

OSAAMISENHALLINNAN HYÖDYNTÄMINEN URAPOLKUJEN MALLINTAMISESSA

Case: 2M-IT Oy

Tiivistelmä

Tekijä(t) Heiskanen, Elina	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 62+1	Valmistumisaika Syksy 2020
Työn nimi Osaamisenhallinnan hyödyntäminen urapolkujen mallintamisessa Case: 2M-IT Oy		
Tutkinto Tradenomi (YAMK)		
Tiivistelmä <p>Kehittämishankkeen tavoitteena oli luoda kohdeorganisaatioon osaamisenhallinnan malli, kartoittaa henkilöstön osaamisen tasot sekä luoda konkreettinen kuvaus, miten organisaation urapolkumalli tulee rakentaa. Kehittämishankkeen kohdeorganisaatio oli 2M-IT Oy, joka on julkisomisteinen sosiaali- ja terveydenhuollon tietoteknisiä palveluja tuottava yhtiö.</p> <p>Kehittämishankkeen tietoperusta muodostui osaamisen johtamisen ja urajohtamisen eri teemoista. Kehittämishankkeessa hyödynnettiin laadullista tutkimusotetta ja käytettiin osallistavia menetelmiä, kuten työpajatyöskentelyä, koulutustilaisuuksia ja ryhmäkeskustelua. Lisäksi aiheen syvällisen ymmärryksen luomiseksi hyödynnettiin organisaation sisäisiä materiaaleja. Aineistotriangulaatiota hyödynnettiin keräämällä tietoa useista eri lähteistä. Kartoitettujen osaamisten tulosten analysoinnissa käytettiin myös kvantitatiivisia menetelmiä.</p> <p>Kehittämishankkeen aikana laadittiin 42 osaamisprofiilia sekä avattiin 404 osaamiskartoitusta, joiden tuloksena saatiin selvitettyä henkilöstön osaamisen tasot. Henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien avulla esimiehet ja työntekijät sopivat menetelmistä kehittämistä vaativien osaamisten kasvattamiseksi. Kohdeorganisaatioon kehitettiin myös jatkuvalle osaamisen kehittämiselle perustuva osaamisenhallinnan malli. Lisäksi kehittämishankkeen tuloksena luotiin kohdeorganisaation urapolkumallin tavoitteet ja kuvaus, miten urapolkuja lähdetään kohdeorganisaatioissa mallintamaan.</p>		
Asiasanat osaamisen johtaminen, osaamisenhallinta, urajohtaminen, urapolku		

Abstract

Author(s) Heiskanen, Elina	Type of publication Master's thesis Number of pages 62+1	Published Autumn 2020
Title of publication Utilization of competence management in modelling career paths Case: 2M-IT Oy		
Name of Degree Master of Business Administration		
Abstract <p>The aim of this thesis was to create a competence management model for the target organization, to survey the competence levels of the personnel and to create a description of how the organization's career path model should be built. The target organization was 2M-IT Oy, which provides IT services for social and health care.</p> <p>The knowledge base of the study consisted of different themes of competence management and career management. The study utilized a qualitative research approach and used participatory methods such as workshops, training sessions and group discussions. Internal materials were used to create an in-depth understanding of the topic. Data triangulation was utilized by collecting data from several different sources. Quantitative methods were used to analyze the results of the surveyed competencies.</p> <p>During the study, 42 competence profiles were produced, and 404 competence surveys were opened. As a result of the study, the competence levels of personnel were discovered. With the help of personal development plans, supervisors and employees agreed on methods for increasing the skills that require development. As a result of the study, a competence management model based on continuous competence development was formed. In addition, the objectives of the career path model and a description of how career paths are modelled in the target organization were created.</p>		
Keywords competence management, career management, career path		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Kehittämishankkeen tausta.....	1
1.2	Tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset	2
1.3	Tietoperusta.....	3
1.4	Tiedonkeruu ja kehittämishankkeen toteutus	4
2	OSAAMISEN JOHTAMINEN	6
2.1	Osaaminen ja oppiminen käsitteinä	6
2.2	Osaamisen johtaminen ja kehittäminen	8
2.3	Osaamisenhallinta	12
3	URAJOHTAMINEN.....	15
3.1	Ura ja urakäsitykset	15
3.2	Ura-ankkurit.....	17
3.3	Urakehitys.....	20
3.4	Urajohtamisen käytännöt	22
3.5	Sitouttaminen.....	24
4	OSAAMISENHALLINNAN- JA URAPOLKUMALLIN LUOMINEN KOHDEORGANISAATIOON.....	26
4.1	Kohdeorganisaation esittely	26
4.2	Kehittämishankkeen lähtötilanne	29
4.3	Tutkimus- ja kehittämismenetelmät.....	31
4.4	Kehittämishankkeen eteneminen	33
5	TULOKSET.....	42
5.1	Osaamisenhallinnan malli	42
5.2	Urapolkumallin tavoitteet ja kuvaus.....	46
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	51
6.1	Tulosten pohdinta	51
6.2	Vastaukset tutkimuskysymyksiin.....	52
6.3	Kehittämishankkeen arviointi ja hyödynnettävyys	55
6.4	Jatkokehittämisehdotukset.....	57
	LÄHTEET	58
	LIITTEET	63

1 JOHDANTO

1.1 Kehittämishankkeen tausta

Ihmisten työurat ovat muuttaneet muotoaan viime vuosien aikana. Nykyään harvoin työskennellään koko työuraa saman työnantajan palveluksessa. Työsuhteet nähdään enemminkin projektiluontoisina ja työskentely tapahtuu lyhyemmissä sykleissä. Työn jatkuva muutos korostuu erityisesti asiantuntijatyössä. Organisaation osaaminen näkyy siinä, kuinka se onnistuu sopeutumaan toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin (Viitala & Uotila 2014, 99). Nopeasti muuttuva maailma ja työympäristön vaihtelu vaatii jatkuvaa oppimista ja itsensä kehittämistä. Omaa osaamistaan kehittävät asiantuntijat ovat kilpailtua työvoimaa. On ennustettu, että tulevaisuudessa Suomea uhkaa työvoimapula, jolloin vaikeudet vahvalla osaamisella varustettujen asiantuntijoiden löytämiseksi konkretisoituvat (Viitala & Uoti 2014, 99). Jotta työnantaja pystyy saamaan parasta asiantuntijuutta organisaatioon ja pitämään kiinni osaamispääomasta, tulee urajohtamiseen panostaa. Asiantuntijoille täytyy pystyä luomaan näkymiä osaamisen kasvattamiseen sekä urapoluilla etene- miseen. Jotta tätä työtä voidaan tehdä, täytyy organisaation olla tietoinen henkilöstön osaamisesta ja osaamisen tasosta.

Kehittämishankkeen kohdeorganisaatio on 2M-IT Oy, joka on julkisomisteinen sosiaali- ja terveydenhuollon tietoteknisiä palveluja tuottava yhtiö. Yhtiö perustettiin 1.3.2018 kahden organisaation kombinaatiosulautumisessa. Yhtiössä työskentelee yli 500 sote- ja tietoteknisenalan asiantuntijaa. (2M-IT Oy 2020.) Organisaatiossa on aiemmin luotu palkkausjärjestelmä vaatavuusluokituksineen sekä kuvattu ankkuriroolit. Seuraava askel on luoda osaamisenhallinnan malli, toteuttaa osaamiskartoitukset, luoda urapolkumalli ja saada ura- ja osaamisen johtaminen näkyväksi osaksi jokapäiväistä toimintaa.

Osaamisen johtaminen liittyy ihmisten johtamiseen ja tästä syystä osaamisen kokonaisuus on herättänyt mielenkiintoa usealla eri tieteenalalla. Kauppatieteissä tutkimus on keskittynyt organisaatioiden johtamisen näkökulmiin, missä painopisteet ovat usein strategisessa osaamisen johtamisessa, kun taas kasvatustieteissä kiinnostuksen kohteina ovat mm. elämänkulku ja erilaiset oppimisympäristöt (Jyväskylän yliopisto 2020). 1990-luvulla osaamista alettiin pitää keskeisenä strategisena merkitystekijänä organisaatioissa. Osaamisen luonne hitaasti kehittyvänä ja koko ajan muuttavana luo sen tutkimuksellekin omat haasteensa. (Viitala & Uotila 2014, 98–99.) Taina Hanhisen (2010) väitöskirjatutkimuksen tuloksena syntyneen työelämäosaamisen mallin lähtökohtana on, että ammatillisen osaamisen tarve eli kvalifikaatiot määrittyvät työelämästä, mihin työntekijät vastaavat kyvyillään

eli kompetenssillaan, jolloin osaaminen näyttäytyy ammattitaitona. Jotta osaamista voidaan johtaa, sitä pitää myös hallita.

Ura merkitsee eri ihmisille eri asiaa, joten myös urajohtamista on tutkittu eri näkökulmista ja eri tieteenaloilla. Viimeaikaiset uratutkimukset keskittyvät pitkälti sukupuolinäkökulmaan ja erityisesti naisjohtajista tehtyjä uratutkimuksia löytyy useampia. Suomalaisista tutkijoista muun muassa Marianne Ekonen, Liisa Husu, Anna-Maija Lämsä ja Tuomas Puttonen ovat keskittyneet naisjohtajuuteen liittyvien teemojen tutkimukseen NASTA – Naisjohtajuuden tutkimus- ja koulutushankkeessa (Husu, Hearn, Lämsä & Vanhala 2011). Kansainvälisesti perinteisen uratutkimuksen rinnalle on noussut jo muutama kymmenen vuotta sitten monimuotoisten, joustavien ja älykkäiden urien tutkimus (Arthur, Claman & DeFillippi 1995; Baruch 2004). Osaamisenhallinnan merkitys urapolkujen rakentumisissa on jäänyt tutkimuksessa vähemmälle. Tässä kehittämishankkeessa osaamisen johtaminen ja urajohtaminen linkitetään kiinteästi yhteen osaamisenhallinnan näkökulmasta, mikä muodostaa tutkimuksesta mielenkiintoisen ja vähän tutkitun kokonaisuuden.

1.2 Tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tämän kehittämishankkeen tarkoituksena on kehittää kohdeorganisaation ura- ja osaamisen johtamista, jotta asiantuntijoiden kehittyminen ja urapoluilla eteneminen mahdollistuvat. Kehittämishankkeen tavoitteena on luoda kohdeorganisaatioon osaamisenhallinnan malli, kartoittaa henkilöstön osaamisen tasot sekä luoda konkreettinen kuvaus, miten organisaation urapolkumalli tulee rakentaa. Urapolkumallin keskeisenä osana on osaamisenhallinta. Eri roolit vaativat erilaista osaamista erilaisilla osaamistasoilla. Kehittämishankkeen lopputuloksena eri roolien osaamisvaatimukset on kuvattu, henkilöstön osaaminen kartoitettu sekä luotu kuvaus, miten urapolkuja lähdetään kohdeorganisaatiossa mallintamaan.

Kehittämishankkeen päätutkimuskysymys on:

- Miten organisaation osaamisenhallinnalla tuetaan urapolkujen mallintamista?

Alatutkimuskysymyksiä ovat:

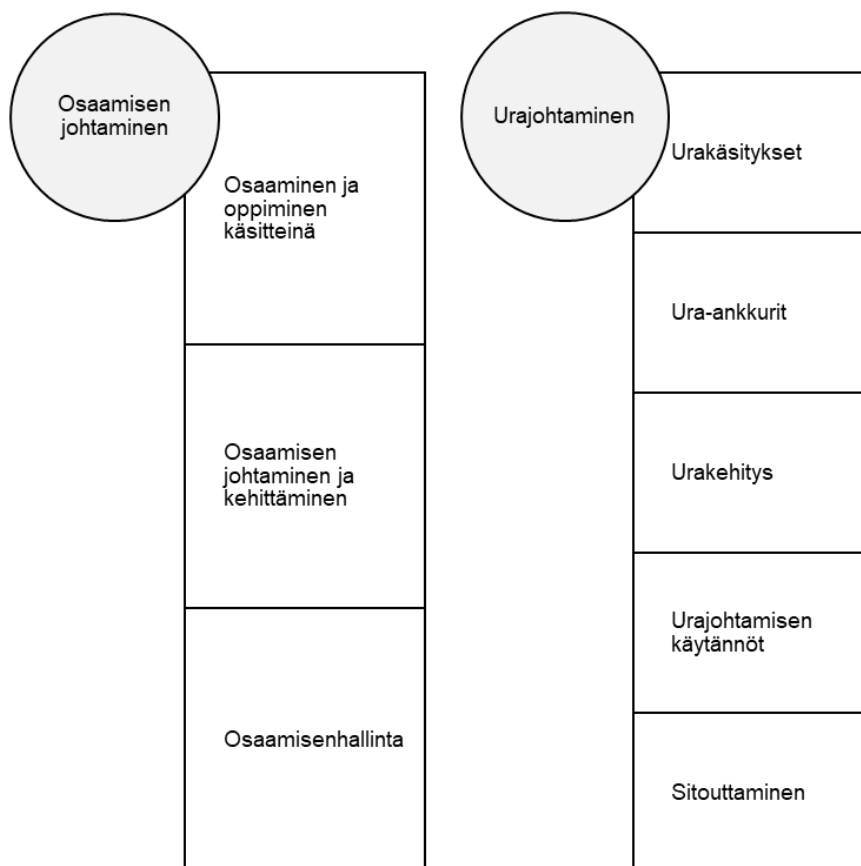
- Mitkä ovat organisaation ankkuriroolien osaamisvaatimukset ja henkilöstön osaamisen tasot?
- Millä keinoin esimies voi edistää yksilön urapolulla etenemistä ja sitoutumista?

Tämän kehittämishankkeen keskiössä on urajohtaminen ja siihen kiinteästi kuuluva osaamisen johtaminen. Työssä keskitytään osaamisen johtamiseen ja osaamisenhallintaan

urajohtamisen näkökulmasta ja vastaavasti urajohtamista peilataan osaamisen johtamisen kautta. Tästä syystä työstä on rajattu ulkopuolelle organisaatiokulttuuriin ja työhyvinvointiin liittyvät näkökulmat, vaikka nekin liittyvät olennaisesti urajohtamiseen ja henkilöstön sitouttamiseen. Kehittämishankkeessa luodaan kohdeorganisaatiolle osaamisenhallinnan malli sekä kuvaus urapolkumalliksi. Työssä urapolkumalli on rajattu projektipäällikön urapolun kuvaamiseen. Tästä syystä työn tuloksissa käsitellään vain projektipäälliköiden osaamiskartoitusten tuloksia, vaikka osaamiset on kartoitettu koko henkilöstöltä. Samaa mallia tullaan tulevaisuudessa käyttämään kohdeorganisaation muiden roolien urapolkujen kuvaamisessa.

1.3 Tietoperusta

Kehityshankkeen tietoperusta muodostuu osaamisen johtamisen ja urajohtamisen teemoista (kuvio 1).



KUVIO 1. Kehittämishankkeen tietoperustan teemat

Työ aloitetaan osaamisen johtamisen teemojen käsittelyllä. Osaaminen ja sen kehittäminen ovat keskeisiä tehtäväalueita organisaatioiden johtamisessa. Ammatillinen kasvu voidaan nähdä jatkuvana oppimisprosessina, jonka kautta yksilö hankkii erilaisia taitoja ja kykyjä, joita hyödyntämällä hän voi vastata koko ajan muuttuviin työelämän vaatimuksiin

(Ruohotie 2000, 9). Työssä edetään osaamisen ja oppimisen käsitteiden määrittelystä osaamisen johtamisen ja kehittämisen näkökulmiin. Työssä kuvataan erilaisia oppimisen esteitä sekä keinoja osaamisen kasvattamiseksi. Jotta osaamisen kehittäminen onnistuu, vaaditaan myös osaamisenhallintaa. Osaamisenhallinta lähtee aina organisaation strategisten osaamistarpeiden määrittelystä ja etenee osaamisen dokumentointiin ja analysointiin (Hanhinen 2011, 6). Osaaminen, sen kehittäminen ja hallinta linkittyvät vahvasti urapolkuihin.

Työn toisessa teorialuvussa määritellään ensin erilaisia urakäsityksiä. Perinteisesti ura on nähty kipuamisena yhä ylemmäs hierarkiassa, mutta uudessa uranäkökuulmassa ura nähdään osaamisen kehittymiselle perustuvana asiantuntijuuden syventämisenä tai eri alojen vaihdoksina (Ruohotie 2000, 206). Myös älykäs ura korostaa ajatusta, että sekä organisaatioiden että yksilöiden täytyy olla älykkäitä ja kehittää toimintaansa muuttuvassa ympäristössä osaamisen ja oppimisen kautta (Parker & Arthur 2004, 56; Arthur ym. 1995, 7). Edgar H. Scheinin kehittämän ura-ankkuriteorian mukaan yksilön arvot, motiivit ja kyvykkyudet ohjaavat hänen urakehitystään. Ura-ankkurit ovat päämotivaatiotekijöitä, joista yleensä yksi on muita vahvempi ja vaikuttaa näin ollen vahvimmin uraan. (Salminen 2005, 111.) Työssä kuvataan ura-ankkurit, jotta lukijalle muodostuu käsitys, mitkä seikat vaikuttavat yksilöllisen uran rakentumiseen. Urakehitystä tarkastellaan lähinnä asiantuntijan roolin sekä esimiehen roolin kautta. Mirvisin & Hallin mukaan vastuu urakehityksestä on siirtynyt yhä enemmän yksilölle itselleen, koska kehityksen ohjaaminen pelkästään organisaation toimesta on mahdotonta nykyisessä muuttuvassa ja joustavassa työelämässä (Ruohotie 2000, 226). Työnantajalla on kuitenkin vastuu siitä, että organisaatiossa sovellettavat urajohtamisen käytännöt ovat laadukkaita. Näin myös henkilöstön sitoutuminen organisaatioon kasvaa.

1.4 Tiedonkeruu ja kehittämishankkeen toteutus

Tutkimuksellisen kehittämistyön keskiössä ovat käytännön ongelmien ratkaisu sekä uusien käytäntöjen ja palvelujen toteuttaminen (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 11). Koska tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena on viedä asioita konkreettisesti käytäntöön teoriasta tukea hakien, sopii se hyvin kohdeorganisaation kehittämistyölle asettamiin vaatimuksiin. Kehittämishankkeessa hyödynnetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusotetta. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen, missä tutkittavaa kohdetta pyritään tarkastelemaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja ymmärtämään syvällisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 152; Kananen 2015, 34). Kehittämishankkeen vetäjä työskentelee itse organisaatiossa HR-tehtävissä, mikä osaltaan tukee kehittämishankkeen organisaatiolähtöisyyttä ja ymmärryksen syventymistä.

Kehittämishankkeessa käytetään osallistavia menetelmiä. Kun henkilöstö otetaan mukaan kehittämistyöhön, myös heidän sitoutumisensa projektiin kasvaa ja toiminta jatkuu varmemmin myös kehittämishankkeen jälkeen. Osallistuvassa havainnoinnissa tavoitellaan vuorovaikutuksen ja yhteistyöprosessien avulla ihmisten kokemuksen kautta syntyvää tietoa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 82). Kehittämishankkeen aikana pidetään yhteensä 17 osaamisenhallinnan työpajaa. Työpajoissa osallistujat itse tunnistavat, analysoivat ja ratkaisevat ongelmia (Sipponen-Damonte 2020, 15). Ennen työpajatyöskentelyn käynnistymistä pidetään kaikille organisaatiossa esimiesasemassa työskenteleville kick off -tilaisuus, missä kerrotaan tarkemmin osaamisenhallinnanprojektin sisällöstä ja tulevista työpajoista. Esimiehille annetaan myös ennakkotehtäviä tehtäväksi ennen työpajoihin osallistumista.

Kehittämishankkeen aikana pidetään useita organisaation projektiryhmän sisäisiä, projektiryhmän ja henkilöstöjohtajan välisiä sekä projektiryhmän ja järjestelmätoimittajan välisiä suunnittelukokouksia ja tilannepalaverieita. Esimiehille pidetään kaksi koulutustilaisuutta järjestelmän käytöstä sekä laaditaan ohjeistuksia. Kehittämishankkeen aikainen tiedottaminen tapahtuu sähköpostitse, sisäisessä intranetissä sekä organisaation sisäisellä Yammer-keskustelualustalla. Kehittämishankkeen urapolkumallin osuuden laadullisena tutkimusmetodina on ryhmäkeskustelu. Ryhmäkeskustelussa pyritään saamaan osallistujat keskustelemaan keskenään aiheesta vuorovaikutteisesti (Valtonen & Viitanen 2020). Ryhmäkeskustelut toteutetaan urapolkutyöryhmän kokouksena ja urapolkupalaverina. Lisäksi kehittämishankkeen vetäjä ja organisaation henkilöstöjohtaja käyvät keskinäistä keskustelua.

Kehittämishankkeessa hyödynnetään aineistotriangulaatiota keräämällä tietoa useista eri lähteistä. Näin tutkittavia aiheita pystytään hahmottamaan mahdollisimman monipuolisesti ja kokonaisvaltaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 143.) Kehittämishankkeen taustoituksena kehittämishankkeen vetäjä tutustuu organisaation henkilöstötutkimuksen tuloksiin kahden vuoden ajalta. Tuloksissa keskitytään erityisesti osaamisen johtamiseen ja urajohtamiseen liittyvien kysymysten vastausten analysointiin. Työssä käsitellään kehittämishankkeen lähtötilannetta ja ennen kehittämishankkeen alkua organisaatiossa tehtyjä toimenpiteitä rooli-kuvausten määrittelyssä. Tällä osuudella on merkittävä vaikutus kehittämishankkeen ymmärryksen luomisessa ja muun aineiston analysoinnissa.

Kartoitettujen osaamisten tulosten analysoinnissa käytetään myös kvantitatiivisia eli määrällisiä menetelmiä, jotta saadaan analysoitua, onko osaamisenhallinnan toimenpiteillä onnistuttu tavoitteessa, eli osaamisten merkitysarvojen asetannassa ja osaamistasojen kartoituksessa. Kehittämishankkeissa sovitettavia osaamisen kehittämismenetelmiä analysoidaan luokittelun avulla.

2 OSAAMISEN JOHTAMINEN

2.1 Osaaminen ja oppiminen käsitteinä

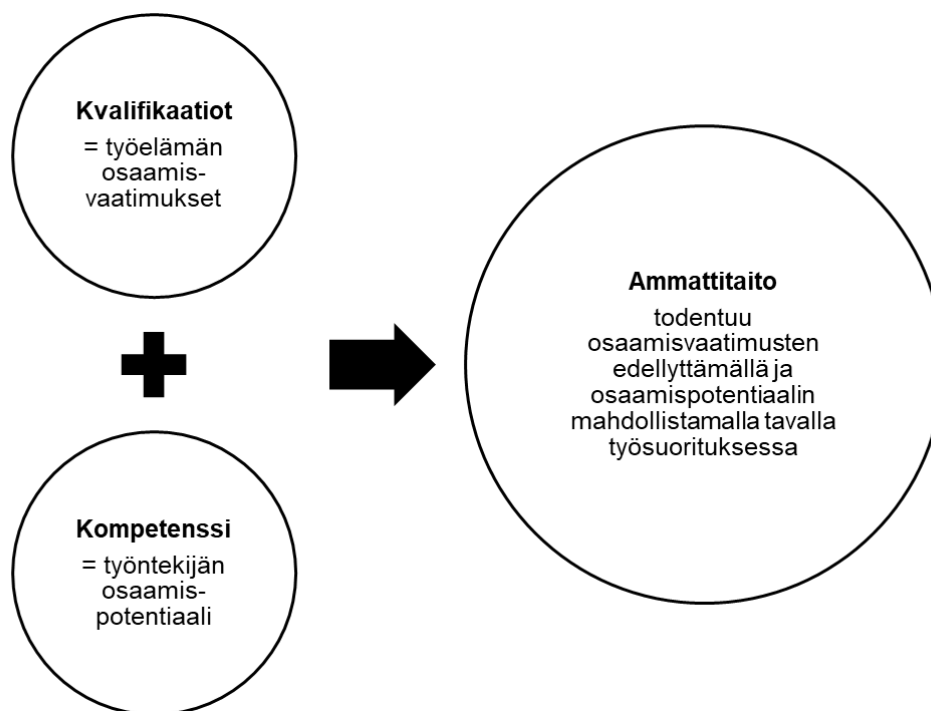
Osaaminen on käsitteenä laaja ja moninainen. Sillä voidaan viitata koko organisaation osaamiseen, joka koostuu sekä yksilöiden että ryhmien osaamisesta, mutta myös heidän tavastaan toimia. (Salojärvi 2013, 146.) Hyppänen (2013, 108) määrittelee osaamisen tiedon, taidon ja tahdon yhdistelmäksi. Kupias, Peltola & Pirinen (2014, 50) korostavat tietojen ja taitojen lisäksi asenteiden merkitystä. Parkkilan (2013, 14) mukaan osaamisella tarkoitetaan työssä vaadittavien tietojen ja taitojen hallintaa sekä kykyä soveltaa niitä käytännön työtehtävissä. Käytännössä tiedot, taidot ja toiminta ovat dynaamisia, jotka laajenevat ja syventyvät kehittymisen ja kokemuksen myötä (Ruohotie 2000, 241). Tieto voi olla näkyvää (ilmaistavissa suullisesti tai kirjallisesti) tai hiljaista. Hiljainen tieto muodostuu kokemuksesta, on tilannesidonnaista ja voi olla vaikeasti ilmaistavissa. (Hyppänen 2013, 108.)

Yksilöiden osaaminen koostuu heidän työssään käyttämistä tiedoista ja taidoista. Organisaation osaamisen kannalta on ratkaisevaa, miten eri yksilöt onnistuvat muodostamaan toimivia kokonaisuuksia ja kytkemään osaamisensa yhteen. (Ståhle & Grönroos, 1999, 73.) Henkilöstön osaaminen ja sen organisointi nähdään yhä useammin yrityksen strategisen menestymisen ja kilpailuedun kannalta kriittisenä tekijänä. Liiketoimintapäätöksiä on tehtävä entistä nopeammin ja nämä päätökset ovat yhä useammin riippuvaisia osaamisesta. (Boudreau & Ramstad 2008, 19–20.) Yrityksen kilpailukyvyyn kannalta on olennaista, miten organisaatiossa hahmotetaan, käsitellään, vaihdetaan ja jalostetaan tietoa. Tieto jalostuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, ja sitä voidaan pitää yrityksen tärkeimpänä resurssina. (Ståhle & Wilenius 2006, 85–86.) Nonakan ja Takeuchin uuden tiedon luomisen teoriassa pääajatuksena on, että organisaation oppiminen on riippuvainen siitä, miten yksilöt jakavat osaamistaan toisilleen (Viitala & Uotila 2014, 102).

