

OSAAMISEN KEHITTÄMINEN
MUUTTUVASSA ORGANISAATIOSSA

Case Educode Oy

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalous
Opinnäytetyö
Kevät 2011
Jaana Sundberg

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

SUNDBERG JAANA

Osaamisen kehittäminen muuttuvassa
organisaatiossa
Case Opetusalan koulutuskeskus Educo-
de Oy

Liiketalouden opinnäytetyö 75 sivua, 2 liitesivua

Kevät 2011

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee työyhteisön osaamisen säilyttämistä muuttuvassa organisaatiossa. Case-organisaatioksi on valittu Opetusalan koulutuskeskus Educode Oy. Tietolähteinä on käytetty kirjallista ja sähköistä materiaalia sekä haastatteluita. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää ratkaisevia asioita osaamisen säilyttämiseen ja kehittämiseen muuttuvassa organisaatiossa.

Opinnäytetyön johdannossa tarkastellaan muutosta ja sen vaikutusta organisaation ja henkilöstön osaamiseen. Teoriaosuudessa keskitytään oppimiseen ja osaamiseen liittyviin asioihin sekä keinoihin säilyttää ja kehittää osaamista.

Muutos on haaste organisaatiolle ja koko henkilöstölle. Muutos tuo uusia työtehtäviä ja osaamisvaatimuksia. Se haastaa hankkimaan uusia tietoja ja taitoja, kun nykyinen osaaminen saattaa muuttua riittämättömäksi. Muutos asettaa haasteita henkilöstön kehittämiselle. Kuinka organisaatiossa voidaan huolehtia henkilöstön jatkuvasta osaamisen kehittämisestä.

Opinnäytetyön empiirisessä osuudessa tutkittiin, miten muutos vaikutti henkilöstön työnkuviin ja miten nykyinen ammatillinen osaaminen vastaa niitä sekä millaisia kehittämistarpeita se on tuonut. Lisäksi tutkittiin miten organisaation johto tukee henkilöstön osaamisen kehittämistä. Tutkimus toteutettiin haastattelemalla kahdeksaa Opetusalan koulutuskeskus Educode Oy:n koulutushenkilöä.

Haastattelututkimus osoitti, että muutoksen myötä työnkuvat ovat pysyneet samoina tai laajentuneet ja henkilöstön ammatillinen osaaminen vastaa niitä. Osaamisen kehittämistä kaivataan erityisesti eri järjestelmien ja ohjelmien käytön tehostamisessa sekä talouden, myynnin ja markkinoinnin osa-alueella. Tutkimuksen mukaan organisaatiossa ei ole ollut järjestelmällistä osaamisen kehittämistä. Yhtenä ongelmana nähtiin epäselvä organisaatorakenne ja esimissuhteet, joihin toivotaan selkeyttä. Epäselvyys heijastuu myös kehityskeskustelukäytäntöön, joka on ollut epäsäännöllistä.

Mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe olisi muutoksen ja osaamisen suhde työhyvinvointiin.

Avainsanat: muutos, osaaminen, oppiminen, henkilöstön kehittäminen

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

SUNDBERG JAANA

Assurance of Know-How in Changing
Organization
Case Educode Ltd

Bachelor's Thesis in Business Studies 75 pages, 2 appendices

Spring 2011

ABSTRACT

This thesis deals with the retention of tacit knowledge in a changing organization. The case organization of this study is Educode Ltd. The sources used in this study include literature, trustworthy Internet sources and interviews.

The introductory part of the study examines change and its effects on the tacit knowledge of personnel and the organization. The theoretical section of the thesis concentrates on things related to tacit knowledge and learning and the ways to sustain and improve them.

Change is a challenge to both the personnel and the whole of the organization. It brings with it new work assignments and new demands in know-how. It challenges the personnel to obtain new information and skills as current know-how might become inadequate. The study attempts to answer the question of how is it possible to assure continuous learning of the personnel.

The empirical part of the thesis studied the following: the influence change had on an employee's job description, how the current know-how of an employee answered the demands set by the change, and what kind of developmental needs did the change bring to an employee. Furthermore, the study examined how the management of the organization supported the continuing learning of the personnel at Educode Ltd. This study was carried out by interviewing eight employees of Educode Ltd from among a group of education secretaries, coordinators and planners.

The study results show that with the change in the organization the personnel's job descriptions have remained the same or became broader and that the professional know-how of employees met the new demands. However, the employees felt that they require further education in the effective use of different programs and systems, finance, sales and marketing areas. The study results also show that there is no systematic support or development of learning in the organization. Furthermore, an unclear organization hierarchy and relationships with superiors were seen to be areas that needed further clarification.

An interesting subject for further study would be to research how change and learning effect well-being at work.

Key words: change, know-how, tacit knowledge, learning, competence development, personnel management

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaukset	2
1.2	Tutkimusmenetelmät	4
1.3	Opinnäytetyön rakenne	7
2	OPPIMINEN JA OSAAMINEN MUUTOKSESSA	9
2.1	Muutos	9
2.2	Oppimisprosessi	11
2.3	Oppimisen tasot	12
2.3.1	Yksilön oppiminen	13
2.3.2	Tiimin oppiminen	15
2.3.3	Organisaation oppiminen	16
2.4	Osaamisen johtaminen muutoksessa	17
2.5	Osaamisen tason arvioiminen	21
2.6	Henkilöstön kehittäminen	22
3	OSAAMISEN KEHITTÄMISEN JA SÄILYTTÄMISEN KEINOJA	25
3.1	Osaamiskartoitus	27
3.2	Kehityskeskustelut ja -suunnitelmat	28
3.3	Itseopiskelu tai omaehtoinen oppiminen	31
3.4	Työssä oppiminen	31
3.5	Koulutus	33
3.6	Mallittaminen	34
3.7	Ohjaukselliset menetelmät	35
3.8	Osaamisen palkitseminen	40
3.9	Osaamisen kehittämisen arvioiminen	41
4	CASE EDUCODE OY	44
4.1	Opetusalan koulutuskeskus Educode Oy	46
4.2	Haastattelututkimuksen laadinta ja toteutus	48
4.3	Haastattelututkimuksen tulokset	50
4.3.1	Organisaation muutoksen vaikutus työnkuvaan	50
4.3.2	Muutoksen tuomat uudet tehtävät ja niihin liittyvät osaamisvaatimukset	52

4.3.3	Ammatillinen osaaminen	53
4.3.4	Koulutustarpeiden selvittäminen	54
4.3.5	Osaamisen jakaminen työyhteisössä	55
4.3.6	Työyhteisön ja johdon tuki osaamisen kehittämiselle	57
4.3.7	Oman osaamisen kehittäminen	59
4.3.8	Kehittämisen mahdollisuudet	60
4.3.9	Parhaimmat tavat kehittää omaa osaamista	61
4.3.10	Haastateltavien omat kehittämisehdotukset	63
5	YHTEENVETO	65
	LÄHTEET	69
	LIITTEET	76

1 JOHDANTO

Nykyinen nopeasti muuttuva, monimutkainen ja jopa kriisiytyvä ympäristö asettaa organisaatioiden sopeutumiskyvyn koetukselle. Organisaatioiden on kyettävä muuttumaan menestyäkseen ympäristön myötä, ja niiden on oltava notkeampia ja nopeampia kuin kilpailijansa. Jotta organisaatio pystyisi muuttumaan ympäristöön nopeammin, on sen jatkuvasti pystyttävä oppimaan uutta. (Juuti & Vuorela 2002, 27.)

Viitalan (2006, 29) mukaan muutos ja oppiminen ovat sidoksissa toisiinsa, sillä muutoksen myötä nykyinen osaaminen ei enää riitä. Se haastaa uuden osaamisen hankkimiseen ja toisaalta kehittyvä osaaminen luo pohjaa kehitykselle ja siihen liittyville muutoksille. Haaste oppimiskyvylle tässä tilanteessa on se, että jatkuvan oppimisen tarpeet liittyvät usein jatkuviin ja ennakoimattomiin muutosvirtoihin, jolloin perinteiset lineaariseen kehitykseen perustuvat muutosstrategiat eivät enää päde.

Organisaatiota koskevan muutosprosessin vaikutukset heijastuvat organisaatioiden välisiin ja sisäisiin ajattelutapoihin, järjestelmiin ja toimintamalleihin, tehtäväkokonaisuuksiin ja niissä toimivien ihmisten työnkuviin. Oppimisprosesseista tulee monitasoisia, monitahoisia ja jatkuvia ja siten haasteellisia hallittavia esimerkiksi perinteisen henkilöstön kehittämis- ja koulutusajattelun varassa. Oppimisen käsitteistö on tuonut muutosprosessien tarkasteluun käsityksen siitä, että muutos ja kehittämisessä on pohjimmiltaan kysymys niissä toimivien ihmisten oppimisesta. Organisaatioiden kehittämisaskeleet pohjautuvat lopulta aina yksilötason oppimisprosesseihin. (Viitala 2006, 30.)

Ihmiset ja heidän osaamisensa ovat yksi keskeisimpiä voimavaroja osaamisen yhteiskunnassa. Organisaatio menestyy saamalla tämän energian käyttöönsä ja suuntaamalla sen oman ydinosaamisensa mukaisesti. Organisaation keskeisenä tehtävänä on huolehtia, että sen oma ydinosaamisalue on riittävän selkeä ja että sen osaaminen on parempaa kuin muilla organisaatioilla. (Juuti & Vuorela 2002, 57.) Mitä asiantuntijapainotteisempaa ja tietointensiivisempää organisaation toi-

minta on, sen tärkeämpää työntekijöiden osaaminen on organisaation menestykselle (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 14).

Saarelma-Thielin (2009, 56) mukaan organisaation pitää tuntea pätevyystasonsa ja -rakenteensa suhteessa nykyisiin ja tulevaisuuden haasteisiin ja tarpeisiin. Organisaation osaaminen on sen henkistä pääomaa ja hyvä osaaminen nostaa koko organisaation henkilöstön arvoa. Strategiassa määriteltiin aiemmin, mitä yritys tulee tekemään saavuttaakseen kilpailuetua. Sen lisäksi nykyisin on kysyttävä, millaisen osaamisen varassa tuo tekeminen onnistuu.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaukset

Organisaatioiden tulee voida kohdata muutoksia. Muutokset ovat välttämättömiä, jotta organisaatiot pysyisivät jatkuvasti elinvoimaisina. Toimintakykyinen organisaatio on koko ajan liikkeessä. (Stenvall & Virtanen 2007, 43.)

Organisaatiolle jokainen muutos on investointi. Helppoa muutosta ei ole, sillä muutosprosessi vie yleensä huomiota pois perustehtävästä. Organisaatiossa olisi hyödyllistä ajatella, että toiminnassa tarvitaan jatkuvasti tasapaino nykytilan toiminnan tehokkuuden ja uuden kehittämisen välillä. (Stenvall & Virtanen 2007, 52.)

Työelämässä vaaditaan monenlaista osaamista, työntekijän asemasta sekä yrityksen toiminta-alueesta riippuen. Työelämän ja yhteiskunnan muutokset asettavat jatkuvia, uudenlaisia haasteita osaamiselle ja sen myötä koulutukselle. Työntekijöiltä vaaditaan jatkuvasti nykyistä laajempaa ja monipuolisempaa ammatillista osaamista. Näiden lisäksi korostuvat entisestään myös sosiaaliset ja muut kuin suoraan ammatin osaamiseen liittyvät taidot. (Pohjonen 2005, 66.) Muutokset tapahtuvat aiempaa nopeammin ja asiat ovat monimutkaisempia, vaikeampia tai teknisempiä. Esimerkiksi tietotekniikan kehittyminen, työprosessien muutokset ja kansainvälistyminen luovat uusia haasteita työyhteisössä toimiville. (Moilanen 2001, 27.)

Nykyisin työpaikat eivät pysty takaamaan työsuhteen turvallisuutta, jolloin paras muutosturva on pitää taitonsa ja tietonsa ajan tasalla (Saarelma-Thiel 2009, 34).

Opinnäytetyössä tavoitteena on selvittää ratkaisevia asioita osaamisen säilyttämiseen ja kehittämiseen muuttuvassa organisaatiossa. Henkilöstön vähentyminen, tehtävien uudelleen jako ja toimenkuvien muuttuminen ovat haasteita organisaatiolle. Henkilöstö on organisaation tärkein voimavara ja osaavan ja ammattitaitoisen henkilöstön avulla voidaan varmistaa koko organisaation osaaminen, kehittyminen ja kilpailukyky.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys

- Miten voidaan säilyttää ja kehittää henkilöstön osaamista organisaation muutosprosessissa?

Opinnäytetyön alatutkimuskysymykset

- Mitä ovat muutoksen aiheuttamat haasteet organisaation ja henkilöstön oppimiselle ja osaamiselle?
- Millaisia keinoja organisaatiolla on osaamisen kehittämisessä ja säilyttämisessä?

Tutkimuksen päätutkimuskysymys selvitetään löytämällä vastaukset alatutkimuskysymyksiin.

Organisaatio voidaan kuvailla ihmisten muodostamaksi yhteistoimintajärjestelmäksi, jolla on tavoitteena saavuttaa tiettyjä päämääriä (Juuti 2006, 204). Organisaatioita löytyy yksityiseltä, julkiselta ja kolmannelta sektorilta. Tämä opinnäytetyö on rajattu käsittelemään julkisen sektorin organisaatiota keskittyen valtion asiantuntijaorganisaatioon. Valtion tuottavuusohjelman myötä valtio on yhtiöittänyt omia laitoksiaan. Yhtiöittäminen oli valtiolle kustannuksiltaan edullisin ja tuottavuudeltaan paras vaihtoehto. Osakeyhtiöksi muuttuminen asettaa varsin mitattavia haasteita organisaation toiminnalle ja kehittämiselle. Yhtiöittäminen ja toi-

minnan tehostaminen on tarkoittanut toiminnan uudelleen organisointia, henkilöstön määrän vähentämistä ja työn uudelleen järjestelyjä. (Tykes 2011).

Opinnäytetyössä tutkitaan kohdeorganisaationa Opetusalan koulutuskeskus Educode Oy:tä, joka yhtiöittämisen myötä jatkoi Opetusalan koulutuskeskus Opekon toimintaa. Opetusalan koulutuskeskus Educode Oy aloitti 1.1.2010 toimintansa kokonaan valtion omistamana osakeyhtiönä. Organisaatiolla on toimipaikat Heinolassa ja Tampereella. Muutoksen myötä organisaatiosta on lähtenyt osaamista pois ja jäljellä jäävältä henkilöstöltä vaaditaan uudenlaista osaamista ja joustoa. Opinnäytetyössä käsitellään organisaation muutosta ja osaamisen kehittämistä muutostilanteessa. Opinnäytetyössä tarkastellaan asiaa koulutushenkilöstön (koulutussuunnittelijat, -koordinaattorit ja -sihteerit) näkökulmasta. Tutkimuksen empiirisessä osassa on rajattu pois organisaation johto sekä tukitoiminnot. Yritys esitellään tarkemmin opinnäytetyön empiirisessä osuudessa.

Opinnäytetyön tekijä on aloittanut työt kurssisihteerin nimikkeellä Opetusalan koulutuskeskus Opekossa 3.3.2003. Yhtiöittämisen myötä hän siirtyi Educode Oy:n palvelukseen ja työskentelee nimikkeellä koulutussihteerinä.

1.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmät jaetaan kvalitatiiviseen eli laadulliseen ja kvantitatiiviseen eli määrälliseen menetelmään. Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161). Laadulliseen tutkimusmenetelmään perustuva tutkimus tarkastelee merkitysten maailmaa, joka on ihmisten välinen ja sosiaalinen. Merkitykset näkyvät suhteina ja niiden muodostamina merkityskokonaisuuksina ja niiden tavoitteena on kuvata ihmisten omia kokemuksia koetusta todellisuudesta. (Vilka 2005, 97.)

Kvantitatiivisessa analyysissä argumentoidaan keskimääräisillä yhteyksillä ja sen lähtökohtana on tutkimusyksiköiden välisten erojen löytäminen eri muuttujien

suhteen. Kvantitatiivisessa analyysissä periaatteena on etsiä tilastollisia säännönmukaisuuksia siitä tavasta, jolla eri muuttujien arvot liittyvät toisiinsa. (Alasuutari 2001, 37.)

Kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusta on käytännössä vaikea tarkasti erottaa toisistaan. Ne nähdään usein toisiaan täydentävinä lähestymistapoina. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 136). Kvalitatiivista ja kvantitatiivista analyysiä voidaan pitää tietyssä mielessä jatkumona, ei toisensa pois sulkevinä analyysimalleina tai toistensa vastakohtina (Alasuutari 2001, 32).

Case- eli tapaustutkimus on suositeltavin tapa, kun selvitetään vastausta kysymyksiin kuinka ja miksi ja kun tutkimuksen kohteena on jokin reaalielämään liittyvä ilmiö. Tapaustutkimusta käytetään monissa tapauksissa lisäämään ymmärrystämme yksilöön, ryhmään, organisaatioon, sosiaalisiin ja poliittisiin liittyvistä ilmiöistä. (Yin 2002,1.)

Tapaustutkimuksen tarkastelun kohteena on yksittäinen tapaus eli single-case tai useita tapauksia eli multiple case. Tiedonhankintatapoina voidaan käyttää kyselyjä, haastatteluja, havainnointia ja arkistomateriaalia. Case- eli tapaustutkimuksessa kerättävä tieto voi olla sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista. Luonteltaan tapaustutkimus on kuvailevaa, teoriaa luovaa tai teoriaa testaavaa. (Järvinen & Järvinen 2004, 75.)

Opinnäytetyö on toteutettu laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Empiirisessä osuudessa käytetään case- eli tapaustutkimusta, koska tutkimuksessa halutaan saada yksityiskohtaista tietoa tutkimuksen case-organisaatiosta Opetusalan koulutuskeskus Educode Oy:stä.

Tämän opinnäytetyön empiirisessä osassa käytetään haastattelumenetelmänä teemahaastattelua, josta käytetään myös nimitystä puolistrukturoitu haastattelu. Teemahaastattelussa tutkimusongelmasta nostetaan esiin keskeiset aiheet tai teema-alueet, joita haastattelussa olisi käsiteltävä tutkimusongelmaan vastaamiseksi. Tutkimushaastattelussa teemojen käsittelyjärjestyksellä ei ole merkitystä. Tavoit-

teena on, että vastaaja voisi antaa kaikista teema-alueista oman kuvauksensa. (Vilka 2005, 101 – 102.)

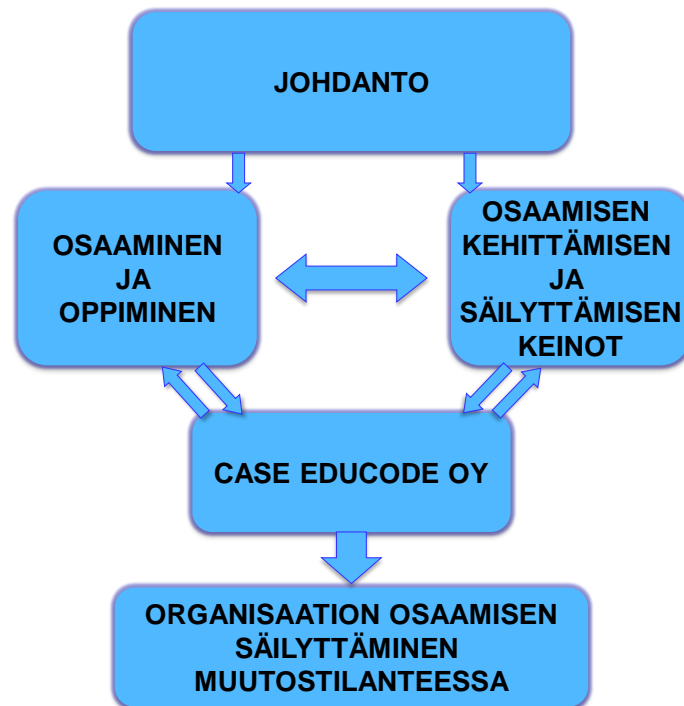
Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta eli kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231). Teoriaosuuden luotettavuus perustuu laajaan ja huolellisesti valittuun lähdemateriaalin (kirjallisuus, tieteelliset artikkelit ja Internet -sivustot) sekä lähdekritiikkiin. Opinnäytetyön empirisen osuuden aineiston keruussa tärkeällä sijalla ovat hyvä haastattelurunko ja vaihtoehtoiset lisäkysymykset, haastattelujen välitön litterointi sekä kerätyn aineiston huolellinen säilyttäminen.

Validius eli pätevyys tarkoittaa tutkimusmenetelmän tai mittarin kykyä mitata sitä, mitä on tavoitteena mitata (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231). Opinnäytetyössä teoriaosuuden kysymyksen asettelu on tarkkaan mietitty. Tutkimuksessa käytetään käsitteitä, jotka heijastavat tutkituksi aiottua ilmiötä. Haastattelussa käytettävät kysymykset on muotoiltu selkeästi siten, ettei niistä synny väärinkäsitystä.

Tutkimuksen teksti on tutkijan tulkinta tietyistä lähteistä ja tietystä aineistosta. Yhtenä menetelmällisen objektiivisuuden kriteerinä voidaan pitää sitä, että toinen tutkija voi toistaa tutkimuksen samoista lähtökohdista. Objektiivisuus metodikysymyksissä tarkoittaa sitä, että lähteet valitaan ja niitä tulkitaan huolellisesti ja että esitetään rehellisesti sellainen tutkimus- ja lähdeaineisto, joka on ristiriidassa omien käsitysten kanssa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 309 - 310.) Opinnäytetyön tekijänä tiedostan olevani osa tutkittavaa organisaatiota. Opinnäytetyössä tulkitseen kerättyä aineistoa mahdollisimman objektiivisesti.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön rakenne voidaan esittää seuraavan kuvion 1 mukaisesti:



KUVIO 1 Opinnäytetyön rakenne

Johdannossa esitellään työn aihe ja selvitetään, miten muutosprosessi vaikuttaa organisaatioon ja sen osaamiseen. Johdannossa esitetään tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelmat, menetelmät, rajaukset sekä opinnäytetyön rakenne.

