

Opinnäytetyö (YAMK)

Bioalat ja liiketalous

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

2011

Elina Kajantola

OSAAMISEN KARTOITTAMINEN

– Turun kaupunki, Talouspalvelukeskus



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Elina Kajantola

OSAAMISEN KARTOITTAMINEN

Opinnäytetyön teoreettinen pohja alkaa henkilöstön kehittämisestä, joka on perusta osaamisen johtamiselle. Osaamisen johtaminen pohjautuu organisaation visiosta ja strategiasta sekä ydinosaamista ja kriittistä osaamista. Opinnäytetyön viitekehys käsittelee myös osaamista työhyvinvoinnin lisääjänä sekä hiljaisen tiedon näkyväksi saamista organisaatioon.

Opinnäytetyöhön kuuluvan käytännön kehittämistyönä on kartoittaa nykyosaaminen Turun kaupungin Talouspalvelukeskuksessa ja luoda osaamisen järjestelmä ja menetelmä organisaatioon. Tavoitteena on myös saada Talouspalvelukeskukseen osaamisrekisteri, selvittää osaamisvajeet koulutussuunnitelmien pohjaksi ja saada osaamiskeskustelu osaksi kehityskeskusteluja.

Kehittämistyö toteutettiin sekä kvantitatiivisena että kvalitatiivisena tutkimustyönä. Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen osallistavana ryhmätyömenetelmänä kerättiin organisaatiossa tarvittavat osaamiset, joista muotoutui Talouspalvelukeskuksen osaamiskartta. Osaamisen kartoittaminen tehtiin kvantitatiivisena tutkimustyönä. Jokainen organisaation jäsen teki itsearviointin kirjallisesti oman osaamisen tasosta selainpohjaiseen järjestelmään, joka toimii jatkossa organisaation osaamisrekisterinä.

Kehittämistyön johdosta Talouspalvelukeskuksella on nyt käytössään osaamisjärjestelmä, menetelmät, osaamisrekisteri ja osaamiskartta. Kehityskeskustelulomake ja osaamiskartoitus suoritettiin teknisesti yhteensopiviksi, mutta kehittämistyön aikana ei ehditty käydä kehityskeskusteluja.

ASIASANAT:

(osaamisen johtaminen, henkilöstöjohtaminen, henkilöstön kehittäminen, osaamiskartoitus, osaamiskartta, yhteistoiminnalliset menetelmät)

Elina Kajantola

MAPPING EMPLOYEE COMPETENCES

The theoretical basis for this thesis lies in personnel development, which is the foundation for managing employee competences. How these competences are managed depends on each organisation's vision and strategy as well as its own core and critical competences. The thesis will also show how competences add to employee well-being at work and how tacit knowledge can be made explicit.

The practical part of this thesis is a competence survey conducted at the Turku City Shared Services Centre to map out current staff skills and to create both a system and a method for future developments for the organisation. The purpose is also to create a registry of staff competences for the Shared Services Centre, to find out any incompetences to base training materials on, and to make competence discussions an accepted part of development discussions.

Both qualitative and quantitative methods were used in the research process. Qualitative method, in form of workshops, was used to collect the skills that are needed at the Shared Services Centre for a competence map. After this a qualitative research was used to map out existing skills. Each member filled in a self-evaluation on a browser –based form, which in the future will function as the organisation's competence registry.

After this project Turku City Shared Services Centre now has a competence map, a competence registry of existing skills, and a method and system for maintaining and developing this source further. The competence-discussion form and competence map have been created to be technically compatible, though the organization had no time to conduct development discussions during this research.