Oppiminen voidaan määritellä useilla eri tavoilla. Sydänmaanlakka (2012, 33) määrittelee oppimisen prosessiksi, jossa yksilö hankkii uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka johtavat muutokseen hänen toiminnassaan. Ruohotie (2000, 11) kuvaa oppimista yksilössä tapahtuvaksi muutokseksi, joka tapahtuu vasta kun kokemukseksi annetaan merkitys. Salmisen (2005, 40) mukaan koulussa opitaan pitkäjänteisyyttä ja tiedonkeruun taitoja, mutta varsinaiset työtaidot opitaan vasta työssä. Työssä oppimisella tarkoitetaan työn äärellä tapahtuvaa oppimista tai työhön kiinteästi liittyvää tietoista tai tiedostamatonta oppimista (Salminen & Suhonen 2008, 12.) Varamäen (2019, 80) mukaan uuden oppiminen tulisi sitoa entistä vahvemmin osaksi työtä. Syvällinen oppiminen ja

asiantuntijuus vaatii usein vuosien kypsymisen. Tietojen ja taitojen syventyessä syntyy samalla myös asiantuntijaidentiteetti.

Hanhinen (2010, 142–143) kuvaa työelämän dynaamista kenttää työelämäosaamisen mallilla. Hänen määritelmänsä mukaan työelämäosaaminen on yhdistelmä työntekijän tai työorganisaation menestymiseen tarvittavia tietoja, taitoja ja asenteita, joiden taustalla ovat ammatillisen kasvun ja kehittymisen prosessit. Työelämäosaamisella yksilö pystyy vastaamaan joustavasti työelämän muutoksiin. Työntekijään kohdistuvat osaamisvaatimukset eli kvalifikaatiot määrittelevät työsuorituksen sisällön ja tason. Yksilön täytyy organisoida omaa kompetenssiaan eli soveltaa omia kognitiivisia kykyjään metakognitiivisten valmiuksiensa avulla, jotta hän pystyy suoriutumaan työtehtävistään odotetusti. Kvalifikaatioiden ja kompetenssin kohdatessa syntyy ammattitaito, joka ilmenee taitavuutena työsuorituksessa, joka taas pyrkii täyttämään organisaation tavoitteet (kuvio 2). (Hanhinen 2010, 142–143.) Yksilöiden ja organisaatioiden vastatessa toimintaympäristönsä haasteisiin, he samalla kehittävät omaa osaamistaan, toimintaansa ja toimintaympäristöään (Hanhinen 2011, 6).



KUVIO 2. Työelämäosaamisen malli (mukaillen Hanhinen 2010, 142–143)

2.2 Osaamisen johtaminen ja kehittäminen

Toimintaympäristön jatkuva muutos aiheuttaa suuria vaatimuksia organisaation oppimiselle. Organisaation on kyettävä muuttumaan nopeammin kuin sen ympäristö ja kilpailijat. Organisaation oppimiskyky onkin nykyään yksi tärkeimmistä kilpailutekijöistä. Muutoksessa menestyvät organisaatiot pystyvät luomaan uutta tietoa, levittävät sen laajalti omaan organisaatioonsa ja soveltavat sitä nopeasti uusiin teknologioihin ja tuotteisiin (Ruohotie 2000, 233). Myös työtehtävien luonne on muuttunut manuaalisista ja fyysisistä työtehtävistä enemmän kognitiivisia ja sosiaalisia kykyjä vaativiksi. Nykyisin työtehtävissä korostuvat ihmisten välinen kanssakäyminen, henkilökohtainen auttaminen, personoitujen tuotteiden tai palveluiden tarjoaminen sekä luovuus. Osaamisen kannalta on panostettava inhimillisten kyvykkyyksien kehittämiseen. (Sitra 2019.)

Ennakoimalla osaamistarpeita saadaan tietoa tulevaisuudessa tarvittavista työelämän osaamisista. Kansainvälistymisen, moniammatillisuuden ja -alaisuuden, palvelukulttuurin muutoksen sekä digitalisaation ja yleisen teknologian kehityksen ja älyratkaisujen korostamisen myötä tulevaisuudessa vaaditaan yhä enemmän tieto- ja viestintäteknologiaan liittyvää osaamista, medialukutaitoa, innovaatioosaamista, kokonaisuuksien hallintataitoja sekä yhteistyötaitoja. (Jauhiainen, Sihvo, Jääskeläinen, Ojasalo & Hämäläinen 2017, 138.) Forbesin mukaan kymmenen keskeisintä tulevaisuudessa korostuvaa taitoa ja ominaisuutta ovat luovuus, tunneälykyys, analyyttinen ajattelutapa, aktiivinen oppimiskyky, päätöksen-tekokyky, ihmissuhdetaidot, johtamistaidot, monimuotoisuuden ymmärtäminen, teknologia-aidot sekä muutoksen omaksumistaidot (Marr 2019).

Johdon vastuulla on huolehtia siitä, että yritykseen sitoutuneen henkilöstön osaaminen vastaa jatkuvasti organisaation tarpeita. Myös siirtymät uralla vaativat osaamisen kasvatamista, jota johtamisella tuetaan ja mahdollistetaan. (Viitala 2008, 103.) Viitala (2012, 170) määrittelee osaamisen johtamisen systemaattiseksi johtamistyöksi, jonka tarkoituksena on turvata yrityksen tavoitteiden ja päämäärien edellyttämä osaaminen nyt ja tulevaisuudessa. Osaamisen johtaminen sisältää määrittelyä, tunnistamista, kehittämistä ja hyödyntämistä (Hyppänen 2013, 121). Salojärven (2013, 148) mukaan osaamisen johtamisella tarkoitetaan ennen kaikkea strategista kykyä hahmottaa tulevaisuuden suuntaa ja muuttua sen mukaisesti. Viitala (2018, 15) toteaa, että osaamisen johtaminen perustuu yrityksen tulevaisuuden tahtotilaan. Yrityksen on selkiytettävä se, mihin se pyrkii ja mitä se tavoittelee.

Osaamista tulee kehittää jatkuvasti, jotta organisaatio pystyy suoriutumaan tavoitteistaan. Osaamisen johtamisprosessi lähtee aina organisaation strategian, vision ja tavoitteiden kirkastamisesta. Strategia kertoo, miten organisaatio aikoo saavuttaa tavoitteensa. Visiolla

taas luodaan kuva yrityksen tulevaisuudesta. Organisaatiossa tulee miettiä, mitä osaamista tarvitaan tavoitteeseen pääsemiseksi. (Sydänmaanlakka 2012, 131–132, 136.) Strategian voidaan siis katsoa ohjaavan osaamisen kehittämistä. Osaaminen puolestaan mahdollistaa strategian uudistamisen. Osaamisen johtamisen perusedellytys on arjessa elävä ja uusiutuva strategia. Strategiasta tulevia osaamisen vaatimuksia arvioidaan suhteessa osaamisen nykytilaan ja kehittämistarpeeseen (kuvio 3). (Tuomi & Sumkin 2012, 21, 89.)

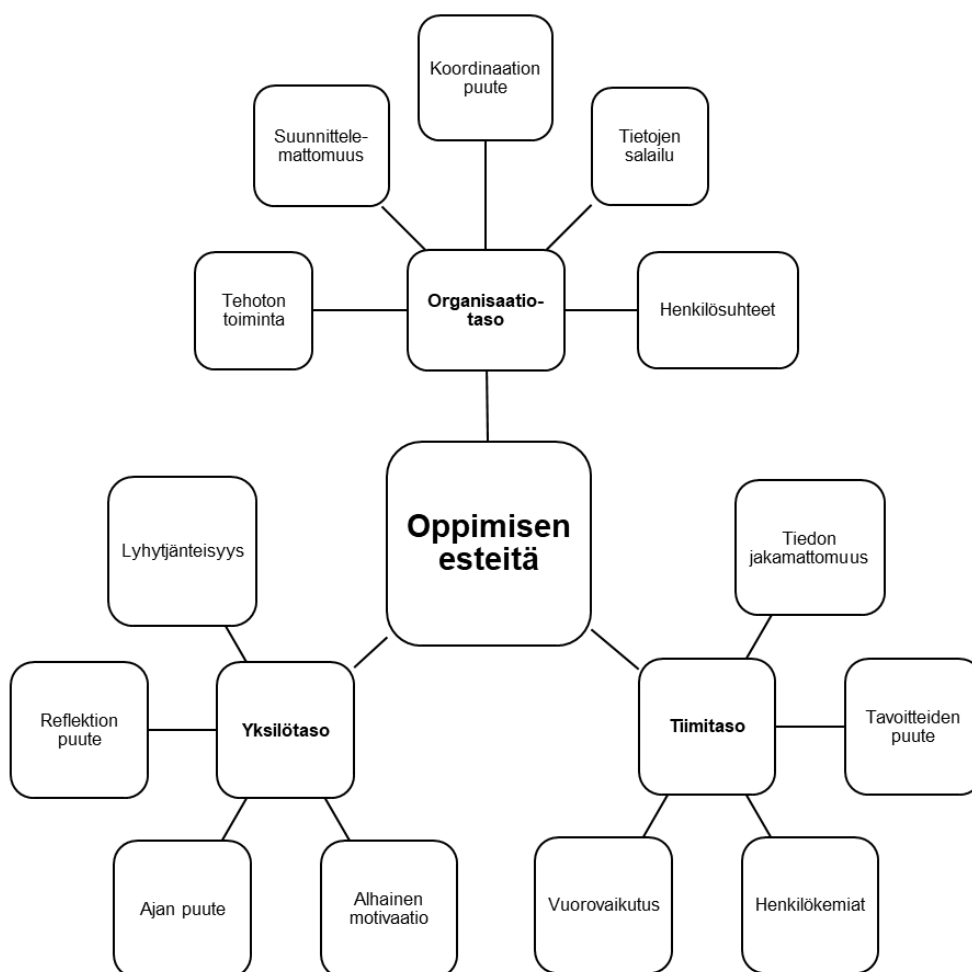


KUVIO 3. Osaamisen kehittäminen strategialähtöisesti (mukaillen Tuomi & Sumkin 2012, 89)

Strategian ytimessä on ydinosaaminen eli se osaaminen, joka vie yritystä tulevaisuuteen (Tuomi & Sumkin 2012, 21). Organisaation tulisikin pohtia, minkälainen osaaminen on ydinosaamista. Ydinosaaminen voidaan määritellä osaamisten, teknologioiden ja tietojärjestelmien yhdistelmäksi, joka mahdollistaa yrityksen menestyksen ja tuo kilpailuetua. Ydinosaamiset voidaan jakaa osaamisalueisiin ja edelleen osaamisiin. Konkreettinen osaaminen ilmenee yksilötasolla. (Sydänmaanlakka 2012, 131–132, 136, 144, 153.) Johtamisen näkökulmasta haasteellisin osuus liittyy yksilöihin: miten he suhtautuvat oppimiseen, miten he oppivat ja miten he jakavat osaamistaan muille niin, että yksilön osaamispääomasta voi tulla organisaation osaamispääomaa (Hyppänen 2013, 121). Tärkeintä osaamisen johtamisessa onkin ymmärtää yksilön oppimista ja osaamista. Mikään osaaminen ei synny ilman ihmistä. Jos yksilön osaamista ei onnistuta kytkemään yrityksen tavoitteisiin, ei organisaation toiminta kehity. (Viitala 2012, 170). Tällöin voidaan kyllä kehittää yksilön henkilökohtaista urapolkua, mutta ei organisaatiota.

Oppimisen tulisi nousta yhdeksi tärkeimmistä osa-alueista organisaatiossa. Oppivat työntekijät muodostavat oppivan organisaation. Olennaista on oppimiseen kannustava kulttuuri, sille varattu aika ja oppimista ajatellen luodut rakenteet, kuten esimerkiksi sisäinen urakierto. (Varamäki 2019, 81.) Organisaatioissa voidaan tehostaa oppimista poistamalla kuviossa 4 kuvattuja oppimisen esteitä. Yksilön oppimisen esteet voivat liittyä toimintaan (esimerkiksi alhainen motivaatiotaso ja urautuneisuus), tiedon hankintaan (ajan puute, ristiriitaiset tiedot), ymmärrykseen (reflektion puute, ristiriitaiset johtopäätökset) ja soveltamiseen (asioiden unohtaminen, lyhytjänteisyys). Tiimeissä suurimpia esteitä oppimiselle aiheuttavat tiedon ja osaamisen jakamattomuus, yhteisten tavoitteiden puuttuminen, huonot henkilökemiat, heikot vuorovaikutustaidot sekä epämääräiset toimintatavat.

Organisaatiotasolla esiintyviä oppimisen esteitä ovat esimerkiksi tehoton toiminta, suunnittelemattomuus, koordinaation puute, tietojen salailu ja tulehtuneet henkilösuhteet. (Sydänmaanlakka 2012, 45–48.)



KUVIO 4. Oppimisen esteitä (Sydänmaanlakka 2012, 45–48)

Työelämän aikainen oppiminen tapahtuu suurimmaksi osaksi työssä. Erilaisia työssä oppimisen keinoja ovat mm. tehtäväkierto, työparityöskentely, varjostaminen, benchmarking, projektityöskentely, ulkomaan komennukset, sisäisenä kouluttajana toimiminen ja kehittämishankkeisiin osallistuminen. Itseopiskelun keinoja ovat esimerkiksi verkko-opiskelu, ammattikirjallisuuden- ja tutkimusten lukeminen sekä verkostoituminen alan yhteisöihin. Myös koulutuksissa korostetaan nykyään enemmän yksilön omaa aktiivista oppimista. Koulutus voi olla osa yksilön henkilökohtaista oppimispolkua tai organisaatiossa tietyille ryhmälle räätälöityä koulutusta. Ohjauksellisia menetelmiä ovat mm. mentorointi, työnohjaus, coaching ja prosessi- tai asiantuntijakonsultaatio. (Salojärvi 2013, 160–166.) Jo 1960-luvulta lähtien on alettu korostaa työssä tapahtuvan oppimisen osuutta. 70-20-10-mallissa 70 % oppimisesta tapahtuu työssä, 20 % toisilta henkilöiltä ja vain 10 % muodollisessa koulutuksessa. Tätä mallia ei kuitenkaan voida pitää yleispätevänä, sillä muodollisen

koulutuksen osuus voi vaihdella merkittävästi eri ihmisillä. Useat tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet työssä oppimisen vaikuttavammaksi oppimisen keinoksi kuin pelkän muodollisen oppimisen. Tästä syystä työssä oppimiseen ja sen eri keinoihin tulisi organisaatioissa panostaa. (Clardy 2018, 153–172.) Toisaalta ulkoinen koulutus tarjoaa mahdollisuuksia uusien toimintatapojen oppimiselle, jolloin yksilö pystyy refleктоimaan omaa työskentelyään ja jakamaan osaamista sitä kautta organisaation sisällä. Erilaisilla johtamistyy-leillä on mahdollista vaikuttaa siihen, miten tietoa organisaatiossa luodaan ja jaetaan. (Fuller, Unwin, Felstead, Jewson & Kakavelakis 2007, 756.) Eryityisesti ICT-alalla kehitys etenee nopeasti, jolloin tietoa tulee hakea organisaation ulkoisista koulutuksista. Tällöin tulee kiinnittää erityistä huomiota siihen, miten koulutuksista saadut opit saadaan jalautettua ja levitettyä organisaation sisällä.

Sekä organisaation, tiimin että yksilön oppimista voidaan tehostaa luomalla oppimista tukevia työskentely-ympäristöjä, kehittämällä konkreettisia malleja työssä oppimiselle, perustamalla oppimiskeskustoja sekä kehittämällä virtuaalisia oppimismenetelmiä. Olennaisinta oppimisessa on osaamisen jakaminen tiimien sisällä ja välillä. Edellytys tiimissä tapahtuvalle oppimiselle on tiimin yhteiset tavoitteet ja toimintamallit. Tiedon ja osaamisen jakamisessa keskeistä on hyvä vuorovaikutus ja tiimihenki. Tiimin tulisi kyetä yhdistämään yksittäisten tiiminsä jäsenten osaaminen niin, että osaamisesta muodostuu enemmän kuin vain jäsenten osaamisen summa. (Sydänmaanlakka 2012, 48–52.) Kun tiimissä mahdollistuu jatkuva keskustelu ja ajatustenvaihto, on tiimin jäsenten hallussa oleva informaatio yhdistettävissä uudeksi tiedoksi (Ruohotie 2000, 237).

Oppimisen yhtenä lähtökohtana voidaan pitää palautetta, jonka merkitys on tärkeä niin yksilön, tiimin kuin koko organisaationkin oppimiselle. Jatkuva, oikea-aikainen ja riittävä palaute sekä kyky ottaa vastaan palautetta ovat kaiken oppimisen ja kasvun lähtökohtia. (Sydänmaanlakka 2012, 62.) Palautteenannon päämotivaationa pitäisi olla onnistumisen tukeminen. Palautetta annetaan usein lopputuloksesta, mutta merkityksellisempää olisi antaa sitä tavasta, jolla lopputulokseen päästiin. Paras palautetilanne syntyy avoimesta dialogista silloin, kun se on saumaton osa organisaatiokulttuuria. (Rötkin 2015, 111–113.)

Yksilön kannalta osaamisen kehittämisen yhtenä tärkeimmistä keinoista ovat kehityskeskustelut. Sydänmaanlakan (2012, 170) mukaan yksilön osaamista tulisi arvioida kaksi kertaa vuodessa ja hänelle tulee tehdä konkreettinen kehityssuunnitelma, jonka toteutumista tulee myös seurata. Tulevaisuuden osaamistarpeita ja kehittämistoimenpiteitä tulee myös miettiä pitkällä tähtäimellä. Olennaista on, että organisaatiossa on tehty tarvittava osaaminen näkyväksi. Tehtäväkuvausten ja osaamisprofiilien tulisi olla julkisia, jotta työntekijä pystyy arvioimaan omaa osaamistaan niihin peilaten. Henkilökohtaisten

kehittymissuunnitelmien kautta pystytään arvioimaan osaamisen johtamista käytännössä. Jos jokaiselle työntekijälle on tehty kehittymissuunnitelma ja sitä päivitetään säännöllisesti, voidaan siitä päätellä, että yksilön osaamista myös johdetaan ja kehitetään.

Toinen työkalu yksilön osaamisen kehittämiseksi systemaattisesti ja pitkällä tähtäimellä on ura- ja seuraajasuunnittelu. Monissa organisaatioissa ura- ja seuraajasuunnittelua tehdään vain ylimmän johdon tai avainhenkilöiden osalta, mutta siitä olisi hyötyä jokaisen yksilön osaamisen kehittämisessä ja uralla kehitymisessä. (Sydänmaanlakka 2012, 170.)

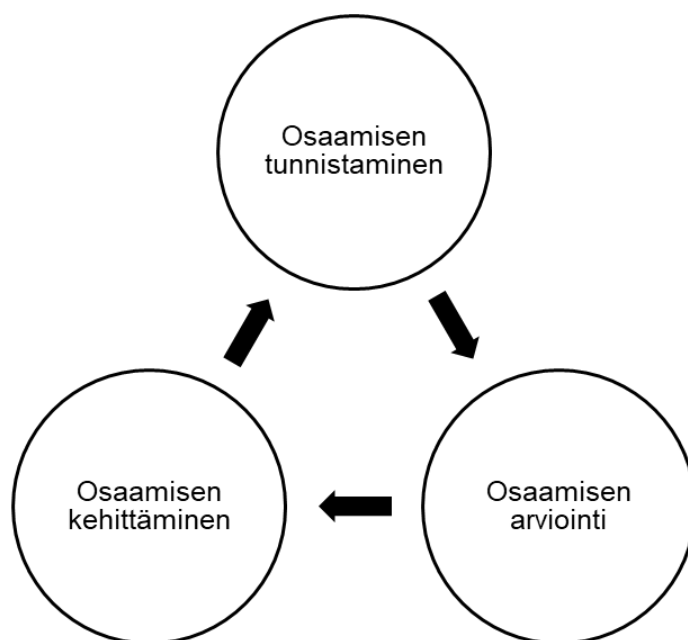
Jokaisen työntekijän potentiaali olisi tärkeää saada käyttöön. Jos kehitetään vain korkean potentiaalinen tähtiosajia, jäävät keskitasoiset ja alemman tason suorittajat vaille huomiota, ja heidän potentiaalinsa jää käyttämättä. (Salminen 2005, 86.) Asiantuntijatyön lisääntyminen on luonut uudenlaisia osaamistarpeita ja nykyään työntekijöiltä vaaditut osaamiset ovat lähellä niitä osaamisia, joita aiemmin pidettiin vain johdon osaamisina ja vastuina. Yksittäisten työntekijöiden osaamisten kehittäminen onkin näin entistä tärkeämpää. (Salojärvi 2013, 156.) Vaikka yksilöllä onkin aina päävastuu oman osaamisensa kehittämisestä, ei jokaisella työntekijällä kuitenkaan ole riittävää kykyä kantaa vastuuta kehitymisestään. Tällöin organisaation ja esimiesten on kannettava se vastuu ja pyrittävä tukemaan yksilön kasvua. (Sydänmaanlakka 2012, 171.)

Seuraajasuunnittelu on myös toimiva keino tehdä hiljaista tietoa näkyväksi. Parkkilan (2013, 11, 13) mukaan hiljainen tieto ja osaaminen ovat osa henkilön kokemustietoa. Meillä kaikilla on hiljaista tietoa, mutta emme välttämättä edes osaa tunnistaa sitä itsesämme emmekä näin ollen osaa jakaa sitä eteenpäin. Hiljaisen tiedon olemassaoloon tulisi kiinnittää huomiota, jotta tietoa onnistutaan siirtämään. Osaamisen siirtämisellä pitää kuitenkin olla oikeat olosuhteet. Organisaatiokulttuuri ja johdon esimerkki ovat keskeisiä tekijöitä osaamisen siirron mahdollistamisessa. Organisaation tulee myös pohtia, minkälainen osaaminen on kriittistä ja olennaista organisaation toiminnan kannalta ja tulevaisuudessa. (Parkkila 2013, 14, 18.) Hiljaisen tiedon merkitys korostuu erityisesti henkilöstövaihdoksissa ja eläkkeelle siirtymisissä, kun menetetään osaamista. Seuraajasuunnittelulla rakennetaan myös urasuunnittelua, kun pohditaan eläkkeelle siirtyvän henkilön töiden jakamista ja osaamisen siirtämistä.

2.3 Osaamisenhallinta

Osaamisen johtaminen ja kehittäminen edellyttävät osaamisen arviointia. Hanhisen (2011, 6) mukaan osaamisenhallinnan lähtökohtana on osaamistarpeiden järjestelmällinen ja seikkaperäinen määrittely sekä organisaation osaamisen dokumentointi ja analysointi. Jotta organisaation osaamisresurssit saataisiin hyödynnettyä tehokkaasti, tehtävät ja vastuut selkeytettyä, henkilöstökapeikot tunnistettua, päällekkäinen työ poistettua, koulutus-

ja kehittämistarpeet selvitettyä ja uudet työntekijät perehdytettyä, tulisi osaamistarpeet ja -resurssit jäsentää. (Hanhinen 2011, 6.) Erityisesti suurissa organisaatioissa on tarpeellista luoda osaamisprofiileja, koska työnjako on usein eriytyneempää kuin pienemmissä yrityksissä. Osaamisprofiilit ovat sukua tehtävänkuville, sillä myös niissä on usein määritelty tehtävässä vaadittava osaaminen. (Salojärvi 2013, 151–152.) Osaamisten tunnistaminen, nimeäminen, erittelemine sekä jäsentäminen auttavat kehittämistarpeiden määrittämisessä ja kehittämissuunnitelmien laadinnassa. Niitä tulisi tarkastella säännöllisesti sekä aina isoissa muutoksissa. (Viitala 2012, 181.) Kuviossa 5 on esitetty osaamisen kehittämisen prosessi, mikä kuvaa osaamisen kehittämisen jatkuvuutta.



KUVIO 5. Osaamisen kehittämisen prosessi (mukaillen Viitala 2012, 181)

Nykyisin työntekijöiltä edellytetään taitoa yhdistellä eri työtehtäviä kulloisenkin työtavoitteen tai projektin mukaan. Hanhinen (2010, 201) kuvaa tällaisia joustavia ja ketteriä ammattikuvia hybridiammateiksi. Perinteisissä ammattikuvissa työtehtävät sovitaan kiinteästi ammattinimikkeittäin, mutta hybridiammatti voidaan purkaa eri työtehtäviin, ja taas yhdistää kulloisenkin tarpeen mukaan.

Koska yritykset kohtaavat nykyään yhä enemmän ennakoimattomia haasteita, on niihin myös kyettävä vastaamaan nopeasti. Organisaatioissa on tiedettävä, mitä asiantunte-
musta heillä on ja mistä tekijät ja osaajat löytyvät. (Hanhinen 2010, 200.) Osaamisen nykytilaa voidaan tarkastella osaamiskartoituksen kautta. Osaamiskartoitusten avulla selvitetään, millaista osaamista yrityksessä on ja mihin suuntaan ja millä alueilla sitä tulisi kehittää (Viitala 2012, 181). Osaamiskartoitusten avulla tulisi tunnistaa erityisesti strategisesti keskeisten osaamisten vaatimukset ja osaamisen tasot (Tuomi & Sumkin 2012, 89).

Osaamiskartoitukset auttavat myös yksilöitä tulemaan tietoisemmiksi omasta ammattitaidostaan ja osaamisestaan. Osaamistavoitteiden määrittely tukee yhteisöllisyyttä ja lisää keskinäistä luottamusta. (Hanhinen 2011, 6.) Kun osaaminen tulee näkyväksi, myös sen arvostus lisääntyy (Viitala 2012, 182).

