

OSAAMINEN JA IKÄÄNTYMINEN HENKILÖSTÖSUUNNITTELUSSA

Case: Tuote-Salpaus

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma
Taloushallinto
Opinnäytetyö
Kevät 2009
Anne Jousala

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

JOUSALA, ANNE Osaaminen ja ikääntyminen henkilöstösuunnittelussa
Case: Tuote-Salpaus

Taloushallinnon opinnäytetyö, 59 sivua, 1 liitesivu

Kevät 2009

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee osaamista ja ikääntymistä henkilöstösuunnittelussa. Case-organisaatioksi valittiin Koulutuskeskus Salpauksen toimiala, Tuote-Salpaus. Tietolähteinä on käytetty kirjallista materiaalia ja haastatteluita.

Opinnäytetyön alussa selvitetään, mitä on henkilöstösuunnittelu. Teoriaosuudessa selvitetään osaamiseen ja ikääntymiseen liittyvää teoriaa.

Huomattava osa organisaatioista on asiantuntijaorganisaatioita, joiden toiminta on riippuvainen osaavasta henkilöstöstä. Henkilöstösuunnittelu on osa organisaation toimintaa. Organisaatioiden henkilöstösuunnittelu on lähitulevaisuudessa monien haasteiden edessä, sillä suuri määrä henkilöstöä on jäämässä eläkkeelle yhtä aikaa ja heidän mukanaan lähtee osaamista ja hiljaista tietoa.

Opinnäytetyön empiriaosuudessa tutkittiin osaamisen merkitystä henkilöstösuunnittelussa ja ikääntymisen vaikutusta henkilöstösuunnitteluun Tuote-Salpauksessa. Tutkimus toteutettiin haastatteleamalla henkilöstösuunnittelusta vastaavia esimiehiä. Tutkimuksessa selvitettiin henkilöstösuunnittelua, esimiehen roolia henkilöstösuunnittelussa, osaamisen merkitystä ja minkälaisia ongelmia osaamiseen liittyy henkilöstösuunnittelussa. Lisäksi selvitettiin ikääntymisen vaikutusta, minkälaisia ongelmia ikääntymiseen liittyy ja mihin suuntaan henkilöstösuunnittelua tulisi kehittää.

Tutkimus osoitti, että osaamisen merkitys korostuu yhä enemmän ja sen tulisi olla laaja-alaista. Kaikilla Tuote-Salpauksen työntekijöillä on samantyyppiset mahdollisuudet kehittää osaamistaan. Henkilöstösuunnittelussa tulee huomioida ikääntyvien jaksaminen, mahdollinen osa-aikaeläkkeelle jääminen ja resursointi.

Mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe olisi tehdä vastaavanlainen tutkimus, joka kohdennettaisiin tukihenkilöstöön.

Avainsanat: henkilöstösuunnittelu, osaaminen, osaamisen kehittäminen, ikääntyminen

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

JOUSALA ANNE: Knowledge and Ageing in Personnel Planning
Case: Tuote-Salpaus

Bachelor's Thesis in Financial Management, 59 pages, 1 appendice

Spring 2009

ABSTRACT

This thesis deals with knowledge and ageing in personnel planning. Koulutus-keskus Salpaus, a branch of Tuote-Salpaus, was chosen as the case organisation for this study. Sources for the study include literary material and interviews.

The beginning of the study clarifies personnel planning. The theoretical part of the study deals with theory connected to knowledge and ageing.

A significant part of organisations are made up of expert organisations whose actions are dependent on skilled personnel. Personnel planning is a part of organisational operations. Furthermore, personnel planning in organisations will face many challenges during the next few years because a lot of staff will retire nearly at the same time and with them their know-how and tacit knowledge will disappear.

The empirical part of the thesis studied the meaning of know-how in personnel planning as well as the effect of ageing on personnel planning at Tuote-Salpaus. This study was carried out by interviewing managers who are responsible for personnel planning. The study examined personnel planning, the role of managers in personnel planning, the significance of knowledge and the kind of problems connected to knowledge in personnel planning. In addition the study examined the effect of ageing, the problems connected to ageing, as well as the direction personnel planning should take in regards to ageing.

The study results show that the significance of knowledge will be emphasized more and more and it will be extensive. Every employee in the case company Tuote-Salpaus has the same opportunity to develop their know-how. The well-being of the ageing personnel as well as possibilities for part-time pension and other resources should be observed in personnel planning.

An interesting topic for further study could be a similar study carried out but with focus on support personnel.

Key words: personnel planning, know-how, knowledge, knowledge development, ageing

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaukset	2
1.2	Tutkimusmenetelmät	5
1.3	Opinnäytetyön rakenne	8
2	OSAAMISEN MERKITYS HENKILÖSTÖSUUNNITTELUSSA	10
2.1	Oppiminen ja osaaminen	11
2.1.1	Kehityskeskustelut osaamisen kartoittajana	13
2.1.2	Tiimin oppiminen	13
2.2	Elinikäinen oppiminen	14
2.3	Ydinosaaminen	15
2.4	Yksilön oppiminen ja osaaminen	16
2.5	Organisaation oppiminen	18
2.6	Oppiva organisaatio	19
2.7	Osaamisen johtaminen	20
2.8	Osaamisen siirtyminen ja menettäminen	21
2.9	Hiljainen tieto	23
3	IKÄÄNTYMISEN VAIKUTUS HENKILÖSTÖSUUNNITTELUSSA	25
3.1	Ikärakenne	25
3.2	Ikäjohtaminen	26
3.3	Ikästrategia	27
3.4	Ikääntyminen ja oppiminen	28
3.5	Ikä ja ikääntymisen vaikutuksen ilmeneminen	29
3.6	IkäsyRJintä	30
3.7	Ikääntymisen vaikutus rekrytoinnissa	31
4	CASE: TUOTE-SALPAUS	33
4.1	Case-organisaation esittely	34
4.2	Henkilöstön ikärakenne	36
4.3	Haastattelututkimuksen laadinta ja toteutus	36
4.4	Haastattelututkimuksen tulokset	39
4.4.1	Haastateltavien määritelmä henkilöstösuunnittelusta	39
4.4.2	Esimiehen rooli henkilöstösuunnittelussa	40

4.4.3	Osaamisen merkitys henkilöstösuunnittelussa koulutusorganisaatiossa	40
4.4.4	Osaamattomuuden aiheuttamat ongelmat henkilöstösuunnittelussa	44
4.4.5	Ikääntymisen vaikutus henkilöstösuunnitteluun	46
4.4.6	Ikääntymisen aiheuttamat ongelmat henkilöstösuunnittelussa	47
4.4.7	Henkilöstösuunnittelun kehittäminen	50
5	YHTEENVETO	52
	LÄHTEET	55
	LIITTEET	60

1 JOHDANTO

Henkilöstötoimintojen tehtävänä on muiden toimintojen tukeminen tarvittavan osaamisen hankkimiseen, säilyttämiseen, uudistamiseen ja joskus myös osaamisen siirtämiseen. Henkilöstötoiminnot sisältävät rekrytointia, perehdyttämistä, työsuhteasioiden hoitoa, palkitsemista, henkilöstön kehittämistä, työhyvinvoinnista huolehtimista, henkilöstövähennysten hoitoa, ihmisten johtamisen tukemista ja henkilöstösuunnittelua. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2006.)

Henkilöstösuunnittelulla on keskeinen rooli yrityksen toiminnassa. Henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara ja koko yrityksen olemassaolo on riippuvainen henkilöstöstä. Henkilöstövoimavarojen johtamisen taustalla on kilpailustrategia, jonka toteuttamiseksi tarvitaan osaava ja motivoitunut henkilöstö. Henkilöstön puutteet osaamisessa antavat negatiivisen kuvan yrityksen toiminnasta. (Viitala 2003, 10.)

Tulevaisuudessa henkilöstösuunnittelun rooli tulee korostumaan, sillä henkilöstön ikääntyminen tuo mukanaan haasteita organisaatiossa. Suuret ikäluokat ovat jäämässä eläkkeelle, ja heidän mukanaan lähtee osaamista. Pohdittavaksi jää, millaista osaamista organisaatiossa tarvitaan tulevaisuudessa ja miten eläköityminen on huomioitu henkilöstösuunnittelussa. Henkilöstön ikärakenne tulee vaikuttamaan siihen, millaista oppimisen ja perehdyttämisen strategiaa yrityksen pitää toteuttaa. (Ilmarinen, Lähteenmäki & Huuhtanen 2003, 22.)

Henkilöstösuunnittelulla voidaan uudistaa organisaatiota ja voimavarojen käyttöä sekä auttaa henkilöstöä jaksamaan ja kannustamaan itseään kehittämisessä.

Palveluorganisaation onnistumisen ja menestyksen tukirankana on ammattitaitoinen ja osaava henkilöstö, jonka merkitys julkisella sektorilla palvelun tuottamisessa korostuu jatkuvasti. (Melkior 2008.)

Valtionvarainministeriö määrittelee henkilöstösuunnittelun seuraavasti:

Henkilöstösuunnittelu käsittää organisaation strategian ja toiminnan vaatiman henkilöstön määrällisen ja laadullisen kokonaistarpeen (kysynnän) määrittelyn tulevaisuudessa. Laadulla tarkoitetaan henkilöstön osaamista, koulutus-, ikä-, henkilöstöryhmä-, palvelussuhde- ym. toivottuja rakenteita. Seuraavaksi määritellään kullakin tarkastushetkellä organisaation palveluksessa olevan henkilöstön poistuma (tarjonta) tulevina vuosina. Kysynnän ja tarjonnan erotuksena saadaan selville tulevien vuosien määrällinen ja laadullinen henkilöstötarve, millä on vaikutusta henkilöstön rekrytointi- ja kehittämissuunnitelmiin sekä toimenpiteisiin.

Laajassa mielessä henkilöstösuunnittelu käsittää useimmat henkilöstöstrategian ja henkilöstötoimen johto- ja esimiestehtävät kuten henkilöstön osaamisesta, hyvinvoinnista ja työnteonedellytyksistä huolehtimisen sekä esimerkiksi henkilöstön jatkuvan sijoittamisen eri tehtäviin. (Valtiovarainministeriö 2008.)

Organisaatioista huomattava osa on asiantuntijaorganisaatioita, joiden toiminta on lähes täysin riippuvainen osaavasta henkilöstöstä ja sen kehittymisestä. Osaamisen merkitys tulee entistä tärkeämmäksi lähiaikoina, kun henkilöstön eläköitymisen myötä henkilöstöä vaihtuu. Muutostilanteessa olisi kyettävä hyödyntämään poislähtevien osaamista riittävän tehokkaasti. (Valtiovarainministeriö 2003, 15.)

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaukset

Henkilöstösuunnittelu on huolehtimista työvoiman oikeasta laadusta, määrästä ja riittävän osaamisen turvaamisesta, jotta yritys saavuttaa tavoitteensa. Suunnittelulla pyritään ennakoimaan osaamisen kehittämistarvetta sekä henkilöstökustannuksia. (Viitala 2003, 233.)

Henkilöstösuunnittelun pitää olla laaja-alaista. Ydinasioita on säilyttää muutosvalmius ja valmistautua muutoksiin. Työmarkkinoilla käydään kovaa kilpailua hyvistä osajista. Johdon tulisi perehtyä hyvin työmarkkinoihin ja olla selvillä kilpailijoiden

ongelmista sekä henkilöstötyön vahvuuksista, aliarvioimatta kilpailijoidensa osaamista. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 26 - 27.)

Tässä opinnäytetyössä selvitetään osaamisen ja ikääntymisen huomioimista henkilöstösuunnittelussa. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää organisaation kilpailukyvyn säilyttämistä, kun osaamisen hallinnan tärkeys tulee henkilöstösuunnittelussa lähivuosina korostumaan henkilöstön ikääntyessä ja eläköityessä.

Opinnäytetyön päätutkimusongelma on:

- Miten huomioidaan osaaminen ja ikääntyminen henkilöstösuunnittelussa?

Opinnäytetyön alaongelmina ovat:

- Mikä on osaamisen merkitys henkilöstösuunnittelussa?
- Mitä ikääntyminen vaikuttaa henkilöstösuunnitteluun?

Nämä alaongelmat ratkaisemalla ratkaistaan päätutkimusongelma.

Henkilöstösuunnittelua tarvitaan kaikenlaisissa työyhteisöissä. Minimissään se on yrittäjän tai johtajan näkemys tulevista muutoksista. Suurissa yrityksissä on palkattu henkilöstösuunnittelun asiantuntijoita, jotka vastaavat henkilöstömäärän ja rakenteen muutosten ennakoinnista sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Henkilöstösuunnittelun onnistumisen tulee perustua yrityksen strategioihin ja yhteensopivuuteen yrityssuunnittelun kanssa. (Viitala 2003, 233.)

Työnantajat voidaan jakaa julkiseen ja yksityiseen sektoriin. Henkilöstösuunnittelua organisaatioissa on sekä julkisella sektorilla että yksityisellä sektorilla. Julkiseen sektoriin kuuluu kunta ja valtio. Julkinen sektori jakaantuu eri toimialoihin. Päätoimialat ovat terveydenhuolto, sosiaalitoimi ja sivistystoimi.

Tässä opinnäytetyössä ei käsitellä yksityisen sektorin ja valtion henkilöstösuunnittelua, koska niillä sektoreilla eläköityvien määrä on vähäisempää. Tutkimuksessa keskitytään kuntasektoriin, koska siellä työskentelevistä 424 000 henkilöstä on noin puolet jäämässä eläkkeelle vuoteen 2020 mennessä. Kunta-alalla työskentelevien keski-ikä vuonna 2007 oli 45,3 vuotta, mikä on korkeampi kuin muilla työmarkkinasektoreilla. Kunnallisesta henkilöstöstä työskenteli vuonna 2007 terveydenhuollossa 30,9 %, sosiaalitoimessa 26,5 % ja sivistystoimessa 26,1 %. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2009.)



KUVIO 1. Henkilöstö hallinnonaloittain (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2009.)

Kuntasektorilta opinnäytetyön kohteeksi valittiin koulutus, koska ammatillinen koulutus on pääsääntöisesti kuntien ja kuntayhtymien järjestämää. Koulutus jakaantuu yleissivistävään koulutukseen ja ammatilliseen koulutukseen. Yleissivistävällä koulutuksella tarkoitetaan kouluun valmentavaa esiopetusta, koululaisten aamu- ja iltapäivätoimintaa, oppivelvollisuuden suorittamiseen liittyvää perusopetusta, peruskoulun jälkeistä yleissivistävää opetusta antavaa lukiokoulutusta sekä

kouluopetuksen ulkopuolista musiikin ja muiden taiteenalojen opetusta eli taiteen perusopetusta. Koulutusjärjestelmässä ammatilliseen koulutukseen kuuluvat ammatillinen peruskoulutus sekä ammatillinen lisä- ja täydennyskoulutus. (Opetusministeriö 2009.)

Opinnäytetyön case-organisaatioksi valittiin Koulutuskeskus Salpaus, joka järjestää ammatillista ja lukiokoulutusta nuorille ja aikuisille. Koulutuskeskus Salpauksessa on neljä toimialaa Tuote-Salpaus, Palvelu-Salpaus, Salpauksen Areena ja Aikuis-koulutus- ja työelämäpalvelut. Koulutuskeskus Salpauksesta on tutkimuksen kohteeksi valittu Tuote-Salpaus, koska henkilöstön määrä ja ikääntyvien osuus on merkittävä. Tässä opinnäytetyössä keskitytään ammatilliseen koulutukseen, koska opiskelijamäärällä mitattuna sen osuus on suurempi Tuote-Salpauksessa. Opinnäytetyö laaditaan työnantajan näkökulmasta, koska organisaation johto päättää henkilöstösuunnittelusta. Case-organisaatio esitellään tarkemmin luvussa neljä.

1.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa kvalitatiiviseen eli laadulliseen ja kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen. Nämä tutkimuksen lähestymistavat ovat toisiinsa täydentäviä, joiden tarkkarajainen erottaminen on käytännössä vaikeaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 126 - 127.) Jaottelua ei pidä korostaa liikaa. Samassa tutkimuksessa voidaan käyttää molempia menetelmiä. (Taanila, 2008).

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston kokoaminen tehdään todellisissa tilanteissa ja luonteeltaan tutkimus on kokonaisvaltaista tiedon hankintaa. Aineistoa tarkastellaan yksityiskohtaisesti ja tutkimuksen edetessä voi tulla muutoksia. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään kyselylomakkeita, havainnointia, tekstejä ja haastatteluja. Haastattelujen etuna on, että vastauksia voidaan täydentää tekemällä lisäksyömyksiä. Kvalitatiivinen tutkimus suosii aineiston hankinnassa mm. teemahaastattelua, osallistuvaa havainnointia ja ryhmähaastattelua. (Hirsjärvi ym. 2004, 155.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa kerätään havaintoja suurelta joukolta ja otoskoko on laaja. Aineisto edustaa tilastollisesti perusjoukkoa. Tutkimusaineistoa saadaan esimerkiksi kyselylomakkeilla ja käyttämällä jo olemassa olevia tietoja. Tutkimusaineisto esitetään numeerisessa muodossa ja analysoidaan tilastollisia menetelmiä käyttäen. Tuloksena syntyy taulukoita ja tunnuslukuja. Havaintojen perusteella pyritään yleistämään tulokset koskemaan tutkittavaa ryhmää. (Taanila, 2008.)