Teoriaosuudessa keskitytään osaamiseen ja oppimiseen eri näkökulmista sekä keinoihin osaamisen kehittämiseksi ja säilyttämiseksi organisaatiossa.

Empiirisessä osuudessa esitellään opinnäytetyön kohdeorganisaatio eli Opetusalan koulutuskeskus Educode Oy. Opetusalan koulutuskeskus Opekon yhtiöittämisen seurauksena syntynyt Educode Oy aloitti toimintansa 1.1.2010. Esittelen yrityksen tarkemmin opinnäytetyön empiirisessä osuudessa.

Opinnäytetyön yhteenvedossa tutkimuksen tulokset kootaan ja selvitetään, miten muutostilanteissa voidaan huolehtia osaamisen säilyttämisestä organisaatiossa. Tämän lisäksi pohditaan mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita.

2 OPPIMINEN JA OSAAMINEN MUUTOKSESSA

Tämän päivän työelämässä muutos on ainoa pysyvä asia. Muutosten ja uudistusten käytännön toteuttaminen on haaste jokaiselle organisaatiolle ja työyhteisölle. (Järvinen 2008, 143.) Toimintaympäristön muutos pakottaa ihmiset ja yritykset luopumaan aiemmista toiminta- ja ajattelutavoista ja haastaa ajattelemaan ja toimimaan kokonaan uudella tavalla. Oppimista voidaan pitää reaktiona muutokseen. Yritykset selviävät muutoksesta paremmin, mikäli henkilöstön osaaminen ja oppimiskyky ovat korkealla tasolla. (Viitala 2006, 29 - 30.)

2.1 Muutos

Useimmat muutosohjelmat tyytyvät siirtämään samat vanhat huonekalut paikasta toiseen samassa vanhassa huoneessa. Jotkut yrittävät heittää osan huonekaluista pois. Mutta todellinen muutos edellyttää, että suunnittelemme uudelleen itse huoneen. Se edellyttää, että muutamme ajattelua ajattelumme takana – kirjaimellisesti, että opimme virittämään organisaatiomme aivot uudelleen. (Dinah Zohar: ReWiring the Corporate Brain)

Muutos horjuttaa yksilön suhdetta omaan työhön, työpaikkaan, tulevaisuuteen ja mahdollisesti koko elämään. Muutos vaatii yksilöltä psyykkistä työtä, jotta hän pääsee kiinni muuttuviin asioihin. Yksi keskeisimpiä työstettäviä asioita on muutoksen tarkoitus ja hyöty, sillä ihmisen on vaikea motivoitua asioihin, joiden merkitystä hän ei itse näe. (Järvinen 2008, 143.) Muutos on käsitettävä, jotta siihen on mahdollista sitoutua. Muutoksen tausta, tavoite, tarkoitus ja keskeiset sisällöt on avattava eri rooleissa ja tehtävissä toimiville heidän oman työnsä lähtökohdista. (Mattila 2008, 62.)

Muutos kohdistuu usein organisaation perusrakenteisiin ja samalla organisaation perustehtävä saattaa muuttua. Muutos saattaa myös kohdistua organisaation toimintatapaan. Kun kosketaan työyhteisön toimivuuden tuki- ja turvarakenteisiin, aiheuttaa se usein epäselvyyttä työyhteisössä ja vaikeuttaa työnteon ja yhteistyön sujuvuutta. (Järvinen 2008, 156.) Toisaalta muutos antaa jokaiselle työyhteisön jäsenelle tilaisuuden oman pätevyyden ja osaamisen rakentamiseen. Joillekin kehityshaaste on mahdollisuus, toisille hyödyllinen pakko. Uudessa tilanteessa on suorastaan velvollisuus arvioida ja kehittää omia taitojaan. (Mattila 2008, 78.)

Muutoksen myötä osa työyhteisön ammattitaidosta ja arvokkaasta hiljaisesta tiedosta häviää ja rutiinien hoito vaikeutuu. Henkilöstömäärän supistuksessa työpaine ja työn vaatimukset kasvavat, kun toimenkuviin yhdistetään poislähteneiden tehtäviä. Uudet tehtävät edellyttävät uuden oppimista ja uudenlaisia taitoja, ammatillista joustoa. Mikäli perehdytystä ei ole järjestetty uusiin osaamistarpeisiin, oman työn hallinta heikkenee. Yrityksestä pois lähtevät eivät usein ole halukkaita perehdyttämään jäljelle jääviä entisiin tehtäviinsä, mikä aiheuttaa haasteita tietotaidon siirtämisessä. (Saarelma-Thiel 2009, 46.)

Henkilöstöjohtamisen kannalta katsottuna muutoksen johtaminen keskittyy monesti uusien roolien edellyttämän perehdyttämisen ja koulutuksen järjestämiseen. Muutoksen onnistumiseksi nämä ovat välttämättömiä toimenpiteitä. Monet organisaatiomuutokset ovat epäonnistuneet siksi, ettei johto ole investoinut tarpeeksi rahaa ja aikaa henkilöstön koulutukseen. On vaikea omaksua uudenlaisen järjestyksen vaatimia taitoja ja luoda niihin liittyviä yhteistoimintasuhteita ilman riittävä koulutusta. (Juuti & Virtanen 2009, 161.)

Muutosta pystyy vain harvoin täysin hallitsemaan ja johtamaan. Parhaimmassa tapauksessa sitä on mahdollista suunnata ja helpottaa. (Viitala 2006, 30.) Nopeus, joustavuus, intergraatio ja innovatiivisuus ovat organisaatioiden kriittisiä menestystekijöitä. Tehokkaassa organisaatiossa reagoidaan muuttuneisiin tilanteisiin ja muutetaan tarvittaessa strategioita. Tehokas organisaatio koostuu monialaosaajista, jotka ovat halukkaita tarvittaessa siirtymään uusiin tehtäviin ja oppimaan uutta. (Ruohotie 1998, 9.)

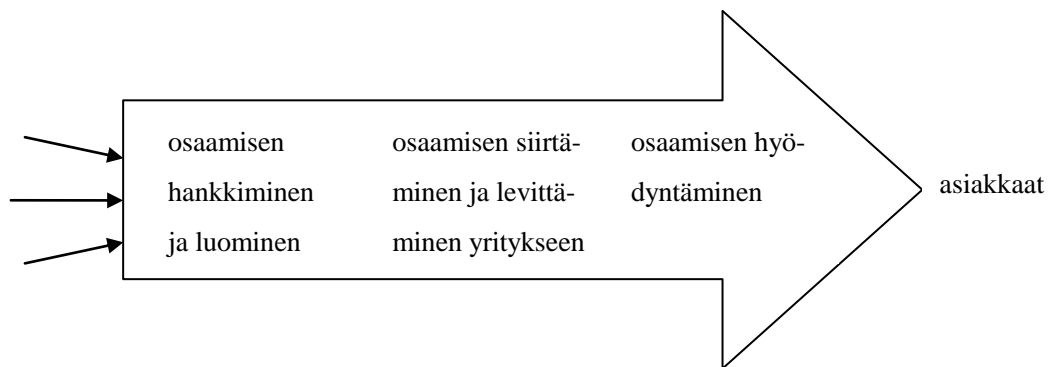
Muutos ja oppiminen kulkevat käsi kädessä. Muutos luo tarpeita oppimiselle ja oppimisen avulla toteutetaan muutos. Täten muutosprosessia voidaan pitää samalla oppimisprosessina. (Ojala 2002, 98.)

2.2 Oppimisprosessi

Rankin (1999, 24 – 25) mukaan oppimisprosessi käsittää tiedon hankkimisen, sen prosessoimisen ja varastoimisen organisaation käytäntöihin kuvion 2 mukaisesti.

Oppimisprosessin vaiheet voidaan jakaa seuraavasti

- osaamisen luominen ja hankkiminen (innovaatiot)
- osaamisen siirtäminen ja levittäminen organisaation sisällä
- osaamisen hyödyntäminen



KUVIO 2 Osaamisen hankkiminen ja sen hyödyntäminen on jatkuva prosessi (Ranki 1999, 25.)

Oppiminen on uusiutumista, kehittymistä, muuttumista, kypsymistä ja kasvua. Oppiminen on prosessi, jossa yksilö hankkii uudenlaisia taitoja, tietoja, kokemuksia ja asenteita, jotka saavat aikaan muutoksia hänen toiminnassaan. (Sydänmaalakka 2007, 74.) Oppiminen on osa organisaation toimintaa ja uusia oppeja ja oppimiskokemuksia pitää levittää järjestelmällisesti koko organisaatioon (Ojala 1997, 203).

Oppiminen tarvitsee systematisointia, infrastruktuurin, jossa organisaation kaikilla jäsenillä on mahdollisuus kehittää itseään. Oppimiseen kannustavassa organisaatiossa annetaan palautetta, vaihdetaan tietoja, kokeillaan uusia taitoja ja opitaan myös epäonnistumisista. (Manka 2006, 124.) Työ olisi nähtävä oppimisena ja oppiminen työnä. Koulutus ja oppiminen tulisi nähdä investointeina eikä kustannuksina, mitä kehitetään ainoastaan silloin, kun siihen on varaa ja aikaa. (Sydänmaanlakka 2007, 76.)

Oppiminen on hyvin monimuotoinen luova prosessi. Aikaisemmat kokemukset ja asenteet vaikuttavat olennaisesti oppimiseen. Oppiminen ei ole pelkästään uuden tiedon keräämistä, vaan kaikki havainnointi peilautuu vanhojen kokemusten kautta. Suurimmat esteet oppimiselle saattavat olla aikaisemmat kokemukset ja asenteet. (Sydänmaanlakka 2001, 36 – 37.)

Aikuinen oppii tehokkaasti silloin, kun hän itse on oman oppimis- ja arviointiprosessinsa omistaja. Tämä merkitsee, että henkilö itse ensisijaisesti arvioi omaa osaamistaan, oppimistaan ja sen tuloksena syntyneitä suorituksia. Arvioinnissa häntä voivat tukea ulkopuolinen henkilö ja monenlaiset arviointia tukevat järjestelmät. (Viitala 2006, 152.)

Työn luonteen muuttuminen vaatii uusia taitoja. Ammattitaitoon ei kuulu olennaisena osana ainoastaan asiantuntemus tai teknologinen tietämys, vaan myös metataidot. Työelämässä edellytetään työelämävalmiuksia kuten aktiivisuutta, omaaloitteisuutta, kumppanuustaitoja ja johtamistaitoja – sekä muutostaitoja. (Manka 2006, 280.) Ruohotien (1998, 29) näkemyksen mukaan organisaation metataitojen päätehtävänä on ydintaitojen kehittäminen ja levittäminen. Hän mainitsee metataitoina muun muassa oppimisen, innovatiivisuuden, juurtumisen ja taitojen yhdistelyn.

2.3 Oppimisen tasot

Oppiminen on yksi olennainen muutoksen mekanismi. Voidaan sanoa oppimisen olevan muutosta ja muutoksen oppimista. Ihmisten oppiessa heidän sisäisissä toi-

mintamalleissaan ja ajattelussaan tapahtuu muutoksia. Muutokset heijastuvat myöhemmin myös itse työhön. Toiminnan muutos edellyttää, että organisaatio, työyhteisö ja omat työtehtävät sallivat muutoksen. (Jalava & Vikman 2003, 81.)

Oppimista tapahtuu yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla, ja sitä olisi tuettava kaikilla näillä tasoilla (Sydänmaanlakka 2007, 48). Mikäli organisaatio pystyy liittämään nämä tasot tiiviisti toisiinsa, onnistuu se tehostamaan oppimista ja varmistamaan näin sopeutumisensa toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin (Ranki 1999, 40).

Yksilöt luovat pohjaa jatkuvalla oppimiselle kyseenalaistamalla ja omaa toimintaansa kehittämällä. Tiimit mahdollistavat yhdessä oppimisen ja osaamisen jakamisen. Oppimista ohjaavat organisaation arvot ja yhteinen visio. Organisaatio antaa valtuutuksia ja haasteita yksilöille ja tiimeille. Organisaation tehtävänä on luoda rakenteet tukemaan oppimista ja palkita osaamisen kehittämisestä. (Sydänmaanlakka 2007, 49 - 50.)

2.3.1 Yksilön oppiminen

Kaiken oppimisen lähtökohta on yksilön oppiminen. Yksilön oppiminen on prosessi, jossa yksilö hankkii taitoja, tietoja, kokemuksia, asenteita ja kontakteja, mitkä luovat pohjaa muutoksille hänen toiminnassaan. (Sydänmaanlakka 2007, 50.)

Työelämään siirtyessä on tärkeä oppia juuri sen hetkiseen työhön liittyvät taidot ja tiedot. Puhutaan operatiivisista valmiuksista käytännön työssä ja operatiivisesta kyvykkyydestä. Jokainen tarvitsee näitä täydentämään uudelleen-, jatko- ja täydennyskoulutusta, joilla valmistaudutaan tulevaisuuden vaatimuksiin yrityksessä, mutta jotka eivät välttämättä palvele jokapäiväistä toimintaa. Tällöin puhutaan strategisista valmiuksista tai strategisen kyvykkyyden kehittämisestä. (Helsilä 2002, 84.)

Oppivan laatuorganisaation ja henkilöstön toimintakyvyyden kannalta yksilön osaamisen tarkastelu on erittäin tärkeää, koska sen tiedon avulla voidaan analysoida nykyisten töiden asettamia pätevyysvaatimuksia ja ennakoida, millaisten pätevyyskehittämistä organisaation toiminta- ja kehittämiskyvyyden ylläpitäminen edellyttävät (Sarala & Sarala 1990, 129).

Yksilölle oppimiseen panostaminen merkitsee arvostusta. Työnantajan tarjotessa erilaisia oppimisen mahdollisuuksia yksilö kokee, että häneen luotetaan ja häntä pidetään tärkeänä. Yksilö kokee jatkuvuutta ja luottaa itsekin paremmin omaan kehittämiskykyynsä ja tulevaisuuteensa. Yksilön osaaminen, monitaitoisuus ja työssä selviäminen paranevat. (Moilanen 2001, 17.)

Yksilöllistä oppimista tapahtuu, mikäli organisaatiossa vallitsee avoimen kommunikaation tila, jossa ihmisille luodaan mahdollisuudet hankkia ja jakaa tietoa. Tärkeää on se, että yksilöitä tuetaan oppimisessa kaikin tavoin. (Stenvall & Virtanen 2007, 32.) Yrityksessä on olennaista varmistaa, ettei oppiminen jää yksilötasolle, vaan että koko organisaatio oppii. Opittujen asioiden pitää siirtyä koko organisaation käyttöön. (Helsilä 2002, 89.)

Ihmisen on tärkeä ymmärtää työelämän ja ympäristön jatkuvaa muutosta ja ottaa itse vastuuta siihen sopeutumisesta, hankkia perusvalmiudet oppia uutta ja panostaa kehittymiseen. Elinikäisessä oppimisessa keskeistä on korkea henkilökohtainen pätevyys. Se auttaa suuntaamaan omaa elinikäisen oppimisen suunnitelmaa todellisiin tarpeisiin ja näkemään yhteyden oman osaamisen kehittämisen ja tulevaisuuden tarpeiden välillä. (Ojala 1997, 83.)

2.3.2 Tiimin oppiminen

Yhä enemmän toiminta organisaatioissa tapahtuu tiimitasolla. Tiimi koostuu ryhmästä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentävää osaamista. Entistä useammin myös oppiminen tapahtuu tiimissä, jonka voidaan sanoa olevan oppivan organisaation perusyksikkö. (Sydänmaanlakka 2007, 51.)

Tiimissä tapahtuvan oppimisen kannalta keskeistä on tiedon jakaminen ja yhdessä tekeminen, tiimissä opitaan yhdessä. Yhdessä oppiminen luo uusia mahdollisuuksia toiminnan kehittämiseksi. (Stenvall & Virtanen 2007, 32 – 33.) Sydänmaanlakan (2007, 51 - 52) mukaan tiimioppimista voidaan pitää prosessina, jossa tiimi hankkii uusia taitoja, tietoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, mitkä johtavat muutoksiin tiimin toiminnassa. Edellytyksenä tiimin oppimiselle on, että tiimillä on yhteiset toimintamallit ja tavoitteet sekä jaettu vastuu.

Kun tiimit tiedostavat ja jäsentävät oman oppimisprosessinsa, ne voivat tarkastella toimintaansa eri tavalla. Tiimit voivat pyrkiä tietoisesti kehittymään yhdessä oppimisessa ja tavoitella sellaisia asioiden tarkastelu- ja menettelytapoja, jotka johdattavat tiimin jäseniä yhä pidemmälle yhteisessä oppimisprosessissa. (Sarala & Sarala 1996, 149.)

Tiimin osaamisella ei tarkoiteta sen jäsenten osaamisen summaa, eikä tiimin oppiminen merkitse yksittäisten tiiminjäsenten taitojen kehittämistä. Tiimin osaaminen on enemmän, ja siihen vaikuttaa se, miten hyvin tiimi pystyy yhdistämään jäsentensä osaamisen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Ojala 1997, 149.)

2.3.3 Organisaation oppiminen

*Yksilöiden oppiminen ei takaa organisaatioiden oppimista.
Mutta ilman sitä ei mitään organisaatioiden oppimista synny.
(Peter Senge 1991)*

Organisaation käytännön elämässä kysymys oppimisesta on monella tavalla merkityksellinen. Organisaatio on oppimisalusta ja siten monenlaisen oppimisen summa. Organisaatioiden sisällä oppivat sekä yksittäiset työntekijät, useista työntekijöistä koostuvat tiimit sekä useista alayksiköistä koostuva kokonaisuus, koko organisaatio. (Stenvall & Virtanen 2007, 38.)

Organisaation oppiminen merkitsee organisaation kykyä uusiutua muuttamalla omia prosessejaan ja toimintatapojaan. Organisaatiolle uusiutuminen tarkoittaa sitä, että sillä on halu jatkuvasti hankkia uutta osaamista ja välittömästi hyödyntää sitä. Organisaation oppimista pitäisi tukea erilaisilla prosesseilla kuten suorituksen, tiedon ja osaamisen johtamisella. (Sydänmaanlakka 2007, 56 - 57.)

Organisaation oppimiskykyä ja oppimisalttiutta voidaan pitää vaihto-omaisuuteen rinnastettavina tekijöinä. Mitä enemmän organisaatiossa löytyy muutos- ja oppimisalttiutta, sitä nopeammin se pystyy luomaan lisäarvoa kyvykkyyteen ja osaamisvarantoon. (Ojala 1997, 225.)

Organisaatiota voidaan pitää oppivana, kun se hankkii tietoa, ymmärrystä, asiantuntemusta, kokemusta, tekniikoita tai käytäntöjä erilaisin keinoin ja eri muodoissa. Näin ajatellen kaikki organisaatiot oppivat, kun niiden tietovarantoon lisätään tietoa. (Ranki 1999, 25.) Oppivassa organisaatiossa keskeistä on, että ihmiset itse luovat todellisuutensa, tiedostavat sen ja pystyvät muuttamaan sitä. Oppiminen ei ole pelkästään mekaanista tiedon vastaanottamista ja kykyä toimia uudella tavalla, vaan asioiden sisäistämistä. (Sarala & Sarala 1996, 60.)

Organisatorisen oppimisen ymmärtämiseksi on oivallettava taustalla tapahtuva yksilön ja tiimin oppiminen. Organisaatiossa yksilöt ja tiimit oppivat vuorovaikutuksen seurauksena. Organisaatiot eivät opi, jos vuorovaikutusta ei ole. (Stenvall & Virtanen 2007, 31.)

Jokainen työyhteisö on kokonaisuus, joka luo edellytykset ihmisten toiminnalle. Samalla tavalla oppiva organisaatio on kokonaisvaltainen rakennelma, joka luopohjan oppimiselle ja sitä kautta muutokselle. Mitä vaativampia ja isompia muutoksia organisaatio kohtaa, sitä tärkeämmälle sijalle nousevat oppimisen puitteiden rakentaminen ja kunnossa pitäminen. (Moilanen 2001, 15 - 16.)

2.4 Osaamisen johtaminen muutoksessa

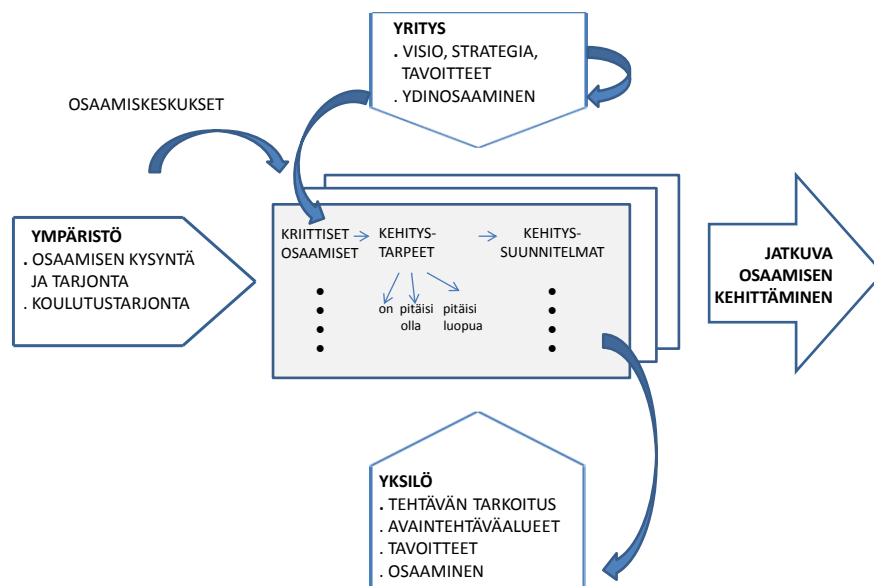
Osaamisella tarkoitetaan ihmisen käyttäytymiseen liittyviä valmiuksia ja kykyjä. Osaaminen merkitsee taitojen soveltamista sosiaalisessa kontekstissa kuten työorganisaatiossa. Osaamiseen sisältyy myös hiljainen tieto, joka on subjektiivisiin kokemuksiin perustuvaa ymmärrystä ja tulkintaa ja usein tiedostamatonta. (Helakorpi 2011, 3.)