KEYWORDS:

(managing employee competence, managing personnel, developing personnel, mapping employee competences, information about the type of knowledge in the organization, collaborative methods)

SISÄLTÖ

SANASTO	6
1 JOHDANTO	8
1.1 Tausta ja kohdeorganisaatio	8
1.2 Kuvaus opinnäytetyön ratkaisuihin ja menetelmällisestä toteutuksesta	10
1.2.1 Aihe, viitekehys ja tutkimusongelma	10
1.2.2 Aineisto ja sen käsittely	14
2 HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN	17
2.1 Henkilöstöjohtaminen	18
2.2 Osaamisen johtamisen perusta	21
2.3 Asiantuntijaorganisaatio ja sen johtaminen	22
3 OSAAMISEN JOHTAMINEN OSANA HENKILÖSTÖN KEHITTÄMISTÄ	25
3.1 Visio ja strategiset haasteet	25
3.2 Ydinosaaminen ja kriittinen osaaminen	26
3.3 Osaamisen kehittäminen	29
3.4 Osaamisen kehittäminen kuntasektorilla	32
3.5 Hiljainen tieto ja hiljaiset signaalit sekä eläköityminen	33
3.6 Osaaminen työhyvinvoinnin lisääjänä	37
3.6.1 Työhyvinvointi kuntatoimialalla yleensä	40
3.6.2 Työhyvinvointi Turun kaupungissa	41
3.7 Osaamiskartat	42
4 OSAAMISEN KARTOITUS TALOUSPALVELU-KESKUKSESSA	45
4.1. Osaamisen arviointijärjestelmä ja osaamiskartta	46
4.2 Taustaa esimerkkiorganisaation osaamiskartoitukselle	49
4.3 Toteutus ja havainnot	50
4.4 Osaamiskartan muotoutuminen	54
4.5 Osaamiskartan testaus	55
4.6 Kehityskeskustelut	58
5 YHTEENVETO JA KEHITYSEHDOTUKSET	59
LÄHTEET	62

LIITTEET

Liite 1. Johdanto osaamiskartoitukseen	65
Liite 2. Talouspalvelukeskuksen osaamiskartta	72

KUVAT

Kuva 1. Talouspalvelukeskus Turun kaupungin organisaatiossa	9
Kuva 2. Teoreettinen viitekehys	13
Kuva 3. Osallistavan ryhmätyömenetelmän tuotoksia	55

KUVIOT

Kuvio 1. Henkilöstöjohtamisen tehtävät kilpailukykyisen yrityksen kehittämisessä	20
Kuvio 2. Yrityksen eri tyyppiset osaamiset	27
Kuvio 3. Organisaation hiljaisen tiedon kehittämisen spiraali	34
Kuvio 4. Työvaiheet osaamiskartoituksesta kehittämiseen	48

TAULUKOT

Taulukko 1. Kunta 10, Turku, eläkeasenteet	36
Taulukko 2. Osaamisvajeet eli 10 kehittämisen kohdetta ryhmästä Talouspalvelukeskus	58

SANASTO

Asiantuntijaorganisaatio

Asiantuntijaorganisaatioita ovat organisaatiot, joissa henkilöstö on alansa luovia osaajia, asiantuntijoita ja työtä tehdään korkeatasoisen osaamisen pohjalta.

Henkilöstöjohtaminen Henkilöstöjohtamisella varmistetaan määrältään ja laadultaan riittävä määrä henkilöstöä palvelun tuottamiseen.

Henkilöstön kehittäminen

Henkilöstön kehittäminen perustuu henkilöstöstrategiaan, jolla turvataan palvelun tuotantoon vaadittava osaaminen.

Hiljainen tieto Hiljainen tieto on tiedostamatonta tietoa ja taitoa, joka on syntynyt kokemusten ja perehtymisen kautta

Kriittinen osaaminen Kriittinen osaaminen on tavoitteiden kannalta välttämätöntä osaamista. Kriittisen osaamisen määrittelyyn tekevät yleensä henkilöt, jotka tuntevat toiminnan parhaiten.

Osaaminen Osaaminen on voimavara, joka koostuu nykyisten ja tulevien työntekijöiden potentiaalisista ja olemassa olevista kyvyistä ja niiden organisoitumisesta.

Osaamisalue Osaamisalueet määrittyvät vision ja strategian pohjalta.

Osaamisen johtaminen Osaamisen johtaminen vahvistaa yrityksen toiminta- ja kilpailukykyä sekä varmistaa osaamis pohjaa.