Case- eli tapaustutkimus on tutkimus, jossa vastataan kysymyksiin miten ja miksi. Case-tutkimuksessa tiedossa olevan ilmiön asiayhteys perustuu tosielämään ja raja ilmiön ja asiayhteyden välillä ei ole täysin ilmiselvä. Tutkimusta voidaan täydentää kuvailevalla tai tutkivalla tapaustutkimuksella. Case-tutkimusmenetelmässä suunnittelu on tehtävä huolellisesti selvitäkseen menetelmän arvostelusta. Case-tutkimus sopii monenlaisiin tapauksiin, niin yksilö-, ryhmä- kuin organisaatiotasolla. Ilmeistä tapaustutkimukselle on, että tutkija voi säilyttää mielekkään ja holistisen kuvan arkitodellisuudesta. Case-tutkimusmenetelmään sisältyy johdonmukainen suunnittelu, tiedonkeräystekniikka sekä tiedon analysoinnin täsmälliset lähestymistavat. (Yin 2002, 1-15.)

Tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa käydään läpi ikääntymiseen ja osaamiseen liittyvää teoriaa. Aineistoa on hankittu kirjallisuudesta, artikkeleista, organisaation omista materiaaleista ja internet-lähteistä.

Opinnäytetyön empiirinen osuus tehdään case- eli tapaustutkimuksena, koska tutkimuksessa halutaan saada yksityiskohtaista tietoa. Case-organisaationa on Tuote-Salpaus. Tutkimus tehdään organisaation näkökulmasta. Tutkimusmenetelmäksi on valittu kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, koska tässä tutkimusmenetelmässä voidaan paremmin rajata ja valikoida aineistoa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa asioiden välisien yhteyksien löytäminen on helpompaa ja tässä tutkimuksessa halutaan löytää mahdollisia yhteyksiä ikääntymis- ja osaamisrakenteen välillä ja niiden yhteyksiä henkilöstösuunnitteluun.

Tutkimuksessa pyritään virheettömyyteen. Silti asiaa voidaan tarkastella kriittisesti ja asettaa kysymyksiä siitä, miten haastattelutilanne on vaikuttanut vastauksiin,

ovatko haastateltavat vastanneet rehellisesti tai onko tulosten käsittelyssä tapahtunut virheitä. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida käyttämällä erilaisia tutkimustapoja. (Hirsjärvi ym. 2004, 216 - 217.)

Hirsjärvi ym. (2004, 216) mukaan reliabelius (luotettavuus) tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta eli kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Toisten tutkijoiden on voitava tarvittaessa toistaa tutkimus ja päästä samankaltaisiin tuloksiin. Teoriaosuuden luotettavuus on hyvä, koska lähdemateriaali on tarkasti valittu.

Validius (pätevyys) tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Pätevyyttä voidaan arvioida eri näkökulmista, jolloin puhutaan ennustevalidiudesta, tutkimusasetelmavaliidiudesta ja rakennevalidiudesta. (Hirsjärvi ym. 2004, 216 - 217.) Validiuteen tässä tutkimuksessa vaikuttaa aineistoon perehtyminen sekä aineiston oikeanlainen tulkinta.

Haastattelumetodiksi on valittu teemahaastattelu, puolistrukturoitu menetelmä, jossa haastattelun teema-alueet ovat samat kaikille haastateltaville. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48.) Tässä menetelmässä haastattelun eteneminen tapahtuu tiettyjen teemojen mukaan, mutta kysymysten tarkkaa järjestystä ja muotoa ei ole määritetty. Teemahaastattelussa haastateltavien näkökulmat ja ääni tulevat esille. (Hirsjärvi ym. 2004, 155, 197.). Haastattelu toteutetaan yksilöhaastatteluna ja haastattelijan työn helpottamiseksi haastattelut nauhoitetaan.

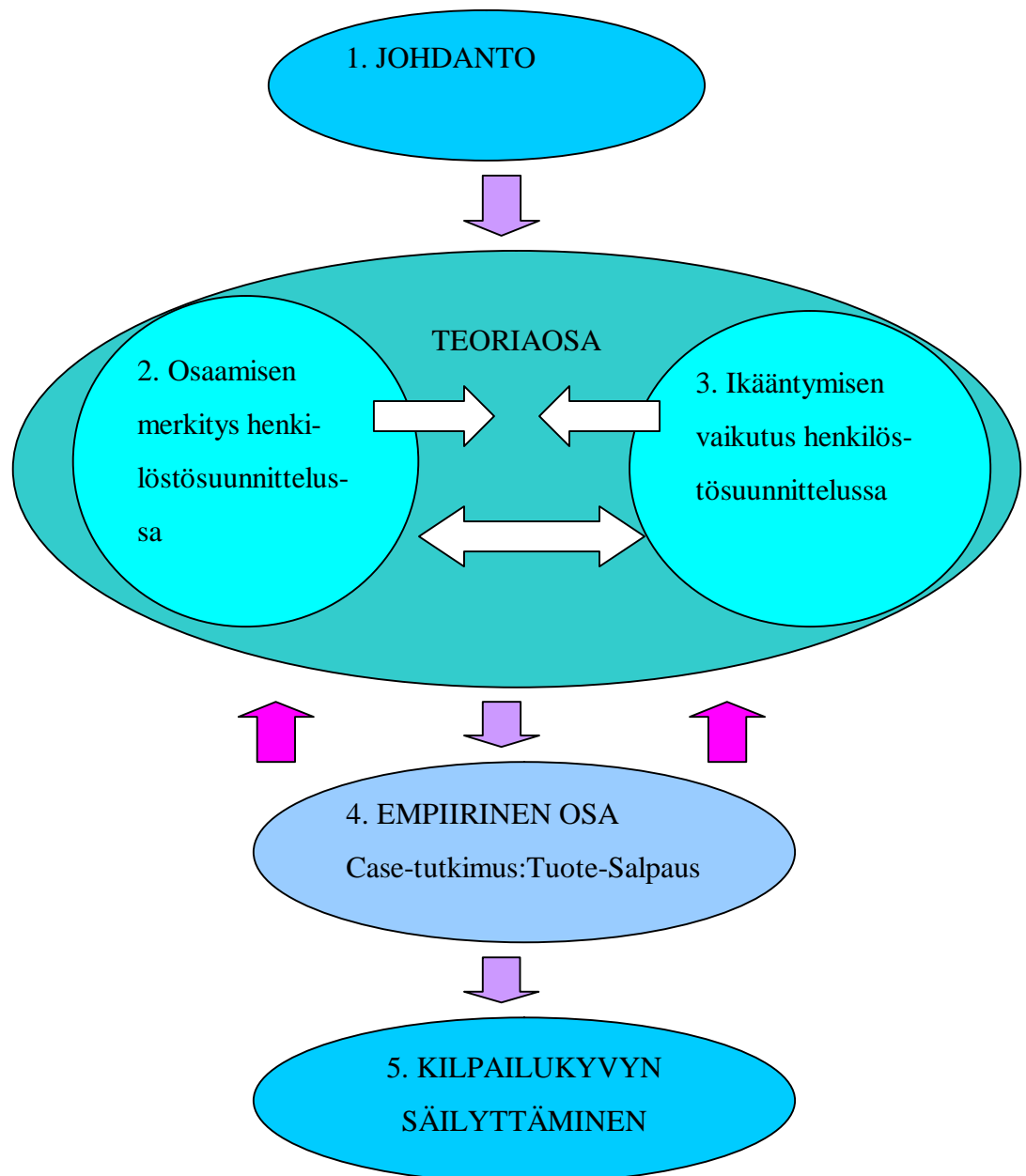
Tallennettu aineisto litteroidaan eli kirjoitetaan puhtaaksi sanasanaisesti, mikä helpottaa päätelmien tekemistä. Aineiston analyysi aloitetaan jo keruuvaiheessa ja itse haastattelutilanteessa tehdään havaintoja ilmiöistä, jotka toistuvat tai joihin tulee muuten kiinnittää huomiota.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Johdannossa kerrotaan aiheesta ja selvitetään käsite henkilöstösuunnittelu. Siinä selvitetään tutkimuksen tavoite, tutkimusongelmat, rajaukset, tutkimusmenetelmät ja opinnäytetyön rakenne.

Teoriaosassa perehdytään osaamisen merkitykseen ja ikääntymisen vaikutukseen organisaation henkilöstösuunnittelussa. Teoriassa käsitellään mm. yksilön oppimista, osaamisen siirtymistä, menettämistä ja ikääntymisen vaikutusta oppimiseen.

Empiirisessä osassa esitellään opinnäytetyön case-organisaatio ja suoritetaan tutkimuksen empiirinen osuus. Case-tutkimuksessa selvitetään Tuote-Salpauksen henkilöstösuunnittelua: ikääntymistä ja sen vaikutusta henkilöstösuunnitteluun sekä osaamisen merkitystä henkilöstösuunnittelussa. Lisäksi luvussa esitellään haastattelututkimuksen sisältö ja toteutus ja analysoidaan saadut vastaukset.



KUVIO 2. Opinnäytetyön rakenne

Lopuksi tehdään tutkimuksen yhteenveto, jossa saadut tulokset kootaan kokonaisuudeksi ja tehdään tarvittavat johtopäätökset, joiden avulla voidaan asettaa tavoitteita henkilöstösuunnitteluun tulevaisuutta ajatellen. Yhteenvedossa pohditaan mahdollisia jatkotutkimuksia ja case-organisaation kilpailukyvyn säilyttämistä.

2 OSAAMISEN MERKITYS HENKILÖSTÖSUUNNITTELUSSA

Henkilöstön osaamisella on ratkaiseva merkitys organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. Organisaation panostaminen osaamisen suunnitteluun ja kehittämiseen turvaa osaavan henkilöstön myös tulevaisuudessa. Esimerkiksi tiedollisilla valmiuksilla, älykkyydellä, motiiveilla ja persoonallisilla piirteillä on vaikutusta henkilöstön pätevyyteen, jota voidaan kehittää, sillä ihmisillä on kyky jatkuvasti oppia uusia asioita ja näin menestyä tehtävissään. Pätevyyden vaatimukset muuttuvat työelämän ja työtehtävien muuttuessa. Nopean teknisen kehityksen myötä muutokset työelämässä luovat uusia haasteita osaamiselle ja ovat nostaneet osaamisvaatimuksia ja jatkuvan osaamisen kehittämistä. (Hätönen 1998, 7 - 8.)

Koveneva kansainvälinen kilpailu pakottaa myös julkiset organisaatiot tehokkaaseen toimintaan. Kilpailukyvyn säilyttämiseksi tulee organisaation toimintaa jatkuvasti kehittää. Toiminnan tehostaminen pitäisi tehdä huolellisesti huomioon ottaen henkilöstö, tiimit ja yksilöt, sillä organisaation kilpailuetuna on motivoitunut ja osaava henkilöstö. Tulevaisuudessa osaaminen ei yksin riitä menestykseen, vaan kriittiseksi menestystekijäksi nousee se, että hallitsee osaamisen kehittämisprosessin. Se edellyttää oppimisen ja oppimisprosessin ymmärtämistä yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla. (Sydänmaanlakka 2000, 14 - 15.)

Osaamisperusteinen henkilöstösuunnittelu painottuu henkilöstön laadullisiin ominaisuuksiin. Tavoitteena on, että jokaisella työntekijällä on tarvittava ja sopiva osaaminen hoitaa tehtävänsä. (Valtiovarainministeriö 2003, 28.)

Yrityksen toiminnan kannalta on tärkeää tuntea henkilöstön osaaminen. Tällöin voidaan osaamista hyödyntää laaja-alaisemmin ja sisäinen joustavuus kasvaa. Valittavan usein on niin, että esimies ei tiedä, mitä alainen osaa, varsinkaan, jos osaamista ei ole kartoitettu millään tavalla. Osaamiskartoituksilla voidaan selvittää, mitä osaamista yrityksessä on, tunnistaa ja arvioida henkilöstön osaaminen. Tämä on hyödyllistä tietoa liiketoiminnan kehittämisen ja henkilöstösuunnittelun kannalta,

onko esimerkiksi tarpeellista rekrytoida uusi henkilö, jos riittävää osaamista löytyy omasta henkilöstöstä. (Vaahtio 2005, 22.)

2.1 Oppiminen ja osaaminen

Nykyajan tietoyhteiskunnassa oppiminen ei ole ainoastaan edellytys työn menestykselliseen toteuttamiseen, vaan sillä on olennainen merkitys osana itse työtä, sillä pääasiassa uusi osaaminen syntyy juuri työpaikoilla. Osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen ovat tärkeitä osa-alueita johtamisessa. (Virkkunen & Ahonen 2007, 11.)

Oppiminen on organisaation kilpailutekijä. Oppiminen voidaan määritellä prosessina. Tässä prosessissa yksilön hankkimat uudet tiedot, taidot, asenteet, kokemukset ja kontaktit saavat aikaan muutoksia yksilön toiminnassa. Oppiminen on jatkuvaa kehittymistä, kasvua, kypsymistä ja muuttumista. Oppiminen voi olla tavoitteellista tai sattumanvaraista toimintaa ja se voidaan jakaa neljään eri tyyppiin: reagoivaan oppimiseen, ennakoivaan oppimiseen, toiminta-oppimiseen ja kyseenalaistavaan oppimiseen. (Sydänmaanlakka 2000, 24, 30 - 33.)

Reagoivassa oppimisessa yksilön tai organisaation oppiminen perustuu kokemukseen ja sen arviointiin. Ennakoivan oppimisen pyrkimyksenä on tulevaisuuden ennakoiminen ja oppiminen, jonka perusteella valitaan parempia toimintatapoja. Lähtökohtana on tietyn vision tai skenaarion arvioiminen. Tämän jälkeen valitaan paras mahdollinen toimintatapa, josta seuraa prosessin arviointi kokonaisuudessaan ja tietty oppiminen. Kolmantena oppimistyyppinä on Reg Revanssin kehittämä toimintaoppiminen (action learning). Revanssin mukaan ei ole oppimista ilman toimintaa, eikä toimintaa ilman oppimista. Toimintaoppimisen lähtökohtana on käytännön ongelma, jossa henkilöryhmä tekee arvioinnin ongelmasta ja tekee ehdotuksen ratkaisusta hankkimansa tiedon pohjalta. Kyseenalaistavassa oppimisessä kyseenalaistetaan koko toimintamalli (mitä, miksi ja miten tehdään) eikä tehdä yksittäistä toimintatapa-arviota. (Sydänmaanlakka 2000, 24, 30 - 33.)

PA Consulting Groupin 2003 tekemän tutkimuksen mukaan osaaminen ja sen kehittäminen on suuri strateginen haaste suomalaisille organisaatioille. Organisaatioissa on oivallettu osaamisen tärkeys kilpailutekijänä. Osaamisen kehittämisessä voidaan törmätä myös ongelmiin, kuten mitä tarkoitetaan osaamisen kehittämisellä tai johtamisella ja mitä päämääriä saavutetaan. (PA Consulting Group 2003, 9-10.)

Osaaminen ja oppiminen ovat yrityksen menestystekijöitä. Edellytyksenä on yrityksen strategisten valintojen onnistuminen. Nykyisen osaamisen arvioiminen ei yksistään ole riittävä, vaan tarvitaan ennakkointia siitä, mitä osaamista tarvitaan tulevaisuudessa ja millä osaamisella menestytään vielä vuosien kuluttua. Tämä on tärkeää, koska organisaation osaamista ei pystytä luomaan yhdessä yössä, eikä osaamista yleensä menetä hetkessä. (Ranki 1999, 11 - 12.)

Yrityksen osaamista menestystekijänä kannattaa tarkastella strategisella, liikkeenjohdollisella ja operatiivisella tasolla. Strategisella tasolla tehdään linjauksia pitkällä aikavälillä, liikkeenjohdollisella tasolla tehdään toiminnan suuntauksia ja operatiivisella tasolla päivittäisten asioiden hoitaminen on etusijalla. (Ranki 1999, 16 - 17.)

Kilpailukeinoja ovat nykyisin nopeus ja oikea ajoitus. Tämä edellyttää, että organisaatiolla on sellaista osaamisvalmiutta, jonka avulla voidaan nopeasti saada aikaan uutta osaamista. Yritysten osaamisen kehittämisen yksi ongelma on varautua nopeisiin muutoksiin ja keskittää päätöksenteko lyhyen aikavälin asioihin. (Otala 2000, 27.)

Oppimisprosessiin liittyy myös esteitä sekä yksilön, tiimin että organisaation kannalta. Yksilötasolla alhainen motivaatio, epäselvät oppimistavoitteet ja haluttomuus oppia uutta voivat aiheuttaa ongelmia. Lisäksi yksilö voi olla liian urautunut, ei ole riittävästi aikaa, asioita ei jakseta viedä loppuun tai puuttuu pitkäjänteisyyttä. Tiimitasolla ongelmia aiheuttaa, jos tietoa ja osaamista ei jaeta tiimissä, yhteiset tavoitteet puuttuvat, henkilösuhteet eivät toimi tai vuorovaikutustaidot ovat heikot. Organisaatiotasolla oppimisen esteeksi voivat muodostua organisaation toiminnan tehottomuus, organisaation jäsenet eivät usko, että asioita voidaan muuttaa tai toimintaa ei ole suunniteltu riittävän hyvin. (Sydänmaanlakka 2000, 41 - 44.)

2.1.1 Kehityskeskustelut osaamisen kartoittajana

Kehityskeskusteluilla on keskeinen rooli osaamisen johtamisessa. Se on vakiintunut osa sellaisten yritysten toimintaa, joissa osaamisen kehittäminen on tunnustettu strategisesti tärkeäksi. Kehityskeskusteluissa esimies saa tietoa alaiensa osaamisesta, kehittymistarpeista ja alaisella on mahdollisuus esittää toiveensa oman osaamisen kehittämiseksi. Kehityskeskustelussa syvennyttään pohtimaan mennyttä ja tulevaa, ja sen avulla alainen voi saada henkilökohtaista ohjausta osaamisen kehittämiseen ja vastaavasti yritys saa hyödyllistä tietoa kehittämissuunnitteluun. (Viitala 2005, 267, 361.)

