

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma

Tanja Koivumäki

OSAAMISEN JOHTAMISEN JA KEHITTÄMISEN PROSESSI JA  
SEN TYÖVÄLINEET KONTIOLAHDEN KUNNASSA

Tammikuu 2021



**OPINNÄYTETYÖ**  
**Tammikuu 2021**  
**Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen**  
**ja johtamisen koulutusohjelma**

Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä  
Tanja Koivumäki

Nimeke  
Osaamisen johtamisen ja kehittämisen prosessi ja sen työvälineet Kontiolahden kunnassa  
Toimeksiantaja  
Kontiolahden kunta

**Tiivistelmä**

Työelämässä osaamisen johtaminen on tullut tärkeäksi aiheeksi myös kuntasektorilla. Osaamisen johtaminen on organisaation strategian edellyttämän osaamisen vaalimista, kehittämistä, uudistamista ja hankkimista. Organisaatioissa on kyettävä reagoimaan nopeasti muuttuviin käyttäjien ja asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin, joten tarvitaan tehokasta osaamisen johtamista ja kehittämistä.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli mallintaa osaamisen johtamisen ja kehittämisen kokonaisuus Kontiolahden kunnassa sekä kehittää siinä tarvittavat työvälineet yhteisöllisenä kehittämisprosessina. Kehittämistyössä aineistonkeruu menetelmänä käytettiin työpajatyöskentelyä ja aineisto analysoitiin teemoittelemalla.

Kehittämistyö toteutettiin tutkimuksellisena kehittämistoimintana, jossa yhteisöllisen työpajatyöskentelyprosessin avulla kehitettiin ja pilotoitiin osaamisen johtamisen ja kehittämisen työvälineet. Niitä olivat osaamiskartta, osaamisen kehittämisen suunnitelmalomakkeet ja ryhmäosaamiskeskustelukäytäntö. Lisäksi osaamisen johtamisesta ja kehittämisestä luotiin prosessikuvaus.

Kieli  
Suomi

Sivuja 76  
Liitteet 4  
Liitesivumäärä 16

**Asiasanat**

Osaamisen johtaminen, osaaminen, osaamisen kehittäminen, osaamiskartoitus



**THESIS**  
**January 2021**  
**Master's Programme in Development  
and Management of Health Care and  
Social Services**

Tikkarinne 9  
FI-80200 JOENSUU  
FINLAND  
Tel. +358 13 260 600

Author  
Tanja Koivumäki

Title  
The Process and Tools of Competence Management and Development in the Municipality of Kontiolahti  
Commissioned by  
Municipality of Kontiolahti

**Abstract**

In working life, competence management has also become an important topic also in the municipal sector. Competence management refers to the nurturing, development, renewal and acquisition of competencies required by the organization's strategy. Organizations need to be able to respond to the rapidly changing needs and expectations of users and clients, so there is a need for effective competence management and development.

The purpose of this thesis was to model the process of competence management and development and to develop the necessary tools for it. In the development work, data was collected in workshops and data was analysed using thematic analysis.

The development work was carried out as a research development activity. In collaborative workshops, tools for competence management and development were developed and piloted. These tools were a competence map, competence survey, a competence development plan form and a group competence discussion practice. In addition, a process description was created for competence management and development.

Language

Finnish

Pages 76

Appendices 4

Pages of Appendices 16

Keywords

Competence management, competence, competence development, knowledge management, competence analysis

## Sisältö

1	Johdanto.....	5
2	Strateginen osaamisen johtaminen.....	6
2.1	Osaaminen.....	6
2.2	Osaamisen johtaminen.....	8
2.3	Strateginen osaamisen johtaminen kunnissa.....	10
2.4	Tiedolla johtaminen.....	12
2.5	Osaamisen hallinta.....	16
2.5.1	Osaamisen johtamisen perusprosessi.....	16
2.5.2	Tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakointi.....	19
2.5.3	Osaamisen johtaminen käytännön esimiestyössä.....	21
2.5.4	Innovatiivisuus ja oppimista tukeva organisaatiokulttuuri.....	23
3	Osaamisen kehittäminen.....	25
3.1	Osaamisen kehittämisen perusprosessi.....	25
3.2	Osaamiskartoitukset.....	28
3.3	Osaamisen kehittämismenetelmät.....	33
3.4	Osaamisen arviointi ja seuranta.....	39
4	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tehtävät.....	40
5	Tutkimuksellinen kehittämistoiminta ja menetelmälliset valinnat.....	41
5.1	Tutkimuksellinen kehittämistoiminta.....	41
5.2	Aineistonkeruumenetelmät ja analyysi.....	45
6	Opinnäytetyön toteutus.....	47
6.1	Opinnäytetyön toimeksiantaja.....	47
6.2	Kehittämistyön suunnitteluprosessi.....	48
6.3	Työpaja I.....	51
6.4	Työpaja II.....	53
6.5	Osaamiskysely ja sen pilotointi.....	54
6.6	Työpaja III.....	57
6.7	Ryhmäosaamiskeskustelukäytäntö ja sen pilotointi.....	58
6.8	Kehittämisen arviointi.....	61
7	Opinnäytetyön tulokset.....	63
7.1	Osaamisen johtamisen ja kehittämisen prosessi ja siinä käytettävät työvälineet.....	63
7.2	Prosessin liittäminen osaksi kunnan vuosisuunnittelua.....	67
7.3	Prosessin käyttöönotto.....	69
8	Pohdinta.....	69
8.1	Tulosten tarkastelu.....	69
8.2	Opinnäytetyöprosessin tarkastelu.....	73
8.3	Luotettavuus ja eettisyys.....	74
8.4	Jatkokehittämismahdollisuudet.....	76
	Lähteet.....	77

### Liitteet

Liite 1	Esimerkki aineiston teemoittelusta
Liite 2	Työpaja III esitysmateriaali (ryhmäosaamiskeskustelu)
Liite 3	Yksikön kehittämissuunnitelma ja yksilöllinen kehittämissuunnitelma
Liite 4	Webropol-osaamiskysely

# 1 Johdanto

Strategialähtöisessä johtamisessa olennaista on osaamisen johtaminen, joka on sekä osaamisen tunnistamista että sen vaalimista. Henkilöstön osaaminen on merkittävä osa organisaation menestystä ja toimintakykyä. Yhä useampi joutuu työssään vuonna 2030 kehittämään ja innovoimaan tuotteita ja palveluja. Organisaatioissa on kyettävä reagoimaan nopeasti käyttäjien ja asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin ja odotuksiin sekä toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Useissa työtehtävissä, ei pelkästään asiantuntijatehtävissä, vaaditaan yhä enemmän oman työn jatkuvaa kehittämistä. (Alasoini, Järvensivu & Mäkitalo 2012, 12-13.)

Monissa kunnissa osaamisen johtamiseen on panostettu, mutta kehittämistyö vaatii edelleen panostamista. Kehittämistyössä on kiinnitettävä huomio yhteistyön uudenlaiseen organisointiin ja ajattelutavan muutokseen. Kuntien on kiinnitettävä huomiota entistä enemmän osaamisen hallintaan. Osaamistarpeet on kyettävä tunnistamaan ja arvioitava saadaanko tarvittava osaaminen omasta organisaatiosta vai pystytäänkö osaamista lisäämään kuntien yhteistyön myötä. (Hyrkäs 2009, 15.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli mallintaa osaamisen johtamisen ja kehittämisen kokonaisuus Kontiolahden kuntaorganisaatioon ja kehittää siinä käytettävät työvälineet. Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistyönä ja aineisto kerättiin yhteisöllisen työpajatyöskentelyprosessin avulla. Opinnäytetyön idea syntyi omasta havainnostani toimiessani kohde organisaation työntekijänä, ettei yksikössä ollut tehty osaamiskartoitusta eikä osaamisen kehittämiseksi ollut laadittu yksikkökohtaista suunnitelmaa. Opinnäytetyöni kohdeorganisaatiossa on tehty kunta organisaation strategian uudistamista, jolla pyritään mahdollistamaan kasvua. Osaamisen kehittäminen, kokeilukulttuurin edistäminen ja innovaatiotoiminta on nostettu keskeisiksi kehittämisen kohteiksi. Osaamisen johtamisen työvälineitä ei kuitenkaan vielä ollut olemassa ja työvälineet kehitettiin tämän kehittämisprosessin aikana.

## 2 Strateginen osaamisen johtaminen

### 2.1 Osaaminen

Osaaminen käsitteenä on monimuotoinen ilmiö. Sen voi usein nähdä koko organisaation osaamisena, jolloin puhutaan ydinosamisesta ja kyvykkyydestä tai yksilön osaamisena eli kompetenssina. Ydinosaminen on organisaatioiden merkittävä resurssi ja johtotasolla tulisikin panostaa ydinosamiseen. Monissa organisaatioissa on hankalaa luoda toimiva yhteys organisaatiotason (ydinosamiset, kriittiset osaamiset) ja yksilötason välille, jolloin organisaatiotasolla saavutettava strateginen kilpailuetu yhdistyisi järkevästi yksilötasolla osaamisen kehittämiseen. (Välimaa 2014, 89.) Termi kompetenssi rinnastetaan usein osaamiskäsitteeseen. Kompetenssilla korostetaan pätevyyttä, ammatillisen koulutuksen tuottamaa pätevyyttä tiettyyn tehtävään ja tehtävästä suoriutumista. (Hätönen 2011, 10.)

Osaamiseen liittyy myös strateginen osaaminen. Tämä osaaminen voi olla yksilöllä, ryhmällä tai verkostolla. Osaamista voidaan kasvattaa osaamisen jakamisella, joten ryhmien ja verkostojen osaaminen ja oppimiskyky ovat merkityksellisiä. Mikäli organisaatiokulttuuri mahdollistaa hyvän yhteistyön on ryhmien mahdollista luoda uutta tietoa ja ratkaisuja jakamalla osaamistaan. Käsitettä voidaan lähestyä myös organisaatiokulttuurin näkökulmasta. Tällöin ajatuksena on luoda organisaatiokulttuurista sellainen, että se mahdollistaa organisaation tavoitteiden saavuttamisen. Osaamisella on tärkeä merkitys myös yksilölle. Yksilötasolla osaaminen muodostuu tiedoista ja taidoista sekä siihen liittyy myös kontakteihin, verkostoihin, motivaatioon, arvoihin ja asenteisiin liittyviä tekijöitä, joita yksilö hyödyntää tehtävässä suoriutumiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi. (Helsilä & Salojärvi 2009, 146; Osaamisen johtaminen 2015.) Osaaminen on tapa käytännössä hyödyntää tietämystä, tietotaitoa ja asennetta tietyssä kontekstissa (Berio & Harzallah 2005). Osaamisen koostuu kirjoista opitun lisäksi myös käy-

tännön kokemuksesta, tiedonhankintataidoista ja kyvystä solmia yhteistyösuhteita ja toimia verkostoissa. Osaaminen näkyy konkreettisesti käytännön toiminnassa selviytymisenä, onnistumisina ja kehittymisenä. Nykypäivän osaaminen on korkeatasoista ja sen avulla kyetään selviytymään työympäristössä tapahtuvista jatkuvista muutoksista. (Osaamisen johtaminen 2015.)

Strategiseen osaamiseen liittyy kiinteästi termi ydinosaaminen eli core competence (Viitala 2005, 63). Kirjavaisen & Laakso-Mannisen (2001, 21) mukaan core competence voidaan käsittää ydinpätevyydeksi, ydinosaamiseksi tai kompetenssiksi henkilön ajattelutavan mukaan (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 21.) Organisaatioissa on erilaisia tapoja luokitella ja nimetä strategisia osaamisia. Strategisten osaamisten määrittelyssä ja tunnistamisessa voidaan erään tutkimuksessa mukana olleen organisaation tavoin ajatella, että ne ovat keskeisiä osaamisia strategian toteuttamiseksi. Nämä strategiset osaamiset nimettiin tämän tutkimuksen tarkasteluorganisaatioissa seuraavasti: asiakasosaaminen, kansainvälinen johtamisosaaminen, muutosjohtamisen osaaminen, projektiosaaminen sekä tekninen erityisosaaminen. Tässä julkaisussa tarkasteluorganisaatio oli määritellyt strategiset osaamiset tarkasti, mutta julkaisun johtopäätöksissä todetaan, ettei strategisia osaamisia tunneta henkilöstön keskuudessa. Kaikista epäselvin käsitys strategisista osaamisista on organisaatioissa esimiehillä. (Säntti & Viitala 2010, 98-99; 105.)

Strategisen osaamisen tasot voidaan jakaa kolmeen osaan. Hierarkiassa ylimmällä tasolla on organisaation osaaminen eli visio, strategia ja menestystekijät. Tärkeä termi tällä tasolla on kyvykkyys, joka tarkoittaakin organisaation tapaa hyödyntää resursseja tuloksen saamiseksi. Toisella tasolla on organisaation toimintaan liittyvät valmiudet ja kyvykkyudet. Näihin liittyvät organisaation osaamiset eli prosessit, rakenteet, järjestelmät työkalut ja kumppanuudet sekä yksilön kompetenssit. Osaamiseen liittyvät alimmalla tasolla myös käsitteet tieto, tietämys, kokemus, asenne ja taipumus. (Kirjavainen 2003, 67.) Strategista osaamista tulee tarkastella eri tasoilla, jotta voidaan analysoida osaamisia. Haasteelliseksi analysoinnissa muodostuu eri tasojen välinen vuorovaikutus. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 24.)

Osaaminen vaikuttaa moniin asioihin, kuten työnsaamiseen, urakehitykseen, palkkaan sekä suoritusperusteisiin palkkioihin. Osaamiseen liittyy motivaatio, joten tarpeeksi haastavat työtehtävät motivoivat ja kehittävät yksilön osaamista. Liian haastavat työtehtävät puolestaan aiheuttavat työntekijälle stressiä, joten osaaminen liittyy kiinteästi myös hyvinvointiin. (Hyppänen 2013.) Yksilöosaaminen voidaan jaotella pienempiin osatekijöihin, kuten käytännön havaintoihin ja koulutukseen, tiedon käyttöön ja ammatilliseen toimintaan sekä kokemuseräiseen tietoon, arvoihin ja asenteisiin (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 105).

Osaamiseen kuuluu halu pois oppia turhasta osaamisesta sekä omasta työhyvinvoinnista huolehtiminen. Osaaminen luo työntekijälle turvallisuutta työelämässä tapahtuvissa jatkuvissa muutoksissa. Asiantuntijuuteen kuuluu olennaisena osana oman osaamisen kehittäminen ja itsensä johtaminen. Asiantuntijaksi kasvetaan pitkäjänteisellä kouluttautumisella ja työelämästä saatavan kokemuksen myötä. Asiantuntijuus vaatii kykyä soveltaa omaa osaamista erilaisissa tilanteissa uudella tavalla sekä oman toiminnan arviointia, ratkaisujen etsimistä ja asioiden jäsentelyä. Verkostoituminen muiden ammattilaisten kanssa on myös tärkeää. Huippuasiantuntija osaa keskittyä ponnistelemaan työn asettamien tavoitteiden saavuttamiseksi ja tulosten aikaan saamiseksi. (Osaaminen johtaminen 2015.)

Osaamista on tarpeen arvioida, jotta osaamista voidaan hyödyntää, kehittää sekä motivoida henkilöstöä oppimaan ja kehittymään. Organisaation näkökulmasta osaamisen arviointia on perusteltua tehdä tavoitteisiin pääsemiseksi ja resursien oikein kohdentamiseksi. Osaamisalueet, jotka vaativat kehittämistä, on tunnistettava. Ne osaamisalueet, jotka ovat paremmin hyödynnettävissä, tulee organisaatioissa tehdä näkyväksi. (Viitala 2005, 153.)

## **2.2 Osaamisen johtaminen**

Osaamisen johtamisella (knowledge management) tarkoitetaan organisaatioissa tapahtuvia kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla organisaation strategian edellyttämää osaamista pyritään vaalimaan, kehittämään, uudistamaan ja hankkimaan. Osa-



misen johtamisella halutaan vahvistaa yrityksen toiminta- ja kilpailukykyä. Puhutaan laajasta osaamisen kokonaisuudesta ja johtamisen järjestelmästä, joka sisältää enemmän kuin vain osaamiskartoituksen tekemisen, osaamisen arvioinnin ja koulutustoiminnan. (Viitala 2009, 170; Viitala 2005, 14).

Osaamisen johtamiseen on liitetty useissa kirjallisissa lähteissä termi knowledge management (KM). Englannin kielessä KM-termi sisältää sekä tieto-, että osaamisen johtamisen eli sillä voidaan viitata sekä tietoon että osaamiseen (Hyrkäs 2009, 16). Laajemman ajattelumallin mukaan osaamisen johtaminen sisältää kaikki johtamisen ulottuvuudet mukaan lukien oppimisen. Oppiminen ja osaamisen hyödyntäminen vaativat niitä tukevia rakenteita, järjestelmiä, johtamista ja ilmapiiriä, jotta uuta tietoa voidaan tehokkaasti hankkia, luoda ja hyödyntää sekä levittää organisaatiossa. Osaamisen johtaminen onkin laaja alue ja edellyttää paljon organisaatiolta, johtamiselta ja esimiestyöltä. Organisaation strategiassa on määritelty tavoitteet, jotka ohjaavat osaamisen johtamista. (Hyppänen 2013; Viitala & Jylhä 2019.)

Osaamisen johtamisen juuret ovat johtamisen teoriassa ja liittyvät strategiseen osaamisen johtamiseen. Yhteys liittyy käyttäytymistieteisiin, pedagogiikkaan, kognitiiviseen psykologiaan ja informaatio teknologiaan. Pääpaino keskittyy liiketoimintaan eikä niinkään yksilön osaamiseen. Osaamisen johtaminen voidaankin määritellä toimiksi, jotka vaalivat ja vahvistavat yrityksen operatiivista kapasiteettia sekä kilpailukykyä. Osaamisen johtamisella kehitetään osaamista yrityksen kaikilla tasoilla. Tämä vaatii tarkkaa suunnittelua, arviointia ja kehittämistä. (Laakso-Manninen & Viitala 2007, 27.)

Osaamisen johtamiseen tulisi kiinnittää samanlaista huomiota kuin talouden ja laadun seurantaan. Sitä tulisikin tarkastella järjestelmällisesti ja arvioiden. Osaamisen johtamisen tulee liittyä arkijohtamiseen ja se tulee olla jatkuvasti esillä keskusteluissa, käytänteissä ja tiedottamisessa. Osaamisen johtamisen kokonaisuus on monimuotoinen ja esimiehet tarvitsevat tukea sekä valmennusta henkilöstöammattilaisilta johtaakseen osaamista ja oppimista. Kehittyminen tarvitsee tuekseen selkeät rakenteet, järjestelmät ja palkitsemisjärjestelmät. (Osaaminen johtaminen 2015.)

Säntin & Viitalan (2010) mukaan useimmissa tutkimuksissa kohteena ovat strategian toteuttamiseksi tärkeät kyvykkyydet eikä niinkään niiden tunnistamisen prosessi. Osaamisen johtamisen perustana on tieto halutun osaamisen sisällöstä ja tämä tieto voidaan johtaa strategisista tarpeista sekä perustyön asettamien vaatimusten perusteella. He väittävät, että strategisten kyvykkyyksien tunnistaminen voi olla jopa tärkein asia strategisessa osaamisen johtamisessa. (Säntti & Viitala 2010, 94, 104) Osaamisen tunnustaminen ja tunnistaminen nähdään merkittävänä ja avuksi on luotu erilaisia työkaluja ja prosesseja. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020, 9.)

### **2.3 Strateginen osaamisen johtaminen kunnissa**

Osaamisen johtaminen nähdään merkittävänä osana strategista henkilöstöjohtamista ja tulevaisuuden suunnittelua jatkuvasti muuttuvassa työelämässä myös kuntasektorilla. Kuntasektorilla on tunnistettava toiminta- ja työympäristön kehityssuunnissa tapahtuvat muutokset; rakenneuudistukset, palvelujen tuotantotapojen uudistukset, teknologiakehitys, väestönkehityksen muutokset sekä työurien pidentyminen. Muutos edellyttää uusien osaamistarpeiden ennakoimista ja tarpeettomaksi käyvän osaamisen tunnistamista. Ennakointitietoa osaamistarpeista voidaan hyödyntää osaamisen kehittämissuunnitelmissa ja rekrytoinneissa. (KT Kuntatyönantajat 2017.)

Kuntien toimintaan ja ylipäätään julkisen sektorin toimintaan on liittynyt muutos-paineita 2000-luvulla. Muutos on kohdistunut nimenomaan johtamismenetelmiin, jotka ovat johtuneet byrokraattisesta hallinnosta. Kuntien intressinä on ollut luoda kuntalaisille hyvät palvelut ja toimivat prosessit. Hallintoa uudistettaessa on keskitytty tulosjohtamiseen. Kuntasektorin on kuitenkin johtamisnäkemyyksiä uudistaessaan kiinnitettävä huomiota kuntien moninaisiin tehtäviin ja kuntien päätöksentekojärjestelmiin. Yrityssektorilta tulevia johtamisnäkemyyksiä sovelletaan myös kunnissa. Osaamisen johtaminen on merkittävässä roolissa tulevaisuudessa kuntien suunnitellessa palveluja. Kuntien on tiedostettava entistä parem-

min omat ydinosoamisalueensa. Kuntien ratkaistavaksi jää myös osaamisen tunnistaminen ja määrittely ulkopuolisen osaamisen ja osaamisen itsenäisen tuottamisen suhteesta. (Hyrkäs 2009, 16.)

Strateginen johtaminen on tärkeää toimintaympäristössä tapahtuvien muutoksien vuoksi. Selviytyminen toimintaympäristön nopeissa, kompleksisissa ja jatkuvissa muutoksissa vaatii uudenlaista johtajuutta. Menestyvissä organisaatioissa johto ymmärtää muutoksien luonnetta ja seurauksia. Organisaatioissa tarvitaan johdon kykyä kehittää tehokkaita strategioita, jotka ottavat huomioon muutokset sekä tahtoa ja kykyä ymmärtää strategisen muutoksen vauhti. Strateginen johtaminen on tiivistettynä perustavanlaatuisia johtamista dynaamisissa toimintaympäristöissä. (Ginter ym. 2013, 5.)

Julkisen hallinnon johtamisjärjestelmiä on uudistettu viime vuosina ja teorioissa on lähdetty luomaan tarkoituksenmukaisempaa kokonaisuutta ja tehokkaampaa toimintaa. Erilaisia johtamisen malleja on kehitetty ja ne pohjautuvat yrityssektorilta saatuihin analyyseihin. Muutoksen vuoksi julkisen ja yksityisen johtamisen toimintatavat ovat lähentyneet toisiaan ja puhutaankin uudesta julkisesta johtamisesta. Mielenkiintoista uudessa julkisessa johtamisessa on käsitteen toimijuusmuutos. Perinteisesti toimijoiden on ajateltu toimivan järjestelmän ehdolla, mutta muutoksen myötä toimijat nähdään käyttävän järjestelmän tuomia mahdollisuuksia paremmin hyödyksi ja toimimaan tavalla, joka on itselle edullisin. Onkin herännytkin kysymys siitä, miten toimijat voitaisiin saada toimimaan järjestelmän kannalta hyvin samalla kun he maksimoivat oman hyötynsä. (Virtanen & Stenvall 2019, 36, 41-42.)

Johtamisen uudistamista on puoltanut toiminnan sujumattomuuden ongelmat, jotka juontavat juurensa perinteisesti vanhanaikaiseen tapaan jäsentää organisoitumista. Perinteiset johtamistavat ja mallit ovat arkipäivää vielä nykyisinkin osassa organisaatioita, vaikka ajat ovat muuttuneet niistä ajoista joihin mallit on luotu. Muutos on tapahtunut organisaatioympäristössä, tekniikassa, koulutustasossa sekä asiakkaiden odotuksissa. Asiakkaiden tarpeet ovat muuttuneet vaativammaksi, jolloin on muutettava perinteistä organisoitumisen mallia. (Juuti 2013, 14.)

Kuntien johtamiseen ja henkilöstöpolitiikkaan vaikuttavat kuntien tiukka taloudellinen tilanne ja kuntalaisten kasvavat tarpeet ja vaatimukset. Tulevina vuosina nämä vaatimukset asettavat haasteita henkilöstöjohtamiselle. Kunnat joutuvat painimaan yhä enemmän periaatteella tehdään enemmän yhä niukemmilla resursseilla. Henkilöstötyössä joudutaan painimaan tehokkuuden ja hyvinvoinnin, ikääntymisen ja oppimishaasteiden sekä jatkuvien muutosten ja johtamisen kehittämistarpeiden yhdistämisen kanssa. Kuntien henkilöstöjohtaminen tarvitsee aikaisempaa strategisempaa otetta, jolloin henkilöstöammattilaisten rooli johdon kumppanina painottuu. Kuntien henkilöstöjohtajat ovat pitäneet tulevaisuuden haasteena rekrytointia, suorituksen johtamista, tiukentuvaa taloutta, palkitsemista, hyvinvointikysymyksiä, ikääntymistä ja osaamisen kehittämistä. Kuntien henkilöstöjohtamista onkin tarpeen kehittää. Kehittämistyössä näkökohtina voidaan pitää esimiestyön kehittämistä valmentavaan ja tukea antavaan suuntaan. Lähiesimiestyö nähdään tärkeässä roolissa myös työhyvinvoinnin näkökulmasta. Ihmisten johtaminen korostuu tulevaisuudessa johtamisessa. (Viitala & Lehto 2014,134,145.)

## **2.4 Tiedolla johtaminen**

Tietojohdaminen on melko uusi johtamisen osa-alue, joka pohjaa näkemykseen tiedon merkittävydestä organisaatioiden menestymiselle. Tietojohdamisesta alettiin puhua Suomessa 1990-luvulla ja sen rooli merkittävänä alueena on korostunut tieto- ja viestintäteknologian nopean kehityksen myötä. Alan kehittyminen on lisännyt mahdollisuuksia datan ja informaation varastointiin, analysointiin ja välittämiseen. Haasteeksi kuitenkin on muodostunut asiantuntijoiden kokema tietotulva. Tietojohdamisen perusajatuksen voisi kiteyttää sen sisältävän kokonaiskuvan organisaation hallussa olevasta tiedosta ja sen käyttämisestä hyödyksi liiketoiminnassa (Laihonen, Hannula, Helander, Ilvonen, Jussila, Kukko, Kärkkäinen, Lönnqvist, Myllärniemi, Pekkola, Virtanen, Vuori & Yliniemi 2013, 6.)

Viitalan & Jylhän (2019) mukaan tiedolla johtamisella ja tiedon johtamisella voidaan tarkoittaa hieman eri asioita. Tiedon johtamisella voidaan tarkoittaa laajempaa kokonaisuutta, jolloin siihen sisältyy organisaation kyvykkyydet ja osaamisen hallinta. Tiedon johtamisen elementteinä on esitetty tiedonlähteet, tiedonhallinnan vastuutahot ja säilytyspaikat, tiedon jakeluprosessi, informaatioteknologia ja tehtäväkuvat eli roolit. (Viitala & Jylhä 2019.)

Tiedolla johtaminen tarkoittaa tiedon järjestelmällistä analysointia ja hyödyntämistä päätöksenteossa. Tiedolla johtamisen kokonaisuus koostuu tiedon tuottamisesta, hallinnasta, säilyttämisestä, analysoinnista ja tiedon hyödyntämisestä. Tietoa on sekä tietovarannoissa että sosiaalisissa vuorovaikutusprosesseissa. Tiedon johtaminen ei siis ole vain datan siirtymistä tietojärjestelmissä, vaan tiedolla johtamiseen kuuluu esimerkiksi käytännön kokemuksesta syntyvän ns. hiljaisen tiedon hyödyntäminen. (Kosonen 2019, 3-4.) Hiljainen tieto on vaikeasti hyödynnettävissä, koska sitä ei useinkaan ole puettu sanoiksi eikä dokumentoitu. Hiljainen tieto on ensin tunnistava, jotta sitä voidaan jakaa, kehittää ja hyödyntää. Hiljaisen tiedon tunnistamiseen voidaan käyttää yhtenä työvälineenä osaamiskarttoja. (Virtainlahti 2009, 81, 91.)