Osaamisen johtamisprosessin päämääränä on osaamisen jatkuva kehittäminen, jotta organisaatio pystyy selviytymään tehtävistään. Prosessi perustuu organisaation tavoitteisiin, visioon ja strategiaan. (Sydänmaanlakka 2001, 122.) Organisaatioiden muutostilanteissa ja muutoksen johtamisessa osaamisen johtaminen nousee tärkeälle sijalle. Uudistuminen onnistuu helpommin, jos henkilöstön osaaminen on vahvaa ja sillä on myönteisiä kokemuksia itsensä kehittämisen merkityksestä. (Valtiovarainministeriö 2001.)

Osaamisen johtaminen on keino yritykselle vahvistaa ja varmistaa osaamispohjan avulla toiminta- ja kilpailukykyään. Yrityksen osaamista kehitetään ja vaalitaan yrityksen kaikilla tasoilla. Osaamisen johtaminen käsittää sellaisen tarkoituksellisen toiminnan, jonka avulla strategian edellyttämää osaamista yrityksessä vaalitaan, hankitaan, kehitetään ja uudistetaan. (Viitala 2006, 14.) Se on suuntautumista tulevaisuuteen. Mitä kyvykkyyttä visio kuvaa, millaista osaamista strategiat

edellyttävät ja mikä on osaamisen taso tällä hetkellä ja mitä toimenpiteitä jatkossa tarvitaan. (Ranki 1999, 52.)

Sydänmaanlakan (2007, 172) mukaan osaamisen johtaminen on pitkä prosessi, oppimisprosessi. Olennaista on, että se on sidottu selkeästi strategiaprosessiin ja että se kytkeytyy suorituksen johtamisjärjestelmään. Osaamisen johtaminen linkittää strategiaprosessin kiinteästi suorituksen johtamisprosessiin. Strategiasta johdetut osaamisen kehittämishaasteet viedään sen avulla yksilötasolle.



KUVIO 3 Osaamisen johtamisen viitekehys (Sydänmaanlakka 2007, 132.)

Kuten kuviossa 3 näkyy, osaamisen johtamisen perustana ovat organisaation visio, strategia ja tavoitteet. On selvittävää, mikä on organisaation tarkoitus ja millaista osaamista se tarvitsee toteuttaakseen omaa tarkoitustaan. Tällöin määritellään organisaation ydinosaaminen, joka luo kilpailuetua organisaatiolle. Ydinosaaminen konkretisoidaan yrityksen eri tasoille osaamisalueiksi ja osaamisiksi. Osaamisen kartoitus tapahtuu konkreettisesti organisaation osaamiskeskustissa, joissa on organisaation tarvitsemaa erityisosaamista. Osaamiskeskustasolla määritellään kriittinen osaaminen ja osaamisen kehittystarpeet; mitä osaamista meillä on, mitä

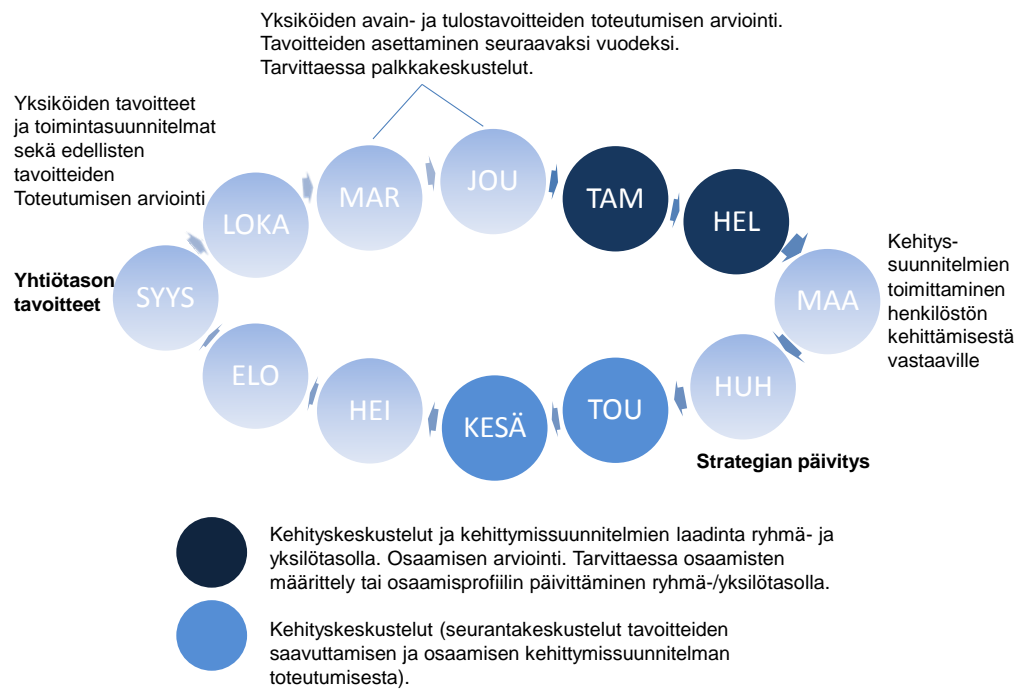
pitäisi olla ja mistä meidän ehkä pitäisi luopua. Toiminnan seurauksena syntyy kehityssuunnitelma, jossa kuvataan miten osaamista kehitetään seuraavan vuoden aikana. Kehityssuunnitelmat viedään yksilötasolle ja niiden avulla varmistetaan, että henkilöllä on riittävä osaaminen suoriutuakseen hyvin tehtävistään. (Sydänmaanlakka 2007, 132 - 133.)

Ydinosaamista voidaan pitää osaamisen, teknologian ja tietojärjestelmien yhdistelmänä. Se on kerääntynyttä, syvällistä osaamista, jonka varassa yritys voi kehittyä ja kehittää uusia liiketoimintojaan ja jota kilpailijoiden on vaikea kopioida. (Helsilä 2002, 89.) Ydinosaaminen ja perustehtävä kuuluvat samaan käsitteperheeseen. Ydinosaaminen on perustehtävän edellyttämää taidollista ja tiedollista kyvykkyyttä. Työpaikoilla voidaan yhdessä määritellä ja selvittää vaadittava pätevyysrakenne organisaatiotasosten ydinosaamiskarttojen avulla. (Saarelma-Thiel 2009, 56.)

Jokaisen esimiehen vastuulla on osaltaan olla kehittämässä ja määrittämässä organisaation menestykselle keskeisten osaamisten sisältöä ja suuntaa. Erityisesti esimiehen vastuulla on huolehtia strategioiden edellyttämien osaamisten riittävyys omalla vastuualueellaan. (Viitala 2006, 313.)

Ollakseen tehokasta osaamisen johtamisen tulisi kohdistua koko henkilöstöön. Kaikkein tehokkain organisaatio on sellainen, joka antaa jokaiselle työntekijälleen juuri hänen kehittymisintressejään vastaavia mahdollisuuksia kehittyä. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 129).

Monessa yrityksessä osaamisen johtamiseen liittyvät asiat on sijoitettu vuosikelloon muiden asioiden yhteyteen.



KUVIO 4 Osaamisen johtamisen yrityksen vuosikellossa (Viitala 2006, 197.)

Kuviossa 4 on esitelty, kuinka vuosikelloa voidaan hyödyntää organisaatiossa osaamisen johtamiseen liittyvissä asioissa. Vuosikelloon voidaan sijoittaa asioita sitä mukaan kun organisaatiossa ollaan valmiita niihin. Ensimmäisenä sijoitettavana asiana ovat usein kehityskeskustelut. Kokonaisvaltainen osaamisen johtamisen järjestelmä kattaa kaikki tarkastelutasot strategisten osaamisten määrittelystä yksilöosaamisten kehittämissuunnitelmiin saakka. (Viitala 2006, 196 - 197).

Henkilöstön osaamisen kehittäminen keskeinen päämäärä on henkilöstön hyvinvointi ja uudistuminen. Tämä päämäärä edellyttää henkilöstöltä itseohjautuvuutta, muutoskykyisyyttä sekä itsensä kehittämisen ja johtamisen taitoja. Osaamisen johtamiseen tarvitaan ohjausjärjestelmä, jonka avulla voidaan arvioida, ennakoida ja seurata systemaattisesti henkilöstön ja koko organisaation osaamisen kehittämistä. Osaamisen johtaminen luo pohjan tehokkaalle rekrytoinnille, perehdyttämälle ja koko työyhteisön tietotason kohottamiselle. (Marjomaa & Halimaa 2011, 5.)

2.5 Osaamisen tason arvioiminen

Kartoitettaessa henkilöstön nykyistä osaamista ja tulevia osaamistarpeita tulisi samalla arvioida, millä tasolla tietojen ja taitojen hallinnan pitäisi olla ja mikä on hallinnan taso arviointihetkellä (Ranki 1999, 48). Osaamisen mittaamisessa pitäisi mitata sekä toimintaa että sen taustalla löytyvää osaamista. Toiminta ja työn tulokset kertovat osaamisesta, mutta siihen vaikuttavat myös välineet ja olosuhteet. (Viitala 2006, 156.) Osaamisen arvioinnin ei pitäisi olla itsetarkoitus, vaan pohja toimenpiteille. Kun organisaatiossa tiedetään missä ollaan ja minne pitäisi päästä, on löydettävä keinot kehityksen kohdentamiseen ja nopeuttamiseen. (Ranki 1999, 35.)

Viitalan (2006, 153, 160) mukaan osaamisen arviointi liittyy osaamisen hyödyntämiseen, henkilön oppimismotivaation virittämiseen ja kehittämistoimenpiteiden suunnitteluun. Organisaatioissa osaamisen kehittäminen on resurssien kohdentamiseen liittyvä kysymys ja strategisesti olennainen asia. Yrityksessä on välttämättä löytää ne osaamisen alueet, joissa tarvitaan vahvistamista ja johon on perusteltua kohdistaa voimavaroja. Yksilön kannalta tärkein hyöty osaamisen arvioinnista tulee siitä, että sen myötä voidaan auttaa osaajat itse täsmällisempään tietoisuuteen omasta osaamisesta ja omista kehittämistarpeista.

Henkilöstön osaamistarpeiden arvioimiseksi ja osaamisen kehittämiseksi on saatava tieto siitä, miten yrityksessä hallitaan eri työtehtävät (suoriutumistaso), millaista tietoa ja taitoa henkilöstö omaa ja mitkä ovat henkilöstön edellytykset osaamisen lisäämiseksi. Apuna arvioinneissa ovat muun muassa koulutustarve- ja osaamiskartoitukset. Näiden avulla arvioidaan yrityksen merkittäviä osaamisalueita tulevaisuudessa, eikä ainoastaan nykyisten tehtävien hoitamisen edellyttämää osaamista. (Ranki 1999, 68 – 69.) Tavoite on saada organisaatiossa tarvittava tulevaisuuden osaaminen sellaiseen näkyvään muotoon, että sen pohjalta on mahdollista suunnitella ja toteuttaa yksilö-, ryhmä- ja organisaatiokohtaisia kehittämissuunnitelmia (Hätönen 2010, 3).

Osaamisen kehittäminen edellyttää osaamisen arviointia. Osaamisen paras arvioija on henkilö itse, mikäli hänellä on kykyä itsereflektioon eli oman osaamisensa ja oppimisensa kriittiseen tarkasteluun. Osaamisen arvioinnissa ensimmäinen vaihe on kehittää henkilöstön kykyä itsearviointiin ja oman opimisprosessinsa johtamiseen. Työelämässä toinen tärkeä osaamisen arvioija on esimies. Esimiehellä pitäisi olla selkeä käsitys kyseisen tehtävän edellyttämästä osaamisesta ja samalla riittävä käsitys kunkin alaisensa osaamisesta; kehittämisen tarpeista ja vahvuuksista. Osaamista voidaan arvioida laajimmillaan koko organisaation tasolla. Osaamista arvioidaan tällöin niin yksilöiden, ryhmien kuin yksiköiden tasolla, minkä pohjalta voidaan tehdä johtopäätöksiä koko organisaation osaamisen tasosta. (Helsilä & Salojärvi 2009, 150 – 151.)

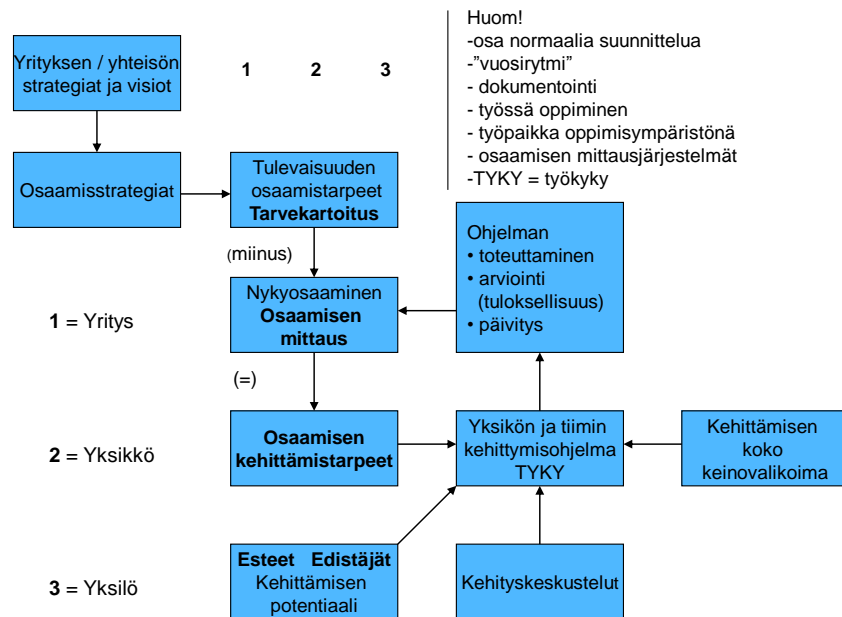
Toimintojen laadun ja kehittymisen keskeisiä tekijöitä ovat henkilöstön osaaminen ja sen kehittyminen, joten sitä ei voi erottaa organisaation muusta operatiivisesta toiminnasta. Kehittämistarpeita arvioidaan osana jokapäiväistä toimintaa, mutta tukena on oltava lisäksi järjestelmällistä tiedon keruuta ja analysointia. Organisoitu kehittämistarpeiden kartoittaminen alkaa usein kehityskeskusteluista. (Viitala 2004, 196.)

2.6 Henkilöstön kehittäminen

Henkilöstön kehittäminen on investointi, jonka tulisi heijastua ajan mittaan myös yrityksen taloudellisessa tuloksessa. Yrityksissä, joissa varmistetaan korkea osaamisen taso, on myös paremmat valmiudet kohdata muutoksia. Henkilöstön kehittäminen vaikuttaa työnantajakuvaan. Yhä useammin mahdollisuus kehittää omaa ammattitaitoaan vaikuttaa myös työnantajan valintaan, työhön sitoutumiseen ja työmotivaatioon. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2009.)

Henkilöstön kehittäminen kuuluu osana laajempaan osaamisen kehittämisjärjestelmään, joka kattaa osaamisstrategioiden määrittelyt, tarvittavien osaamisten erittelyt ja arvioinnit, kehittämistarpeiden määrittelyt ja kehityskeskustelut (Viitala 2006, 254).

HENKILÖSTÖN OSAAMISEN KEHITTÄMISJÄRJESTELMÄ



KUVIO 5 Ruohotien (1999) malli yrityksen osaamisen kehittämisjärjestelmästä (Viitalan 2006, 255 mukaan.)

Kuvion 5 mukaisesti osaamisen nykytilan ja osaamistarpeiden välisten erojen paikantaminen antaa tietoa, mihin osaamisen kehittämistoimia tulisi kohdentaa. Kehittämistarpeiden selvittyä laaditaan kehittämissuunnitelma yritys-, yksikkö- ja yksilötasolle. Kehittämissuunnitelmissa mietitään kehittämisalueet, aikataulu, tavoitteet, keinot, vastuuhenkilöt ja arvioinnin periaatteet. (Viitala 2006, 258.)

Osaamisen kehittämistoiminnan keinojen ja tavoitteiden kirjaaminen tekee täydennyskoulutuksen arvioinnista ja seuraamisesta suunnitelmallista (Marjomaa & Halimaa 2011).

Osaamisen näkökulmaan perustuva systemaattinen henkilöstön kehittäminen varmistaa sen, että organisaatiossa työskentelevät oikeat henkilöt oikeassa paikassa oikeaan aikaan ja että he omaavat oikeat tiedot, taidot ja valmiudet tehdä sitä työtä, joka on tarkoituksenmukaisinta työyhteisön ja yksilön kannalta (Hätönen 2010).

Yksi peruste henkilöstön kehittämiseksi on organisaation halu vahvistaa sellaista toimintaa, joka liittyy kiinteästi organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Kehittämisen avulla voidaan saada aikaan osaamista, joka on tarpeellista organisaation kokonaistoiminnan kannalta. Toinen perustelu henkilöstön kehittämistoimenpiteille on tarve edistää organisaation oppimista. Tämän ajattelutavan mukaisesti oppimisella on itseisarvo. Kokonaisuutena hyvinvoiva, kehittyvä ja ehyt organisaatio saa aikaan parempaa tulosta eri sidosryhmien, niin henkilöstön kuin omistajienkin, näkökulmasta. (Helsilä & Salojärvi 2009, 155.)

3 OSAAMISEN KEHITTÄMISEN JA SÄILYTTÄMISEN KEINOJA

Organisaation strategia luo perustan henkilöstön kehittämiseksi. Organisaatiolle on luotu visio, johon sen menestyäkseen on päästävä. Tämän vision toteuttaminen vaatii henkilöstöltä tiettyjen taitojen ja osaamisen kehittämistä. (Juuti & Vuorela 2002, 57.)

Osaamisen kehittäminen kuuluu osana strategiaan ja sen toteuttamiseen. Osaamisresursseja johdetaan ja kehitetään parhaimmillaan kuten muitakin tärkeitä resursseja. Organisaatiossa kilpailukykyä tavoitellaan hankkimalla enemmän tai parempaa osaamista kuin kilpailijoilla. Kilpailuetua voidaan säilyttää vaalimalla omaa ydinosaa ja kehittämällä organisaation oppimiskykyä nopeammaksi kuin kilpailijoilla. (Ojala 1997, 24.) Organisaatiossa ei riitä, että pidetään yllä tiettyä osaamistasoa. Menestyäkseen sen on kehitettävä osaamistaan jatkuvasti (Grönfors 2010, 124).

Organisaatioissa, joissa koulutusstrategiat on liitetty osaksi omaa yritysstrategiaa, huomataan koulutuksen laadun parantuvan ja tuloksien tukevan paremmin yrityksen päämääriä. Usein koulutusta toteuttavat ammattikouluttajat, jotka eivät omaa riittävästi tietoa yritysstrategian kokonaisuudesta, jolloin koulutusohjelmat eivät nivoudu organisaation liiketoiminnan tarpeisiin. Mikäli koulutuksella on keskeinen strateginen rooli organisaatiossa ja koulutusstrategioita ohjaavat liiketoiminnan tarpeet, koulutusta ja kehittämistä koskevat päätökset vastaavat liiketoiminnan tarpeita organisaation strategiasuunnitelman mukaisesti. (Ruohotie 1996, 121.)

Kun organisaatiossa on kartoitettu kehittämistarpeet, voidaan pohtia ryhmien ja yksilöiden koulutustarpeita. Koulutustarpeisiin voidaan vastata monilla eri keinoilla. Koulutukset, kurssit, seminaarit, tutkinnot, sijaisuudet, työnkierto, projektit ja kouluttajana toimiminen ovat yleisimpiä. Tärkeintä on, että organisaation ja yksilön tarpeet kohtaavat koulutustoiminnassa siten, että organisaatio ja yksilö hyötyvät. (Juuti & Vuorela 2002, 58.)

Organisaatiotasolla oppimisen keinojen valikoiman pitäisi olla niin monipuolinen ja laaja, että se antaa mahdollisuuden jokaiselle yksilölle täysipainoiseen oppimiseen ja kehittämiseen. Yksilöt ovat perusluonteeltaan, tarpeiltaan, toimintamalleiltaan, suuntautumiseltaan ja oppimiskyvyiltään hyvin erilaisia. Jokainen yksilö omaa oman persoonallisen tyylinsä ja toimintatapansa ja siksi erilaisia keinoja tarvitaan. (Moilanen 2001, 95, 142.) Tietoisuus siitä auttaa välttämään turhia ristiriitoja. Tällöin suhtaudutaan joustavammin tiedon keräämisen eroavaisuuksiin ja erilaisiin tapoihin välittää tietoa. (Grönfors 2010, 39.)

Yksilön kehittymisen kannalta tehokkaimmiksi ovat osoittautuneet ohjelmat, joissa paneudutaan työhön ja organisaatioon liittyvien ongelmien ratkaisuun tai asian kehittämiseen. Organisaatio hyötyy eniten, jos henkilölle annetaan mahdollisuudet toteuttaa löytämänsä ratkaisu tai kehittämänsä menetelmä käytännössä. (Grönfors 2010, 48.)

Osaamisen kehittämistä voidaan pitää yksilön ja työyhteisön välisen suhteen jatkuvana vaalimisena. Se on seurausta jatkuvasti käynnissä olevasta vuoropuhelusta. Se ei tarkoita ainoastaan yksilön oman ammattitaidon jatkuvaa kehittämistä, vaan hyvän, arvostavan ja kehittävän suhteen luomista ihmisen ja organisaation välille. (Juuti & Vuorela 2002, 41.)