Jokaisen esimiehen tulee olla tietoinen, että on vastuussa alaiensa kehittämisestä ja kehittymisestä. Se on esimiestyön keskeinen tehtävä. Alaisten kehittymiseen liittyvistä asioista keskustellaan säännöllisesti pidettävissä henkilökohtaisissa kehityskeskusteluissa. Käytännössä useissa organisaatioissa kehityskeskustelut ovat puutteellisia, koska niiden valmistelua ei ole hoidettu kunnolla ja keskustelujen merkitys osapuolille on epäselvää. Keskustelut koetaan rasitteeksi ja niitä pidetään, koska organisaation johto niin määrää. Esimiehen ja alaisen tulisi oivaltaa kehityskeskustelujen merkitys, koska näiden keskustelujen avulla voidaan parantaa vuorovaikutussuhteita ja kehittää organisaation jäsenten kehittämistä ja kehittymistä. (Lankinen ym. 2004, 63 - 64.)

2.1.2 Tiimin oppiminen

Yhä useammin oppiminen tapahtuu tiimeissä, joiden oppiminen voidaan rinnastaa yksilöiden oppimiseen. Tiimioppiminen määritellään prosessina, jossa tiimin hankkimat uudet taidot, tiedot, asenteet ja kokemukset saavat aikaan muutoksia tiimin toiminnassa. Tuloksien parantamiseksi tulee tiimin arvioida toimintaansa, jonka perusteella tehdään katselmuksia tiimin nykytilanteesta ja tulevaisuuden kehitystavoitteista. Jaettu vastuu, hyvä tiimihenki, yhteiset toimintamallit ja tavoitteet luovat tiimille hyvät edellytykset oppimiseen. (Sydänmaanlakka 2000, 48 - 49.)

Tiimihenki on koko tiimitoiminnan perusta. Tiimihenkeen vaikuttavat tiimin jäsenten mahdollisuudet olla mukana päättämässä tiimin kokoonpanosta ja se, onko tiimin muodostuminen perustunut vapaaehtoisuuteen vai onko sen jäsenet määrätty. Oppimiseen vaikuttaa, miten hyvin tiimin jäsenet tuntevat toisensa ja kykenevät jakamaan omaa osaamistaan muille tiimin jäsenille. Tiimin oppimisessa on myös tärkeää, että tiimin jäsenet ymmärtävät toisiaan, pystyvät keskustelemaan ja käsittelemään ongelmia ja asettamaan yhteisiä tavoitteita. Tiimit tekevät yhteistyötä toisten tiimien kanssa, jolloin osaamista siirtyy tiimistä toiseen. (Ojala 2000, 183 - 184.)

2.2 Elinikäinen oppiminen

Ojalan (2000, 102 - 103) mukaan elinikäisen oppimisen komitean Mika Pantzar on määritellyt elinikäisen oppimisen seuraavasti:

Elinikäinen oppiminen on koko elämän ajan jatkuva yksilön prosessi, jossa hän yksin tai yhdessä yhteisöjensä kanssa eri tavoin hankkimaansa tietoa prosessoiden tuottaa uutta osaamista, joka voi ilmetä taitojen kehittymisenä, ymmärryksen lisääntymisenä, kykyä tulkita asioita ja ilmiöitä sekä kykyä suhtautua niihin uudella tavalla.

Elinikäiselle oppimiselle on ominaista, että se antaa valmiudet toimia jatkuvasti muuttuvassa maailmassa ja selviytyä työelämässä tapahtuvista muutoksista. Se on yksilön jatkuva kehitysprosessi, joka sisältää kaikenlaisen muun oppimisen sekä muodollisen koulutuksen. Lisäksi se kehittää koko ajan yksilön osaamispotentiaalia ja pätevyyttä.

Elinikäinen oppiminen kuuluu jokaisen ihmisen ja organisaation arkipäivään. Se koskee kaikkia ikäryhmiä ja koulutussektoria kokonaisuudessaan. Osaamisen nopean vanhenemisen vuoksi on nopeasti opittava uutta ja pystyttävä omaksumaan uusia tietoja ja taitoja. Koulutuksesta ja elinikäisestä oppimisesta on tullut jatkuva prosessi, joka edellyttää organisaatiolta valmiuksia tukea oppimista. (Ojala 2000, 10 - 11.)

Paloniemen (2004, 13, 15) mukaan muutos väestön ikärakenteessa on tuonut esiin oppimisen elinikäisyyttä. Elinikäinen oppiminen on keino kilpailukyvyn parantamiseen, jotta voidaan vastata muutosten aiheuttamiin vaatimuksiin.

Elinikäinen oppiminen on ajatus, joka vaikuttaa keskeisesti työelämän kehitykseen. Siitä puhuttaessa voi saada helposti liian positiivisen kuvan. Työelämää kehitettäessä tulisi ottaa huomioon, minkälaista elinikäistä oppimista työntekijöiltä odotetaan. Huomioitava on myös yksilöllisyys, koska kaikilla työntekijöillä ei ole mahdollisuutta kehittää itseään jatkuvasti tai edetä urallaan tai henkiset voimavarat eivät riitä itsensä kehittämiseen. Elinikäisen oppimisen ei tarvitse liittyä pelkästään yksilölliseen oppimiseen, vaan se voi olla työntekijän työympäristön kehittämistä. (Hätönen 1998, 9 - 10.)

2.3 Ydinosaaminen

Kilpailijoiden on vaikea kopioida ydinosaamista. Se on yrityksen ainutlaatuista kehittymisaluetta, johon yritys kohdentaa voimavaroja. Ydinosaaminen on kumulatiivaa, olemassa olevan osaamisen kehittymistä ja taitoa, jonka avulla on mahdollista tarjota asiakkaille lisäarvoa. (Viitala 2003, 177.)

Ydinosaamisella on merkitystä yrityksen menestymiseen. Se on osaamista, joka on strategisesti tärkeää yritykselle. Ydinosaamisella yritys säilyttää kilpailukykyänsä sekä voi parantaa sitä entisestään. Yrityksellä on harvoin resursseja useiden ydinosaamisalueiden ylläpitämiseen ja kehittämiseen, koska sen kehittyminen vaatii aikaa sekä osaamisen kertautumista. Yrityksen tulee tunnistaa oikeat ydinosaamisalueet. Sen helpottamiseksi yrityksen olisi selvitettävä, mitä sellaista ainutlaatuista osaamista yrityksessä voidaan tehdä enemmän kuin kilpailijat. (Ranki 1999, 22 - 23.)

Ydinosaamisen määrittely perustuu organisaation liikeidean analysoimiseen ja toiminta-ajatuksen. Ydinosaaminen on erikoisosaamista, joka liittyy asiakastarpeisiin,

tuotantoprosesseihin ja teknologiaan. Ydinosaaminen edesauttaa organisaation kykyä sopeutua olosuhdemuutoksiin ja hyödyntämään niitä. Organisaatioissa tulisi kartoittaa, millaista erityisosaamista on olemassa ja pohtia omia vahvuuksia sekä tietotaitoa, jonka turvin voi toimintaa suunnitella. Ydinosaaminen edellyttää, että organisaation on kyettävä tunnistamaan kaikki ne toiminnot, joista sen on huolehdittava. (Sarala & Sarala 1999, 34.)

Ydinosaaminen on useimmiten ainoastaan organisaatiotasolla käytettävä käsite. Sen määrittelemistä helpottaa organisaation perusteellinen tuntemus. Ydinosaamista voidaan kuvailla seuraavasti:

- lukumäärällisesti harvoja, 5 - 10 kappaletta
- luo organisaatioille ainutlaatuista kilpailukykyä
- tuo asiakkaalle selvää lisäarvoa
- sitä on vaikea kopioida
- kehittäminen kestää 3 - 5 vuotta
- yhdistelmä tietoa, taitoa, teknologioita, prosesseja ja menettelytapoja
- syntyy organisaation kumulatiivisen oppimisen kautta

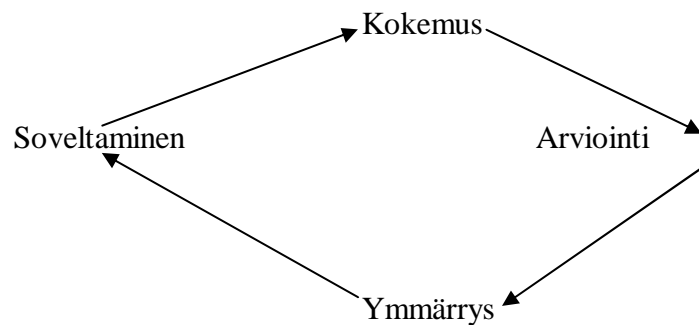
(Sydänmaanlakka 2000, 134 - 135.)

2.4 Yksilön oppiminen ja osaaminen

Oppiminen on yksilöllistä. Kaikki oppivat, mutta eri tavalla ja eri tahtiin. Oppimiseen vaikuttavat oppimismotivaatio, yksilölliset ominaisuudet sekä aikaisempi kokemus. Uusien asioiden omaksuminen voi tapahtua kuuntelemalla, näkemällä tai tekemällä. Asioiden omaksuminen on yksilöllistä ja henkilöstön kehittämisessä tulisi tarjota erilaisia tapoja oppimiseen ja mahdollisuus edetä omassa tahdissa, ryhmässä keskustelemalla tai oppia kokeilemalla ja tekemällä. (Ranki 1999, 30.)

Yksilötasolla tapahtuva oppiminen on prosessi, jossa yksilön hankkimat tiedot, taidot, asenteet, kokemukset ja kontaktit saavat aikaan muutoksia yksilön toiminnassa. Oppimistaitoa voidaan kehittää ja se muodostuu opiskeluasenteista, suunnitelmallisuudesta ja opiskelutekniikoista kuten muistamis-, lukemis- ja muistiin-

panotekniikoista. Näiden lisäksi oppimiseen vaikuttavat aikaisemmat tiedot ja lahjakkuus. On tutkittu, että näitä elementtejä kehittämällä oppimistaitoa on mahdollista parantaa 10 - 50 %. Oppimisprosessia voidaan kuvata oppimiskehän avulla, jossa osaaminen lähtee yksilön kokemuksista, niiden arvioinnista ja tietojen keräämisestä. Tämän jälkeen tapahtuu tiedon sisäistäminen ja ymmärtäminen sekä ymmärrettyjen tietojen soveltaminen käytännössä. (Sydänmaanlakka 2000, 47.)



KUVIO 3. Yksilön oppimiskehä (Sydänmaanlakka 2000, 47.)

Työelämässä tapahtuvat nopeat muutokset edellyttävät työntekijöiltä tehokasta ja nopeaa oppimista. Oppimisen tuloksena syntyy aina osaamista. Oppimisprosesseja tukemalla tuetaan myös osaamisen kehittymistä. Aikuisten opettaminen on hankalaa lukuun ottamatta konkreettisen taidon opettamista. Aikuinen tulkitsee ja suodattaa ulkopuolelta tulevaa tietoa omien ajatusmalliensä mukaisesti. Aikuisten oppimisen tukeminen tapahtuu pääsääntöisesti tarjoamalla mahdollisuus omaehtoiseen arviointi- ja kehittämistoimintaan. (Viitala 2005, 135.)

Yksilön osaamisen kehittäminen on osa henkilöstön kehittämisprosessia. Yksilön kehittämisessä korostuu vahvasti oppimisen yksilölähtöisyys ja yksilön vastuu omasta oppimisesta. Organisaatio voi toki toiminnallaan näyttää suuntaa yksilön osaamisen kehittymiselle, luoda toimintaedellytyksiä kehittymiselle ja tukea oppimismotivaatiota. Kyseessä on viimekädessä yksilön osaaminen, tietojen ja taitojen kehittäminen erilaisissa koulutustilaisuuksissa. (Kirjavainen, Laakso-Manninen, Manka & Troberg 2003, 33.)

Rankin (1999, 27) mukaan osaamiseen liittyy tiedollinen osaaminen, taidot, kokemus, uskomukset, arvot ja sosiaalinen verkosto. Sydänmaanlakka (2000, 158) painottaa yksilön vastuuta omasta osaamisestaan, taatakseen työllistettävyytensä yrityksessä. Yksilön tulisi itse ensimmäisenä huomata tarvittavan osaamisen rapistuminen tai puuttuminen.

2.5 Organisaation oppiminen

Organisaation uusiutumisen käytännössä tarkoitetaan organisaation valmiutta hankkia koko ajan uutta osaamista ja sen välitöntä hyödyntämistä.

”Organisaation oppiminen tarkoittaa organisaation kykyä uusiutua muuttamalla arvojaan, toimintatapojaan ja prosessejaan.”
(Sydänmaanlakka 2000,17.)

Organisaation oppimisesta on tullut keskeinen kilpailukykyä luova tekijä. Paineita organisaation oppimiselle aiheuttavat jatkuva muutos ja pyrkimys muuttua nopeammin kuin kilpailijat. Tämä asettaa organisaation menestymiselle monia uusia haasteita. Organisaation tulee olla innovatiivinen, joustava, nopea ja uusiutumiskykyinen. (Sydänmaanlakka 2000, 21, 24.)

Tulevaisuutta ajatellen organisaatiolla tulee olla valmius jatkuvaan kehittämiseen ja samanaikaisesti sen on kyettävä etenemään kehitysaskelmalta toiselle. Oppimisen edistymisen kannalta on olennaista, että tiedostetaan yhteinen visio ja miten oppiminen on kytkeytynyt strategiaan tavoitteisiin. (Kirjavainen ym. 2003, 10.)

Organisaation oppiminen tapahtuu jäsenten ja organisaation välisessä vuorovaikutuksessa. Organisaation oppimiseksi katsotaan eri muodoissa olevan tiedon hankkiminen erilaisilla menetelmillä. Organisaation oppiminen on prosessi, jossa organisaatio oppii luomalla uutta tietoa. Tuloksia mitattaessa katsotaan oppimista tapahtuneen silloin kun tulokset ovat parantuneet. Oppimisprosessi jakaantuu seuraaviin vaiheisiin:

- osaamisen hankkiminen ja luominen
- osaamisen siirtäminen ja levittäminen organisaatiossa
- opitun hyödyntäminen

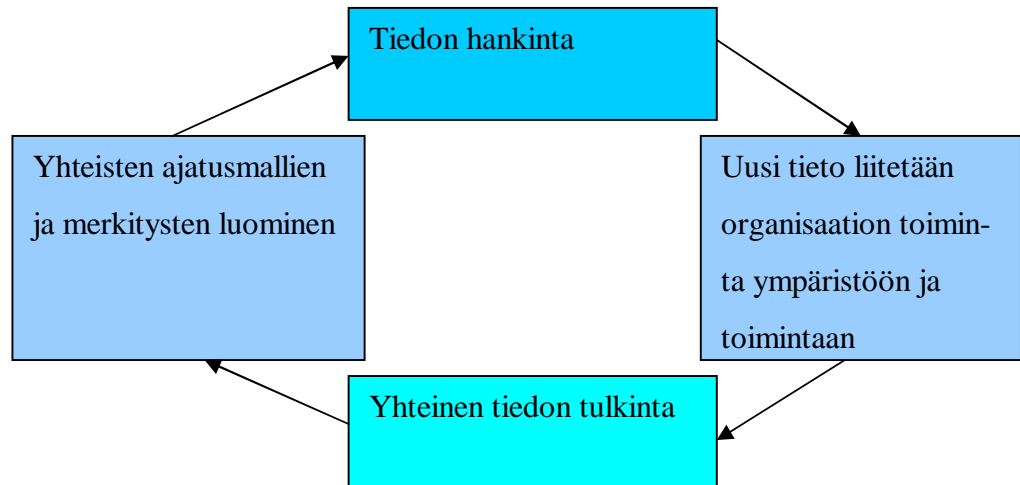
(Ranki 1999, 24 - 26.)

Sydänmaanlakan (2000, 49 - 50) mukaan organisaatiot voivat oppia samalla tavalla kuin yksilöt ja tiimit, jos ne ovat vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Tulevaisuuden verkosto- ja virtuaaliorganisaatioille on tyypillistä nopea uudistuminen.

Organisaation oppimisessa palautteen saamisella on keskeinen rooli. Palautteesta saatua tietoa tulkitaan, jonka perusteella voidaan kehittää organisaation osaamista ja ajatus- ja toimintamalleja.

2.6 Oppiva organisaatio

Organisaatiot hankkivat tietoa asiakkaista ja markkinoista. Organisaatiossa seurataan säännöllisesti kehitystrendejä siitä, miten asiakkaat ja markkinat muuttuvat. Uusi tieto liitetään jo muistissa olevaan tietoon, jonka tulee vapaasti liikkua organisaation sisällä, siten että ihmiset pääsevät siihen vaikuttamaan. Organisaation oppimiskehä on kuvattu kuviossa 4.



KUVIO 4. Organisaation oppimiskehä (Ojala 2000, 171)

Tiedon tulkinta on välttämätöntä, puntaroidaan seuraamukset ja tiedon merkitys organisaatiolle. Yhteisten ajatusmallien tulee vastata toisiaan. Jos ne ovat erilaisia, yhdessä oppiminen ei ole mahdollista ja lopputuloksena on väärin päätösten syntyminen. Keskustelun avulla voidaan luoda yhteisiä merkityksiä ja oppia jakamalla tietoa. (Ojala 2000, 171 - 174.)

Sydänmaanlakan (2000, 51) määritelmän mukaan oppiva organisaatio kykenee koko ajan sopeutumaan, muuttumaan ja uudistumaan niiden vaatimusten mukaisesti, jotka ympäristö sille asettaa. Tämän lisäksi se kykenee oppimaan kokemuksistaan ja muuttamaan nopeasti toimintatapojaan. Oppivassa organisaatiossa virheet kuuluvat oppimisprosessiin, niistä on kuitenkin opittava. Liiketoiminnan ydin on oppiminen.