Tiedolla johtamisen elementteihin kuuluvat sisäinen ja ulkoinen tieto. Sisäinen tieto syntyy toiminnasta, kuten strategiasta, tunnusluvuista, tietojärjestelmistä ja viestintäkanavista. Ulkoista tietoa ovat markkinatieto, toimialakohtainen tieto tai kilpailijoihin kohdistuva tieto. Tiedolla johtamisessa on tärkeä huomioida, että pelkkä data ei riitä eikä kaikki tieto ole organisaatioissa näkyvässä muodossa. Tiedolla johtamisessa onnistumiseen vaikuttavat johtaminen, organisaatiokulttuuri, tietämys ja sosiaalinen pääoma (Kosonen 2019, 8.) Monet organisaatiot ovat tiedostaneet tietopääoman merkityksen keskeisenä voimavarakelijänä. Tiedon ja osaamisen johtamista voidaan tarkastella riippuen tieteenalasta hyvinkin eri tavoin. Organisaatiot voivatkin valita, mihin tiedon ja osaamisen johtamisen näkökulmaan tai tieteenalaan näkemyksensä perustavat. (Kauhanen 2009, 143.)

Tiedolla johtamista voidaan kuvata myös prosessina, johon kuuluvat ymmärryksen luominen, mallinnus ja tulokset ja johtopäätökset. Ymmärryksen luominen

rakentuu tavoitteen määrittelystä, tarvittavan tiedon kartoittamisesta ja tiedon keruusta. Mallinnukseen kuuluu visualisointi, analyysi ja datan valmistelu. Tuloksista ilmenee johtopäätökset ja suositukset, raportointi ja säilytys ja jälkiarviointi. (Kosonen 2019, 10.) Laadukkaan ja merkittävän tiedon hankkiminen on ratkaisevassa osassa päätöksenteossa organisaatioissa. Organisaatioiden tuleekin määrittellä tarkoin mitä tietoa he tarvitsevat käyttöönsä, ja mitkä ovat kanavat tiedon keräämiseksi. Samoin on tehtävä päätökset tiedon hyödyntämisestä, raportoimisesta, prosessoinnista ja tiedon levittämisestä. (Viitala & Jylhä 2019.)

Tiedon johtamisen voidaan luonnehtia olevan eräs osaamisen johtamisen osa-alue, koska tieto itsessään on merkittävässä roolissa tavoitteiden saavuttamisessa. Tavoitteiden saavuttamisen esteenä voi olla ongelmat sisäisessä viestinnässä tai tiedon huonossa kulkemisessa organisaation sisällä. Sisäinen viestintä ei koske vain siitä vastuussa olevaa yksikköä, vaan koko henkilöstö on vastuussa omaan työtehtäväänsä liittyvien tärkeiden asioiden tiedottamisesta. (Viitala 2009, 202.)

Tiedon johtaminen on noussut johtamiskeskustelussa esiin ajankohtaiseksi ja merkittäväksi teemaksi. Tiedon johtamisen ymmärtämiseksi auttaa tiedon käsitteen avaaminen; informaatio tarkoittaa signaaleja, jota tiedolla tulkitaan. Jokainen tulkitsee signaaleja omaan tietopohjaansa perustaen. Tieto voidaan siis nähdä vahvasti tulkinnalliseksi asiaksi ja monet usein uskovat vuorovaikutustilanteissa vastapuolen tulkitsevan asioita samoin kuin itse. Tieto muuttuu yhteiskunnassa jatkuvasti, joten tämä edellyttää myös organisaatioilta uuden tiedon luomista. Uutta tietoa syntyy ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. (Jalava 2001, 114-116.)

Organisaatiot perustavat toimintansa, tehokkuutensa ja innovaatiokykynsä tiedon varaan. Tieto on tarpeellista, mutta haasteeksi voi muodostua liian vähäinen tai liian kalliisti saavutettavissa oleva tieto. Osaaminen puolestaan rakentuu teoreettiseen (koulutuksen tuomaan) tietoon, kokemukseen (työssä hankittu) ja tekniikan hallintaan. Osaamiseen kuuluu ongelmien ratkaisu havaintojen ja tulkintojen pohjalta. Yksilöllinen tietoperusta syntyy siis koulutuksesta ja kokemuksesta ja se vaikuttaa yhteisölliseen tietoperustaan tiedon ja kokemuksen jakamisen myötä.

Tätä tietoa organisaatioissa voidaan varastoida eri tavoin. (Jalava 2001, 114-116.)

Organisaatioiden kannattaakin tiedostaa, että tiedolla on vaikutusta uuden tiedon tuottamiseen, luovuuteen ja innovatiivisuuteen. Nykyiseksi ajattelumalliksi onkin muodostunut ajatus siitä, että kaikilla työyhteisön jäsenillä on arvokasta tietoa jaettavaksi ja toisten ajatuksia kannattaa hyödyntää työyhteisöissä. Tiedon johtaminen keskittyykin siis yhteisöön ja siinä oleviin ihmisiin eikä niinkään pelkkään tietoon itseensä. Tiedon johtamisessa tärkeää on keskittyä ihmisille ja toiminnalle tärkeään tietoon. Tiedon jaon kanavien lisäksi kannattaa työyhteisöissä hyödyntää erilaisia yhteisen ajattelun foorumeita eli erilaisia vuorovaikutuksen mahdollistavia toimintatapoja. (Jalava 2001, 121.)

Tulokset julkinen johtamisen (2017) -tutkimushankkeen loppuraportissa puhutaan tuloksellisuusdialogista. Tuloksellisuusdialogi voidaan nähdä tuloksellisuusinformaation tehokkaana hyödyntämisenä, jolloin se liittyy tiedolla johtamiseen. Tuloksellisuusdialogiin liittyvät tiedolla johtaminen, dialoginen johtaminen ja tuloksellisuuden johtaminen. Tuloksellisuusinformaatio on julkisissa organisaatioissa systemaattisesti kerättävää informaatiota näiden resursseista, tuotoksista ja vaikutuksista. Lisäksi se liittyy strategiseen johtamiseen sekä oppimiseen ja uudistamiseen. Tiedolla johtamisessa korostuu toimijoiden välinen vuorovaikutus eli dialogi, jossa jokainen toimija tuo osaamisensa ja näkemyksensä yhteiseen käyttöön. Dialoginen verkosto koostuu yksittäisistä dialogeista, kuten työryhmä tai tiimipalaveri. Kyseessä on tiedolla johtamisen prosessi uudenaikaiseen tulkinnaan perustuen ja todellisiin yhteistoimintatilanteisiin kytkeytyen. Käytettävissä olevan informaation pohjalta punnitaan vaihtoehtoja ja tehdään valintoja. (Laiho, Haapala, Rajala & Vakkuri 2017, 8, 10-12.)

## 2.5 Osaamisen hallinta

### 2.5.1 Osaamisen johtamisen perusprosessi

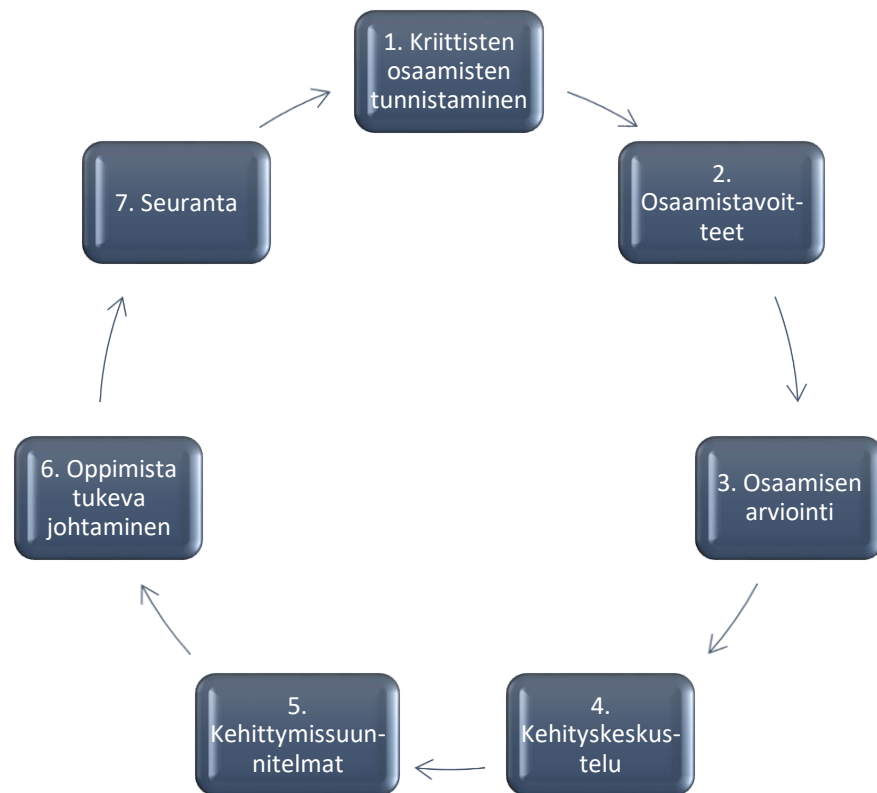
Useissa organisaatioissa on pohdittava uudenlaisia tiedon ja osaamisen johtamisen lähestymistapoja ja toimintamalleja osaamisen johtamiselle. Osaamisen hallintaan ei riitä pelkästään tekninen osaamisen mallintaminen ja kartoittaminen vaan se tulee nähdä laajana osaamisen hallinnan kehittämisprosessina (Sihvo, Puhakka & Väyrynen 2011, 85, 92.) Osaamisen hallinta sisältää osaamisen johtamisen perusprosessin. Osaamisen johtamisen kokonaisuus sisältää kriittisten osaamistarpeiden määrittelyn, tavoitteiden asettamisen, osaamisen tunnistamisen sekä arvioinnin sekä miten tätä osaamista hankitaan, kehitetään ja hyödynnetään. Lisäksi prosessi sisältää kehityssuunnitelmien tekemisen, menetelmien ja yhteistyötahojen valinnan, oppimista tukevan johtamisen ja seurannan. (Hypänen 2013.)

Perinteisesti puhutaan osaamisen johtamisesta, mutta dynaamisempaakin ilmaisu oppimisen johtaminen voitaisiin käyttää. Osaaminen syntyy oppimisprosessin tuloksena ja oppimisprosessia voidaan edistää ja ohjata. Osaamisen johtaminen tavoittelee muuttumista, kehittymistä ja uusiutumista, johon myös oppimisella tähdätään. Työntekijä tarvitsee oppimisella hankittuja taitoja kuten uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja verkostoja. (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010, 45.)

Osaamisen johtamisen prosessi alkaa organisaation strategian pohjalta tunnistettavista osaamisalueista, joista johdetaan osaamisen tavoitteet (määrä ja laatu). Tällöin määritellään myös tulevaisuuden osaamistarpeet. Nykyistä osaamista arvioidaan organisaatio-, tiimi- ja yksilötasolla. Osaamisen painopistealueita voidaan tällöin pohtia. Näin saadaan selville nykyisen osaamisen taso ja tulevaisuuden osaamistarpeet. Prosessin loppuvaiheessa valitaan kehittämistoimenpiteet, tuetaan oppimista sekä seurataan ja arvioidaan oppimista. Organisaatioissa voidaan peilata henkilöstön kehittymistarpeita osaamisen kehittämistarpeisiin joko erillisissä osaamiskeskusteluissa tai kehityskeskusteluissa (tai näiden yhdistelmässä). Näiden keskustelujen pohjalta esitetyt



tavoitteet ja toimenpiteet voidaan kirjata kehityssuunnitelmiin. Prosessin viimeisimmässä vaiheessa seurataan ja arvioidaan ennalta valittujen mittareiden valossa saatuja kehittymisen tuloksia. (Hyppänen 2013.) Tämä osaamisen johtamisen perusprosessi on esitetty kuviossa 1.



Kuvio 1. Osaamisen johtamisen perusprosessi (mukaillen Hyppänen 2013).

Osaamisen hallinta on jaettu Berion & Harzallahin määrittelytavan mukaan neljään erilaiseen prosessiin: nykyisen osaamisen tunnistaminen, osaamisen arviointi, osaamisen käyttö ja osaamisen hankinta (Berio & Harzallah 2005, 21-22). Osaamisen hallinnassa lähtökohtana on, että se kytkeytyy organisaation strategiaan ja se on liitetty osaksi toiminnan ja talouden johtamista. Hallintaan ei ole yhtä oikeaa valmista mallia, vaan malli rakentuu organisaatio kohtaisesti. Mallia voidaan kehittää toimintaympäristön ja organisaation strategian mukaisesti. Osaamista voidaan tarkastella osaamispääoman näkökulmasta ja osaamisyhteisötyöskentelyllä voidaan saavuttaa uutta tietoa ja osaamista. Hallinnan kehittä-

misen hyödyllisyys perustuukin yhteiselle keskustelulle eli osaamispuheelle, tulevaisuuden ja sen tavoitteiden selkiyttämislle ja osaamiselle. Osaamisen hallinta ei tapahdu hetkessä, vaan se vaatii pitkäaikaista työskentelyä ja osaamisen hallinnan sisäistämistä. Tärkeää prosessissa on huomioida omakohtainen osaamisen hallinnan merkityksen reflektointi, kehitettyjen työvälineiden aktiivinen kokeilu sekä koko osaamisen hallinnan ja johtamisen kokonaisprosessin hahmottaminen. (Sihvo ym. 2011, 84-92.) Osaamisen johtamisjärjestelmän luominen on hyödyllistä, koska siitä saatavia tietoja voidaan käyttää apuna urasuunnittelussa, osaamisen johtamisessa ja kehittämisessä, henkilöstön rekrytoinnissa ja motiivoinnissa, henkilöstön uudelleen sijoittelussa sekä toiminnan kehittämisessä ja uusien mahdollisten toimialueiden etsinnässä (Valtiovarainministeriö 2000, 36).

Kirjavainen & Laakso-Manninen (2001) toteavat osaamisen johtamisen olevan alue, jossa hyödynnetään käytännöstä saatavaa kokemusta (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 116). Osaamisen johtamisen järjestelmän käyttöönotto- vaiheessa, sitä voidaan kokeilla ensin organisaation pienemmässä yksikössä. Useissa organisaatioissa toimitaankin usein niin, että asiassa edetään tiettyyn kohdeyksikköön rajattavan pilottikartoituksen avulla. Pilottikartoitustakin tehtäessä tulee kuitenkin olla suunnitelma etenemiseksi. Kokeilun kokemusten perusteella järjestelmää voidaan parantaa ja osaamisen arviointi ulottaa joko osittain tai kokonaisuudessaan organisaation henkilöstöön. Ensimmäinen arviointi tehdään usein kehittämisprojektin aikana ja esimiesten ja arvioinnin kohteena olevien toimesta. Osaamisen hallinta- ja arviointijärjestelmä voi koskea vain keskeisiä avainhenkilöitä, jos organisaatio ei pysty kohdistamaan osaamisen kartoittamista koko henkilöstöön. Tavoitteena tulisi kuitenkin olla, että osaamisen hallinta ja kehittäminen koskisi organisaation koko henkilöstöä. Osaamisen arviointi henkilöittäin tehdään tavallisesti kerran vuodessa joko kehityskeskustelun osaamiskeskusteluosiossa tai erillisessä osaamiskeskustelussa. Osaamiskeskustelun tavoitteena on arvioida systemaattisesti osaamisen kehittymistä. (Valtiovarainministeriö 2000, 27-28.)

Osaamisen hallinnan vaikuttavuuden arviointia tulee tehdä systemaattisesti. Vaikuttavuuden arviointi sisältää osaamisen kehittämistoimien arvioinnin, osaami-

sen hallinnan tuloksellisuuden ja organisaation osaamisen hallinnan ja johtamisen mallin toimivuuden arvioinnin. Tarkoituksena on arvioida suunnittelu, toteutus ja tulokset. Arvioinnin suorittamiseksi on määriteltävä toivotut vaikutukset ja kriteerit, joiden pohjalta arviointi voidaan tehdä. Arvioinnin kohteena ovat yksilöiden tietojen ja asenteiden muutos ja vaikutukset työkäyttäytymiseen ja organisaatioon. Arvioinnin tasoja ovat reaktiot, oppiminen, soveltaminen, operatiiviset tulokset ja vaikutukset organisaation menestykseen. Seuranta tulisi tehdä kouluksista kerätyn palautteen lisäksi opittujen asioiden käytäntöön soveltamisesta ja miten ne näkyvät toiminnassa ja tavoitteiden saavuttamisessa. Osaamisen kehittämistoimien toteutumista ja osaamisen kehittymistä kehittämistoimien tuloksena on myös seurattava (eOsmo-hanke 2011.)

### **2.5.2 Tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakointi**

Opetushallitus (2019) on julkaissut raportin ”osaaminen 2035”, jossa tarkastellaan eri toimialojen osaamistarpeiden muutoksia ja tärkeimpiä osaamisia vuonna 2035. Selvitys pohjaa Osaamisen ennakointifoorumin (OEF) ennakointiprosessiin, jossa työelämän ja koulutuksen asiantuntijat ovat ennakoineet osaamis- ja koulutustarpeita ja pohtineet koulutuksen kehittämistä. Raportissa osaamistarpeet on jaoteltu kolmeen tasoon; geneeriset eli laaja-alaiset yleisosaamiset, yleiset työelämäosaamiset ja ammattialakohtaiset osaamiset. Tuloksista käy ilmi, että tulevaisuuden osaamiset painottuvat eri toimialoilla eri tavoin. (Opetushallitus 2019, 5.) Osaamisen ennakointifoorumi (OEF) on opetus- ja kulttuuriministeriön ja Opetushallituksen yhteinen ennakoinnin asiantuntijaelin, jonka tehtävänä on edistää koulutuksen ja työelämän vuorovaikutusta. Siihen kuuluu yhdeksän ennakointiryhmää, joiden tehtävänä on ennakoida oman alansa osaamis- ja koulutustarpeita (Opetushallitus 2020.)

KT Kuntatyönantajien toteuttamassa ”Osaamisen ennakointi kuntapalveluissa” -hankkeessa kehitettiin kunta-alalle soveltuvia osaamisen ennakointimalleja neljässä alueellisessa pilotissa. Tavoitteena hankkeessa oli tuottaa pitkän aikavälin ennakointitietoa kunta-alan osaamistarpeista ja vahvistaa osaamisen ennakointia kunnissa. Hankkeen tuloksista käy ilmi, että tulevaisuuden ennakointitarpeet

liittyvät monimuotoistuviin palveluprosesseihin, uudistuvaan johtamiseen ja palvelukulttuurin kehittämiseen (Sivonen & Poursu 2014, 4.)

Osaamisen ennakoitua kunnissa tehdään eniten yritystoiminnan ja elinkeinoelämän tarpeiden tunnistamisesta ja näihin tarpeisiin vastaamisesta, hyvinvoinnin edistämisestä, kunnan vetovoimaisuudesta, tulevaisuuden palvelutarpeista sekä osaavan työvoiman saatavuudesta. Vastauksista käy ilmi, että osaamisen ennakoitua tukee vain kohtalaisesti tai tyydyttävästi vastaajien kuntien strategian toteutumista (Sivonen & Poursu 2014, 18.)

Sitra julkaisee eri toimijoiden hyödynnettäväksi ja tulkittavaksi materiaalia tulevaisuuden mahdollisista kehityssuunnista. Näitä materiaaleja voidaan organisaatioissa hyödyntää apuna ennakoitaessa tulevaisuudessa toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia. Sitran ”Megatrendit 2020”-selvityksessä on nostettu esille tulevaisuuden kehityskulkuun vaikuttaviksi teemoiksi ekologinen jälleen rakennus, väestön ikääntyminen ja monimuotoistuminen, verkostoitumisen lisääntyminen, teknologian sulautumisen kaikkeen ja talousjärjestelmän suunnan etsimisen (Sitra 2020).

Työ- ja elinkeinoministeriö (2020) on tuottanut kartoituksen, jonka tehtävänä on ollut tuottaa kuvaus osaamisen tunnustamisen ja tunnistamisen työvälineistä ja toteutusmalleista Suomessa. Kuvauksesta löytyvät keskeisimmät toimijat ja heidän roolinsa osaamisen tunnustamisen ja tunnistamisen prosessissa. Lisäksi kartoituksesta selviävät lähimpien verrokkimaiden osaamisen tunnustamiseen ja tunnistamiseen liittyvät hyvät käytänteet, prosessit ja toteutusmallit. Osaamisen tunnustamisen ja tunnistamisen käsite ei liity pelkästään koulutusjärjestelmään vaan kiinteästi myös työelämään ja vapaa-aikaan. Työelämässä osaamisen tunnustamiseen ja tunnistamiseen liittyvät käytänteet ovat organisaatiokohtaisia. Organisaatioiden käytössä on osaamiskartoituksia ja niihin kytkettyjä käytäntöjä liitetyen rekrytointiin ja urakehitykseen. Työelämässä osaamisen tunnustamisen ja tunnistamisen työkalut ja välineet pohjaavat organisaation strategiaan ja voivat olla osin myös liikesalaisuuksia. Kartoituksen perusteella voidaan kuitenkin havaita, että erilaisia prosesseja ja työkaluja on yhä enemmän kehitteillä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020, 9, 53-58.)

Tulevaisuuden osaamistarpeiden määrittelemiseksi tarvitaan tietoa toimialan ja toimintaympäristön kehityksestä lyhyellä ja pitkällä aikavälillä sekä palautetta asiakkaiden odotuksista ja tarpeista. Toimialan tulevaisuuden näkymistä tietoa löytyy ELY-keskuksista ja maakuntaliitoista. Toimintaympäristön kehitykseen liittyvät esimerkiksi muutokset lainsäädännössä, mikä luo haasteita henkilöstön osaamiselle. Asiakaspalautteen perusteella voidaan selvittää nykyisen toiminnan laatua, henkilöstön osaamisen tasoa ja saadaan tietoa asiakkaiden toiveista ja palvelutarpeista. Näistä lähtökohdista voidaan määritellä, mitä osaamista organisaatio tulevaisuudessa tarvitsee menestymiseen. (eOsmo-hanke 2011.)

### **2.5.3 Osaamisen johtaminen käytännön esimiestyössä**

Osaamisen johtamisessa on tärkeää tiedostaa se, että vain osaa osaamisen johtamisen osa-alueista voidaan hallita kartoitusten, tietojärjestelmien ja mittareiden avulla. Organisaatioissa tulisi tiedostaa, että osittain joudutaan tyytymään koordinointiin ja luomaan edellytyksiä itseohjautuville toiminnoille. Hyvällä esimiestyöllä voidaan tukea osaamisen johtamista. Esimies toimii eturintamassa ja esimiehen tehtävänä on arjessa pyrkiä varmistamaan, että työntekijät kohdentavat osaamisensa, oppimisensa ja energiansa tavoitteiden saavuttamiseksi. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 124.)

Ammatillisesti työssä kehitytään käytännössä työtä tekemällä. Oppimisprosessia voidaan tukea hyvällä esimiestyöllä. Hyvä esimies kannustaa työntekijää tarkastelemaan kriittisesti omaa työsuoritustaan, antaa tarpeeksi haastavia työtehtäviä ja antaa tukensa erilaisten haasteiden edessä. (Juuti & Vuorela 2015, 68-69.) Viitala (2002) näkee esimiehen roolin tärkeänä työyhteisön oppimisessa. Oppimisella pyritään käytännön kokemuksesta oppimiseen ja syvätason oppimiseen. Esimiehen tulee hallita muutostilanteissa erilaiset oppimisen vaiheet. Esimiehen tulisi käytännössä tavoitella oppimista tukevan kulttuurin kehittämistä työyhteisössään. (Viitala 2002, 22-23.)

Suuri osa organisaatioiden osaamisesta on käytännön työssä kertynyttä kokemuksen tuomaa osaamista eli ns. hiljaista tietoa. Tällä tarkoitetaan syvällistä osaamista, joka syntyy oman työn reflektoinnin myötä. Haasteena on pidetty tämän osaamisen jakamista ja näkyväksi tekemistä. (Juuti & Vuorela 2015, 68-69.) Hiljaisen tiedon kehittämiseksi ja jakamiseksi tarvitaan yhteisöllistä ja vuorovaikutuksellista organisaatiokulttuuria. Onkin kiinnitettävä huomiota yhteisöllisten työssä ja kokemuksesta oppimisen muotojen ja vuorovaikutuksen käytäntöjen rakentamiseen niin, että niiden avulla organisaatioissa voidaan kehittää ja jakaa osaamista ja tukea näin yksilöllistä ja yhteisöllistä oppimista. (Osaamisen johtaminen 2015, 4.)

Valmentavalla esimiestyöllä pyritään rakentamaan työyhteisön vuorovaikutussellaiseksi, jossa kehittämisen tavoista, keinoista ja esteistä keskustellaan avoimesti. Valmentava esimiestyö pohjaa coaching-menetelmään, ja tavoitteena on ohjata ja oivalluttaa alaista avointen kysymysten avulla. Valmentava esimiestyö keskittyy johtamisen kohteeseen eli alaiseen ja pyrkii löytämään keinoja aikaansaada tehokasta oppimista. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 139-141.)

Esimies voi käyttää alaisten kehittymisen tukena kehittävää palautetta. Tällöin esimiehen tulee tarkastella omaa toimintaansa ja ajattelutapojaan. Esimiehen on uskottava alaisten oppimiskykyyn ja mahdollisuuksiin kehittää toimintaansa. Oppiminen muuttuu käytännön kokemusten ja haasteiden kautta osaamiseksi. Virheisiin on suhtauduttava kannustavasti ja annettava hyvää palautetta jatkuvasti. Esimiehen on kyettävä antamaan myös korjaavia ja rakentavia kommentteja. Palaute edistää oppimista ja hyvä palautekulttuuri luo edellytyksiä työntekijöiden itsetuntemuksen kehittymiselle, hyvälle työilmapiirille, kehittyville työsuorituksille sekä oppimiselle ja oikeanlaiselle tekemiselle. Esimiehen kannattaa hyödyntää työyhteisön työntekijöiden luovuutta ja erilaisuutta (Kupias ym. 2014 149-152.)

Huhtasen (2019) mukaan oppimisen psykologia koostuu ihmisen psykologisista perustoiminnoista, mutta tärkeimpinä tekijöinä oppimisessa ovat motivaation, muistin, tarkkaavaisuuden ja emootioiden mekanismit. Motivaation näkökulmasta korostuvat omaehtoisuus, kyvykkyyks/pystyvyys ja yhteisöllisyys. Muistin näkökul-

masta tärkeintä on asioiden käsitteleminen itse. Muistamista voidaan tukea luomalla paikkoja tiedon rakentamiseksi. Tarkkaavaisuutta voidaan tukea oppimisen järjestämisellä pieninä paloina työn lomaan aidoissa työtilanteissa. Tietoinen ajattelu vaatii turvallisen ilmapiiriin. Työyhteisöön on kyettävä luomaan psykologisen turvallisuuden kulttuuri, joka sallii epäonnistumisen ja kokeilemisen. (Huhtanen 2019, 38-41.)

#### **2.5.4 Innovatiivisuus ja oppimista tukeva organisaatiokulttuuri**

Organisaatioiden menestyminen tulevaisuudessa pohjaa organisaation verkoston oppimiseen ja kehitykseen. Organisaatioiden on onnistuttava innovoinnissa ja asiakaskasprosessien kehittämisessä luomaan uutta hyötyä asiakkaille. Tulevaisuudessa osaamisen johtaminen voidaan nähdä oppimisen johtamisena. (Välilmaa 2014, 95.) Monimutkaisessa ja nopeasti muuttuvassa yhteiskunnassa organisaatioiden onkin kyettävä sopeuttamaan toimintaansa ympäristön muutoksiin. Tämä jatkuva muutos aiheuttaa työntekijöille kuormitusta ja työyhteisöissä on kiinnitettävä huomiota työntekijöiden hyvinvointiin. Työn kuormittavuuden lisäksi nykypäivän työyhteisöissä tarvitaan innovatiivisuutta. Luovuus vaatii pitkäjänteistä työskentelyä sekä sattumaakin. Usein hyvinvoiva ja työniloa kokeva ihminen on innovatiivinen, koska hän on aktiivinen monissa asioissa. (Juuti & Vuorela 2015, 33.)

Oppiminen nähdäänkin yhä enemmän työpaikoilla tapahtuvaksi. Huhtanen (2019) mukaan työssä tapahtuvaa oppimista voidaan tukea oppimismuotoilun avulla. Ideana siinä on, että työn oheen sijoitetaan pieniä oppimistuokioita. Tarvitaankin työkulttuurin muutosta oppimiskulttuuriksi, jonka voi nähdä henkilöstöjohtamisen haasteena tulevina vuosina. (Huhtanen 2019.)