Organisaatiossa suorituksen johtaminen tarkoittaa sitä, että kaikki henkilöt tietävät omat tehtävänsä, toiminnan tarkoituksen, avaintavoitteet ja heiltä edellytettävän osaamisen. Suorituksen johtamisprosessin avulla pitäisi luoda yksilölle kehittymisen mahdollisuuksia oman osaamisen osalta niin lyhyellä kuin pitkällä tähtäimellä. Lyhyen tähtäimen kehittäminen pitää sisällään tehtäväkohtaisen kehittämisen ja pitkän tähtäimen kehittäminen puolestaan omalla uralla etenemisen ja erilaiset urasuunnitelmat. (Sydänmaanlakka 2007, 81 – 82, 88.)

3.1 Osaamiskartoitus

Organisaation nykyisen osaamisen taso ja määrä voidaan selvittää systemaattisella osaamiskartoituksella. Kartoitus voidaan toteuttaa usealla tasolla aina koko organisaatiosta yksiköiden, tiimien ja yksilön tasolle asti. Kartoitus vaatii organisaatiolta kypsyyttä. Ennen kartoituksen aloittamista pitää organisaation vision ja strategian olla tarkkaan määritelty ja harkittu. Hyöty osaamiskartoituksessa on osaamisen tunnistaminen ja strategisesti keskeisen osaamisen löytäminen. (Wilska & Sääskilähti 2003, 29.)

Osaamiskartoituksen avulla organisaation tarvitsemien osaamisten kuvaukset voidaan koota osaamiskarttaan. Näin osaamisiin saadaan yhteismitallisuutta ja voidaan varmistua, että jokaisella on yhtenäinen ymmärrys siitä, mitä eri käsitteet pitävät sisällään. Osaamiskuvausten avulla hiljainen tieto voidaan muuntaa näkyväksi ja organisaation osaamista koskevat asenteet, arvot ja käsitykset saadaan dokumentoituun muotoon. (Hätönen 2005, 11.)

Osaamiskartoitus on tapahtumasarja, jossa selvitetään tietyn henkilön tai organisaatioyksikön nykyinen osaamistaso ja verrataan sitä osaamisen tavoitetasoon (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 117). Osaamiskartoitusten avulla saadaan selville, millaista osaamista yrityksessä löytyy ja miten henkilöstön ja yksilöiden tulisi kehittyä, jotta osaaminen olisi tavoiteprofiilin mukaista. Joissakin organisaatioissa osaamiskartoituksia kutsutaan nimellä kompetenssikartoitukset. (Viitala 2004, 198.)

Osaamiskartoitusten suurin hyöty saadaan kehittämisen suuntaamisessa ja jäsenytymisessä. Tunne osaamisen jälkeenjäämisestä ja kehittymistarpeiden laajuudesta voi helposti ahdistaa niin yksilöitä kuin koko työyhteisöjä nykyisessä muutos- ja informaatiotulvassa. Osaamiskartoitusten avulla nostetaan esille se osaaminen, joka on jo olemassa. Tällöin arvostus jo organisaatioissa olevaan osaamiseen lisääntyy. Täten voidaan helpommin rakentaa uutta toimintaa tiedostetun osaamisen varaan. (Viitala 2004, 199.)

Mikäli henkilön nykyinen osaaminen ja tavoiteosaamistaso ovat samalla tasolla, tilannetta voidaan pitää hyvänä. Jos osaamistaso jää alle tavoitetason, on löydetty henkilön osaamisen kehitysalue. Kartoitus tuo esiin myös ne yksilön osaamisresurssit, jotka jäävät käyttämättä hänen nykyisissä tehtävissään. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 119.)

Osaamistarvekartoitusten ja kehitystarveanalyysien perusteella laaditaan koko organisaatiota varten kehittämisohjelma, joka sisältää kehittämissuunnitelmat koskien koko henkilöstöä, yksiköitä, ryhmiä, tiimejä ja yksittäisiä henkilöitä. Hyvät kehittämissuunnitelmat tukevat yrityksen strategiaa ja ovat linjassa kehittämisohjelman tavoitteiden kanssa. Niiden pitää olla riittävän konkreettisia, jotta käytännön toteutus voidaan helposti suunnitella ja toteuttaa. (Viitala 2004, 200.)

3.2 Kehityskeskustelut ja -suunnitelmat

Tämän päivän jatkuvasti muuttuvissa ja kompleksisissa organisaatioissa kehityskeskustelut ovat keskeisin johtamisen väline ja suoriutumisen arvioinnin myötä käytössä jo miltei jokaisessa organisaatiossa (Työterveyslaitos 2010). Kehityskeskustelu ei voi olla vapaaehtoisuuden varassa, vaan se on liitettävä olennaiseksi osaksi johtamisjärjestelmää (Valpola 2002, 13). Kehityskeskustelukäytännöt saatavat vaihdella yrityksittäin, mutta ne eivät saa vaihdella yrityksen sisällä. Kehityskeskustelujen tavoitteena on varmistaa, että henkilön toiminta on yrityksen ja yksikön keskeisten päämäärien mukaista. (Helsilä 2002, 64 - 65.)

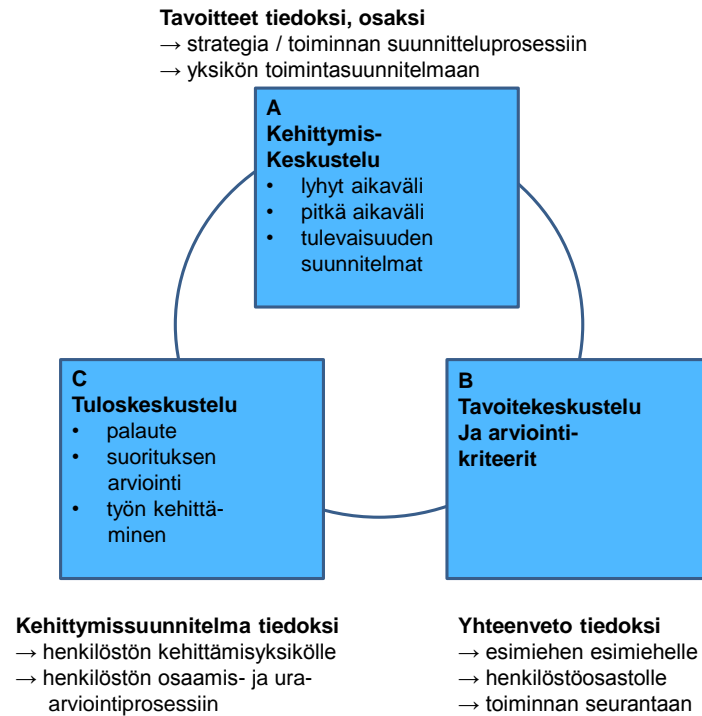
Kehityskeskustelu on ennalta sovittu ja suunniteltu esimiehen ja hänen vastuualueellaan olevan henkilön välinen keskustelu, jolla on tietty päämäärä ja jolle on ominaista toteutuksen säännöllisyys ja systematiikka. (Juuti & Vuorela 2002, 108.) Kehityskeskustelut ovat järjestelmällinen tapa määrääjain keskittyä jokaisen työyhteisön jäsenen osaamiseen, työhön ja kehittymistarpeisiin. Ne ovat sekä henkilökohtaisen ohjauksen keino että tiedonkeruuta yrityksen kehittämissuunniteluun. (Viitala 2004, 197.)

Kehityskeskustelut luovat pohjan kehittyvälle prosessille, jossa osaamisen kehittämisen kannalta katsottuna etuna ovat henkilökohtaisuus, molemmin puoleinen palautteen anto sekä kehityssuunnitelmien syntyminen. Kehityskeskustelut antavat tietoa myös urasuunnittelun tarpeisiin. Ne tukevat parhaimmillaan paitsi yksittäisten osaamisten kehittymistä, myös ammatillista kehittymistä ja kasvua. (Viitala 2006, 267.)

Kehityskeskusteluiden avulla voidaan arvioida suoriutumista ja työn tuloksia, selkeyttää omaa työroolia ja tehtäväkuvaa sekä antaa ja saada palautetta. Kehityskeskusteluissa voidaan määrittää työn tavoitteet ja päämäärät, tunnistaa mahdolliset kehittämistarpeet ja sopia kehittämistoimenpiteistä sekä edistää yhteistyötä ja hyvää ilmapiiriä. Työyhteisön toimivuus ja työhyvinvointi kuuluvat osana kehityskeskusteluiden aiheisiin. Kehityskeskusteluiden avulla luodaan pohjaa yksilöllisen osaamisen, työyhteisön ja työhyvinvoinnin kehittämiseksi.

(Kunnallinen työmarkkinalaitos 2010).

Organisaatioissa kehityskeskusteluilla on moninainen rooli. Kehityskeskusteluja voidaan pitää osana työssä oppimisen menetelmiä. Kehityskeskusteluissa on tarkoitus arvioida omaa osaamista ja työsuoritusta sekä asettaa tavoitteita. Monessa organisaatiossa käytetään kahden vuosittaisen kehityskeskustelun mallia, jolloin toinen keskustelu painottaa osaamisen arviointia ja osaamisen kehittämisen suunnittelua ja toinen keskittyy suorituksen johtamiseen. Hyvin hoidetut kehityskeskustelut ovat vahvana pohjana henkilöstön uudistumisessa ja oppimisessa. (Helsinki & Salojärvi 2009, 162 - 163.) Kuvion 6 näkemyksen mukaan tarvitaan kolme keskustelua onnistuvaan ja hyödylliseen kehityskeskusteluun (Valpola 2002, 42).



KUVIO 6 Onnistuneen kehityskeskustelun kolme vaihetta (Valpola 2002, 42.)

Kehityskeskustelukäytäntö alkaa siten, että esimies ja alainen käyvät läpi yhdessä työtehtävät ja sopivat tavoitteista sekä siitä, miten arviointi ja seuranta toteutetaan. Seuraavassa kehityskeskustelussa katsotaan miten tavoitteet ovat toteutuneet ja vastaako suoritus sovitun. Kolmannessa keskustelussa, joka voi olla erillinen keskustelu tai osa edellistä, arvioidaan ja jäsennetään alaiseen kehittämistarpeet ja urasuunnitelmat. (Valpola 2002, 42.)

Kehityskeskustelut ja organisaation osaamistarpeet luovat pohjaa henkilökohtaisille kehityssuunnitelmille (Ojala 1997, 194). Henkilökohtaisen kehityssuunnitelman laatimista auttaa, jos organisaatiossa tarvittava osaaminen on tehty näkyväksi. Näkyväksi tekemisellä tarkoitetaan esimerkiksi eri tehtävien hoidossa vaadittavien osaamisprofiilien julkistamista. Tällöin henkilö itse pystyy arvioimaan omaa osaamistaan ja sen kehittämistä peilaamalla sitä erilaisiin osaamisprofiileihin. (Sydänmaanlakka 2007, 170.)

3.3 Itseopiskelu tai omaehtoinen oppiminen

Itseopiskelu tarkoittaa muualla kuin järjestetyssä, muodollisessa opetuksessa tai koulutuksessa tapahtuvaa oppimista tai tietojen ja taitojen tarkoituksellista kehittämistä. Itseopiskelussa keskeistä on, että henkilö on itse vastuussa opetusjärjestelyistä ja että opiskelu tapahtuu ilman opettajaa. (Tilastokeskus 2011.) Itseopiskelu kuuluu usein osana muuhun osaamisen kehittämiseen, esimerkiksi pidempiin koulutusohjelmiin (Helsilä & Salojärvi 2009, 163).

Itseohjautuvuutta voidaan hyödyntää silloin, kun organisaatiossa on totuttu muutoksiin ja oppijat ovat joutuneet kohtaamaan erilaisia oppimistilanteita. Oppimisesta tulee luonnollinen osa työyhteisön ja siellä työskentelevien toimintaa. Mikäli organisaatiossa on totuttu tukemaan olemassa olevia toimintamalleja ja arvoja, oppiminen ei onnistu ilman muutoksia systeemeissä ja rakenteissa. Sama tilanne koskee yksilöitä. Mikäli yksilöt eivät ole tottuneet muutoksiin, mahdollisuudet itseohjautuvaan oppimiseen ovat vähäiset. (Moilanen 2001, 143.)

Mikäli yksilö omaa valmiudet itseohjautuvaan oppimiseen, voi hän soveltaa oppimisen keinoja ja tiedon lähteitä melkein rajattomasti. Kirjalliset tiedonlähteet kuten oppaat, ohjeet, ammattilehdet, tutkimusraportit ja kirjallisuus luovat mahdollisuuden yksilön itsenäiselle ja omaehtoiselle oppimiselle. Näiden lisäksi oppimisen tukena hyödynnetään yhä useammin Internetiä tai organisaation sisäistä intranetiä. (Moilanen 2001, 143.) Helsilä & Salojärvi (2009, 16) lukevat itseopiskelun keinoihin verkko-opiskelun, ammattikirjallisuuden lukemisen sekä alan keskusteluihin ja verkostoihin osallistumisen.

3.4 Työssä oppiminen

Työyhteisöjen haaste nykypäivänä on saada suurin osa oppimisesta tapahtumaan luonnollisessa ympäristössä eli työssä. Työpaikoilla tapahtuva oppiminen olisi hyvä saada osaksi yrityksen kilpailustrategiaa ja ottaa siinä huomioon sekä lyhyen että pitkän ajanjakson tarpeita.

Tärkeä edellytys onnistumiselle on oppimista tukevien järjestelmien kehittäminen ja kehittymistä kannustavan toimintakulttuurin luominen organisaatioon. (Viitala 2004, 183.)

Työympäristö on ihmisen luonnollinen oppimisympäristö. Työtä ja oppimista ei osata kuitenkaan tarkastella yhtenä jatkuvasti kehittyvänä kokonaisuutena, jossa oppijat ovat yksilöitä tai ryhmiä ja oppimisen tukijoina toimivat näiden työntekijöiden esimiehet. Tällöin oppimisen keinoja olisivat erilaiset työhön liittyvät muutokset, kokeilut, valmennukset, uudet hankkeet, työtehtävien vaihto, joita sovellettaisiin työn tekemisen rinnalla. (Moilanen 2001, 96.) Helsilä & Salojärvi (2009, 162) nostavat tärkeimmiksi työssäoppimisen keinoiksi muun muassa työparityökentelyn, tehtäväkierron, varjostamisen, projekteissa oppimisen, erityisvastuulliset tehtävät ja asiakkailta oppimisen.

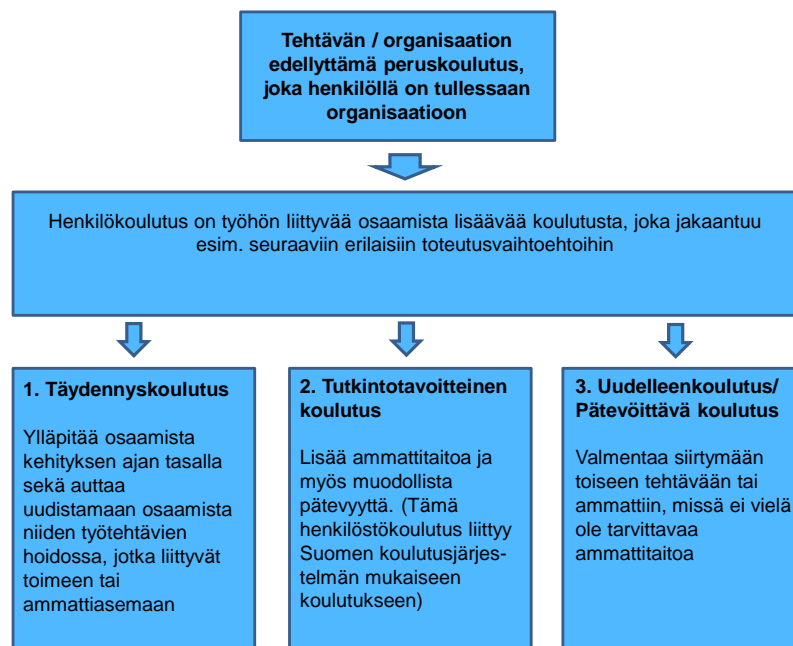
Työntekijä kehittyy kohtaamalla työhön liittyviä haasteita. Hyvä esimies antaa alaiselle hänen taitojensa ja kykyjensä mukaisia tehtäviä ja luo näin opettavan suhteen ihmisen ja työn välille, oppiminen tapahtuu tekemisen kautta. Oppimisprosessia voi tehostaa esimiehen ohjaava suhde työn tekijään. (Juuti & Vuorela 2002, 54.)

Työssä oppimisessa tarvitaan työn tekemisen ohella ulkopuolista tietoa ja kykyä soveltaa sitä kyseessä olevaan ympäristöön. Henkilön olisi voitava tehdä kumpakin samanaikaisesti, sekä tehdä työtään että opiskella uutta. Työpaikalta on mahdollonta olla pois pitkiä aikoja pelkästään opiskelemissa. Jotta motivaatio oppimiseen pysyy yllä, olisi opiskelun tuloksia voitava hyödyntää lähes välittömästi. (Grönfors 2010, 45.)

Organisaatio on oppimisympäristönä monipuolinen. Organisaatiossa opettajina toimivat työ, saadut kokemukset, ideat ja ajatukset, päätöksien tekeminen ja ongelmien ratkaiseminen. Ympäristö on monipuolinen, haasteellinen ja alati muuttuva. Siellä oppiminen ei tapahdu pelkästään yksin, vaan yhdessä muiden kanssa, ryhmässä. (Grönfors 2010, 21.) Oppimista tapahtuu jatkuvasti, mutta oppimisen pitäisi tapahtua työympäristössä määriteltyjen tavoitteiden suuntaisesti ja tietoisena kokemuksen seurauksena (Hätönen 2010, 6).

3.5 Koulutus

Osaamisen kehittämisessä yksi perinteinen keino on koulutus. Hätönen (2010, 14) on jaotellut koulutuksen alla olevan kuvion mukaisesti.



Kuvio 7 Esimerkki koulutuksen jaottelusta (Hätönen 2010, 14.)

Kuviossa 7 Hätönen (2010, 14) kuvaa, kuinka ihmisellä on organisaatioon tullessaan tietty organisaation edellyttämä peruskoulutus. Työhön liittyvää osaamista voidaan lisätä henkilökoulutuksella, jonka Hätönen jakaa kolmeen toteutusmuotoon. Täydennyskoulutuksen avulla ylläpidetään ja uudistetaan osaamista. Tutkintotavoitteinen koulutus lisää henkilön ammattitaitoa sekä muodollista pätevyyttä. Uuteen tehtävään tai ammattiin siirtyessä apuna on uudelleen koulutus, jota voidaan kutsua myös pätevöittäväksi koulutukseksi.

Koulutus on muuttunut prosessimaisemmaksi ja enemmän omaan työhön suoraan liittyväksi. Koulutusmenetelmissä etsitään toiminnallisuutta, vuorovaikutusta ja soveltamista. Pääpaino on siirtynyt oppijakeskeiseksi, jolloin korostetaan jokaisen omaa omaa aktiivista oppimista ”opettamisen” sijaan. Koulutus on yhä

useammin osa joko henkilökohtaista oppimispolkua, jolloin osallistutaan niin sanottuihin avoimiin koulutusohjelmiin, tai räätälöityä koulutusta organisaation tietyille ryhmälle tiettyyn tarpeeseen. (Helsilä & Salojärvi 2009, 163.)

Koulutuksessa käytettävillä menetelmillä on oleellinen merkitys yksilöiden oppimiselle. Koulutuksessa suositaan yhä enemmän osallistuvia työmenetelmiä ja osallistujat joutuvat paneutumaan todellisiin omaan työhön ja sen kehittämiseen liittyviin asioihin. (Moilanen 2001, 97.)

Koulutustarpeiden määrittelyssä on mahdollista käyttää kahdenlaista ajattelutapaa. Ensimmäinen on vähennyslaskuajattelu, jolloin arvioidaan nykyisten valmiuksien ja toivottujen valmiuksien välinen ero. Toinen ajattelutapa on kasvuvoimaajattelu, jossa keskitytään kehittämään niitä ominaisuuksia ja osaamista, jotka ovat jo kehittyneitä. (Viitala 2006, 272.)

Pitkällä tähtäimellä kestävimmit ja parhaat tulokset voidaan saavuttaa, jos koulutuksella voidaan tuottaa valmiuksia tulevaisuudessa kohdattavia haasteita varten. Se merkitsee, että varsinaisen työtehtäväosaamisen rinnalla tulisi kehittää myös metataitoja. Keskeisiä metataitoja ovat oppimaan oppimisen ja arvioinnin kyky. (Viitala 2004, 194 – 195.) Koulutuksen yhtenä ongelmana on usein opittujen asioiden siirtyminen käytäntöön eli training transfer (Grönfors 2010, 125).

3.6 Mallittaminen

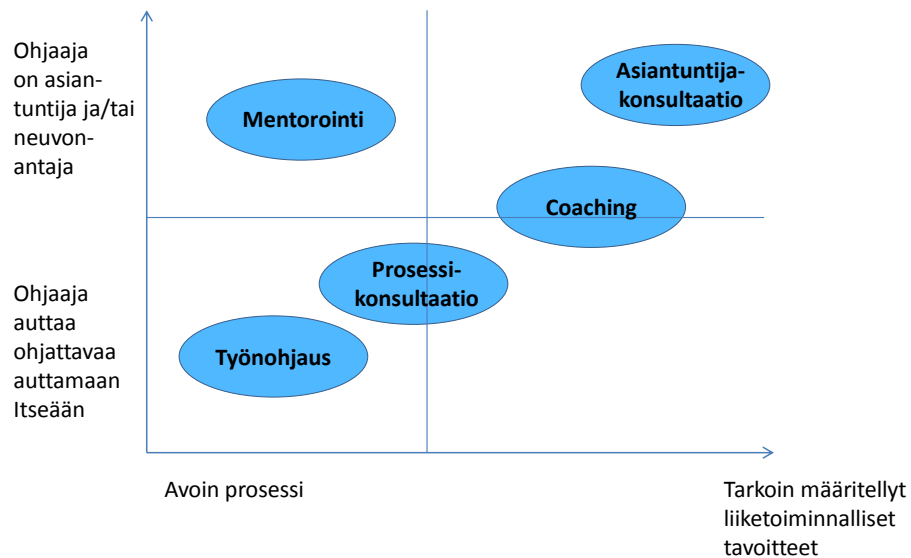
Hiljaisen tiedon esille saaminen organisaatiossa on vaikeaa. Siihen on olemassa tekniikka, mallittaminen, jolla taitavan tekijän osaaminen tehdään näkyväksi hänelle itselleen, ja muille ja samalla osaamisesta saadaan siirrettävää. (Viitala 2006, 376). Mallittamisen voidaan sanoa olevan kohdennettua täsmäoppimista. Tällöin valitaan malli, joka on osoittanut käytännössä osaavansa tehdä asian juuri sillä tavalla kuin halutaan. (Toivonen & Asikainen, 2004, 35.)