2.7 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisella tarkoitetaan yrityksen kilpailu- ja toimintakyvyn vahvistamista kehittämällä ja vaalimalla yrityksen osaamista kokonaisuudessaan. Osaamisen johtamiseen kuuluu kaikki sellainen yrityksen toiminta, jolla yrityksen strategian

mukaista osaamista ylläpidetään, kehitetään ja hankitaan. Osaamisen johtamisessa yrityksen on arvioitava nykyistä toimintaa ja miten sitä halutaan kehittää tulevaisuudessa, jotta saadaan selville tulevaisuuden osaamistarpeet. (Viitala 2005, 14 - 15.)

Osaamisen johtamisen tärkeys korostui 1990-luvulla. Silloin osaaminen nousi osaksi liiketoimintastrategiaa, koska yritykset pyrkivät vastaamaan kilpailuun kehittämällä kilpailijoitaan paremman osaamisen löytämillään alueilla. (Virkkunen ym. 2007, 16.)

Osaamisen johtaminen on prosessi, jossa selkiytetään organisaation visio, strategia ja tavoitteet. Samalla määritellään organisaation ydinosaaminen. Osaamisen johtamisen pyrkimyksenä on kehittää jatkuvasti organisaation osaamista, joka lisää organisaation kilpailuetua ja edesauttaa organisaatiota suoriutumaan tehtävistään. Osaamisen johtamisessa on olennaista määritellä keinot eli osaamisen kysyntä, tarjonta ja yleinen koulutustarjonta. Näillä organisaation on tarkoitus hankkia osaaminen, jota se tarvitsee tällä hetkellä ja tulevaisuudessa. (Sydänmaanlakka 2000, 122, 124.)

Osaamisen johtamisen onnistumiseksi tulee organisaatiolla olla toimiva strategia-ajattelu. Jos organisaation visio ja strategia eivät ole selvillä, pyöritellään osaamis-analyseissä vain nykyosaamista eikä kyetä erottamaan kilpailullisesti tärkeitä asioita. (Kirjavainen ym. 2003, 76.)

2.8 Osaamisen siirtyminen ja menettäminen

Osaamisen siirtymistä ja menettämistä kuvaa hyvin tilanne, jossa yrityksen avainasemassa oleva työntekijä lähtee yrityksestä. Tätä ennen hän on luonut erityisen toimintamallin ja vasta hänen lähtiessään voidaan nähdä, onko työntekijän osaaminen siirtynyt organisaation osaamiseksi vai poistuuko osaaminen samalla kun työntekijä lähtee yrityksestä. Osaamisen siirtyminen on voinut tapahtua erilaisina toimintamalleina, tietojärjestelminä tai mallioppimisena. (Ranki 1999, 21 - 22.)

Osaamisen siirtymisessä on kysymys ensisijaisesti organisaation kyvystä säilyttää toimintakykynsä jatkuvassa työvoimakilpailussa. Siirrettävällä osaamisella tarkoitetaan organisaatiolle tärkeää osaamista, jolla turvataan tehtävien hoitaminen ja tarpeellisen palvelukyvyyn ylläpitäminen tulevaisuudessa. Osaamisen siirtäminen tulee ulottua myös tukipalveluihin. Siirrettävä osaaminen on organisaation sääntöihin, toimintatapoihin, yhteistyösuhteisiin ja arvoihin liittyvää osaamista. Tämän lisäksi siirrettävään osaamiseen kuuluu henkilökohtainen osaaminen, joita ovat koulutus ja työkokemus. (Valtiovarainministeriö 2003, 15, 24.)

Yrityksen vääristynyt strategia voi johtaa siihen, että yritys ei sopeudu toimintaympäristön muutoksiin. Toisaalta äärimmäiseen taloudelliseen tehokkuuteen pyrkiminen tyrehdyttää yrityksen henkilöstövoimavarat. Tällöin tehokkuus ja tiukka henkilöstöpolitiikka ei jätä tarpeeksi tilaa oppimiselle. Puhutaan sairaasta organisaatiokulttuurista, jossa perustehtäviin keskittymisen sijasta suuntaudutaan organisaation oman aseman säilyttämiseen. Tästä seuraa, että tiedon jakaminen on tehotonta, samat virheet toistuvat, oppiminen on olematonta ja lähtövaihtuvuuden lisääntyessä osaamista menetetään. Epäselvät tavoitteet heikentävät oppimisintoa, jolloin osaaminen kehittyy sattumanvaraisesti ja on merkityksetöntä yrityksen kokonaisuuden kannalta. Yrityksen johtamiskäytäntöjen pitää tukea oppimista, jottei menetetä osaamista. (Ranki 1999, 144 - 145.)

Osaamisen ja taitojen siirtyminen organisaatioissa yksilöltä toiselle on hidasta. Yritysten olisi kiinnitettävä riittävän ajoissa huomattavasti enemmän huomioita nykyisten taitojen ja tietojen siirtämiseen nuoremmille. Henkilöstön ammatillista koulutusta olisi vahvistettava ja vuosien aikana hankittua kokemusta ja tietoa tulisi siirtää organisaation sisällä. (Lankinen ym. 2004, 34 - 35.)

2.9 Hiljainen tieto

Hiljainen tieto on hankittu harjaantumalla, aistimalla ja tekemällä. Hiljaista tietoa syntyy henkilökohtaisista kokemuksista, kuten seuraamalla ja matkimalla toisten tekemisiä. (Vilkka 2006, 32.)

”Hiljaiseen tietoon sisältyy kaikki se geneettinen, ruumiillinen, intuitiivinen, myyttinen, arkkityyppinen ja kokemusperäinen tieto, jota ihmisellä on ja jota ei voida ilmaista verbaalisin käsittein.” (Koivunen 1997, 78).

Michael Polanyi (1983) on tuonut esille käsitteen ”tacit knowledge”, joka on suomenmennettu hiljaiseksi tiedoksi. Hiljaista tietoa ei ole mitenkään muotoiltu tai ilmaistu, mutta sillä on vaikutusta ihmisen joka päivässä elämässä. Tiedon toisena lajina on eksplisiittinen eli näkyvä tieto, jonka todenperäisyys Polanyin mukaan tiedetään hiljaisen tiedon kautta. Polanyin (1967) toteamuksen perusteella tieto voi olla hiljaista, koska ihmiset tietävät usein enemmän kuin osaavat kertoa. (Ekman 2004, 86; Viitala 2005, 131.)

Paloniemen mukaan (2004, 28 - 29) ikääntyvien työntekijöiden vahvuutena pidetään hiljaista tietoa, joka omaksutaan kokemuksen välityksellä ja juuri siinä ympäristössä, missä sitä hyödynnetään. Hiljaisen tiedon kehittyminen on tehokkainta sellaisessa ympäristössä, jossa on edellytyksiä kokeilulle ja oppimiselle.

Lankisen ym. (2004, 19, 33) mukaan organisaatiossa on käytetty mentorointia henkilöstön kehittämismenetelmänä ”hiljaisen” tiedon siirtämiseksi. Eläkkeelle siirtyviä on lähivuosina runsaasti ja yrityksissä on paljon piilevää tietoa ja kokemusta. Uhkana on, että hankittu tieto ja kokemus menetetään. Hiljaisen tiedon hyödyntämisellä toiminnan kehittämisessä on tärkeä merkitys, jotta kilpailukyky säilyy. Viitala (2005, 366) määrittelee mentoroinnin vuorovaikutusprosessiksi, jossa kokenut ja osaava seniori antaa tukea ja ohjausta kehityshaluiselle nuoremmalle kollegalle.

Organisaation johdon kannattaa kiinnittää huomiota poislähtevien henkilöiden lähtöhaastatteluihin. Työntekijöille on voinut kertyä runsaasti hiljaista tai näkyvää

tietoa organisaation toimintatavoista, vuorovaikutussuhteista ja kehittämismahdollisuuksista. Näitä tietoja hyödyntämällä voidaan selvittää organisaation vahvuudet ja heikkoudet. Haastattelut ovat lähtijälle vapaaehtoisia ja niiden tulisi olla lähinnä vapaamuotoisia keskustelutilaisuuksia. (Valtiovarainministeriö 2003, 44.)

3 IKÄÄNTYMISEN VAIKUTUS HENKILÖSTÖSUUNNITTELUSSA

Työntekijöiden ikääntyminen tuo miettimisen aihetta työnantajille myös julkishallinnossa. Suuri määrä työntekijöitä on jäämässä eläkkeelle yhtä aikaa. Tästä johtuen ikäsyrjintää tulisi ehkäistä, ja ikäasenteita yritettävä muuttaa positiivisemmiksi, jotta yhä useampi jatkaisi työuraansa pidempään. Väestön ja työvoiman ikääntymisestä johtuvat taloudelliset seuraukset aiheuttavat suuria paineita pitää työntekijät nykyistä pidempään mukana työelämässä. (Ilmarinen 2006, 18 - 19.)

Yleinen mielipide työorganisaatioissa on, että ikääntyminen lisää erilaisia ongelmia, kuten lisääntyviä poissaoloja ja kilpailukyvyn heikkenemistä. Huolenaiheena on myös nuoren työvoiman saaminen ja hiljaisen tiedon siirtyminen ikääntyvien eläköityessä. Uhkakuvat voivat muuttua yritykselle mahdollisuuksiksi, kun tunnistetaan tosiasiat. Työt mitoitetaan ikääntyvien vahvuuksien mukaan ja otetaan huomioon yksilölliset tarpeet sekä tuetaan työkykyä. (Ilmarinen 2006, 55.)

3.1 Ikärakenne

Väestön keski-ikä on noussut Suomessa koko 1900-luvun ja keski-ian ennustetaan lähestyvän 43 vuotta vuonna 2020. Suomen väestön ikärakenteen kehitykselle on ollut ominaista se, että suuret ikäluokat, jotka ovat syntyneet vuosina 1945 - 50, ovat olleet aikoinaan suhteellisesti katsoen paljon suurempia väestön kokoon nähden kuin monissa muissa maissa, jotka osallistuivat toiseen maailmansotaan. Toisaalta ikärakenteeseen vaikuttavat ”pienet ikäluokat” 1970-luvulla, jolloin syntyvyys oli vähäistä. Työvoiman ikärakenteessa yli 50-vuotiaiden osuus jatkuu suurena ja huippu saavutetaan vuonna 2015, jolloin 33 % työvoimasta on yli 50-vuotiaita. Ennusteiden mukaan vielä vuonna 2025 on lähes kolmannes työvoimasta yli 50-vuotiaita. Pienet nuoret ikäluokat, 15 - 24-vuotiaat, myös vaikuttavat työvoiman ikärakenteeseen. Heidän osuutensa Suomen työvoimasta jää alle 20 prosentin vuoteen 2025 asti. (Ilmarinen ym. 2003, 11 - 12.)

Väestön ikääntyminen tulee näkymään lähivuosina työpaikoilla. Henkilöstön kehittämistoimia suunniteltaessa on hyvä selvittää henkilöstön ikärakenne. Sen avulla voidaan tehdä ennusteita eläköitymisistä, ja arvioita tulevien vuosien rekrytointitarpeista. Ikäjakauman tekeminen kannattaa tehdä koko henkilöstöstä, siten että jaottelu tehdään esimerkiksi henkilöstöryhmittäin tai yksiköittäin. (Ranki 1999, 82 - 83.)

Suomen väestön ikääntyminen on kirjattu hallituksen ohjelmaan. Ohjelman mukaan hallitus pyrkii vahvistamaan työvoiman tarjontaa. Edellytyksiä ja kannusteita jatkaa työelämässä ikääntyvien työntekijöiden osalta parannetaan. Tarkoituksena on saada työntekijät myöhentämään eläkkeelle siirtymistä. (Hallituksen ohjelma 2007.)

3.2 Ikäjohtaminen

Johtaminen on merkittävien haasteiden edessä, kun suuri osa avainhenkilöistä jää eläkkeelle käytännössä yhtä aikaa. Harvalla johtajalla on aikaisempaa vastaavanlaisia kokemuksia siitä, miten yritys kykenee toimimaan ja säilyttämään tai siirtämään tietoa seuraavalle sukupolvelle siten, ettei yrityksen toimintakyky häiriintyisi.

Ikäjohtaminen on osa työyhteisön toimintatapaa, joka tuo muutoksia organisaatiossa. Ikäjohtamisessa on otettava huomioon koko henkilöstö, eikä pelkästään ikääntyvät. Johtamiskäytännöt tulee luoda sellaisiksi, että siinä huomioidaan niin ikääntyvien kuin nuortenkin työntekijöiden elämäntilanteen mukaiset erityistarpeet. Ikäjohtamisessa tarvitaan tiettyjen tosiasioiden tiedostamista, virheellisten ikääntymistä koskevien myytien korjaamista sekä oikeaa ikäasennetta, jossa esimiehen oma asenne on tärkeä. Lähteenmäki (1999) määrittelee ikäjohtamisen seuraavasti:

Työntekijän iän ja ikäsidonnaisten tekijöiden huomioon ottamista päivittäisjohtamisessa, työnjaossa ja työskentely-ympäristössä niin, että voidaan synnyttää sellainen työpaikkakulttuuri, jossa jokainen työntekijä – ikään katsomatta – voi kokea olevansa arvokas. (Ilmarinen 2003, 7-9.)

Esimiehen ikäjohtamisen työkalupakkiin kuuluvat ainakin seuraavat asiat:

- ikäasenne, asenne omaan ikääntymiseen ja sen mukana tuleviin positiivisiin ja negatiivisiin asioihin
- yhteistyön rakentaminen, tiimi- ja ryhmätyönmallit, jossa huomioidaan eri-ikäisten erilainen osaaminen
- töiden yksilöllinen suunnittelu, jossa huomioidaan ikääntyvän muuttuneet tarpeet sekä henkinen kasvu
- kommunikointitaito, joka luo perustan tiedonvälitykselle työyhteisössä ja asioiden käsittelyn avoimuus luo edellytykset eri-ikäisten sitoutumiselle tarvittaviin muutoksiin. (Hokkanen & Strömberg 2003, 162 - 163.)

Ilmarisen (2006, 58) mukaan ei ole tarkoituksenmukaista kouluttaa esimiehiä ikä-eksperiteiksi, riittää että tietää ikääntymisen oikeat perustiedot. Tosiasia on, että kaikki esimiehetkin ikääntyvät, oman ja muiden ikääntymisen ymmärtäminen antavat hyvät edellytykset eri-ikäisten työyhteisöille ja vähentävät ikäsyrrjintää.

3.3 Ikästrategia

Kaikkien esimiesten tulee pyrkiä siihen, että ikäjohtamisesta tulisi päivittäisjohtamisen kautta koko organisaation kattava toimintamalli. Tämä edellyttää, että ikäajattelu tuodaan strategisen suunnittelun tasolle, jolloin ikästrategia palvelee organisaation toimintastrategian toteuttamista. Ikästrategian avulla on tarkoitus saada ratkaisuja organisaation eläkepommihkaan.

Organisaation on löydettävä ratkaisuja työntekijöiden ikääntymiseen ja ikärakenteen epätasapainoon liittyviin strategisiin kysymyksiin, miten ikääntyneiden osaaminen siirretään nuoremmille tai kuinka saadaan korvaavaa työvoimaa. Laadittaessa ikästrategiaa on muistettava, että ikääntymistä ei pidä nähdä pelkästään uhkana ja ongelmana, vaan on osattava tunnistaa myös mahdollisuudet, joita työvoiman ikääntymisestä seuraa. (Ilmarinen 2003, 137, 139.)

3.4 Ikääntyminen ja oppiminen

Työntekijöiltä vaaditaan tulevaisuudessa yhä enemmän kouluttautumista, jotta yrityksen kilpailukyky säilyy. Tämä luo paineita ikääntyville, miten he pysyvät mukana kovassa kilpailussa ja oppivatko he vielä uusia asioita.

Tutkimusten mukaan vielä 80-vuotiaanakin ihminen oppii, tosin iän myötä uutta tietoa ei omaksuta niin hyvin, ja ikääntyminen hidastaa oppimisen vauhtia. Ikääntyvät oppivat eri tavalla. He voivat käyttää oppimisessaan hyödykseen kokemustaan ja taitoaan soveltaa aikaisempaa tietoaan, ja tällä tavalla ikääntynyt oppii melko nopeasti. Ikääntyvien oppimiseen vaikuttaa se, miten motivoituneita he ovat oppimaan uusia asioita. Motivaatiota nostaa tieto uusien opittujen asioiden hyödyntämisestä omassa työssään. Ikääntyminen ei ole oppimisen este, mutta uuden tiedon vastaanottamiseen ja käsittelyyn ikääntyminen vaikuttaa. (Ilmarinen 2003, 121 - 132.)

Järjestettäessä koulutusta senioreille tulisi huomioida asenne. Se ei saa olla aliarvioiva vaan hienotunteista omaan tahtiin etenemistä, aiempaan jo opittuihin asioihin kytkemistä. Opetustilanteen tulisi olla rauhallinen, koska ikääntyvät reagoivat herkemmin häiriötekijöihin. Oppimistilanteessa ovat tärkeitä kannustus sekä virheiden salliminen. Erityisesti aikuisen oppimiselle on tärkeää, että tuetaan aktiivista oppimistyyliä ja opitun testaamista työssä, yhdessä työtovereiden kanssa. Perinteisen opettajakeskeisen opetuksen ei katsota tukevan, vaan aikuisten kouluttajan rooli on olla ohjaaja, joka ohjaa, miten luoda silta uuden ja vanhan tiedon välille. (Ilmarinen 2003, 121 - 132.)

Työministeri Tarja Cronberg on puheenvuorossaan ammatillisen koulutuksen tulevaisuudesta (Länsi-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä 2008, 12) todennut, että tulevaisuudessa oma osaaminen ja sen kehittäminen ovat yhä tärkeämpää. Jokaisella työntekijällä tulisi olla ikään katsomatta oikeus osaamisensa päivittämiseen ja uuden oppimiseen luontevasti osana työtä.