Osaamiskartoitusten tekeminen on laaja hanke. Palvellakseen tarkoitusta, osaamiskartoitukset tulee laatia organisaation omien tarpeiden pohjalta. (Hyppänen 2013, 118.) Toistettavien osaamiskartoitusten haasteellisuutta lisää tehtävänkuvien jatkuva muutos. Työntekijät siirtyvät yhä enenevässä määrin laajempiin työrooleihin, mitkä edellyttävät laaja-alaista osaamista ja monitaitoisuutta. Toisaalta organisaatioissa tarvitaan myös syväosajia, joiden tulee kuitenkin ymmärtää laajoja kokonaisuuksia. Hyvin toteutettujen osaamiskartoitusten kautta työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa omien työtehtäviensä sisältöön ja siten myös koko työuriinsa. (Hanhinen 2011, 6.) Yksinkertaisimmillaan kartoituksessa kuvataan osaamisalueet ja niihin liittyvät osaamiset sekä arvioidaan niiden nykyinen ja tavoiteltava taso. On tärkeää miettiä, minkälainen arviointiasteikko sopii kunkin organisaation tarpeisiin parhaiten. Asteikko voi olla numeerinen tai sanallinen, mutta sen on oltava selkeä ja helposti ymmärrettävä. (Hyppänen 2013, 118–119.) Osaamiskartoitusten suurin hyöty on kehittämisen jäsentyminen ja suuntaaminen, sekä olemassa olevan osaamisen saaminen näkyviin ja arvostetuksi. Liiketoimintaa pystytään paremmin ja perustellummin kehittämään, kun osaaminen on tiedostettua. (Viitala 2012, 182.)

Osaamisen arvioinnissa on oleellista kehittää henkilöstön itsearviointikykyä. Työntekijällä tulisi olla kykyä itsereflektioon eli oman osaamisensa kriittiseen tarkasteluun. Esimiehellä taas tulisi olla riittävä käsitys kunkin tehtävän edellyttämästä osaamisesta ja kunkin työntekijänsä osaamisen tasosta sekä heidän vahvuuksistaan ja kehittymistarpeistaan. Työntekijän ja esimiehen lisäksi myös kollegat ja esimerkiksi asiakkaat voivat tehdä osaamisen arviointia. Laajimmillaan osaamista voidaan arvioida koko organisaation tasolla, jolloin osaamista arvioidaan sekä yksilöiden, tiimien että yksiköiden tasolla. Näin voidaan tehdä johtopäätöksiä koko organisaation osaamisesta. (Salojärvi 2013, 150–151.)

3 URAJOHTAMINEN

3.1 Ura ja urakäsitykset

Ihmisten käsitykset urasta ja työelämästä eivät useinkaan ole yhdenmukaisia. Joillekin ura voi tarkoittaa työskentelemistä samassa ammatissa läpi työelämän, kun taas toiselle ura tarkoittaa etenemistä yhä vaativimpiin ja haastavampiin tehtäviin. (Larsson, Brousseau, Kling & Sweet 2007, 362.) Ihminen voi kokea luovansa uraa, jos hän saa työelämässä vastuulleen tietyn aikavälein yhä vastuullisempia tehtäviä ja pystyy kehittämään itseään sekä jakamaan osaamistaan työnsä kautta (Tiirikainen 2016, 209). Ura voi tarkoittaa kiipua hierarkiassa yhä ylemmäs kohti johtotehtäviä. Toisaalta uralla voidaan viitata myös yksilön työelämän kulkuun sen suunnasta ja suuruudesta riippumatta. (Rötkin 2015, 150.) Perinteisesti ura on määritelty yksilölle ajan kuluessa kertyväksi työkokemusten sarjaksi (Ruohotie 2000, 206). Työura kehittyy työn ympärillä. Työ tarjoaa palkan lisäksi tarkoituksen tunnetta, haasteita ja itsensä toteuttamisen mahdollisuuksia. Työ voi toimia myös identiteetin lähteenä ja statusasemana sekä mahdollistaa pääsyn eri sosiaalisiin verkostoihin. (Baruch 2004, 59.)

Nykyään ura ei enää tarkoita samanlaista omistautumista yhdelle osa-alueelle kuin aikaisemmin. Urana voidaan pitää myös samantasoisten tehtävien vaihtumista. Hyvän uran merkki ei siis ole yleneminen, vaan ennemminkin mielenkiintoiset tehtävät. (Piha 2011, 24.) Yksilön työura voidaan nähdä subjektiivisena eli sisäisesti koettuna tai objektiivisena eli ulospäin nähtävänä urana (Salminen 2005, 51). Subjektiivisesti katsottuna yksilö kiinnittää huomion työn merkityksellisyyteen ja siihen, kuinka hän kokee oman uransa. Objektiivisesti uraa taas käsitellään työhistorian ja työntekijän sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta. (Barclay, Chapman & Brown 2013, 431.) Toisaalta urat ovat yksilön ”omaisuutta”, mutta toisaalta taas heidän työnantajinsa suunnittelemaa ja johtamia (Baruch 2004, 59). Arthur, Inkson & Pringle (1999, 5) korostavat, että uran rakentumiseen vaikuttavat monet asiat, kuten yksilön tekemät valinnat, perhe- ja taloudellinen tilanne sekä organisaatioissa vallitsevat olosuhteet.

Muuttuva maailma on muuttanut myös urakäsitystä. Lineaarista tai spiraalisesta urasta on edetty monisuuntaiseen ja monimuotoiseen uraan, mihin vaikuttavat erilaiset elämäntilat. (Salminen 2005, 5.) Monimuotoisella uralla tarkoitetaan jatkuvalla oppimisella rakentuvaa ammatissa kehittymistä, joka on vastakohta perinteiselle vertikaaliselle urakehitykselle. Monimuotoinen ura nähdään kokemusten kautta saadun tiedon kertymänä, jolle on tyypillistä osaamisen jatkuva laajeneminen ja verkostoituminen muiden ihmisten kanssa. Joustavat ja monimuotoiset urat kasvavat joustavissa organisaatioissa, missä

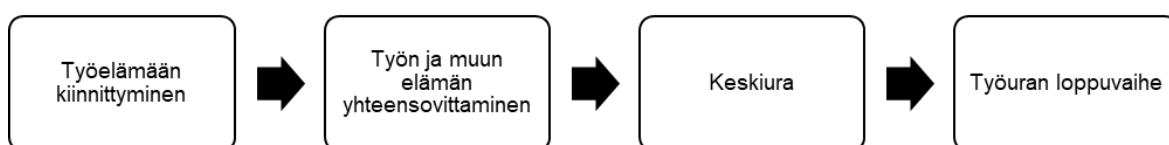
urakehitys on ennemminkin syklinen kuin lineaarinen. Työtehtävien nopeasti vaihtuessa vaaditaan joustavuutta sekä uudistumis- ja sopeutumiskykyä, joiden avulla yksilö hyväksyy uudet työtehtävät, rakentaa verkostot sekä sulauttaa uudet roolit sekä vastuut henkilökohtaiseen identiteettiin. Ura voidaankin määritellä osaamisen kasvuksi, mikä ilmenee taitojen ja asiantuntemuksen lisääntymisenä ja vuorovaikutusverkoston kehittymisenä. (Ruohotie 2000, 206–210, 229.)

Joustavassa urakehityksessä voidaan suunnata mihin tahansa suuntaan, palata takaisin eri kohtiin ja jatkaa eri kohdista (Salminen 2005, 38). Urat ovat nykyään avoimempia ja monipuolisempia sekä työnantajien puolelta vähemmän strukturoituja ja kontrolloituja (Baruch 2004, 62). Joustavat uraratkaisut lisäävät organisaation joustavuutta ja tätä kautta kasvattavat myös yksilön motivaatiota. Kun on mahdollisuus tehdä joustavia ratkaisuja, luovuus lisääntyy ja oppimisen halu kasvaa. (Ruohotie 2000, 210.) Uran muuntumisesta voidaan käyttää myös käsitettä rajaton ura. Rajattomassa urakehityksessä kehitetään omaa osaamista ulkopuolisen asiantuntijaverkoston kanssa, liikutaan eri työnantajilla, ylitetään hierarkkisia rakenteita ja pidetään kiinni omasta rajattomuudesta. (Salminen 2005, 38.) Rajattoman uran tunnusmerkkinä onkin, että ura ei ole enää sidottu yhteen organisaatioon. Rajatonta uraa kuvaavat parhaiten joustavuus ja ennustamattomuus (Eby, Butts & Lockwood 2003, 689–690).

Älykäs ura -käsite pohjautuu ajatukselle, että sekä organisaatioiden että yksilöiden täytyy olla älykkäitä ja kehittää toimintaansa muuttuvassa ympäristössä osaamisen ja oppimisen kautta. Älykkäässä urassa korostuvat kolme osaamisen osa-alue: kulttuuri (missio ja tarkoitus), osaaminen (mahdollisuudet) sekä verkostot. Nämä osa-alueet ovat riippuvaisia toisistaan. (Parker & Arthur 2004, 56.) Ne myös määrittelevät organisaation arvoa lisäävät aineettomat resurssit. Kulttuurin osa-alue (knowing why) sisältää arvot, uskomukset ja motivaation, jotka vaikuttavat työntekijöiden käytökseen. Osaaminen (knowing how) koostuu yksilöiden tiedoista ja taidoista, ja siitä miten he jakavat osaamistaan organisaation sisällä. Verkostoissa (knowing whom) rakentuvat ihmissuhteet, jotka vaikuttavat sekä organisaation sisällä että ulkona. Kaikki osaamisen muodot ovat jatkuvassa muutoksessa ja riippuvat ympäristössä, työsuhteissa ja yksilössä tapahtuvista muutoksista. Verrattuna perinteiseen urakäsitykseen, älykäs ura mahdollistaa paremmin oppimista, koska yksilö ei työskentele enää samassa työtehtävässä koko elämänsä. Kolmen osa-alueen kautta ihminen rakentaa omaa uraansa jatkuvasti ja joustavasti. (Arthur ym. 1995, 7–9, 12.)

Nykyään on melko tavallista, että ihmiset rakentavat uraansa hyvin eri lailla kuin aikaisemmin ja tekevät odottamattomiakin urapäätöksiä. Salminen (2005, 42) mainitsee esimerkiksi joustavasta urakehityksestä mm. ammatin ja toimialan vaihdokset, esimiehestä

asiantuntijaksi siirtymiset ja vaikkapa harrastuksen muuttamisen työksi. Itse olen pannut merkille yrittäjämäisen työn lisääntymisen. Omaa asiantuntijuuttaan myydään yhä enemmän oman yrityksen kautta ja tehdään myös päätoimen sivussa esimerkiksi konsultointi- tai luennointityötä. Toisaalta tämä voi olla seurausta myös työsuhteiden kestoissa tapahtuneesta muutoksesta ja epävarmuudesta tulevaisuuden suhteen. Esimerkiksi tällä hetkellä maailma elää COVID 19 -pandemian aiheuttamassa haasteellisessa tilanteessa ja monet ovat taloudellisista syistä menettäneet työpaikkansa tai joutuneet lomautetuiksi. Sivutoimisella yrittäjyydellä yksilöllä on mahdollisuus yrittää turvata toimeentuloaan muutoksissa.



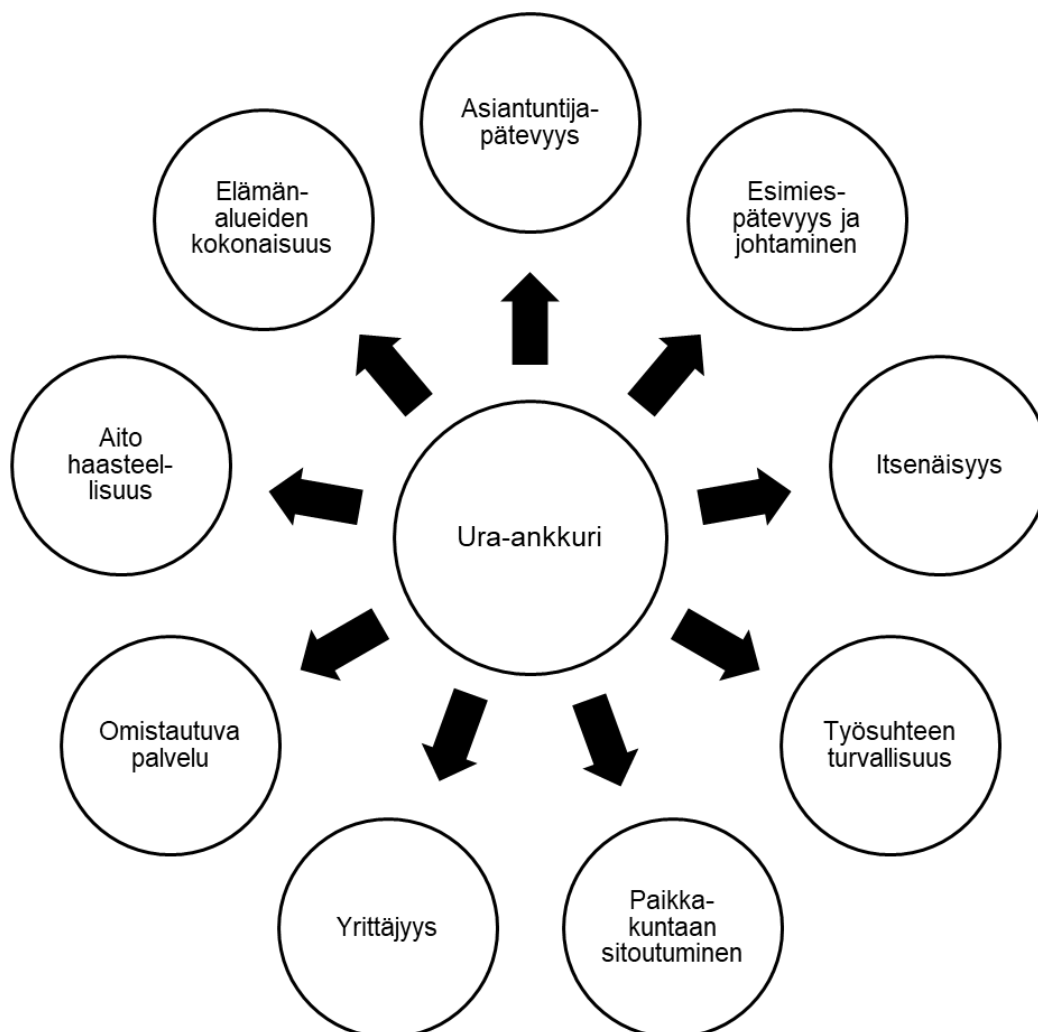
KUVIO 6. Työuran vaiheet (mukaillen Työterveyslaitos 2020)

Yksilön työuran vaiheet voidaan jakaa neljään päävaiheeseen (kuvio 6). Työelämään kiinnittymisen vaiheessa aletaan rakentaa omaa ammatillista identiteettiä ja hankitaan tietoja, taitoja ja kokemuksia. Taitojen ja vahvuuksien tunnistamisen kautta erilaiset kehittymismahdollisuudet selkiytyvät. Työn ja muun elämän yhteensovittamisen vaiheessa työ ja muu elämä vaikuttavat toisiinsa. Ideaalitulanteessa ne toimivat voimavaroina toisilleen. Tässä vaiheessa organisaatiossa olisi tärkeää kehittää erilaisia malleja ja käytäntöjä, joiden avulla työ ja muu elämä pystytään sovittamaan yhteen, jolloin yksilön työhyvinvointi ja kehittymishalu säilyvät hyvällä tasolla. Keskiuran vaihe merkitsee usein muutoksia työuralla. Uraisiirtymiä voidaankin pitää kriittisinä, sillä niissä tehdään tulevaisuuden kannalta merkittäviä valintoja, kuten työpaikan tai alan vaihdoksia. Työuran loppuvaiheilla korostuvat työntekijöiden ja heidän pitkän kokemuksensa arvostaminen sekä työn pysyvyys. Kun uran aikaisemmissa vaiheissa korostuvat uusien tietojen ja taitojen hankinta, uran loppuvaiheessa pidetään tärkeänä työn merkityksellisyyttä ja hyvää elämää. (Työterveyslaitos 2020.)

3.2 Ura-ankkurit

Jokainen yksilö suhtautuu uraansa omien arvojen ja prioriteettien kautta. Yksilön kyvyt, motiivit, arvot ja asenteet antavat suuntaa uralle eli toimivat ura-ankkureina (Barclay ym. 2013, 431.) Ura-ankkuri-käsitteessä yhdistyvät työkokemus, ammattitaito ja arvot. Ura-ankkuri kertoo sen, mikä työntekijälle on tärkeää. (Salminen 2005, 111.) Yleensä

ihminen haluaa edetä uralla jostakin syystä: joskus varmasti rahan ja aseman vuoksi, mutta myös sisäisten seikkojen, arvojen ja intohimojensa vuoksi (Tiirikainen 2016, 209). Jokaisella on yleensä yksi ankkuri, joka on muita tärkeämpi. Suurin osa ihmisistä voidaan luokitella Edgar H. Scheinin määrittelemien päämotivaatioalueiden ja ura-ankkureiden mukaan. Näitä ura-ankkureita ovat kuviossa 7 kuvatut asiantuntijapätevyys, esimiespätevyys ja johtaminen, itsenäisyys, työsuhteen turvallisuus, paikkakuntaan sitoutuminen, yrittäjyys, omistautuva palvelu, aito haasteellisuus ja elämänalueiden kokonaisuus. (Salminen 2005, 111, 121.)



KUVIO 7. Ura-ankkurit (Salminen 2005, 111)

Asiantuntijapätevyys korostuu ura-ankkurina silloin, kun asiantuntija tietää olevansa pätevä omalla alallaan ja motivoituu saadessaan käyttää osaamistaan itsensä ja muiden hyväksi. Asiantuntijalle urakehitys ei välttämättä ole hierarkkista ylenemistä. Hän motivoituu myös nykyisen tehtävän sisällä vastuiden laajenemisesta tai esimerkiksi mentorina toimimisesta. Kun ura-ankkurina on esimiespätevyys, on henkilöllä halua edetä tasolle, missä hän voi tehdä suoraan organisaation menestymiseen vaikuttavia päätöksiä. Esimiehet

tarvitsevat kolmea erityispätevyyttä: ihmissuhdetaitoja, analyttisiä kykyjä sekä tunnehallintaa. Ihmissuhdetaidot ovat kykyä vaikuttaa toisiin ihmisiin, jotta tavoitteet saavutetaan. Analyttisiksi kyvyiksi kutsutaan kykyä tunnistaa, analysoida, pelkistää ja ratkaista ongelmia. Tunnehallinta on kykyä kantaa vastuuta ja tehdä vaikeitakin päätöksiä niin, että toimintakyky säilyy. Ihmisillä, keillä johtamisen ankkuri on vahva, on halua edetä yhä vaatimpiin ja arvostetumpiin johtotehtäviin. (Salminen 2005, 113–114.)

Kaikilla ihmisillä on jonkinasteinen itsenäisyyden tarve, mutta toisilla ihmisillä itsenäisyyden ura-ankkuri korostuu voimakkaalla tarpeella toteuttaa asioita omalla tavallaan. He motivoituvat saadessaan tehdä työtä itsenäisesti, omatoimisesti ja itseohjautuvasti. Työ voi sisältää selkeästi asetettuja tavoitteita, mutta myös paljon toimintavapautta. Itsenäisyyttä korostavia työtehtäviä ovat esimerkiksi konsultin, kouluttajan ja tuotekehityksen tehtävät. (Salminen 2005, 114–115.) Tutkimuksissa on todettu, että erityisesti nykyajan nuorilla korostuu henkilökohtaiset tarpeet ja itsemääräämisoikeus ura-ajattelussaan. Heillä vahvana ura-ankkurina toimiikin juuri itsenäisyys. (Oosthuizen, Coetzee & Mntonintshi 2014, 3.)

Toiset ihmiset arvostavat turvallisuuden tunnetta, turvattuja työsuhde-etuja, yrityksen vakaraisuutta ja tulevaisuuden ennakkointia niin paljon, että työsuhteen turvallisuus hallitsee heidän uravalintojaan. Turvallisuuspainotteisella henkilöllä voi kuitenkin olla kunnianhimoisia tavoitteita, mutta ne eivät välttämättä liity hänen päätehtäväänsä. Paikkakuntaan sitoutuminen ura-ankkurina kertoo muuttohaluttomuudesta. Kun on asettautunut turvallisesti juurilleen tai läheisten ympäröimäksi, voi työpaikan siirtyminen olla irtisanoutumisen peruste. Ihmiset, joiden motiivina on yrittäjyys, hakevat omaa polkuaan jo varhain. Yrittäjähenkiset ihmiset haluavat olla itsensä valtiaita ja riippumattomia. He haluavat luoda ja rakentaa, mutta voivat myös kyllästyä helposti toiminnan vakiintuessa. He arvostavat vaikutusvaltaa, ja raha merkitsee heille onnistumista. Kun yrittäjähenkiselle ihmiselle annetaan riittävästi luovia haasteita ja valtaa, hän voi menestyä myös suuremmissa organisaatioissa. Joidenkin henkilöiden uravalinta perustuu maailman, ihmisten tai yhteiskunnan parantamiselle. He hakeutuvat ympäristöön, mikä on sopusoinnussa heidän omien perusarvojen kanssa. Tällaisia ammatteja ovat esimerkiksi lääkäri, opettaja ja sosiaalityöntekijä. Omistautuvaan palveluun suuntautuneet ihmiset taas arvostavat oikeudenmukaista palkkaa ja mahdollisuutta kehittää omaa ammattitaitoaan. He myös haluavat työstään arvostusta ja tunnustusta. (Salminen 2005, 116–119.)

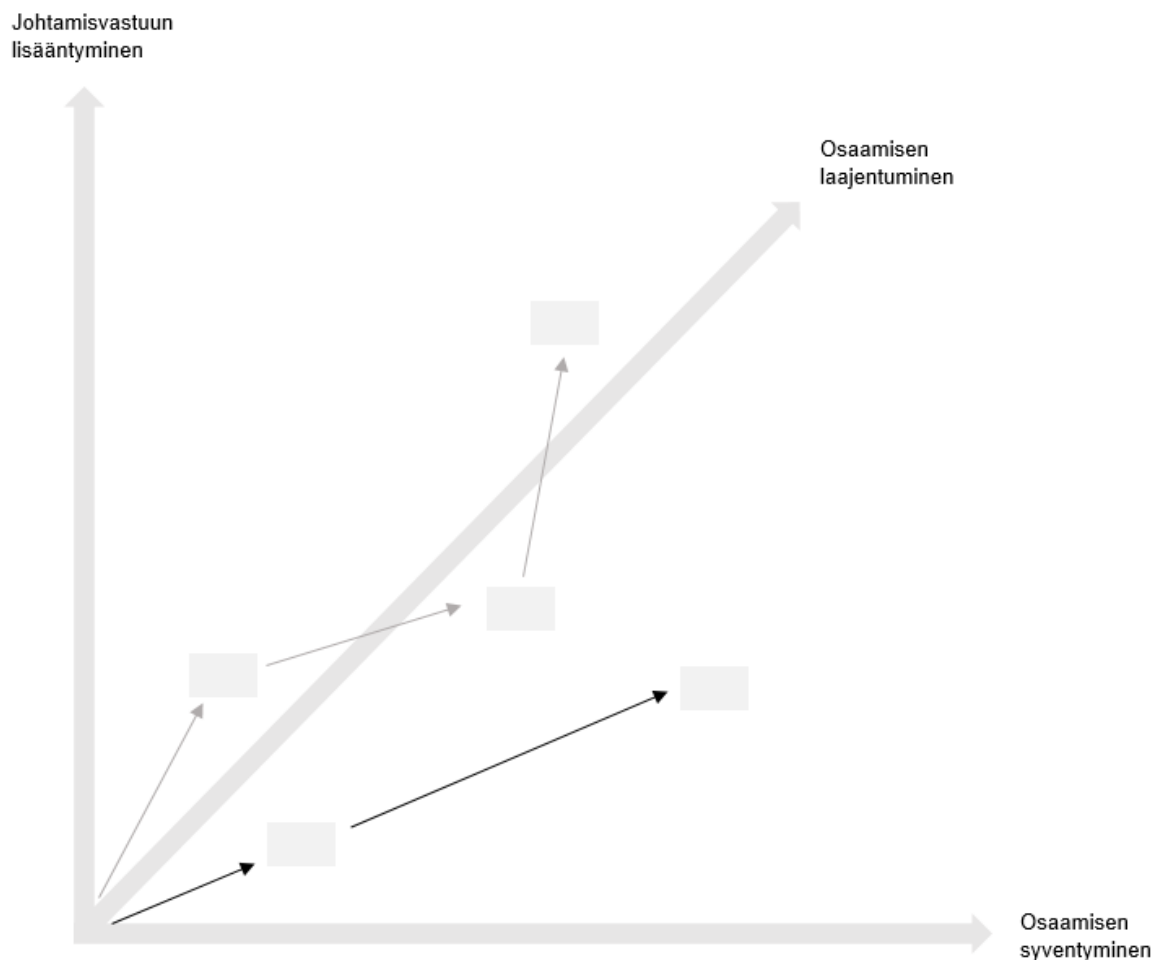
Joillekin henkilöille työn haasteellisuus on tärkein eteenpäin vievä voima. Tällöin he määrittelevät menestymisensä monimutkaisten ongelmien ratkaisun tai vaikeiden esteiden yltämisen kautta. He etsivät koko ajan uusia tavoittelemisen arvoisia asioita ja tuloshakuisia projekteja, sekä kyllästyvät helposti, ellei niitä ole tarjolla. Toisaalta he ovat lojaaleja, jos

organisaatio pystyy tarjoamaan kehittymismahdollisuuksia. Elämänalueiden kokonaisuutta painottava henkilö haluaa yhdistää oman henkilökohtaisen elämänsä ja työuransa tasapainoiseksi ja joustavaksi kokonaisuudeksi. Hän on valmis toimimaan organisaatiossa organisaation ehdoilla, kunhan organisaation kulttuuri ja asenne ovat kohdillaan. Hän kaipaa myös erilaisia joustomahdollisuuksia, kuten etätyömahdollisuutta ja joustavia työaikoja. Eri ihmisillä painottuvat eri asiat, mutta tärkeintä on kuitenkin elämisen kokonaisuuden tasapaino. (Salminen 2005, 120–121).