Viime vuosina on paljon puhuttu oppivasta organisaatiosta erityisesti monien yritysten kohdalla. Oppivasta organisaatiosta puhuttaessa herää useita kysymyksiä ja termiä onkin pohdittu paljon kirjallisuudessa. Oppiva organisaatio käsitteellä voidaan kuvata organisaatiota, jossa työntekijöillä on mahdollisuus kehittyä ja saavuttaa haluamansa tulokset. Oppivassa organisaatiossa ihmisen tekevät yhteistyötä, he oppivat ja ideoivat yhdessä. (Hyppänen 2013.)

Juuti & Luoma (2009) esittävät termiin liittyen useita mielenkiintoisia kysymyksiä kuten, mitä on organisaation oppiminen, miten oppivaksi organisaatioksi tullaan ja miten sitä johdetaan. Oppivaa organisaatio termiä käytettäessä on huomattava, että oppimista tapahtuu kaikissa organisaatioissa, mutta kaikki organisaatiot eivät ole oppivia. Oppivan organisaation termi kytkeytyy kompleksisuuteen eli kun organisaatio toimii kompleksisuuden periaatteen mukaisesti, se on oppiva organisaatio. Oppivassa organisaatiossa on kyse kaksikehäisestä oppimisesta eli oppimista tapahtuu yksilöitä laajemmin ja oppiminen liittyy toimintatapojen kyseenalaistamiseen ja muuttamiseen. (Juuti & Luoma 2009, 133.)

Oppivan organisaation rakentamiseen liittyy useita elementtejä: oppimista tukevan kulttuurin luominen, psykologinen turvallisuus, visio mihin halutaan päästä, ryhmätyöskentely, ensimmäiset askeleet ja suunta, oppimista tukevat käytänteet, kannustinten ja palkintojen käyttö ja valmentaminen ja mentorointi (Serrat 2017, 50). Oppivan organisaation edellytys on työntekijöiden oppimaan oppiminen eli henkilöstön halu kehittää itseään ja auttaa myös muita kehittymään ja oppimaan uutta. Oppimisprosessin synnyttämiseksi työyhteisössä tärkeää on kiinnittää huomio palautteenantoon. Oppimisalueita voi olla erilaisia ja eri vuosina painottuvat erilaiset asiat, mutta toisaalta aivan perinteisetkin oppimisen kohteet ovat vielä käyttökelpoisia kehitettäviksi, kuten esimerkiksi tiedonhankinta ja hallinta, viestintä- ja yhteistyötaidot, kielitaito, visiointikykyisyys ja luovuus, ongelmanratkaisutaidot, päättelykyky ja päätöksentekokyky, tiimityötaidot, johtamistaidot ja itsensä johtaminen, itsensä kehittäminen (Järvinen 1996, 75.)

Viitala (2002, 24) on listannut esimiehen keinoja luoda oppimista edistävää kulttuuria. Oppimista tapahtuu työelämässä jatkuvasti eikä aina vaadita erityisiä järjestelyjä tai taloudellista panostamista uuden osaamisen hankkimiseksi. Viitala (2009) on jaotellut oppimisen neljään tyyppiin alun perin Dohmenin (1996) tekemän luokittelun mukaan: formaalioppiminen eli koulutusorganisaatioissa tapahtuva oppiminen. Oppimisella pyritään tällöin usein tutkinnon tai opintokokonaisuuden suorittamiseen. Nonformaali oppiminen eli yritysten itse järjestämiä tai ostopalveluna hankkimia koulutuksia, valmennuksia tai kursseja. Informaali oppiminen eli suunnittelematon oppiminen, joka tapahtuu huomaamatta työssä tai



työympäristössä, usein nämä tilanteet ovat työntekijän työssä kohtaamia haasteita tai ratkaistavia ongelmatilanteita. Kehittämismyönteinen organisaatiokulttuuri on oppimisen kannalta tärkeää ja sitä voidaan edistää työyhteisöissä esimerkiksi järjestämällä palaverit oppimisfoorumeiksi. (Viitala 2009, 187.)

### **3 Osaamisen kehittäminen**

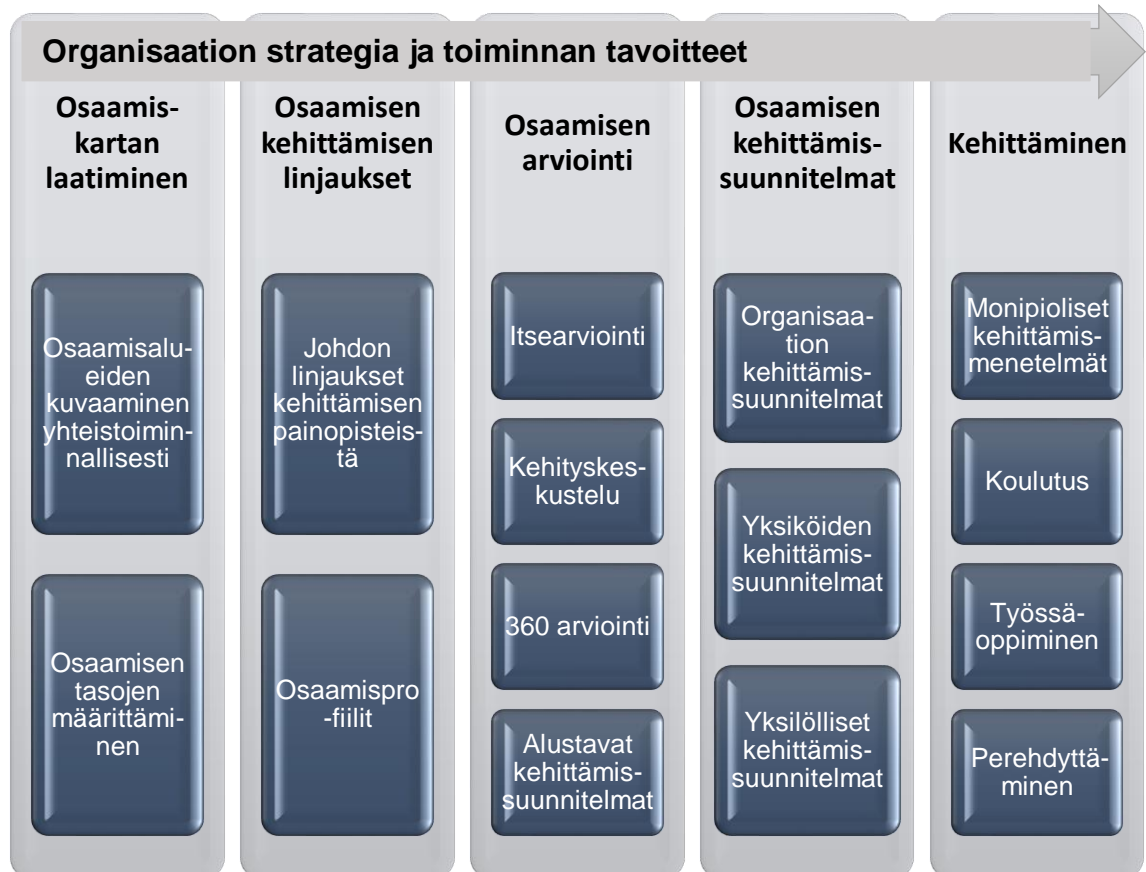
#### **3.1 Osaamisen kehittämisen perusprosessi**

Ojasalo, Moilanen & Ritalahti (2014) on määritellyt kehittämistyön muutostyön prosessiksi, jolloin siihen kuuluvat kehittämisiongelman määrittely, siitä johdetut tavoitteet sekä suunnitelma tavoitteiden saavuttamiseksi. Tätä ensimmäistä vaihetta kutsutaan suunnitteluvaiheeksi. Toisena vaiheena on suunnitelman toteutus. Lopuksi suoritetaan arviointi siitä, miten tässä muutostyössä onnistuttiin. Arvioinnin pohjalta voidaan lähteä suunnittelemaan uutta kehittämistyötä (Ojasalo ym. 2014, 22).

Hätönen (2011) on kuvannut osaamisen kehittämisen prosessin kokonaisuuden vaiheittain (kuvio 2). Alkuvaiheessa huomio suunnataan organisaation visioon, strategiaan ja tavoitteisiin, jonka pohjalta voidaan määrittellä organisaatiossa tarvittava osaaminen. Tämän jälkeen laaditaan osaamiskartta, jossa työyhteisössä yhteistyönä kuvataan eri osaamisalueet sekä määritellään osaamisen tasot eli osaamisen arviointikriteerit. Seuraava vaihe on muodostaa tavoiteprofieileita osaamisen arviointia varten. Osaamiskartoitus sisältää siis osaamiskartan laadinnan, linjaukset osaamisen kehittämiseksi ja osaamisen arvioinnin. Osaamiskartoituksen avulla voidaan saada käsitys organisaation osaamisen nykytilasta ja sen pohjalta voidaan suunnitella tarvittavat jatkotoimet osaamisen kehittämiseksi. Tämän jälkeen voidaan laatia kehittämissuunnitelmat organisaatio-, yksikkö- ja yksilötasolle. (Hätönen 2011, 16-17.)

Varsinainen kehittäminen sisältää kehittämismenetelmien valinnan laajasta valikoimasta osaamiskehittämisen menetelmiä. Viimeisessä vaiheessa arvioidaan

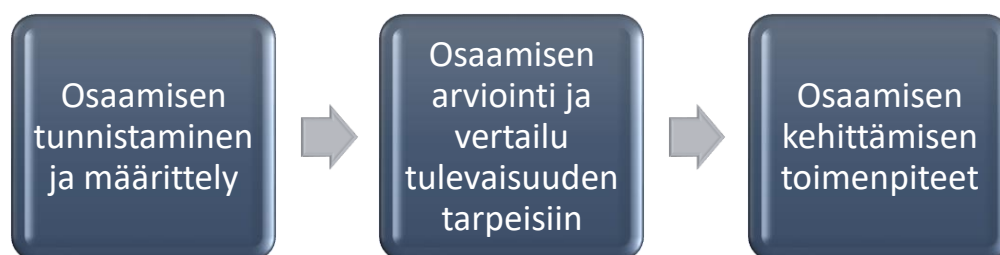
kehittämisen onnistumista eli sitä, kuinka hyvin kehittämistavoitteisiin on päästy. Arviointia voidaan tehdä eri alueilla, kuten reaktioiden ja oppimisen arviointi, toiminnan ja sen muuttumisen arviointi sekä tulosten ja vaikutusten arviointi. Huomionarvoista on, että nämä eri vaiheet voidaan organisaatioissa liittää vuosikelloon, jotta nähdään milloin mikäkin vaihe on suunniteltu toteutettavan (Hätönen 2011, 16-17.)



Kuvio 2. Osaamisen kehittämisen kokonaisuus (mukaillen Hätönen 2011, 17).

Hätönen (2011) jakaa kehittämisen arvioinnin neljään eri tasoon; 1) Reaktioiden arviointi 2) oppimisen ja osaamisen arviointi 3) toiminnan arviointi ja 4) tulosten ja vaikutusten arviointi. Arvioinnin eri tasoilla arvioidaan kehittämisen toteutusta, hyödyllisyyttä, osallistujien oppimista, opittujen asioiden käyttämistä omassa työssä sekä kehittämisen vaikutuksia organisaation tulokseen ja toimintaan. Arviointi tulee suunnitella huolellisesti ja sen tulee hyödyttää sekä kehittäjiä että kehittämiseen osallistuvia. Arviointituloksia pyritään hyödyntämään kehittämisen aikana. (Hätönen 2011, 62.)

Viitala (2005) on kuvannut prosessin syklisen etenemisen seuraavasti (kuvio 3) Prosessin alkuvaiheessa on tunnistettava yrityksen olemassa oleva osaaminen. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaatiossa on selvitettävä tämän hetkinen osaaminen, tarvittava osaaminen ja näiden osaamisten nykytila.



Kuvio 3. Osaamisen kehittämisen prosessi (Viitala 2005, 87).

Tulevaisuus on osaamisen kehittämisessä tärkeä näkökulma. Osaamisen tavoitteellinen kehittäminen edellyttää tehtävän oletamia tulevaisuuden osaamistarpeista ja ennakoimista tulevaisuudessa tärkeiksi muodostuvista osaamisalueista. Viitalan näkemyksen mukaan yrityksissä olisi hyödyllistä laatia yhteisen keskustelun pohjalta malli osaamisen johtamisen kokonaisuudelle, joka auttaa visualisoimaan ja hahmottamaan paremmin tapahtumia, asettamaan tavoitteita yhdessä sekä ylipäättään tehostamaan yhteistyötä (Viitala 2005, 14; Helsilä & Salojärvi 2009, 148)

Kehittämistoimintaa voidaan arvioida kokonaisvaltaisesti ja arviointiin on tarjolla erilaisia valmiita malleja. Viitala (2009, 201) esittelee eräänä arviointiin soveltuvana työkaluna käytettäväksi alun perin Brinkenhofin (1991) kehittämän kuuden arviointivaiheen mallin. Siinä arvioidaan koko kehittämistoiminnan prosessi: tarvekartoitus ja tavoiteasetanta, kehittämien suunnitteluprosessi ja suunnitelma, suunnitelman toteutus, saavutetut tulokset, oppimisen käytännön vaikutukset pit-

källä tähtäimellä ja tuotosten arviointi. Aluksi arvioidaan tietojen keruun ja osallistumisen laajuutta sekä tiedon keruumenetelmät. Toisessa vaiheessa arvioidaan suunnitteluprossin onnistumista ja kolmanneksi arvioidaan vielä toteutusta. Neljännessä vaiheessa selvitetään aikaansaannoksia ja osallistujien asenteissa tapahtunutta muutosta. Viimeiseksi arvioidaan vielä koko hankkeen hyödyllisyyttä organisaatiolle. Vertailua voidaan tehdä verraten laitettujen panosten ja saatujen hyötyjen välistä suhdetta. (Viitala 2009, 201-202.)

### **3.2 Osaamiskartoitukset**

Osaamiskartoitus voidaan määritellä Kirjavaisen & Laakso-Mannisen (2001) mukaan tapahtumasarjaksi, jonka tavoitteena on selvittää yksilön tai organisaation yksikön osaamisen nykytila ja verrata sitä haluttuun tavoitetasoon. Organisaation pohdinta osaamiskartoituksen tekemisestä lähtee liikkeelle analysoimalla osaamiskartoituksen tarkoitusta ja tarvetta. Tällöin pohditaan osaamiskuvausten ja -arviointien tarkoitusta sekä laajuutta. On päätettävä, halutaanko tehdä koko organisaatiolle yhteinen ja vertailukelpoinen osaamiskuvaus vai voiko esimies tai tiimi soveltaa osaamiskuvauksia oman tilanteensa mukaisesti. On tehtävä päätökset myös osaamisen tallentamisesta ja käyttötarkoituksesta. Lisäksi on päätettävä, että halutaanko selvittää koko henkilöstön osaaminen, laatia ihanteelliset mallit osaamisprofiileista tietyille tehtäville vai halutaanko tukea tiettyjen osaamisten kehittymistä. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 107.)

Osaamiskartoituksen laadinta käytännössä etenee niin, että aluksi tehdään valinnat osaamiskartoituksen toteutustavasta. Organisaation on päätettävä pääsevätkö työntekijät itse vaikuttamaan osaamiskarttapohjaan vai annetaanko heille vain valmiit osaamisalueet ja -arviointiasteikot täytettäväksi. Osallistavampi tapa on hitaampi, mutta osallistamisen avulla päästään usein kattavaan keskusteluun tulevaisuuden osaamisista ja tarpeista. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 115-117.)

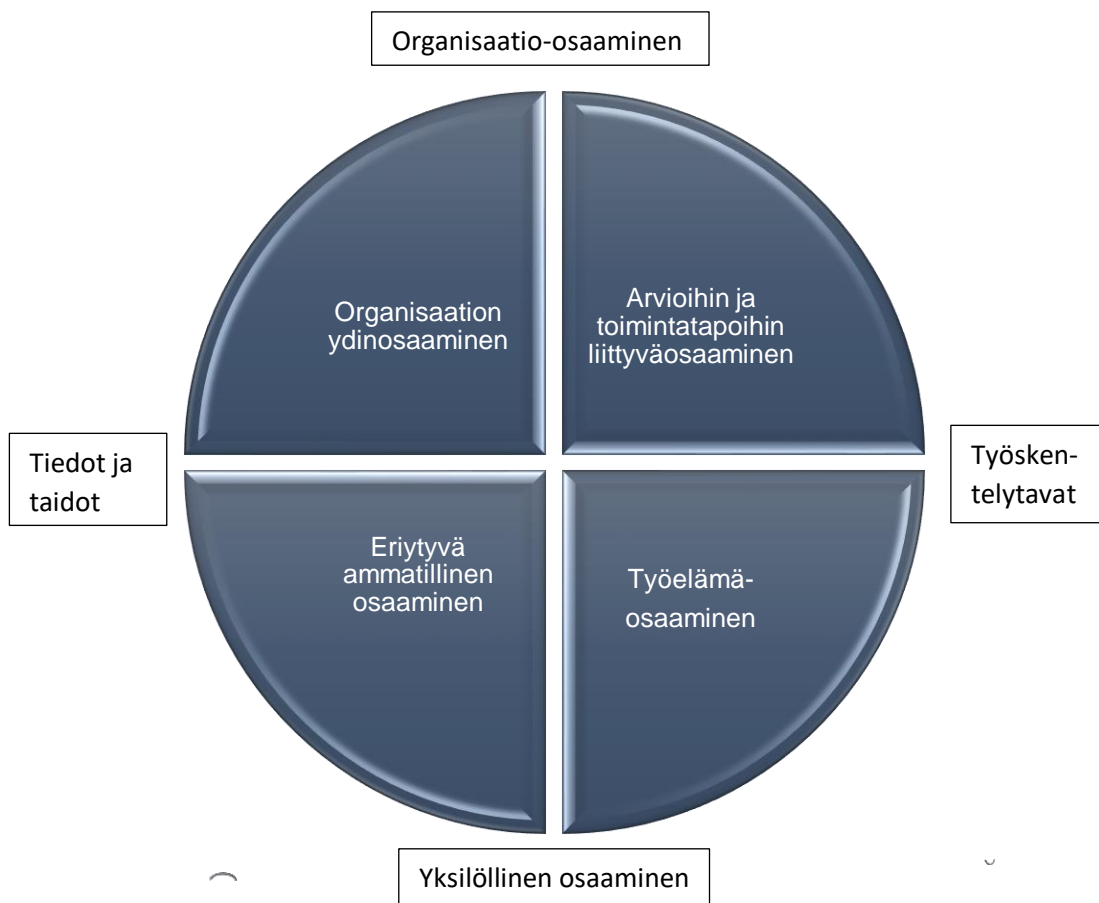
Osaamiskartoituksen yhteydessä puhutaan usein osaamisen mallintamisesta. Mallintaminen tarkoittaa listauksia ja kuvauksia erilaisista osaamisista. Osaamiskartoituksen tulisi sisältää ainakin seuraavat asiat; listaus työtehtävistä ja osaamisalueista (työn kannalta oleelliset asiat) ja arviointikriteerien määrittely eri osaamistasoille (usein asteikolla 1-5). Osaamisen tasoa kuvataan usein käyttämällä yleisluontoisia asteikkoja tai osaamistasoihin liittyviä käyttäytymisindikaattorien kuvauksia. Osaamisen mallintamisessa voi hakea tukea valmiista malleista. Eräänä esimerkkinä valmiista jäsenyyksestä osaamisalueita määriteltäessä voidaan käyttää Kirjavaisen & Laakso-Mannisen (2001) sekä Hyppäsen (2013) jakoa neljään pääluokkaan. Suluissa oleva osaaminen voisi olla esimerkki osaamisalueesta. Nämä pääluokat ovat 1) asiakasosaaminen (asiakastoimialojen tuntemus, asiakaskontaktit 2) liiketoimintaosaaminen (myyntiin ja tuotteisiin liittyvä osaaminen 3) tuotantotekninen osaaminen (tietojärjestelmät ja työprosessit, tekninen osaaminen 4) henkilökohtaiset valmiudet (vuorovaiikutustaidot). Osaamisalueet kuvataan osaamiskartan muotoon. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 108.; Hyppänen 2013.)

Osaamiskartasta löytyy kuvattuna ne osaamisalueet, joita organisaatiossa tarvitaan tällä hetkellä ja tulevaisuudessa. Osaamiskartta on organisaation yhteinen työväline hahmottaa osaamista konkreettisesti. Se auttaa organisaation kokonaisosaamisen jäsentelyssä ja antaa tietoa tarvittavasta osaamisesta eri tehtävissä ja ryhmissä. Tavoitteena on tehdä näkyväksi tulevaisuudessa tarvittava osaaminen, jotta voidaan tehdä yksilö-, ryhmä- ja organisaatiokohtaiset kehittämissuunnitelmat. Osaamiskartta voidaan laatia koko organisaation, henkilöstöryhmän, yksikön/tiimin tai erikseen valitusta osaamisalueesta (Hätönen 2011, 18.)

Osaamistarpeet määritellään yleensä työyksikössä. Esimiehet ja alaiset yhdessä pohtivat yksikkönsä tehtäväkenttää ja tulevaisuuden tavoitteiden vaatimaa osaamista ja ne dokumentoidaan mahdollisimman hyvin. Usein pohditaan aluksi isompia tehtäväkokonaisuuksia, jotka pilkotaan yksittäisten tehtävien ja henkilöiden tasolle. Osaamisten määrittelyssä voidaan käyttää erilaisia tekniikoita kuten kvalifikaatioympyrää (osaamisympyrä), osaamispuuta tai matriiseja. Kvalifikaatiot

tarkoittavat työelämäkvalifikaatioita eli työntekijöiden työssä ja työorganisaatioissa tarvittavaa osaamista ja valmiuksia. (Viitala 2009, 179, 181-182.)

Green (1999) on luonut osaamisen eri alueiden ja tasojen jäsentämiseksi osaamisympyrän (kuvio 4). Osaamisympyrä auttaa jäsentämään organisaation ja yksilön näkökulmaa osaamisen kokonaisuuden muodostamisessa. Malliin kuuluu kaksi ulottuvuutta: osaamisen tasoulottuvuus pystysuoralla akselilla (organisaatio - yksilö) ja osaamisen tyyppiulottuvuus vaakasuoralla akselilla (tiedot ja taidot - työskentelytavat). Osaamisympyrä on jaettu neljään lohkoon, joista muodostuu koko organisaatiossa tarvittava osaaminen (Hätönen 2011, 13)



Kuvio 4. Alun perin Greenin (1999) luoma osaamisympyrä (mukaillen Hätönen 2011, 13).

Ydinosaaminen on organisaation merkittävin osaamista, jolla voidaan saavuttaa kilpailuetua. Ydinosaaminen rakentuu pidemmällä aikavälillä ja sitä on kilpailijoiden erittäin hankala kopioida. Ydinosaaminen liittyy usein tuotantoprosesseihin, teknologiaan ja asiakkaisiin. Ammatillinen osaaminen on työtehtävän edellyttämää osaamista eli työtehtävän hyvää hallintaa. Ammattitaitoinen työntekijä suoriutuu työtehtävistä itsenäisesti, toimii työssään vastuullisesti ja tuloksellisesti. Nykyisin puhekieleen on vakiintunut sana kompetenssi. Ammattitaito koostuu tiedoista, taidoista, valmiuksista ja asenteista. (Viitala 2005, 82, 113.) Arvoihin ja toimintatapoihin liittyvään osaamiseen kuuluvat arvot, työntekijöiden yhteiset uskomukset, työkuulttuuri ja käyttäytymisnormit. Arvot ohjaavat toimintaa ja kertovat miten työyhteisössä tulee käyttäytyä Työelämäosaamiseen kuuluvat työelämässä yleisesti tarvittavat osaamiset, jotka on hankittu ammatillisen peruskoulutuksen kautta. Esimerkiksi atk-osaaminen mielletään nykyisin jo perusosaamiseksi. Työelämäosaamiset eivät liity yhteen työtehtävään, vaan näitä osaamisia tarvitaan yleisesti työelämässä toimittaessa. (Hätönen 2011, 15.)

Osaamistasoluokituksia tehtäessä on tärkeää määrittää arviointikriteerit käytännön toiminnan tasolla. Tasojen määrittelyssä olisi huomioitava niiden erottuminen toisistaan selkeästi. Usein käytetään 3-5 -portaista asteikkoa. Osaamisten kartoittaminen on usein helpointa taitoihin perustuvien osaamisten arvioinnissa. Henkilökohtaisten taitojen arviointi on haastavampaa. Vaikeimmin mitattavissa osaamisissa voi arvioinnissa käyttää apuna 360 asteen palautetta. Henkilökohtaisia taitoja voi arvioida myös kolmiportaisen asteikon avulla eli 1=taidoissa on kehitettävää 2=sisäisissä ja ulkoisissa tilanteissa taidot ovat hyvällä tasolla ja 3=taidot ovat erinomaiset. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 108-110.) Tai käyttämällä Hyppäsen (2013) tasokuvausta, jolloin osaamisen tasoa voidaan kuvata kolmetasoisesti arvioimalla henkilön osaamista osaamisen x osalta: 1=enemmän kuin nykyinen tehtävä vaatii, 1=tehtävän vaatimusten mukainen ja 1=osaamista kehitettävä (Hyppänen 2013).

Osaamistasojen ja -tavoitetasojen määrittely on tärkeä osa osaamiskartoitusta. Usein käytetään verbaalisia kuvauksia etenkin kuvattaessa laajaa ammattitaitoaluetta. Yksittäisiä taitoja kuvataan usein erilaisilla asteikoilla. Osaamiskuvaus on matriisi, jossa pystysuunnassa on kuvattu toimeen liittyvät tarvittavat osaamiset

ja vaakasuunnassa osaamiseen liittyvä taso (esimerkiksi aloittelija-huippuosaaja) Numeraalinen tai kirjaimella osoitettu ja niukasti selitetty tasoluokittelu voi olla haitallinen motivaation kannalta (Laine 2007, 43.)

Osaamisen tavoitetasot voidaan määrittää jokaiselle tehtäväroolille erikseen osaamisalueen yksittäisille osaamisille. Osaamisten tasojen määrittely voidaan tehdä vertaamalla osaamisten tasoja työtehtävien vaatimuksiin; työ, prosessit ja asiakkaat. Vertailua voidaan suorittaa myös sellaisten henkilöiden osaamistason, jotka ovat saavuttaneet työssään hyviä tuloksia tai kilpailijaorganisaation samoissa tehtävärooleissa toimivien erittäin menestyneiden henkilöiden osaamistason. Lisäksi vertailupohjana voi toimia tulevaisuudessa vaadittavat osaamiset ja niiden tasot. (Valtiovarainministeriö 2000, 26.)

Osaamisen tavoitetasojen määrittelyssä on tarpeen analysoida henkilön nykyisen osaamisen ja tavoiteosaamisen välistä eroa. Jos ne ovat samalla tasolla on tilanne hyvä, mutta osaamisen jäädessä alle tavoitteen on kyseessä osaamisen kehittymisalue. Toisaalta osaamiskartoitus voi paljastaa myös hyödyntämättömät osaamisresurssit. Osaamiskartoituskyselyjen päätteeksi yksilötasolla tehdään henkilökohtainen osaamisen kehittämissuunnitelma. Osaamiskartoitusprosessissa hyödynnetään usein tavoite- ja kehityskeskusteluja, joissa alainen käy läpi yhdessä esimiehen kanssa tarvittavia osaamisia tavoitteiden saavuttamiseksi. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 115-119.) Osaamisen tasojen määrittelyn jälkeen tulee tehdä päätökset liittyen osaamisen arviointiin. Osaamisen arvioinnissa voidaan käyttää itsearviointia, esimiehen arviointia, työtovereiden arviointia, 360 asteen arviointia, asiakkaiden arviointia tai alaisten arviointia. Osaamisen tason kuvausmalleja on käytettävissä laajasti kuvaamaan ryhmän tai tiimin osaamista (esimerkiksi piirakkamalli). (Kauhanen 2009, 149-150.)