3.5 Ikä ja ikääntymisen vaikutuksen ilmeneminen

Laslettin (1996) mukaan ikä voidaan jaotella viidellä eri tavalla. Kronologisesta iästä puhuttaessa tarkoitetaan tähän asti elettyjä vuosia, kuukausia ja päiviä. Biologisella iällä tarkoitetaan, miltä yksilö näyttää muiden silmissä ja millaiseksi hän itse kokee ulkonäkönsä. Persoonallinen ikä on kytköksissä eri elämänvaiheisiin ja se voidaan jakaa ensimmäiseen, toiseen, kolmanteen ja neljänteen ikään. Persoonallinen ikä on vaihe, jossa yksilö peilaa saavutuksiaan omiin tavoitteisiinsa. Sosiaalinen ikä muodostuu suhteessa esimerkiksi työelämään ja perheeseen ja riippuu määrittelijästä. Se on yhteiskunnallinen ikämme ja määräytyy elämänvaiheen perusteella. Subjektiiivisen iän tunnistaminen on hankalinta. Subjektiiivisellä iällä ei ole aikaa, kysymyksessä on sisäinen, pysyvyyden tunne: *"Minä vain olen minä."* (Vaahtio 2005, 108 - 113.)

Ikääntyvällä työntekijällä tarkoitetaan asiantuntijoiden mukaan yleensä yli 45-vuotiaista. Ikääntymisen mukanaan tuomien ongelmien välttämiseksi tarvitaan luotettavaa tietoa siitä, mihin asioihin ikääntyminen vaikuttaa ja mihin ei. Ikääntymiseen liittyy paljon ennakkoluuloja, jotka eivät pidä ollenkaan paikkaansa. Kuvitellaan, että ikääntyvät eivät opi, heihin ei kannata panostaa ja he tulevat yritykselle kalliimmaksi kuin nuoret. (Ilmarinen 2003, 8-9, 39.)

Ikääntymisen myötä terveys heikkenee, kuormituksen aiheuttamaan palautumiseen tarvitaan enemmän aikaa ja sopeutuminen uusiin tilanteisiin on vaikeampaa kuin nuorempana. Toisaalta taas monet ominaisuudet iän myötä vahvistuvat. Ikääntyvien henkiset voimavarat ovat vahvempia kuin nuorten, sitoutuminen työhön ja luottamus työnantajaan kohtaan voimistuvat iän myötä. Kokemuksen kautta harkintakyky, asioiden pohdiskelu ja syy-yhteyksien hahmottaminen auttavat työelämän ongelmien ratkaisussa, "nähdään metsä puilta". Henkinen kasvu ja elämän viisaus ovat ikääntyvien valttikortteja, joita ei joko osata tai haluta hyödyntää. Ikääntyvien arvoja ja laajaa osaamista väheksymällä aiheutetaan monille ikääntyville arvotomuuden tunnetta ja turhautumista ja näin vaikutetaan negatiivisesti työmotivaatioon. (Ilmarinen 2003, 51 - 67.)

Vastoin yleisiä oletuksia, eivät ikääntyvät työntekijät välttämättä tule kalliimmaksi kuin nuoret, sillä työnhintaan vaikuttavat monet tekijät. Vaikka toisin oletetaan, ikääntyvien vuotuiset poissaolot ovat alhaisempia kuin nuorilla. (Ilmarinen, 2003, 104.)

3.6 IkäsyRJintä

Työelämän näkökulmasta katsottuna ikääntyviksi määritellään 45-vuotiaat ja ikääntyneiksi 55-vuotiaat. (Julkunen, 2003, 259 - 260.)

IkäsyRJintäkieltoon työ sopimuslaissa sisältyvät seuraavat asiat:

- Työhön pääsyn edellytykseksi ei saa asettaa tiettyä ikärajaa, ellei se perustellusti liity työn luonteeseen.
- Iän perusteella ei saa sopia erilaisia työsuhteen ehtoja, ellei kyse ole nimenomaan työntekijän suojelusta.
- Iän perusteella ei saa muuttaa työsuhteen ehtoja huonompaan suuntaan.
- Työsuhdetta ei voi päättää vetoamalla työntekijän ikään.
- Ikä ei ole määräaikaisen työn peruste. (Ilmarinen, 2006, 187.)

Työntekijöitä tulee kohdella tasapuolisesti, eikä ketään saa syrjiä iän perusteella. Tästä huolimatta niin Suomessa kuin muissakin EU-maissa on ikäsyRJintä yleisin syrjintämuoto. Tyypillisimmin ikäsyRJintään törmätään työhönotossa. Tämän lisäksi sitä esiintyy koulutukseen pääsemisessä, uralla etenemisessä ja siinä ettei ikääntyviä arvosteta. Taustalla on yleensä väärä ikäasenne ja oletus työtehon heikkenemisestä. IkäsyRJimisen ehkäiseminen on vaikeaa, vaikka työpaikkailmoituksissa ei saa käyttää ikärajoja, usein ikääntyvien hakupaperit laitetaan syrjään. Työpaikoilla ikääntyvien aliarvostaminen voi näkyä työvälaineissä ja työergonomian kehittämisessä. Esimiehen roolilla on keskeinen merkitys ikäsyRJintään. Hän voi omalla käyttäytymisellään vaikuttaa ja edesauttaa ikäsyRJintää. (Ilmarinen 2003, 108 - 110.)

Perusteettomia ennakkoluuloja, jotka liittyvät ikään, sanotaan ageismiksi. Tavallisia ikäennakkoluuloja ikääntyneistä on esitetty taulukossa 1.

TAULUKKO 1. (Vaahtio 2005, 114 - 115.)

Myönteisiä:	Kielteisiä:
<ul style="list-style-type: none"> - luotettava - työnantajauskollinen - kokenut - työelämän säännöt tunteva - joustava - vakiintunut 	<ul style="list-style-type: none"> - uupunut - sairasteleva - kätttyisä - kaavoihin kangistunut - kaikkitietävä - leipääntynyt - huonontuneet aistit - innostumaton - korkeat palkkavaatimukset

3.7 Ikääntymisen vaikutus rekrytoinnissa

Tutkittaessa suomalaisten ikäsyrjintäkokemuksia työhönotossa, on määritelty suora ja epäsuora ikäsyrjintä. Suorasta ikäsyrjinnästä on kysymys silloin, kun se johtuu suoraan iästä ja epäsuorasta syrjinnästä puhutaan, kun henkilö itse kokee tilanteen syrjintänä. Tutkimuksen mukaan epäsuora syrjintä on yleisempää, koska henkilöt kokevat asiat eri tavalla ja kokemus perustuu yksilön tuntemuksiin. (Kouvonen 1999, Vaahtion 2005, 94 mukaan.)

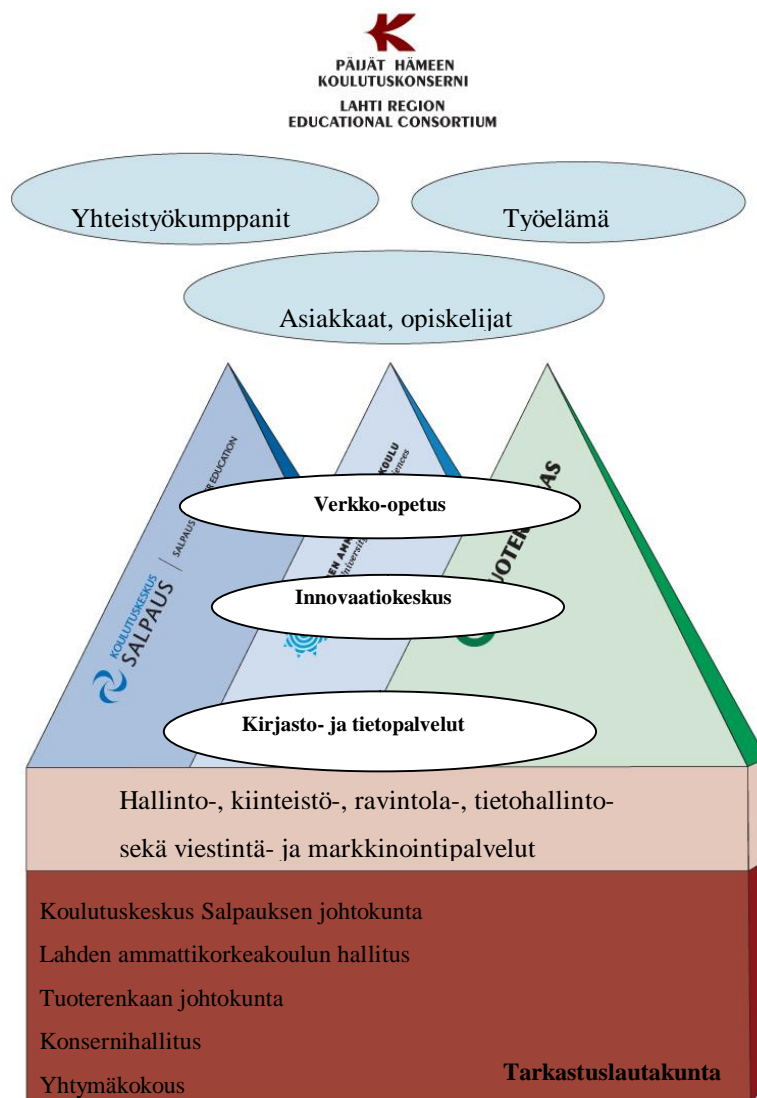
Ikäsyrjinnän todenperäisyyttä rekrytoinnissa on selvitetty kahdella perättäisellä tutkimuksella, joissa sekä työnantaja että hakijat ovat arvioineet, että työelämän näkökulmasta paras ikä on 40 - 49 vuotta. Työnhakijoista suurin osa oli sitä mieltä, että alle 40-vuotiaiden oli huomattavasti helpompi tulla rekrytoituksi kuin yli 40-vuotiaiden. Työnhakijat katsoivat, että 43-vuoden ikä alkaa vaikuttaa rekrytointiin, kun taas työnantajien mielestä vaikutusta alkaa olla 48-vuoden iässä. Tutkimuksen toistaminen kahden vuoden päästä osoitti, että asenteet olivat muuttuneet ikäänty-

neitä työntekijöitä kohtaan selvästi myönteisemmiksi. (Kurten 1998; 2000, Vahti-
on 2005, 94 mukaan.)

Olettamuksesta, että yli 45-vuotiaat sairastelevat nuorempia enemmän voi muodos-
tua esteeksi rekrytoida iäkkäämpi. Vaikka tilastollisesti yli 45-vuotiaat sairasteli-
vat enemmän kuin nuoret, sitä ei saisi yleistää, että kaikki yli 45-vuotiaat sairastai-
sivat. (Vaahtio 2005, 100.)

4 CASE: TUOTE-SALPAUS

Päijät-Hämeen koulutuskonserni-kuntayhtymä on maakunnallinen koulutuksen järjestäjä, kehittäjä ja ylläpitäjä. Koulutuskonserni johtaa ja koordinoi jäsenkuntien- sa (14) puolesta ammattikorkeakoulutusta (Lahden ammattikorkeakoulu), lukio- ja ammatillista koulutusta, oppisopimuskoulutusta (Koulutuskeskus Salpaus) sekä kuntoutusta ja työhönvalmennusta (Tuoterengas).



KUVIO 5. Päijät-Hämeen koulutuskonserni (Päijät-Hämeen koulutuskonserni, Intranet 2009.)

Päijät-Hämeen koulutus konserniin kuuluvat seuraavat liikelaitokset:

- Koulutuskeskus Salpaus
- Lahden ammattikorkeakoulu
- Tuoterengas

sekä

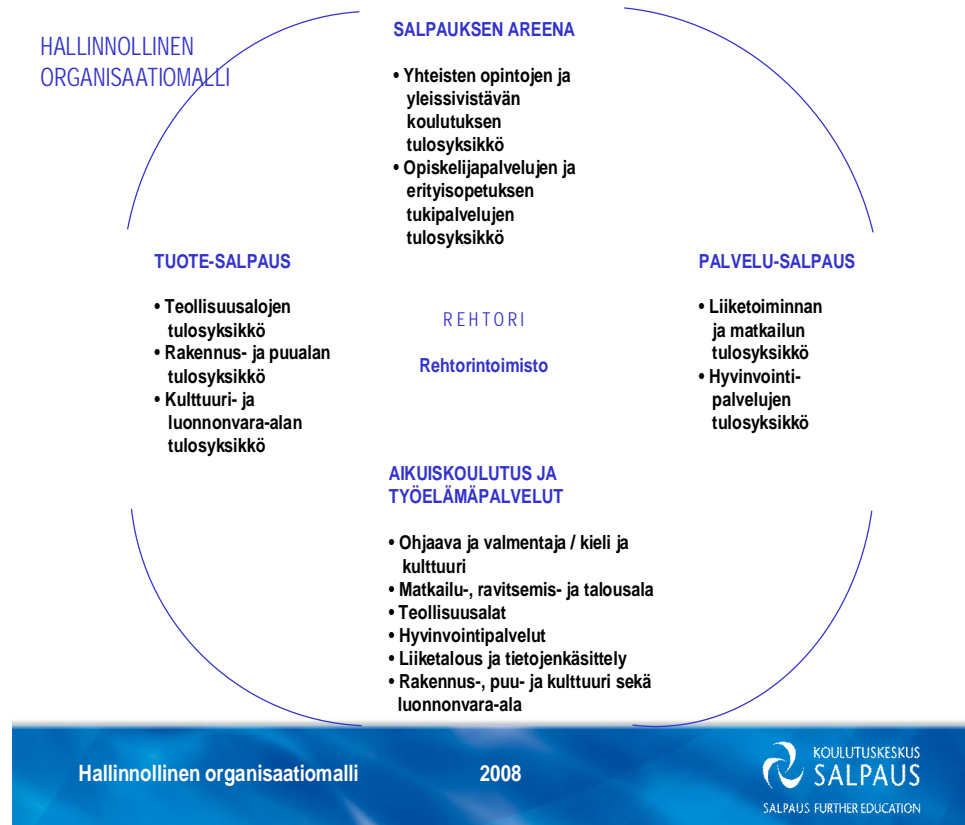
- Yhteiset palvelut:
 - Hallintopalvelut
 - Kiinteistöpalvelut
 - Kirjasto- ja tietopalvelut
 - Ravintolapalvelut
 - Tietohallintopalvelut
 - Viestintä- ja markkinointipalvelut

Konsernissa tehdään ennakoivaa henkilöstösuunnittelua yksikkökohtaisissa suunnittelupalavereissa henkilöstöpalveluiden ja esimiesten kanssa. Henkilöstöpalveluiden tehtävänä on esimerkiksi henkilöstön osaamisen ja osaamisen johtamisen kehittäminen. (Päijät-Hämeen koulutus konserni, Intranet 2009.)

4.1 Case-organisaation esittely

Koulutuskeskus Salpaus järjestää Lahden seudulla ammatillista koulutusta ja lukio-koulutusta nuorille ja aikuisille sekä tekee tiivistä kehittämissyhteistyötä elinkeinoelämän kanssa. Vuosittain Salpauksessa opiskelee lähes 19 000 nuorta ja aikuista opiskelijaa. Opettajia ja muuta henkilöstöä Salpauksessa on yli 750. Ammatilliseen perustutkintoon opiskelee keskimäärin 4880 opiskelijaa. Oppisopimuskoulutuksessa on keskimäärin 1700 ja aikuiskoulutuksessa eri henkilöitä 12 000 ja lukiokoulutuksessa yli 200 opiskelijaa. Koulutuskeskus Salpauksen strategisia painopistealueita ovat esimerkiksi henkilöstön osaamisen ja työhyvinvoinnin kehittäminen, koulutuksen työelämävastaavuuden ja työelämäyhteistyön vahvistaminen, koulutustar-

peiden ennakointi ja laadukkaan henkilökohtaisen ohjauksen, opetuksen ja oppimisen toteuttaminen. (Päijät-Hämeen koulutus konserni, Intranet 2009.)

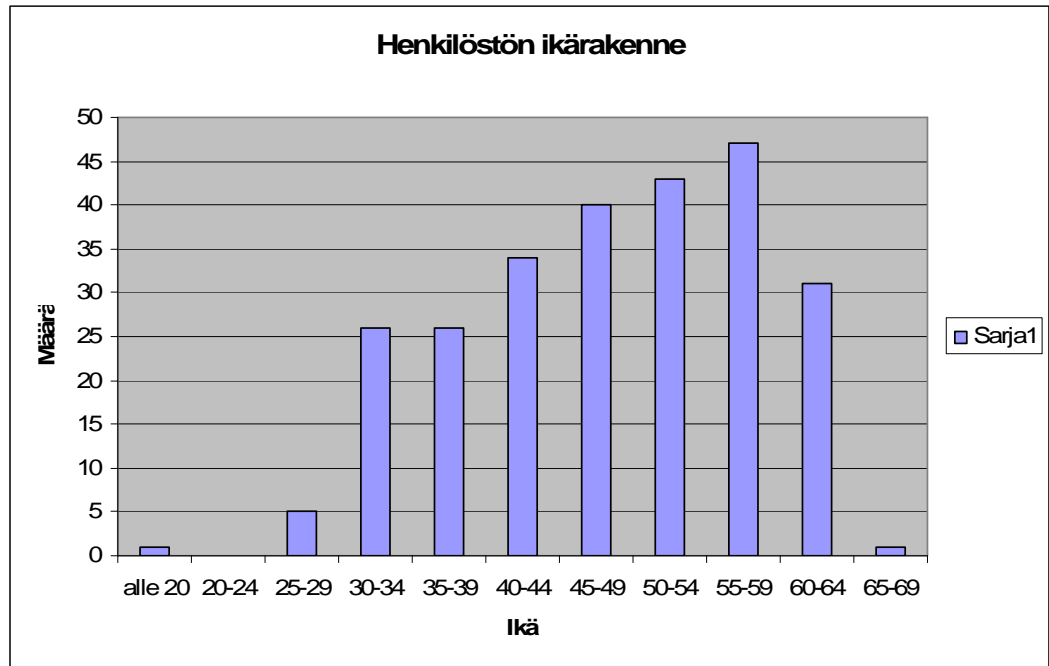


KUVIO 6. Koulutuskeskus Salpauksen hallinnollinen organisaatiomalli (Päijät-Hämeen koulutus konserni, Intranet 2009.)