Henkilön tärkein ura-ankkuri on se, mikä motivoi häntä eniten ja mistä hän ei halua luopua päätöstä tehdessään. Jos esimerkiksi johtotehtävään siirtyminen edellyttää muuttamista toiselle paikkakunnalle tai ulkomaille, tulee henkilön pohtia, kumpi on itselleen tärkeämpää: uusi työtehtävä vai pysyminen nykyisessä asuinpaikassa. Kun on tietoinen omista ura-ankkureistaan, rehellinen itselleen ja tietää mitä haluaa, pystyy tekemään helpommin valintoja omalla urapolullaan. (Salminen 2005, 112, 125.) Scheinin näkemyksen mukaan yksilön todelliset uraan liittyvät kyvyt, tarpeet ja arvot kiteytyvät tosielämän työkokemusten kautta. Uudemmat tutkimukset ovat tuoneet esiin, että uraidentiteetti kehittyy työpaikan ja työkokemusten kontekstissa, missä yksilölle annetaan mahdollisuus tutkia erilaisia identiteettejä ja rooleja. Työkokemukset mahdollistavat yksilöiden kiinnostuksen kohteiden ja heidän kykyjen, mieltymysten ja arvojen yhteensovittamisen. Toisin sanoen, ura-ankkurit ilmaisevat yksilön uraidentiteettiä. Uraidentiteetillä taas voidaan katsoa olevan merkittävä rooli yksilön tulevaisuuden urapolkujen odotuksissa. (Oosthuizen ym. 2014, 2.)

3.3 Urakehitys

Yksilöllä voi olla elämänsä aikana useita urapolkuja eri yrityksissä tai eri ammateissakin (Ruohotie 2000, 9). Urapolut voivat kulkea hyvinkin erilaisten tehtävänkuvien ja vastuiden kautta. Yleensä esimerkiksi asiantuntijan on hankittava tiedot ja kokemus sekä prosesseista kaikkine vaiheineen että niiden toimintaympäristöistä ja muista toimijoista. Erilaisten oppimispolkujen avulla saadaan hankittua tarvittavaa osaamista. Urakehityksessä voi edetä joko syventämällä omaa osaamistaan, laajentamalla sitä tai ottamalla johtamisvastuuta (kuvio 8). Erityisesti asiantuntijatehtävissä arvostetaan osaamisen syventämistä ja laajentamista, eikä niinkään etenemistä johtotehtäviin. (Salminen 2005, 130–133.)



KUVIO 8. Urapolkumalli kuvattuna johtamisvastuun lisääntymisen, osaamisen syventymisen ja osaamisen laajentumisen kautta (mukaillen Salminen 2005, 133)

Entä mitä tulisi huomioida, kun asiantuntijasta tulee esimies? Kupias ym. (2014, 24) toteavat, että asiantuntijan siirtyessä esimiestehtävään, hän putoaa usein niin sanottuun kompetenssikuoppaan. Esimiestehtävästä ei välttämättä saa samanlaista tyydytystä kuin aikaisemmasta substanssiosaamiselle perustuvasta asiantuntijatehtävästä. Näin on vaarana, että esimies jatkaa edelleen työskentelyä asiantuntijana ja hoitaa esimiestehtäviä siinä sivussa. Tällöin uuden osaamisalueen oppiminen ja sisäistäminen eivät onnistu. Uuden esimiehen tulisi ottaa esimiesrooli haltuun toimimalla rohkeasti omalla epämuakavuusalueellaan ja jättäytyä pois asiantuntijatehtävistä. Johannessenin (2017, 306–307) mukaan esimiehellä ei tarvitse olla yhtä syvää substanssiosaamista kuin työntekijöillä, mutta hänellä tulee olla ymmärrystä johtamisesta asioista. Esimiehen tehtävänä on huolehtia siitä, että organisaatiossa hoidetaan oikeita tehtäviä oikeilla resursseilla ja kyvykkyyksillä. Salminen (2005, 130, 135) kuitenkin esittää, että asiantuntijat arvostavat omassa esimiehessään sekä esimiestaitoja että substanssiosaamista. Esimiestehtäviin

siirtyneen asiantuntijan kannattaakin pohtia työuransa aikaisia omia esimiehiään ja heidän ominaisuuksiaan, ja ottaa niistä opiksi.

Kupias ym. (2014, 14, 24–25) nostavat esiin esimiehen tärkeän roolin osaamisen kehittäjänä. Asiantuntijana yksilö kehittyy yhdessä työyhteisönsä kanssa. Esimiehen roolissa taas tulee aktiivisesti kehittää muita. On myös ymmärrettävä, että onnistuminen esimiestehtävässä on mahdotonta, ellei kehitä ja johda itseään. Vain itse kehittyvä esimies osaa kehittää myös alaisiaan. Kun esimies kehittää jatkuvasti omaa toimintaansa, näyttää hän samalla työntekijöilleen esimerkkiä siitä, kuinka hekin voivat kehittyä. Itse näen, että siirtyminen asiantuntijasta esimiestehtäviin ei saisi ikinä olla palkinto hyvin tehdystä työstä. Esimiehellä tulee olla edellä kuvattuja taitoja ja halua kehittää työntekijöitään, ja tämän halun tulisi olla lähtökohtana siirtymisessä esimiestehtäviin.

3.4 Urajohtamisen käytännöt

Organisaatio tarvitsee oman elinkaarensa aikana ja sen kaikissa eri vaiheissa osaavat, motivoituneet, yhteistyötaitoiset ja kuormitusta jaksavat resurssit. Esimiehen yksi tehtävä onkin kehittää omasta kehittymisestään vastuun ottavia itsensä johtajia, koska osaamisen kehittäminen ja työmarkkina-arvon varmistaminen on nykyään yhä enemmän työntekijän itsensä vastuulla. (Salminen 2005, 5.) Tuominen (2018, 37) kuvaa pitkäaikaista työskentelyä samassa tehtävässä vakkarituoli-termillä. Kun on istunut samalla työtuolilla pitkään, ei ole välttämättä enää uskallusta nousta siitä ylös. Tällöin on vaarana, että suurin osa yksilön todellisista taidoista, inspiraatioista tai kyvyistä ei tule näkyviksi työn puitteissa. Tulevaisuudessa vakkarituolit tulevat katoamaan, koska yksilöt itse tulevat suuremmin vaikuttamaan siihen, mihin istuvat.

Yksilön uralla kehittyminen vaatiikin häneltä itseltään uranhallintataitoja. Näitä ovat ominaisuudet, jotka liittyvät halukkuuteen asettaa omia uratavoitteita, reflektoida niitä, tunnistaa tarvittavat taidot tavoitteiden saavuttamiseksi sekä kykyyn toteuttaa vaadittavat toimet. (Oosthuizen ym. 2014, 4.) Työntekijät myös kokevat usein suurta tarvetta uransa kehittämiseksi, jotta voisivat edetä kiinnostavampiin ja vaativimpiin työtehtäviin. Työnantajien tulisi osaltaan tarjota työntekijöilleen uralla kehittymisen mahdollisuuksia. Useimmat työntekijät tarvitsevat tukea uralla kehittymiselleen alasta riippumatta. Esimiesten lisäksi tällaista tukea voivat antaa esimerkiksi mentorit. (Kidd & Hirsh 2004, 231–232.) Mentorointi on kiinteä ja kehittävä vuorovaikutussuhde kokeneen seniorikollegan (mentori) ja vähemmän kokeneen juniorikollegan (aktori) välillä, missä mentori antaa tukea, palautetta ja opastusta. Mentoroinnilla voidaan katsoa olevan kaksi funktiota: ura- ja psykososiaalinen. Urafunktiot keskittyvät osaamisen kehittämiseen ja konkreettiseen uralla etenemiseen. Psykososiaaliset funktiot taas edistävät ammatillisen identiteetin kehittymistä. Mentorointi

mahdollistaa reaaliaikaisen oppimisen ja sopii tästä syystä hyvin nykyiseen nopeasti muutuvaan työelämään. Mentoroinnin avulla luodaan ja ylläpidetään kilpailuetua, sillä mentoroinnissa henkilöstön osaaminen ja sitoutuneisuus kasvavat ja sitä kautta vuorovai-
kutteisuus ja organisaation tehokkuus lisääntyvät. (Ruohotie 2000, 222–223.)

Miten esimies sitten voi tukea työntekijän urapolulla kehittymistä? Ensinnäkin on tärkeää varmistaa, että työntekijöiden nykyisten työtehtävien suorittamiseen on riittävästi tilaa, aikaa, resursseja ja osaamista (Rötkin 2015, 153). Myös Salmisen (2005) mukaan ensin tulee panostaa työntekijän nykyisen työn menestyksekkääseen hoitamiseen. Sen jälkeen tulee pohtia, minkälaista potentiaalia työntekijässä on ja miten se saataisiin hyödynnettyä sekä yksilön että organisaation kannalta. Esimiehen tulisi ohjata työntekijän urakehitystä yrityksen tavoitteiden suuntaiseksi. Työntekijän asiantuntemuksen kehittäminen edistää samaan aikaan sekä hänen omaa urakehitystään että organisaation tavoitteiden saavuttamista. Mitä itsenäisempiä ja vaihtelevampia tehtäväkokonaisuuksia työntekijällä on vastuullaan, sitä enemmän hänellä on mahdollisuus kehittyä. Nykyisen työn tekeminen niin hyvin, että se mahdollistaa kehittymisen kyseisessä tehtävässä, on myös uralla kehittymistä. Aina ei siis tarvitse siirtyä toisiin tehtäviin. Johtamisen kannalta haasteena on onnistua työntekijän motivoimisessa ja sitouttamisessa. Esimerkiksi kehityskeskusteluissa on mahdollista pohtia organisaation ja yksilön ura-ankkuripainotuksia ja niiden keskinäistä suhdetta sekä yksilön kehittymisen mahdollisuuksia. On johdon ja esimiesten taitoa saada työntekijöiden urapolkuihin uutta mielekkyyttä, mikä samalla palvelee organisaatiota ja edistää tuloksentekoa. (Salminen 2005, 5, 33–34, 39, 86–87, 145.)

Kun yksilölle löytyy mielekästä työtä ja joustavaa urakehitystä, myös organisaatio samalla kehittyy ja etenee. Voidaan siis sanoa, että yksilön kehittyminen on yrityksen ja organisaation kehittymisen ja menestymisen edellytys. Yksilön osaamisen kasvaessa kasvaa myös organisaation osaaminen ja arvo. (Salminen 2005, 85–86). Esimies voi vaikuttaa työntekijän suoriin antamalla palautetta, huolehtimalla osaamisen kehittämisestä ja luomalla edellytykset työhön motivoitumiselle (Ruohotie 2000, 291). Erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa esimiehen tärkeänä tehtävänä on luoda hyvät olosuhteet henkilöstölle, joiden osaaminen muodostaa asiakkaille myytävät palvelut. Henkilöstön osaamisen jatkuvaa kehittymistä ja sen tehokasta hyödyntämistä voidaan edistää valmentavalla johtamisella. Valmentava johtaminen sisältää kaksi merkittävää vaikuttamiskeinoa. Voimaannuttamisella esimies vahvistaa työntekijöiden pystyvyyden tunnetta omalla käyttäytymisellään ja toiminnallaan. Mahdollistamisella esimies poistaa työnteon esteitä ja organisoii resursseja. (Viitala 2008, 309–310.)

Yksi tärkeimmistä työelämätaidoista on itsetuntemus. Esimiehen tärkeimpiä tehtäviä työntekijän urasuunnittelun kannalta onkin tukea työntekijän itsetuntemuksen kehittymistä. Esimies voi auttaa työntekijää tunnistamaan omat realistiset rajansa ja mahdollisuutensa. Kun käsitys itsestä on mahdollisimman todenmukainen, myös urasuunnitelmat ovat realistisia ja todennäköisyys niiden toteutumiselle kasvaa. (Rötkin 2015, 162–163.) Yksilön osaamista voidaan kehittää johtamisen keinoin, mutta myös yksilöllä itsellään pitää olla halua ja vastuuta kehittää itseään ja pitää omasta kehittymisestään huolta. Urakehityksen kannalta on ratkaisevaa, miten työntekijä onnistuu kehittämään tasapainon osaamisen, tahtomisen, vuorovaikutuksen ja jaksamisen välillä. (Salminen 2005, 86, 199.)

Salminen (2005, 199) tuo esiin mielenkiintoisen katsantokannan. Hänen mukaansa hyvät esimiehet pääsevät tai joutuvat aina ohjaamaan ja kasvattamaan hyviä työntekijöitä saman organisaation muille yksiköille tai jopa muille organisaatioille. Rötkinin (2015, 159–160) mukaan esimiehet joutuvat jatkuvasti tasapainoilemaan yksilön ja organisaation näkökulmien välillä. Esimiehen osoittama hyväksyntä ja ymmärrys sitä kohtaan, että nykyinen tehtävä ei ole työntekijän urahaaveiden täyttymys, on hyvä keino syventää työntekijän ja esimiehen välistä luottamatta. Myös nykyistä tehtävää voidaan muokata mielekkäämmäksi ja motivoivammaksi pienilläkin keinoilla, jos työntekijän ja esimiehen välillä vallitsee hyvä keskusteluyhteys.

3.5 Sitouttaminen

Työn tekeminen on muuttunut haastavammaksi ja vaativammaksi koko ajan muuttuvassa maailmassa. Kun työnantajat eivät voi enää tarjota turvattua urapolkua tai pysyvää työpaikkaa, joutuvat myös työntekijät arvioimaan uudelleen omaa sitoutumistaan organisaatioon sekä sille antamaansa panosta (Ulrich 2007, 159). Sitoutuneet työntekijät suhtautuvat innovatiivisemmin työhönsä, mikä taas edistää heidän työssään suoriutumistaan. He myös näyttävät sitoutumisensa organisaatioon ja siellä työskentelyyn. Eri tutkimusten mukaan työntekijöiden sitoutumisen taso vaikuttaa suoraan työn tuloksiin sekä organisaation kilpailukykyyn, tehokkuuteen ja taloudelliseen menestykseen. (Gull, Khan & Sheikh 2020, 79–80.) Viitalan (2008, 103) mukaan henkilöstön sitoutuminen kertoo siitä, miten paljon työntekijä on valmis tekemään asioita organisaation hyväksi ja miten hän sisäistää organisaation tavoitteet ja arvot edistääkseen niitä. Parkkila (2013, 14) tuo esiin, että osaamisen menettäminen on merkittävä riski asiantuntijaorganisaatioissa. Kun avainhenkilö irtisanoutuu, menetetään usein vaikeasti korvattavaa ydinosaamista. Haastavuutta lisää, jos osaaminen on ollut vain yhden työntekijän varassa eikä osaamista ole dokumentoitu riittävän ajoissa.

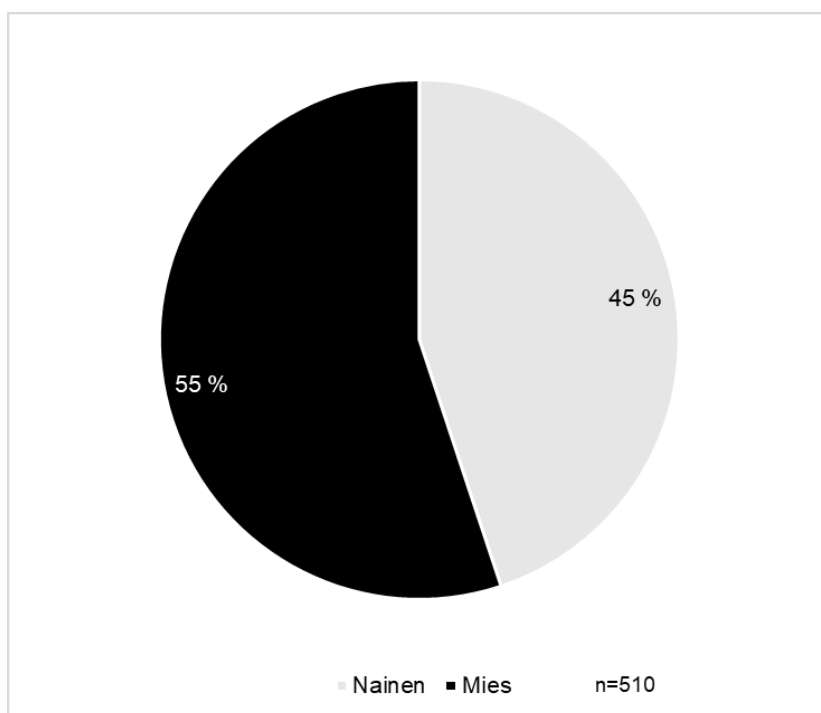
Onkin tärkeää pitää kiinni osaavista työntekijöistä ja luoda erilaisia keinoja edistää henkilöstön sitoutumista. Jans (1989, 247) listaa sitoutumiseen vaikuttaviksi tekijöiksi mm. tyytyväisyyden, työn itsenäisyyden ja vastuullisuuden, työn turvallisuuden sekä johtamisen. Ulrich (2007, 176–183) taas pitää merkittävänä haastavien työtehtävien, toimivan tiimityöskentelyn, työpaikan hauskanpidon kulttuurin, tulospalkkauksen, toimivan viestinnän, yksilöiden oikeuksista huolehtimisen, teknologian ja kehittymismahdollisuuksien merkitystä sitoutumisessa. Viitala (2008, 103) korostaa johdon vastuuta osaavien työntekijöiden motivoimisessa ja sitouttamisessa työyhteisöön. Työntekijöiden urasta kiinnostuminen ja keskusteleminen ovat helpoimpia ja tehokkaimpia tapoja parantaa esimies-alaissuhdetta (Rötkin 2015, 153). Sitoutumisen ydintä ovat esimiesten ja kollegoiden keskinäiset suhteet, sillä keskinäinen tuki ja ristiriitojen rakentava ratkaisu lisäävät työntekijän tunsidettä organisaatioon. Myös työntekijän ja organisaation arvojen kohtaaminen ja samankaltainen arvomaailma kasvattavat työntekijän lojaaliutta. (Salminen 2005, 34.) Tuomisen (2017) mukaan etenkin nuoret pohtivat, pystyvätkö he sitoutumaan organisaation arvoihin ja kulttuuriin sekä luottamaan johtoon.

Gull ym. (2020, 80) tuovat esiin työn merkityksellisyyden yhtenä vahvimista henkilöstön sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Tuominen (2017) esittää, että erityisesti nuoret työntekijät eivät niinkään arvosta rahallisia etuja, vaan ennemminkin työn sisältöä ja mahdollisuuksia kasvattaa omaa osaamistaan. Asiantuntijatyössä rahallinen palkitseminen ei välttämättä ole hyvä motivointikeino, vaikka toisaalta alhainen palkkatasokaan ei motivoi parhaimpiin suorituksiin. Sen sijaan työstä annettu palaute koetaan tärkeäksi ja sitouttaa osaltaan henkilöstöä. Työntekijöiden tulee myös ymmärtää oma roolinsa ja sen merkitys organisaatiolle ja liiketoiminnalle. Työn sisältö ja asiantuntijuuden erilaiset käyttömahdollisuudet merkitsevät monelle pysyvää työpaikkaa enemmän. Nykyään ei työskennellä samassa työpaikassa koko työuraa, vaan työltä haetaan uusia kehittymismahdollisuuksia. Baruch (2004, 59) toteaaakin, että aiemmin työnantajat odottivat työntekijöidensä työskentelevän organisaatiossa koko työuransa, mutta nykyään työntekijät tarkastelevat, mitä organisaatiot pystyvät heille tarjoamaan ja vaihtavat työpaikkoja sen mukaan. Tästä syystä näen organisaation urapolkumallin merkittäväksi keinoksi sitouttamisessa. Kun henkilöstölle tehdään näkyväksi organisaatiossa olevat erilaiset työtehtävät ja niissä vaadittavat osaamiset sekä annetaan työntekijöille mahdollisuus kasvattaa omaa osaamistaan ja siirtyä erilaisiin tehtäviin, luodaan samalla kehittymismahdollisuuksia omassa organisaatiossa.

4 OSAAMISENHALLINNAN- JA URAPOLKUMALLIN LUOMINEN KOHDEORGANISAATIOON

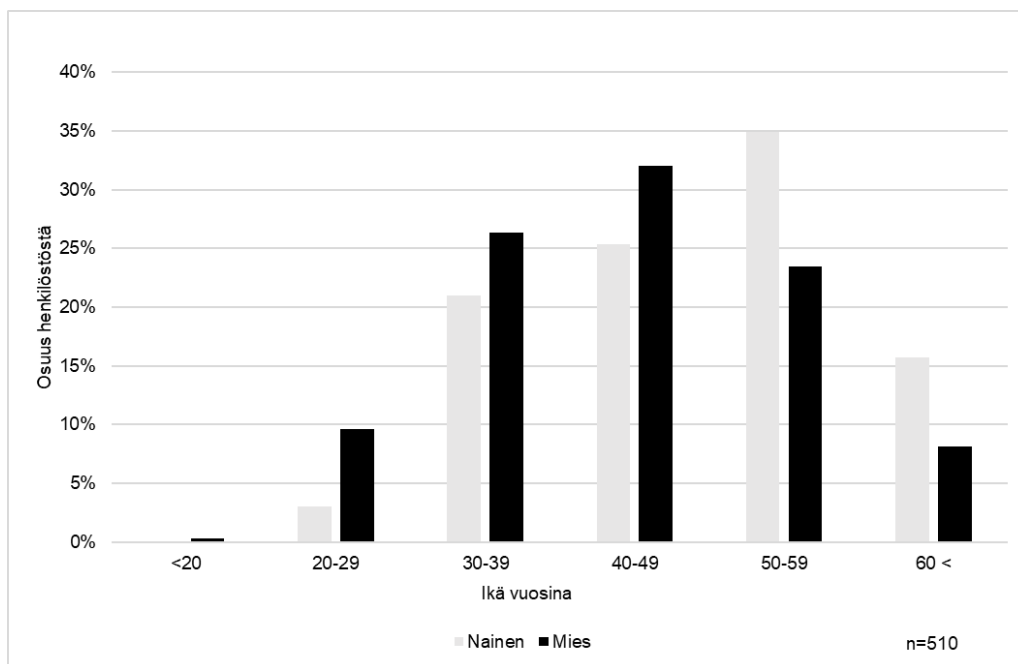
4.1 Kohdeorganisaation esittely

Tämän kehittämishankkeen kohdeorganisaatio on 2M-IT Oy. Yhtiö perustettiin 1.3.2018 kahden organisaation kombinaatiosulaututtua (Medbit Oy ja Medi-IT Oy). 2M-IT Oy on sosiaali- ja terveydenhuollon tietoteknisiä palveluja tuottava julkisomisteinen yhtiö. Organisaatiossa työskentelee yli 500 sosiaali- ja terveydenhuollon ICT:n ja hallinnon ammattilaista. Henkilöstön sukupuolijakauma on melko tasainen (kuvio 9). Naisia on 45 % ja miehiä 55 % henkilöstöstä. (2M-IT Oy 2020.)



KUVIO 9. Henkilöstön sukupuolijakauma (2M-IT Oy 2020)

Henkilöstön keski-ikä 31.10.2020 on 45,8 vuotta. Naisista suurin osa on työuransa keski- ja loppuvaiheilla. Miehistä enemmistö elää työn ja muun elämän yhteensovittamisen vaihetta sekä uransa keskivaihetta (kuvio 10). Alle 30-vuotiaiden ikäryhmässä työskentelee vähiten henkilöstöä. Organisaatiossa on alettu tehdä oppilaitosyhteistyötä, jonka avulla nuorille pystytään tarjoamaan näkyviä ICT-alan työstä sekä luomaan mahdollisuuksia osaamisen kasvattamiseen ja uralla kehittymiseen.



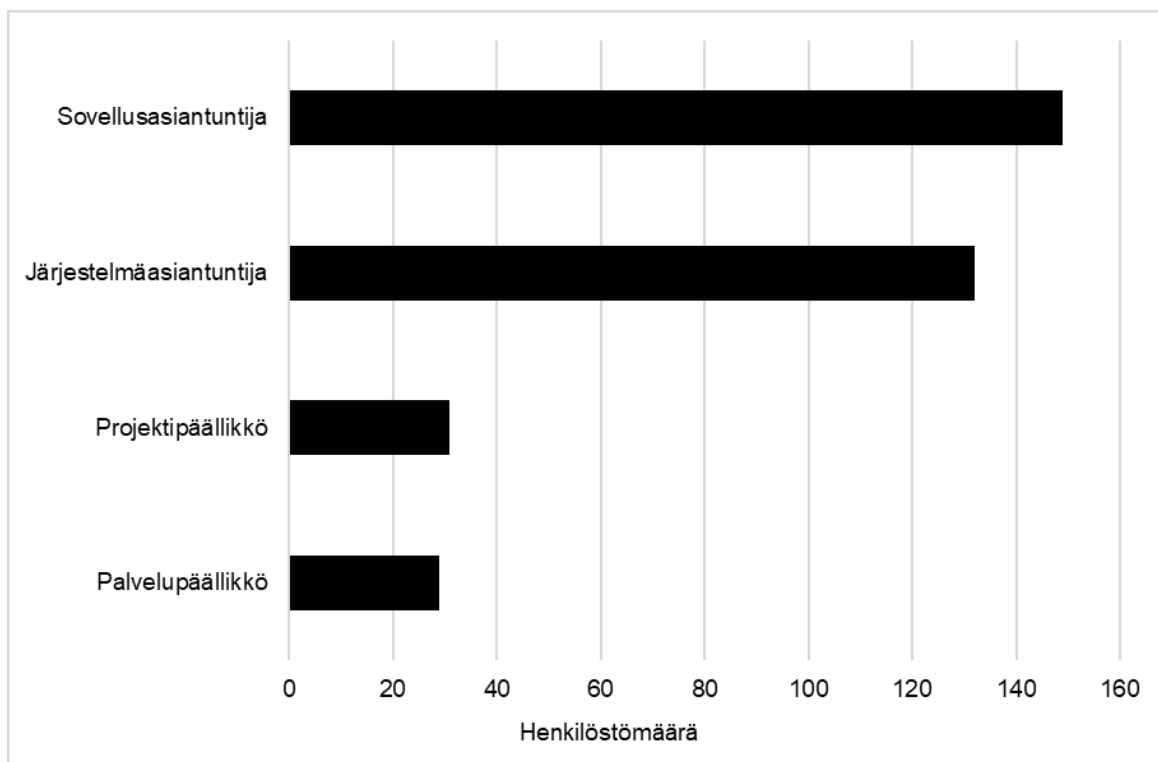
KUVIO 10. Henkilöstön ikäjakauma sukupuolittain (2M-IT Oy 2020)

Organisaatio on jakautunut kolmeen eri liiketoimintoon ja niitä tukeviin toimintoihin (kuvio 11). Sovelluspalvelut vastaavat järjestelmä- ja sovellustukipalveluista sosiaali- ja terveydenhuollon tietojärjestelmien hallinnassa ja yhteensovittamisessa. Tietotekniikkapalvelut koostuvat käyttäjille tarjottavista perustietotekniikan palveluista, kuten laitepalveluista, kapasiteettipalveluista, tietoliikennepalveluista sekä tukipalveluista. Ratkaisupalvelut muodostuvat asiantuntijapalveluista, tuotekehityksestä sekä sote-integraation hallinnasta. Lisäksi organisaatiossa työskentelee osaajia strategian, asiakkuuden, taloushallinnon, henkilöstöhallinnon ja laki- ja sopimushallinnon parissa. (2M-IT Oy 2020.)