Osaamiskartoituksia tehdään lukuisista eri syistä. Perusteluja osaamiskartoituksen tekemiseksi voivat organisaation näkökulmasta olla halu kehittää henkilöstöä, suunnitella rekrytointeja, suunnitella työkiertoa ja urapolkuja, suunnitella sijaisuuksia ja lomaa, tasata työkuormitusta sekä palkitsemisen perusteena. Yksilön näkökulmasta osaamiskartoitus on tarpeen muodostettaessa selkeää käsitystä



omasta ja tiimin työnkuvasta ja osaamisesta. Kartoitusten avulla voidaan suunnitella ja suunnata oppimista ja kehittymistä sekä mahdollistaa kannustavan palautteen antamisen yksikön/tiimin jäsenille. (Kauhanen 2009, 149.) Osaamiskartoitukset ovat myös tärkeä työväline osaamisen kehittämiseksi, ja se tuleekin kytkeä organisaation strategiaan, kuten useissa lähdeaineistoissa on painotettu. Strategialähtöisessä osaamisen kuvaamisessa määritellään strategiset tulevaisuuden menestystekijät ja niiden mukaiset osaamisalueet. Osaamiskartta ohjaa osaamisen arviointia, kehittämistä ja seurantaa, joten sen laadinta on tehtävä huolellisesti (Hätönen 2011, 19.)

### **3.3 Osaamisen kehittämismenetelmät**

Osaamisen kehittämiseksi on olemassa lukuisia erilaisia tapoja, vaikka usein osaamisen kehittäminen ymmärretään käsittävän lähinnä koulutuksen. Kuviossa 5 on esitelty osaamisen kehittämisen muotoja Hätösen (2011) mukaan. Hätösen esittämä kuvio havainnollistaa hyvin oppimisen ja kehittämisen monia muotoja. Kuviossa ympyrä on jaettu viiteen sektoriin; yhteistoiminta, ohjausmenetelmät ja ohjaustehtävät, opiskelu ja koulutus, laajenevat työ ja vastuutehtävät, kehittymistä tukeva työkuultuuri. Jokainen sektori sisältää erilaisia menetelmiä oppiselle ja kehittämiselle.



Kuvio 5. Oppimisen monet muodot (Hätönen 2011, 58).

Valtiovarainministeriön (2000) julkaisussa esitettiin henkilöstön osaamisen kehittämismenetelmiksi; tehokas työhön perehdyttäminen (työpaikkaopastus ja sopiva kurssitus), verkostojen hyödyntäminen eli kollegoilta oppiminen, henkilökierto, mentorointi, ammatillinen ja henkilöstökoulutus tai työtehtävien vaihto. Perehdyttämisessä tulisi huomioida työhönopastus ja sopiva kurssitus. Verkostoja voidaan hyödyntää muun muassa uusien ideoiden kehittämiseksi ja testaamiseksi. Henkilökiertoa voidaan toteuttaa siirtämällä työntekijä uusiin tehtäviin toiseen organisaatioon joko kotimaassa tai ulkomailla. Koulutuksia voidaan järjestää sisäisesti tai ulkoisesti, kurssein, kirjallisuuden avulla tai perehdyttämiskäynnein (Valtiovarainministeriö 2000, 39.)

eOsmo-hankkeessa (2011) etsittiin hyviä käytäntöjä osaamisen kehittämiseksi. Hankkeen tuottamassa työkirjassa mainitaan myös käyttökelpoisia menetelmiä organisaatioiden osaamisen kehittämiseksi. Näitä ovat rekrytointi, sisäisten asiantuntijoiden järjestämät koulutukset ja valmennukset (sisäiset asiantuntijat voi löytyä osaamiskartoituksen avulla) osaamisyhteistyöskentely, auditoinnit, koulutuksessa saadun tiedon ja taidon jakaminen omassa työyhteisössä, parhaat käytänteet ja niiden jakaminen, erilaiset selvitykset ja tiedon etsiminen (esim. selvitys saadusta asiakaspalautteesta sekä sen hyödyntäminen), keskustelut omassa työyhteisössä ja erilaiset ideariihet. (eOsmo-hanke 2011.)

Osaamista voidaan kehittää yksilökohtaisen osaamisen kehittämisen ohella myös ryhmätasolla. Ryhmäosaamista voidaan kehittää sisäisesti työssä tai ulkoisesti muodollisin keinoin. Ryhmäosaamista voidaan kehittää muun muassa kehittämisprojektein, tiimityöskentelyllä, palavereilla ja ryhmässä keskustellen. Viitala (2009) korostaakin osaamisen kehittämisessä kokemuksesta oppimista. Kokemukset tulisi reflektoida eli toimintaa ja sen seurauksia analysoida. Suunniteltaessa osaamisen kehittämismenetelmiä tulisi huomioida erilaiset toimintamallit kokemusten refleктоimiseksi niin yksilö- kuin ryhmätasollakin. Viitala mainitsee hyvinä kehittämismenetelminä muun muassa erilaiset arviointipalaverit, reflektiiviset palaverikäytännöt, palautteen keräämisen kehittämismenetelmät, kehityskeskustelut ja mentorointikäytänteet. (Viitala 2009, 184, 189-200.) Työelämässä on käytössä perehdyttämishoelmia ja oppimispolkuja, jolloin ajatuksena on työntekijän oppiminen perehdyttämisen ja työtehtävässä oppimisen myötä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020, 57.)

Työyhteisön kehittämiseksi on esimiehellä käytössään lukuisia keinoja. Juuti & Vuorela (2015, 75) ovat listanneet työyhteisön kehittämismenetelmiksi työnohjauksen, ryhmätoiminnan kehittämisen, palautekyselyt, prosessikonsultoinnin ja toimintatutkimuksen. Esimies on vastuussa työyhteisön osaamisen kehittämisen aloittamisesta ja jatkuvasta seurannasta. (Juuti & Vuorela 2015, 75.) Työtä tehdään nykyisin usein tiimeissä ja työhön sisältyy jatkuva kehittäminen ja uudistaminen. Ojala (2019) esittää, että oppimisen keinoina voidaan hyödyntää perinteisiäkin keinoja, kuten ongelmanratkaisu (erilaiset ongelmanratkaisutekniikat), kokeilut, yhdessä ajattelu ja yhdessä ideointi (esim. Learning Café). Useimpiin

oppimisen esimerkkitaipoihin liittyy työkaluja oppimisen ja ajattelun tueksi ja organisaatioissa voisikin olla käytössä työkalupakki tukemaan yhteistä ajattelua. (Ojala 2019, 29.)

Nykyisin korostuu oppiminen työpaikoilla työn lomassa. "Workflow learning" on käsite, jolla ei vielä ole suomenkielistä vastinetta. Käsite tarkoittaa, että osaamisen kehittämisenä voidaan työpaikoilla nähdä esimerkiksi työn lomassa tehdyt Google-haut tai "how to" -videotutoriaalien katselut. Tämä niin sanottu workflow-oppiminen eli työnkulussa oppiminen on vaikeasti mitattavissa, eikä se oikein erotu muusta työnteosta. Se vaatii itseohjautuvia ja yksilöllisiä oppimisen muotoja, jotka ovat arjessa tapahtuvia oppimistilanteita. Näihin katsotaan kuuluvan verkkohaut, kollegojen kanssa käydyt keskustelut, artikkelien ja blogijuttujen lukeminen, sosiaalisen median verkostot ja niin edelleen (Huhtanen 2019, 43.)

Esimies on vastuussa alaitensa kehittämisestä ja kehittymisestä. Esimiehen työväline alaitensa kehittämisessä on kehityskeskustelu säännöllisin väliajoin (esimerkiksi 2-3 kertaa vuodessa) toteutettuna. Kehityskeskustelu on tärkeä osa johtamista, jossa yrityksen tavoitteet ja yksilön tarpeet yritetään sovittaa yhteen ja osaamista arvioidaan nykytilanteen ja tehtävän sekä tulevaisuuden tarpeiden näkökulmasta. Kehityskeskusteluilla on tietty päämäärä, ne ovat systemaattisia ja koskevat koko henkilöstöä. Hyvän kehityskeskustelun ominaispiirteitä ovat ennalta määritelty keskustelun tarkoitus, huolellinen valmistautuminen ja ajoissa sovittu keskustelun ajankohta. Esimiehen tulee huomioida lisäksi kehityskeskusteluja suunniteltaessa, että on tehnyt keskusteluun asialistan, valinnut rauhallisen paikan ja ajan. Hyvälle kehityskeskustelulle tulee luoda vapaa ja avoin ilmapiiri. Esimiehen on hyvä osata käyttää aktiivista kuuntelua ja kyselyä ja sopia toimenpiteistä sekä laatia kirjallinen yhteenveto molemmille osapuolille. Yksilöt odottavat kehityskeskustelulta tiettyjä asioita, kuten odotusten ja tavoitteiden selventämistä, suorituksen mahdollisuutta, palautetta, kehittymistä sekä motivointia ja palkitsemista. Organisaatio saa kehityskeskusteluista ajantasaisen tiedon yksilö- ja yksikötason tilanteesta ja kehittämistarpeista. Kehityskeskustelussa olisi hyvä tehdä pitkän aikavälin suunnitelmia. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 63-65; Juuti & Vuorela 2015, 95-101.)

Aarnikoivun (2016) näkemyksen mukaan ryhmän kehityskeskustelussa voidaan käydä läpi organisaatiossa tapahtuvia muutoksia tai sitä voidaan käyttää työkaluna haluttaessa parantaa yhteisöllisyyttä ja yhteisen ymmärryksen muodostumista. Yhteisöllisyys on työntekijöiden välistä yhteishenkeä ja halua tehdä yhteistyötä. Se ilmenee työyhteisössä muun muassa toisten työntekijöiden tukemisena työtehtävien suorittamisessa. Se ilmenee työpaikoilla keskustelun, kuuntelun ja avoimuuden kulttuurina. Ryhmän kehityskeskustelun toteuttamisessa on tärkeä huomioida, että mukana ovat kaikki työntekijät ja esimies. Tavoitteena keskustelussa on tunnistaa ryhmän vahvuudet ja kehittämisalueet sekä tukea kehittymistä. Ryhmän kehityskeskustelussa voidaan esimerkiksi esimiehen johdolla käydä yhteenvetona läpi yksilökohtaisten kehityskeskustelujen anti sekä toimenpiteet ryhmän kehittämiseksi. (Aarnikoivu 2016, 143.)

Yksilöosaamiskeskustelua voidaan käyttää osana kehityskeskusteluja tai omana keskustelunaan. Osaamiskeskustelu tarkoittaa työntekijän ja esimiehen keskustelua henkilön nykyisestä osaamisesta ja sen tasosta sekä osaamisen hyödyntämisestä yksikön tavoitteisiin nähden. Esimiehen tulee perehtyä osaamiskartoituksen tuloksiin, aikaisempaan kehityskeskusteluun ja osaamisen kehittämissuunnitelmaan. Molempien osapuolten huolellinen valmistautuminen keskusteluun on tärkeää. (eOsmo-hanke 2011.) Osaamiskeskustelun tarkoituksena on arvioitavan henkilön ja esimiehen luoma yhteinen näkemys henkilön tämänhetkisestä osaamisesta ja sen tasosta. Samassa yhteydessä voidaan sopia osaamisvajeen poistamisesta ja uusien, esimerkiksi tulevaisuudessa tarvittavien, osaamisten hankinnasta. (Valtionvarainministeriö 2000, 28.) Osaamista tarkastellaan kehityskeskustelussa nykyisen työtehtävän vaatiman osaamisen näkökulmasta sekä tulevaisuuden muutosten ja sen vaatiman osaamisen näkökulmasta. Kehityskeskustelussa kartoitetaan lisäksi niitä osaamisia, joita työntekijä ei pääse hyödyntämään riittävästi nykyisessä tehtävässään ja pohditaan näiden osaamisten parempaa hyödyntämistä. (Viitala 2009, 186.)

Kehittämissuunnitelmat voidaan laatia koko henkilöstölle, yksiköille, tiimeille ja yksittäisille henkilöille. Kehittämissuunnitelmien tulisi olla yhdenmukaiset osaamisen kehittämisstrategian kanssa ja tukea organisaation toimintastrategiaa. Kehittämissuunnitelmat laaditaan organisaation tarpeiden ja tavoitteiden mukaan

(Hyppänen 2013.) Kehittämissuunnitelmia laadittaessa voi tukea saada Hyppäsen (2013) listaamista kysymyksistä kehittämissuunnitelman sisällöksi millä osaamisalueella ja missä osaamisessa halutaan kehittyä, mikä on tavoiteltava osaamisen taso, mitä aiotaan tehdä tavoitteiden saavuttamiseksi, ketkä kehittämistoimintaan osallistuvat, mikä on kehittämisen aikataulu, miten tuloksia seurataan, ketkä kehittämisestä vastaavat ja mikä on kehittämiseen varattu budjetti.

Juuti & Vuorela (2015) näkevät osaamisen kehittämisen yksilön ja työyhteisön vuoropuheluna ja suhteena. Osaamisen kehittäminen alkaa heidän mukaansa jo rekrytointivaiheessa, jatkuu työhön perehdyttämisenä ja työssä oppimisena ja päättyy henkilön työsuhteen päättymiseen. Osaamisen kehittämiseen kuuluvat sekä henkilöstön kehittäminen että koko työyhteisön kehittäminen. Kehittämistä ei nähdä vain yksilön ammattitaidon kehittämisenä, vaan se nähdään enemmän hyvän ja arvostavan suhteen luomisena työntekijän ja organisaation välille. (Juuti & Vuorela 2015, 57.)

Työyhteisön kehittämisessä on tärkeää ihmisten osallistuminen ja avoin ja luottamuksellinen keskustelu. Kehittämistyössä on tärkeää saada selville erilaisia näkökulmia asioihin. Hyvässä työyhteisössä myös ristiriitaisia näkökulmia voidaan tuoda esille ja käydä niistä yhteistä keskustelua. Tärkeää on suhtautua asioihin ratkaisukeskeisesti ja mahdollistaa hyvä ilmapiiri luovien kehittämisideoiden tuottamiseksi. Tarvitaan rohkeutta ja kannustamista yhteisiin kokeiluihin ja uskallusta ottaa riskejä ja kokeilla uusia toimintatapoja. (Juuti & Vuorela 2015, 75-76.)

Organisaatioissa on arvioitava säännöllisesti henkilöstön osaamisen ja kokemuksen nykytilaa ja tarpeita sekä henkilöstön kehittämisen, valmennuksen ja urapolun ohjauksen kytkeytymistä strategiaan ja johtamiseen. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 33.) Osaamisen arviointia tarvitaan osaamisen kehittämiseksi. Osaamisen arvioinnissa toimintaa ja tuloksia verrataan asetettuihin tavoitteisiin eli laadittuihin osaamisprofiileihin. Osaamisen arviointi voidaan suorittaa itsearviointina, kehityskeskustelussa tai 360<sup>o</sup>-arviointina. (Hätönen 2011, 32-42.)

### 3.4 Osaamisen arviointi ja seuranta

Osaamisen kehittämiseksi on tarpeen tehdä seuranta ja arviointia. Arvioinnin kohteena voivat olla osaamisen ennakoinnin ja kehittämisen toimintatavat ja tulokset. (Kuntatyönantajat 2017.) Mikäli osaamisen tavoitteet ovat asetettu voidaan toteutuneita tuloksia verrata niihin. Usein arviointia varten valitaan mittarit. Osaamisen arviointia voidaan tehdä erilaisista näkökulmista: tuottavuus, asiakastytyväisyys, henkilöstötyytyväisyys ja innovatiivisuus. Tuottavuuden mittareita ovat osaamisella tuotetut aikaansaannokset, asiakastytyväisyys saadaan selville kerätystä asiakaspalautteesta. Henkilöstötytyväisyyttä voidaan selvittää mittaamalla viihtyvyyttä, motivaatiota ja osaamista. Innovatiivisuuden mittareina voi toimia aloitteiden ja parannusehdotusten lukumäärät. (Hyppänen 2013.)

Kehittämisen arviointi on tärkeä osa kehittämistä ja päätöksentekoa (taulukko 1). Osaamisen kehittämiseksi tarvitaan tietoa siitä, miten opitut asiat saadaan vietyä käytännön työntekoon. Hätönen (2011) on listannut kehittämisen arvioinnin neljään tasoon: reaktioiden arviointi, oppimisen ja osaamisen arviointi, toiminnan arviointi ja tulosten ja vaikutusten arviointi. (Hätönen 2011, 62.)

Arvioinnin taso	Mitä arvioidaan?
Reaktioiden arviointi	Miten tyytyväisiä osallistujat olivat kehittämisen toteutukseen? Miten hyödyllisenä osallistuja pitivät kehittämistä?
Oppimisen ja osaamisen arviointi	Mitä osallistujat oppivat kehittämisen aikana?
Toiminnan arviointi	Miten osallistujat käyttävät oppimiaan asioista työssään?
Tulosten ja vaikutusten arviointi	Mitä vaikutusta kehittämisellä on organisaation tulokseen ja toimintaan?

Taulukko 1. Osaamisen kehittämisen arvioinnin tasot Hätönen (2011, 62).

Koulutustilaisuuksien ja muun kehittämisen hyötyjen ja vaikuttavuuden arvioinnissa voidaan käyttää erilaisia tapoja. Koulutuksen päätyttyä arvioidaan tyytyväisyyttä koulutuksen sisältöön. Muutaman kuukauden kuluttua arvioidaan kuinka kurssin/kehittämisen tietoja on pystytty hyödyntämään käytäntöön ja vaikutuksia työtulokseen. Vuoden päästä voidaan arvioida vaikutuksia työtuloksiin, asiakas-tyytyväisyyteen ja henkilöstön työtyytyväisyyteen. (Valtiovarainministeriö 2000, 43.)

Osaamisen dokumentointia varten on olemassa erilaisia tietojärjestelmiä erilaisille ja eri kokoisille organisaatioille. Dokumentointitapa kannattaa valita jo heti kehittämissprosessin alkuvaiheessa eli laadittaessa osaamiskarttaa. Tietojärjestelmän valinnassa on huomioitava, että se sopii omiin tarpeisiin ja on helppokäyttöinen. Tietojärjestelmien etu on siinä, että sieltä saadaan nopeasti erilaisia raportteja toiminnan suunnittelua varten. Kyselytyyppisiä järjestelmiä voi myös hyödyntää tarpeen mukaan selvityksiä ja kyselyjä varten. Osaamisarvioinnit voidaan toteuttaa perinteiselläkin tavalla kirjallisten kyselyjen avulla ja viedä Excel-taulukoihin. (Hätönen 2011, 43, 47.)

#### **4 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tehtävät**

Opinnäytetyön tarkoituksena oli mallintaa osaamisen johtamisen ja kehittämisen kokonaisuus ja kehittää siihen tarvittavat työvälineet. Tavoitteena oli luoda selkeä ja havainnollistava sekä organisaation tarpeisiin soveltuva osaamisen johtamisen ja kehittämisen prosessikuvaus. Mallinnettava osaamisen johtamisen ja kehittämisen prosessi perustuisi organisaation strategiaan ja siinä huomioitaisiin myös tulevaisuuden osaamisen kehittämistarpeet. Opinnäytetyöni kehittämissprosessin yhtenä tavoitteena oli edistää yhteistä oppimista ja luoda uudenlaista yhteisöllisempää organisaatiokulttuuria. Yhteisöllinen organisaatiokulttuuri on tärkeä, koska organisaation toiminta ja osaaminen muodostuu henkilöstön osaamisesta ja oppimisesta.



Tämän opinnäytetyön tutkimustehtävät ovat

1. luoda osaamisen johtamisen ja kehittämisen prosessikuvaus
2. laatia kohdeyksikköön osaamiskartta
3. kehittää työvälineeksi ryhmäosaamiskeskustelukäytäntö
4. tehdä osaamisen kehittämissuunnitelmat (yksikkö, yksilö)

## **5 Tutkimuksellinen kehittämistoiminta ja menetelmälliset valinnat**

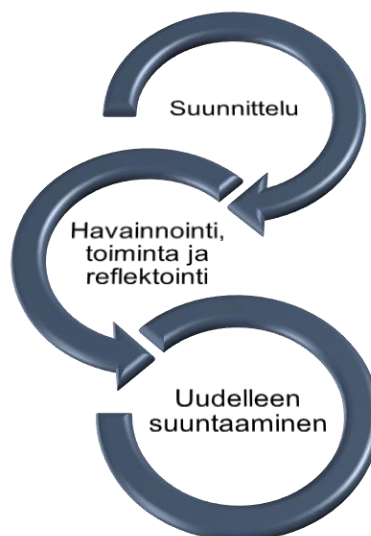
### **5.1 Tutkimuksellinen kehittämistoiminta**

Kehittämistoiminnan peruslähtökohtana on muodostaa käsitys kehitettävästä kohteesta ja tehdä tarvittavat perustelut ja rajaukset. Kehittämistoimintaan liittyy tavoitteen jäsentäminen, kehittämisen menetelmien ja välineiden valinta. Lisäksi tehdään suunnitelmat ja valinnat arvioinnin toteuttamisesta ja tulosten/ tuotoksen levittämisen tavoista ja kanavista (Salonen, Eloranta, Hautala & Kinos 2017, 29.)

Kehittämistoiminta koostuu neljästä tärkeästä elementistä; kehittämistarpeen tunnistaminen, yhteinen tavoitteen asettaminen, osallisuus ja johtaminen. Rakenteet mahdollistavat kehittämistoiminnan. Rakenteisiin liittyvät lainsäädäntö, johtamis- ja päätöksentekojärjestelmät, toiminnan organisoitumisen tapa, innovaatiojärjestelmä ja siihen liittyvät ihmiset ja heidän välisensä suhteet. Kehittämistoimintaa käsittelevä kirjallisuus korostaa työyhteisöjen osallistavaa ja osallistuvaa työskentelyotetta. Nykyisin painotetaan selvästi yhteisöllistä, keskustelevaa ja demokraattiseen dialogiin perustuvaa työskentelyotetta. Kehittämistoimintaan tarvitaan osaavaa henkilöstöä ja nykyisin kehittämistoiminta koskee kaikkia työyhteisön työntekijöitä ei pelkästään tiettyä asemaa tai tehtävänkuvaa. (Salonen ym. 2017, 16, 20, 21.) Kehittämistoimintaan osallistuminen vaatii keskusteluun osallistumista ja dialogisuutta. Kehittävä keskustelu ei ole asiantuntijaorganisaatioissakaan itsestäänselvyys. Toimijoilta vaaditaan puhekykyisyyttä ja reflektiivistä osallistumista. Tätä varten on olemassa erilaisia

keskustelua edistäviä tekniikoita. Tiimipohjaisilla tekniikoilla korostetaan ongelman monipuolista kuvaamista, yhteisen näkemyksen rakentamista ja tavoitteena on yhteisen päätöksen tekeminen. (Toikko & Rantanen 2009, 102-103.)

Kehittämistoiminnan prosessi voidaan jakaa vaiheisiin ja niihin liittyviin menetelmällisiin valintoihin (kuvio 6). Käytännön työskentely etenee syklisesti vaiheittain; nykyisten käytäntöjen kehittämistarpeiden tunnistaminen, ideointivaihe, suunnitteluvaihe, toteutusvaihe, kehittämisen tulos ja/tai tuotos, arviointivaihe ja päätös, implementointi ja tulosten levittäminen. (Salonen ym. 2017, 52.) Tässä opinnäytetyössä tutkimuksellinen kehittämistoiminta loi kehyksen käytännön kehittämistoiminnalle. Kehittämistoiminta tässä opinnäytetyössä perustui vaiheistamiselle; kehittämisen kohteen valinta, ideointi ja suunnittelu, työpajojen toteutus, tuotoksen syntyminen, kehittämisen arviointi, päätösvaihe ja tuotoksen eli osaamisen johtamisen ja kehittämisen mallin käyttöönotto ja levittäminen. Kehittämisprosessissa korostui osallisuus ja osallistaminen. Kehittäminen perustui yhdessä tekemiseen, osallisuuteen, toiminnassa oppimiseen, jatkuvaan reflektioon ja menetelmälliseen osaamiseen.



Kuvio 6. Kehittämistoiminnan syklisyys ja reflektiivisyys jatkumona (mukaillen Salonen ym. 2017, 53).

Kehittämistoiminnassa eri vaiheet muodostavat kehiiä ja toiminta jatkuu uudella kehällä, jossa edellisen vaiheen tulos/tuotos on arvioitu uudelleen. Spiraalimallissa ideana on, että kehät toistuvat kehittämistyön aikana jatkuvasti uudelleen perusteluineen, organisoimisineen, toteutuksineen ja arvioimisineen. Kehittämistoiminta täsmentyy prosessin aikana (Toikko & Rantanen 2009, 66-67; Salonen ym. 2017, 52.) Tämä spiraalimalli toistui syklisesti kuvion 6 mukaisesti läpi koko kehittämisprosessin. Työpajojen toteutus suunniteltiin ja ideoitiin etukäteen, mutta suunnitelmia jouduttiin muokkaamaan työpajoissa syntyneiden tulosten ja reflektoinnin perusteella. Spiraalimallissa huomionarvoista on reflektiivisyys, arviointi ja vuorovaikutus, jolloin kysymyksessä on toiminnasta oppiminen (Salonen ym. 2017, 52.) Työpajoissa tapahtui uudelleen suuntaamista, kun aikatauluissa ja sisällöissä tapahtui muutoksia. Opinnäytetyön tekijänä pyrin jatkuvasti havainnoimaan ja refleктоimaan toimintaa. Apuna havainnoinnissa toimivat havainnointipäiväkirjat.

Kehittämistoimintaa tulee seurata ja dokumentoida. Laadullisen aineiston analysoinnissa ja dokumentoinnissa on omat haasteensa. Tiedonkeruu voi kohdistua sekä konkreettiseen toimintaan että kehittämiseen liittyviin keskusteluihin. Kehittämistoiminnan dokumentointi perustuu usein erilaisiin muistioihin ja raportteihin. Ne kuvaavat hyvin konkreettisesti tapahtuneita muutoksia, vaikka niihin voi sisältyä kirjoittajan omia tulkintoja. (Toikko & Rantanen 2009, 140-143.)

Tässä opinnäytetyössä tutkimukselliseen kehittämistoimintaan liittyi laadullinen tutkimuksen peruslähtökohta. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus pyrkii kuvaamaan todellista elämää. Todellisuus nähdään hyvin moninaisena. Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja aineisto kootaan todellisissa tilanteissa. Tieto kerättiin tutkimukseen osallistuvilta ihmisiltä ja opinnäytetyöntekijä osallistui kehittämiseen keskustelemalla tutkittaviensa kanssa. Aineiston keruun menetelmälliset valinnat tehtiin valitsemalla menetöt, joissa tutkittavien ääni pääsee esille. Tämän opinnäytetyön aineisto kerättiin luonnollisissa tilanteissa työpajatyöskentelyn aikana. Tarkoituksena tutkimukselle on löytää ja tuoda esiin asioita sen sijaan, että pyrittäisiin todentamaan olemassa olevia hypoteeseja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161, 164.)

Opinnäytetyöni sisältää paljon toimintatutkimukseen liittyviä piirteitä. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa kuten toimintatutkimuksellisessakin lähestymistavassa pyritään perinteisen teoreettisen tiedon sijaan tavoittelemaan käytännön hyötyä ja käyttökelpoista tietoa. Tällöin tutkija osallistuu tutkimaansa toimintaan ja yhteinen kehittäminen rakentuu yhteisessä dialogissa osallistujien kanssa. Tutkija on näin ollen aktiivinen toimija ja vaikuttaja eikä ulkopuolinen objektiivinen henkilö. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2007, 19; Toikko & Rantanen 2009, 10-11.) Kehittämistoiminnassa kohteena voi olla mikä tahansa ilmiö ja kehittämistoiminnalla pyritään uudenlaisen toiminnan ja työn kehittämisen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 58.) Tässä kehittämistyössä opinnäytetyöntekijä oli aktiivinen osallistuja koko kehittämisprosessin ajan. Kehittämistyöllä tavoiteltiin työntekijöiden osaamisen kehittämistä ja yhteistä oppimista.

Opinnäytetyöni peruslähtökohtana oli osallistaa tutkimuksen kohteena olevan työyhteisön kaikki työntekijät mukaan kehittämistoimintaan. Lisäksi kehittämistyössäni pyrittiin aikaansaamaan yhdessä muutosta ja tuottamaan ratkaisu käytännön ongelmaan eli rakentamaan osaamisen johtamiseksi ja kehittämiseksi järkevä kokonaisuus ja luomaan siinä käytettävät työvälineet. Muutosta pyrittiin aikaansaamaan kehittämällä yhteisöllisyyttä tukeva ryhmäosaamiskeskustelukäytäntö. Toimijoiden osallisuutta voidaan tukea hyödyntämällä kehittämisessä tiimejä ja ryhmiä (Toikko & Rantanen 2009, 94.) Tämä toteutui osallistamalla mukaan organisaation yksi työyksikkö, johon kuuluu yksikön 10 työntekijää ja esimies.

Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa kehittämisen tulisi tapahtua siinä ympäristössä, jossa kehitettävä toimintakin tapahtuu ja kehittämistoimintaa toteuttavat ne ihmiset, joihin kehittämistoiminnalla on vaikutusta (Toikko & Rantanen 2009, 95-96.) Tässä tutkimuksessa kehittäminen tapahtuu siinä työyksikössä eli ympäristössä, jossa osaamisen kehittymistä halutaan tapahtuvan. Sosiaalisen toiminnan avulla työpajoissa yritetään luoda rutiininomaista uutta toimintatapaa, joka paremmin tukisi yhteistyötä työyksikössä. Tarkoituksena on kerätä aktiivisesti tietoa ja pyrkiä lisäämään tutkijan ymmärrystä tutkittavasta kohteesta pikku-

hiljaa tutkimusprosessin edetessä. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2007, 20.) Toimintatapoja on tärkeää pyrkiä uudistamaan kohdeorganisaatiossa, koska nykyiset toimintatavat eivät ole mielekkäitä ja aiheuttavat ongelmia työhyvinvoinnille sekä työilmapiiriä olisi tarpeen kehittää paremmaksi.

## 5.2 Aineistonkeruumenetelmät ja analyysi

Opinnäytetyöni pääasialliseksi aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui työpajatyöskentely. Työpajatyöskentelyä käytetään usein menetelmänä, kun halutaan kehittää työyhteisön osaamista. Työpajalla (workshop) tarkoitetaan tapahtumaa, seminaaria tai tapaamista, jossa osallistujat toimivat yhteistyössä. Työskentelyssä käytetään erilaisia vuorovaikutuksellisia menetelmiä ja työvälineitä (Salonen ym. 2017, 63.) Työpajatyöskentelyn tarkoituksena oli tuottaa aineistoja, jonka avulla voitiin luoda osaamisen johtamisen ja kehittämisen työvälineet. Näitä työvälineitä olivat osaamiskartta, osaamisen kehittämissuunnitelma ja ryhmäosaa-miskeskustelukäytäntö.

Opinnäytetyön aineiston tuottamiseksi käytettiin keskustelua edistäviä ja osallistavia työskentelymenetelmiä. Keskustelua edistäviksi menetelmiksi valitsin dialogisen keskustelun, palaverit sekä ryhmätyöskentelyn. Dialogista keskustelua hyödynnettiin työpajoissa, palaverit olivat tässä kehittämistyössä esimiehen ja henkilöstöpäällikön kanssa käytyjä keskusteluja kehittämissuunnitelman eri vaiheisiin liittyen. Kehittämissuunnitelman korostui menetelmänä dialoginen keskustelu myös siksi, että tavoitteena oli kehittää työyksikköön työvälineitä yhteisöllisenä kehittämissuunnitelmana. Dialoginen keskustelu tarkoittaa osapuolten aitoa halua kuunnella ja ymmärtää toisiaan ja sen pohjalta arvioida kriittisesti omia näkökulmiaan. Dialogissa korostuu näkökulman muuttaminen tarvittaessa, kuunteleminen, avoimuus, reflektiivisyys ja oman mielipiteen esille tuominen. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 56-57, 105.)

Osallistavia menetelmiä on lukuisia ja Salonen ym. (2017) ovat listanneet esimerkiksi nämä; SWOT, kokeileva toiminta, muutoslaboratorio, asiakasraadit ja työ-

konferenssit. Aarnikoivu (2016, 150-151) puolestaan mainitsee osallistavista menetelmistä esimerkkeinä muun muassa seuraavat; pariporina, kertautuva miksi-analyysi, esteiden kaato, aivoriihi, ideakävely, tuumatalkoot, plus, miinus, interesting (PMI), ideoiden jatkojalostus, opponoivat ryhmät ja tuplatiimi. Kehittämistoiminnan kuvaamiseen ja esittämiseen sopivia menetelmiä ovat esimerkiksi erilaiset seinätekniikat, kuvat, valokuvat ja piirroksiset, esitykset ja miellekartat. (Salonen ym. 2017, 55.) Tässä opinnäytetyössä käytin työpajassa esittävinä menetelminä seinätekniikkaa ja PowerPoint-esityksiä sekä työpaja II:n PowerPoint-esitykseen sisältyen myös miellekarttaa. Työpajatyöskentelyssä käytettiin menetelminä pariporinaa, tuumatalkoita ja dialogista keskustelua. Pariporina tarkoittaa pareittain keskustelua, jolloin omaa näkemystä voi turvallisesti testata toisen kanssa. Tuumatalkoot tarkoittaa ratkaisujen etsintää yksin, parin kanssa tai ryhmässä. Tuumatalkoissa esitetään perusteltuja vaihtoehtoja, ehdotuksia yhdistellään ja parhaat valitaan. (Aarnikoivu 2016, 153.) Esimerkkinä tuumatalkoista käytettynä menetelmänä voisi mainita työpajassa I tehdyn ydinosaamisen määrittelyn, joka yllättäen muodostuikin yllättävän haastavaksi tehtäväksi. Ensin osallistajat miettivät osaamisia yksin, sitten parin kanssa ja lopulta ratkaisua mietittiin ryhmissä. Dialoginen keskustelu korostui työpajan III aikana, jossa työskentely pohjautui yhteiseen näkemykseen valinnoista. Jokaisen ääni oli tärkeä saada kuuluviin valintoja tehtäessä.

Työpajatyöskentelyssä käytin eräänä apumenetelmänä osallistuvaa havainnointia. Osallistuva havainnointi on eräs menetelmä, jossa tutkija on aktiivisesti vuorovaikutuksessa toimintaympäristön kanssa ja se voi olla mukana koko kehittämisproessin ajan ja kytkeytyä tiiviisti kehittämistyöhön (Toikko & Rantanen 2009, 143). Osallistavalla havainnoinnilla ei kuitenkaan pyritty tässä työssä aineistonkeruuseen. Havainnoinnin dokumentointi tapoja voivat olla hanke- ja havainnointipäiväkirjojen käyttö. Näihin kirjataan ylös havainnointitilanteen jälkeen keskeisimmät havainnot sekä omat kokemukset ja tulkinnat. (Toikko & Rantanen 2009, 143.) Päiväkirjat ovat hyödyllisiä kerätessä tietoa osallistujien kokemuksista ja tuntemuksista (Seppänen-Järvelä 2004, 48). Dokumentoinnissa ideana oli laatia työpajoista strukturoimattomat havainnointipäiväkirjat työskentelyn päätteeksi. Havainnointipäiväkirjaan kirjasin osallistujat, työskentely-ympäristön kuvauksen sekä työskentelyn ilmapiiriä ja fiiliksiä. Kirjasin ylös myös osallistujilta saadut

kommentit. Havainnointia voi käyttää monipuolistamaan tutkittavasta kohteesta saatavaa tietoa. Osallistuvassa havainnoinnissa sosiaaliset vuorovaikutustilan- teet ovat tärkeitä tiedonhankinnassa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 81-82.)

Aineiston analyysiä voi tehdä yksinkertaisimmillaan järjestelemällä sitä luokittele- malla. Tällaista yksinkertaista menettelytapaa voi käyttää määrittelemällä aineis- tosta luokkia ja laskea montako kertaa jokainen luokka esiintyy aineistossa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93.) Valitsin aineiston analyysimenetelmäksi teemoitte- lun. Luokittelua tein, kun laskin työpajan aineistosta konkreettisia osaamisia. Las- kin samankaltaiset osaamiset yhteen post-it lapuilta. Laadullisen aineiston ana- lysointi ei useinkaan ole helppoa ja aineistoa syntyy työpajoissa hyvinkin eri tavoin ja määrällisesti paljon. Teemoittelu on luokittelun kaltaista, mutta se pai- nottaa enemmän sitä, mitä teemasta on sanottu. Alustavan ryhmittelyn/luokittelun jälkeen aineistoista etsitään varsinaisia teemoja eli aiheita (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93). Teemoittelemalla voidaan aloittaa aineiston jäsentely tutkimusongel- maa avaavien teemojen avulla. Tekstimassasta pyritään löytämään tutkimusky- symysten kannalta keskeiset aiheet. Teemoittelu on usein ensimmäinen tapa kä- sitellä laadullista aineistoa. Käytännössä teemoittelu on aineiston pilkkomista osiin ja ryhmittelemistä erilaisten aihepiirien mukaan. Teemoittelua käytetään usein aineiston pelkistämiseen eikä sillä pyritä tekemään syvällisiä johtopäätök- siä tai analyysiä. (Eskola & Suoranta 2014, 175-176.)

## **6 Opinnäytetyön toteutus**

### **6.1 Opinnäytetyön toimeksiantaja**

Tämä opinnäytetyö toteutettiin Kontiolahden kunnan vapaa-aikapalvelujen yksi- kössä. Vapaa-aikapalvelujen tavoitteena on järjestää kuntalaisille monipuolisia vapaa-ajanpalveluja ja tapahtumia, joilla edistetään kaikenikäisten hyvinvointia. Kontiolahden kuntaorganisaatiossa vapaa-aikapalvelut kuuluvat sivistysosaston alaisuuteen. Kontiolahden kunnan vapaa-aikapalvelujen tulosityksikköön kuuluvat liikunta-, kulttuuri- ja nuorisopalvelut sekä toimistos sihteeri. Työntekijöitä vapaa-

aikapalveluilla on 10 ja yksikön esimiehenä toimii vapaa-aikapääällikkö. Kontiolahden kuntaorganisaatio on suuri työnantaja. Kunta työllisti syyskuun (2019) lopussa 637 työntekijää. Kunnan työntekijät työskentelevät hallinto-osastolla, sivistysoasastolla ja teknisellä osastolla. Vakituksessa palvelussuhteessa työskenteli 476 työntekijää eli 75 % henkilöstöstä. Naisten osuus kunnan henkilöstöstä on 76 % ja miesten 24 %. (Kontiolahden kunta 2020, 16.)

Kontiolahden kuntastrategiassa halutaan panostaa palvelujen laatuun ja tehokkuuteen sekä kasvuun ja asiakaslähtöisyyteen. Tämä edellyttää henkilöstön mahdollisuutta tehdä työnsä ja toimia muuttuvasta toimintaympäristössä näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämän vuoksi on nähty tärkeäksi panostaa palvelutarpeita ja tavoitteita vastaavaan osaamisen ylläpitämiseen, toimivaan työympäristöön, työkykyä edistävään toimintaan sekä kannustavaan johtamiseen ja esimiestyöhön. (Kontiolahden kunta 2020, 18.)

Osaamisen johtamisen kehittäminen ja esimiestyön kehittäminen on nähty kunnassa tärkeäksi ja henkilöstötoiminnoissa on haluttu panostaa talousarviovuonna erityisesti henkilöstösuunnitteluun sekä esimiestyön ja johtamisosaamisen kehittämiseen. Henkilöstöä halutaan kannustaa toimintatapojen uudistamiseen ja koelutoimintaan. Osaamisen kehittämisessä painopistealueeksi talousarviossa on määritelty johtamisosaamisen kehittäminen ja esimiestyön tuloksellisuus. (Kontiolahden kunta 2020, 18.)

## **6.2 Kehittämistyön suunnitteluprosessi**

Opinnäytetyön työpajojen suunnittelu alkoi työpajojen tavoitteiden asettamisella ja prosessin aikatauluttamisella (kuvio 7). Työpajojen tavoitteet ja aikataulu muuttuivat hieman suunnitellusta kehittämissprossin edetessä. Työpajat toteutuivat loppuulta vuoden 2020 aikana. Työpajat I ja II järjestettiin tammi- ja maaliskuun aikana vuonna 2020. Työpaja III:n toteutus viivästyi hieman suunnitellusta ja ajankohta siirtyi lokakuulle 2020 erinäisten syiden vuoksi.





Kuvio 7. Kehittämispöytätyön vaiheiden kuvaus ja aikataulu.

Kehittämistyön suunnitteluprosessissa seuraava vaihe oli vapaa-aikapäällikön eli kehittämisen kohteena olevan yksikön esimiehen kanssa käyty keskustelu opinäytetyön tarkoituksesta ja tavoitteista. Mukaan kehittämisprosessiin pyydettiin lisäksi kohdeorganisaation henkilöstöpäällikkö ja hänen kanssaan käytiin alustavat keskustelut kehittämisen kohteesta. Toimeksiantosopimus tehtiin 17.3.2020.

Ensimmäisenä tavoitteena työpajatyöskentely prosessissa oli eritellä työyksikössä olemassa olevaa osaamista ja tarvittavaa osaamista ryhmätyöskentelymenetelmiä apuna käyttäen. Tavoitteena työskentelylle oli aluksi havainnollistaa kehittämisprosessin idea ja ajatus työntekijöille sekä tuottaa materiaalia osaamiskarttaa varten. Tuotokset haluttiin valokuvata ja tallentaa kirjoitettuna sähköiseen verkkotiedostoon, jotta tuotokset olisivat helposti hyödynnettävissä jatkotyöstämistä varten. Tavoitteena oli kuvata organisaation tämän hetkistä osaamista eli tehdä osaamista näkyväksi myös ns. hiljaisen tiedon osalta. Osaamisalueiden määrittely tehtäisiin yhteisöllisesti osallistavien menetelmien avulla käyttäen apuna esittäviä tekniikoita. Koska vapaa-aikapalvelujen yksikkö koostuu kolmesta eri alasta eli nuoriso-, kulttuuri-, ja liikuntapalvelut, jo etukäteen tiedossa oli haaste työstää osaamiskartasta sellainen, että se palvelee kaikkia kolmea eri alaa. Liian ammattialakohtaista osaamista ei voisi osaamiskarttaan sisällyttää. Lisäksi suunnittelussa oli huomioitava osaamiskartoituksen helppo siirrettävyys ja muokattavuus toteutettavaksi myös organisaation muissa yksiköissä.

Toisen työpajan tavoitteena oli alun perin määritellä osaamisen tasot, mutta tavoite muuttui prosessin aikana edellisen työpajatyöskentelyn aikaansaannosten perusteella. Työskentelyn tavoitteeksi tuli tällöin valinnat osaamisalueista sekä niiden sisältämistä konkreettisista osaamisista ja muut viimehetken parannusehdotukset ja korjaukset. Tavoitteena oli myös käydä yhteisesti läpi tarkemmin konkreettiset osaamiset, jotta kaikilla työntekijöillä olisi tieto mitä osaamisväittämät merkitsevät. Lisäksi tavoitteena oli ideoida osaamiskarttaan mukaan otettavia tulevaisuudessa tarvittavia osaamisia yksikön tulevaisuuden tarpeiden näkökulmasta.

Kehittämisprosessin viimeisimmän työpajan tavoitteena oli työstää yhteisen ryhmäosaamiskeskustelun avulla osaamiskartoituksen tuloksia ja käydä yhteisesti

läpi osaamisen kehittämistoimenpiteitä ja tavoitteita. Tavoitteena oli muodostaa yhteinen ymmärrys yhteisön osaamisen kehittämistarpeista, kehittämisen painopisteistä sekä laatia yksikön osaamisen kehittämissuunnitelma. Ryhmäosaamiskeskustelu oli suunniteltu dokumentoida tallentamalla Teams-sovelluksen avulla.

### 6.3 Työpaja I

Ensimmäinen työpaja järjestettiin 20.1.2020 ja osallistujina olivat 8 vapaa-aikapalvelujen työntekijää ja yksikön esimies. Ajankohta oli luontevinta valita yksikön kuukausittaisen palaveriajankohdan paikalle. Aikaa työskentelylle oli varattuna kolme tuntia. Tila oli kaikille työntekijöille entuudestaan tuttu. Tilana toimi avara sali, ja osallistajat istuivat puoliympyrän muodossa Fatboy- säkkituoleilla.

Työpajatyöskentelyn aluksi käytiin yhteinen käsitteiden määrittely. Käsitteiden määrittely sisälsi osaamisen, osaamisen johtamisen, osaamisen hallinnan ja osaamisen kehittämisen käsitteiden merkityksen avaamisen. Esityksessä käytiin läpi myös opinnäytetyön idea ja kehittämistyöhön alustavasti suunnitellut työpajojen sisällöt ja tavoitteet. Varsinaisen työskentelyn osaamiskartan laatimiseksi aloitimme perehtymällä yhteisesti organisaation strategiaan ja tarkastelimme sitä yksikkömme näkökulmasta. Käytin PowerPoint-esityksessäni apuna alun perin Greenin (1999) luomaa osaamisympyrää osaamiseen liittyvien käsitteiden jäsentämiseen. Tarkoitukseni oli havainnollistaa osallistujille koko osaamispaletti niin, että kaikki hahmottaisivat mistä asioista osaamisen pääalueet muodostuvat. Greenin (1999) osaamisympyrä sisältää yhteensä neljä lohkoa; organisaation ydinosaaminen, arvoihin ja toimintatapoihin liittyvä osaaminen, työelämäosaamisen ja eriytyvä ammatillinen osaaminen.

Olin kirjoittanut isoille fläppipapereille valmiiksi osaamisympyrän lohkojen mukaiset otsikot: organisaation ydinosaaminen, arvoihin ja toimintatapoihin liittyvä osaaminen, työelämäosaaminen ja eriytyvä ammatillinen osaaminen. Työskentely eteni siten, että pyysin osallistujia vapaasti luonnostelemalla post-it-lappuja apuna käyttäen nimeämään osaamislohkoihin kuuluvia osaamisia. Aluksi jokainen sai hetken miettiä osaamisia yksin. Sen jälkeen osallistajat miettivät pienissä

parin tai kolmen hengen ryhmissä osaamisia. Lopuksi keräsin post-it-laput kailta ja kiinnittelin seinälle fläppipaperille. Osaamisten luokitteluun voidaan käyttää apuna hyvinkin erilaisia menetelmiä ja malleja (esimerkiksi osaamispuu), mutta valitsin Greenin osaamisympyrän, koska se mielestäni jakoi hyvin osaamisen kokonaisuuden helposti hahmotettaviin päälohkoihin. Osaamisen kehittäminen edellyttää olemassa olevan osaamisen erittelyä ja tarvittavan osaamisen määrittelyä. Työpajatyöskentelyn tuotoksena syntyi post-it-lapuille kirjoitettuja osaamisia, jotka olivat kiinnitetty fläppipapereihin pääotsakkeiden alle kuten edellä on kuvattu. Post-it-laput valokuvattiin (liite 1) ja kerättiin talteen jatkotyöstämistä varten. Työpajatyöskentelyn päätteeksi opinnäytetyöntekijä kirjoitti työskentelystä tekemistään havainnoista tarkemman kuvauksen havainnointipäiväkirjaan. Siihen kirjattiin myös työpajasta saatu palaute.

Ensimmäisen ja toisen työpajan tarkoituksena oli tuottaa aineistoa osaamiskarttaa varten. Työpajan työskentelyssä syntyi irrallisia kirjallisia lauseita. Tämä syntynyt materiaali analysoitiin ja järjesteltiin teemoittelun avulla. Käytin apuna teemoittelua ryhmitellessäni post-it lapuille kirjoitetuista osaamisista osaamiskarttaa. Teemoittelu tapahtui siten, että aivan ensimmäiseksi yksittäiset osaamiset luokiteltiin eli samat osaamiset yhdisteltiin (liite 1).

Osaamiset siirrettiin post-it-lapuilta Word-tiedostoon tässä vaiheessa edelleen osaamisympyrän lohkojen mukaisesti. Tämän jälkeen osaamiset väri koodattiin ja teemoiteltiin pääryhmiin kuntastrategian pohjalta. Pääryhmiä olivat kaikille yhteinen työelämäosaaminen, tapa toimia/toimintakulttuuri, maine kuva/viestintä, loistavin asenne ja kyvykkyys. Värikoodatut osaamiset siirrettiin näiden pääryhmien alle. Työpajatyöskentelyssä oli käytetty apuna kuntastrategiaa ja päätetty jaotella osaamiset pääryhmiin sen perusteella. Pääryhmistä valittiin osaamisalueiksi mukaan osaamiskarttapohjaan eniten post-it-lapuilla samoina esiintyneet listatut osaamiset (esimerkiksi verkosto-osaaminen x3, digiosaaminen x5). Teemoittelun aineiston pohjalta alkoikin hahmottua valittavat osaamisalueet PowerPoint-tiedostoon koottavaksi ja työpajan II:n aikana käsiteltäviksi. Hahmottelin vielä osaamisalueille ehdotuksen konkreettisista osaamisista sekä työpaja I:n aineiston pohjalta, että etsimällä sopivia kuvauksia kyvykkyyksistä erilaisista läh-

demateriaaleista. Lisäsin osaamiskarttapohjaan myös eriytyvän ammattiosaamiseen ja sen alle ehdotuksen sen sisällöstä. Teemoittelun avulla siis tein osaamisten ryhmittelyn osaamisalueiksi ja loin ensimmäisen hahmotelman osaamiskarttapohjasta. Osaamiskarttaan halusin saada kootuksi työntekijöiden näkemyksen vapaa-aikapalvelujen osaamisista ja osaamisalueista.

## 6.4 Työpaja II

Toinen työpaja järjestettiin 9.3.2020. Työpajatyöskentelyyn osallistui 8 henkilöä vapaa-aikapalveluilta. Työpajan työskentelyä varten olin teemoitellut edellisen työpajan aineiston ja muokannut sen PowerPoint-esitykseen osaamiskarttapohjaksi. Olin valinnut PowerPoint-esityksen havainnollistamisen tavaksi, jotta keskustelussa syntyvät tarvittavat lisäykset ja muokkaukset voitaisiin helposti tehdä suoraan PowerPoint-esitykseen.

Tulevaisuuden osaamisien työstämistä varten olin koonnut materiaalia ja lähettänyt osallistujille etukäteen työpajaa varten ennakkomateriaalit tutustuttavaksi. Materiaalipaketti sisälsi osaamisen ennakointifoorumin julkaiseman osaamiskorttipakan, Sitran julkaisun ”Megatrendit 2020” ja linkin Sitran julkaisemaan blogikirjoitukseen ”Ennakointia työuralle, osaamisen kehittämistä kaikille”. Tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista olisi ollut hankala määritellä ilman tietoa tulevaisuuden haasteista. Kiireen vuoksi tulevaisuuden osaamiset käytiin materiaalin avulla läpi, mutta ei ehditty enää työpajan aikana keskustella valinnoista. Kiireestä huolimatta osa osallistujista ehti kirjata tulevaisuudessa tärkeitä osaamisia post-it-lapuille. Valinnat mukaan otettavista osaamisista teki kuitenkin opinäytetyön tekijä. Jotta osaamiskartasta tulisi tarpeeksi laaja ja kattava, lisättiin mukaan vielä ne osaamiset, jotka eivät nousseet suoraan aineistosta vaan edellä mainituista lähdemateriaaleista.

Työpajan II:n aikana osaamisalueita ja konkreettisia osaamisia vielä tarkennettiin ja päätettiin yhdistellä. Pääryhmä maineokuva/viestintä päätettiin jättää kokonaan pois ja yhdistellä tästä tärkeimmät osaamiset muiden ryhmien alle. Tämän jälkeen tein koosteen PowerPoint-tiedostona olevasta osaamiskartta luonnoksesta

Word-tiedostoon osaamiskartaksi. Osaamiskartta arvioitiin vielä yhdessä yksikön esimiehen ja henkilöstöpäällikön kanssa. Tämän keskustelun pohjalta tein vielä viimeisimmät korjaukset ja muokkaukset osaamiskarttaan. Näin syntyi osaamiskartta, jonka muokkasin sähköiseksi Webropol-osaamiskyselyksi osaamiskartoituksen tekemistä varten. Päätimme yhdessä yksikön esimiehen kanssa, että lähetän Webropol-osaamiskyselyn työntekijöille vielä kesäkuun aikana ennen työntekijöiden kesälomia. Tarkoituksena oli järjestää vielä yhteinen palaveri yksikön esimiehen ja henkilöstöpäällikön kanssa osaamisen tavoitetasojen määrittämiseksi, mutta suunnitelma ei toteutunut. Keskustelu työpaja III:n sisällöstä käytiin yksikön esimiehen ja opinnäytetyöntekijän välillä Teams-yhteydellä 19.10.2020. Keskustelussa ei määritelty kuitenkaan osaamisen tavoitetasoja, vaan määrittely tehtiin yhteisesti työpaja III:n aikana työskentelyyn osallistuneiden kanssa.

## **6.5 Osaamiskysely ja sen pilotointi**

Kehitetty Webropol-osaamiskysely (liite 4) on työväline nykyisen osaamisen kartoittamista ja arviointia sekä yksikön kehittämissuunnitelman laatimista varten. Osaamiskyselyn suunnittelu perustui työpajojen I ja II aikana kehitettyyn osaamiskarttaan. Olin laatinut osaamiskartasta mallin Word-ohjelmistolla, jota käytin pohjana aloittaessani luomaan osaamiskartoituksen kysymyksiä Webropol-ohjelmistoon.

Osaamiskartan työstin arviointityökaluksi siten, että liitin osaamiskarttaan itsearviointia varten nykyosaamisen tason määrittelyn arviointiasteikolla tapahtuvaksi. Arviointia varten asteikon tulisi olla helposti ymmärrettävä ja helppokäyttöinen. Osaamisen tasomäärittelyssä ajatuksena oli kuvata osaamisen kertymistä alemmalta tasolta ylemmälle tasolle. Osaamisen tasomäärittelyssä apuna oli Viitalan (2005, 157-158) mukainen näkemys, jossa useimpien yksittäisten taitojen kehittymistä voi arvioida kuvaamalla taidon kehittymistä aloittelijasta ekspertiksi. Usein käytetään myös sanallisia ilmauksia kuvattaessa osaamisen tasoja. Yksittäisten taitojen osalta kuvataan osaamisen tasoa usein numerolla tai kirjaimella.

Numerot ovat hankalia työntekijöiden motivaation kannalta. Tärkeää on laatia tasokuvaus niin, että numeron kohdalta selviää osaamisen tason näkyminen käytännössä tai mitä toiminnasta vielä puuttuu. (Viitala 2005, 157-158.) Osaamisen tasoa voidaan kuten edellä on todettu kuvata numeerisesti asteikolla 1-5, mutta koin pelkän numeerisen arvioinnin riittämättömäksi. Mielestäni osaamisalueet sisälsivät hyvin erilaisia väittämiä, joten pelkän sanallisen arviointiasteikon käyttäminen osassa väittämistä olisi ollut hankalaa. Keskustelin ongelmasta vapaa-aikapäällikön kanssa, jolloin päädyin valitsemaan yksittäisten osaamisten väittämätasolle arviointiasteikon 1-5 ja osaamisalueiden kohdalla voitaisiin hyödyntää lisäksi sanallista arviointia. Mielestäni joidenkin taitojen arvioiminen käyttäen vain verbaalista asteikkoa olisi ollut hankalaa. Kaikista hankalinta osaamisen tasoa on mielestäni kuvata sosiaalisen osaamisen kohdalla. Myös arvoja ja asenteita mittaavien osaamisalueiden yksittäisten osaamisen tasokuvaukset olivat hankalia asettaa. Osaamisalueita kartassa oli yhteensä 15, ja osaamisalueet sisälsivät 4-8 väittämää. Kävimme keskustelua esimieheni kanssa osaamisen tasomäärittelystä useampaan otteeseen. Erityistä huolta osaamistason määrittelyssä aiheutti vastaajan mahdollinen vaikeus hahmottaa 5-portaisen tasoasteikon eroa väittämien 2 ja 3 sekä 4 ja 5 välillä.

Osaamiskysely toteutettiin kesä-syyskuussa 2020. Kysely lähetettiin sähköpostikyselynä kaikille 10 vapaa-aikapalvelujen työntekijöille mukaan lukien opinnäyte-työntekijä itse. Kyselyyn vastasivat kaikki yksikön 10 työntekijää (n=10). Osaamiskysely vietiin perusraportiksi Webropol-sovelluksen PowerPoint-tiedostomuotoon. Webropol avulla oli helppo muodostaa yhteenveto kaikista 10:stä vastauksesta osaamiskyselyn analysointia varten.

Osaamiskysely sisälsi palauteosion kyselyn lopussa, kyselyn pilotointia varten. Palautteen avulla kyselylomaketta voitaisiin vielä muokata ennen kuin osaamiskartoituksia ryhdyttäisiin toteuttamaan myös muissa yksiköissä. Kysymykset olivat mitä mieltä olit tästä osaamiskartoituksesta, miltä osaamiskartta tuntui täyttää, puuttuiko kartasta jotain olennaista ja mikä tässä osaamiskartoituksessa oli onnistunutta tai hyvää. Palautekysymykset oli koottu samaan avoimeen vastauskenttään, joten palautetta ei ollut välttämättä annettu kaikkiin kysymyksiin.