Mallittamisen avulla hiljaisesta tiedosta tehdään näkyvää. Sen avulla tuotetaan tietystä ilmiöstä malli tai kartta, jonka avulla toisilla on mahdollisuus saada aikaan sama ilmiö. Mallissa jäsennetään johonkin taitoon liittyvät olennaiset asiat konkreettisesti ja tiiviisti. Mallin tuottama kuvaus vastaa prosessin tai ilmiön rakennetta. Mallin hyvyttä mitataan sillä, kuinka tarkasti mallia seuraamalla päästään samaan lopputulokseen. (Viitala 2006, 377).

Lähes kaikki ammatillinen osaaminen sisältää paljon kokemuksen kautta tullutta sisäistynyttä hiljaista tietoa. Koska tämä osaaminen on syntynyt tietyssä organisaatiossa, sitä ei ole mahdollista löytää kursseilta eikä yleisoppaista. (Toivonen & Asikainen 2004, 37.) Mallittamista voidaan käyttää taitavien erityisosaajien ja eläkkeelle siirtyvien senioreiden osaamisen näkyväksi tekemisessä ja siirtämisessä muille organisaatiossa. Sen avulla voidaan tukea työssä oppimista kenen tahansa kohdalla siten, että se lähtee henkilön yksilöllisistä tarpeista. Se voi olla tukena perehdytyksessä ja sen avulla voidaan luoda ja kohdentaa koulutus- ja kehittämisprojekteja. (Viitala 2006, 376 – 377).

3.7 Ohjaukselliset menetelmät

Ohjauksellisia menetelmiä yhdistää ajatus yleensä yhdestä ohjaajasta, joka työskentelee ohjattavan tai ohjattavien parhaaksi, heidän auttamisekseen ja kehittymistään tukien. Kaikki ohjaukselliset menetelmät sisältävät ajatuksen yksilöllisestä tai yhteisöllisestä inhimillisestä kasvusta. Ohjauksellisissa menetelmissä keskeistä on ohjattavan tietoisuuden lisääntyminen sekä itsestään että ympäristöstään. Menetelmiin kuuluvat tukeminen, kannustaminen ja tavoitteellisuus. (Helsilä & Salojärvi 2009, 164.)



KUVIO 8 Ohjauksellisten menetelmien kenttä (Helsilä & Salojärvi 2009, 165.)

Kuviossa 8 on esitelty ohjauksellisten menetelmien kenttä ja eri menetelmien merkittävimmät erot. Ohjausmenetelmät mielletään usein samankaltaisiksi ilmiöiksi ainoastaan pienin painotuseroin. Kaikilla näillä menetelmillä on kuitenkin omanlainen toimintamalli ja filosofia. (Helsilä & Salojärvi 2009, 166.)

Mentorointi

Mentorointi on käytännöllinen tapa siirtää organisaatiossa kokeneen henkilön osaamista eteenpäin. Se ei vaadi normeja, ainoastaan keskinäisiä pelisääntöjä. (Helsilä 2002, 88.) Mentoroinnin avulla tietyssä tehtävässä pätevöitynyt henkilö ohjaa ja opastaa kokemattomampaa henkilöä. Kyse on kokemuksen ja osaamisen siirrosta, jossa kumpikin oppii. (Helsilä & Salojärvi 2009, 166.) Mentorointia voidaan pitää epämuodollisena tiedon, sosiaalisen pääoman ja psykososiaalisen tuen siirtoprosessina (Opetushallitus 2011).

Mentoroinnissa tavoitteena on läheisen suhteen muodostuminen, jossa vanhempi työntekijä tukee nuoremman ammatillista kehittymistä. Kyseessä on tavoitteellinen vuorovaikutussuhde, jossa tärkeää on molemminpuoleinen avoimuus, sitoutu-

neisuus ja luottamus. (Ranki 1999, 105.) Juusela et al (2000, 14 - 15) mielestä mentorointi on kehittävä vuorovaikutussuhde. Mentorin ja mentoroitavan välille syntyy osallistuva, huolehtiva, kehittävä ja auttava vuorovaikutussuhde, jossa mentori investoi tietämystään ja aikaansa lisätäkseen toisen ihmisen tietämystä, taitoa ja kasvua. Mentoroinnissa on mahdollisuus dialogiin, jossa asiantuntijan ja oppijan välinen rajanveto häviää ja jossa opitaan yhdessä ja tunnistetaan erilaisia tapoja rakentaa merkityksiä (R&D Management 2011).

Mentoroinnissa ohjausprosessi on yleensä luonteeltaan avoin ja pitkäkestoinen ja se tähtää mentoroitavan yleiseen kasvuun esimerkiksi johtajana. Se poikkeaa muista ohjauksellisista menetelmistä siten, että mentori voi tulla myös oman organisaation sisältä. (Helsilä & Salojärvi 2009, 166 – 167).

Järjestelmällinen mentorointi auttaa yritystä kehittymään sisältä päin ja osoittaa, että henkilöstön kyvyt ovat arvostettuja. Yritys hyödyntää omia henkilöstöresurssejaan kehittäessään yksilöiden ja koko organisaation toimintaa. (Dymock 1999.)

Työnohjaus

Työnohjaus on työhön, työn tavoitteisiin ja toimintastrategioihin, työrooleihin ja työyhteisöön liittyvien tunteiden ja kysymysten tiedostamista, tutkimista ja jäsentämistä yhdessä koulutetun työnohjaajan kanssa (Henkilöstöjohton ryhmä – HENRY ry 2011). Työnohjaus on keskusteluun pohjautuvaa, uuden oivaltamista ja kokemuksellista oppimista. Se on ammatillisen kehityksen ja kasvun väline. (Introspekt 2011). Viitalan (2004, 205) mukaan työnohjaus on ryhmätyötä, jonka tavoitteena on ohjattavan tai ohjattavien työntekijöiden ammattitaidon kasvattaminen, henkinen ja persoonallinen kasvu sekä työssä kohdattavien ongelmatilanteiden hallinta.

Punkanen (2009, 7) näkee työnohjauksen persoonallisten ja ammatillisten valmiuksien lisäämisenä reflektiivisen keskustelun avulla. Työnohjauksessa keskitytään työntekijän itsensä sekä työn tutkiskeluun. Työnohjaus lähtee aina työntekijän omasta halusta ja tarpeesta saada työnohjausta. Työnohjauksessa keskeisellä sijalla

on ohjattavan omaehtoisuus, vastuullinen sitoutuminen sekä persoonalliseen että ammatilliseen kehittymiseen ja aktiivisuus.

Työnohjauksen keskeinen toimintaperiaate on luoda ohjattavalle oppimistilanne, jossa hän oppii tarkastelemaan sekä itseään että suhdettaan työhönsä ja organisaatioonsa. Työnohjauksen avulla autetaan työntekijää etsimään juuri itselle sopiva tapa tehdä työtä. (Viitala 2004, 206.)

Työnohjausta voidaan toteuttaa yhteisö-, ryhmä- tai yksilötyönohjauksena. Se voidaan toteuttaa itsenäisenä kokonaisuutena, tai se voidaan yhdistää muihin kehittämisen- ja koulutusprosesseihin. Se voi olla suoraa tai epäsuoraa eli välillistä. Suorassa työnohjauksessa keskeistä on suora interventio kyseiseen tilanteeseen, jolloin ohjaaja näkee tilanteen aitona, ei muiden suodattamana tai kokemana. Epäsuora eli välillinen työnohjaus ei tapahdu autenttisesti, todellisessa tilanteessa. Tilanteesta, josta ohjattava haluaa keskustella, on saattanut kulua päiviä, jopa viikkoja. (Punkanen 2007, 26 - 27.)

Työnohjauksessa on tärkeää, ettei työnohjaaja itse ole osallisena työyhteisössä, jota hän ohjaa. Työnohjaajan tavoitteena on tuoda ulkopuolinen, tosiasioihin perustuva näkökulma ongelmatilanteisiin. (Ranki 1999, 106 – 107.) Ohjaajan rooliin kuuluu ehdoton neutraalius ja asiantuntija-avun tai suoran neuvonantamisen välttäminen. Prosessina työnohjaus on avoin ja se kestää yleensä pitkään, jopa vuosia. Työnohjaaja ei tarkoituksellisesti ole missään sisältöasiassa asiantuntija. (Helsilä & Salojärvi 2009, 166.)

Prosessi- ja asiantuntijakonsultaatio

Prosessikonsultaatiossa tavoitteena on ohjata koko organisaatiota. Prosessikonsultaation avulla organisaatiossa opitaan havaitsemaan ongelmat ja opitaan, miten organisaation prosesseja voidaan käsitellä, jotta organisaatio itse osaa ratkaista ongelmansa tulevaisuudessa. (UnitCase Oy 2006.)

Prosessikonsultaatio on avoin prosessi, jossa konsultti voi olla myös sisältöasiantuntija. Prosessikonsultaatiossa konsultti auttaa esimerkiksi johtoryhmää reflektoimaan omaa toimintaansa, havaitsemaan omia vahvuuksiaan tai puutteitaan sekä ratkaisemaan itse ongelmiaan. Prosessi etenee dialogin kautta, eikä etukäteen ole tiedossa prosessin kulku, suunta ja tulos. (Helsilä & Salojärvi 2009, 166.)

Asiantuntijakonsultaatiossa liikutaan tarkoin rajatun osa-alueen tai ongelman raameissa. Asiantuntijakonsultaatiossa peruslähtökohtana on, että konsultilla on tarjota ratkaisu, joka on linjassa asetettujen tavoitteiden kanssa. Nykyisin asiantuntijakonsultaatio kohdistuu yhä useammin yksilöihin ja pienryhmiin, ja se on räätälöidämpää. Konsultaatio saattaa olla kertaluonteinen tai pidempi prosessi. (Helsilä & Salojärvi 2009, 167.)

Coaching

Coachingin tavoitteena on valmennettavan yksilön tai organisaation kokonaisvaltainen kehitys, kasvu, tasapaino ja ekologisuus, ja sitä kautta suorituskyvyn ja toimintatapojen parantaminen. Prosessissa coach auttaa löytämään valmennettavan nykyisen ja käyttämättömän potentiaalin ja auttaa saavuttamaan ja jopa ylittämään omat tavoitteensa, mikä luo pohjan organisaation menestykselle. (Suomen Coaching yhdistys 2010).

Coachingissa liiketoiminnalliset tavoitteet saattavat olla pohja koko prosessille, erityisesti mikäli kyseessä on johdon coaching. Prosessissa pätevätyt ja kokenut henkilö toimii asiantuntijana ja neuvonantajana tietyissä tilanteissa, mutta prosessissa hänen tehtävänä on auttaa omaa ohjattavaansa löytämään ratkaisut itse. Prosessin kesto vaihtelee, mutta keskimäärin tapaamiskertoja on viidestä kymmeneen. (Helsilä & Salojärvi 2009, 167.)

3.8 Osaamisen palkitseminen

Yksilön oppimisen arviointiin ja palkitsemiseen kuuluvat toimenpiteet, joilla varmistetaan, että yksilön oppimista ja sen tuloksia tarkastellaan olennaisena osana koko oppimista. Arvioinnissa voidaan käyttää itsearviointia, pariarviointia tai esimiehen arviointia. Arviointiin kuuluu lisäksi oppimisprosessin arviointi, jolloin yksilön on mahdollista kehittyä oppijana. Yksilö saattaa kokea oman oppimisensa päättymättömäksi prosessiksi, mikäli oppimista ei arvioida ja saavutettuja tuloksia nosteta esille. Arviointiin kuuluu keskeisenä osana myös palkitseminen, jolla vahvistetaan yksilön jatkuvaa oppimishalukkuutta. (Moilanen 2001, 150.)

Palkitsemisen luonteeseen kuuluu aina pyrkimys toiminnan aktiiviseen suuntaamiseen ja tietty tavoitteellisuus. Saavuttaakseen tavoitteitaan organisaatio palkitsee yksilöitä. Tämä tavoitteellisuus nostaa esiin ajatuksen, että palkitseminen on johtamisen ja ohjaamisen väline. Palkitseminen ei sinänsä ole johtamista, vaan sen avulla voidaan korostaa johtamisen käytäntöä ja vaikutuksia. (Luoma & Troberg & Kaajas & Nordlund 2004, 36.)

Osaamisen palkitsemisessa tarvitaan osaamisen johtamista ja toimivaa palkitsemisen kokonaisuutta. Palkitsemisen kokonaisuus jakaantuu aineellisiin ja aineettomiin palkitsemistapoihin, jotka tukevat parhaimmillaan toinen toisiaan. Palkitsemisen osa-alueita tulisi kehittää kokonaisvaltaisesti organisaation toimintaympäristön tarpeet ja tilanne huomioiden. (Aalto-yliopisto 2011.) Jako aineettomiin ja aineellisiin palkitsemistapoihin ei ole yksiselitteinen ja selkeä, koska monet aineettomat palkitsemistavat ovat välillisesti aineellisia, esimerkiksi koulutus- ja valmennusohjelmat ja urakehitys. (Luoma & Troberg & Kaajas & Nordlund 2004, 38.)

Palkitsemisen kokonaisuudella on erilaisia motivaatioon liittyviä kytkentöjä. Ulkoiseen motivaatioon liittyviä palkitsemismuotoja ovat esimerkiksi palkka, erikoispalkkiot ja tulosperusteiset palkkiojärjestelmät. Sisäiseen motivaatioon kuuluvat esimerkiksi mahdollisuus kehittää osaamistaan ja mahdollisuus hyvään vuorovaikutukseen organisaatiossa. (Luoma & Troberg & Kaajas & Nordlund 2004, 37.)

3.9 Osaamisen kehittämisen arvioiminen

Henkilöstön osaamisen kehittäminen on usein toimintaa, jonka tuloksia voidaan harvoin varmuudella osoittaa taloudellisina tunnuslukuina tai rahassa. (Viitala 2006, 258). Henkilöstön kehittämisen tavoite on tuottaa hyötyä koko organisaatiolle ja auttaa sitä saavuttamaan paremmin tavoitteensa (Ruohotie 1996, 127).

Henkilöstön osaamisen kehittämisellä on oltava selkeät tavoitteet. Toiminnan tulee saada aikaan sellaista osaamisen tason kehittymistä, että se heijastuu toiminnan tehostumisena ja laadun kehittymisenä, ja viime kädessä yrityksen kannattavuuden ja menestymisen edellytysten paranemisena. (Viitala 2006, 281.)

Lyhyen tähtäimen tavoitteet ja siitä seuraava kärsivällisyyden puute ovat henkilöstön kehittämistoimien yksi ongelma. Suurin osa kehittämisestä vaatii paljon aikaa kypsyäkseen toiminnaksi ja organisaation kulttuuriksi. Toinen yleinen kompastuskivi on kehittämistoimien arvioinnin ohuus. Tuloksia arvioidaan ja mitataan vain harvoin. Usein arviointi jää pinnalliseksi, lähinnä koulutettavan tyytyväisyyttä mittaavaan arviointiin. Arviointi tulisi liittää koko kehittämisprosessin kaikkien vaiheiden kiinteäksi osaksi. Sen pitäisi kohdistua suunnitteluun, toteutukseen ja tuloksiin. Tulosten arviointi pitäisi kohdistua useammalle tasolle: yksilöiden tietojen ja asenteiden muutokseen, vaikutuksiin heidän työkäyttämiseensä ja koko organisaatioon. (Viitala 2006, 282.)

Arvioinnin tasot	Mitä arvioidaan?	Milloin arvioidaan?	Kuinka arvioidaan?
ENSIMMÄINEN TASO = REAKTIOT Mitä osallistujat pitivät koulutuksesta?	Asenteet Tuntemukset Mielipiteet Vaikutelmat	Koulutuksen aikana ja koulutuksen lopussa	Kyselylomakkeet Haastattelut Keskustelut
TOINEN TASO = OPPIMINEN Mitä osallistujat oppivat koulutuksen aikana?	Opiskeltujen asioiden omaksuminen Tietojen hallinta Ymmärtäminen Periaatteiden hallinta	Koulutuksen aikana ja koulutuksen päätyttyä	Kokeet Tentit Kyselyt Haastattelut Tehtävät ja harjoitukset
KOLMAS TASO = TOIMINTA Miten osallistujat voivat soveltaa oppimaansa työhönsä?	Käytännön tilanteissa ilmenevä toiminnan muutos Kyky toimia opiskeluiluissa tilanteissa	Koulutuksen aikana ja noin 0 – 6 kk koulutuksen päätyttyä	Työntekijän haastattelu Työtovereiden ja esimiesten haastattelut Työskentelyn seuraaminen Asiakaspalautteet
NELJÄS TASO = TULOKSET JA VAIKUTUKSET Millaisia vaikutuksia opittujen taitojen käyttöönotolla on yrityksen kokonaistoimintaan?	Tuottavuuden kasvu Kustannusten pienentyminen Virheiden väheneminen Aloitteiden lisääntyminen Poissolojen väheneminen	6 – 24 kk koulutuksen päätyttyä	Tilastot Erilaiset dokumentit Asiakaspalautteet Haastattelut

TAULUKKO 1 Yhteenveto arvioinnin eri tasoista, esimerkkinä koulutuksen arviointi (Hätönen 1998, 89.)

Taulukossa 1 on esitetty Hätösen (1998, 85 – 88) näkemys siitä, kuinka arvioiva ote on hyvä olla mukana kehittämisen kaikissa vaiheissa. Hän jakaa kehittämisen eri vaiheisiin nivoutuvat arviointitasot reaktioiden arviointiin, oppimisen arviointiin, toiminnan ja käyttäytymisen muutoksen arviointiin ja vaikutusten ja tulosten arviointiin. Reaktioiden arvioinnissa selvitetään, kuinka osallistujat kokevat kehittämistoimenpiteet ja/tai koulutuksen. Reaktioiden arviointi on olennainen osa kehittämisen ja koulutuksen arvioinnissa, mutta se ei anna riittävää kuvaa niiden vaikutuksista. Lähinnä se toimii eräänlaisena tyytyväisyysmittarina. Oppimisen

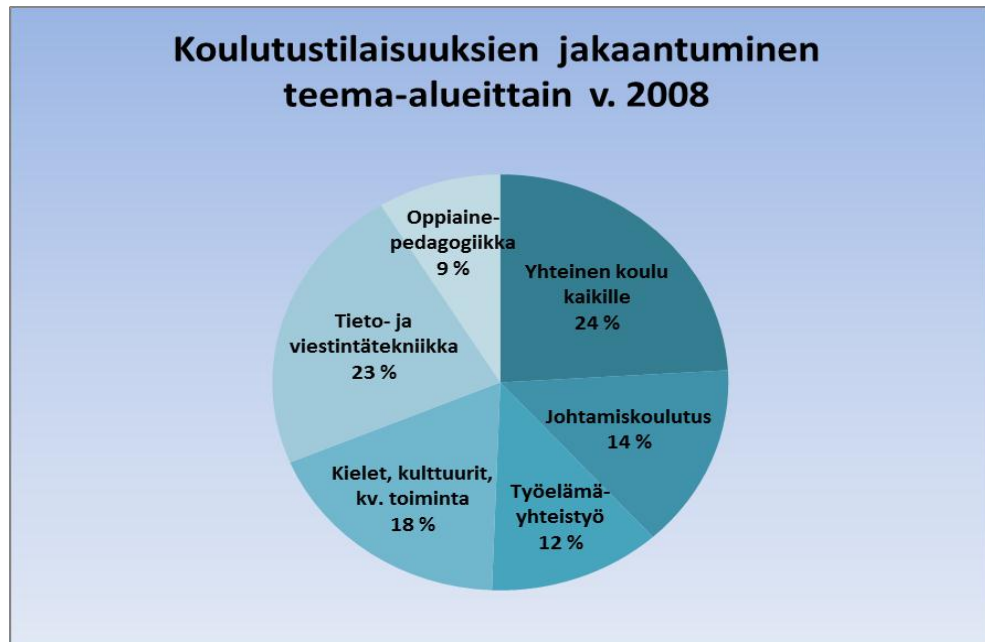
arvioinnin avulla selvitetään, miten osallistujat omaksuivat koulutuksen ansioista uusia asioita. Oppimista arvioitaessa tulee ensin määrittää ne tavoitteet, joita koulutukselle on asetettu. Toiminnan arvioinnin avulla voidaan selvittää, miten käyttäytyminen on muuttunut kehittämistoimenpiteiden seurauksena. Toiminnan arvioinnissa on muistettava se, että muutos vie aikaa. Työntekijälle on annettava aikaa omaksua uusi toimintatapa ja kokeilla sitä käytännössä. Olennainen arvioinnin osa on kehittämisen seurauksena syntyvät lopulliset tulokset ja vaikutukset, millaisia tuloksia organisaatiossa on saavutettu kehittämistoiminnan seurauksena.