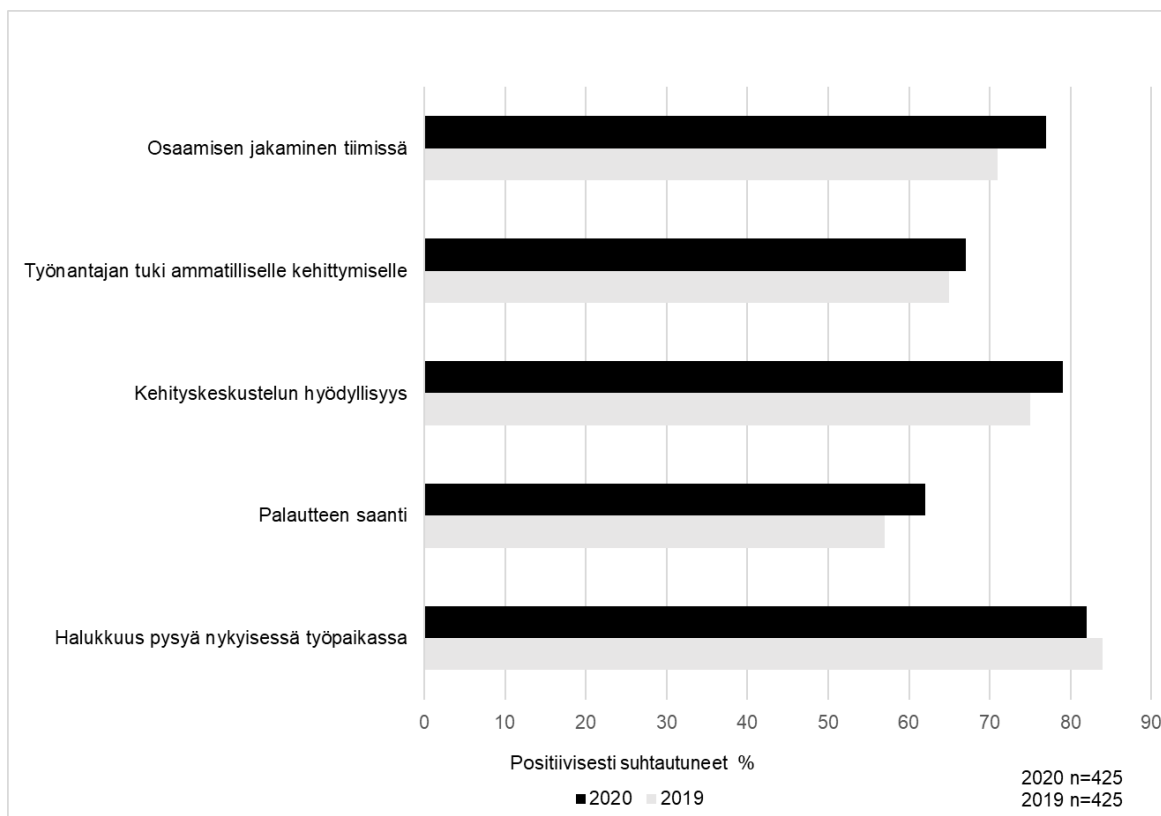
KUVIO 11. 2M-IT Oy:n organisaatiokaavio (mukaillen 2M-IT Oy 2020)

Organisaatiossa on käytössä 54 eri tehtävänimikettä (2M-IT Oy 2020). Valtaosa henkilöstöstä työskentelee sovellus- tai järjestelmäasiantuntijan nimikkeellä (kuvio 12). Organisaatiossa on tehty nimikkeiden yhdenmukaistamista, mutta koska työnkuvat ovat paikoin hyvinkin erilaisia, on myös nimikkeitä määrällisesti paljon. Tämä lisää osaltaan haastetta roolien osaamismäärittelyssä.



KUVIO 12. Neljä henkilöstömäärältään suurinta organisaation tehtävänimikettä (2M-IT Oy 2020)

Organisaatiossa toteutetaan vuosittain laaja henkilöstötutkimus. Vuoden 2020 vastausprosentti oli 83,5 % ja edellisenä vuonna 88,9 % (2M-IT Oy 2020), joten tutkimusten tuloksia voidaan pitää kattavana otoksena henkilöstön tuntemuksista. Molempina vuosina kyselyyn vastasi 425 henkilöä. Tarkasteltaessa ura- ja osaamisen johtamiseen liittyvien kysymysten tuloksia koko organisaation tasolla, voidaan nähdä tulosten kehittyneen pääasiassa parempaan suuntaan (kuvio 13). Vuoden 2020 tutkimuksessa 77 % vastaajista koki, että osaamista jaetaan tiimissä hyvin. 67 % vastaajista koki, että työnantaja tukee ammatillista kehittymistä ja 79 % vastaajista piti kehityskeskusteluja hyödyllisinä. Palautteen saanti oli kehittynyt positiivisempaan suuntaan, mutta siinä on vielä parannettavaa, koska vain 62 % oli vastannut palautteen saanti -kysymykseen positiivisesti. Halukkuus pysyä nykyisessä työpaikassa oli hieman laskenut, mutta oli edelleenkin hyvällä tasolla ollen 82 %. Tämä kertoo henkilöstön hyvästä sitoutumisen asteesta.



KUVIO 13. Ura- ja osaamisen johtamiseen linkittyvien kysymysten tulokset vuosina 2019 ja 2020 toteutetuissa henkilöstötutkimuksissa (2M-IT Oy 2020)

Organisaation strategiassa tuodaan esiin, että toimintaympäristön raju muutos edellyttää muuttumista yhdessä asiakkaiden kanssa. Jotta tulevaisuuden muutoksissa pärjätään, on kehitettävä erilaisia tapoja toimia ja oppia. Heti toiminnan alkuvaiheessa yhtiön hallitus linjasi, että henkilöstön osaaminen on merkittävä tekijä organisaation menestymiselle ja osaamisen johtamiseen tulee panostaa. Tästä syystä pian perustamisen jälkeen organisaatioon rakennettiin palkkausjärjestelmä ja käynnistettiin toimet organisaation osaamisen selvittämiseksi. Osaamisen johtamisen kautta saadaan varmistettua, että organisaation strategisilla painopistealueilla on saatavilla tarvittavaa osaamista.

4.2 Kehittämishankkeen lähtötilanne

Ennen kehittämishankkeen varsinaista aloitusta oli organisaatiossa luotu palkkausjärjestelmä ja valittu osaamisenhallinnan järjestelmä keväällä 2018. Palkkausjärjestelmän luomisessa tehtiin yhteistyötä konsulttitoimiston kanssa. Koska palkkausjärjestelmä luotiin ennen kehittämishankkeen aloitusta, ei tässä työssä käsitelty palkkausjärjestelmän luomisprosessia. Sen sijaan työssä kuvattiin, mitä organisaation palkkausjärjestelmällä tarkoitetaan ja mitä se sisältää, koska se liittyy olennaisesti kehittämishankkeessa luotuun osaamisenhallinnan malliin ja urapolkumalliin.

Organisaation palkkausjärjestelmä on tehtävien luokitteluun perustuva vaativuuden arviointimalli, jossa roolikuvausta verrataan palkkausjärjestelmän eri vaativuustasojen kuvaukseen kokonaisuutena. Organisaation roolit perustuvat organisaation eri toimintoihin ja liiketoiminnan vaatimuksiin. Roolikuvauksessa (kuvio 14) määritellään roolin tarkoitus, keskeiset tehtävät ja vastuut, roolissa tarvittava osaaminen ja kokemus, keskeiset sisäiset ja ulkoiset yhteistyökumppanit sekä rooliin liittyvät keskeiset tavoitteet ja mittarit. (2M-IT Oy 2020.)

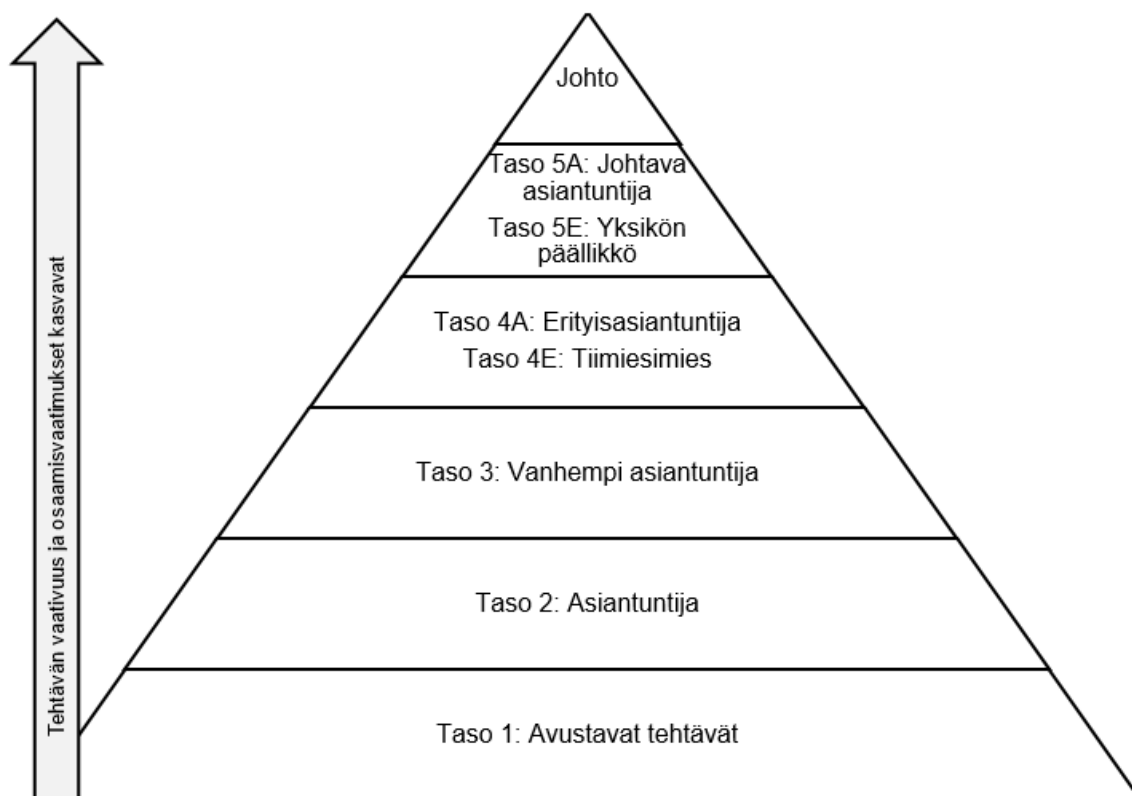
Roolikuvaus

Taso

Roolin tarkoitus:	
Keskeiset tehtävät ja vastuut:	Roolissa tarvittava osaaminen ja kokemus:
Keskeiset sisäiset ja ulkoiset yhteistyökumppanit:	Rooliin liittyvät keskeiset tavoitteet ja mittarit

KUVIO 14. Roolikuvauspohja (2M-IT Oy 2020)

Kukin roolikuvaus kiinnitetään myös vaativuusluokkaan (kuvio 15). Vaativuusluokat on rakennettu asiantuntijatyölle ja ne etenevät aina 1-tason avustavista tehtävistä 5-tason johtavaan asiantuntijatyöhön. Tehtävän vaativuuden arvioinnin lähtökohtana on roolikuvaus ja kyseisen roolin suhde saman toiminnon muihin rooleihin. Tehtävän vaativuutta arvioidaan neljästä näkökulmasta: tehtävän luonne (laajuus, monipuolisuus, itsenäisyys, oma harkinta ja ohjaus), tehtävässä vaadittava osaaminen (tiedot, taidot ja kokemus), vastuut, päätöksenteko ja tehtävän vaikuttavuus sekä yhteistyö ja vuorovaikutus. Työntekijän toimenkuva voi muodostua yhdestä tai useammasta roolista, mutta hänen palkkatasonsa määräytyy pääasiallisen (työaika yli 50 %) roolin mukaan. Kullekin roolille on määritelty palkkahaarukka, minkä sisälle työntekijän palkka ko. vaativuusluokassa sijoittuu riippuen henkilön osaamisesta, kokemuksesta ja työssä suoriutumisesta. (2M-IT Oy 2020.)



KUVIO 15. Tehtävän vaativuusluokat (2M-IT Oy 2020)

Organisaation osaamisenhallinnanjärjestelmäksi valikoitui C&Q Systems Oy:n C&Q Pro. C&Q Systems Oy on vuonna 1997 perustettu osaamisen johtamisen asiantuntijayritys. Yrityksen toiminnan keskipisteessä on Taina Hanhisen (2010) luoma työelämäosaamisten kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmä, jonka avulla voidaan määrittellä henkilöstöltä edellytettävät osaamiset. Osaamisenhallinnanjärjestelmällä yhdistetään organisaation osaamistarpeet ja henkilöstön osaamispotentiaali. (C&Q Systems Oy 2020.)

4.3 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Tutkimuksellisella kehittämistyöllä haetaan ratkaisuja käytännön ongelmiin ja tähdätään käytäntöjen ja palvelujen toteuttamiseen. Tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena on hakea tukea tietopohjasta, jonka avulla asioita viedään konkreettisesti eteenpäin ja käyttöön. (Ojasalo ym. 2009, 11.) Kehittämishankkeen tutkimusmenetelmänä hyödynnettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusotetta. Kanasen (2015, 34–35) mukaan laadullisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä syvällisesti. Tutkijan ja tutkittavien välisen keskustelun kautta ilmiön kokonaiskuva, rakenne, tekijät ja yhteydet alkavat vähitellen hahmottua. Laadullisella tutkimuksella pyritään yksittäisen tapauksen kautta teorian luomiseen rakentamalla ymmärrystä yleisempään näkemykseen. Puusan & Juutin (2020) mukaan laadullisessa tutkimuksessa on keskeistä tutkimuksen kohteena olevien

henkilöiden näkökulma, eli heidän kokemuksensa ja ajatuksensa. Tietoa hankitaan luonnollisessa ympäristössä toimivilta ihmisiltä, jotka tulkitsevat toistensa toimintaa ja käyttäytyvät vastavuoroisesti.

Kehittämishankkeessa käytettiin osallistavia menetelmiä. Kehittämishankkeen osaamisenhallinnan osuuden pääasiallisina menetelminä olivat työpajat. Työpajoissa osallistujat tunnistavat haasteita, analysoivat niiden taustoja, tuottavat ideoita, löytävät ratkaisuja ongelmiin, tekevät päätöksiä ja konkretisoivat toimenpiteitä (Sipponen-Damonte 2020, 15). Työpajojen yhteydessä kehittämishankkeen vetäjä käytti osallistavan havainnoinnin metodologiaa. Osallistuvassa havainnoinnissa tavoitellaan vuorovaikutuksen ja yhteistyöprosessien avulla ihmisten kokemuksen kautta syntyvää tietoa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 82). Lisäksi pidettiin sekä organisaation projektiryhmän sisäisiä että projektiryhmän ja järjestelmätoimittajan välisiä suunnittelukokouksia ja tilanpalaverieita. Osalliset myös viestivät keskenään sähköpostitse. Esimiesten tiedottaminen tapahtui pääasiassa sähköpostitse sekä organisaation sisäisellä Yammer-keskustelualustalla. Tiedottaminen koostui osaamisenhallinnan työpajojen aikatauluista, sisällöstä ja ennen työpajoja tehtävien ennakkotehtävien ohjeistuksesta. Koko henkilöstölle tiedottaminen tapahtui organisaation sisäiseen intranettiin laitettulla tiedotteella, missä kerrottiin osaamiskartoitusten avaamisesta. Ohjeistukset laitettiin organisaation sisäiseen intranettiin ja lisäksi esimiehille pidettiin koulutustilaisuuksia, joihin oli mahdollista osallistua skypen välityksellä. Osaamisenhallinnanjärjestelmän pääkäyttäjät osallistuivat yhden päivän mittaiseen pääkäyttäjäkoulutukseen.

Kehittämishankkeen urapolkumallin osuudessa käytettiin menetelmänä ryhmäkeskustelua. Ryhmäkeskustelulla tarkoitetaan tilaisuutta, jossa joukko vapaaehtoisesti osallistuvia ihmisiä keskustelee tietyistä aiheista vapaamuotoisesti, mutta fokusoidusti. Ryhmäkeskustelussa vetäjä kannustaa osallistujia keskinäiseen keskusteluun aiheesta. Ryhmäkeskustelu on monimuotoinen sosiaalinen vuorovaikutustilanne. Ryhmäkeskustelun arvoa menetelmänä nostaa se, että osallistujat keskustelevat keskenään asioista, jotka saattaisivat jäädä kahdenkeskisissä keskusteluissa ulkopuolelle niiden itsestään selvän luonteen vuoksi. (Valtonen & Viitanen 2020.) Tämä menetelmä valittiin, koska haluttiin saada esiin osallistujien yhteinen näkemys siitä, miten urapolkumalli tulisi organisaatiossa rakentaa ja mitkä ovat mallin tavoitteet. Ryhmäkeskustelu toteutettiin urapolkutyöryhmän kokouksena ja urapolkupalaverina. Lisäksi kehittämishankkeen vetäjä ja organisaation henkilöstöjohtaja kävivät keskustelua kehittämishankkeen sisällöstä ja etenemisestä.

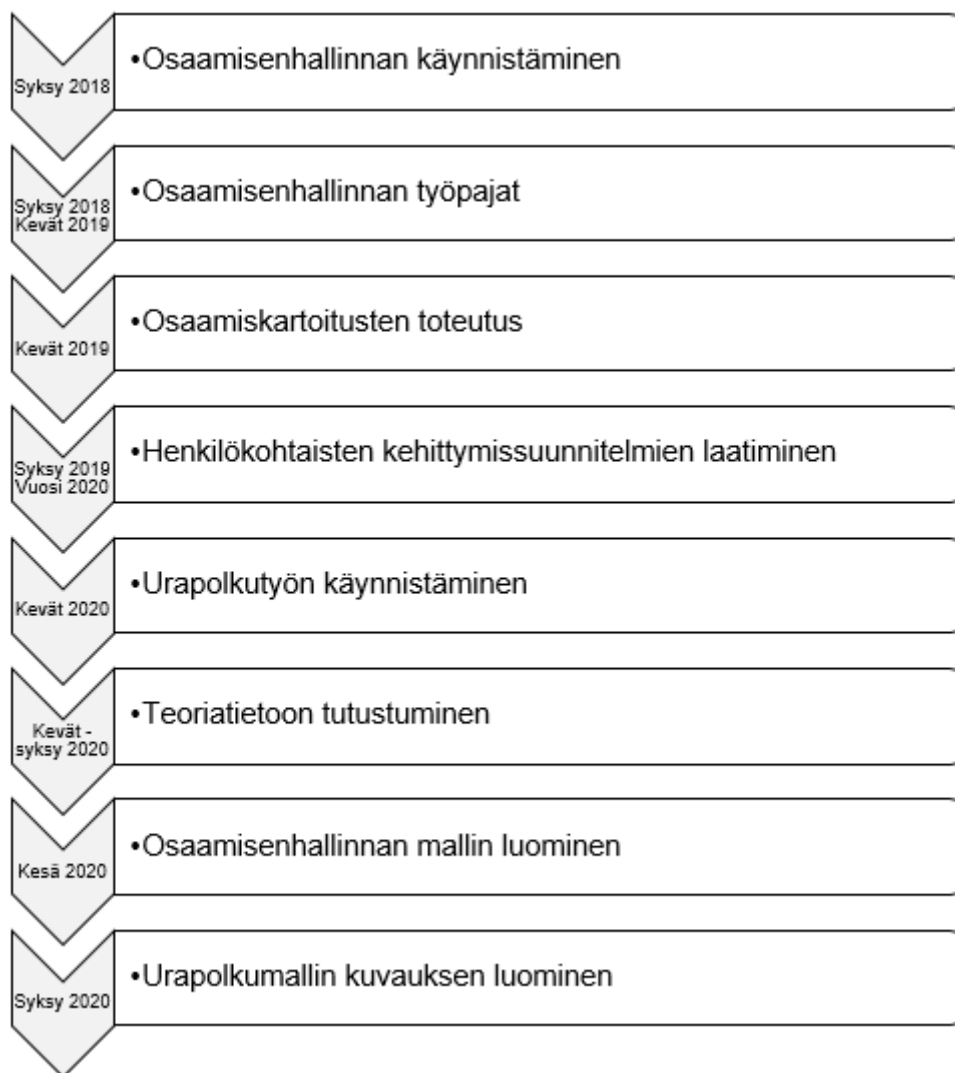
Kehittämishankkeessa hyödynnettiin aineistotriangulaatiota, jotta tutkittavia aiheita pystyttiin hahmottamaan mahdollisimman monipuolisesti ja kokonaisvaltaisesti. Aineistotriangulaatiolla tietoa kerätään useista eri lähteistä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 143). Tässä

tutkimuksessa aineistoa yhdisteltiin työpajoissa määritellyistä osaamisprofiileista ja osaamisen merkitysarvoista, osaamiskartoitusten tuloksista, osallistavalla havainnoilla kerätystä tiedosta, keskusteluista ja ryhmäkeskusteluista. Kehittämishankkeen taustoitukseksi kehittämissuunnitelman vetäjä tutustui myös organisaation henkilöstötutkimuksen tuloksiin kahden vuoden ajalta. Tutkimustuloksissa keskityttiin erityisesti osaamisen johtamiseen ja urapolkujohtamiseen liittyvien kysymysten vastauksiin. Lisäksi organisaation henkilöstöstä hankittiin kehittämissuunnitelman kannalta olennaista taustatietoa, kuten ikäjakauma. Taustaineistoina käytettiin myös organisaation sisäisiä materiaaleja, kuten yritysesitystä ja palkkausjärjestelmädokumenttia.

Kehittämissuunnitelman tulosten analysoinnissa ja esittämisessä käytettiin myös kvantitatiivisia eli määrällisiä menetelmiä. Näin saatiin analysoitua, onko osaamisenhallinnan toimenpiteillä onnistuttu tavoitteessa, eli osaamisen merkitysarvojen asetannassa ja osaamistasojen kartoituksessa. Aritmeettisen keskiarvon kautta analysoitiin projektipäälliköiden merkitystasoltaan merkittävimpien roolikohtaisten osaamisen merkitystasot, osaamistasot ja kuiluarvot. Kehittämissuunnitelmissa sovitut osaamisen kehittämismenetelmät luokiteltiin ensin excelissä menetelmittäin, jonka jälkeen analysoitiin menetelmien jakautumista.

4.4 Kehittämissuunnitelman eteneminen

Varsinainen kehittämissuunnitelma sai alkunsa palkkausjärjestelmän luomisen jälkeen syksyllä 2018. Osaamisenhallinnan projektiryhmän muodostivat organisaation henkilöstöhallinnossa työskentelevät hallintopäällikkö ja kehittämissuunnitelman vetäjä. Projektiryhmän vastuulla oli osaamisenhallinnanjärjestelmän käyttöönotto, osaamiskartoitusten toteutus ja kehittämissuunnitelmien jalkautus organisaatiossa. Osaamisenhallinnan työpajat käynnistyivät syksyllä 2018 ja jatkuivat keväälle 2019 asti. Osaamiskartoitukset toteutettiin keväällä 2019. Kartoitustyön jälkeen alkoi henkilökohtaisten kehittämissuunnitelmien laatiminen osana tavoite- ja kehityskeskustelua. Osaamisenhallintaan liittyvät tehtävät kuvattiin kehittämissuunnitelman tuloksena osaamisenhallinnan malliksi. Urapolkumallin luominen alkoi alkuvuodesta 2020 urapolkutyöryhmän perustamisella ja konkretisoitui syksyllä 2020 urapolkumallin kuvauksen luomisella. Kehittämissuunnitelman päävaiheet on kuvattu kuviossa 16.



KUVIO 16. Kehittämishankkeen päävaiheet

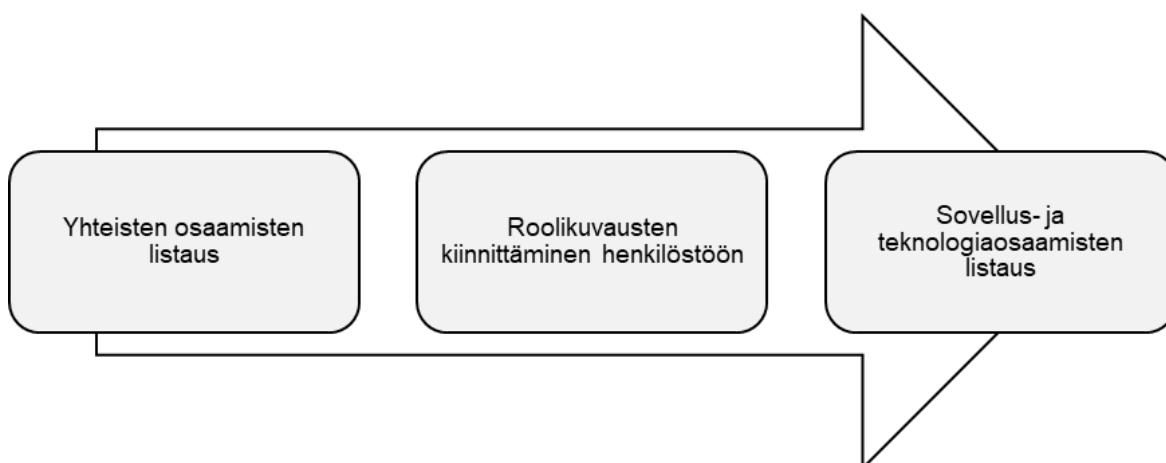
Osaamisenhallinnan työpajat

Ennen osaamisenhallinnan työpajoja pidettiin useita sekä HR:n sisäisiä että HR:n ja C&Q Systems Oy:n konsultin (jatkossa konsultti) välisiä suunnittelukokouksia. Organisaatiossa päätettiin luoda roolikohtaiset osaamiskartoitukset, joissa työntekijöiltä kartoitettiin osaamiset kolmella eri teemalla: roolikohtaiset osaamiset, sovellus- ja teknologiaosaamiset sekä koko henkilöstöltä kartoitetut yhteiset osaamiset. Osaamisenhallinnan projektin kick off -tilaisuus organisaation johdolle, päälliköille ja tiimiesimiehille pidettiin 26.10.2018. Tilaisuuteen osallistui projektiryhmän ja konsultin lisäksi 25 henkilöä. Osa osallistujista oli tilaisuudessa läsnä paikan päällä Turun toimipisteellä ja osa osallistui skypen välityksellä. Tilaisuus myös tallennettiin ja nauhoite sekä esitysmateriaali vietiin organisaation sisäiseen intranettiin. Tilaisuudessa käytiin lävitse osaamisenhallinnan projektin sisältö ja miten työtä käytännössä tulisi edistämään (kuviot 17).