Kyselylomakkeessa oleva palaute oli pääsääntöisesti positiivista. Kyselylomaketta pidettiin selkeänä ja helppona täyttää. Eräs vastaajista koki hyvänä, että osaamiskartoitus tehtiin ja osaamiset listattiin ylös. Kyselyä pidettiin hyvin onnistuneena, monipuolisena ja kattavana kartoituksena omasta työstä ja työyhteisön osaamisesta.

Kysymykset laittoivat miettimään isoja osaamiskokonaisuuksia, mikä oli hyvä sillä kyllähän sieltä, löytyi kehittämisen kohteita.

Kehittämiskohteina mainittiin arvioinnin haastavuus (n=2). Arviointi koettiin hankalaksi, koska erityisesti arviointi tasolla "5 erinomainen" oli vastaajan mielestä hankala antaa itselle. Toinen vastaajista puolestaan koki arvioinnin yleensä aina hankalaksi, koska epäili arviointinsa osuvuutta. Eräs vastaajista koki huonoksi sen, että koulutustietoja ei kysytty sekä osaamiskyselyn kysymykset koskien koulutuksia ja kursseja olivat hankalasti hahmotettavia. Yksi vastaaja koki, että osaamisiin liittyvät kysymykset olivat epäselviä, koska oli vaikeaa hahmottaa, kysyttiinkö osaamista yleisesti vai omaan työhön liittyen. Huonoksi asiaksi mainittiin myös kyselyn täyttämässä tullut kiire.

Arviointi hankalaa, arvio tasolla 5 erinomainen on hankala antaa itselle.

Vaikea määrittää (yleensä aina) tuota skaalaa, onko hyvät taidot jossakin vai onko vain vaatimaton tai ihan hullut luulot itsestään.

Yksi vastaajista kiinnitti huomiota osaamiskartoituskyselyn tulosten hyödyntämiseen oman työn kehittämisessä.

Toivottavasti tätä ei tarvinnut täyttää vain "huvinvuoksi" vaan toivon että tästä olisi jotain "uudistusta" myös tämänhetkiseen työhön.

Palauteosion lisäksi sain osaamiskartoituskyselystä osallistujilta välitöntä suullista palautetta. Kyselylomaketta tulisi muokata siten, että se olisi välitallennettavissa. Koulutustiedot voisi lisätä myös lomakkeelle. Kyselylomakkeen täyttämiseen tulee myös varata aikaa ja tarvittavat opiskelu yms. todistukset on tiedettävä varata etukäteen esille. Pilotoidun osaamiskyselyn palautteen perusteella voidaan liitteenä olevaa osaamiskyselyä muokata. Liitteenä oleva osaamiskysely on tässä kehittämistyössä toteutettu alkuperäinen kysely. Tarvittavat parannukset tehdään ennen osaamiskyselyn uudelleen toteuttamista.



## 6.6 Työpaja III

Viimeisin työpaja III järjestettiin Teamsin välityksellä 26.10.2020. Työpaja työskentelyyn oli varattu aikaa kolme tuntia. Työpajan järjestäminen muutettiin tehtäväksi Teamsillä, jotta osaamiskartoituskyselyn tulokset saatiin analysoitua mahdollisimman pian kartoituksen jälkeen. Työpaja III tavoitteena oli laatia osaamisen kehittämissuunnitelma (liite 3) ja pilotoida ryhmäosaamiskeskustelukäytäntö (liite 2). Varsinainen työpaja järjestettiin siten, että organisaation kahdeksan työntekijää ja yksikön esimies olivat kokoontuneet työyksikön yhteiseen työskentelytilaan. Yksi työntekijä ja opinnäytetyöntekijä osallistuivat työpajaan Teams-yhteydellä. Osallistujat olivat saaneet ennakkomateriaalina osaamiskartoituskyselyn tulokset ja ryhmäosaamiskeskustelun kysymykset sähköpostitse. Ennakkomateriaalin koettiin helpottaneen työskentelyä, koska työntekijät olivat miettineet käsiteltäviä asioita etukäteen ja pystyivät seuraamaan esitystä myös omilta koneiltaan. Työpajaa varten olin laatinut Powerpoint-esityksen (liite 2), johon olin koostanut työpajapäivän tavoitteet ja tarkoituksen. Esittelin kehittämissuunnitelmien laatimisen ja kehittämismenetelmien valinnan idean sekä olin laatinut esitykseen mukaan valmiiksi lomakepohjan. Lisäksi esityksessä oli yhteenveto osaamiskartoituskyselystä Webropol-sovelluksesta saatavana peruseräraporttina tulosten tarkastelua varten.

Työpajatyöskentelyn varsinainen työstettävä osuus alkoi siten, että kävimme läpi kyselyn tulokset osaamisalueittain. Olin koostanut työskentelyä helpottaakseni osaamisalueet keskiarvoineen omaksi osiokseen. Osaamisen kehittämissuunnitelman laatimista varten analysoitiin osaamiskartoituskyselyn tulokset. Kyselystä arvioitiin aluksi osaamisalueet asiakastyön kannalta tärkeyden perusteella asteikolla 1-5, jossa 5 oli erittäin tärkeä. Lisäksi samalla arvioitiin tavoiteltava osaamisen taso osaamisalueittain. Näistä asiakastyön kannalta tärkeimmiksi nousseista (arvio 5) osaamisalueista valittiin kolme osaamisaluetta, joita haluttiin lähteä kehittämään. Perusteluina valinnalle käytettiin yksikön seuraavan vuoden talousarvioon kirjattuja tavoitteita. Kehittämisen kohteita olivat digi- ja teknologiaosaaminen, yhteistyö- ja viestintätaidot ja asiakaspalveluosaaminen ja asiakaslähtöisten palvelujen kehittämisosaaminen. Nämä osaamisalueet sisälsivät 5-8

väittämää konkreettisemmista osaamisista. Näistä konkreettisista osaamisista valittiin tarkemmin kehittämisenkohteet. Nämä kehittämisen kohteet kirjattiin osaamisen kehittämisen suunnitelmaan. Osaamiskyselyn tuloksia tarkasteltaessa selvitettiin kolme vahvinta osaamisaluetta, jotka kirjattiin myös osaamisen kehittämisen suunnitelmaan. Kehittämiskohteiden valinnan jälkeen mietimme sopivat kehittämismenetelmät lähdemateriaalia apuna käyttäen. Työskentelyssä apuna käytettiin Hätösen (2011) mallia.

Arvioinnin ja seurannan osalta päädyimme siihen, että kehittämistavoitteisiin tulisi päästä vuoden kuluessa. Aikajänne on näin yhdenmukainen talouden suunnittelun kanssa. Väliarviointia tehtäisiin osavuosisraportin yhteydessä huhtikuussa sekä väliarviointikeskustelu käytäisiin kesäkuussa. Valitsimme kehittämiselle vastuuhenkilöt ja päätimme tarkentaa aikataulua vielä myöhemmin. Teams-työpajasta nauhoitettiin tallenne. Työpajatyöskentelyn päätteeksi pyysin vielä palautetta ryhmäosaamiskeskustelusta. Päätimme yhdessä, että ryhmäosaamiskeskustelun palauteosio toimitettaisiin opinnäytetyöntekijälle sähköpostitse.

## **6.7 Ryhmäosaamiskeskustelukäytäntö ja sen pilotointi**

Opinnäytetyön yhtenä tehtävänä oli kehittää ryhmäosaamiskeskustelukäytäntö (liite 2) työvälineeksi. Ryhmäosaamiskeskustelu pilotoitiin työpaja III:n yhteydessä ja siitä kerättiin palaute. Samalla osallistujat arvoivat menetelmän käyttökelpoisuutta jatkossa sekä ryhmäosaamiskeskustelun kehittämiskohteita. Palautetta antoi neljä osallistujaa.

Ryhmäosaamiskeskustelun suunnittelun kehittämisessä käytettiin apuna seuraavanlaista runkoa:

- Osaamiskartoituksen tulosten läpikäynti (tulosten oikeellisuus, huomiot osaamiskartoituksen tekemisestä)
- Osaamisen vahvuudet ja kehittämiskohteet
- Osaamisen jakamisen tarve

- Työyksikön tavoitteet pohjana (yksikön taloussuunnitelman painopistealueet)
- Millä tasolla osaamisen haluttaisiin olevan osaamisalueittain? Mikä on so-  
piva osaamisen tavoitetaso?
- Mikä on suunnitelma osaamisen kehittämiseksi?
- Lomake työyksikön osaamisenkehittämisen suunnitelma (alustava malli  
kehittämissuunnitelmasta oli mukana diaesityksessä)
- Millaiset kehittämismenetelmät sopivat meidän työyhteisöllemme? (valin-  
nat perustuivat Hätösen (2011) malliin oppimisen monet muodot)  
(mukaillen eOsmo-hanke 2011.)

Aluksi kysyttiin ryhmäosaamiskeskustelun hyviä puolia. Palautteesta nousi esille hyvinä asioina porukassa oleminen ja ylipäänsä yhteinen keskustelu. Eräs vastaajista koki tärkeäksi sen, että jokainen sai sanoa oman mielipiteensä ja siten pystyttiin muodostamaan yhteinen mielipide. Työyhteisön yhteinen asioiden tärkeiden miettiminen ja kehittämisen painopisteiden valinta yhdessä nousi toisenkin vastaajan mielestä hyväksi asiaksi ryhmäosaamiskeskustelussa. Yhteisen mielipiteen muodostaminen nousi kolmessa vastauksessa esille. Yhteisen asi-  
oista sopimisen nähtiin parantavan asioihin sitoutumista.

Se, että jokainen pääsi sanomaan oman mielipiteensä ja tätä kautta saimme yhteisymmärryksen missä mennään.

Kaikki saivat sanoa mielipiteensä, ja kun yhteisesti sovitaan asioista niin niihin sitoutuminen on parempaa.

Palautteena ryhmäosaamiskeskustelukäytännön kehittämiskohteista vastauksista nousi esille, että osaamiskeskustelussa olisi hyvä käydä läpi asetettujen tavoitteiden lisäksi, kuinka tavoitteet saavutetaan. Ryhmäosaamiskeskustelut tulisi ottaa vuosittaiseksi käytännöksi ennen talousarvioin ja suunnitelmien lukkoon lyömistä ja esitystä olisi voinut ajallisesti tiivistää.

Keskustelun ohjaus olisi voinut olla hieman selkeämpää, lähinnä jotkin kysymykset jäivät monitulkintaisiksi. Toisaalta etäyhteydellä tämä on varmasti ollut todella haastavaa, kun ei näe muita. Eli erittäin hyvin sekin meni.

Osallistujia pyydettiin kertomaan, kuinka hyödylliseksi he kokevat ryhmäosaamiskeskustelun. Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että ryhmäosaamiskeskustelu on

hyödyllinen. Ryhmäosaamiskeskustelukäytäntö koettiin oikein hyväksi keinoksi käydä läpi asioita osaamisen kehittämissuunnitelmaa varten.

Hyvin hyödylliseksi. Yhteiset keskustelut yksikön tulevaisuudesta ja eri työntekijöiden omista haluista tehdä työn kehittämistä on jäänyt jotenkin taka-alalle.

Ryhmäosaamiskeskustelua pyydettiin arvioimaan yhteisen oppimisen ja yhteisöllisyyden tukemisen näkökulmasta. Vastauksissa nousi esille, että ryhmäosaamiskeskustelu tukee yhteistä oppimista ja yhteisöllisyyttä hyvin tai erittäin hyvin. Työyhteisön kokoa pidettiin hyvänä tällaisen osaamiskeskustelun kannalta. Yhteinen keskustelu koettiin tärkeäksi. Lisäksi eräs vastaajista koki, että jonkun on kuitenkin johdettava keskustelua, että kaikki saavat sanoa oman mielipiteensä.

Tuollainen ryhmäosaamiskeskustelumuotoinen toteutus tukee vallan loistavasti yhteistä oppimista ja yhteisöllisyyttä etenkin, jos osallistujat juttelevat ja keskustelevat oikeasti asioista niin että jos jossakin asiassa ilmenee eriäviä mielipiteitä niin se kerrotaan eikä olla vain hiljaa ja hyväksytään kaikki.

Viimeisenä kysymyksenä pyydettiin osallistujia kommentoimaan, että haluaisivatko he ryhmäosaamiskeskustelua käytettävän myös jatkossa työskentelymuotona. Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että ryhmäosaamiskeskustelua tulisi käyttää myös jatkossa. Eräs vastaaja kommentoi vielä, että keskustelussa täytyy olla selkeä toimintatapa ja yleisesti toivottiin keskustelujen säännöllisyyttä. Yksi vastaaja toivoi osaamiskeskustelua käytettävän heti osaamisen kehittämisen toimenpiteiden väliarvioinnissa.

Kyllä. Esim. isompien työyhteisöä ja tehtäviä koskevien muutoksien yhteydessä olisi hyvä saada esiin kaikkien osallisten ajatukset ja ideat. Tällainen ohjattu asiakeskeinen keskustelu toimii siinä hyvin.

Eräs osallistuja kommentoi, että olisi hyvä, että kartoitetut erityisosaamiset käytäisiin vielä yhdessä läpi. Näin kaikki työyhteisön jäsenet tietäisivät toisillaan olevasta osaamisesta. Yksi osallistujista kommentoi myös, että osaamiskartoituksen tarkoitus ja konkreettinen hyöty selvisi hänelle vasta ryhmäosaamiskeskustelussa.

## 6.8 Kehittämisen arviointi

Kehittämistyöhön liittyy olennaisena osana seuranta ja arviointi. Seurannalla (monitoring) voidaan tarkoittaa erilaisia asioita riippuen käytetystä arviointikirjallisuudesta. Usein seurannalla tarkoitetaan johdon tai hallinnon näkökulmasta haluttua tietoa, kuinka asiat toteutuvat ja mihin suuntaan. Seuranta voidaan nähdä myös informaation tuottamisena kehittämisen tilasta. Arviointitutkimuksella pyritään tiedon tuottamisen selvittämiseen ja kehittämisarvioinnilla toiminnan edistämiseen. Arvioinnin tulee olla kiinteä osa kehittämistyötä eikä kohdistua vain kehittämistyön loppupuolelle. (Seppänen-Järvelä 2004, 19-20.)

Prosessiarviointi ja kehittämisarviointi vastaavat sisällöltään toisiaan. Jatkuvalle prosessiarvioinnilla pyritään keräämään arvioinnilla palautetta ja ohjaamaan kehittämistyötä. Prosessiarviointi keskittyy toiminnan arviointiin eli kehittämisen toimintatavan arviointiin. Ydinkysymykset kohdistuvat prosessin luonteeseen: millaisia olivat prosessin taitekohdat, miten kohdatut ongelmatilanteet ratkaistiin ja mitä uutta prosessissa innovoitiin. Arvioinnissa ei keskitytä tarkastelemaan vain saavutettuja tuloksia vaan havainnoidaan prosessin kulkua kokonaisuudessaan. Kehittämistyön tarkoituksena on oppia yhdessä ongelmanratkaisua. (Seppänen-Järvelä 2004, 19-20, 23.) Kehittämistyön aikana tehtävä jatkuva arviointi on tarpeen, jotta saadaan prosessin aikana tietoa mahdollisista ongelmista ja toimintaa voidaan muuttaa saadun palautteen perusteella. On havaittu, että ongelmat liittyvät usein johtamiseen, vuorovaikutukseen tai viestintään. Arviointitieto on tärkeää oppimiselle koko kehittämisprojektiin osallistuneille henkilöille, työryhmälle ja organisaatiolle. (Seppänen-Järvelä 2004, 21-24.) Tässä kehittämistyössä saatua palautetta hyödynnetään jatkossa kehitettäessä prosessia toimivammaksi, kun osaamisen kehittämisprosessia työpajatyöskentelyineen toteutetaan organisaation muissa yksiköissä. Kohdatut ongelmatilanteet kohdistuivat prosessin aikataulutukseen. Aikataulutusta muokattiin prosessiin etenemisen kannalta sopivammaksi ja ongelmatilanteissa hyödynnettiin yhteistä keskustelua.

Alun perin kehittämisen arviointi oli tarkoitus tehdä työpajan IV:n aikana. Tarkoituksena oli tällöin arvioida osallistujien kanssa yhdessä osaamisen kehittämisen

prosessi ja siinä käytetyt menetelmät. Lisäksi arvioinnin kohteeksi oli valittu vuorovaikutuksen ja yhteistyön onnistuminen. Viimeistä työpajaa ei kuitenkaan pystytty toteuttamaan, koska opinnäytetyönä tekemäni kehittämisprosessi päättyi prosessin mallintamiseen ja työvälineiden kehittämiseen. Päädyin kehittämisen arvioinnissa tässä kohtaa siihen, että arviointiosuus sisältää kehittämisprosessin työpajoista kerätyt arvioinnit.

Tässä kehittämisprosessissa voidaan tuloksia tarkastella laadullisen tiedon mukaisesti. Tarkoittaen sitä, että havainnoin, haastatteluin ja keskusteluin voidaan saada tietoa siitä, miten kohderyhmä on asian kokenut, millaista merkitystä ja vaikutusta toimenpiteillä on ollut. Näin saadaan tärkeää tietoa tuloksista ja vaikutuksista. (Seppänen-Järvelä 2004, 39.) Prosessiarviointia voidaan jossain määrin tehdä työpajoista ja ryhmäosaamiskeskustelusta sekä osaamiskyselystä kerätyn palautteen avulla. Työpajoista kerättiin työpajan päätteeksi lyhyt palaute osallisuilta. Ryhmäosaamiskeskustelusta kerättiin palaute sähköpostilla, koska Teams-työpajan päätteeksi palautetta ei enää ehditty kerätä. Osaamiskyselyn lopussa oli omat kysymyksensä toteutetun kyselyn arvioimista varten.

Kehittämisen prosessiarviointia voidaan tehdä tässä vaiheessa työpajoista saadun palautteen perusteella. Työpajasta I kerättiin vapaamuotoista palautetta post-it-lapuille. Palautetta antoi 7 vastaajaa. Palautteenannon suullinen ohjeistus oli antaa palautetta työpajasta; tunnelmat/fiilikset sekä hyvät ja kehitettävät asiat. Saatu palaute oli pääosin positiivista. Työpajatyöskentelyn palautteista käy kuitenkin ilmi, että myös kehittämiskohtia löytyi. Monet vastaajista kokivat työskentelyn sekavana ja hämmentävänä. Hyviä asioitakin osallistujien kommenteista voi poimia, kuten yhteinen hyvä keskustelu, jonka nähtiin tukevan yhteisöllisyyttä ja yhdessä kehittämistä. Esitystä pidettiin hyvänä ja yhteiseen keskusteluun oltiin tyytyväisiä. Eräs kommentoijista epäili, että työskentelymenetelmä olisi jäänyt puuttumaan. Yksi kommentoijista olisi toivonut saavansa ennakkomateriaalia. Saadun palautteen perusteella työpaja II:n toteutusta muokattiin siten, että osallisuilta lähetettiin ennakkomateriaalit.

Työpajapäivän II päätteeksi pyysin vapaamuotoista palautetta työpajasta. Palautetta antoi 5 osallistujaa. Palautteenannon ohjeistus oli suullinen ja osallistujia

pyydettiin kirjoittamaan post-it-lapuille tunnelmat työpajasta, työpajan hyvät ja kehitettävät asiat. Työpajan palautteesta selviää, että esitys koettiin hyväksi, selkeäksi, perusteelliseksi ja mielenkiintoiseksi. Esityksen rakenne asioiden käsittelemiseksi oli arvioitu hyväksi. Myös työpajan tarkoitus oli selvinnyt paremmin yhdelle osallistujista tämän työpajan aikana ja työskentelyn kulkuun oltiin tyytyväisiä.

Kehittämisen loppuarviointi voidaan tehdä kehittämisprosessin päättyessä. Kehittämisprosessin väliarviointi ja loppuarviointi tehdään hyödyntämällä Hätösen (2011, 61) mallia. Näin ollen väliarvioinnissa puolen vuoden päästä arvioidaan reaktioiden ja oppimisentasoja ja kehittämisen jälkeen arvioidaan vielä toiminnan muuttumista ja tuloksia ja vaikutuksia

## **7 Opinnäytetyön tulokset**

### **7.1 Osaamisen johtamisen ja kehittämisen prosessi ja siinä käytettävät työvälineet**

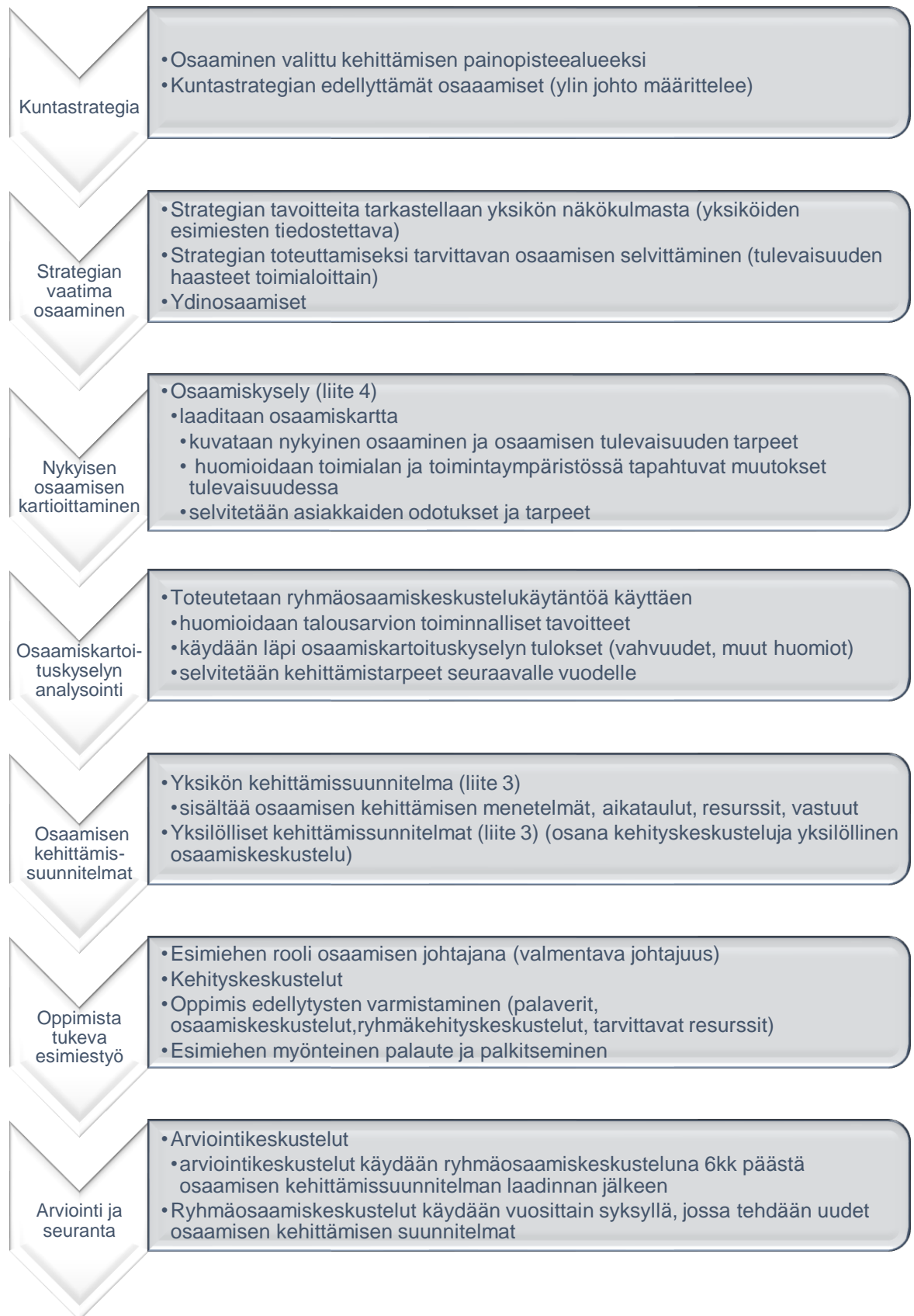
Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli mallintaa osaamisen johtamisen ja kehittämisen kokonaisuus ja osana kehittämisprosessia luotiin havainnollistava prosessikuvaus osaamisen johtamiseksi ja kehittämiseksi sekä kehitettiin ja pilotoitiin sen työvälineet. Tuloksissa olen kuvannut tämän kehittämisprosessin perusteella ehdotuksen osaamisen johtamisen ja kehittämisen prosessin vaiheista ja sen työvälineistä (kuvio 8). Osaamisen johtamisen kokonaisuus on käsitteenä laajempi kuin pelkästään henkilöstön osaamisen kehittäminen. Se sisältää henkilöstön osaamisen tunnistamisen, arvioinnin ja kehittämisen lisäksi myös tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakointiin liittyviä tehtäviä ja osa-alueita sekä oppimista tukevan esimiestyön (Osaamisen johtaminen 2015, 16.) Tehty prosessikuvaus sisältääkin yhtenä vaiheena oppimista tukevan esimiestyön ja tulevaisuuden osaamistarpeiden huomioimisen. Kehittämisprosessin tuotoksena kehitettiin osaamisen kartoittamiseksi ja kehittämiseksi konkreettiset työvälineet.

Osaamisen johtaminen ja kehittäminen perustuu ylimmän johdon strategian mukaisen osaamisen määrittelyyn. Ylemmän johdon tulee myös määrittellä strategisesti tärkeät osaamiset eli ydinosaamiset. Tässä kehittämistyössä organisaation ydinosaamisiksi määriteltiin työyksikössä asiakkaan vastaanottaminen ja ensivaikutelman luominen ja asiakkaan tarpeiden huomioiminen, palvelualltius ja laadukkaat palvelut, ihmisten/nuorten kohtaaminen, asenne ja yhteistyöhön liittyvä osaaminen.

Kehittämistyön aikana toteutettiin pilottina osaamiskartoitus, jota varten työyksikössä työstettiin osaamiskartta. Tämä tapahtui siten, että osaamiskartasta tehtiin osaamiskysely sähköisellä Webropol-sovelluksella. Osaamiskartoitus koostui kolmesta osasta: osaamiskartta (työpajat I ja II), osaamiskysely (itsearviointina) ja osaamisen kehittämissuunnitelmien laatiminen (työpaja III). Tärkeää on huomioida, että osaamisalueiden määrittämistä varten työpajatyöskentelyssä esille otettiin organisaation strategia sekä muut lähdemateriaalit. Lähdemateriaaleina tässä kehittämistyössä käytettiin Greenin osaamispyyrän mukaista jäsenystä eli organisaation ydinosaaminen, työelämäosaamisen, arvot ja toimintatapoihin liittyvä osaaminen ja eriytyvä ammatillinen osaaminen sekä tulevaisuuden ennakointiin liittyvät materiaalit.

Esimiesten tehtävänä on yksiköissä käydä keskustelu alaistensa kanssa strategian tavoitteista. Tässä kehittämistyössä yksikön strategian mukaisia tavoitteita tarkasteltiin työpajan I aikana sekä tehtiin myös ydinosaamisen määrittelyä. Työpajassa II valittiin strategian toteuttamiseksi tarvittavat osaamisalueet ja määriteltiin toimialojen tulevaisuuden osaamistarpeita.





Kuvio 8. Osaamisen johtamisen ja kehittämisen prosessikuvaus.

Osaamiskarttaa varten osaamisia ja osaamistarpeita eriteltiin yhden työyksikön toimesta. Osaamisalueiden kuvaukset tehtiin yksikkötasolla välttämättä liian ammat-  
tispesifejä osaamisten kuvauksia, jotta osaamiskartoitusta voitaisiin hyödyntää  
joltain osin myös organisaation muissa yksiköissä. Kartoitus toteutettiin pilottina  
organisaation yhteen tulosityksikköön, mutta ideana oli tuottaa prosessissa työvä-  
lineet osaamisen kartoittamiseen ja osaamisen kehittämissuunnitelmien laatimi-  
seen organisaation muissakin yksiköissä.