4 CASE EDUCODE OY

Opetusalan koulutuskeskus Opeko yhtiöitettiin 2009, ja sen toimintaa henkilöstön ja organisaatioiden kehittämiseen erikoistuneena asiantuntijayrityksenä jatkaa 1.1.2010 perustettu Opetusalan koulutuskeskus Educode Oy. Educode Oy on kokonaan valtion omistama osakeyhtiö.

Educoden edeltäjä Opetusalan koulutuskeskus Opeko perustettiin 1.8.1998. Opeko syntyi ammattikasvatustahallinnon koulutuskeskuksen ja Heinolan kurssikeskuksen yhdistämisen seurauksena. Opekon tehtävät määriteltiin laissa (1259/97) ja asetuksessa (187/98) ja toimintaperiaatteista sovittiin työjärjestyksessä. Opekon erityistehtäviksi asetettiin koulutuspoliittisesti merkittävän täydennyskoulutuksen tuottaminen koko opetusosalalle. Sen lisäksi tehtäviin kuului täydennyskoulutuksen saavutettavuuden lisääminen valtakunnallisesti ja koulutuksellisen tasa-arvon edistäminen. (Pesola 2008.)

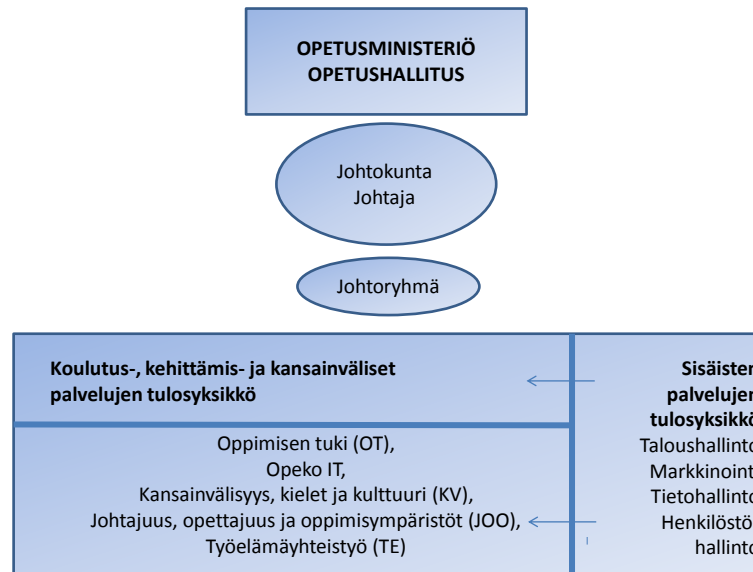
Opeko toimi Opetushallituksen alaisena, verkostoperiaatteella toimivana jatko- ja täydennyskoulutuksen asiantuntijaorganisaationa. Opeko järjesti täydennyskoulutusta sekä tarjosi konsultointi- ja kehittämispalveluja erityisesti opetustoimen henkilöstölle esi- ja perusopetuksen, toisen asteen yleissivistävän ja ammatillisen koulutuksen sekä aikuiskoulutuksen alueilla. (Toimintakertomus 2008).



KUVIO 9 Opekon järjestämät koulutus-, konsultointi ja kehittämistilaisuudet teema-alueittain vuonna 2008 (Pesola 2008.)

Kuviossa 9 on esitelty Opekon vuonna 2008 järjestämien koulutus-, konsultointi ja kehittämistilaisuuksien jakautuminen prosentuaalisesti teema-alueittain. Kaikkiaan vuonna 2008 järjestettiin 1093 tilaisuutta ja koulutettavapäivien lukumäärä oli 43 004. (Pesola 2008.)

Opekolla oli toimipaikat Heinolassa ja Tampereella. Opeko järjesti opetustoimen lisä- ja täydennyskoulutusta hajautetusti ympäri Suomea. Henkilöstön määrä oli parhaimmillaan yli 80 henkilöä.



KUVIO 10 Opekon organisaatorakenne 2008 (Toimintakertomus 2008.)

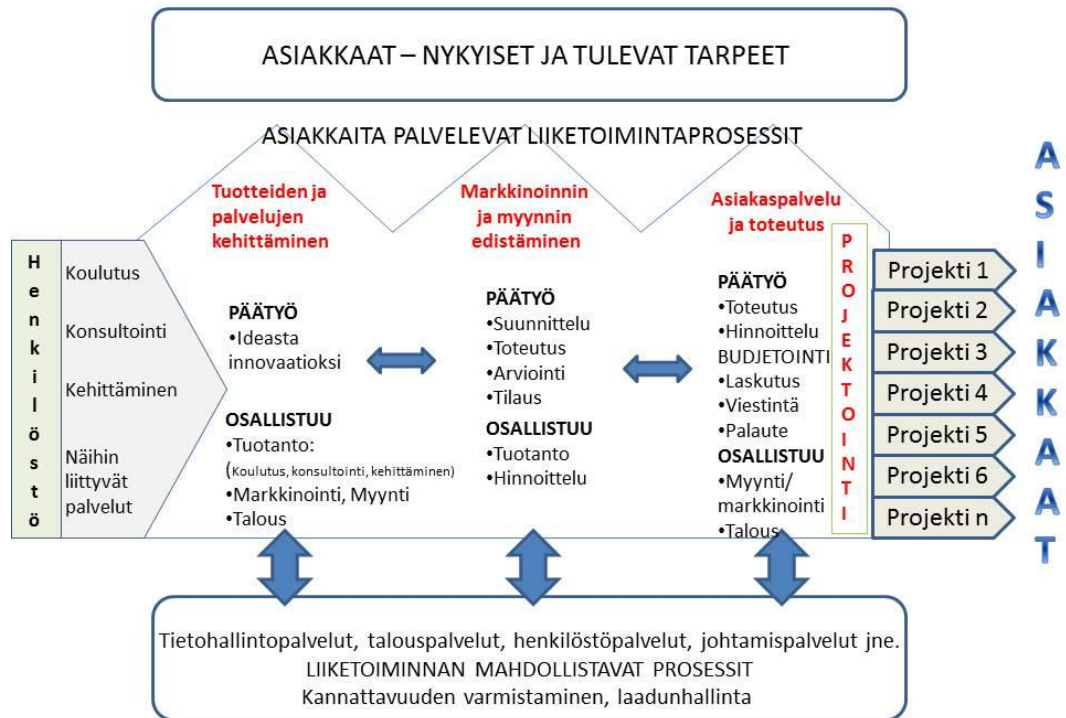
Opeko toimi vuonna 2008 tiimiorganisaationa kuvion 10 mukaisesti. Koulutus-, kehittämis- ja kansainväliset palvelut tulosityksikkö jakaantui viiteen tiimiin, jotka olivat Oppimisen tuki (OT), OpekoIT, Kansainvälisyys, kielet ja kulttuuri (KV), Johtajuus, opettajuus ja oppimisympäristöt (JOO) sekä Työelämäyhteistyö (TE). (Toimintakertomus 2008.)

Opekon yhtiöittämisprosessi käynnistyi vuonna 2008. Valtion tuottavuusohjelman myötä Opeko yhtiöitettiin vuoden 2010 alusta. (Tykes 2011).

4.1 Opetusalan koulutuskeskus Educode Oy

Opetusalan koulutuskeskus Educode Oy aloitti toimintansa 1.1.2010, ja se jatkaa Opekon toimintaa. Educode Oy:n koko osakekannan omistaa valtio. Valtioneuvoston kanslian omistajaohjausosasto vastaa yhtiön omistajaohjauksesta. (Valtioneuvoston kanslia 2010).

Educode on asiantuntijayritys, joka on erikoistunut henkilöstön ja organisaatioiden kehittämiseen (Educode 2011). Educode tukee organisaatioiden ja työyhteisöjen kehittämistä tavoitteenaan pitää yllä, laajentaa ja syventää henkilöstön osaamista, työmotivaatiota ja työhyvinvointia. Se toimii usein koko työyhteisön tai organisaation kanssa ja tukee niiden visio- ja strategiatyöskentelyä. (Opetushallitus 2010.)



KUVIO 11 Opeko Oy:n prosessiorganisaatio (Opekosta Opeko Oy 2009.)

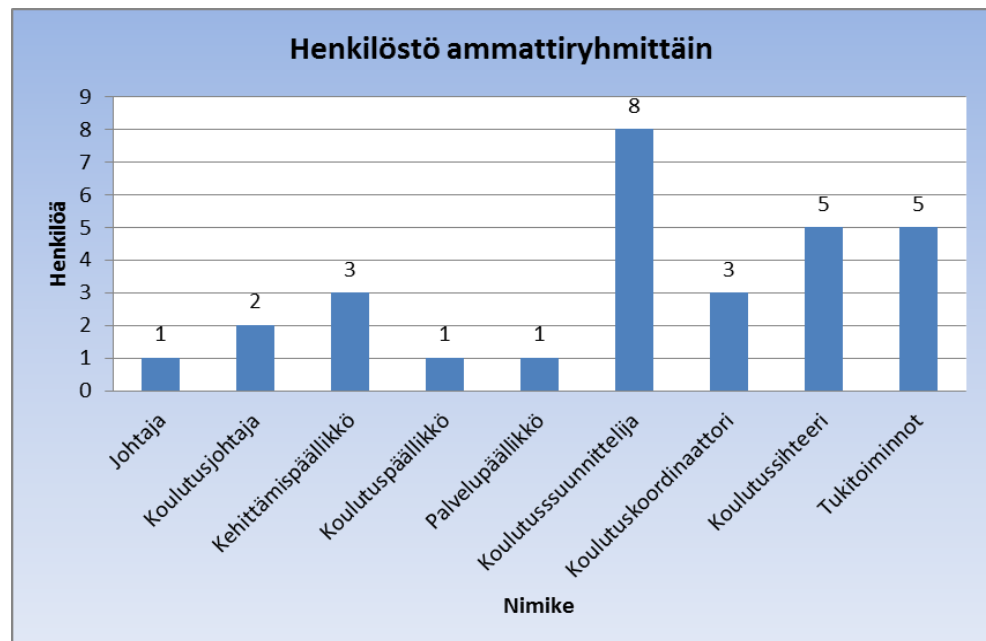
Muutoksen myötä organisaatio muuttui tiimiorganisaatiosta prosessiorganisaatioksi, joka toteuttaa tehtävänsä erilaisten projektien avulla. Organisaation ydinprosessit ovat koulutus, konsultointi ja kehittäminen. Pääprosessit ovat asiakkuuksien hankkiminen ja ylläpito, tuotteiden kehittäminen, palvelujen toteuttaminen sekä yhteistyö ja verkostoituminen. Organisaation tukiprosessit ovat kannattavuuden varmistaminen, henkilöstön osaamisen kehittäminen ja muut liiketoiminnan mahdollistavat prosessit. (Opekosta Opeko Oy 2009.)

Educoden toimipaikat sijaitsevat Heinolassa ja Tampereella. Opekon henkilöstöstä noin 50 henkilöä siirtyi uuteen osakeyhtiöön. Yrityksen tehostamistoimenpiteiden seurauksena henkilöstön määrä laski vuoden 2011 alussa 29 henkilöön.

Organisaatiossa on toiminut väliaikainen toimitusjohtaja helmikuun 2010 loppuun saakka. 1.3.2011 Educode Oy:ssä aloitti uusi toimitusjohtaja Ismo Salminen, joka jatkaa organisaation luotsaamista liiketaloudellisesti kannattavaksi valtion osakeyhtiöksi.

4.2 Haastattelututkimuksen laadinta ja toteutus

Opinnäytetyön empiiriseen osuuteen liittyvä aineisto hankittiin haastattelemalla Opetusalan koulutuskeskus Educode Oy:n koulutuspuolen henkilöstöä.



KUVIO 12 Educoden henkilöstö ammattiryhmittäin

Opetusalan koulutuskeskus Educode Oy:ssä työskentelee 29 henkilöä. Henkilöstöstä kahdeksan on johtaja- ja päällikkötasoa. Kohderyhmäksi valittiin johdannossa mainitun näkökulman mukaisesti koulutussuunnittelijat, koulutuskoordinaattorit ja koulutussihteerit, joiden osuus henkilöstöstä on 16 henkilöä. Kaikkiaan haastatel-

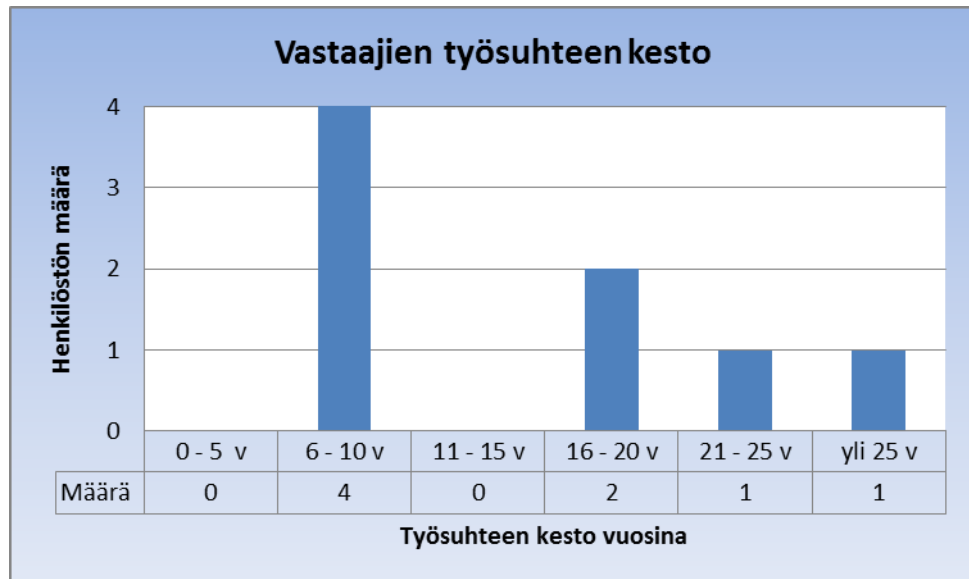
tavia on 8 henkilöä. Opinnäytetyöstä rajattiin pois organisaation johto, esimiehet ja tukihenkilöt.

Empiirisen osuuden tutkintametodiksi valittiin haastattelu, koska sen avulla on mahdollista saada laajempi kuva aiheesta ja mahdollisuus esittää täydentäviä lisäkysymyksiä. Sähköisenä lomakekyselynä vastaukset olisivat voineet olla pintapuolisempia ja tällöin myös täydentävien kysymysten esittäminen olisi jäänyt kokonaan pois.

Opinnäytetyön haastattelut tehtiin teemahaastatteluina ja haastattelut olivat yksilöhaastatteluja. Teemahaastattelurunko (LIITE 1) oli sama kaikille haastatteluun osallistuneille. Haastattelukysymykset toimitettiin haastateltaville ennakkoon, jolloin he pystyivät tutustumaan niihin. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin.

Haastatteluajat sovittiin jokaisen haastateltavan kanssa erikseen ja samalla kerrottiin opinnäytetyöhön liittyvän haastattelun taustat. Haastatteluun valitut henkilöt edustivat seuraavia ammattiryhmiä: koulutussuunnittelijat, koulutuskoordinaattorit ja koulutussihteerit. Jokaisesta ammattiryhmästä valittiin haastatteluun 2-3 edustajaa. Haastateltavista kaikki olivat naisia.

Jokaisella haastateltavalla on ollut pitkä työhistoria organisaatiossa ja he ovat nähneet ja kokeneet organisaation muutoksen.



KUVIO 13 Vastaajien työsuhteen kesto vuosina

Vastaajista kahden työsuhde on kestänyt kuusi vuotta. Pisin työsuhde on kestänyt 36 vuotta. Vastaajista neljä on työskennellyt jo Opekoa edeltäneiden Heinolan kurssikeskuksen ja Tampereen ammattikasvatustahallinnon koulutuskeskuksen aikana. Haastateltujen keskimääräinen työsuhteen kesto on 15 vuotta.

4.3 Haastattelututkimuksen tulokset

Seuraavassa esitellään Opetusalan koulutuskeskus Educode Oy:n koulutushenkilökunnan yksilöhaastatteluissa esille tuomia näkemyksiä. Tulokset on purettu kysymyksittäin ja mukaan on otettu suoria lainauksia osallistujien haastatteluista. Suorat lainaukset on tekstissä kursivoitu.

4.3.1 Organisaation muutoksen vaikutus työnkuvaan

Vastaajilta kysyttiin, onko organisaation muutoksella ollut vaikutusta heidän työkuvaansa ja jos on, niin miten.

Vastauksissa tuli esille, että suurimmalla osalla (5/8) työnkuva on pysynyt melko samana tai hieman laajentunut. Kolmen vastaajan työnkuva on selkeästi tai kokonaan muuttunut. Educodessa on luovuttu muutamista kehittämisalueista kuten Kielet ja kansainvälisyys sekä Educod IT. Näiden linjausten myötä kahden vastaajan työnkuvat ovat huomattavasti muuttuneet. Nimike heillä on pysynyt samana, mutta muutos on heijastunut enemmän työn sisältöön. Toinen näistä vastaajista kertoi työskennelleensä aiemmin EU-projektien parissa, mutta ”*EU-projektikuviot oli strateginen muutos, alussa niitä haluttiin ja sitten on myöhemmin huomattu, että niitten kannattavuusasiat on sellaisia, että kannattaa enemmän keskittyä muuhun*”. Yhden vastaajan työtehtävät ja työnkuva muuttuivat täysin hänen siirtymässään tukipalveluista koulutuspuolelle.

Vastaajista kolme kertoi, että työ on määrällisesti huomattavasti lisääntynyt. Muutoksessa organisaatiosta on vähennetty henkilöstöä, jolloin heidän työtehtäviään on siirretty nykyisille työntekijöille. Työn määrällisen lisääntymisen nostivat esille kolme vastaajaa ryhmästä koulutussihteerit ja -koordinaattorit.

Koulutussihteerien ryhmässä kaksi vastaajaa kertoi vastuun koulutuksien käytännön järjestämisestä kasvaneen. Koulutussuunnittelijat kokivat enemmän työn olevan muutoksen myötä vieläkin itsenäisempää ”*työnkuvaan sinällään ei ole hirveästi vaikuttanut, vieläkin itsenäisemmin on saanut tehdä töitä*”. Yksi koulutussuunnittelija totesi, että muutoksen myötä on tullut tiukempi taloudellinen seuranta ”*budjettien perään on kyselty enemmän*”.

Yksi vastaajista kertoi työnkuvaan muuttuneen koko ajan, mutta ”*mikä on sitten organisaation muutoksesta johtuvaa*”.

4.3.2 Muutoksen tuomat uudet tehtävät ja niihin liittyvät osaamisvaatimukset

Haastateltavilta kysyttiin ovatko he muutoksen myötä saaneet lisää uusia tehtäviä ja onko se tuonut uusia vaatimuksia ja ovatko he saaneet riittävästi ohjausta/opastusta/koulutusta hiljaisen tiedon siirtoon liittyen tehtävän edelliseltä hoitajalta.

Muutoksessa on otettu käyttöön uusia järjestelmiä ja jo aiemmin käytössä olleiden ohjelmien vastuukäyttäjät ovat muuttuneet. Yhden vastaajan mukaan näiden järjestelmien pääkäyttäjäominaisuudet ovat siirtyneet tietyille henkilöille ilman opastusta edellisiltä käyttäjiltä tai ilman erillistä koulutusta. Yksi haastateltavista kertoi, että *”tavallaan joutuu olemaan pääkäyttäjänä niissä ohjelmissa, joita ei koe hallitsevansa täysin”*.

Osa vastaajista koki organisaatiossa muutoksen myötä käyttöön otetun projektinhallintajärjestelmän haasteellisena. Eräs vastaaja kiteytti *”kehtaako edes pyytää siihen lisää opastusta kun se on ollut niin kauan käytössä. Meillä on hieno väline, osaammeko kaikki käyttää ja tulkita sitä riittävän yhteismitalliseksi. Välineen ominaisuudet ei tee sitä, että se on meillä hallussa. Vaan se samanlainen tulkinta siitä”*.

Muutoksessa henkilöstön vähenemisen myötä koulutushankkeiden vastuuhenkilöt ovat vaihtuneet. Eräs koulutussuunnittelija koki, että joissain tapauksissa on saanut *”nopeaa, pintapuolista perehdyttämistä, kun on ihmisten pitänyt saada käsistä pois. Mutta on sitten myös niitä hankkeita kuin että tämä siirtyy sulle ja piste. Hiljaista tietoa ei ole kerinnyt tulla”*. Käytännön koulutusjärjestelyistä vastaavien koulutussihteerien ryhmässä nousi myös esiin näkemys, että tietoa ei ole siirtynyt riittävästi. Tietoa on pitänyt etsiä, jolloin se on vienyt paljon työaika.

Yksi koulutussuunnittelija kaipasi ohjeita ja ohjausta siitä, miten organisaatiossa asiat tulisi tehdä. Hän olisi esimerkiksi kaivannut enemmän talouspuolen tietämystä budjetointiin liittyen. *”Ei ole mikään talouspuolen ihminen, kun laitetaan tekemään talouspuolen juttuja ja arviointeja ja sun muita. Tulee epävarma ja riittämätön olo, että tuntuu, että ei osaa”*. Toinen vastaaja nosti esille markkinointi-

kysymykset, ”siihen ei mielestäni ole koskaan ole luotu riittävää pohjaa, siihen, että miten talon tuotteita kertakaikkiaan myydään”.

Yksi koulutus suunnittelijoiden ryhmään kuulunut henkilö löysi muutoksesta myös mahdollisuuden ”nyt vasta pääsee käyttämään kaikkea sitä mitä osaa”.

Kaikki vastaajat eri ammattiryhmissä olivat sitä mieltä, että uusien tehtävien tai tehtävien siirtojen yhteydessä he eivät ole saaneet kunnollista perehdytystä. Oppi on tullut kantapään kautta työssä oppimalla. ”Mitään semmoista systemaattista, järjestelmällistä perehdyttämistä ei ollut”. Puolet vastaajista nosti esiin tärkeäksi tekijäksi työtovereilta saatavan avun ja tuen.