KUVIO 17. Kick off -tilaisuuden sisältö

Kick off -tilaisuuden jälkeen työpajoihin osallistujille lähetettiin sähköpostia, missä heitä pyydettiin tekemään ennakkotehtäviä. Ennakkotehtävät olivat luonteeltaan sellaisia, että niiden tekemiseen ei osallistuja tarvinnut tukea, mutta niiden avulla valmistauduttiin työpajatyöskentelyyn (kuvio 18). Ensimmäisenä ennakkotehtävänä oli katselmoida yhteisten osaamisten lista ja lisätä tai poistaa osaamisia. Yhteiset osaamiset olivat organisaation toiminnalle keskeisiä ja liiketoimintojen kannalta strategisia kaikilta työntekijöiltä vaadittavia ja kartoitettavia osaamisia. Toisena ennakkotehtävänä oli kiinnittää jokaiselle työntekijälle roolikuvaus. Kultakin työntekijältä kartoitettiin roolikohtaiset osaamiset, jotka perustuvat palkkausjärjestelmän roolikuvauksissa määriteltyihin tehtäviin ja vastuihin sekä rooleissa vaadittaviin osaamisiin. Varsinaiset roolikohtaiset osaamiset ja niiden merkitystasot määriteltiin varsinaisissa työpajoissa. Kolmantena ennakkotehtävänä oli kartoitettavien sovellus- ja teknologiaosaamisten nimeäminen.



KUVIO 18. Osaamisenhallinnan työpajojen ennakkotehtävät

Kick off -tilaisuuden jälkeen alkoi varsinainen työpajatyöskentely. Työpajat järjestettiin pääasiassa Turun toimipisteellä ja niihin pystyi osallistumaan myös skypen välityksellä. Työpajoja pidettiin yhteensä 17 ja niihin osallistui organisaation johtoa, yksikön päälliköitä, tiimiesimiehiä, asiantuntijoita sekä konsultti ja projektiryhmä. Työpajojen ajankohdat, sisältö ja osallistujat on kuvattu taulukossa 1.

TAULUKKO 1. Osaamisenhallinnan työpajojen ajankohdat, sisältö ja osallistujat

Ajankohta	Sisältö	Osallistujat
7.11.2018	Esimiesosaamisten työpaja	Henkilöstöjohtaja, projektiryhmä, konsultti
9.11.2018	Päällikköroolin osaamisten työpaja	Henkilöstöjohtaja, projektiryhmä, konsultti
19.11.2018	Sovelluspalveluiden 1. työpaja	3 esimiestä, projektiryhmä, konsultti
21.11.2018	Hallinnon 1. työpaja	Henkilöstöjohtaja, talousjohtaja, projektiryhmä, konsultti
22.11.2018	Tietotekniikkapalveluiden 1. työpaja	5 esimiestä, projektiryhmä, konsultti
23.11.2018	Tietotekniikkapalveluiden 2. työpaja	2 esimiestä, projektiryhmä
26.11.2018	Hallinnon 2. työpaja	Lakiasianjohtaja, projektiryhmä
28.11.2018	Tietotekniikkapalveluiden 3. työpaja	2 päällikköä, projektiryhmä, konsultti
29.11.2018	Hallinnon 3. työpaja	Asiakkuusjohtaja, esimies, projektiryhmä
3.12.2018	Ratkaisupalveluiden 1. työpaja	2 esimiestä, projektiryhmä, konsultti
3.12.2018	Sovelluspalveluiden 2. työpaja	3 esimiestä, projektiryhmä, konsultti
4.12.2018	Hallinnon 4. työpaja	Henkilöstöjohtaja, projektiryhmä, konsultti
14.12.2018	Sovelluspalveluiden 3. työpaja	3 esimiestä, projektiryhmä, konsultti
19.12.2018	Ratkaisupalveluiden 2. työpaja	2 esimiestä, projektiryhmä, konsultti
6.3.2019	Hallinnon 5. työpaja	2 asiantuntijaa, projektiryhmä, konsultti
10.5.2019	Tietotekniikkapalveluiden 4. työpaja	Esimies, projektiryhmä, konsultti
24.5.2019	Sovelluspalveluiden 4. työpaja	Esimies, projektiryhmä, konsultti

Osaamiskartoituksissa lähtökohtana olivat roolikohtaiset osaamisprofiilit, jotka muodostettiin kussakin roolissa edellytettävistä osaamisista. Ennen työpajoja konsultti teki pohjatyötä ja poimi osaamisenhallinnanjärjestelmän osaamislukituksesta useita erilaisia vaihtoehtoja kartoitettavista osaamisista. Työpajoissa valittiin kultakin roolilta kartoitettavat osaamiset eri vaihtoehtoista tai luotiin kokonaan uusia kartoitettavia osaamisia. Kun osaamiset oli valittu, niille määriteltiin merkitystasot, eli pohdittiin kuinka merkittävä kunkin osaamisalueen hallinta kyseisessä roolissa yhtiön liiketoiminnan menestymisen ja strategian toteutumisen kannalta oli (taulukko 2). Merkitystaso 5 (erittäin merkittävä) annettiin vain strategisesti kaikkein tärkeimmille osaamisille, joilla oli kyseisessä roolissa ratkaiseva merkitys yhtiön menestymiselle. Erittäin merkittäväksi määriteltiin enintään neljäsosa kaikista roolin osaamisista, jotta aidosti merkittävimmät osaamiset saatiin esiin. Merkitystasoa 1 (ei merkitystä) ei juurikaan käytetty. Se oli asteikossa mukana siitä syystä, jos katsottiin tarpeelliseksi kartoittaa osaamisia, joille ei ollut liiketoiminnan kannalta merkitystä, kuten esimerkiksi harvinaisemmat kielitaidot. Työpajojen ohjelma on kuvattu liitteessä 1.

TAULUKKO 2. Osaamiskartoituksen osaamisten merkitystasojen asteikko

Merkitystaso	Selite
5	Erittäin merkittävä
4	Merkittävä
3	Jonkin verran merkittävä
2	Vähäinen merkitys
1	Ei merkitystä

Osaamiskartoitusten toteutus

Työpajojen jälkeen järjestelmätoimittaja loi työpajoissa tuotetut roolikohtaiset osaamisprofiilit osaamisenhallinnanjärjestelmään ja avasi osaamiskartoitukset henkilöstölle kunkin työroolin mukaisesti ennakkotehtävien määritysten pohjalta. Osaamiskartoituksia avattiin yhteensä 404 kappaletta. Osaamiskartoitusten täyttövaihe ajoittui keväälle 2019. Osaamiskartoituksessa työntekijä arvioi ensin itse oman osaamisensa tasot (taulukko 3), minkä jälkeen esimies arvioi työntekijän osaamista omasta näkökulmastaan. Esimies ei nähnyt arviointia tehdessään työntekijän itsearviointia, jotta se ei vaikuttaisi esimiehen arviointiin. Työntekijän ja esimiehen arvioinneista muodostui keskiarvona työntekijän osaamistaso. Järjestelmä vertasi osaamistasoa osaamiselle asetettuun merkitystasoon ja laski erotuksena osaamiskuilut. Jos osaamistaso oli esimerkiksi 3 ja osaamisen merkitystaso 5,

muodostui kuiluksi -2. Kaikki suuremmat kuin -1,1 kuilut siirrettiin automaattisesti työntekijän henkilökohtaiselle kehityssuunnitelmalle.

TAULUKKO 3. Osaamiskartoituksen osaamistasojen asteikko

Osaamistaso	Selite
5	Erinomainen osaaminen
4	Hyvä osaaminen
3	Kohtalainen osaaminen
2	Tyydyttävä osaaminen
1	Heikko osaaminen
0	Ei osaamista
X	En osaa sanoa
Z	Ei tarvetta / Ei kuulu työtehtäviin

Esimiehille pidettiin osaamiskartoituksista kaksi koulutustilaisuutta skypen välityksellä (taulukko 4). Koulutuksiin osallistuivat esimiehet, konsultti ja projektiryhmä. Erilliset koulutukset pidettiin osaamiskartoitusten esimiesarviointien tekemisestä sekä raportoinnista. Koulutustilaisuudet tallennettiin ja nauhoite sekä esitysmateriaali vietiin organisaation sisäiseen intranettiin. Lisäksi tukea ja neuvontaa annettiin projektiryhmän toimesta henkilökohtaisesti skypen välityksellä. Projektiryhmä laati myös kirjallisia ohjeistuksia järjestelmän käytöstä. Projektiryhmä osallistui lisäksi 11.2.2020 pääkäyttäjäkoulutukseen, minkä tarkoituksena oli opetella järjestelmän kokonaisvaltainen käyttö niin, että jatkossa organisaatiossa pystytään itse luomaan osaamisprofiilit järjestelmään ja avata osaamiskartoitukset ilman järjestelmätoimittajan työtä.

TAULUKKO 4. Esimiesten koulutustilaisuudet

Ajankohta	Koulutustilaisuuden sisältö	Osallistujat
7.2.2019	Osaamiskartoitusten esimiesarviointit	24 esimestä, projektiryhmä, konsultti
20.3.2019	Raportointi	29 esimestä, projektiryhmä, konsultti

Raportoinnin koulutustilaisuudessa näytettiin esimerkiksi osaamismatriisiraportin tuottaminen, joka on yksi eniten käytetyimmistä osaamisenhallinnan raporteista. Matriisiraportilta esimiehet näkivät tiimin asiantuntijoilta kartoitettujen osaamisten merkitysarvot sekä osaamistason itsearvion ja esimiehen arvion keskiarvona henkilöittäin. Näin pystyttiin löytämään osaamisia, jotka olivat tiimissä aliresursoituja tai osaamistasoltaan liian alhaisia ja vaativat kehittämistoimenpiteitä.

Henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien laatiminen

Kohdeorganisaatiossa tiedostettiin, että koska osaamiskartoituksissa ei ollut mahdollista saada jokaista yksittäistä osaamista selville, tuli esimiehen panostaa yhteiseen keskusteluun työntekijän kanssa. Konsultti ja projektiryhmä laativat kohdeorganisaatiolle räätälöidyn kehityssuunnitelman (kuvio 19). Räätälöidystä kehityssuunnitelmasta poistettiin kohtia, mistä ei katsottu olevan hyötyä kohdeorganisaatiossa. Näin kehityssuunnitelmasta muodostui lyhyempi ja helpommin täytettävä versio. Yksilön kehityssuunnitelmaan siirtyivät automaattisesti valmiilta osaamiskartoitukselta osaamiset, joiden osaamistason ja merkitysarvon välinen kuilu oli suurempi kuin -1,1. Kehityssuunnitelmia oli myös mahdollista luoda osaamisluokituksen ulkopuolisista osaamisista. Kehityssuunnitelmassa käsiteltiin yksittäisiä osaamisia ja sovittiin, millä menetelmillä ja aikataululla kyseistä osaamista kasvatetaan. Esimiehille pidettiin 28.1.2020 koulutus kehityssuunnitelmien laatimisesta. Tilaisuus tallennettiin ja sekä nauhoite että koulutusmateriaali vietiin sisäiseen intranettiin. Kehityssuunnitelma tuli käsitellä esimiehen ja työntekijän välisessä tavoite- ja kehityskeskustelussa tai vaihtoehtoisesti välitavoitekeskustelussa.

Lomakkeen nimi *

Kehityssuunnitelman lyhyen aikavälin kehittäminen ▾

Kehittämistarve sovittu

Kehitettävä osaaminen *

Kuulu

Merkitys

Taso

Tavoitetaso

Tavoitteen sanallinen kuvaus

Menetelmä, jolla osaamistani kehitetään

Esim. itseopiskelu, verkkokurssi, lyhytkurssi, mentorointi, työparityöskentely, sisäinen koulutus, työkierto, tutkintoon johtava koulutus

Kouluttaja

Kustannusarvio

Suunniteltu ajankohta, kvartaali/vuosi (esim. Q1/2020)

Prioriteetti

Valitse vaihtoehto ▾

Lisätietoa toteutumisesta

KUVIO 19. Kehityssuunnitelmapohja

Urapolkumallin luominen

Urapolkumallin luominen alkoi urapolkutyöryhmän perustamisella. Työryhmään kuului kehittämishankkeen vetäjän lisäksi kaksi luottamushenkilöä henkilöstön edustajina. Urapolkutyöryhmän kokous pidettiin 19.2.2020. Kokouksessa keskusteltiin vapaamuotoisesti näkemyksistä ja ajatuksista urapolkuihin ja uralla etenemiseen liittyen. Kehittämishankkeen vetäjä kirjasi ylös kokouksessa käsitellyjä asioita ja koosti niistä osia kehittämishankkeen tuloksena syntyneeseen 2M-IT Oy:n urapolkumallin tavoitteisiin (kuvio 23). Seuraavaksi kehittämishanke eteni urajohtamiseen ja osaamisen johtamiseen liittyvän teorian läpikäynnillä, josta kehittämishankkeen vetäjä vastasi. Organisaatiossa tehdyt toimenpiteet osaamisen kehittämiseen ja osaamisenhallintaan liittyen konkretisoituivat tämän työn empiriaosuudessa, sillä niitä ei ollut aiemmin koostettu yhteen.

Teorian kautta selkiytyi näkemys, kuinka merkittävässä roolissa osaamisenhallinta, osaamisen kehittyminen ja työssä oppiminen on urapoluilla. Niinpä urapolkuja lähdettiin

mallintamaan aiemmin luotujen roolikuvausten ja osaamiskartoituksilla kartoitettujen osaamisen pohjalta. Kehittämishankkeen vetäjä keskusteli kohdeorganisaation henkilöstöjohtajan kanssa 9.10.2020 (Rasi 2020). Keskustelun pohjalta kehittämishankkeessa päätettiin edetä syvällisemmin yhden roolin kautta. Näin urapolkumalli saadaan tulevaisuudessa laajennettua koko organisaation tasolle kehittämishankkeessa luodun kuvauksen pohjalta. Kehittämishankkeessa käsiteltäväksi urapoluksi valikoitui projektipäällikön urapolku, sillä organisaatiossa oli aiemmin tunnistettu, että projektipäällikkötyölle on kasvavaa kysyntää asiakkaiden suunnalta. Organisaatiossa oli tarve tunnistaa ne potentiaaliset henkilöt, joiden osaamista voisi lähteä kasvattamaan kyseiseen rooliin sekä ne mahdollisuudet, miten kyseisellä urapolulla voi edetä. Kehittämishankkeen urapolkuosuuden vaiheet on kuvattu taulukossa 5.

TAULUKKO 5. Kehittämishankkeen urapolkuosuuden vaiheet

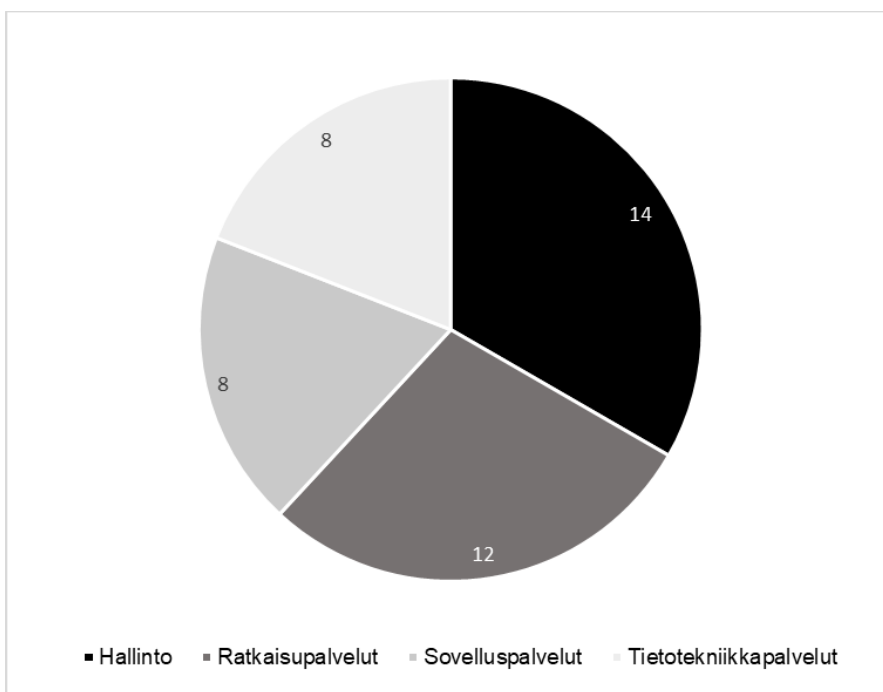
Ajankohta	Vaihe	Osalliset
19.2.2020	Urapolkutyöryhmän kokous (ryhmäkeskustelu)	2 henkilöstöedustajaa ja kehittämishankkeen vetäjä
Kevät-syky 2020	Teoriatiedon läpikäyntiä	Kehittämishankkeen vetäjä
9.10.2020	Etenemissuunnitelma	Henkilöstöjohtaja ja kehittämishankkeen vetäjä
10.11.2020	Urapolkupalaveri (ryhmäkeskustelu)	Yksikön päällikkö, tiimiesimies, kehityspäällikkö, kehittämishankkeen vetäjä

Urapolkupalaveri pidettiin 10.11.2020. Palaveriin osallistui yksikön päällikkö, projektipäälliköiden tiimiesimies, kehityspäällikkö sekä kehittämishankkeen vetäjä. Palaverin aluksi keskusteltiin kohdeorganisaation urapolkumallin tavoitteista. Seuraavaksi katsottiin lävitse jo aiemmin luodut organisaation palkkausjärjestelmän mukaiset projekti- ja hankepäällikön roolikuvaukset. Roolikuvausten katselmoinnissa keskityttiin roolin tarkoitukseen, keskeisiin tehtäviin ja vastuisiin sekä roolissa tarvittavaan osaamiseen ja kokemukseen. Tämän jälkeen palautettiin mieleen organisaation palkkausjärjestelmän mukainen vaatavuusluokittelu ja kussakin vaatavuusluokassa arvioitavat näkökulmat, erityisesti tehtävän luonne, tehtävässä vaadittava osaaminen sekä tehtävän vastuut. Seuraavaksi tarkasteltiin olemassa olevien roolikuvausten sijoittuminen vaatavuusluokkiin. Lisäksi katsottiin projekti- ja hankepäällikön osaamisprofiilien osaamiset ja niille asetetut merkitystasot. Näin etenemällä muodostettiin kuvaa projektipäällikön urapolusta sekä niistä tehtävistä, joita vaaditaan eri roolien urapolkumallien luomisessa.

5 TULOKSET

5.1 Osaamisenhallinnan malli

Kehittämishankkeen aikana pidetyissä osaamisenhallinnan työpajoissa luotiin yhteensä 42 osaamisprofiilia. Suurin osa osaamisprofiileista luotiin hallinnon (asiakkuus, strategia, laki- ja sopimushallinto, taloushallinto, henkilöstöhallinto) työpajoissa (kuvio 20), vaikka henkilöstömäärältään hallinnossa työskentelee vähemmän henkilöstöä kuin muilla osastoilla. Tämä johtuu työtehtävien ja työroolien erilaisuudesta, jolloin myös kartoitettavien osaamisten tulee olla erilaisia, jotta ne palvelevat tarkoitustaan. Muilla osastoilla työskentelee useampi asiantuntija samassa roolissa, jolloin osaamisprofiilejakin tarvitaan vähemmän.



KUVIO 20. Osaamisprofiilien jakaantuminen osastoittain

Kehittämishankkeen urapolkumallia lähdettiin kuvaamaan projektipäällikön urapolun kautta. Tästä syystä osaamisenhallinnan tuloksissa keskitytään analysoimaan projektipäällikköinä työskentelevien osaamisia. Projektipäällikön roolissa työskenteleviltä kartoitettiin projektipäällikön osaamisprofiilin mukaiset roolikohtaiset osaamiset. Kartoitettavia rooliosaamisia oli yhteensä 25, joista kaikkein merkityksellisimpiä 5-tason osaamisia oli kuusi. 4-tason osaamisia oli 13 ja 3-tason osaamisia kuusi. Merkitykseltään alle 3-tason osaamisia ei kartoitettu projektipäälliköiltä. Projektipäällikön osaamisprofiilin roolikohtaisten osaamisten merkitystasot lukumäärittäin on kuvattu taulukossa 6. Lisäksi projektipäälliköiltä kartoitettiin 14 koko henkilöstöltä kartoitettua yhteistä osaamista. Sovellus- ja

teknologiaosaamisista projektipäälliköiden osaamiskartoituksiin avattiin koko osaamislis-taus, mutta kyseisten osaamisten merkitysarvo oli projektipäälliköille vähäinen, joten nii-den arviointia ei edellytetty. Yhteensä projektipäälliköt tekivät 26 osaamiskartoitusta.

TAULUKKO 6. Projektipäällikön osaamisprofiilin roolikohtaisten osaamisten merkitystasot lukumäärittäin

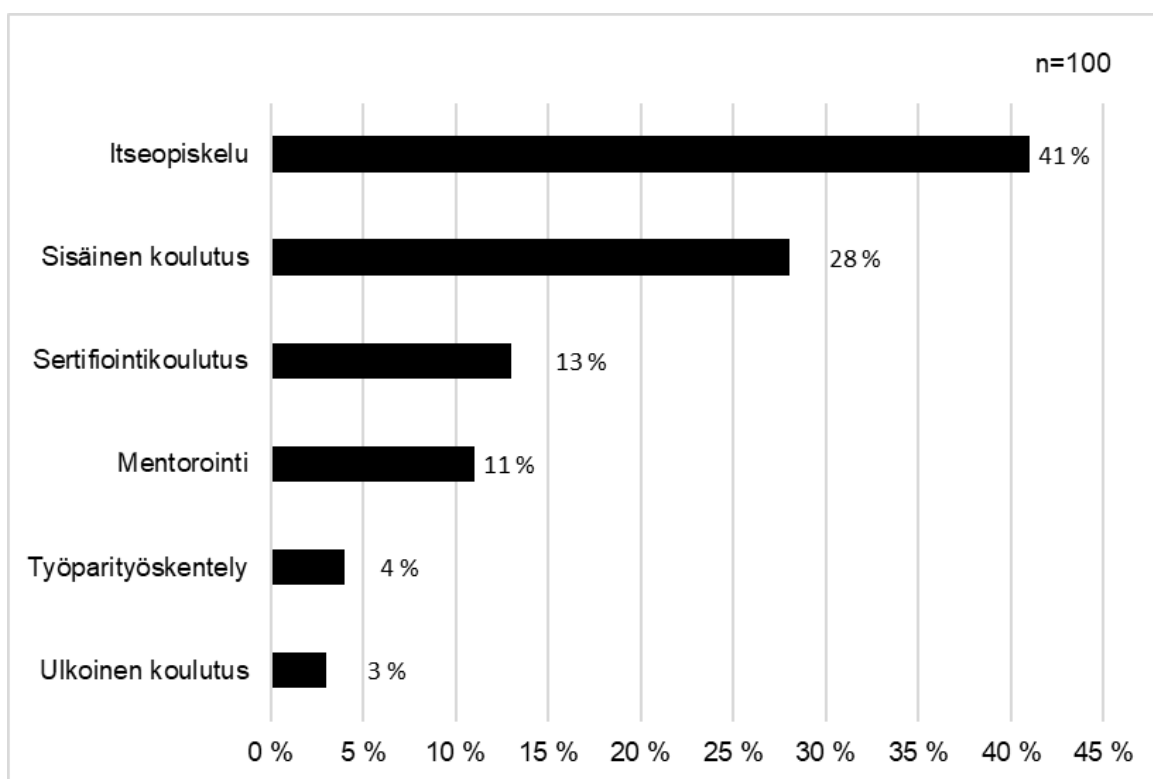
Merkitystaso	Osaamisten lukumäärä
5	6
4	13
3	6

Jotta merkittävimmät osaamiset saatiin esiin, tuli erittäin merkittäviksi määritellä enintään neljäsosa (25 %) kaikista roolin osaamisista. Projektipäällikön roolin osaamisprofiilissa oli erittäin merkityksellisiksi määritelty kuusi osaamista eli 24 % kartoitetuista osaamisista. Voidaan todeta, että merkitystasojen asetannassa on tältä osin onnistuttu. Merkitykselli-simmät osaamiset liittyivät projektin johtamiseen, suunnittelemiseen ja aikatauluttamiseen. Kun valmiiden osaamiskartoitusten osaamistasoja verrattiin osaamisille asetettuihin merki-tysarvoihin, saatiin vastaajien keskiarvotuloksena ne osaamiset, joissa on eniten osaamis-vajetta (taulukko 7). Projektipäällikön roolin osaamisissa suurimmat kuiluvarvot muodostui-vat juuri merkityksellisimpiin osaamisiin. Tämän tuloksena osaamisen kehittämisen toimet tulee suunnata niihin osaamisiin, missä on suurimmat kuiluvarvot, koska ne ovat samalla strategisesti merkittävimpiä osaamisia. Suurin kuiluvarvo muodostui projektisopimusten tuntemukseen liittyvälle osaamiselle ollen -1,3. Kuiluvarvon aritmeettinen keskiarvo ei kui-tenkaan ole merkittävän suuri, joten kriittistä osaamisvajetta tiimitasolla ei tulosten perus-teella nähdä olevan.