Osaamiskartoitus Osaamiskartoitus on yksilöiden osaamiset, taidot, kyvyt ja kehityspotentiaali. Osaamiskartoitus on myös sitä, että osaamisalueet on kuvattu ja niiden nykytila ja tavoitetila on arvoitu numeerisesti.

Osaamiskartta Osaamiskartta on osaamisten kokonaisjäsenitys.

Strategia Strategia on tapa, jolla organisaatio pyrkii saavuttamaan päämääränsä.

Visio Visio on mielikuva yrityksen tulevaisuudesta.

Ydinosaaminen

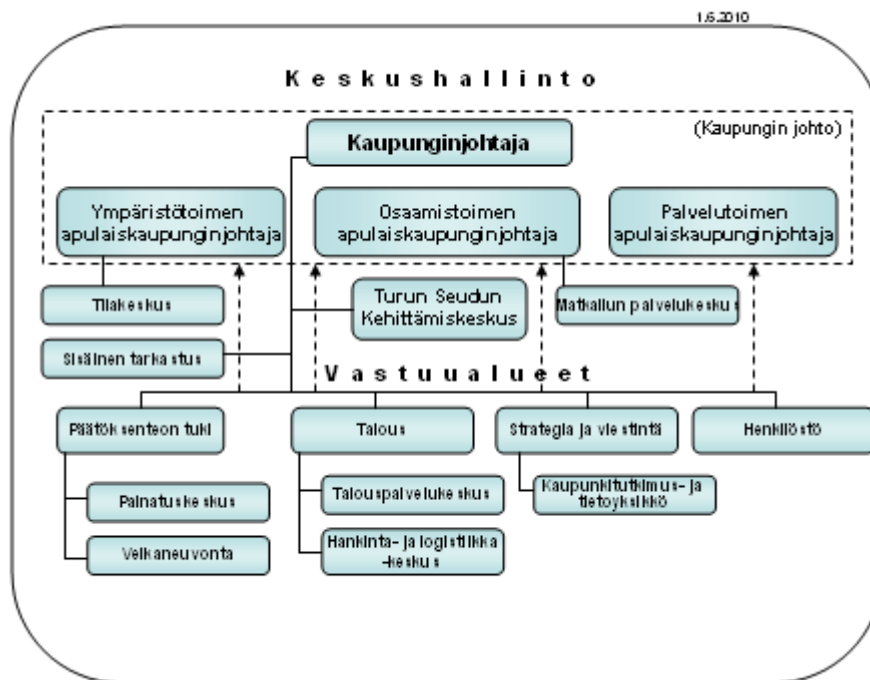
Ydinosaaminen on organisaation tyypillistä laaja-alaisesti omaksuttua osaamista minkä myötä organisaatio on yliveräinen ympäristössään. Ydinosaaminen on vaikeasti korvattavissa tai kopioitavissa ja ydinosaamisen elinkaari on pitkä.

1 JOHDANTO

1.1 Tausta ja kohdeorganisaatio

Tämän opinnäytetyön aiheena on nykyosaamisen kartoittaminen case-yrityksessä Turun kaupungin Talouspalvelukeskus. Turun kaupungin Talouspalvelukeskus on alkanut toimintansa 1.1.2007. Ennen perustamista edelsi talouspalvelukeskus-projekti, jonka tarkoituksena oli kartoittaa missä ja millä tavoin kaupungissa hoidetaan tehtävät liittyen palkanlaskentaan, ostolaskujen käsittelyyn, kirjanpitoon ja myyntilaskutukseen. Edellä mainittuja tehtäviä hoidettiin kaupungissa yhdeksässä eri toimipaikassa ennen Talouspalvelukeskuksen perustamista. Toiminta-ajatuksena oli yhdenmukaistaa prosessien toimintaa ja jatkuvan parantamisen ajatuksella kehittää näitä prosesseja edelleen.