Tuote-Salpauksessa opiskelee vuosittain noin 2590 opiskelijaa. Opettajia ja muuta henkilöstöä on 212. Tuote-Salpaus järjestää tekniikan ja liikenteen, kulttuurialan ja luonnonvara-alan koulutusta. Tuote-Salpauksen koulutusta on 12 eri toimipaikassa. Toimintatuotot ovat n. 21 miljoonaa euroa, josta henkilöstökulut ovat 51 prosenttia. Tuote-Salpauksessa on kolme tulosyksikköä: teollisuusalojen tulosyksikkö, rakennus- ja puualan tulosyksikkö sekä kulttuuri- ja luonnonvara-alan tulosyksikkö. (Päijät-Hämeen koulutus konserni, Intranet 2009.)

4.2 Henkilöstön ikärakenne

Tuote-Salpauksen henkilöstön ikärakenne on esitetty kuviossa 7.



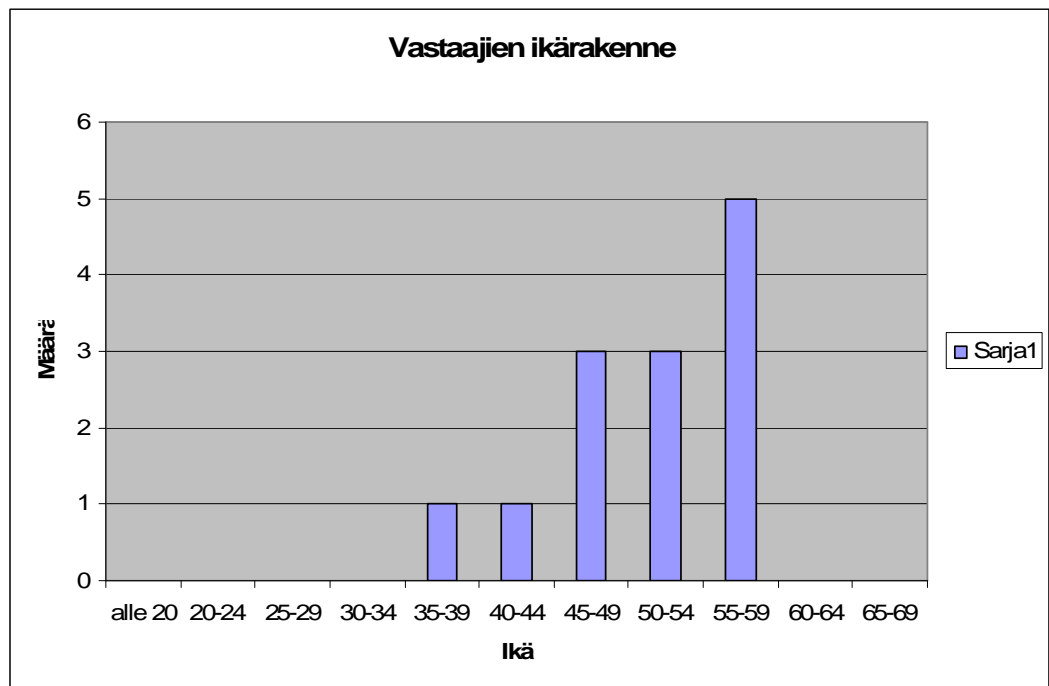
KUVIO 7. Tuote-Salpauksen henkilöstön ikärakenne

Kuviosta 7 ilmenee, että suurin osa Tuote-Salpauksen henkilöstöstä on yli 45-vuotiaita. Suurin on 55 - 59-vuotiaiden osuus eli 18,7 % koko henkilöstömäärästä.

4.3 Haastattelututkimuksen laadinta ja toteutus

Empiiriseen osuuteen tarvittava aineisto hankittiin haastattelemalla henkilöstösuunnittelusta vastaavia esimiehiä. Haastattelumetodi valittiin, koska silloin voi tulla esille asioita, joita ei kyselylomakkeella olisi ehkä osattu esittää. Lisäksi haastattelussa voidaan kertoa aiheesta laajemmin ja tarvittaessa voi esittää tarkentavia lisäkysymyksiä. Haastattelujen jälkeen aineiston täydentäminen on myös mahdollista.

Haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna, jossa kukin haastateltava haastateltiin yksilökohtaisesti. Haastatteluissa käytetty teemahaastattelurunko (LIITE 1) oli sama kaikille haastateltaville. Analysoinnin helpottamiseksi haastattelut nauhoitettiin. Haastatteluun osallistui kolmesta henkilöstä. Haastattelussa olivat mukana Tuote-Salpauksen apulaisrehtori, neljä koulutusjohtajaa ja kahdeksan koulutuspäällikköä. Haastateltavista kolme oli naisia ja kymmenen miehiä. Haastatteluajat varattiin henkilökohtaisella puhelinsoitolla, jolloin kerrottiin haastattelun tausta ja tavoitteet. Kaikki olivat halukkaita osallistumaan haastatteluun. Ensimmäinen haastattelu tehtiin 5. helmikuuta ja viimeinen 18. helmikuuta. Haastattelun taustatietoina selvitettiin haastateltavien ikärakenne ja työsuhteiden kesto. Kuviossa 8 on esitettyä vastaajien ikärakenne.



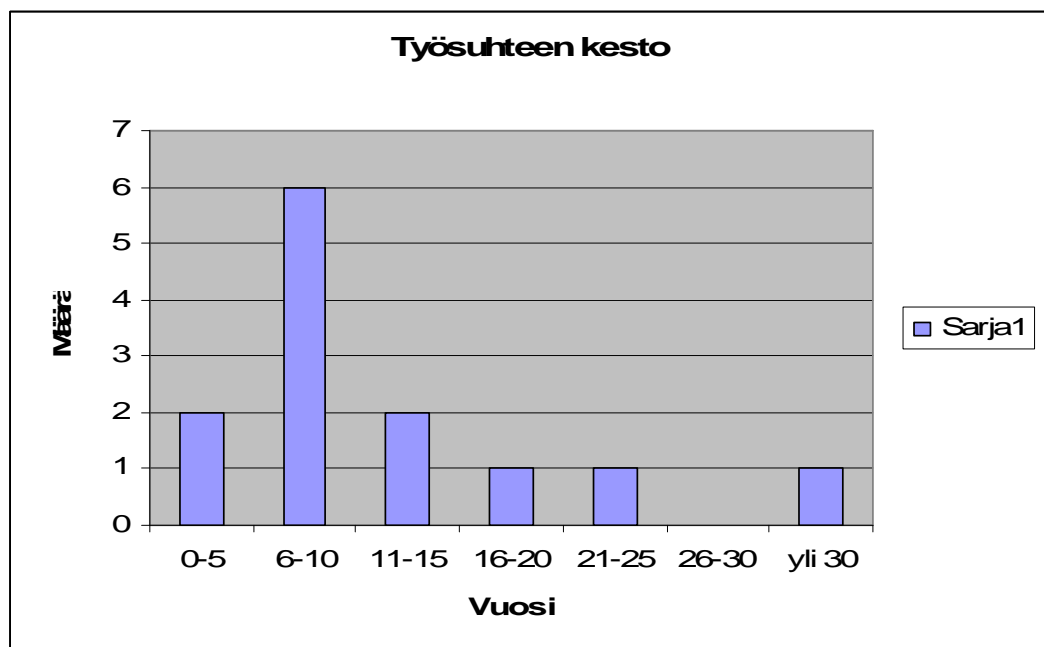
KUVIO 8. Vastaajien ikärakenne

Kuviosta 8 näkyy, että haastateltavista enemmistö on 55 - 59-vuotiaita ja alle 35-vuotiaita ja yli 59-vuotiaita ei ole lainkaan. Mielenkiintoinen yhteensattuma on, että vastaajien ikärakenteessa ja Tuote-Salpauksen henkilöstön ikärakenteessa on molemmissa enemmistö 55 - 59-vuotiaita.

Tämän tutkimusaineiston analysointi aloitettiin jo haastattelutilanteissa, joissa tehtiin havaintoja toistuvista ilmiöistä tai asioista, joihin tulisi kiinnittää huomiota. Tallennettu aineisto litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi sanasanaisesti heti haastattelujen jälkeen. Samanaikaisesti tehtiin Exceliin kooste kaikista haastateltavien vastauksista teema-aiheittain. Tulostetut koosteet teipattiin suureksi lakanaksi. Tässä vaiheessa aineisto oli luettu useita kertoja lävitse perehtyen samalla aineiston sisältöön syvällisesti. Tulostetusta lakanasta etsittiin erivärisiä ylivaikeuksia käyttäen erilaisia ilmauksia ja kommentteja. Tämän jälkeen aineisto ryhmiteltiin värien mukaan ja kirjoitettiin koosteena konseptimuotoon.

Tämän tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa se, että haastateltavilla on pitkä työura organisaatiossa ja heillä on laaja tuntemus organisaation toiminnasta. Luotettavuutta lisää myös se, että haastatteluaineisto tarkistettiin toistamiseen puhtaaksikirjoituksen jälkeen, jotta mahdolliset virheelliset tulkinnat saatiin minimoitua.

Kuviosta 9 selviävät vastaajien työsuhteiden kestot.



KUVIO 9. Vastaajien työsuhteiden kesto

Kuviosta 9 ilmenee, että haastateltavista yhdellä on yli 30-vuoden työkokemus organisaatiossa ja kahdella alle 10-vuoden työkokemus.

4.4 Haastattelututkimuksen tulokset

Seuraavaksi esitellään tutkimustulokset teemahaastatteluissa käytettyjen teemojen mukaisesti. Tulosten ilmaisussa käytetään suoria lainauksia aiheeseen liittyvien näkemysten selkiyttämiseksi. Suorat lainaukset on kursivoitu.

4.4.1 Haastateltavien määritelmä henkilöstösuunnittelusta

Haastattelun aluksi pyydettiin haastateltavia määrittelemään käsite henkilöstösuunnittelu. Keskeisiksi termeiksi haastatteluissa nousivat koulutus, osaaminen, henkilöstö, jaksaminen, ikääntyminen, määrä ja laatu.

Teorian mukaan henkilöstösuunnittelu on huolehtimista työvoiman oikeasta laadusta, määrästä ja riittävän osaamisen turvaamisesta, jotta yritys saavuttaa tavoitteensa. (Viitala 2003, 233).

Kaksi haastateltavaa määritteli henkilöstösuunnittelun seuraavasti: ”*Se on semmosta laadullista ja määrällistä tulevaisuuden suunnittelua*”. Suurin osa (9/13) haastateltavista näki henkilöstösuunnittelun siten, että tehtävissä on oikea määrä osaaavaa henkilöstöä. Haastatteluissa korostui henkilöstösuunnittelun merkitys jaksamisen ja siitä huolehtimisen osalta. Ikääntyminen tuli esille ikärakenteen tuntemisena, jotta pystytään kartoittamaan tulevaisuuden henkilöstötarpeet, eläkkeelle jäävien määrä ja mahdolliset osa-aikaeläkkeelle hakeutuvat. Henkilöstösuunnittelun määrittelyssä (8/13) tuli esille näkemys henkilöstön osaamisen huomioimisesta, osaamisen kehittämisestä, osaamisen riittävydestä sekä henkilöstön koulutuksesta.

4.4.2 Esimiehen rooli henkilöstösuunnittelussa

Haastateltavista kaikki toimivat esimiehinä. Suurimmalla osalla eli koulutuspäälliköillä alaisina on opettajia, koulutusjohtajilla ja apulaisrehtorilla on alaisina myös toimihenkilöitä.

Esimiehen rooli henkilöstösuunnittelussa on riippuvainen esimiehen asemasta organisaatiossa. Keskeisin rooli Tuote-Salpauksen henkilöstösuunnittelussa on apulaisrehtorilla. Koulutusjohtajien roolina henkilöstösuunnittelussa on mm. rekrytoinnin kokonaisvaltainen suunnittelu. Koulutuspäälliköt eivät palkkaa henkilöstöä vaan heidän tehtävänä on esimerkiksi vuosisuunnitelmia tehtäessä arvioida henkilöstötarve, kuinka paljon ja minkä alan opettajia tarvitaan tehtäviä hoitamaan. Haastateluista ilmeni, että henkilöstöä rekrytoitaessa koulutuspäälliköiden ja koulutusjohtajien yhteistyö on yleensä tiivistä, sillä koulutuspäälliköt tekevät esitykset koulutusjohtajille tarvittavasta henkilöstöstä. Useat haastateltavat toivat esille, että esimiehen roolissa tulee huomioida henkilöstön osaaminen, kehittämisen tarve, työssä jaksaminen ja ikääntymisen vaikutus. Henkilöstösuunnittelussa korostui myös ennakointityön merkitys.

4.4.3 Osaamisen merkitys henkilöstösuunnittelussa koulutusorganisaatiossa

Haastateltavia pyydettiin kertomaan osaamisen merkityksestä henkilöstösuunnittelussa, arvioimaan ja ennakoimaan tulevaisuuden osaamistarpeita sekä mahdollista ydinosaamista. Lisäksi haastatteluissa syntyi keskustelua siitä, miten hyvin henkilöstön osaaminen vastaa nykyisiä ja tulevia tarpeita, miten osaamista voidaan vahvistaa huomioiden yksilöllisyys. Keskustelun aiheena oli myös osaamisen siirtäminen, häviäminen ja hiljainen tieto.

Haastateltavat olivat yleisesti sitä mieltä, että osaamisella on suuri merkitys henkilöstösuunnittelussa, ja sen merkitys tulee korostumaan. Osaamisen pitäisi olla myös ajan tasalla ja tarvittavaa osaamista tulisi lisätä. Osaaminen vaikuttaa työntekemiseen ja työssäjaksamiseen ja se helpottaa esimiehen työtä henkilöstösuunnittelussa.

Osaamisen merkitys tuli esille myös rekrytoinnissa. Henkilöstön valinnassa ei pelkkä substanssiosaaminen riitä, vaan pitää olla myös muuta osaamista. Toisaalta jollakin koulutusalueella pätevän henkilön löytäminen voi olla vaikeaa.

Hallinnollisen työn lisääntyminen ja erilaisten sähköisten järjestelmien käyttäminen tuovat haasteita osaamiseen henkilöstösuunnittelussa. Kehityskeskusteluissa esille tuleva osaaminen, kehittämistarpeet ja täydennyskoulutustarpeet huomioidaan henkilöstösuunnittelussa.

Tulevaisuuden osaamistarpeita määriteltäessä, osaamistarpeiden ennakointi ja tietotaidon jatkuva päivitys katsottiin tärkeäksi. Haastatteluaineistosta tuli esille tietoteknisiin osaamisalueisiin, tietokoneen käyttöön liittyvien ohjelmien hallinta ja tiedon etsintä. Selkeä osaamistarve haastateltavien mielestä oli, että henkilöstö tarvitsee enemmän osaamista erityisopetuksen taitoihin eli taitoihin kohdata ongelmallisia nuoria. Henkilöstöllä tulisi olla riittävät vahvuudet kasvatuksellisesti vastata erilaisten opiskelijoiden haasteisiin. Tämä on haasteellista henkilöstösuunnittelun näkökulmasta. Osaamisen tulisi olla myös laaja-alaisempaa, monialaosaamista. Kahden haastateltavan mielestä tiimityö, ryhmätyö ja sosiaaliin taitoihin tulisi kiinnittää huomiota tulevaisuudessa sekä siihen, miten opettajuus on muuttunut. Yksi haastateltavista totesi seuraavasti: *”Niin se pitäis oppia, että kaikkia ei voi oppia, että joka päivä voi oppia uutta eli se oppimaan oppimistaito ja se elinikäinen oppiminen.”*

Osaamistarpeiden ennakointia tulee tehdä. Se edellyttää, että johto on tietoinen laaja-alaisesti yhteiskunnallisesta tilanteesta, johtajilla on tietoa siitä missä mennään ja mitä tulevaisuudessa on tulossa. Kolmessa haastattelussa tuli esille, että johtajilla täytyy olla kyky katsoa tulevaisuuteen, ennakoida miten ammattialat tulevat muuttumaan sekä ennakoida, minkälaisia opiskelijoita on tulevaisuudessa. Tarvitaan selkeä strategia, mitä halutaan tulevaisuudessa.

Esimiehen tulee olla tietoinen, että on vastuussa alaistensa kehittämisestä ja kehittymisestä. Alaisten kehittymiseen liittyvistä asioista keskustellaan säännöllisesti pidettävissä henkilökohtaisissa kehityskeskusteluissa. (Lankinen ym. 2004, 63.)

Tuote-Salpauksessa kehityskeskustelujen merkitys korostui siten, että keskustelujen yhteydessä tulee varmistaa osaaminen. Jos huomataan puutteita osaamisessa, esimiehen tehtävänä on järjestää henkilöstölleen tarvittavaa ja sopivaa koulutusta. Toisaalta sellaisia osaamiskartoituksia on tehty, joissa osaamistarpeita on myös ennakoitu. Yleisesti haastateltavat olivat sitä mieltä, että yksilölliset tarpeet oppimisessa tulee huomioida kehityskeskusteluissa. Yksilölliset tarpeet pääasiassa otetaan huomioon. Erityisosaamista pyritään vahvistamaan yksilöllisesti ja keneltä tarvittavaa osaamista puuttuu, pyritään sitä kehittämään laaja-alaisemmin. Toisaalta osaamattomuuden tunnustaminen itselleen saati lähiesimiehelle voi olla vaikeaa. Haastattelussa ilmeni, että kaikki eivät ole kiinnostuneita osaamisen kehittämisestä.