TAULUKKO 7. Aritmeettiset keskiarvot projektipäällikön merkitystasoltaan merkittävimpien roolikohtaisten osaamisten merkitystasoista, osaamistasoista ja kuiluarvoista (osaamisen nimi on lyhennetty alkuperäisestä)

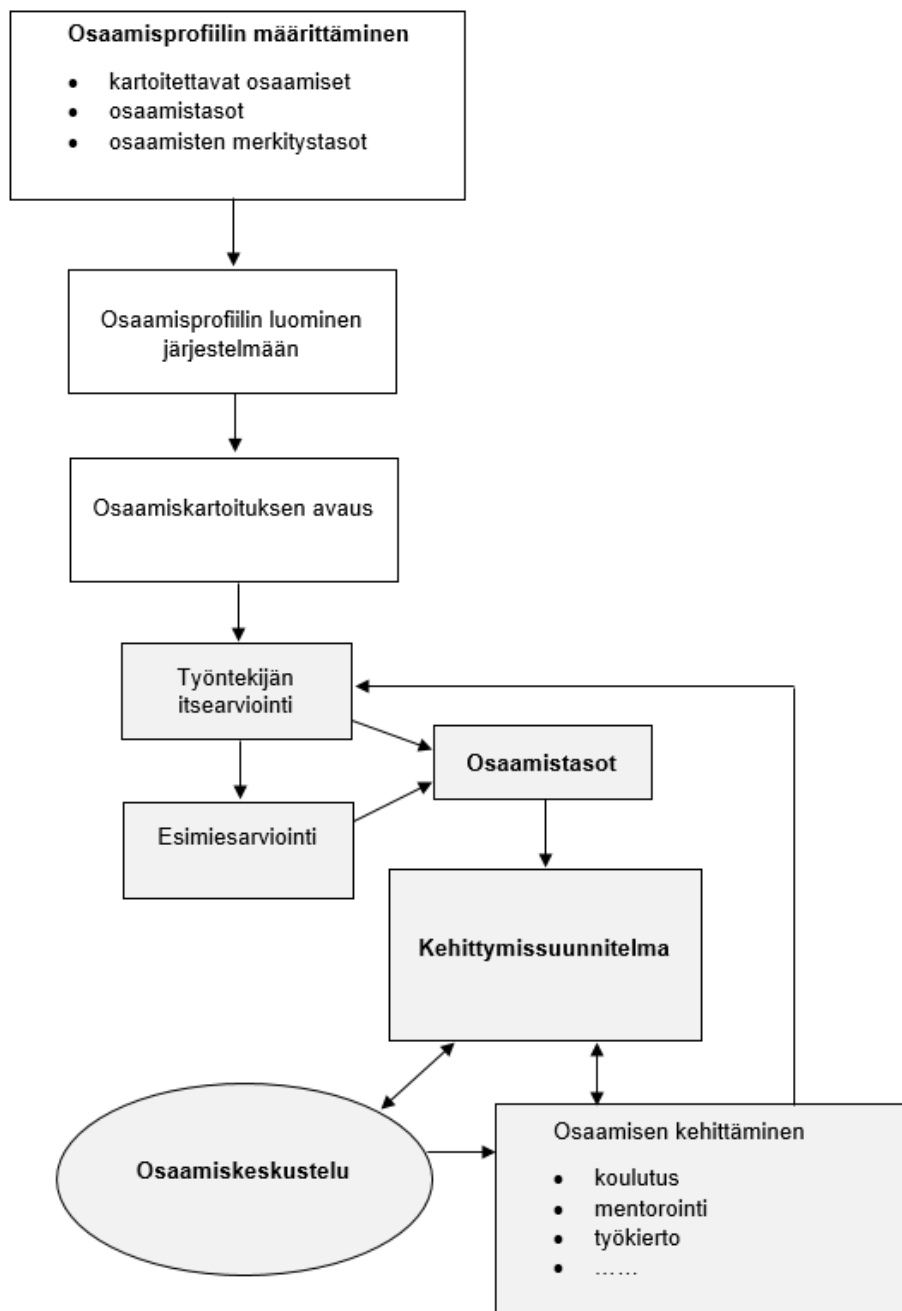
Osaaminen	Merkitys- taso	Osaamis- taso	Kuiluarvo
Projektisopimusten tuntemus ja tietous vaikutuksista	5	3,7	-1,3
Tietous projektin välisistä riippuvuuksista	5	3,9	-1,1
Projektisuunnitelman laatimiseen liittyvä osaaminen	5	4	-1,0
Tehtävien aikatauluttaminen ja henkilöresursointi	5	4	-1,0
Vastuunkanto työolosuhteista ja teknisistä resursseista	5	4,1	-0,9
Projektin operatiiviseen johtamiseen liittyvä osaaminen	5	4,2	-0,8

Kehittämishankkeen aikana työntekijät kävivät esimiehensä kanssa tavoite- ja kehityskeskusteluja, joissa käsiteltiin osaamisen kehittämistarpeita kehittämishankkeen aikana luodun kehityssuunnitelman avulla. Projektipäälliköiden kehityssuunnitelmissa oli sovittu osaamista kehitettävän kuuden eri menetelmän avulla (kuvio 21). Eniten osaamista oli sovittu kehitettäväksi itseopiskelulla (41 % osaamisista) ja sisäisellä koulutuksella (28 % osaamisista). Työparityöskentelyä (4 % osaamisista) ja ulkoista koulutusta (3 % osaamisista) oli kehityssuunnitelmissa käytetty vähiten.



KUVIO 21. Kehittymissuunnitelmilla sovitut menetelmät osaamisen kasvattamiseksi

Kehittämishankkeen tuloksena syntyi kohdeorganisaation osaamisenhallinnan malli (kuvio 22). Osaamisenhallinta alkaa osaamisprofiilien määrittämistyöllä. Osaamisprofiiliin sisältyy kartoitettavat osaamiset, niiden osaamistasot ja merkitysarvot. Sen jälkeen osaamisprofiilit luodaan osaamisenhallinnanjärjestelmään ja avataan varsinainen osaamiskartoitus. Osaamiskartoitus voi koostua useammasta osaamisprofiilista osaamisineen. Työntekijä ja esimies tekevät kartoituksella osaamisen arvioinnit, jonka jälkeen muodostuvat osaamistasot arviointien keskiarvona. Suurimman kuiluvarvon omaavat osaamiset siirtyvät kehittymissuunnitelmaan. Esimies ja työntekijä käyvät osaamiskeskustelun, missä sovitaan, mitä osaamisia lähdetään kasvattamaan ja millä toimenpiteillä. Osaamisenhallinnan jatkuvuutta kuvataan kuviossa harmaapohjaisilla laatikoilla. Aina kun työntekijän osaamisessa tapahtuu muutoksia, hänen tulisi käydä päivittämässä muuttuneet osaamistasot tai lisäämässä uusia osaamisia osaamiskartoitus pohjalleen, jonka jälkeen esimies ja työntekijät käyvät yhteistä keskustelua.



KUVIO 22. 2M-IT Oy:n osaamisenhallinnan malli

5.2 Urapolkumallin tavoitteet ja kuvaus

Tämän kehittämishankkeen tuloksena muodostui kohdeorganisaation urapolkumallin tavoitteiksi kahdeksan keskeistä tavoitetta (kuvio 23). Nämä tavoitteet on koottu urapolkutyöryhmässä 19.2.2020 käytyjen keskustelujen, kehittämishankkeen vetäjän ja henkilöstöjohtajan 9.10.2020 käydyn keskustelun sekä 10.11.2020 pidetyn urapolkupalaverin pohdintojen yhteenvetona. Urapolkumallin keskeisiksi tavoitteiksi nousivat ura- ja tehtävämahdollisuuksien näkyväksi tekeminen, henkilöstön työssä kehittymisen vahvistaminen,

osaamisen kasvattamismahdollisuuksien luominen, asiantuntijuuden syvenemisen ja laajentamisen tukeminen, osaamisen kehittämisen tavoitteellisuus, esimiesten tukeminen ura- ja osaamisen johtamisessa, henkilöstön sitouttaminen sekä henkilöstön tasa-arvon lisääminen.

2M-IT Oy:n urapolkumallin tavoitteet

Tehdä näkyväksi erilaisia ura- ja tehtävämahdollisuuksia 2M-IT Oy:ssä

Vahvistaa eri elämänvaiheissa olevien työntekijöiden työssä kehittymistä

Luoda mahdollisuuksia osaamisen kasvattamiseen

Luoda mahdollisuuksia asiantuntijuuden syvenemiseen tai laajenemiseen

Tehdä osaamisen kehittämisestä tavoitteellista

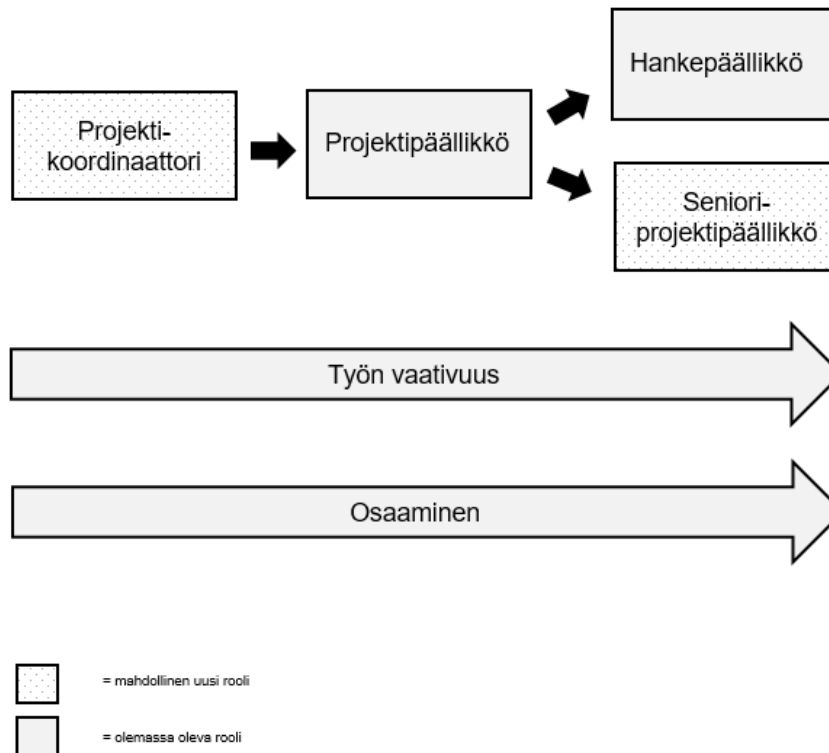
Tukea esimiehiä ura- ja osaamisen johtamisessa

Sitouttaa henkilöstöä

Lisätä henkilöstön tasa-arvoa

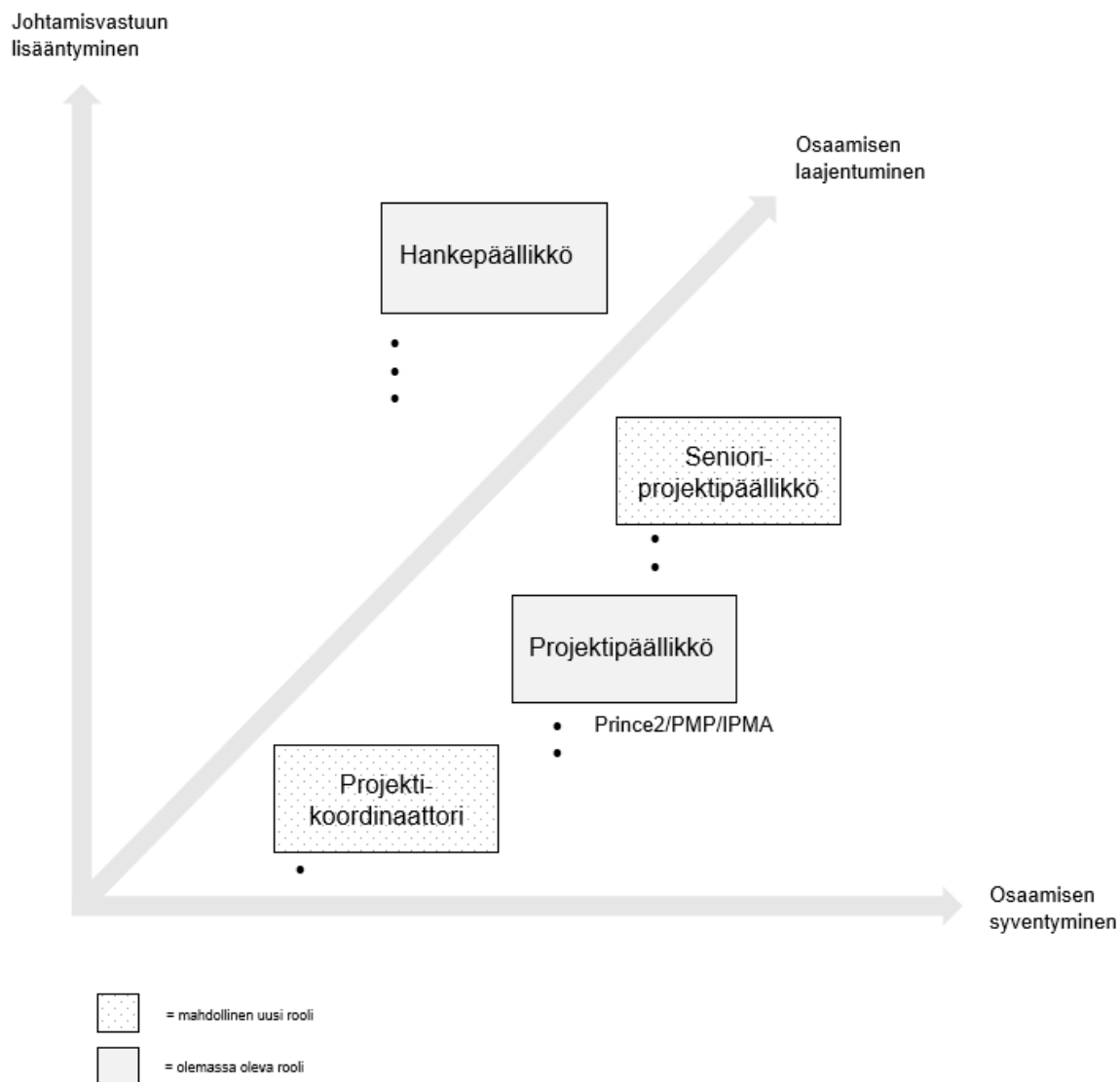
KUVIO 23. 2M-IT Oy:n urapolkumallin tavoitteet

Kohdeorganisaation urapolkumalli perustuu osaamisen kehittämiselle. Urapolkumallissa kuvataan organisaation erilaiset työroolit kullakin vaativuusluokan tasolla sekä niissä vaadittavat keskeiset osaamiset. Näin henkilöstölle avautuu kuva siitä, mitä osaamista eri työtehtävissä vaaditaan ja minkälaista osaamista tulee kehittää, jotta omaa urapolkuaan voi rakentaa haluamaansa suuntaan. Urapolkupalaverissa tehtyjen havaintojen ja keskustelujen seurauksena todettiin tarve luoda uusia roolikuvauksia, joilla saadaan eriytettyä eri roolien vaatimukset ja niissä edellytettävät osaamiset. Tämän todettiin tukevan urapolkuajattelua. Lisäksi todettiin tarve päivittää mahdollisesti nykyiset roolikuvaukset, erityisesti roolissa tarvittavan osaamisen ja kokemuksen suhteen, sekä osaamisprofiilit merkitystasoihin. Kehittämishankkeen tuloksena luotiin esimerkki projektipäällikön urapolusta. Projekti- ja hankepäällikön roolikuvaukset oli luotu jo ennen kehittämishankkeen aloittamista. Projektikoordinaattorin ja senioriprojektipäällikön roolit olisivat esimerkissä uusia rooleja, joihin tulisi laatia roolikuvaukset ja osaamisprofiilit. Lisäksi tulee miettiä konkreettiset osaamisvaatimukset, osaamistasot ja sertifikaatit, joita kussakin roolissa työskentelevällä tulee olla. Esimerkki projektipäällikön urapolusta on karkea kuvaus, mistä puuttuvat vielä tarkemmat osaamisvaatimukset (kuvio 24).



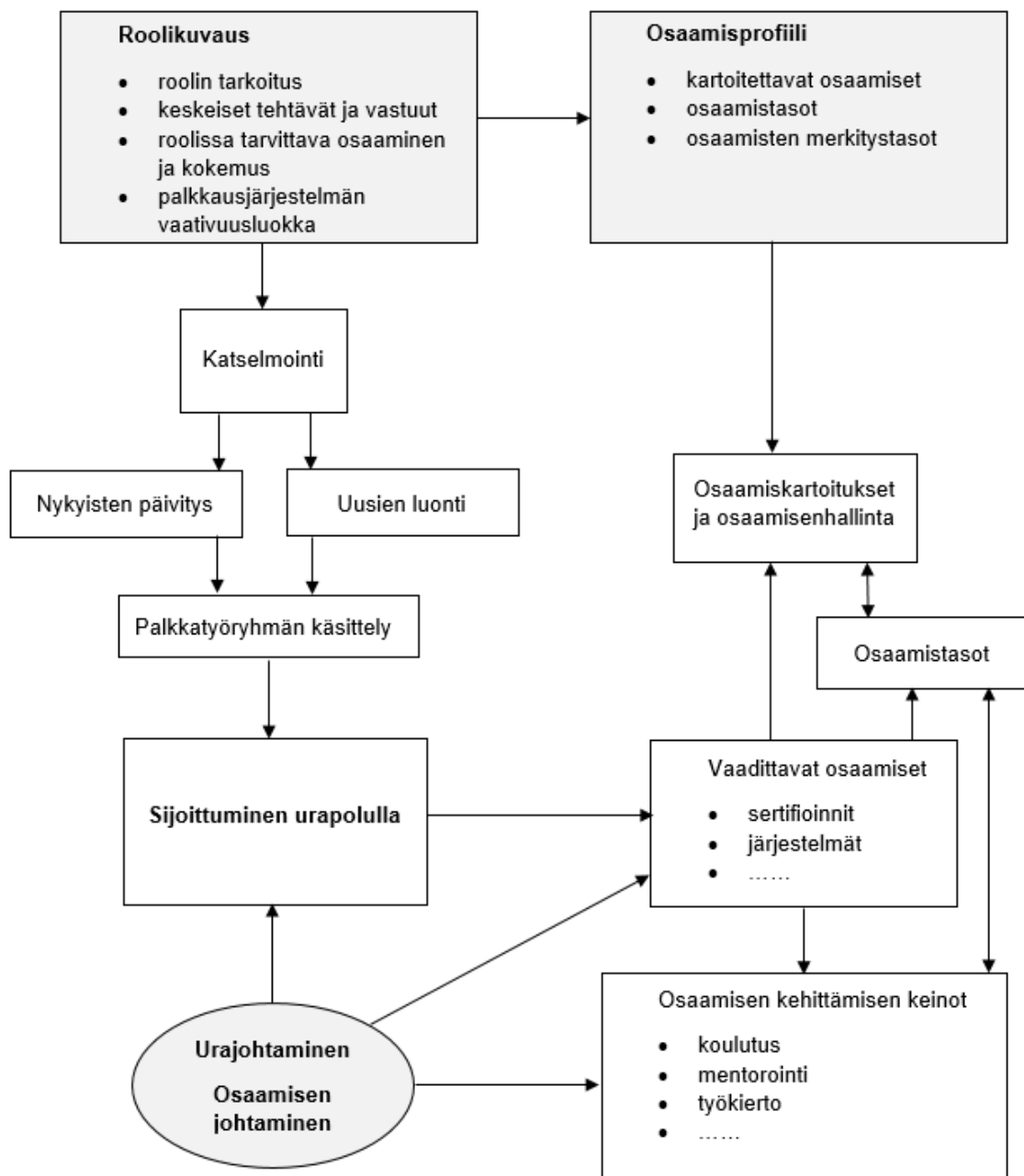
KUVIO 24. Esimerkki projektipäällikön yksinkertaistetusta urapolusta

Kun nämä roolit asemoidaan projektipäällikön urapolulle niin, että niissä huomioidaan johtamisvastuun lisääntyminen, osaamisen laajentuminen ja osaamisen syventyminen, muodostuu kuviossa 25 kuvatun kaltainen esimerkki urapolkumallista. Urapolkumalliin lisätään roolissa vaadittavia osaamisia roolin alapuolen pisteisiin, kuten esimerkiksi projektipäälliköltä vaadittavat sertifikaatit.



KUVIO 25. Esimerkki projektipäällikön urapolusta suhteutettuna johtamisvastuun lisääntymiseen, osaamisen syventymiseen ja osaamisen laajentumiseen (mukaillen Salminen 2005, 133 pohjalta)

Urapolkumallin luominen osaksi roolikuvauksia ja osaamisenhallintaa todettiin kehittämishankkeen aikana hyväksi malliksi, joten tältä pohjalta kehittämishankkeen tuloksena syntyi kuvaus kohdeorganisaation urapolkumallin luomisesta (kuvio 26). Urapolkumallin luominen lähtee roolikuvausten katselmoinnista. Katselmoinnissa pohditaan, onko nykyisissä roolikuvauksissa päivittämistarpeita esimerkiksi roolin tehtävien ja tarvittavien osaamisten suhteen. Jos todetaan, että nykyiset roolikuvaukset eivät kata kaikkia organisaation rooleja, luodaan uusia kuvauksia. Roolikuvaukset hyväksytään organisaation palkkatyöryhmässä. Suunniteltaessa roolien sijoittumista urapoluille, tulee määrittää roolilta vaadittavat osaamiset kyseisessä kohdassa urapolkua. Tämä linkittyy osaamisenhallintaan ja osaamisen johtamiseen sekä työssä aiemmin kuviossa 22 kuvattuun osaamisenhallinnan malliin.



KUVIO 26. Kuvaus urapolkumallin luomisesta

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Tulosten pohdinta

Osaamisen johtaminen on yksi organisaation keskeisimmistä HR-prosesseista. Kun maailma ympärillämme muuttuu, on myös meidän muututtava. Muutoksessa selviytyminen vaatii osaamisen kehittämistä, joka taas vaatii organisaatiolta hyviä osaamisen johtamisen käytäntöjä. Organisaation osaamista ei voi johtaa, ellei tiedä mitä osaamista henkilöstöllä on ja millä tasolla osaaminen on. Osaamisen johtamisprosessi lähtee aina liikkeelle yrityksen strategiasta ja tavoitteista (Sydänmaanlakka 2012, 131). Strategian ytimessä on ydinosaaminen eli se osaaminen, joka mahdollistaa yrityksen menestymisen (Tuomi & Sumkin 2012, 21).

Kehittämishankkeen tavoitteena oli luoda kohdeorganisaatioon osaamisenhallinnan malli, kartoittaa henkilöstön osaamisen tasot sekä luoda konkreettinen kuvaus, miten organisaation urapolkumalli tulee rakentaa. Kehittämishankkeessa osaamismäärittelyä tehtiin osaamisprofiilien luomisen kautta. Eri roolit vaativat erilaista osaamista erilaisilla osaamissoilla. Osaamisprofiilit perustuivat kohdeorganisaation roolikuvauksiin, joihin määriteltiin keskeisimmät osaamiset osaamisenhallinnan työpajoissa. Ydinosaamiset määriteltiin osaamisille annettujen merkitysarvojen kautta. Ne osaamiset, joissa oli korkea merkitystaso, olivat kaikkein kriittisempiä ja näin ollen myös tärkeimpiä kilpailutekijöitä. Osaamisen tunnistaminen oli edellytys osaamiskartoitusten tekemiselle. Osaamiskartoitusten avulla selvitetään, millaista osaamista yrityksessä on ja mihin suuntaan ja millä alueilla sitä tulisi kehittää (Viitala 2012, 181). Kehittämishankkeessa avattiin yhteensä 404 osaamiskartoitusta, jotka kattoivat laajasti organisaation henkilöstön ja eri roolit. Tutkimustuloksia analysoitaessa todennettiin, että osaamiskartoitusten avulla saatiin laskettua kuilu-arvot, eli osaamistason ja osaamisen merkitysarvon välinen erotus. Näin pystyttiin saamaan esiin kehittämistoimenpiteitä vaativat osaamiset.

Kehittämishankkeen tuloksena syntyneessä osaamisenhallinnan mallissa kuvattiin ne toimenpiteet, joita onnistunut osaamisenhallinta ja osaamisen johtaminen kohdeorganisaatiossa sisältää. Mallin toimenpiteet toteutettiin kehittämishankkeen aikana, ja näin samalla myös todennettiin käytännössä mallin toimivuus. Osaamisenhallinnan mallista on hyötyä kohdeorganisaatiolle tulevaisuudessa, kun osaamisen jatkuva kehittäminen ja osaamistietojen ajantasainen päivittäminen toteutuu arjessa. Osaamisenhallinta linkittyy kiinteästi urapolkujen mallintamiseen. Varmistamalla siitä, että erityisesti merkityksellisten ydinosaamisten osaamistaso on vaaditulla tasolla tarpeeksi usealla henkilöllä, pystytään

ohjaamaan henkilöstön urapolkujen rakentumista yrityksen strategian kannalta merkityksellisempään suuntaan.

Kehittämishankkeen tuloksena muodostui kohdeorganisaation urapolkumallin tavoitteet (kuvio 23). Näiden tavoitteiden mukaisesti kehittämishankkeessa luotiin kuvaus urapolkumallin luomisesta (kuvio 26). Urapolkumalli perustuu eri roolien tehtävien, vastuiden ja vaadittavien osaamisten määrittelylle sekä laadukkaalle osaamisenhallinnalle. Kokonaisuus vaatii hyviä ura- ja osaamisen johtamisen taitoja ja käytäntöjä. Kehittämishankkeen aikana käydyissä keskusteluissa tuli ilmi, että urapolkumallin avulla on tärkeää luoda uusia uralla siirtymisen mahdollisuuksia organisaatiossa jo olevalle potentiaaliselle henkilöstölle, mutta myös tehdä näkyväksi uralla etenemisen ja osaamisen kasvattamisen mahdollisuuksia jo kyseisissä rooleissa toimiville. Urapolkutyöryhmän kokouksessa sekä urapolkupalaverissa käydyissä keskusteluissa korostuivat johdon tuen merkitys urasiirtymisissä. Vain ylimmän johdon tuella urasiirtymiset osastolta toiselle tai yksiköiden ja tiimien välillä aidosti mahdollistuvat. Tulevaisuudessa urapolkumallien luomiseen tullaan osallistamaan myös työntekijöitä, jotta urapolkumallista saadaan rakennettua organisaatiota aidosti palveleva ja koko organisaation kattava malli.

Kehittämishankkeen alkuperäinen tarkoitus oli kohdeorganisaation ura- ja osaamisen johtamisen kehittäminen. Tulosten perusteella voidaan todeta, että kehittämishankkeen sisältö vastaa tarkoitusta. Kehittämishankkeessa kuvattiin eri roolien osaamisvaatimukset, kartoitettiin henkilöstön osaamisen tasot sekä luotiin kuvaus siitä, miten urapolkuja lähdetään kohdeorganisaatiossa mallintamaan. Kehittämishankkeella saavutettiin kohdeorganisaation sille asettamat tavoitteet.