4.3.3 Ammatillinen osaaminen

Haastateltavilta kysyttiin, vastaako heidän mielestään ammatillinen osaaminen heidän nykyistä toimenkuvaansa.

Useimmat vastaajat (6/8) tunsivat, että ammatillisen osaaminen vastaa suurimaksi osaksi nykyistä työnkuvaa. Vastaajista kaksi koki, ettei heidän ammatillinen osaamisensa vastannut tämän päivän tasoa.

Ammattiryhmittäin tarkasteltuna koulutussuunnittelijat ja – koordinaattorit kokivat oman ammatillisen osaamisensa olevan hyvällä tasolla. Koulutussihteereistä (2/3) koki oman ammatillisen osaamisen olevan riittämätöntä.

Koulutus suunnittelijat kaipasivat enemmän koulutusta talouspuolesta sekä myynnistä ja markkinoinnista. Yksi vastaajista piti tärkeänä sisältöpuolen osaamisen jatkuva ylläpitämistä. Ongelmaksi hän näki sen, että pitäisi kehittää itseään niin monella saralla. Koulutuskoordinaattorit ja – sihteerit painottivat enemmän ohjelmien ja järjestelmien käyttökoulutusta, mikä helpottaisi päivittäistä työskentelyä,

”ainut ikuisuuskysymys on tietotekniikka. Siinä meidän taitojen lisääminen ei ole koskaan pahitteeksi”.

Educode Oy kouluttaa opetus- ja kasvatusalan henkilöstöä niin kotimaassa kuin ulkomailla. Eräs vastaaja kaipasi enemmän kasvatustieteen tietämystä, sillä *”välillä tuntuu, ettei osaa vastata opettajille niiden esittämiin kysymyksiin. Mun verbaalikkani ei riitä välillä näihin juttuihin”.*

4.3.4 Koulutustarpeiden selvittäminen

Haastateltaville esitettiin kysymys, onko heidän koulutustarpeitaan selvitetty säännöllisesti, esimerkiksi kehityskeskusteluissa.

Erään vastaajan mukaan koulutustarpeita ei ole selvitetty lainkaan Educoden aikana. Hänen mukaansa *”Opekon aikana selvitettiin koulutustarpeita, mutta ne eivät johtaneet mihinkään”.* Kaksi vastaajista ilmoitti, että heidän kanssaan on keskusteltu koulutustarpeista edellisissä kehityskeskusteluissa, *”on puhuttu kouluttautumisesta, mutta se on jäänyt siihen. Yksi syy on varmaan taloudellinen tilanne”.*

Vastausten perusteella ongelmana on usein se, että kehityskeskusteluissa puhuttuja asioita ei viedä käytäntöön. Erään vastaajan sanoin *”ne oli vähän sellainen läpihuutojuttu”.*

Teoriaosuudessa esitetyn Viitalan (2007, 197) näkemyksen mukaan kehityskeskustelut ovat nimenomaan järjestelmällinen tapa määräjain keskittyä jokaisen työyhteisön jäsenen osaamiseen, työhön ja kehittymistarpeisiin. Samoin Viitala (2006, 267) totesi niiden tukevan parhaimmillaan yksittäisten osaamisten kehittymistä, myös ammatillista kehittymistä ja kasvua.

Yksi vastaaja nosti esiin näkemyksen esimiesasemassa olevan henkilöstön asemasta kehityskeskusteluissa, *”esimiesasemassa olleet on kokeneet itsensä vähän*

turhan epävarmoiksi voidakseen keskustella oikeasti kehityssuunnista. Mitä voi luvata esimies alaiselle niissä haastavissa ja vaappuvissa tilanteissa”.

Vastauksissa nousi esille, että koulutusta haluttaessa oma aktiivisuus nousee tärkeälle sijalle. Erään vastaajan sanoin *”omasta aloitteesta pitäisi tehdä jotain. Ei työnantajapuoli juurikaan tue ja rohkaise”.*

Haastatteluissa nousi esille kehityskeskustelujen kirjava käytäntö organisaation sisällä. Yksi vastaajista oli ollut kehityskeskustelussa viimeksi vuonna 2004, *”se on tasan yksi ja ainut kerta, kun olen ollut kehityskeskustelussa”.* Toinen vastaaja oli käynyt kehityskustelun viime keväänä ja sitä aiemmin viisi vuotta sitten. Erään vastaajan sanoin kehityskeskustelu *”ei ole säännöllistä ja yleinen käytäntö”.*

Helsilä (2002, 64) painotti, että kehityskeskustelukäytännöt saattavat vaihdella yrityksittäin, mutta ne eivät saa vaihdella yrityksen sisällä. Kehityskeskustelujen tavoitteena on varmistaa, että henkilön toiminta on yrityksen ja yksikön keskeisten päämäärien mukaista.

Kaikkien vastaajien näkemysten mukaan organisaatiossa ei ole säännöllisesti selvitetty henkilöstön koulutustarpeita. Kehityskeskustelukäytäntö on vaihdellut talon sisällä huomattavasti. Haastattelun perusteella vastauksissa ei ollut havaittavissa eroja eri ammattiryhmien kesken.

4.3.5 Osaamisen jakaminen työyhteisössä

Osaamisen jakaminen on erityisen tärkeää, kun vaihtaa työtehtäviä, suunnittelee urallaan etenemistä tai on jäämässä eläkkeelle. Tällöin on hyvä esimiehen kanssa arvioida kehityskeskustelussa, mitkä tiedot ja osaaminen on jaettava työyhteisölle. (Helsingin kaupungin sosiaalivirasto 2007.)

Haastatteluun osallistuneilta kysyttiin myös osaamisen jakamisesta työyhteisössä. Haastateltavista useimmat (6/8) kokivat, että osaamista jaetaan hyvin organisaati

ossa. Muutoksen ja henkilöstön vähenemisen myötä osaamisen jakaminen on lisääntynyt Educoden aikana verrattuna Opekon aikaan, ”*pakko antaa tietoa, koska varsinaista varamiesjärjestelmää ei ole olemassa*”. Yksi koulutussuunnittelija koki, että ”*mun mielestä nyt näiden uusien OPH -hankkeiden myötä jotka ikään kuin tekee kaikesta meidän tekemisestä vähemmän yhden ihmisen omaisuutta ja enemmän yhteistyön tulosta, niin mun mielestä osaamisen jakaminen on tullut enemmän käytänteeksi*”.

Kaksi vastaajaa sen sijaan koki, että osaamista jaettiin Opekon aikaan enemmän. Yhden vastaajan mukaan muutoksen myötä ”*tuli epämurkavat asetelmat, osa ihmisistä sulkeutui ja tuli kauhean varovaiseksi, mitä antaa ulospäin toisille*”.

Vastaukset poikkesivat hieman ammattiryhmittäin vertailtuna. Koulutuskoordinaattorit ja -sihteerit kokivat, että osaamista jaetaan nyt henkilöstön vähennyttyä paremmin kuin ennen. Erään vastaajan sanoin ”*meitä on näin vähän, me pidetään huoli toinen toisistamme*”. Koulutussuunnittelijoiden ryhmässä vastaukset hieman hajosivat.

Haastatteluissa nousi esiin organisaation toiminta kahdessa eri toimipisteessä Heinolassa ja Tampereella. Osaamista jaetaan hyvin toimipisteen sisällä, mutta yhtenä kehittämiskohteena nähtiin osaamisen jakamisen eri toimipisteiden välillä.

Kaksi vastaajaa nosti esiin Tampereen toimipisteen muuton pienempiin tiloihin osaamisen jakamisen edistäjänä. Toisen vastaajan mukaan ”*omassa toimipaikassa tämän mallinen työskentelytila mikä meillä on, että ollaan suurin osa aika avoimessa konttorissa, lähekkäin toisiamme, on lisännyt sellaista että jotenkin kokee, että voi ilman häiritsemättä aika nopeasti vaan jonkun asian selvittää*”.

Haastattelussa kaikki vastaajat kertoivat itse jakavansa omaa osaamistaan. Yksi vastaaja kertoi käyttäneensä omissa verkkokoulutuksissaan ohjaajaparia talon sisältä, jolloin ohjaajapari ”*on nähnyt miten verkkokurssi toteutetaan ja ohjannut häntä miten ohjata verkossa*”. Vastauksissa nousi esiin nousevan henkilön oma aktiivisuus.

visuus, ”kukaan ei tuputa omaa osaamista, mutta ei kukaan pidä piilossakaan omaa osaamistaan. Jos kysyy, niin aina apua saa ja vastaukset löytyy”.

Yhden vastaajan mukaan organisaatiossa jaetaan tietoa peremmin kuin ennen, mutta ”jakaminen on satunnaista, voitais ehkä pikkasen tietoisemmin ja kaikille yhteisesti jakaa osaamista. Voisi olla säännöllisempää. Sellaista ihan oman alan tärkeitten asioiden kertomista ja jotakin yleisesti kiinnostavaa tai jopa työkalua tai – välinettä, mitä voisi yhteisesti hyödyntää. Ihan vaan esimerkkinä vaikka ACP mikä meille tuli käyttöön”.

Muutama vastaaja toi esiin ongelmana sen, ettei organisaatiossa ole yhteistä kanavaa tai foorumia tiedon ja osaamisen jakamiseen.

4.3.6 Työyhteisön ja johdon tuki osaamisen kehittämislle

Vastaukset olivat melko yhtenäiset kysymykseen tukeeko työyhteisö/johto/esimiehet riittävästi henkilöstön kouluttautumista ja osaamisen kehittämistä.

Vastausten perusteella organisaatiossa ei ole panostettu henkilöstön kouluttautumiseen. Erään vastaajan mukaan ”tässä tilanteessa ei ole panostettu henkilöstön kouluttamiseen, koska on ollut muut asiat tärkeyslistalla ylempänä”. Erään vastaajan mukaan organisaatiossa ollaan ”tällä hetkellä oltu enemmän lukuja kontrolloivan esimiestyön puolella. Tavallaan sitä työntekijän näkökulmaa sitä ei ole paljon näkynyt. Mutta toisaalta toki ymmärrän, että siihen on ollut pakottavia syitä siihen asenteeseen”.

Erään vastaajan mukaan Opekon aikana tilanne vaihteli, mutta Educodessa ei ole tuettu. Yksi vastaaja näki tilanteen Opekon aikana seuraavasti ”Jotkut päässyt enemmän ja osa vähemmän. Ei se Opekon aikana kauhean järkevää ollut, koulutuksella ei välttämättä liitäntäkohtaa siihen työhön. Se ei ollut useinkaan työtä palvelevaa.”

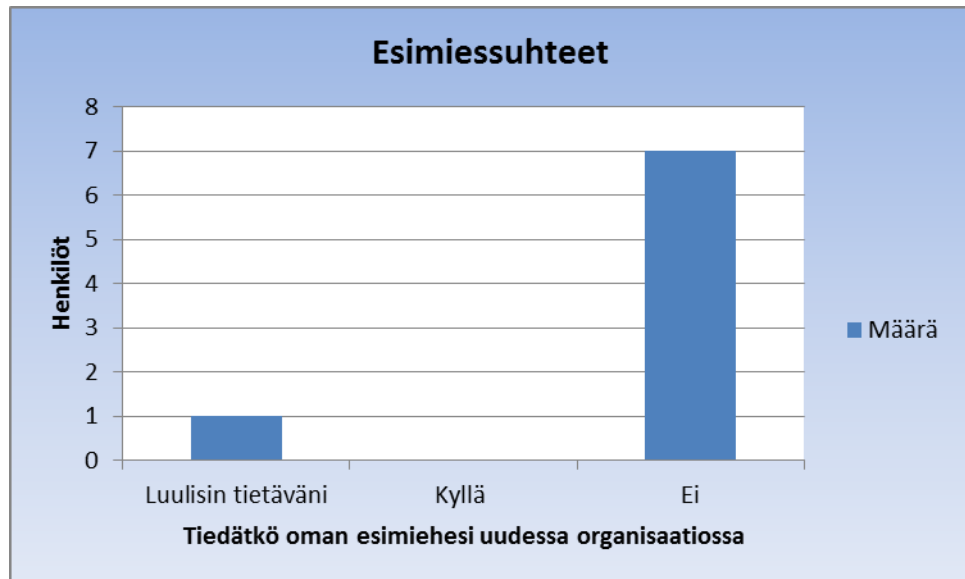
Kaksi vastaajaa nosti haastattelussa esiin henkilöstökoulutussuunnitelman, joka käsitellään yt-toimikunnassa ja hyväksytään siellä.

*Valtion liikelaitoksen, johon sovelletaan valtion liikelaitoksista annettua lakia (627/87), tulee vuosittain vahvistaa henkilöstösuunnitelma ja koulutussuunnitelma ennen tilikauden alkua. Koulutussuunnitelmassa tulee käsitellä henkilöstösuunnitelmas-
ta johtuvat yleiset koulutustarpeet sekä koulutuksen vuosittainen toteuttamissuunnitelma henkilöstöryhmittäin.
(Laki yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa
1.7.1998/651)*

Lain mukaan koulutussuunnitelma käydään läpi vuosittain, jolloin siihen varataan riittävä rahoitus. Toiminta mahdollistaisi sen, että jokainen henkilö pääsisi jollakin systeemillä koulutukseen. Erään vastaajan sanoin ”*tarvitseeko yksi ihminen kymmenen koulutusta vai kymmenen ihmistä, joita ei kouluteta lainkaan. Siinä on peiliin katsomisen paikka tässä talossa yhä edelleen.*”

Haastatteluissa vastaajat kokivat, ettei organisaation johto ole tukenut riittävästi kouluttautumista ja osaamisen kehittämistä. Grönfors (2010, 124) painotti teoriaosuudessa, että organisaatiossa ei riitä tietyn osaamistason ylläpitäminen. Menestyäkseen sen on kehitettävä osaamistaan jatkuvasti.

Kuviosta 14 ilmenee, että kukaan vastaajista ei varmuudella tiennyt lähintä esimiestään. Vastaajista yksi luuli tietävänsä oman esimiehensä.



KUVIO 14 Tietämys organisaation esimiessuhteista

Muutoksessa organisaation muuttuessa prosessiorganisaatioksi esimiessuhteet olivat jääneet monelle epäselväksi. Tämä heijastuu selkeästi osallistujien vastauksissa. Epäselvyys omasta esimiehestä tuli esille kaikissa ammattiryhmissä.

Teoriaosuudessa Viitala (2006, 313) painotti jokaisen esimiehen olevan osaltaan vastuussa olla määrittämässä organisaation menestykselle keskeisten osaamisten sisältöä ja suuntaa ja erityisesti huolehtia strategioiden edellyttämästä osaamisesta omalla vastualueellaan. Tämä edellyttää organisaatiossa esimiessuhteiden selkiyttämistä.

4.3.7 Oman osaamisen kehittäminen

Oman osaamisen kehittäminen on jokaisen työntekijän velvollisuus ja oikeus. Osaamisen kehittämisessä tärkeää on tiivis yhteys oman työn tavoitteisiin ja systemaattisuus. (Helsingin kaupungin sosiaalivirasto 2007.)

Opinnäytetyössä haastateltavilta kysyttiin, miten he itse ovat kehittäneet omaa osaamistaan. Kolme vastaajista on kehittänyt omaa osaamistaan tutkintoon tähtäävän opiskelun kautta. Eräs haastateltava oli sitoutunut kehityskeskusteluissa hank

kimaan lisää pätevyyttä ja teki sen suorittamalla ammattikorkeakoulututkinnon. Kaksi vastaajista oli suorittanut opettajan pedagogiset pätevyudet Opekon aikana. Vastaajista kaksi suoritti opinnot omalla ajallaan, yksi vastaajista sai käyttää työnantajan luvalla työaikaansa opiskeluun.

Kolme vastaajista kertoi kehittäneensä osaamistaan työssä oppimisen kautta. He eivät ole olleet missään koulutuksissa. Erään haastateltavan mukaan *”tekemällä oppimisen kautta, kysymällä, yhdessä tekemällä”*. Erään vastaajan mukaan häneltä puuttuu opiskeluinto, mutta *”takaraivossa raksuttaa koko ajan, että jotain tarvitsisi tehdä”*.

Tällä hetkellä yksi vastaajista on mukana pidemmässä koulutusohjelmassa, mutta suorittaa sen omalla ajalla ja rahalla.

Yksi vastaajista nosti esiin myös yhdessä tekemisen osaamisen edistäjänä, *”nykyinen OPH-hankkeiden suunnittelu on ollut tosi hyvä oppimisprosessi, siinä kohtaa on ollut selkeä tavoite missä on vaihdettu kollegoiden kanssa ajatuksia ja työstetty tekstiä yhdessä on ollut hyvää työssä oppimista”*.

Osaamisen kehittämisessä aktiivisimpia ovat olleet koulutussuunnittelijat ja –koordinaattorit. Sen sijaan koulutussihteerit ovat haastattelujen mukaan kehittäneet omaa osaamistaan enemmän tekemisen kautta, työssä oppimalla.

4.3.8 Kehittämisen mahdollisuudet

Haastateltavilta kysyttiin, millaista osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia on tarjolla ja miten he saavat niistä tietoa.

Kaikki vastaajat kertoivat, että mikäli osaamista haluaa kehittää, niin se lähtee henkilön omasta aktiivisuudesta. Vastaajien mukaan organisaation operatiivisen johdon taholta ei ole tullut tietoa osaamisen kehittämismahdollisuuksista. Yhden

vastaajan mukaan ainoastaan ESR-hankkeisiin liittyvistä pakollisista koulutuksista tulee tietoa Ely-keskukselta ja niiden kustannuksista vastaa hanke.

Eräs vastaaja koki, että henkilön itse pitää tiedostaa omat kehittämistarpeet ja siinä vaiheessa olla yhteydessä työnantajapuolen edustajiin. *”Siinä vaiheessa kun työntekijä ottaa yhteyttä, että tarvitsisi sellaista koulutusta, niin luotaisiin se mahdollisuus ja kannustettaisiin, mikäli se työnantajan puolelta on yrityksen parhaaksi ja työntekijän kehittymisen kannalta järkevää”*.

Osaamisen ylläpitämistä pidettiin tärkeänä asiana. Yksi vastaajista koki, että tällaisella alalla olisi ensiarvoisen tärkeää osallistua *”kaikeksiin seminaareihin, joissa näkee ja kuulee, missä mennään oppilaitostasolla näissä asioissa. Olen nyt näistä kaikista nyt ihan pihalla. Yrittää surffailla netissä, mutta ei se sama asia kuitenkaan ole”*. Yksi vastaaja nosti esiin työn kannalta oleellisen verkostoitumisen tärkeyden, *”verkostoitumispuoli lähinnä hoituu, mutta koen että se verkostoitumispuoli on jäänyt turhan vähälle että pitäisi osata pystyä käymään muissakin kuin meidän omissa tilaisuuksissa että kontaktit lisääntyisivät”*.

Vastauksissa nousi esiin oma aktiivisuus ja mielenkiinto. Mikäli haluaa tietoa eri koulutusmahdollisuuksista, ne on itse selvitettävä. Koulutusorganisaationa Educode Oy järjestetään omia koulutuksia, mutta erään vastaajan mukaan *”ei niistäkään tietoa saa jos et kysy, että koska meillä on menossa jokin kurssi”*.

4.3.9 Parhaimmat tavat kehittää omaa osaamista

Haastateltavilta kysyttiin, mitkä tavat he kokivat parhaimmiksi oman osaamisen kehittämisessä.

Haastattelussa ilmeni, että useimpien vastaajien mielestä parhaita tapoja kehittää omaa osaamistaan on tekemällä oppiminen ja työssä oppiminen. Erään vastaajan sanoin *”en ole lukijatyyppi, joka lukisi tentteihin. Parhaiten opin tekemällä”*.

Työssä oppimisen lisäksi muutamat vastaajat kaipasivat täsmäkoulutuksia joihinkin tiettyihin osa-alueisiin, joita ei koe hallitsevansa. Yhden vastaajan mukaan oppisopimuskoulutus voisi olla yksi hyvä keino kehittää omaa osaamista.

Vastaajien mielestä konkreettinen tekemällä oppiminen on myös tehokkain ja tuloksellisin tapa, koska opitun voi siirtää suoraan työhön. Erään vastaajan mukaan *”Opekon aikana käytiin ihme kursseilla, joilla ei ollut mitään liitännäiskohtaa työhön”*.

Yksi vastaajista oli valmis sitoutumaan myös pidempiaikaisiin koulutusohjelmiin. Hän koki tehokkaimmaksi tavaksi kehittää omaa osaamistaan pidempiaikaisen, refleктоivan opiskelun kautta. Koulutussuunnittelijoiden ryhmässä nousivat esiin myös opinnot avoimessa yliopistossa sekä osallistuminen alan koulutustapahtumiin ja seminaareihin, *”toivoisin, että olisi mahdollisuus käydä oman alan koulutustapahtumissa, seminaareissa. Olisi siellä missä muutkin alan ihmiset joka toisi sekä näkyvyyttä että uskottavuutta”*.

Yksi haastatelluista koulutussuunnittelijoista nosti esiin parityöskentelyn kollegan kanssa, *”yhdessäoppimis -tekeminen on tässä meidän tyyppisessä työssä sellaista, missä huomaa että oma osaaminen laajenee ja syvenee hieman”* Yksi vastaaja toi esiin talon sisäiset, yhteiset ideoimispäivät, joissa *”jotenkin pystyy linkittämään osaamista toisen osaamiseen. Koen, että se olisi aika antoisaa”*.

Ammattiryhmittäin tarkasteltuna koulutussihteerit ja –koordinaattorit painottivat täsmäkoulutusta. Eräs vastaaja toivoi *”että voisi täsmäkouluttaa itsensä siihen osa-alueeseen, mitä kokee ettei osaa”*. Erityisesti pääpaino oli eri ohjelmissa ja järjestelmissä. Koulutussuunnittelijat painottivat enemmän koulutusta, jolla olisi merkitystä heidän työnkuvansa kannalta. Pääpaino on enemmän sisällöllisissä asioissa.