”Joskus pitäisi olla niin, että me määrätään se opettaja johonkin koulutukseen.”

Erityisen tärkeänä asiana haastattelussa tulivat esille työelämäjaksot ja yhteydet työelämään, koska sitä kautta saadaan selville tulevaisuuden osaamistarpeet. Osallataan koulutus konsernin oma ennakointiryhmä ja työelämän neuvottelukunnat ennakoivat osaamistarpeita.

Varsinaisen ydinosaamisen nimeäminen osoittautui melko hankalaksi. Ydinosaamiseksi nähtiin kuudessa haastattelussa opettajien ammattitaito. Koulutuksen tukemisella saadaan osaamista vahvistettua, ja se luo kilpailuetua organisaatiolle.

Enimmäkseen haastateltavat olivat sitä mieltä, että henkilöstön osaaminen vastaa nykyisiä tarpeita. Tosin suuressa organisaatioissa on tuskin koskaan tilannetta, että ei olisi jotain heikkouksiakin. Henkilöstön kokemuksella on merkitystä osaamiseen. Toisilla on pitkä työkokemus. Heillä osaaminen on erilaista kuin niillä, jotka ovat juuri aloittaneet työuransa. Tämänhetkinen osaaminen, etenkin substanssiosaaminen koettiin pääsääntöisesti hyväksi, mutta osaamista ja erityisosaamista tulisi koko ajan kehittää ja katsoa tulevaisuuteen, jotta voidaan vastata haasteisiin. Opetusmenetelmien muuttuminen, ammattiosaamisen näytöt ja arvioinnin muuttuminen tuovat haasteita suunnitteluun. Kasvatuksellisen puolen osaamisessa monet haastateltavat toivat esille huolensa siitä, miten käsitellä haasteellisia opiskelijoita, joilla on yhä enemmän ongelmia. Tämän kaltaisessa osaamisessa olisi paljon kehitettävää.

Henkilöstö tulisi motivoida vahvistamaan osaamistaan ja nämä tarpeet pitäisi tulla henkilöstöltä itseltään esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Myös vanhan tiedon poisoppiminen katsottiin tarpeelliseksi. Opettajien tulisi tuntea oma organisaatio ja sen toimintamalli riittävän hyvin, jotta toiminnan hyödyntäminen olisi tehokasta. Yhdeksän haastateltavaa oli sitä mieltä, että koulutuksella ja koulutuksen tukemisella voidaan vahvistaa henkilöstön osaamista. Omaehtoinen koulutus on myös yksi mahdollisuus niille opettajille, joilla ei ole opettajan pätevyyttä. Käytännössä se on hankalaa, koska työmäärä kasvaa huomattavasti. Lähes yhtä tärkeäksi katsottiin opettajien osallistuminen työelämäjaksoille, olemalla mukana työelämässä. Se ei kuitenkaan yksistään riitä, että *”sitten vaan mennään sinne, vaan pitäis olla sillälailla niinkun hyvin suunniteltu ja pitäis olla semmonen , mistä on todella hyötyä”*.

Henkilöstösuunnittelussa henkilöstön osaaminen on kaiken a ja o, ja se merkitsee joustavuutta suunnitteluun. Useat haastateltavat kokivat, että järjestelyt ja suunnittelu helpottuvat, jos osaaminen on laaja-alaista. Osaaminen antaa enemmän pelivaraa ja henkilöstöä voidaan hyödyntää erilaisissa tehtävissä. Osaaminen luo yhteisöllisyyttä, työhyvinvointia ja positiivista ilmapiiriä. Osaava henkilöstö vähentää esimiehen työtaakkaa, koska silloin ei mene aikaa epäkohtiin puuttumiseen eikä niiden selvittämiseen. Sen sijaan esimiehellä jää enemmän aikaa suunnitella työyhteisön kehittämistä.

Teorian mukaan organisaatiossa on käytetty mentorointia henkilöstön kehittämisen menetelmänä ”hiljaisen” tiedon siirtämiseksi. (Lankinen ym. 2004, 19). Mentorointi on vuorovaikutusprosessi, jossa kokenut ja osaava seniori antaa tukea ja ohjausta kehityshaluiselle nuoremmalle kollegalle. (Viitala 2005, 366).

Tuote-Salpauksessa osaamisen siirtämistä ei ole systemaattisesti organisoitu, koska se vaatisi lisäresursseja ja päällekkäistä palkkaamista eläkkeelle jäävän kanssa. Haastateltavat olivat yleisesti sitä mieltä, että osaamista häviää lähinnä eläköitymisen yhteydessä, ja työtehtävien siirron tai vaihdon kautta. Kolme haastateltavista toi esille vaihtoehtoisesti myös sen, että onko se kaikki tieto tarpeellista siirtyäkään ja vanha tieto joutaakin hävitä. Tiedon siirtäminen koettiin ongelmalliseksi. Yhden

näkemyksen mukaan syynä on se, että yksiköt ovat hajallaan ja työkaverin puuttuminen tekee tiedon siirtämisestä ongelmallisen. Osaamista siirtyy lähinnä yhdessä työskentelyn ja tiimityöskentelyn kautta. Seitsemän haastateltavan näkemys oli, että olisi hyvä, jos nuori uusi opettaja olisi jo kasvamassa eläkkeelle jäävän mukana. Eläkkeelle jäävän olisi hyvä ajoissa jakaa tehtäväkenttäänsä nuoremmille, jotta esimerkiksi tärkeät suhteet yrityselämään eivät katkeaisi.

Kysyttäessä esimiesten oman tiedon siirtämistä muille, lähes kaikki kertoivat siirtävänsä tietoa avoimesti tai perehdyttävänsä henkilöstöä työtehtäviin. Oman tiedon siirtäminen koettiin positiiviseksi ja hyödylliseksi, koska se helpottaa esimiehen tehtävää. Haastateltavista oli kaksi pitänyt poislähtevälle henkilöstölle lähtöhaastatteluja, kolmella ei siihen vielä ole ollut tilaisuutta. Pienimuotoisia keskusteluja aiheeseen liittyen on pidetty. Monet haastateltavat pitivät lähtöhaastatteluja hyvänä ideana, josta voisi olla hyötyä henkilöstösuunnittelussa.

4.4.4 Osaamattomuuden aiheuttamat ongelmat henkilöstösuunnittelussa

Henkilöstösuunnittelussa osaamattomuuden ongelmat poikkesivat hyvinkin paljon toisistaan. Toisilla aloilla koettiin, että rekrytointilanteissa ei ole päteviä hakijoita. Toisilla aloilla saattoi ongelmana olla, että hakijoiden joukossa on liian korkeasti koulutettuja, joilla ei välttämättä ole sitä käytännön osaamista.

Teorian mukaan yksilötasolla alhainen motivaatio, epäselvät oppimistavoitteet ja haluttomuus oppia uutta voivat aiheuttaa ongelmia. Lisäksi esteenä voi olla, että yksilö on liian urautunut tai hänellä ei ole riittävästi aikaa. (Sydänmaanlakka 2000, 41 - 44.)

Tuote-Salpauksessa erilainen suhtautuminen, oma asenne, motivaatio ja sitoutuminen työhön voivat aiheuttaa ongelmia. Oppilashallinto-ohjelmien hallitseminen ja tietotekniikan perusosaaminen voivat tuottaa ongelmia. Osa vähättelee omaa osaamistaan kun taas toiset liioittelevat sitä ja ovat sitä mieltä, että he osaavat ja sitten se ei pidäkään paikkaansa. Haastatteluissa ilmeni, että oman osaamattomu-

den tunnustaminen on hankalaa, ei haluta tai uskalleta tunnustaa, ettei osaa jotakin asiaa, eikä olla halukkaita menemään koulutukseen. Toisaalta ajanpuute aiheuttaa ongelmia, miten järjestää opetuksen ohella aikaa osaamisen kehittämiseen. Henkilöstösuunnittelussa esimiehille voi tulla ongelmia tilanteissa, joissa samat henkilöt toimivat samoissa töissä, osaaminen on kapea-alaista, jolloin äkillisissä sairaustapa-uksissa se vaikeuttaa työn järjestelyä.

Tämän hetkisessä osaamisessa suurimpana puutteena haastateltavat näkivät tietotekniikan taidot, ja sen hyödyntämisen. Tulevaisuuden tarpeen ennakointi ja oman osaamisen kehittäminen ja *”vanhentuneen tiedon poissaaminen itsestään on myös se puute.”* Työelämä tietoutta tulisi lisätä: *” Sitä vois kai olla enemminkin, jos 10 - 20 vuotta on ollut näitten seinien sisässä, niin ei välttämättä tiää, mitä tuolla muualla sitten tapahtuu.”* Lisää osaamista kaivattiin myös haasteellisten opiskelijoiden kohtaamiseen, sillä nuoriso on ihan erilaista kuin 10 vuotta sitten. Opettajien tulisi ymmärtää nykyajan nuorisokulttuuria. Opettajuus on muuttunut ja opettajien tulisi tiedostaa, että työhön kuuluu tänä päivänä muutakin kuin opettamista. Haastatteluissa tuli esille se, että osaamisen tulisi olla laaja-alaisempaa. Kahden haastateltavan näkemyksen mukaan ei oikeasti tunneta, miten organisaatio toimii, minkälaiset lait ja johtosäännöt toimintaa ohjaavat. Osaamisen puutteeksi koettiin myös kielitaito: *”Sanotaan, että sitä kielitaitoa on, mutta se on siellä jonkun pölykeroksen peitossa tai että semmonen aktiivinen kielitaito puuttuu ja ihmisillä on helposti niinkun asenteita tai pelkoja semmosia tilanteita kohtaan, kun minun pitää puhua tai ymmärtää jotain esimerkiksi vaikka englannin kielellä.”*

Henkilöstösuunnittelussa osaamattomuus vaikeuttaa suunnittelua. Muu henkilöstö joutuu paikkaamaan toisten osaamattomuutta ja rästiin jääneitä töitä ja se aiheuttaa paineita kollegoille. Yksilölle itselleen saatu palaute osaamattomuudesta voi aiheuttaa ahdistusta ja ylimääräistä stressiä.

4.4.5 Ikääntymisen vaikutus henkilöstösuunnitteluun

Haastateltavista kahdeksan oli sitä mieltä, että henkilöstön ikääntymisen myötä henkilöstösuunnittelussa tulee ottaa huomioon osa-aikaeläkkeelle jäämisen mahdollisuus. Henkilöstösuunnittelussa on tuolloin huomioitava riittävien resurssien olemassaolo tai mietittävä erilaisia järjestelyitä toimivuuden jatkumisen kannalta. Henkilöstön eläköitymisen myötä rekrytointi tulisi aloittaa riittävän ajoissa, että tilalle saadaan päteviä työntekijöitä. Henkilöstösuunnittelussa ikääntyvien jaksaminen eli sekä psyykinen että fyysinen kuormitus olisi huomioitava, jolloin suunnittelussa huomioidaan mahdollisuuksien mukaan myös se, että laitetaanko osa-aikaeläkkeellä olevaa opettajaa alkavan ryhmän opettajaksi tai ryhmänohjaajaksi. Yksi haastateltavista kyseenalaisti ikääntymisen vaikutuksen toteamalla: *”Nyt jos ajatellaan, että viisikymppinen työnhakija on vanha, mutt mihin hän on vanha. Mä kyseenalaistan, koska silloin se elämänkaari, osaaminen työhistoriasta riippuen, koulutuksesta riippuen, niin silloinhan se on vahvimmillaan.”*

Haastateltavien käsitykset ikääntyvien oppimisen tukemisesta olivat pääosin samankaltaisia. Oppimisen tukemista ei erityisemmin huomioida. Se on tapauskohtaista ja riippuu yksilön omasta halukkuudesta kehittää itseään. Haasteellisempaa on saada heidät mukaan. Haastatteluissa korostui hyvin selkeästi se, että ikääntyviä kohdellaan tasapuolisesti, eikä heidän oppimistaan estetä millään tavalla ja heillä on ihan samat mahdollisuudet koulutukseen kuin muillakin työntekijöillä. *”Niin, sitä ei estetä millään lailla, kyl se niinku annetaan mahdollisuus ja voi vaikka olla kuuskymppinen, niin jos haluaa niin tietäntyypistä pätevyyttä hakea, niin sitä ei kielletä.”*

Töiden organisoinnissa on pääsääntöisesti pyritty huomioimaan ikääntyvien tarpeet. Joidenkin haastateltavien mielestä kaikkia tulisi kohdella tasavertaisesti, niin nuoria ja ikääntyviäkin. Osa-aikaeläkeläisten työnkuormitusta pyritään keventämään esimerkiksi siten, että heitä ei laiteta ryhmänohjaajiksi. Kun huomataan kuormitusta, mietitään erilaisia järjestelyjä, joilla taakkaa voidaan keventää, jotta henkinen paine helpottaisi.

Ikääntyvien tarpeita ei varsinaisesti ole otettu huomioon koulutuksen osalta henkilöstösuunnittelussa. Kaikilla halukkailla on tasapuolisesti samat mahdollisuudet osallistua koulutukseen. Yksilölliset tarpeet huomioidaan kehityskeskustelujen yhteydessä.

Teorian mukaan ikääntyvien henkiset voimavarat ovat vahvempia kuin nuorten, sitoutuminen työhön ja luottamus työnantajaan kohtaan voimistuvat iän myötä. Kokemuksen kautta harkintakyky, asioiden pohdiskelu ja syy-yhteyksien hahmottaminen auttavat työelämän ongelmien ratkaisussa. (Ilmarinen 2003, 54 - 55.)

Tuote-Salpauksessa ikääntymisessä selkeästi positiivisena asiana koettiin kokemus, joka kasvaa ikääntymisen myötä. Ikääntyviltä saa paljon tietoa ja he siirtävät sitä mielellään muille. *”Niillä on semmonen rauhallinen näkemys niinku siitä omasta jutustaan.”* Ikääntyvä tuntee itsensä ja rajansa eikä aseta tavoitteita liian korkealle. He ovat sitoutuneita työhönsä ja luottavat työnantajaan paljon enemmän. Turhat särmät ovat hioutuneet pois, he uskaltavat ottaa enemmän vastuuta ja eivät hätäile liikaa ja *”näkee sen metsän puilta paremmin”*. Ikääntyvä harkitsee mitä tekee ja päätökset ovat kypsempinä.

4.4.6 Ikääntymisen aiheuttamat ongelmat henkilöstösuunnittelussa

Haastateltavien mukaan henkilöstösuunnittelussa on otettava huomioon ikääntyvien työssäjaksamiseen liittyvät ongelmat. Vuosi- ja tuntisuunnittelua tehtäessä huomioidaan, jos ikääntyvät haluavat kevennystä työhönsä. Ikääntyville ei lisätä työtaakkaa, jos fyysinen ja henkinen kuormitus ei sitä kestä. Kaikki eivät esimerkiksi jaksaa opettaa aloittavia ryhmiä ja se huomioidaan ikääntyneiden kohdalla. Henkilöstösuunnittelun näkökulmasta ongelmallisena koettiin se, että ikääntyvien tuntimäärien keventäminen pahimmillaan aiheuttaa sen, että tunteja jää jäljelle sen verran vähän, ettei niitä paikkaamaan saada palkattua uutta opettajaa. Kehityskeskustelujen tärkeys jälleen korostui. Keskusteluissa tulee kiinnittää huomiota ikääntyvän ihmisen työssäjaksamiseen. Toisaalta voi olla niin, että ikääntyneellä ei ole rohkeut-

ta myöntää väsymystään tai sitä, että työkuorma on liian raskas. Tämä voi osaltaan aiheuttaa jossakin vaiheessa uupumuksen ja sen myötä sairauslomia. Sairauslomien mahdollisuuden katsottiin ikääntyvillä lisääntyvän. Budjetoinnissa pitäisi ennakoita ikääntyminen ja varautua sijaisten palkkaamiseen.

Haastateltavien näkemykset ikääntymisestä aiheutuvien ongelmien näkymisestä työnteossa jakaantuivat selkeästi. Osa oli sitä mieltä, että jaksaminen vähenee varsinkin kun opiskelijat ovat hyvin erilaisia tänä päivänä ja kasvatuksellinen osaaminen tuottaa vaikeuksia. Tietotekniikka voi tuottaa ongelmia. Toisaalta motivaatio työhön on voinut vähentyä ja ajatukset ovat jo siellä eläkepäivissä. Toiset haastateltavat katsoivat, että ikääntymisellä ei ole merkitystä työnteokoon, jos on terveyttä ja työssäjaksamista. Päinvastoin ikääntyvät mukautuvat helposti erityisjärjestelyihin, eikä siitä ole henkilöstösuunnittelun kannalta ongelmia ja ikääntyvät pärjäävät nuorten kanssa siinä missä nuoremmatkin opettajat.

Taulukko 2. Haastateltavien suhtautuminen omaan ikääntymiseen

Positiivinen	Negatiivinen	Iälle ei voi mitään	Miettii omaa jaksamista	Ei ole vanhintaa	Uskaltaa olla oma itsensä
8	-	2	1	1	1

Haastateltavista sekä miehet että naiset suhtautuivat samalla tavalla ikääntymiseen. Myöskään sillä ei ollut vastauksissa merkitystä, minkä tason päällikkö oli kysymyksessä.