6.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Kehittämishankkeen päätutkimuskysymystä ”Miten organisaation osaamisenhallinnalla tuetaan urapolkujen mallintamista?” tukivat kaksi alakysymystä, joiden avulla rakennettiin ymmärrystä ura- ja osaamisen johtamisesta.

Mitkä ovat organisaation ankkuriroolien osaamisvaatimukset ja henkilöstön osaamisen taso?

Organisaatioiden tulee tehdä tarvittava osaaminen näkyväksi luomalla julkisia tehtävänkuvauksia ja osaamisprofiileja, joihin peilaamalla työntekijä pystyy arvioimaan omaa osaamistaan (Sydänmaanlakka 2012, 170). Kehittämishankkeessa luotiin yhteensä 42 osaamisprofiilia, jotka perustuivat organisaatiossa aiemmin luotuihin roolikuvauksiin. Osaamisprofiileille määritettiin osaamiskartoituksilla kartoitetut osaamiset ja osaamisen merkitystasot. Kartoitetut osaamiset valittiin esimiesten ja asiantuntijoiden työpajoissa, joita

pidettiin yhteensä 17. Näin ollen osaamisvaateet perustuivat organisaation strategiaan ja liiketoimintojen todellisiin tarpeisiin. Huomiota pyrittiin kiinnittämään erityisesti ydinosaamiin, joilla oli suuri merkitys organisaation strategian kannalta. Kehittämishankkeessa määriteltiin organisaation ankkuriroolien osaamisvaatimukset. Organisaation mahdollisten muiden roolien osaamismäärittelytyö jatkuu urapolkujen kuvausten yhteydessä.

Osaamisprofiilien pohjalta avatuilla osaamiskartoituksilla saatiin kartoitettua henkilöstön osaamistasot ja selvitettyä, missä osaamisissa on osaamisvajetta. Henkilöstöltä kartoitettiin osaamiset kolmella eri teemalla. Roolikohtaiset osaamiset valittiin jokaiselle roolille erikseen ja ne kytkeytyivät roolin tehtäviin, vaativuuteen ja kyseisessä roolissa vaadittuihin osaamisiin. Lisäksi kaikilta kartoitettiin organisaation yhteiset osaamiset. Nämä osaamiset olivat luonteeltaan yleisiä, mutta kuitenkin organisaatioon sidottuja osaamisia, joista jokaisella organisaatiossa työskentelevällä tulee olla osaamista. Sovellus- ja teknologiaosaamiset kartoitettiin niiltä, joiden työnkuvaan eri sovellusten ja teknologioiden hallinta kuului. Kehittämishankkeen aikana avattiin yhteensä 404 osaamiskartoitusta. Tässä työssä keskiytettiin analysoimaan tarkemmin projektipäällikön osaamistasoja. Tulosten mukaan suuria vajeita osaamistasoissa ei tullut esiin. Vaikka osaaminen oli aritmeettisella keskiarvolla mitattuna hyvällä tasolla, voi yksilöiden osaamistasoissa olla eroja. Osaamisen kasvattaminen vaatiikin hyviä osaamisen johtamisen käytäntöjä.

Millä keinoin esimies voi edistää yksilön urapolulla etenemistä ja sitoutumista?

Urapoluilla etenemiseen liittyy kiinteästi osaamisen kehittäminen. Kehittämishankkeen aikana pidetyissä osaamisenhallinnan työpajoissa pohdittiin osaamisten merkitystä organisaation toiminnan ja strategian kannalta. Osaamisten merkitysarvojen avulla kehittämistoimenpiteet saadaan kohdennettua erityisesti strategisesti merkittävimpiin osaamisiin. Kehittämishankkeen aikana osaamisenhallinnanjärjestelmään luotiin henkilökohtainen kehittymissuunnitelmalomake. Esimiehellä tulisi olla riittävä käsitys kunkin tehtävän edellyttämästä osaamisesta ja kunkin työntekijänsä osaamisen tasosta sekä heidän vahvuuksistaan ja kehittymistarpeistaan (Salojärvi 2013, 150–151.) Kehittymissuunnitelma ohjaa automaattisesti kehittämistarpeet niihin osaamisiin, joissa on suurin osaamiskuilu. Kehittymissuunnitelman avulla esimies saa käytyä työntekijän kanssa osaamiskeskustelun. Tavoite- ja kehityskeskustelun yhteydessä työntekijällä ja esimiehellä on mahdollisuus keskustella työntekijän tavoitteista ja sopia kehittymismenetelmistä, joiden avulla tavoitteet voidaan saavuttaa. Kehityskeskusteluissa tulisi pohtia työntekijän kehittymismahdollisuuksia sekä verrata hänen uraodotuksiaan työnantajan tarpeisiin (Salminen 2005, 145). Esimies voi kannustaa työntekijää kertomaan urahaaveistaan ja -suunnitelmistaan luomalla luottavaisen ilmapiirin.

Työelämän aikainen oppiminen tapahtuu pääosin työssä. 70-20-10-mallin mukaan 70 % oppimisesta tapahtuu työssä, 20 % toisilta henkilöiltä ja vain 10 % muodollisessa koulutuksessa (Clardy 2018, 153). Työssä oppimisen keinoja ovat mm. tehtäväkierto, työparityöskentely, projektityöskentely ja mentorointi (Salojärvi 2013, 160–166). Kehittämishankkeen tulosten mukaan kohdeorganisaatiossa oli projektipäälliköiden osaamista sovittu kehitettäväksi kuuden eri menetelmän avulla (kuvio 21). Eniten oli sovittu itseopiskelusta ja sisäisestä koulutuksesta. Ulkoisten koulutusten osuus kehittämismenetelminä jäi vähäiseksi. Näiden tulosten pohjalta näyttää siltä, että myös käytännössä oppiminen tapahtuu pitkälti 70-20-10-mallin mukaisesti. Poistamalla oppimisen esteitä (kuvio 4) ja luomalla oppimisen mahdollistavia käytäntöjä, esimies voi tukea työssä oppimista ja sitä kautta uralla etenemistä. Tällä on vaikutusta yksilön ja tiimin lisäksi koko organisaation kehittymiselle ja menestymiselle.

Yksilön osaamista voidaan kehittää johtamisen keinoin, mutta myös yksilöllä itsellään pitää olla halua ja vastuuta kehittää itseään ja pitää omasta kehittymisestään huolta (Salminen 2005, 86). Nykyisin yksilön vastuu korostuu aiempaa enemmän monimuotoisten ja joustavien työurien myötä. Urakehityksen kannalta on ratkaisevaa, miten työntekijä onnistuu kehittämään tasapainon osaamisen, tahtomisen, vuorovaikutuksen ja jaksamisen välillä (Salminen 2005, 199) ja miten esimies onnistuu häntä tässä tukemaan.

Kehittämishankkeessa luotiin kohdeorganisaation urapolkumallille tavoitteet. Yhtenä tavoitteena korostui henkilöstön sitoutumisen kasvattaminen. Henkilöstön sitouttamiseen kannattaa panostaa. Sitoutuminen edistää työntekijöiden työssä suoriutumista ja vaikuttaa näin ollen koko organisaation kilpailukykyyn ja menestykseen (Gull ym. 2020, 79–80). Kun esimies onnistuu luomaan työntekijälle todellisia näkymiä uralla etenemiseen, yksilön sitoutuminen organisaatioon kasvaa. Kun organisaation urapolkumallissa näkyy selvästi eri roolit ja niissä vaadittavat osaamiset, pystyy työntekijä hahmottamaan tulevaisuuttaan peilaten kehittymistarpeitaan omiin urahaaveisiinsa.

Alatutkimuskysymysten avulla saadaan vastaus päätutkimuskysymykseen:

Miten organisaation osaamisenhallinnalla tuetaan urapolkujen mallintamista?

Hyvin toteutettujen osaamiskartoitusten kautta työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa omien työtehtäviensä sisältöön ja siten myös koko työuraansa (Hanhinen 2011, 6). Kehittämishankkeessa toteutetuilla osaamiskartoituksilla saatiin selville henkilöstön sen hetkinen osaamisen taso. Kehittämishankkeen edetessä ja urapolkumallin luomisprosessissa tuli vahvasti esille tarve, että osaamistietojen tulisi olla koko ajan aidosti ajan tasalla ja helposti saatavilla. Tämä edellyttää, että uusille työntekijöille avataan pian työsuhteen alettua osaamiskartoitusohjelmat ja että koko henkilöstö päivittää omia osaamistasojaan

osaamisenhallinnanjärjestelmään heti, kun he kokevat osaamisessaan tapahtuneen muutoksia. Myös silloin, kun työntekijän työrooli vaihtuu, on osaaminen käytävä päivittämässä, koska uuden roolin mukaiset osaamisvaatimukset voivat olla hyvinkin erilaisia tai samojen osaamisvaatimusten merkitystasot erilaisia. Tämän pohjalta on kehittämishankkeen tuloksena luodussa osaamisenhallinnan mallissa (kuvio 22) otettu huomioon osaamisenhallinnan jatkuvuus. Jatkuva osaamisen kehittäminen vaatii hyvää ja laadukasta osaamisen johtamista, joka näkyy esimiehen ja työntekijän välisinä osaamiskeskusteluina ja säännöllisenä vuorovaikutuksena.

Kehittämishankkeen tuloksena luotiin kuvaus kohdeorganisaation urapolkumallin luomisesta (kuvio 26). Mallin mukaisesti urapolut linkittyvät kiinteästi osaamiseen. Toimivassa urapolkumallissa tulee olla kuvattuina eri roolit ja niiden vaatimukset sekä roolissa vaadittava osaaminen. Sijoittumista urapolulla voidaan kuvata kuvion 25 mukaisesti suhteutettuna rooli johtamisvastuun lisääntymiseen, osaamisen syventymiseen ja osaamisen laajentumiseen. Uralla eteneminen vaatii toimivia osaamisen johtamisen ja osaamisenhallinnan käytänteitä. Kehittämishankkeessa luodun urapolkumallikuvauksen mukaisesti myös osaamisenhallintaa saadaan tehtyä jatkossa kohdennetummin, koska roolikuvauksia tullaan laatimaan lisää. Kehittämishankkeen lopputuloksena organisaation osaamisen kehittämiseen ja sisäisiin urapolkumahdollisuuksiin tullaan tulevaisuudessa panostamaan yhä enemmän.

6.3 Kehittämishankkeen arviointi ja hyödynnettävyys

Tässä tutkimuksellisessa kehittämishankkeessa oli tavoitteena kehittää ja uudistaa kohdeorganisaation käytänteitä sekä luoda uusia toimintamalleja. Kehittämishanke sai alkunsa organisaation tarpeista ja kehittämishankkeen suunnittelussa tähdättiin koko ajan siihen, että työstä on todellista hyötyä toimeksiantajalle. Kaikissa tutkimuksissa tulisi arvioida tehdyn tutkimuksen luotettavuutta (Hirsjärvi ym. 2004, 216). Kanasen (2017, 173) mukaan tutkimuksessa ei saavuteta luotettavuutta, ellei tutkimuksen suunnitteluun ja laadunvalvontaan kiinnitetä riittävästi huomiota. Kehittämishankkeen alussa määriteltiin tutkimuskysymykset, jotka ohjasivat kehittämistä ja työn teoriaosuuden sisältöä. Tutkimustulosten luotettavuutta voidaan osoittaa myös monilähteisyydellä (Kananen 2015, 114.) Työssä hyödynnettiin aineistotriangulaatiota ja tietoperusta rakentui useasta eri lähteestä omaksutulle tiedolle lähdekritiikkiä käyttäen. Lähteinä hyödynnettiin sekä kotimaisia että ulkomaisia tutkimusartikkeleita ja tietokirjallisuutta, joiden avulla aiheesta rakentui kattava ja monipuolinen kuva.

Kehittämishankkeessa edettiin johdonmukaisesti aineiston keruusta kohti tulosten analysointia. Tutkimuksen johdonmukaisuutta kuvaa myös se, että ensin keskityttiin

osaamisenhallinnan osuuteen ja osaamiskartoitusten toteuttamiseen. Sen jälkeen kehityssuunnitelmien tekoon ja vasta lopuksi urapolkujen mallintamiseen. Kehittämishanke oli kestoltaan pitkä, mikä osaltaan vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksessa käytettiin erilaisia aineistonkeruumenetelmiä, kuten työpajoja ja ryhmäkeskustelua. Työpajoja järjestettiin yhteensä 17, ja niihin osallistui laajasti organisaation johtoa, päälliköitä, esimiehiä sekä asiantuntijoita. Työpajojen tuloksena luotiin 42 osaamisprofiilia, joille määriteltiin kartoitettavat osaamiset ja merkitysarvot. Työpajojen lukumäärä ja luotujen osaamisprofiilien runsaus kertovat osaltaan kehittämishankkeen kattavuudesta. Kehittämishankkeessa kartoitettiin osaamiset koko henkilöstöltä, mutta työn tuloksissa keskityttiin analysoimaan projektipäällikön osaamiskartoitusten tuloksia. Näin pystyttiin syvällisesti tarkastelemaan sitä, saavutettiinkö tutkimuksella sille asetetut tavoitteet. Tuloksia analysoitaessa hyödynnettiin myös kvantitatiivista tutkimusotetta. Tuloksia peilattiin lähdemateriaaliin, joka vahvensi tulosten luotettavuutta.

Reliabiliteetilla eli pysyvyydellä tarkoitetaan sitä, että tutkimustulokset pysyvät samoina, jos tutkimus toistettaisiin (Kananen 2015, 112). Kehittämishankkeen osaamisenhallinnan työpajoissa valittiin eri rooleilta kartoitettavat osaamiset ja asetettiin niille merkitysarvot. Tätä vaihetta voidaan pitää jonkin verran aikasidonnaisena, koska kartoitettaviin osaamisiin ja erityisesti niiden merkitysarvoihin vaikuttavat organisaation strategiset linjaukset. Pääasiassa sekä roolikohtaiset että kaikilta kartoitetut organisaation yleiset osaamiset ovat kuitenkin melko pysyviä osaamisia, jotka eivät kovin nopealla tahdilla muutu. Poikkeuksen tekevät sovellus- ja teknologiaosaamiset, joihin vaikuttaa ICT-alan toimintaympäristön nopea muutos. Osaamiskartoitukset ovat aina aikasidonnaisia ja kertovat yksilön hetkisen osaamisen tasosta. Osaaminen kehittyy koko ajan, jolloin kehittämishankkeen tuloksena syntyneen osaamisenhallinnan mallin mukainen jatkuva osaamisenhallinta ja johtaminen korostuvat.

Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa on tutkittu oikeita asioita (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136). Hirsjärven (2004, 216) mukaan validius eli pätevyys kertoo siitä, että valitulla tutkimusmenetelmällä mitataan sitä, mitä on alun perin tarkoitettu. Osaamisenhallinnan työpajoihin osallistui esimiesasemassa olevia ja joihinkin työpajoihin myös asiantuntijoita. Työpajoihin haluttiin osallistujiksi suurimmaksi osaksi esimiehiä, koska ajateltiin, että esimiehet tiesivät parhaiten työntekijöidensä tehtävät, ja mitä osaamista tehtävien suorittaminen edellytti. Esimiehillä oli myös kykyä peilata osaamisia yrityksen strategiaan ja näin he pystyivät määrittelemään osaamisille merkitysarvot. Toteutetuilla työpajoilla saavutettiin se, mitä oli tarkoituskin. Jälkikäteen ajateltuna työpajoihin olisi voinut osallistua myös enemmän asiantuntijoita, joilla on substanssiosaaminen hallussaan ja näin paras näkemys eri osaamisista, joita työn hoitaminen todellisuudessa edellyttää.

6.4 Jatkokehittämis ehdotukset

Kehittämishankkeessa luotiin kohdeorganisaatioon osaamisenhallinnan malli sekä kuvaus urapolkumallin luomisesta. Urapolkumallin luomisen pohjana käytettiin kehittämishankkeessa luotua projektipäällikön osaamisprofiilia sekä projektipäällikön urapolkumallin kuvausta. Tämän kehittämishankkeen avulla kohdeorganisaatio pystyy paremmin kehittämään henkilöstönsä urapolkuja tukevia toimintatapoja. Työ jatkuu kuvaamalla organisaation muiden roolien urapolut kehittämishankkeessa luodun kuvauksen pohjalta.

Ei kuitenkaan riitä, että organisaatiossa on urapolut kuvattu. Jotta urapolut lähtevät toteutumaan käytännössä, vaatii se organisaation johdolta ja esimiehiltä yhteistä sitoutumista henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja urajohtamiseen. Organisaatiossa tulee panostaa keinoihin mahdollistaa henkilöstön työnkierto. Jatkokehittämis ehdotuksena onkin kehittää esimiesten systemaattisia osaamisen johtamisen sekä urajohtamisen taitoja.

Osaamisen kehittämisen tulee hyödyttää sekä yksilöä että organisaatiota. Tutkimusten mukaan pitkäkestoisten koulutusten sekä ohjauksellisten menetelmien (kuten mentorointi ja coaching) hyödyntäminen on yhteydessä organisaation parempaan kannattavuuteen. Vastaavasti lyhytkestoisten koulutusten hyödyntäminen liittyy heikompaan kannattavuuteen. (Salojärvi 2013, 168–169.) Mentoroinnista on tutkimusten mukaan hyötyä sekä aktorille, mentorille että organisaatiolle. Aktorin mentoroinnista saamat edut ovat nopeampi kehittyminen, lisääntynyt itsearvostus ja pienentyneet rooliristiriidat. Myös mentorin itsensä tyytyväisyys ja motivaatio kasvavat mentoristatuksen tuoman omanarvontunnon myötä. Organisaatio hyötyy mentorointimallista työntekijöiden lisääntyneenä työtehona ja vahvempana sitoutumisena. (Ruohotie 2000, 222–223.) Kehittämistoimenpiteet tulisi kohdistaa sinne, missä niillä on vaikuttavuutta. Jatkossa kohdeorganisaatiossa olisi hyvä tutkia osaamisen kehittämisen menetelmien vaikuttavuutta sekä luoda organisaation mentorointimalli osaamisen kehittymisen ja urapoluilla kasvamisen tueksi.

LÄHTEET

2M-IT Oy. 2020. Yhtiön sisäiset dokumentit [viitattu 3.11.2020]. Saatavissa

<https://2mit.sharepoint.com/sites/intra>.

Arthur, M. B., Claman, P. H. & DeFillippi, R. J. 1995. Intelligent enterprise, intelligent careers. *The Academy of Management Executive*. 9 (4), 7–20.

Arthur, M. B., Inkson, J. H. K., & Pringle, J. K. 1999. *The New Careers: Individual Action and Economic Change*. SAGE Publications.

Barclay, W. B., Chapman, J. R. & Brown, B. L. 2013. Underlying Factor Structure of Schein's Career Anchor Model. *Journal of Career Assessment*. 21 (3), 430–451.

Baruch, Y. 2004. Transforming Careers: From Linear to Multidirectional Career Paths – Organizational and Individual Perspectives. *Career Development International*, 9 (1), 58–73.

Boudreau, J. W. & Ramstad, P. M. 2008. *Osaamisen hallinnan uusi ulottuvuus*. Helsinki: Talentum.

Clardy, A. 2018. 70-20-10 and the Dominance of Informal Learning: A Fact in Search of Evidence. *Human Resource Development Review*, 17 (2), 153–178.

C&Q Systems Oy 2020. Internet-sivut [viitattu 16.10.2020]. Saatavissa

<http://www.cqsystems.fi>.

Eby, L. T., Butts, M. & Lockwood, A. 2003. Predictors of success in the era of the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior*. 24 (6), 689–708.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Fuller, A., Unwin, L., Felstead, A., Jewson, N. & Kakavelakis, K. 2007. Creating and using knowledge: an analysis of the differentiated nature of workplace learning environments. *British Educational Research Journal*. 33 (5), 743–759.

Gull, I. A., Khan, A. & Sheikh, A. M. 2020. Employee Engagement-Performance Relationship Through Innovative Work Behavior and Intention to Stay. *International Journal of Information, Business and Management*. 12 (4), 79–87.

Hanhinen, T. 2010. *Työelämäosaaminen. Kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmän konstruointi*. Tampere: Tampereen yliopisto.

- Hanhinen, T. 2011. Osaamisenhallinta on työelämän haaste ja valtti. Työpoliittinen Aikakauskirja. 1/2011, 5–17.
- Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) 2013. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Husu, L., Hearn, J., Lämsä, A-M. & Vanhala, S. (toim.) 2011. Women, Management and Leadership – Naiset ja johtajuus. NASTA Women's Leadership Project Final Report. Helsinki: Hanken School of Economics.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.
- Jans, N. A. 1989. Organizational Commitment, Career Factors and Career/Life Stage. Journal of Organizational Behavior. 10 (3), 247–266.
- Jauhiainen, A., Sihvo, P., Jääskeläinen, H., Ojasalo, J. & Hämäläinen, S. 2017. Skenaariotyöskentelyllä tietoa tulevaisuuden sosiaali- ja terveyspalveluista ja osaamistarpeista. Finnish Journal of eHealth and eWelfare. 9/2017, 136–147.
- Johannessen, J-A. 2017. Knowledge Management in Future Organizations. Problems and Perspectives in Management. 15 (2), 306–318.
- Jyväskylän yliopisto. 2020. Internet-sivut [viitattu 13.11.2020]. Saatavilla: <https://www.jyu.fi/edupsy/fi/laitokset/kas>.
- Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kidd, J. M. & Hirsh, W. 2004. Straight Talking: The Nature of Effective Career Discussion at Work. Journal of Career Development. 30 (4), 231–245.
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Larsson, R., Brousseau, K. R., Kling, K. & Sweet, P. L. 2007. Building motivational capital through career concept and culture fit. Career Development International. 12. No. 4. 2007. s. 361–381.

- Marr, B. 2019. The 10 Vital Skills You Will Need for The Future of Work. Forbes. 29.4.2019. Saatavilla: <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2019/04/29/the-10-vital-skills-you-will-need-for-the-future-of-work/?sh=1145a5393f5b>
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Oosthuizen, R. M., Coetzee, M. & Mntonintshi, F. 2014. Investigating the relationship between employees' career anchors and their psychosocial employability attributes in a financial company. Journal of Human Resource Management. 12 (1), 1–10.
- Parker, P. & Arthur, M. B. 2004. Coaching for Career Development and Leadership Development: An Intelligent Career Approach. Australian Journal of Career Development. 13 (3), 55–60.
- Parkkila, L. 2013. Hiljaisen tiedon keräämisen ja konkretisoinnin toimintamallit. IMTAC-hankkeen kirjallisuustutkimus. Kemi: Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu.
- Piha, K. 2011. Äitijohtaja. Helsinki: Talentum.
- Puusa, A. 2020. Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa: Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. eAineisto. Helsinki: Gaudeamus.
- Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. eAineisto. Helsinki: Gaudeamus.
- Rasi, S. 2020. Henkilöstöjohtaja. 2M-IT Oy. Haastattelu 9.10.2020.
- Ruohotie, P. 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Juva: WSOY.
- Rötkin, L. 2015. Terveisiä pomolle. Helsinki: Talentum.
- Salminen, L. & Suhonen, R. 2008. Oppiminen ja oppimismenetelmät ja niiden hyödyntäminen ammatillisen kehittymisen tukena – raportti täydennyskoulutuksesta ja sen mahdollisuuksista. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Salminen, O. E. 2005. Joustava urakehitys – Miten johtaa sitä? Helsinki: Edita.
- Salojärvi, S. 2013. Osaamisen merkitykset työelämässä. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.
- Sipponen-Damonte, M. 2020. Varmuutta fasilitointiin. Helsinki: Alma Talent.
- Sitra. 2019. Kohti osaamisen aikaa. Helsinki: Erweko.

- Ståhle, P. & Grönroos, M. 1999. Knowledge management – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. Helsinki: WSOY.
- Ståhle, P. & Wilenius M. 2006. Luova tietopääoma. Tulevaisuuden kestävä kilpailuetu. Helsinki: Edita.
- Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum.
- Tiirikainen, K. 2016. Ujon urakirja. Keinoja työelämän sosiaalisiin tilanteisiin. Jyväskylä: Atena.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen – organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro.
- Tuominen, C. 2018. Johda tunteita – menesty työelämässä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuominen, E. 2017. Mikä oikeasti motivoi työntekijöitä. Zeffi. 3.1.2017. Saatavilla: <https://youtube.com/watch?v=mRMFYI6s4eM>.
- Työterveyslaitos. 2020. Johdatus työurajohtamiseen [viitattu 9.11.2020]. Saatavilla: https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tilaa-opas/tyourajohtamisen-materiaalipaketti/?key=yYsuTDJp.yw_imBY0QXXv25RY2P.U_C2dNqjDSVWV1E-&utm_campaign=Digioppaat&utm_medium=email&_hsmi=66454382&_hsenc=p2ANqtz-9sQGW0ga2xv8bU3wRdRfQSumwKhZCMufR6afXPJTLaZqa9oDzuA0XeSu_kpZKWjqL8CdkB2gXPHToGb7J0gWgvJtx8GA&utm_content=66454382&utm_source=hs_automation
- Ulrich, D. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Helsinki: Talentum.
- Valtonen, A. & Viitanen, M. 2020. Ryhmäkeskustelut laadullisena tutkimusmetodina. Teoksessa: Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. eAineisto. Helsinki: Gaudeamus.
- Varamäki, A. 2019. Future proof – tulevaisuuden työkirja. Jyväskylä: Docendo.
- Viitala, R. 2008. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Infor.
- Viitala, R. 2012. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- Viitala, R. & Järnlström, M. (toim.) 2014. Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Viitala, R. & Uotila, T-P. 2014. Osaamisen uhkana tehokkuusajattelu. Teoksessa: Viitala, R. & Järnlström, M. (toim.) Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasa: Vaasan yliopisto.

LIITTEET

Liite 1. Osaamisenhallinnan työpajojen ohjelma

Alustus

- Projektin tarkoitus ja tavoitteet

Ennakkotehtävät

- Yhteisten osaamisten listaus
- Roolikuvausten kiinnittäminen henkilöstöön
- Sovellus- ja teknologiaosaamisten listaus

Osaamisprofiilien rakentaminen

- Edellytettävien osaamisten määrittely rooleittain
 - roolikohtaiset osaamiset / esimiesosaamiset
 - kaikille yhteiset osaamiset
 - sovellus- ja teknologiaosaamiset
- Osaamisten merkitystasojen määrittely rooleittain

Miten tästä eteenpäin?

- Koulutustilaisuudet
- Osaamiskartoitusten arvioinnit
- Kehityssuunnitelmat