4.3.10 Haastateltavien omat kehittämis ehdotukset

Haastateltavilta kysyttiin lopuksi myös omia ajatuksia ja kehittämis ehdotuksia aiheeseen liittyen.

Vastausten perusteella tuli esille se toive, että organisaatiossa olisi *”yleinen ja yhteinen, kaikille tiedossa oleva linjaus siitä, miten sä saat kehittää sun omaa osaamista”*.

Kaksi vastaajaa toi esiin, että yt-toiminnan puitteissa käytäisiin tehtäväkuvat lävitse ja tehtäisiin suunnitelma, mitä koulutusta kukin henkilö tarvitsee. Henkilöstön kehittämissuunnitelman avulla voitaisiin varmistaa, että *”koulutus on sellainen, että se tuodaan siihen työhön suoraan. Ettei pääsee koulutukseen vain koulutuksen vuoksi”*. Yksi henkilö toi esiin vuosikelloajattelun. Hänen mielestään vuosikello tuotaisiin palvelemaan myös tätä puolta, henkilöstön kehittämistä ja kouluttautumista.

Yksi vastaaja nosti esiin työnohjauksen, josta organisaatiossa on ollut puhetta. Hän toivoi työnohjausta *”ammattiryhmittäin, käsitellään hankalia tilanteita ja eväitä kuinka päästä eteenpäin”*.

Useamman vastaajan mielestä kehityskeskustelujen merkitys on tärkeä ja niissä voisi *”pysähtyä miettimään omaa koulutusta, työssä jaksamista ja viihtymistä”*. Kehityskeskusteluja toivottiin pidettävän vähintään kerran vuodessa, erään vastaajan mukaan sellainen olisi hyvä pitää pari kertaa vuodessa.

Kuten Helsilä & Salojärvi (2009, 163) teoriaosuudessa totesivat, monessa organisaatiossa käytetään kahden vuosittaisen kehityskeskustelun mallia, jolloin toinen keskustelu painottaa osaamisen arviointia ja osaamisen kehittämisen suunnittelua ja toinen keskittyy suorituksen johtamiseen.

Kehityskeskustelukäytännön pitäisi kuitenkin olla säännöllistä. Eräs vastaaja kertoi odottavansa kehityskeskustelusta sitä, *”että on yrityksen puolelta henkilöstölle*

aikaa sen, että asioita käydään läpi ja että ne johtaa johonkin, että eivät ole vaan sanahelinää”.

Esille tulleita kehittämis ehdotuksia

- **organisaatiossa yleinen, kaikilla tiedossa oleva strateginen linjaus**
- **suunnitelmallinen henkilöstöhallinta**
- **henkilöstön kehittämissuunnitelma**
- **tehtäväkuvien läpikäynti**
- **yksilökohtaiset kouluttautumissuunnitelmat**
- **vuosikelloajattelu palvelemaan henkilöstön kehittämistä ja kouluttautumista**
- **kehityskeskustelukäytäntö säännölliseksi**
- **työnohjaus ammattiryhmittäin**

TAULUKKO 2 Haastatteluissa esiin nousseet kehittämis ehdotukset

Taulukon 2 mukaisesti haastatteluissa esiin nousseissa kehittämis ehdotuksissa korostuu suunnitelmallisuus ja systemaattisuus. Suunnitelmallinen henkilöstöhallinta halutaan osaksi organisaation jokapäiväistä toimintaa. Henkilöstön kehittämissuunnitelman avulla voidaan selvittää kouluttautumistarpeet ja luoda yksilökohtaiset kouluttautumissuunnitelmat. Henkilöstön kehittämisessä apuna nähtiin muun muassa vuosikelloajattelu ja säännöllinen kehityskeskustelukäytäntö. Toiveena nousi esiin myös työnohjaus ammattiryhmittäin.

5 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää ratkaisevia asioita osaamisen säilyttämiseen ja kehittämiseen muuttuvassa organisaatiossa. Opinnäytetyön päätutkimuskysymyksenä oli, miten voidaan säilyttää ja kehittää henkilöstön osaamista organisaation muutoksessa. Asiaa tutkittiin kahden alatutkimuskysymyksen kautta. Toinen alatutkimuskysymys oli, millaisia haasteita muutos aiheuttaa organisaatiolle ja henkilöstön oppimiselle ja osaamiselle. Toisen alatutkimuskysymyksen avulla selvitettiin millaisia keinoja organisaatiolla on osaamisen kehittämisessä ja säilyttämisessä.

Teoriaosuudessa käsiteltiin muutosta, oppimista oppimisprosessin ja oppimisen tasojen kautta. Lisäksi selvitettiin osaamisen johtamista muutoksessa ja osaamisen tason arvioimista. Teoriaosuudessa esiteltiin myös keinoja osaamisen kehittämiseksi ja säilyttämiseksi organisaatiossa. Opinnäytetyön teoriaosuuteen on kerätty aineistoa kirjallisuudesta, artikkeleista ja Internet-lähteistä.

Opinnäytetyön case-osuudessa tutkittiin millaisia haasteita muutos on tuonut organisaatiolle ja sen osaamiselle. Case-organisaationa oli Opetusalan koulutuskeskus Educodes Oy. Educodes Oy aloitti toimintansa Opetusalan koulutuskeskus Opetusalan yhtiöittämisen seurauksena 1.1.2010.

Opinnäytetyön tutkimusongelmiin haettiin vastausta haastattelemalla kahdeksaa Educodes Oy koulutuspuolen työntekijää ryhmästä koulutussuunnittelijat, -koordinaattorit ja -sihteerit. Teemahaastatteluissa selvitettiin, miten henkilöstön työnkuvat ovat muuttuneet, onko muutos tuonut uusia osaamisvaatimuksia ja vastaako nykyinen ammatillinen osaaminen omaa työnkuvaa. Lisäksi tutkittiin, miten henkilöstön osaamistarpeita on selvitetty ja miten he ovat kehittäneet omaa osaamistaan. Yhtenä tärkeänä tekijänä tutkittiin, millaisena henkilöstö näkee organisaation johdon tuen osaamisen kehittämiselle ja millaisia kehittämisohjelmia haastateltavilla on.

Educodes Oy:ssä muutos ei useimmilla tuonut huomattavia muutoksia työnkuvaan, ne pysyivät samoina tai hieman laajentuivat. Lähinnä esiin nousivat uudet työtehtävät.

tävät, vastuun kasvaminen ja yhä itsenäisempi työskentelytapa. Muutos ja henkilöstön väheneminen ovat vaikuttaneet huomattavasti työn määrälliseen lisääntymiseen.

Muutoksen myötä henkilöstö on saanut uusia tehtäviä tai niitä on siirtynyt organisaatiosta pois lähteneiltä. Haastattelututkimuksen perusteella muutoksessa ei ole huolehdittu henkilöstön järjestelmällisestä perehdytyksestä uusien tehtävien hoidossa tai tehtävien siirrossa. Muutostilanteissa olisi hyvä varmistaa, että uudella henkilöllä on riittävät tiedot ja osaaminen tehtävän hoitamiseksi. Erityisesti haasteelliseksi organisaatiossa nousee hiljaisen tiedon siirtyminen.

Educode Oy:ssä ammatillinen osaaminen on melko hyvällä tasolla. Osaamista tulisi kuitenkin ylläpitää ja kehittää jatkuvasti. Yhtenä kehittämisen kohteena nähtiin tietotekniset taidot, jotka mahdollistavat uusien järjestelmien ja ohjelmien tehokkaamman käytön ja helpottavat jokapäiväistä elämää. Tietoteknisen osaamisen ohella kaivataan lisää osaamista talouden, myynnin ja markkinoinnin osa-alueilla.

Opetusalan koulutuskeskus Educode Oy:ssä koulutustarpeita ei ole selvitetty säännöllisesti. Organisaatiossa ei ole henkilöstön kehittämissuunnitelmaa, vaan koulutuksiin osallistuminen on ollut enemmän oman aktiivisuuden varassa. Koulutuksiin osallistuminen on vaihdellut huomattavasti ammattiryhmittäin. Eniten koulutuksiin ovat osallistuneet koulutussuunnittelijat ja vähiten koulutussihteerit. Osaamisen ylläpitämisessä on tärkeää selvittää säännöllisesti henkilöstön koulutustarpeet. Keinoina ovat muun muassa vuosittaiset henkilöstön kehittämissuunnitelmat ja kehityskeskustelut. Henkilöstön osaamisen arvioiminen ja mahdolliset kehittämiskohteet auttavat henkilöstön ammatillisen osaamisen jatkuvassa ylläpitämisessä. Vuosittaisten henkilöstön kehittämissuunnitelmien kautta voidaan selvittää yksilölliset kehittämistarpeet ja varmistaa, että kehittäminen kohdistuu tasapuolisesti kaikkiin ammattiryhmiin.

Educode Oy:n toiminta kahdessa toimipisteessä aiheuttaa oman haasteensa tiedon ja osaamisen jakamisessa. Organisaatiossa osaamista jaetaan melko hyvin toimipisteiden sisällä. Kehittämiskohteena on tiedon ja osaamisen jakaminen Heinolan

ja Tampereen toimipisteiden välillä. Haastatteluissa nousi yhtenä ratkaisuna esiin yhteisen foorumin tai kanavan luominen tiedon ja osaamisen välittämiseen.

Onnistunut osaamisen johtaminen edellyttää osaamismyönteistä ilmapiiriä ja johdon sekä esimiehen tukea sille. Osaamisen kehittämistä ei tulisi nähdä pelkästään kuluna, vaan investointina tulevaisuuteen. Educode Oy:ssä organisaatorakenteen muuttuminen heijastuu epäselvyytenä esimiessuhteissa. Lähes kaikki vastaajat kertoivat, etteivät tienneet omaa esimiestään. Organisaatiossa olisi luotava selkeä organisaatiokaavio, jolloin esimiessuhteet olisivat selkeät jokaiselle organisaatiossa työskentelevälle. Osaamisen kehittämisessä esimiehen rooli on tärkeä ja siksi jokaisen organisaatiossa työskentelevän tulisi tietää oma esimiehensä. Haastattelu- tutkimuksen perusteella Educodessa ei löydy selkeää ja yleistä, kaikille tiedossa oleva linjausta, mitä osaamisen kehittäminen organisaatiossa pitää sisällään. Organisaatiossa on mietittävä, miten osaamisen kehittäminen jatkossa linjataan organisaation tarpeiden mukaiseksi.

Osaamisen kehittämisessä tulee huomioida yksilölliset näkökohdat. Jokaisella on oma tapansa oppia. Toiselle tehokkain oppimisen muoto voi olla työssä oppiminen ja toiselle pidempiaikainen koulutusohjelma. Organisaation tulisi tarjota henkilöstölle erilaisia oppimisen keinoja, joka mahdollistaa yksilön täysipainoisen oppimisen ja kehittymisen.

Sekä teoria että tutkimus nostavat esiin tarpeen henkilöstön järjestelmällisille ja suunnitelmallisille kehittämistoimenpiteille. Osaamisen kehittämisen tulee kuulua organisaation strategiaan ja olla osa normaalia toimintaa. Organisaation on luotava toimintamalli, jossa se seuraa jatkuvasti henkilöstön osaamisen tasoa ja mahdollisia kehittämistarpeita ja tukee osaamisen kehittämistä. Henkilöstön kehittämisjärjestelmän avulla voidaan huolehtia tasapuolisesti koko henkilöstön kehittämisestä ja varmistaa se osaaminen, mitä organisaatiossa tarvitaan. Sitoutuneen, osaavan ja motivoituneen henkilöstön avulla organisaation on helpompi kohdata muutoksia.

Työn tekemisen tavat ovat jatkuvan muutoksen alla. Edellinen uudistus saattaa olla kesken, kun seuraava on jo tulossa. Muutosten hallinta ja osaamisen kehittäminen ovat myös merkittäviä työhyvinvointiin liittyviä kysymyksiä. Työhyvin-

voinnin kannalta keskeistä on se, miten mielekkääksi ja hallittavaksi työntekijät kokevat työnsä. Erityisesti muutostilanteissa työn hallittavuus saattaa kadota. (Työterveyslaitos 2011). Yhtenä jatkotutkimuksen aiheena voisi olla muutoksen ja osaamisen yhteys henkilöstön työhyvinvointiin.

LÄHTEET

Alasuutari P. 2001. Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos.

Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Dymock D. 1999. "Blind date: a case study of mentoring as workplace learning",
Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today, Vol.11. No 8, pp
312-317.

Grönfors T. 2010. Työssä oppiminen – avain tuottavuuteen. Vantaa: Hansaprint
Direct Oy.

Helsilä M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Helsilä M., Salojärvi S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Hä-
meenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Hirsjärvi S., Remes P., Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita.15. uudistettu painos.
Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Hätönen H. 2005. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hätönen H. 1998. Osaava henkilöstö – nyt ja tulevaisuudessa. Vantaa: Tumma-
vuoren Kirjapaino Oy.

Jalava U. Vikman A. 2003. Työ ja oppiminen yrityksissä. Vantaa: Dark Oy.

Juusela T. Lillia T. Rinne J. 2010. Mentoroinnin monet kasvot. Jyväskylä: Gum-
merus Kirjapaino Oy.

Juuti P., Virtanen P. 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Juuti P., Vuorela A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä:
Gummerus Kirjapaino Oy

Juuti P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Järvinen P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Juva: WS Bookwell Oy.

Järvinen P., Järvinen A. 2004. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Opinpajan kirja.

Kirjavainen P., Laakso-Manninen R. 2001. Helsinki: Edita Oyj.

Laki yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa 1.7.1998/651

Luoma K., Troberg E., Kaajas S., Nordlund H. 2004. Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Manka, M. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Mattila P. 2008. Otollinen tilaisuus – miten tarttua muutokseen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Moilanen R. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Opekosta Opeko Oy 2009.

Opetusalan koulutuskeskus Opekon toimintakertomus 2008.

Otala L. 1997. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. Porvoo: WSOY – Kirjapainoyksikkö.

Otala L. 2002. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Pohjonen P. 2005. Työssäoppiminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Punkanen T. 2009. Työnohjaus muutoksen moottorina. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Ranki A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Ruohotie P. 1998. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Saarelma-Thiel T. 2009. Eteenpäin kriisistä. Vammalan kirjapaino.

Sarala U., Sarala A. 1996. Oppiva organisaatio – oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Tampere: Tammer-Paino.J

Stenvall J., Virtanen P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Prima Oy.

Sydänmaanlakka P. 2007. Älykäs organisaatio. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Toivonen V., Asikainen R. 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen. Helsinki: Hakapaino.

Valpola A. 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. Juva: WS Bookwell Oy.

Viitala R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Viitala R. 2006. Johda osaamista – Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Vilkkä H. 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Yin R. 2002. Case study research – design and methods. Third edition. SAGE Publications.

ELEKTRONISET LÄHTEET

Aalto-yliopisto. 2011. [viitattu 27.3.2011]. Saatavissa:

<http://www.palkitseminen.tkk.fi/index.htm>

Educode Oy. 2011. [viitattu 20.3.2011]. Saatavissa: www.educode.fi

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2009. Henkilöstön kehittäminen yrityksissä.

[viitattu 7.2.2011]. Saatavissa:

http://www.ek.fi/www/fi/tutkimukset_julkaisut/2009/henko_08_22042009.pdf

Helakorpi Seppo. 2011. Työ ja ammattitaito. Openetti. [viitattu 13.2.2011].

Saatavissa:

<http://openetti.aokk.hamk.fi/seppoh/Osaamismittarit/Tyo%20ja%20ammattitaito.pdf>

Helsingin kaupungin sosiaalivirasto. 2007. Kehitä osaamista – työkirja.

[viitattu 1.3.2011]. Saatavissa:

http://www.hel.fi/wps/wcm/connect/ebb374004a176e1293d6fb3d8d1d4668/kehita_osaamista.pdf?MOD=AJPERES

Henkilöstöjohton ryhmä - HENRY ry. 2011. Työnohjaus on työssä kehittymisen ja työn kehittämisen väline. [viitattu 13.2.2011]. Saatavissa:

<http://www.henryorg.fi/page?pageId=38>

Hätönen H. 2010. Osaamisen kehittämisen kokonaisuus – osaamiskartoituksesta kehittämiseen. [viitattu 14.3.2011]. Saatavissa:

http://www.sppl.fi/files/983/Hatonen_Osaamisen_kehittamisen_kokonaisuus-osaamiskartoituksesta_kehittamiseen.pdf

Introspekt. 2011. Työnohjaus [viitattu 13.2.2011]. Saatavissa:

<http://www.introspekt.fi/tyonohjaus/>

Kunnallinen työmarkkinalaitos. 2010. Kehityskeskustelu johtamisen välineenä. [viitattu 2.3.2011]. Saatavissa:

http://www.kuntatyonantajat.net/modules/page/show_page~id~4F789015984C4966AAB26B0023909C55~tabletarget~data_1~MENU_2_activeclicked~512D5D4913DE46A5BF7021E564E61270~MENU_2_open~true~pid~8B60AF21C5D84180893AA248FC4CF060~layout~kt2006.asp

Marjomaa R., Halimaa S-L. 2011. Henkilöstön osaamisen kehittämisen tausta ja toteuttamisympäristö. Osaaja.net. [viitattu 1.3.2011]. Saatavissa:

<http://ojs.seamk.fi/index.php/osaaja/article/viewFile/453/494>

Opetushallitus. 2011. Mentorointi. [viitattu 7.2.2011]. Saatavissa:

http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/mentorointi

Opetushallitus. 2010. Spektri -uutiskirje 2/2010. [viitattu 5.2.2011]. Saatavissa:

http://www.oph.fi/ajankohtaista/spektri-lehti/2010_2/103/opeko_on_nyt_educode_oy

Pesola H. 2008. Opetusalan koulutuskeskuksen asema. [viitattu 20.3.2011].

Saatavissa: http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/Liitteet/Opeko-selvitys_080229.pdf

Suomen Coaching yhdistys. 2010. Mitä coaching on? [viitattu 25.1.2011].

Saatavissa: <http://www.scy.kotisivukone.com/coaching/18>

Tilastokeskus. 2011. Itseopiskelu. [viitattu 27.3.2011]. Saatavissa:

<http://www.stat.fi/meta/kas/itseopiskelu.html>

Tykes. 2011. Tykes-projektit ohjelmakaudelle 2004-2009. Haasteena tulevaisuus. [viitattu 7.2.2011]. Saatavissa:

https://www.tekes.fi/aksontiepa/kuvaus_T90100.html

Työterveyslaitos. 2011. Muutoksen hallinta ja työn kehittäminen.

[viitattu 15.2.2011]. Saatavissa:

http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/muutoksen_hallinta_ja_kehittaminen/Sivut/default.aspx

Työterveyslaitos. 2010. Työyhteisö ja esimiestyö. [viitattu 13.2.2011]. Saatavissa:

http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/kehityskeskustelu/sivut/default.aspx

UnitCase Oy. 2006. Prosessikonsultaatio. [viitattu 8.3.2011]. Saatavissa:

<http://www.unitcase.fi/?p=toiminta&p2=prosessikonsultaatio>

Valtioneuvoston kanslia. 2010. Omistajaohjaus. [viitattu 20.3.2011]. Saatavissa:

<http://www.valtionomistus.fi/ajankohtaista/fi.jsp?oid=2508>

Valtiovarainministeriö. 2001. Osaamisen johtaminen. [viitattu 5.2.2011]. Saatavissa:

http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinalaitos/4064/4065_fi.pdf

Wilska T., Säaskilahti P. 2003. Haasteena tuleva osaaminen. Valtiovarainministeriö. [viitattu 5.2.2011]. Saatavissa:

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

Opetusalan koulutuskeskus Educode Oy:n henkilöstön haastattelut

Koulutuskoordinaattori (1), 17.2.2011

Koulutussihteeri (1), 21.2.2011

Koulutussihteeri (2), 22.2.2011

Koulutussuunnittelija (1), 24.2.2011

Koulutussuunnittelija (2), 24.2.2011

Koulutussihteeri (3), 24.2.2011

Koulutuskoordinaattori (2), 28.2.2011

Koulutussuunnittelija (3), 7.3.2011

LIITTEET

LIITE 1/1

Työyhteisön osaamisen säilyttäminen muuttuvassa organisaatiossa /
haastattelukysymykset

1. Kuinka kauan olet työskennellyt Opekon, nykyisin Educode Oy:n palveluksessa?
2. Mikä on nykyinen työtehtäväsi?
3. Onko organisaation muutos vaikuttanut työnkuvaasi? Miten?
4. Mikäli muutos on tuonut uusia tehtäviä, onko se tuonut uusia vaatimuksia ja oletko saanut riittävästi ohjausta/opastusta/koulutusta hiljaisen tiedon siirtoon liittyen tehtävän edelliseltä hoitajalta?
5. Tunnetko, että oma ammatillinen osaamisesi vastaa nykyistä työnkuvaasi? Jos et, niin mitä osaamista tarvitsisit lisää?
6. Onko omia koulutustarpeita selvitetty säännöllisesti? Kuinka usein, miten (esim. kehityskeskusteluissa)
7. Koetko, että työyhteisössä jaetaan osaamista? Jaatko itse omaa osaamistasi?
8. Tukevatko työyhteisö/johto/esimiehet mielestäsi riittävästi henkilöstön kouluttautumista ja osaamisen kehittämistä?
9. Miten olet kehittänyt omaa osaamistasi?
10. Mitä osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia on tarjolla? Miten saat niistä tietoa?
11. Mitkä kokisit parhaimmiksi tavoiksi kehittää omaa osaamistasi?

12. Mikä on sinulle tehokkain tai tuloksellisin oppimisen/opiskelun tapa?

13. Mitä omia ajatuksia/kehittämisehdotuksia sinulla on aiheeseen liittyen?