Nykyisen osaamisen kartoittamiseksi voidaan käyttää osaamiskyselyä, joka tä-  
män kehittämisprosessin tuloksena on tehty. Työpaja III sisälsi osaamiskyselyn  
tulosten analysoinnin, jonka perusteella löydettiin yksikön vahvuudet ja kehittä-  
miskohteet, jotka kirjattiin ylös osaamisen kehittämissuunnitelmaan. Osaamisky-  
sely toimii myös välineenä pohdittaessa yksilöllisiä kehittämistarpeita. Osaamis-  
kyselyn tulokset voidaan käydä läpi vielä henkilökohtaisissa  
kehityskeskusteluissa, jossa laaditaan tarkemmat suunnitelmat osaamispuutte-  
iden kattamiseksi. Henkilökohtaisissa kehityskeskusteluissa voidaan tarkemmin  
tehdä yksilökohtaiset osaamisen kehittämissuunnitelmat (liite 3). Näiden kehitys-  
keskustelujen anti tulee esimiehen koota yhteen ja käydä läpi yhteisesti työyksi-  
kössä. Yksilölliset kehittämissuunnitelmat tehdään vuosittain marraskuussa.  
Osaamiskyselyllä kartoitettiin myös monipuolisesti henkilöstön osaamisia ja ta-  
voitteena oli saada näkyväksi myös ns. hiljaista tietoa. Kyselyn loppuun työnteki-  
jät listasivat myös sellaista osaamista, joka ei muutoin välttämättä tulisi ilmi. Näin  
ollen organisaatiossa voidaan saada työntekijöiden osaaminen tehokkaaseen  
käyttöön.

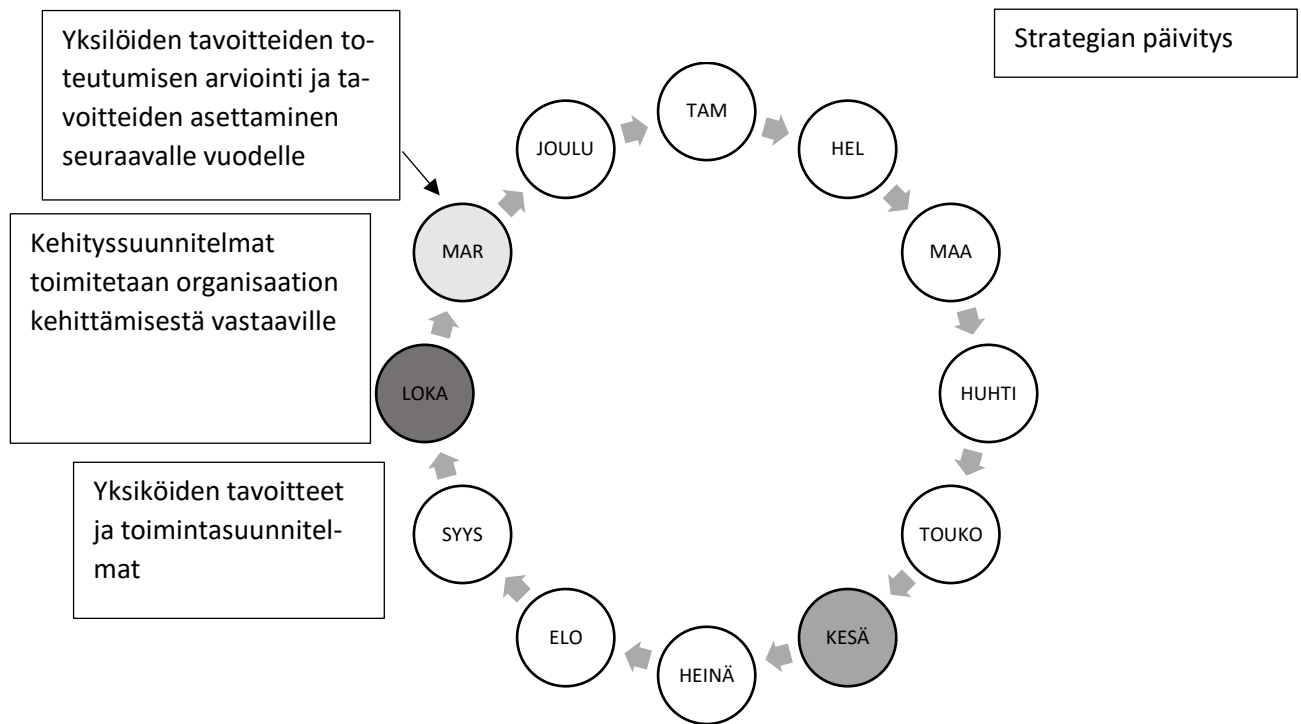
Ryhmäosaamiskeskustelukäytäntöä (liite 2) kehitettiin ja pilotoitiin työpajan III ai-  
kana. Ryhmäosaamiskeskustelu koettiin kehittämiseen osallistuneiden mielestä  
hyväksi käytännöksi laatia yksikön osaamisen kehittämisen suunnitelma. Ryhmä-  
osaamiskeskustelua voidaan jatkossa käyttää työskentelyvälineenä joko vuosit-  
tain tai parin vuoden välein uusittavan osaamiskartoituskyselyn tulosten analy-  
sointiin ja yksikön osaamissuunnitelman laadintaan sekä väliarvioinnissa.

Osaamisen johtamiseen liittyy myös oppisen tukeminen. Oppimista voidaan tu-  
kea hyvällä esimiestyöllä. Esimies on tärkeässä roolissa osaamisen johtajana.

Yhdessä alaisten kanssa esimies suuntaa osaamisen kehittymistä, luo oppimista edistävää kulttuuria työyhteisössä ja tukee ryhmän ja yksilön oppimisprosesseja. Tärkeää on aikaan saada reflektiivistä keskustelua ja kehittää oppimista tukevia järjestelmiä ja toimintatapoja yhdessä alaisten kanssa. Tässä kehittämistyössä tämä toteutui yksikön työntekijöiden osallistumisella yhteisen kehittämisen kaikkiin vaiheisiin. Menetelmälliset valinnat oli tehty osallistumista ja keskustelua edistäviksi. Esimies voi käyttää työyksikön yhteisöllisyyden ja yhteisen oppimisen menetelmänä ryhmäosaamiskeskustelua, kehityskeskusteluja sekä kiinnittää huomiota palautteen antamisen tapoihin ja palkitsemiseen.

## **7.2      Prosessin liittäminen osaksi kunnan vuosisuunnittelua**

Osaamisen johtaminen ja kehittäminen liitetään osaksi organisaation vuosisuunnittelua kuvion 9 mukaisesti. Osaamisen kehittämisen suunnitelma tehdään syksyllä, ja kehittämistoimenpiteiden arviointi puolen vuoden päästä keväällä. Uudet osaamisen kehittämissuunnitelmat tehdään syksyllä ja liitetään osaksi toiminta- ja taloussuunnitelmaa. Kunnan osaamisen kehittämissuunnitelma laaditaan ja päivitetään vuosittain talousarviovalmistelun yhteydessä. Osaamisen kehittämisen toimenpiteet valitaan syksyisin ryhmäosaamiskeskustelussa, jotta ne ehtivät seuraavan vuoden talousarvion käsittelyyn. Yksiköissä työstetään kuvaukset niistä keskeisistä osaamisalueista, joita tarvitaan tällä hetkellä ja tulevaisuudessa kunnan strategian ja yksikön tavoitteiden toteuttamiseksi eri tehtäväryhmissä. Kesäkuussa tehdään väliarviointikeskustelu, jossa seurataan valittujen kehittämistoimien toteutumista. Kehittämissuunnitelman ja säännöllisen osaamisen arvioinnin avulla osaamisen johtaminen saadaan jatkuvaksi prosessiksi.



- Kehityskeskustelut ja yksilöllisten kehityssuunnitelmien laadinta. Osamisten arviointi tehdään osaamiskartoituskyselyn perusteella yksilöllisessä osaamiskeskustelussa marraskuussa.
- Väliarviointikeskustelut 6 kk:n päästä kehityssuunnitelmien laadinnasta kesäkuussa. Silloin käydään läpi kehityssuunnitelmaan kirjattujen toimenpiteiden toteutuminen.
- Yksikön osaamisen kehityssuunnitelma tehdään lokakuussa. Osaamiskartoituskysely uusitaan, joka toinen vuosi.

Kuvio 9. Osaamisen johtaminen ja kehittäminen organisaation vuosikellossa (muokailen Viitala 2005, 197)

### **7.3 Prosessin käyttöönotto**

Luotua osaamiskyselyä ei ole tarkoituksenmukaista suoraan kopioida hyödynnettäväksi kunnan kaikissa yksiköissä, vaan sitä voidaan hyödyntää pohjana joiltain osin yksiköiden osaamiskartoituksia tehtäessä. Tämän vuoksi eri yksiköissä joudutaan tekemään joltain osin omat osaamisen kehittämisprosessinsa osaamisen tarpeiden määrittelemiseksi ja nykyisen osaamisen kartoittamiseksi. Tässä voidaan hyödyntää mallinnettua kehittämisprosessia ja kehitettyjä työvälineitä, joten ne on sen vuoksi tässä työssä kuvattu niin tarkasti kuin mahdollista. Työssä on tuotettu valmiit lomakepohjat ja työpajatyöskentelyn toteuttaminen on kuvattu tässä työssä, jolloin osaamiskartoitusprosessi organisaation muissa yksiköissä nopeutuu. Kuntaorganisaation haasteena on kuitenkin hyvin erikokoiset yksiköt henkilöstömäärältään.

Kehitetyn ja kuvatun prosessin juurruttamisen näkökulmasta haasteeksi voi muodostua kuntaorganisaation tasolla yksiköissä sen käyttöönotto. Käyttöönottoa voisi helpottaa esimiehille suunnattu preppauspäivä, jossa esiteltäisiin osaamisen kehittämisprosessin yhteisöllisen työpajaproessin idea ja siinä käytetyt menetelmät. Työn tulokset ja kuvattu kehittämisprosessi kokonaisuudessaan esitellään organisaation johdolle tulosten levittämiseksi.

## **8 Pohdinta**

### **8.1 Tulosten tarkastelu**

Tuloksia tarkasteltaessa voidaan havaita osaamisen kehittämisprosessin edenneen samankaltaisena prosessina Hätösen (2011) ja Viitalan (2005) esittämien osaamisen kehittämisen prosessikuvausten kanssa (Hätönen 2011, 17; Viitala 2005, 87). Osaamisalueiden määrittely tehtiin organisaation ydinosoamisten pohjalta. Työpajatyöskentelyn aikana tein havainnon, ettei ydinosoamisten määrittely ole yksinkertainen tehtävä, vaan ylemmän johdon tulisi tehdä tarkemmat määrittelyt strategisista osaamisista. Organisaation ylimmän johdon määrittelemät ydin-

osaamiset olisi hyvä olla tiedossa osaamiskartoitusprosessiin lähtiessä. Ydinosaamisten määrittelyä voisi helpottaa laatimamme osaamiskartta, josta esimerkiksi ylin johto voisi poimia strategisesti merkittävimpänä pitämiään osaamisia. Ydinosaamisten määrittely synnytti työpajassa paljon keskustelua ja epäuskoa siitä, etteivät ne olleetkaan osallistujille itsestään selviä. Yhteisen keskustelun avulla löydettiin yhteinen ymmärrys, että ydinosaamisten kartoitus pohjasi lopulta näkemykseen siitä, että mitä sellaista ainutlaatuista osaamista yksikössä on, jolla tuotamme lisäarvoa asiakkaille ja erotumme muista. Lisäksi apuna määrittelyssä käytettiin Viitalan (2005, 83) määrittelyä, että ydinosaaminen liittyy teknologiseen tietotaitoon, prosesseihin tai yhteistyösuhteisiin. Osaamisalueiden määrittelyn apuna voitaisiin käyttää myös asiakkailta kerättyä palautetta tulevaisuuden osaamisista, kuten Hätönen (2011, 19) on esittänyt.

Yhtenä haasteena kehittämistyön aikana havaitsimme, että ihmisten taipumus hyvistäkin osaamisentason kuvauksista huolimatta on ymmärtää osaamisen tasot eri tavoin. Ylipäänsä osaamisen tasokuvausten laatiminen on hankalaa ja on vaikea ennustaa, kuinka ihmiset ne ymmärtävät. Osaamisen tasojen kuvaaminen osoittautui tästä syystä erittäin hankalaksi. Osaamiskartan konkreettisen osaamisten väittämiä oli mielestäni hankala arvioida sanallisen arviointiasteikon perusteella, joten päätimme yhdessä esimiehen kanssa käyttää kyselyssä kahta asteikkoa. Sanallinen asteikko antaisi arvion kokonaisesta osaamisalueesta ja yksittäisiä osaamisia kuvattiin helpomman numeroarvosanan 1-5 mukaan, jossa jokaiselle arvolle oli kerrottu sen merkitys. Tasomäärittelyn hankaluutta kuvasi hyvin Kirjavainen & Laakso-Manninen toteamus (2001, 115), että ei ole tarkoituksenmukaista myöskään hioa osaamismäärittelyjä loputtomiin, koska se viivästyttää työkalun käyttöönottoa.

Osaamistasojen määrittelyssä yksi hyvä vaihtoehto olisi voinut myös olla käyttää ihan yksinkertaista 3-portaista tasokuvausta, mutta halusin käyttää laajempaa skaalaa tasokuvauksissa, koska päädyin käyttämään rinnalla sanallista mittaria ja halusin kahden eri asteikon sopivan yhteen. Perusteluna valinnalle oli osaamisen tason arvioinnin helpottuminen, jos käytössä olisi myös sanallinen mittari. Jos tasokuvausta haluttaisiin jostain syystä muuttaa, ehdottaisin käytettäväksi ihan

yksinkertaista asteikkoa tyydyttävä (T1), hyvä (H2) ja kiitettävä (K3). Tämä perusasteikko on yleensä helposti ymmärrettävissä. Toinen vaihtoehto kuvata osaamisen tasoa kolmiportaisesti olisi Hyppäsen (2013) esittämä tapa kuvata henkilön osaamista osaamisen x osalta: 1= enemmän kuin nykyinen tehtävä vaatii, 1=tehtävän vaatimusten mukainen ja 1=osaamista kehitettävä (Hyppänen 2013).

Tuloksia tarkasteltaessa voi osoittaa prosessin aikana kerätyn palautteen perusteella työpajaprosessin olleen hyödyllinen työyhteisön yhteisöllisyyden, yhteisen oppimisen ja sitoutumisen näkökulmista. Opinnäytetyössä tavoitteena oli kehittää yhteistä oppimista ja yhteisöllisyyttä. Tämä tavoite jalostui prosessin aikana ryhmäosaamiskeskustelukäytännön kehittämiseksi. Ryhmäosaamiskeskustelukäytännön kehittäminen tuki myös oppivan organisaation rakentamista, johon kuuluvat myös Serratin (2017) näkemyksen mukaan oppimista tukevan kulttuurin luominen, turvallinen ilmapiiri, työskentelyn tavoitteet, suunnan määrittäminen ja ryhmätyöskentely ja oppimista tukevien käytänteiden luominen (Serrat 2017, 50.) Ryhmäosaamiskeskustelukäytäntöä voidaan käyttää myös eräänlaisena yhteisen ajattelun foorumina. Jalava (2001) on todennut, että erilaisten tiedon jaon kanavien lisäksi voidaan hyödyntää erilaisia vuorovaikutuksen mahdollistavia toimintatapoja (Jalava 2001, 121.) Myös ryhmäosaamiskeskustelua pilotoitaessa esille nousi yhteisen ymmärryksen muodostamisen ja tiedon saamisen merkityksellisyys. Ryhmäosaamiskeskustelusta saatu palaute osoitti sen tukeneen tätä tavoitetta.

Ryhmäosaamiskeskustelu toteutettiin ns. hybridimallina, jossa osa osallistujista osallistui etänä Teamsin välityksellä, ja osa osallistujista oli kokoontunut yhteen tilaan. Työpajatyöskentelyn toteuttaminen etänä osoittautui osin haasteelliseksi. Työpajatyöskentelyssä etänä on haastavampaa päästä vuorovaikutukseen osallistujien kanssa. Omat haasteensa luo myös asioiden esittäminen ja valintojen tekeminen yhdessä etäyhteydellä.

Opinnäytetyöhön kuului yhtenä isona osana osaamiskyselyn pilotointi. Yhteisessä keskustelussa kyselyyn osallistuneiden kanssa nousi esille osaamisky-

selyn käytännön toteutukseen liittyviä parannettavia seikkoja. Yksi niistä oli kyselyyn vastaaminen nimellä tai nimettömänä. Nimellä vastaamista perusteltiin kehityskeskusteluihin saatavalla hyödyllä. Tällöin henkilökohtaista kehittämissuunnitelmaa voitaisiin reflektoida työntekijän kanssa. Etenkin kun osaamiskyselyssä saatu tieto olisi selvillä ja tuloksia voitaisiin tarkastella osana kehityskeskustelua. Yksilöllisen kehittämissuunnitelman laadinnan ajatuksena oli, että esimies ja työntekijä voivat käyttää osaamiskeskustelua apuna arvioitaessa työntekijän osaamisen tasoa ja kehittämisen kohteita kehityskeskustelun osaamiskeskustelussa. Myös Hätönen (2011) on todennut kehityskeskustelussa voitavan käyttää apuna osaamisarviointia ja sitä voidaan päivittää osana kehityskeskustelua. (Hätönen 2011, 43.) Tämän pilotti osaamiskartoituksen avulla voidaan myöhemmin tehdä tarvittavia korjauksia ja tarkennuksia kertyneen kokemuksen perusteella. Tehty osaamiskartta on viitekehys, jota voidaan tarvittaessa muokata. Osaamiskartoituksesta tuli melko laaja ja pitkä, joten vastaajien vastausmotivaatio voi sen myötä myös heikentyä.

Osaamisen kehittämisen suunnitelmat laadittiin yksikkö ja yksilötasolle. Osaamisen kehittämissuunnitelmia tehtäessä voidaan hyödyntää tässä työssä tehtyjä lomakkeita. Hyppänen (2013) on todennut, että kehittämissuunnitelmien tulisi olla yhdenmukaiset osaamisen kehittämissstrategian kanssa ja tukea organisaation toimintastrategiaa. Tässä työssä kehittämissuunnitelmat laadittiin organisaation tarpeiden ja tavoitteiden mukaan. Yksikön osaamisen kehittämissuunnitelmaa laadittaessa huomioitiin kohdeorganisaation talousarvioon asetetut tavoitteet yksikön toiminnalle seuraavaksi talousarviovuodeksi. Tämän perusteella tehtiin valinnat kehittämisen kohteista. Hyppäsen (2013) esittämät kysymykset kehittämissuunnitelman sisällöistä olivat samankaltaisia laadittujen kehittämissuunnitelmien kanssa eli kuvattuina olivat osaamisalueiden tavoitetasot, valitut kehittämisen osa-alueet, kehittämisen toimenpiteet, osallistujat, vastuut ja resurssit. Kehittämissuunnitelman aikana tuotetut materiaalit tallennettiin verkkokansioihin ja kehittämissuunnitelman prosessi kuvattiin kirjallisesti raportin muodossa.



## 8.2 Opinnäytetyöprosessin tarkastelu

Kehittämisprosessiin osallistuivat Kontiolahden vapaa-aikapalvelujen yksikön työntekijät ja vapaa-aikapääällikkö. Lisäksi mukana oli myös henkilöstöpääällikkö, joka on kunnan johtoryhmän jäsen. Näin prosessiin saatiin osallistumaan myös organisaation ylemmän tahon henkilöitä.

Opinnäytetyöprosessi kokonaisuutena eteni kaiken kaikkiaan erittäin mallikkaasti ja aikataulut onnistui melko hyvin. Pieniä muutoksia aikatauluihin jouduin tekemään prosessin aikana. Työpajatyöskentely ei edennyt suunnitellusti vaan jouduin muuttamaan toisen työpajan suunnitelmaa, ensimmäisen työpajan tuotoksen perusteella. Tässä näkyikin konkreettisesti kehittämisprosessin spiraalimalli. Työpajan tavoitteet oli suunniteltu ennalta ja toteutettiin käytännössä, mutta havainnoinnin ja saatujen tulosten reflektoinnin perusteella toimintaa muokattiin. Työpajatyöskentely oli onnistunut valinta, koska keskustelua syntyi ja vuorovaikutus oli avointa. Minun oli helppo etukäteen aavistaa tuntiessani yksikön työntekijät, että työskentelymetodiksi dialoginen keskustelu sopisi työyhteisön osallistujille hyvin. Keskustelua syntyi työpajoissa helposti ja yhteiseen näkemykseen päästiin sujuvasti. Osallistaminen ja yhteisöllisemmän ilmapiirin luominen oli työni yhtenä tavoitteena ja työpajoista keräämäni palautteen perusteella tämä tavoite saavutettiin. Kehittämistyön aikana henkilöstöllä oli mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua kehittämisprosessiin jokaisessa vaiheessa. Yhteiseen keskusteluun perustuvia työskentelymenetelmiä haluttiin jatkaa myös tulevaisuudessa.

Työpajatyöskentelyssä olisin voinut perehtyä paremmin erilaisiin ideointimenetelmiin. Ensimmäisen työpajan palautteestakin kävi ilmi, että osallistujat kokivat työskentelymetodin olleen epäselvä. Työpajan aikana käytiin keskustelua pareina tai pienryhmissä, kun osaamisia listattiin. Saamastani palautteesta käy lisäksi ilmi, että työskentelyn tavoitteet ja tarkoitus eivät olleet kirkastuneet kaikille osallistujille ensimmäisen työpajan aikana. Eräs osallistujista koki ymmärtäneestä kehittämisen tarkoituksen ja tavoitteet työpajan II aikana ja yksi osallistuja vasta työpajan III jälkeen. Pohtiessani syytä tähän, uskoisin sen johtuvan siitä, että esittelin työpajan III aikana myös osaamisen kehittämisen liittymisen kunnan toiminnansuunnitteluun ja talousarvioon. Työpajatyöskentelyssä tuli kiire kaikkien

työpajojen aikana, jolloin dialogisen keskustelun onnistumisen edellytys kaikilta osin ei täytynyt. Dialogin tavoitteena on tuoda erilaiset näkemykset ja tulkinnat esiin ja keskustelulle on pystyttävä varaamaan riittävä aika ja paikka. (Laihonen ym. 2017, 15.)

Olin koko prosessin ajan innostunut ja motivoitunut aiheesta, mikä varmasti näkyi myös ulospäin osallistujille. Työn onnistumisen mahdollisti, että toimeksiantaja oli kiinnostunut kehittämisen kohteesta ja oli mukana koko prosessin ajan. Kehittämisprosessiin osallistuva yksikkö oli motivoitunut ja keskustelua syntyi helposti. Väittäisin, että työyhteisöni lähti mukaan prosessiin helposti, koska olin heille entuudestaan tuttu yhtenä yksikön työntekijöistä. Halusin ottaa työskentelyssä kaikkien mielipiteet huomioon ja luoda työskentelylle välittömän ja avoimen ilmapiirin. Kiire ja aikataulussa pysymisen paine kuitenkin hieman esti tätä tavoitetta. Koko kehittämissprosessin ajan sain tukea, tsemppausta ja palautetta kollegalta ja oman työyhteisöni muilta työntekijöiltä sekä esimieheltä. Erityisen tärkeää tuki oli vaiheessa, jossa itse oli ikään kuin jämähtänyt paikoilleen työn tekemisessä. Opinnäytetyönohjaajan tuki ja kannustus olivat myös ratkaisevan tärkeitä työn etenemisen kannalta.

### **8.3 Luotettavuus ja eettisyys**

Tässä opinnäytetyössä noudatetaan tutkimuksen tekemisen yleisiä periaatteita ja TENKin laatimia ohjeita hyvästä tieteellisestä käytännöstä. Suostumus osallistua tutkimukseen on yleinen eettinen periaate. Tässä tutkimuksessa kerrottiin osallistujille etukäteen opinnäytetyönä toteutettavasta kehittämistyöstä ja he antoivat suostumuksensa suullisesti ja osallistumalla vapaaehtoisesti. Osallistuminen oli kuitenkin työnantajan toimesta suositeltavaa. Lisäksi kehittämistehtävän tavoitteet esiteltiin myös ensimmäisen työpajan alussa. Tutkimukseen osallistuville kerrottiin ennen Webropol-kyselyyn vastaamista, miten vastauksia käsitellään ja ketkä vastaukset tulevat näkemään. Samalla kerrottiin myös, että Webropol-kyselyn vastaukset eivät tule suoraan esille opinnäytetyössä niin, että niistä olisi tunnistettavissa henkilöitä (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019.) Tutkimuksen eettisten periaatteiden mukaan tiedonhankinnassa ja julkaisemisessa on

otettava huomioon eettiset periaatteet. Tutkijan on noudatettava tutkimuksessaan hyvää tieteellistä käytäntöä. (Hirsjärvi ym. 2009, 23.) Tutkimuksen teoriapohjana käytettiin vain luotettavaa lähdekirjallisuutta, ja internetistä tietoa hain käyttämällä tutkijoille kehitettyä Google Scholaria. Lähteiden valinnassa kiinnitin huomiota lähteen julkaisuvuoteen ja käytin mahdollisimman uutta lähdetietoa.

Tiedon luotettavuus on keskeistä tieteellisen tiedon tuottamisessa. Luotettavuuden arviointi kohdistuu sekä tutkimusmenetelmiin että tutkimusprosessiin ja tutkimuksen tuloksiin. Laadullisissa tutkimuksissa luotettavuutta lähestytään usein vakuuttavuudella. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkijan on vakuutettava avoimella ja tarkalla tiedon hankkimista koskevien valintojen ja tulkintojen näkyväksi tekemisellä. Lisäksi tutkimuksen tulee olla johdonmukainen. (Toikko & Rantanen 2009, 121-123.)

Toimijoiden tulee olla sitoutuneita kehittämistoimintaan, koska kehittämistoiminta on luonteeltaan sosiaalinen prosessi. Sitoutumattomuus heikentää kehittämistoiminnan luotettavuutta, jos toimijat eivät ole osallistuneet aktiivisesti kehittämiseen. (Toikko & Rantanen 2009, 126.) Toimijoiden sitoutumista tukivat yhteisölliset ja osallistavat menetelmät. Toimijoiden sitoutuminen näkyi kehittämisprosessin aikana osallistumisena työpajaproessiin. Osallistujat eivät olleet poissa kuin aivan pakottavasta syystä, kuten sairastuminen. Sitoutuminen näkyi myös haluna osallistua ja kertoa omat mielipiteensä Toimijoiden sitoutumista paransi osaamisen kehittämisen vaikuttaminen henkilökohtaisesti jokaisen toimijan oppimiseen ja työhön. Kehittämis toiminnassa luotettavuus nähdään tiedon käyttökelpoisuutena eli tuotetun tiedon on totuudenmukaisuuden lisäksi oltava myös hyödyllistä. Kehittämistulosten kannalta syntynyttä tietoa on voitava hyödyntää. (Toikko & Rantanen 2009, 121-122.) Tämän opinnäytetyön tuloksista on hyötyä toimeksiantajalle osaamisen johtamisen ja kehittämisen suunnittelemiseksi ja toteuttamiseksi laajemmin organisaatiossa.

Aiheenvallinnassa kiinnitin huomiota tutkimukseni lopputuotoksen hyödynnettävyyteen työnantajalleni. Lisäksi aiheeni valintaan vaikutti omakohtainen kokemukseni työyhteisössä tarpeelliseksi havaitsemistani kehitettävistä asioista. Halusin tutkimukseni hyödyttävän sekä työnantajaani että jokaista tutkimukseen

osallistuvaa työntekijää. Tutkimukseen osallistuvat henkilöt osallistuvat kehittämistyöhön oman työnsä puitteissa esimiehen luvalla ja suostumuksella. Proses- sin kuluessa syntyneet tuotokset tallennettiin sähköisesti luotettavaan tiedostoon.

#### **8.4 Jatkokehittämismahdollisuudet**

Jatkokehittämismahdollisuudet liittyvät kehittämistyön tulosten parempaan hyö- dynnettävyyteen. Organisaatio on suuri ja tuotetut työkalut eivät ole suoraan hyö- dynnettävissä kaikissa yksiköissä. Tämä kehittämistyön juurruttamisosio vaatisi mielestäni vielä tarkemman ideoinnin, suunnittelun ja toteutuksen. Osaamisia voitaisiin määrittellä myös yksilökohtaisemmin yksittäisten tehtävien tai yksilöiden tasolla. Tehty kartoitus antaa kuvan organisaation yhden yksikön yksikkötason osaamisesta, mutta määrittelyä voitaisiin tehdä myös eri tehtävärooleihin liittyen. Osaamiskartassa kuvatuista osaamisalueista voisi luoda myös erilaisia osaa- misprofiileja. Osaamisprofiilit voidaan toteuttaa esimerkiksi siten, että johto poimii osaamiskartan eri osaamisaluista osaamisprofiilin eri ryhmille.