Haastateltavat suhtautuivat positiivisesti ikääntyviin työntekijöihin. Oma suhtautuminen iän myötä on muuttunut positiivisemmaksi. Haastateltavat vertasivat suhtautumistaan ikääntyneisiin suhteessa suhtautumiseen nuorena ja suhtautumiseen nyt. ”Suhtautuminen ei ole enää samanlaista, kun aloitteli näitä töitä, silloin viisi-

kuusikymppinen tuntui aika lailla talkkikselta.” Haastateltavat kokivat, että on työyhteisön voimavara, kun on sekä ikääntyviä että nuoria. Huolta kannettiin ikääntyneiden jaksamisesta. Ikääntyneistä halutaan pitää huolta, että he pystyisivät olemaan työelämässä eläkeikään asti. Haastattelussa tuli esille myös yksilöllisyys, suhtautuminen on *”kiinni minkälainen on tyyppinä”* tai *”heidän oma asenne työntekoon ratkaisee.”*

Muun henkilöstön katsottiin suhtautuvan positiivisesti ikääntyneisiin. Ikääntyvien kokemusta arvostetaan ja kunnioitetaan. Ikäasenteiden muuttamisesta haastateltavien näkemykset jakaantuivat. Toiset katsoivat, että asenteet ovat kohdallaan, ikääntyvien arvostus on noussut. Kaksi haastateltavaa oli sitä mieltä, että asenteet ovat jokaisella omassa päässä, jos ajatellaan positiivisesti, ovat asenteetkin positiivisia tai jos ikääntyviä ihmisiä ei työskentele siinä ympärillä, ei voi olla asennettaakaan niihin ikääntyviin. Osa oli sitä mieltä, että asenteita tulee muuttaa. *”Jos on semmonen asenne, että miksi kuusikymppinen on jo liian vanha työelämään, niin pitäis muuttaa.”* Toisten haastateltavien mielestä asenteita pitäisi muuttaa, koska nykyään vanhemmat ihmiset ovat paremmassa kunnossa kuin ennen. Kaksi haastateltavaa oli sitä mieltä, että opettajien rekrytoinnissa nuoremman valinta hankaloituu, koska vanhempi on pätevämpi. Painopiste rekrytoinnissa pitäisi vahvasti siirtää 30 - 40 ikävuoden välille, tällöin saataisiin sitä hiljaista tietoa siirtymään nuoremmille.

Taulukko 3. Haastateltavien näkemykset ikäsyrynnästä

Ei, en ole huomannut	On	En ole edes ajatellut	En usko
11	-	1	1

Haastateltavat olivat kaikki sitä mieltä, että ikäsyryntää ei Tuote-Salpauksessa esiinny. Sitä ei sitten voi tietää, mitä ikääntyvä henkilö itse kokee syrjinnäksi.

4.4.7 Henkilöstösuunnittelun kehittäminen

TAULUKKO 4. Merkittävimmät havainnot

Tutkimuksessa ilmenneet merkittävimmät havainnot
<ul style="list-style-type: none"> - osaamisen tulisi olla laaja-alaisempaa - tarvittaisiin enemmän osaamista erityisopetuksen taitoihin - opettajien työelämäjaksoja tulisi lisätä - tiedon siirtämisessä aloitteleva opettaja työskentelisi seniorin työparina - osaamattomuuden tunnustaminen vaikeaa - kaikilla on samanlaiset mahdollisuudet kehittää osaamistaan - yksilölliset kehittämistarpeet huomioitava kehityskeskusteluissa - ikääntyviin työntekijöihin suhtaudutaan positiivisesti

Henkilöstösuunnittelun kehittämisessä nousi selkeästi esille kaksi kehittämiskohdetta. Ensiksikin laadullisen tason nostamista koulutuksen avulla tulisi tehostaa. Entistä enemmän henkilöstöä koulutettaisiin huomioiden koulutuksen oikea suuntautuminen, työvaatimukset ja ammatillinen pätevyys. Koulutuksen lisäämistä tarvitaan tekniikan nopean kehityksen vuoksi. Toinen selkeästi esille tullut kehittämiskohde on opettajien työelämäjaksojen lisääminen. Se lisää osaltaan kilpailukykyä ja avartaa näkemyksiä työelämästä, minne koulutetaan opiskelijoita.

Henkilöstösuunnittelua tulisi kehittää ennakoivampaan suuntaan. Seuranta tulisi hoitaa keskitetysti kohdistuen kaikki alat ja seurata missä ikääntymistä tapahtuu ja koordinoita yksiköitä tilanteista, milloin pitäisi jotain toimenpiteitä tehdä. Lisäksi tulisi luoda erilaisia väyliä, että opetuspuolelle saataisiin paremmin työntekijöitä.

Henkilöstösuunnitteluun tarvitaan lisää resursseja uusien työntekijöiden perehdyttämiseen. Uudet työntekijät pitäisi perehdyttää paremmin työtehtäviin ja ohjauksen tulisi olla pidempi aikaista kokeneen hyvän tekijän rinnalla. Henkilöstön rekrytoinnissa tulisi ottaa nuorempaa 30 - 40 ikävuoden välillä olevaa henkilöstöä töihin.

Työolobarometri-palautteiden analysointi olisi tehtävä vielä tarkemmin ja karsia tavoitteita vähemmäksi ja yrittää löytää ne olennaisimmat tavoitteet.

5 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön päätutkimusongelmana oli, miten huomioidaan osaaminen ja ikääntyminen henkilöstösuunnittelussa. Ongelman selvittämiseksi oli asetettu kaksi alaongelmaa: mikä on osaamisen merkitys henkilöstösuunnittelussa ja mitä ikääntyminen vaikuttaa henkilöstösuunnitteluun. Nämä alaongelmat ratkaisemalla pyrittiin saamaan ratkaisu varsinaiseen ongelmaan.

Teoriaosassa käsiteltiin osaamiseen ja ikääntymiseen liittyvää teoriaa, yksilön oppimista, osaamisen siirtämistä, menettämistä ja ikääntymisen vaikutusta oppimiseen. Opinnäytetyön teoriaan on kerätty aineistoa kirjallisuudesta, erilaisista julkaisuista ja internet-lähteistä.

Tämän opinnäytetyön case-osuudessa selvitettiin osaamisen merkitystä ja ikääntymisen vaikutusta henkilöstösuunnittelussa. Ratkaisua ongelmaan haettiin haastatteleamalla kolmeatoista Tuote-Salpauksen henkilöstösuunnittelusta vastaavaa esimiestä. Teemahaastattelussa käsiteltiin henkilöstösuunnittelua, millainen rooli esimiehillä on henkilöstösuunnittelussa, mikä on osaamisen merkitys ja minkälaisia ongelmia osaamiseen liittyy henkilöstösuunnittelussa. Tämän lisäksi opinnäytetyössä on selvitetty, mitä ikääntyminen vaikuttaa henkilöstösuunnitteluun, minkälaisia ongelmia ikääntymiseen liittyy ja mihin suuntaan henkilöstösuunnittelua tulisi kehittää.

Henkilöstösuunnittelu käsittää työtehtävät, joissa on oikea määrä osaavaa henkilöstöä. Esimiehen rooli henkilöstösuunnittelussa riippuu esimiehen asemasta organisaatiossa. Henkilöstösuunnittelu painottuu rekrytointiin, henkilöstön osaamisen kehittämiseen, työssäjaksamisen ylläpitoon ja erilaiseen ennakkointiin.

Osaamisen merkitys henkilöstösuunnittelussa korostuu yhä enemmän. Osaamisen tulisi olla laaja-alaisempaa, jotta henkilöstöä voisi joustavammin sijoittaa erilaisiin tehtäviin. Tulevaisuuden osaamisessa korostuu tietotekniikan hallitseminen sekä

kasvatuksellisten taitojen hallinta. Lisäksi tiimityö, ryhmätyö ja sosiaaliset taidot ovat tärkeitä.

Tuote-Salpauksen henkilöstön osaaminen vastaa melko hyvin nykyisiä tarpeita, mutta osaamista on ylläpidettävä ja kehitettävä koko ajan. Kasvatuksellisen puolen osaamisessa on puutteita. Osaamisen vahvistaminen tulee lähteä yksilöstä itsestään ja yksilölliset tarpeet huomioidaan kehityskeskusteluissa. Osaamista voidaan vahvistaa koulutuksella, sen tukemisella sekä osallistumalla työelämäjaksoille.

Henkilöstösuunnittelussa osaaminen merkitsee joustavuutta suunnitteluun. Osaaminen luo yhteisöllisyyttä, positiivista ilmapiiriä sekä keventää esimiehen työtä. Osaamisen siirtämistä ei ole organisoitu, koska se vaatisi lisäresursseja. Yleisenä toiveena on, että uusi aloitteleva opettaja voisi työskennellä eläkkeelle jäävän työparina.

Henkilöstösuunnittelussa osaamattomuuteen liittyvät ongelmat tulevat esille rekrytoinnin yhteydessä. Hakijoina on toisilla aloilla epäpäteviä ja toisilla ylikoulutettuja henkilöitä. Oppilashallinto-ohjelmien ja tietotekniikan osaaminen aiheuttavat ongelmia. Ongelmana on myös osaamattomuuden tunnistaminen. Osaamattomuutta on oman organisaation tuntemisessa sekä kielitaidossa.

Henkilöstösuunnittelussa tulee huomioida ikääntyvien jaksaminen ja mahdollinen osa-aikaeläkeelle jääminen. Ikääntyvien oppimista ei Tuote-Salpauksessa erityisemmin huomioida. Kaikilla on tasapuolisesti samat mahdollisuudet koulutukseen, eikä kenenkään oppimista estetä.

Ikääntymiseen liittyvät ongelmat painottuvat työssäjaksamiseen, työmotivaation laskemiseen ja tietoteknisiin ongelmiin. Henkilöstösuunnitteluun ikääntyvien työtuntimäärän vähentäminen heijastuu siten, että tilalle ei saada palkattua uutta opettajaa. Ikääntyviin työntekijöihin suhtaudutaan positiivisesti. Tuote-Salpauksessa ei esiinny ikäsyrrjintää.

Henkilöstösuunnittelua tulisi kehittää siten, että panostettaisiin enemmän oikeanlaisen koulutukseen ja opettajien työelämäjaksojen lisäämiseen. Keskitettyä ennakointia tulisi tehostaa ja perehdyttämiseen tarvittaisiin lisää resursseja. Työolobarometri-palautteet tulisi analysoida vielä tarkemmin, karsia tavoitteita vähemmäksi ja yrittää löytää olennaisimmat tavoitteet.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää case-organisaation kilpailukyvyn säilyttäminen, kun osaamisen hallinnan tärkeys korostuu henkilöstösuunnittelussa henkilöstön ikääntyessä ja eläköityessä. Teorian mukaan organisaation paras kilpailuetu on osaava henkilöstö. Tehdyn tutkimuksen perusteella Tuote-Salpauksen ydinosaminen rakentuu ammattitaitoisen henkilöstön ympärille.

Vastaavanlainen jatkotutkimus voitaisiin tehdä siten, että se kohdennettaisiin tukihenkilöstöön. Tällöin osaamisen osalta voitaisiin saada erityyppisiä tuloksia.

LÄHTEET

Ekman, G. 2004. Johda enemmän, hallitse vähemmän. Helsinki: WSOY.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu – teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2003. Ihmisten johtaminen. Jyväskylä: SHO Business Development Oy.

Hätönen, H. 1998. Osaava henkilöstö – nyt ja tulevaisuudessa. Met-julkaisu nro 4/98. Helsinki: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.

Ilmarinen, J., Lähteenmäki, S. & Huuhtanen, P. 2003. Kyvyistä kiinni. Enterprice Advicer- kirjasarjan nro 28. Helsinki: Talentum Media Oy.

Ilmarinen, J. 2006. Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Helsinki: Työterveyslaitos.

Julkunen, R. 2003. Kuusikymmentä ja työssä. Jyväskylä: Kopijyvä Kustannus Oy.

Kirjavainen, P., Laakso-Manninen, R., Manka, M.-L. & Troberg, E. 2003. Kehittyvä osaamisen johtaminen. Helian julkaisusarja A:6. Helsinki: Helia.

Koivunen, H. 1997. Hiljainen tieto. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Helsinki: Talentum Media Oy.

Länsi-Uudenmaan ammattikoulutuskuntayhtymä, Keuda ja Omnia. 2008. Ammatil-

linen osaaminen Suomen menestyksen takaajana. 1. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Otala, L. 2000. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. 3. uudistettu painos. Porvoo: WSOY.

PA Consulting Group. 2003. Henkilöstötyön strategiset haasteet 2003. Tutkimusraportti.

Paloniemi, S. 2004. Ikä, kokemus ja osaaminen työelämässä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Enterprise Adviser-kirjasarja nro 11. Helsinki: Talentum Media Oy.

Sarala, U. & Sarala, A. 1999. Oppiva Organisaatio. 6. painos. Helsinki: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.

Sydänmaanlakka, P. 2000. Älykäs organisaatio. Enterprise Adviser-kirjasarja nro 17. Helsinki: Talentum Media Oy.

Vaahtio, E. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. 2.-3. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Vilka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Tammi.

Virkkunen, J. & Ahonen, H. 2007. Oppiminen muutoksessa. Helsinki: Infor Oy TAT.

Yin, R.K.2002. Case study research: Design and Methods. Third edition. Sage Publications.

Internet-lähteet:

Kunnallinen työmarkkinalaitos. 2006. Henkilöstöstrategian suunnittelu ja muutoksen hallinta muistio 5.4.2006 [viitattu 10.1.2009]. Saatavissa:

http://www.kuntatyontajat.fi/modules/page/show_page~id~432CEE204E544ABD8A22D3068C2E7B45~itemtype~00308B787886459385F296A5AFD4FA74~tabletarget~data_1~pid~7ED599B5E149496F842AA951283728F5~layout~kt2006.

Melkior-henkilöstöjohtamisen asiantuntijapalvelut. [viitattu 8.8.2008]. Saatavissa:

http://www.melkior.fi/02_henkilostosuunnittelu.htm.

Valtiovarainministeriö. Henkilöstösuunnittelu. [viitattu 6.6.2008]. Saatavissa:

http://www.vm.fi/vm/fi/12_Valtio_tyonantajana/15_Henkilostovoimavarojen_johtaminen

Valtiovarainministeriö. 2003. Haasteena tuleva osaaminen.[viitattu 13.1.2009].

Saatavissa:

http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinalaitos/36726_fi.pdf

Kunnallinen työmarkkinalaitos. Henkilöstö hallinnonaloittain. [viitattu 10.1.2009].

Saatavissa:

http://www.kuntatyontajat.fi/index.asp?id=81722D7E223640E1AF556D5819F05364&data=1,00308B787886459385F296A5AFD4FA74,5CE40D65B2C64B839CE7EA1DB4A35EA2&tabletarget=data_1&laytmp=kt2006

Opetusministeriö. Yleissivistävä koulutus ja sen kehittäminen. [viitattu 10.1.2009].

Saatavissa:

<http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/yleissivistaevaekoulutus/?lang=fi>

Taanila Aki. 2008. Määrällisen tutkimuksen suunnittelu.[viitattu 13.1.2009]. Saatavissa:<http://myy.haaga-helia.fi/~taaak/t/suunnittelu.pdf>

Hallituksen ohjelma. 19.4.2007. [viitattu13.1.2009]. Saatavissa:
www.valtioneuvosto.fi/hallitus/hallitusohjelma/pdf/hallitusohjelma-painoversio-040507.pdf

Muut:

Päijät-Hämeen koulutus konserni. 2009. Toiminta-/organisaatiomalli [viitattu 2.2.2009]. Saatavissa: Päijät-Hämeen koulutus konsernin Intranetissa:
<http://info.phkk.fi.intra.phkk.fi/viestinta/index.html>

Päijät-Hämeen koulutus konserni. 2009. Salpauksen esittelymateriaalia. [viitattu 18.2.2009]. Saatavissa: Päijät-Hämeen koulutus konsernin Intranetissa:
<http://info.salpaus.fi.intra.phkk.fi/viestintajamarkkinointi/esitykset/index.html>

Päijät-Hämeen koulutus konserni. 2009. Osaamisen johtaminen. [viitattu 26.3.2009]. Saatavissa: Päijät-Hämeen koulutus konsernin Intranetissa:
http://info.phkk.fi.intra.phkk.fi/henkilosto/kehittaminen/Osaamisen_johtaminen/OSAAMISEN_JOHTAMISEN_KAYTANNOT_FINAL_0.2.pdf

Päijät-Hämeen koulutus konserni. 2009. Henkilöstöorganisaatio.[viitattu 18.3.2009]. Saatavissa: Päijät-Hämeen koulutus konsernin Intranetissa:
http://info.phkk.fi.intra.phkk.fi/henkilostoHP_palveluhakemisto_syksy2008.pdf

Haastattelut Koulutuskeskus Salpauksen toimitiloissa:

Koulutuspäällikkö 1, 5.2.2009

Koulutuspäällikkö 2, 6.2.2009

Koulutusjohtaja 1, 6.2.2009

Koulutuspäällikkö 3, 9.2.2009

Koulutusjohtaja 2, 9.2.2009

Koulutusjohtaja 3, 12.2.2009

Koulutusjohtaja 4, 12.2.2009

Koulutuspäällikkö 4, 13.2.2009

Koulutuspäällikkö 5, 16.2.2009

Koulutuspäällikkö 6, 17.2.2009

Koulutuspäällikkö 7, 18.2.2009

Koulutuspäällikkö 8, 18.2.2009

Apulaisrehtori 18.2.2009

LIITTEET

LIITE1/1

Osaaminen ja ikääntyminen henkilöstösuunnittelussa/haastattelukysymykset

1. Mitä on henkilöstösuunnittelu?
2. Minkälainen rooli sinulla esimiehenä on henkilöstösuunnittelussa?
3. Mikä on osaamisen merkitys henkilöstösuunnittelussa koulutusorganisaatiossa? (Tuote-Salpaus)
4. Minkälaisia ongelmia osaamiseen liittyy henkilöstösuunnittelussa?
5. Mitä ikääntyminen vaikuttaa henkilöstösuunnitteluun?
6. Minkälaisia ongelmia ikääntymiseen liittyy henkilöstösuunnittelussa?
7. Mihin suuntaan henkilöstösuunnittelua voisi kehittää?