Lisäksi tässä työssä ei ehditty arvioida kehittämistyön tuloksia ja vaikutuksia. Jat- kossa olisi hyvä tutkia kehittämistoimien tuloksia organisaation tavoitteiden saa- vuttamisessa, toiminnan tehostumisessa tai vaikutuksista asiakastytyvyy- teen. Jatkossa voitaisiin myös kehittää menetelmiä ja välineitä osaamisen jakamisen käytännöiksi. Tulevaisuuden ennakointiin voisi myös kehittää toimin- tamallin ja esimerkiksi liittää sen osaksi osaamisen johtamista. Olisi tärkeää tehdä tulevaisuuden ennakointia pitkällä aikajänteellä ja tähän tarvittaisiin esi- miesten innokkuutta, resursseja ja selkeää toimintamallia. Megatrendien ja heik- kien signaalien havainnoimisen näkökulmasta voitaisiin tehdä esimerkiksi toi- minnallisia työpajoja yksiköittäin ja tässä voisi käyttää apuna myös skenaariotyöskentelyä. Tulevaisuuden ennakointia varten on tässä työssä käy- tetty eri lähteistä saatavaa materiaalia, mutta aiheeseen voisi paneutua laajem- minkin.

## Lähteet

- Aarnikoivu, H. 2015. Esimiehenä arjessa. Juva: WSOY.
- Aarnikoivu, H. 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Alasoini, T. & Houni, P. 2019. Työelämä 2020: Work Up! Tulevaisuuden työ. TEM oppaat ja muut julkaisut 3/2019 [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161299/TEM\\_oppaat\\_3\\_2018\\_WorkUp\\_Tulevaisuuden\\_ty\\_o\\_22012019\\_Web.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161299/TEM_oppaat_3_2018_WorkUp_Tulevaisuuden_ty_o_22012019_Web.pdf?sequence=1&isAllowed=y) 11.11.2020.
- Alasoini, T., Järvensivu, A. & Mäkitalo, J. 2012. Suomen työelämän vuonna 2030: Miten ja miksi se on toisen näköinen kuin tällä hetkellä? TEM raportteja 14/2012. Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Arola, M. 2016. Ennakointia työuralle. Osaamisen kehittämistä kaikille. Sitra. <https://www.sitra.fi/blogit/ennakointia-tyouralle-osaamisen-kehittamista-kaikille/> 12.1.2020.
- Berio, G. & Harzallah, M. 2005. Knowledge management for competence management. *Journal of Universal Knowledge Management*, vol. 0, no. 1 (2005). <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.98.8476&rep=rep1&type=pdf>. 2.10.2020.
- Ginter, P.M., Duncan, W.J, Swayne, L.E. 2013. Strategic management of health care organizations. USA: Jossey-Bass. E-Book Central.
- eOsmo-hanke. 2011. Osaamisen hallinnan uudet innovaatiot kehittyvien sosiaali- ja terveyspalveluiden -hanke. eOsmo-työkirja. <http://www.eosmo.fi/tyokirja/tyokirja-johdanto.html>. 30.10.2019.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Heikkilä, A. 2008. Tutkiva kehittäminen: avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. WSOY.
- Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2001. Dialogi-Avain innovatiivisuuteen. Juva: WS Bookwell Oy.
- Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Syrjälä L. 2007. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Dark Oy.
- Helsilä, M. & Salojärvi, S (toim.) 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Talentum.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Väitöskirja. <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-7596-2> 1.6.2020
- Huhtanen, A. 2019. Miten oppimista tuetaan 2020-luvun työpaikalla? Julkaisussa Työn Tuuli 1/2019. [https://www.henry.fi/media/ajankoh-taista/tyon-tuuli/tyontuuli\\_012019\\_20190613\\_links.pdf](https://www.henry.fi/media/ajankoh-taista/tyon-tuuli/tyontuuli_012019_20190613_links.pdf) 22.11.2020
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen -liiketoiminnan menestystekijä. Edita Publishing Oy. E-kirja.
- Hyrkäs, E. 2009. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Acta universitatis Lappeenrantaensis. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Lappeenranta. Väitöskirja <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-214-717-2> 21.3.2020
- Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki: Edita Prima Oy.

- Jalava, U. 2001. Esimiestyö -valmentaminen ja uudistuminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Juva: PS-kustannus.
- Juuti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Järvinen, A. 1996. Henkilöstö voimavarana. Rekrytointi ja kehittäminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kirjavainen, P. 2003. Strateginen osaamisen johtaminen Suomessa-käsitekehityksestä käytännön kokemuksiin ja tulevaisuuden näkymiin. Teoksessa Kirjavainen, P., Laakso-Manninen, R., Manka, M.-L., Troberg, E. (toim.) 2003. Kehittyvä osaamisen johtaminen. Helian julkaisusarja A:6. 2003. Oy Edita Abk.
- Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2001. Strateginen osaamisen johtaminen. Helsinki: Edita Oyj.
- Kontiolahden kunta. Talousarvio 2020. Taloussuunnitelma 2020-2022. <https://www.kontiolahti.fi/documents/364530/1607395/Talousarvio+2020%2C+taloussuunnitelma+2020-22%2C+kvalt.+9.12.2019+pyk%C3%A4I%C3%A4+63.pdf/99053bf0-cdff-289a-8b5a-74c34b434d8b> 3.10.2020
- Kosonen, M. 2019. Tiedolla johtamisen käsikirja. Mikkeli: Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-344-183-5> 12.11.2020.
- KT Kuntatyönantajat. 2017. Osaamisen johtaminen on osa strategista henkilöstöjohtamista. <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/osaamisen-johtaminen>. 21.11.2019.
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Laakso-Manninen, R. & Viitala, R. 2007. Competence management and human resource development. Research 1/2007. Helsinki: Haaga-Helia university of applied sciences. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2015062613732>
- Laine, P. 2007. Osaamisen johtaminen ja HRD -tarua vai totta? Kuvaus viiden case-organisaation henkilöstön kehittämisen käytännöistä. Turun kauppakorkeakoulu. Porin yksikkö.
- Laihonen, H., Rajala, T., Haapala, P. & Vakkuri, J. 2017. Dialogia tuloksista. Kohti tuloksekasta julkisjohtamista. Tampereen yliopisto, johtamiskorkeakoulu. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0620-5> 11.11.2020.
- Laihonen, H. Hannula, M., Helander, N. Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V. & Yliniemi, T. 2013. Tietojohdaminen. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-15-3058-6> 11.11.2020
- Lankinen, P. Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista-hyödynnä kokemusta. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Manka, M.-L., Hakala, L., Nuutinen, S., Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua -työhyvinvoinnin ratkaisua pientyöpaikoille. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampereen yliopisto. Tampere: Tammerprint oy

- [https://kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas\\_lopullinen.pdf](https://kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf)  
18.10.2020.
- Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudellaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Opetushallitus. 2019. Osaamisrakente 2035. Alakohtaiset tulevaisuuden tarpeet ja koulutuksen kehittämishaasteet -Osaamisen ennakoitifoorumin ennakoitituloksia. Raportit ja selvitykset 2019:14  
[https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaamisrakente\\_2035.pdf](https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaamisrakente_2035.pdf) 21.9.2020
- Opetushallitus. 2020. Osaamisen ennakoitifoorumi. <https://www.oph.fi/fi/palvelut/osaamisen-ennakoitifoorumi-oef> 1.2.2020
- Osaamisen ennakoitifoorumi. Osaamiskorttipakka. [https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaamiskortit\\_verkkoversio\\_1.pdf](https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaamiskortit_verkkoversio_1.pdf). 1.2.2020
- Osaamisen johtaminen. ELY, REDU, EU & ESR 2015. Osaamisen johtaminen. Osaamisen ennakoinnista osaamisen kehittämiseen.  
<http://www.redu.fi/loader.aspx?id=283831a3-dbf6-4ce2-82cd-7251322e8b03> 26.8.2020.
- Otala, L. 2019. Ketterä oppiminen on keskeinen osa jatkuvaa oppimista. Julkaisussa työntuuli 1/2019. [https://www.henry.fi/media/ajankohdasta/tyon-tuuli/tyontuuli\\_012019\\_20190613\\_links.pdf](https://www.henry.fi/media/ajankohdasta/tyon-tuuli/tyontuuli_012019_20190613_links.pdf) 12.11.2020.
- Puhakka, A., Sihvo, P. Väyrynen, K., Häkkinen, M., Kukkonen, T. 2011. eOsmonhanke. Työkirja. <http://www.eosmo.fi/tyokirja/tyokirja-johdanto.html>. 15.7.2020.
- Puhakka, A. Työnantajan menetelmät osaamisen kartoittamiseen ja analysointiin -strateginen osaamisen johtaminen. Kopsu-hankkeen seminaari 27.3.2012. <https://www3.uef.fi/documents/678207/794798/PuhakkaArttu2.pdf/f17c1f85-5731-4c79-ac1e-aa543a6f1d07> 7.9.2020.
- Salonen, K. Eloranta S, Hautala, T. & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 108. Tampere: Suomen yliopistopaino. <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166494.pdf> 2.6.2020.
- Seppänen-Järvelä, R. 2004. Prosessiarviointi kehittämissuorituksissa. Opas käytäntöihin. Arviointiraportteja 4/2004. Helsinki: STAKES  
[https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/75862/Arviointiraportteja4\\_04.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/75862/Arviointiraportteja4_04.pdf?sequence=1&isAllowed=y) 1.10.2020.
- Serrat, O. 2017. Knowledge solutions. Tools, methods, approaches to drive organizational performance. [https://www.researchgate.net/publication/317381220\\_Knowledge\\_Solutions\\_Tools\\_Methods\\_and\\_Approaches\\_to\\_Drive\\_Organizational\\_Performance](https://www.researchgate.net/publication/317381220_Knowledge_Solutions_Tools_Methods_and_Approaches_to_Drive_Organizational_Performance) 12.10.2020.
- Sihvo, P., Puhakka, A. & Väyrynen, K. 2011. Osaamisyhteisöt ja osaamisen hallinnan kokonaismallin kehittäminen. Teoksessa Kultanen, S., Nokelainen, P., Ilesley, P. (toim.) 2011. Innovations for competence management. Conference proceedings. Esa Print Oy.
- Sitra. 2020. Megatrendit 2020. Sitran selvityksiä 162. <https://media.sitra.fi/2019/12/15143428/megatrendit-2020.pdf>
- Sivonen, S. & Pouru, L. (Toim.) 2014. KT Kuntatyönantajat 2014. Osaamisen ennakoitinta kuntapalveluissa. Loppuraportti. <https://www.kt.fi/julkaisut-ja-opaat/2014/osaamisen-ennakoitinta-kuntapalveluissa-loppuraportti> 21.5.2020.
- Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum Media Oy.

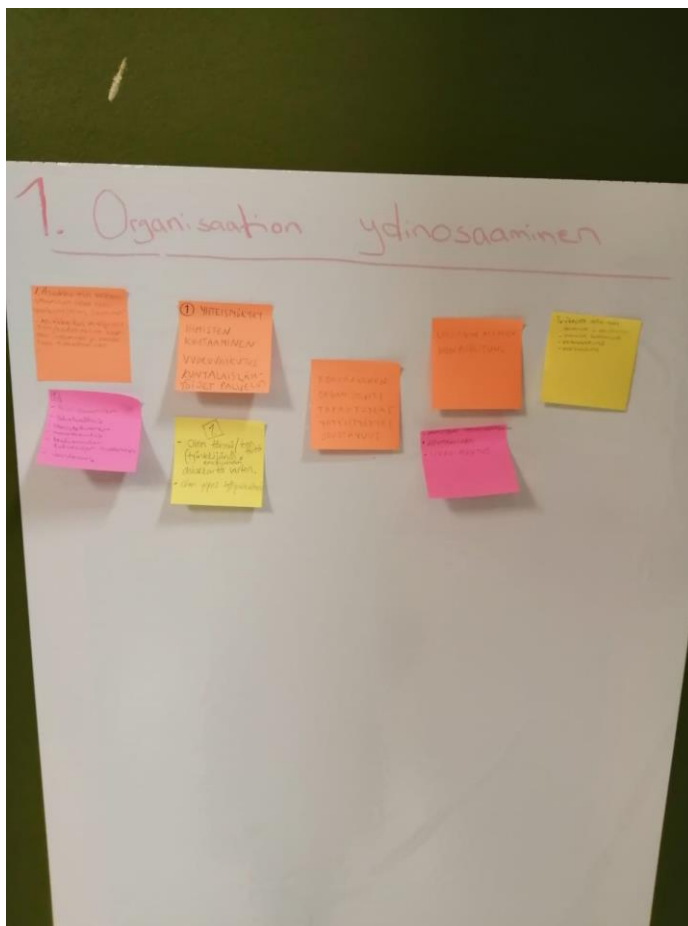
- Säntti, R. & Viitala, R. 2010. Strategisten osaamisten ymmärtäminen organisaatioissa. Teoksessa Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen. Uotila, T-P (toim.). 2010. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 293. Liiketaloustiede 106. Johtaminen ja organisaatiot. Vaasan yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-313-4>: 7.9.2020
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy-Juvenes Print. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-7732-4>
- Tuomi J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarvointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarvointi Suomessa (tenk.fi)14.1.2021
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2020. Miten osaaminen näkyväksi? Kartoitus osaamisen tunnistamisen ja tunnustamisen rakenteista ja käytännöistä Suomessa ja valituissa kansainvälisissä verrokkimaissa. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-561-4> 21.9.2020.
- Valtionvarainministeriö. 2000. Osaamisen johtaminen osana valtion henkilöstötilinpäätöskäytäntöä. Helsinki: Edita.
- Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:951-683-987-8> 18.9.2020.
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Viitala, R. & Lehto K. 2014. Kovat ajat kuntien henkilöstöjohtamisessa. Teoksessa Viitala R. & Järnlström, M. (toim.) Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 302. Liiketaloustiede 107 johtaminen ja organisaatiot. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-538-1> 21.5.2020.
- Viitala, R. & Jylhä E. 2019. Johtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.
- Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy
- Virtanen, P. & Stenvall, J. 2019. Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Välimaa, E. 2014. Osaamisen johtaminen verkostotaloudessa. Teoksessa Sydänmaalakka, P. (toim.) Tulevaisuuden johtaminen 2020. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.
- Webropol. 2020. 3.0-käyttöopas. Versio 31.7.2020. [https://new.webropolsurveys.com/content/manuals/Manuaali\\_3.0.pdf](https://new.webropolsurveys.com/content/manuals/Manuaali_3.0.pdf) 30.4.2020.



## Esimerkki teemoittelusta

Työpajassa I osallistujat listasivat osaamisympyrän lohkojen mukaan osaamisia post-it lapuille. Post-it laput koottiin seinälle isoille fläppipapereille (kuva alla). Työskentelyssä apuna käytettiin myös Kontiolahden kunnan strategiaa.

Osaamisia teemoiteltiin yläkategorioiden alle siten, että luokittelin ja yhdistelin ensin samat tai samankaltaiset osaamiset yhteen numeroiden, kuinka monta kertaa ne esiintyivät aineistossa.



## ORGANISAATION YDINOSAAMINEN

- Asiakkaan vastaanottaminen ja ensivaikutelman luominen
- Asiakkaan mielipiteiden/ehdotuksien huomioiminen ja mahdollinen toteuttaminen
- Palveluosaaminen
- Palvelualttius
- Verkostoituminen x2
- Laadukkaiden palvelujen tuottaminen
- Joustavuus x2
- Yhteistyökykyisyys x2

- Ihmisten kohtaaminen x3
- Vuorovaikutus x4
- Kuntalaislähtöiset palvelut
- Olen töissä työntekijänä ensisijaisesti asiakkaita varten
- Olen ylpeä työpaikastani
- Organisointi
- Tapahtumat
- Loistavin asenne
- Monipuolisuus
- Kuntalaisten palveleminen x2
- Ihmisten vapaa-ajan ohjaaminen ja kehittäminen

Teemoittelu jatkui siten, että pääryhmät muodostettiin Kontiolahden kuntastrategian pohjalta valittuihin pääryhmiin ja valitsin aineistosta värikoodien perusteella osaamiset näiden pääryhmien alle. Näitä olivat kaikille yhteinen työelämäosaaminen, tapa toimia/toimintakulttuuri, maine kuva/viestintä, loistavin asenne ja kyvykkyys.

Osaamisten ryhmittelyä kuntastrategian pohjalta värikoodein, jossa punainen oli kaikille yhteinen työelämäosaaminen. Keltainen=tapa toimia/toimintakulttuuri, vihreä=maine kuva/viestintä, sininen=loistavin asenne ja oranssi=kyvykkyys.

### KAIKILLE YHTEINEN TYÖELÄMÄOSAAMINEN

- Digiosaaminen/digitalisaatio x4
- Verkosto-osaaminen x5
- Tekninen/Teknologiaosaaminen x2
- Tiedon hankkiminen ja hyödyntäminen x2
- Osaan päivittää omaa osaamistani
- Organisointi
- Oman alan koulutus ja tietämys
- Yhteistyö- ja neuvottelutaidot, yhteistyötaidot/vuorovaikutustaidot yhteistyökykyisyys x2, vuorovaikutus x4
- Kuuntelu- ja keskustelutaidot
- Tehtävien priorisointi
- Kyky työskennellä paineen alla
- Stressinsietokyky
- Monien tehtävien yhtäaikainen hallinta
- Oman työn johtaminen
- Päivitan omaa osaamistani säännöllisesti



## Ryhmäosaamiskeskustelun kysymykset

- ▶ Mitkä ovat yksikömmе tärkeimmät osaamiset asiakastyön kannalta?
- ▶ Mitä osaamme jo hyvin? (yksikömmе vahvuudet)
- ▶ Mitä osaamme heikosti? (tarvitaanko tätä osaamista nyt/tulevaisuudessa)
- ▶ Onko yksikössämme poistuvaa osaamista, tarve pois oppia jostakin?
- ▶ Mitkä osaamisalueet vaativat osaamisen kehittämistä?
- ▶ Millä tasolla osaaminen on ja millä tasolla osaamisen tulisi olla? (ammattiliset tavoiteprofiilit)
- ▶ Miten osaamisen kehittämisessä tulisi edetä?
- ▶ Mitä toiveita tai asioita haluan käydä keskustelussa läpi?

## Ohjeet työskentelyyn

- ▶ Käydään yhdessä läpi osaamiskartoituksen tulokset ja arvioidaan osaamisalueet asiakastyön tärkeyden kannalta (asteikolla 1-5) ja määritellään millä tasolla haluaisimme osaamisen olevan
- ▶ Valitaan asiakastyökannalta tärkeimmät osaamisalueet
- ▶ Valitaan vahvimmat osaamiset ja kehitettävät osaamiset
- ▶ Valitaan yhdessä kehittämisen menetelmät ja kirjataan ne kehittämissuunnitelmaan

## Vapaa-aikapalvelujen osaamisen kehittämissuunnitelma

- ▶ Mitkä ovat tulevaisuuden tavoitteet ja niissä tarvittavat osaamistarpeet?
- ▶ Mitkä ovat yksikömmе tärkeimmät osaamiset asiakastyön kannalta? (Osaamisen tärkeys oman työn kannalta asteikolla 1-5)
- ▶ Osaamisalue 1 digi- ja teknologiaosaaminen
- ▶ Osaamisalue 2 asiakaspalveluosaaminen ja asiakaslähtöisten palvelujen kehittäminen
- ▶ Osaamisalue 3 yhteistyö- ja viestintätaidot
- ▶ Osaamisvahvuudet: Mitä vahvaa osaamista meillä on? Voisiko ko. osaamisen hyödyntämistä tehostaa?
- Vahvat osaamiset
- Osaamisalue
- Osaaminen 1
- Osaaminen 2
- Osaaminen 3

## Vapaa-aikapalvelujen kehittämissuunnitelma

- ▶ Kehitettävät osaamisalueet (valitaan 1-3 osaamisaluetta):
- ▶ Osaamisen tavoitteet ja kehittämismenetelmät:
- ▶ Valitaan yksi tärkein kehittämisen kohde, johon tarvitaan yhteisön ulkopuolista tukea/resurssia:
- ▶ Poistuva osaaminen, tarve pois oppia jostakin?
- ▶ Kuka kehittämisestä vastaa:
- ▶ Mikä on kehittämisen aikataulu ja resurssit:
- ▶ Miten kehittämistä arvioidaan ja seurataan:
- ▶ Miten osaamisen kehittämistoimet ovat toteutuneet? Mitä on opittu? (käydään läpi vältarviointikeskustelussa)

Tärkeimmät osaamisalueet asiakastyökannalta arvosanan 5 saaneet tummennettuna osaamisaluettain

1. Digi- ja teknologiaosaaminen
2. Verkostoosaaminen
3. Luova ongelmanratkaisutaito ja luovuus
4. Tiedon hankkiminen ja hyödyntäminen
5. Henkilökohtainen osaamisen kehittäminen ja itsensä johtaminen
6. Yhteistyö- ja viestintätaidot
7. Asiakaspalveluosaaminen ja asiakaslähtöisten palvelujen kehittäminen
8. Innovatiivisuus
9. Omaan työhön asennottuminen
10. Työyhteisöosaaminen
11. Ohjausosaaminen
12. Projektinhallintataidot
13. Sosiaalisen median ja verkko-ohjauksen osaaminen
14. Tapahtumatuotanto-osaaminen
15. Palvelumuotoilu

## Palaute ryhmäosaamiskeskustelusta

- ▶ Mitä hyvää osaamiskeskustelussa mielestäsi oli?
- ▶ Mitä kehitettävää osaamiskeskustelussa vielä olisi?
- ▶ Miten hyödylliseksi koet osaamiskeskustelun?
- ▶ Miten ryhmäosaamiskeskustelumuotoinen toteutus mielestäsi tukee yhteistä oppimista ja yhteisöllisyyttä?
- ▶ Haluaisitko, että ryhmäosaamiskeskusteluja käytetään myös jatkossa työskentelymuotona? (perustele hieman)
- Työskentelyn etenemisestä...
- ▶ Kehittämisprosessi etenee siten, että työstän osaamisen kehittämisen suunnitelman valmiiksi
- ▶ Yksilölliset osaamiskeskustelut käydään Sarin kanssa kehityskeskustelussa
- ▶ Kehittämisprosessi arvioidaan vielä yhdessä, mutta toteutustapa vielä avoin

## Lähteet

- ▶ eOsmo-hanke. 2011. Osaamisen hallinnan uudet innovaatiot kehittyvien sosiaali- ja terveyspalveluiden -hanke. eOsmo-työkirja. <https://www.eosmo.fi/tyokirja/tyokirja-johdanto.html>
- ▶ ELY, REDU, EU & ESR. 2015. Osaamisen johtaminen. Osaamisen ennakoinnista osaamisen kehittämiseen. <http://www.redu.fi/loader.aspx?id=283831a3-dbf6-4ce2-82cd-7251322e8003>
- ▶ Valtionvarainministeriö. 2000. Osaamisen johtaminen osana valtion henkilöstölinjauskäytäntöä. Helsinki: Edita
- ▶ Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen -liiketoiminnan menestystekijä. e-kirja. Edita Publishing Oy
- ▶ Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki: Edita Prima Oy
- ▶ Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy

Kiitos kaikille osallistumisesta osaamisen kehittämisen työpajaprosessiin!

Yhteinen kehittämisprosessi toki jatkuu edelleen...😊



## Kehittämissuunnitelmat

Yksikön kehittämissuunnitelma

Yksikkö: Vapaa-aikapalvelut

Aika ja paikka:

Kehittämisen kohde	Kehitettävä osaaminen	Yksikön osaaminen tällä alueella		Kehittämisen tavoitteet ja menetelmät	Seuranta ja vastuuhenkilöt	Aikataulu ja resurssit
		Nyt	Tavoite			
Osaamisalue 1						
Osaamisalue 2						
Osaamisalue 3						

Yksilöllinen kehittämissuunnitelma

Nimi:

Aika ja paikka:

Kehittämisen kohde	Yksilön osaamisen taso osaamisalueella		Kehittämisen tavoitteet	Kehittämisen menetelmät ja toimenpiteet	Aikataulu ja resurssit	Arviointi ja seuranta
	Nyt	Tavoite				
Osaamisalue 1						
Osaamisalue 2						
Osaamisalue 3						

## Osaamiskartoitus

Arvioi tämän hetken osaamistasi seuraavilla osaamisen alueilla. Osaamisalueet on numeroitu (2-16) ja jokaisen osaamisalueen alapuolella on esitetty väittämiä. Valitse vastausvaihtoehdoista väittämää parhaiten kuvaava osaamisesi taso tällä hetkellä käyttämällä arviointiasteikkoa 0-5. Arviointiasteikon selitteet löydät jokaisen osaamisalueen kohdalta otsakkeen alta. Voit arvioida osaamistasi asteikolla 0-5, jossa arvio 0= ei osaamista/Ei kuulu työtehtäviin ja arvio 5=erinomainen osaaminen. Kyselyn kysymys numero 1 koskee vastaajan tietoja ja kyselyn lopussa numerot 17-20 ovat avoimia kysymyksiä.

Osaamisalueen vastausten perusteella määritetään keskiarvona osaamisen taso osaamisalueella. Osaamisen tasot on kuvattu myös sanallisena ja numeroarvosanaa vastaava osaamisen taso löytyy sanallisesta taulukosta. Osaamisalueet sisältävät eri määrän väittämiä, joten eri osaamisalueet painottuvat eri tavoin. Esimerkiksi digi- ja teknologiaosaamisalueen keskiarvo eri väittämistä voisi olla tasolla 3, joten henkilön osaaminen tällä osaamisalueella olisi kuvattavissa tasolla 3=Osaaja.

Osaamiskartoituskyselyn vastaukset käsitellään yhdessä ryhmäosaamiskeskustelussa elokuussa osaamisen kehittämisen työpajassa 3. Tällöin myös käydään yhdessä läpi tavoiteltava osaamisen taso osaamisalueittain. Tämän osaamiskartoituskyselyn vastauksia käydään läpi myös jokaisen henkilökohtaisessa kehityskeskustelussa esimiehen kanssa. Tällöin voidaan laatia jokaiselle tarkemmat henkilökohtaiset osaamisen kehittämissuunnitelmat. Osaamiskartoituksen tarkoituksena ei ole jakaa työntekijöitä hyviin tai huonoihin vaan tämä kartoitus on tarkoitettu työkaluksi osaamisen kehittämiseksi.

Tämä kysely on pilotti ja toivoisin kaikilta osallistujilta kommentteja kyselyn lopusta löytyviin avoimiin kysymyksiin tämän osaamiskartoituksen puutteista ja hyvistä puolista. Kysely on luottamuksellinen ja vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Yksittäisen vastaajan vastaukset eivät tule näkyville tekemässäni opinnäytetyössä. Kiitos kaikille tämän osaamiskartoituksen tekemisessä mukana olleille jo tässä vaiheessa. Tarkoituksena on, että tästä osaamiskartoituksesta olisi hyötyä jokaiselle osallistujalle! :)





















**16. Palvelumuotoiluosaaminen**

Arvioi palvelumuotoilun osaamistasi eri väittämien kohdalla allaolevan arviointiasteikon perusteella

1= kohtalainen (aloittelija)

2 = tyydyttävä

3 = hyvä

4= erittäin hyvä

5 = erinomainen

0 = ei osaamista (ei kuulu työtehtäviin)

	1	2	3	4	5	0
Ymmärrän mitä palvelumuotoilulla tarkoitetaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen palvelumuotoilun menetelmiä ja työkaluja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen palvelumuotoiluprosessin eri vaiheet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan käyttää palvelumuotoilun menetelmiä työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**17. Korttikoulutukset**

Lisää tähän kenttään kaikki suorittamasi kortit (EA-kortti, hygieniapassi, järjestyksenvalvojakortti, köysitoiminnanohjaaja KTO jne.)


**18. Täydennyskoulutukset ja erilaiset lyhyet opintokokonaisuudet ja kurssit**

Lisää tähän tiedot kaikista suorittamistasi lisä- ja täydennyskoulutuksista, opintokokonaisuuksista tai kursseista. Mainitse tiedoissa ainakin suorittamasi kouluksen nimi, suorittamisajankohta ja oppilaitos.


**19. Muu osaaminen ja vahvuudet**

Lisää tähän kaikki muu osaaminen mitä sinulla on (harrastukset, yhdistystoiminta). Tähän kenttään voit lisätä myös omat erityisvahvuutesi.


**20. Mitä mieltä olit tästä osaamiskartoituksesta? Miltä osaamiskartta tuntui täyttää? Puuttuiko kartasta jotain olennaista? Mikä tässä osaamiskartoituksessa oli onnistunutta tai hyvää?**