Talouspalvelukeskuksen toiminnan alkaessa henkilöstön määrä oli runsaat 120. Keskuksen henkilöstöksi siirtyi taloushallinnon ja palkanlaskennan osaajia kaupungin virastoista ja hallintokunnista. Toiminta alkoi vuoden 2007 alussa Yliopistonkatu 27:ssä, mutta tilat eivät olleet tarkoituksenmukaiset. Talouspalvelukeskus muutti toimivimpiin tiloihin marraskuussa 2009. Lemminkäisenkatu 14-18 –osoitteessa olevat avokonttoritilat tarjosivat paremmat mahdollisuudet osaamisen laajentamiseen.



Kuva 1. Talouspalvelukeskus Turun kaupungin organisaatiossa

Talouspalvelukeskus kuuluu keskushallintoon Talouden vastuualueeseen. Keskushallinto toimii kaupunginjohtajan alaisuudessa. Se huolehtii kaupunginvaltuuston, kaupunginhallituksen sekä sen jaostojen päätöksenteon valmistelusta ja päätösten toteutuksesta.

Turun kaupungin henkilöstöjohtamisen kehittämishanke laati kaupungin käyttöön osaamisen johtamisen mallin, jonka hallituksen hallintojaosto hyväksyi 22.11.2005 osaamisen johtamisen mallin periaatteeksi. Hallintojaosto päätti myös, että kaupungin virastojen ja laitosten tulee tehdä 31.12.2007 mennessä suunnitelmat osaamismallin käyttöönotosta. Talouspalvelukeskus päätti vuonna 2010 lähteä kartoittamaan nykyosaamista. Nykyosaamisen kartoitus ja osaamiskartta toteutettiin Talouspalvelukeskuksessa vuoden 2011 aikana. Aiheen valintaan vaikutti osaamisen johtamisen mallin käyttöönoton lisäksi se, että organisaatio on jatkuvassa muutoksessa ja osaamistarpeet muuttuvat koko ajan.

1.2 Kuvaus opinnäytetyön ratkaisuista ja menetelmällisestä toteutuksesta

1.2.1 Aihe, viitekehys ja tutkimusongelma

Tutkimukseen katsotaan kuuluvaksi viisi askelta. Ne ovat aiheen valitseminen, tiedon kerääminen, materiaalin arvioiminen, ideoiden, tulosten ja muistiinpanojen järjestäminen sekä viidentenä askeleena tutkielman kirjoittaminen. (Hirsjärvi et al., 2009, 63.)

Aiheen valintaan kannattaa käyttää riittävästi aikaa, aiheen valitseminen on monen tutkijan mielestä tärkeimpiä ja haastavampia tehtäviä. Ensimmäisenä mieleen tullut aihe ei välttämättä ole lopullinen aihe. Aihe saattaa muotoutua tutkimuksen edetessä. Aiheen valintaa voidaankin kuvata prosessina. Aiheen valinta lähtee aihepiirin valinnasta, joka muotoutuu ohjaajan hyväksynnästä alustavaan aiheeseen. Aihetta valittaessa tulisi pohtia onko tutkimus toteutettavissa, onko tutkimus merkitsevä ja voiko tutkimus tuoda uutta tietoa. Jos näihin kysymyksiin voi vastata kyllä, aihe on hyväksyttävä. (Hirsjärvi et al., 2009, 66-68.)

Aiheen ideoimisen voi aloittaa joko miettimällä tuttua aihepiiriä tai kokonaan uutta aluetta. Jos aihe on tutulta alueelta, siihen on jo ennaltaan kiinnostusta saada uutta tietoa sekä ymmärrystä. Etuna tutusta aihealueesta on, että tutkijalla on ennakkoon tietoa kyseiseltä erityisalueelta ja todennäköistä on, että tutkija on selvillä alueen lisätutkimuksen tarpeista. Tutkijan asiantuntemus mahdollistaa tarpeet suhteellisen nopeasti. Tutkimustyö on myös kiinnostavaa kun se liittyy luontevasti jokapäiväiseen työhön. Haittana tutusta aihealueesta on, että tutkija voi haluta tutkia vain sitä, mikä hyödyttää hänen omaa työtään. Kun valitaan aihe aivan uudelta alueelta, voi tutkija saada ajatuksiinsa vaihtelua, laajentaa tietämystään sekä oppia uusia menetelmiä (Hirsjärvi et al., 2009, 72-75.)

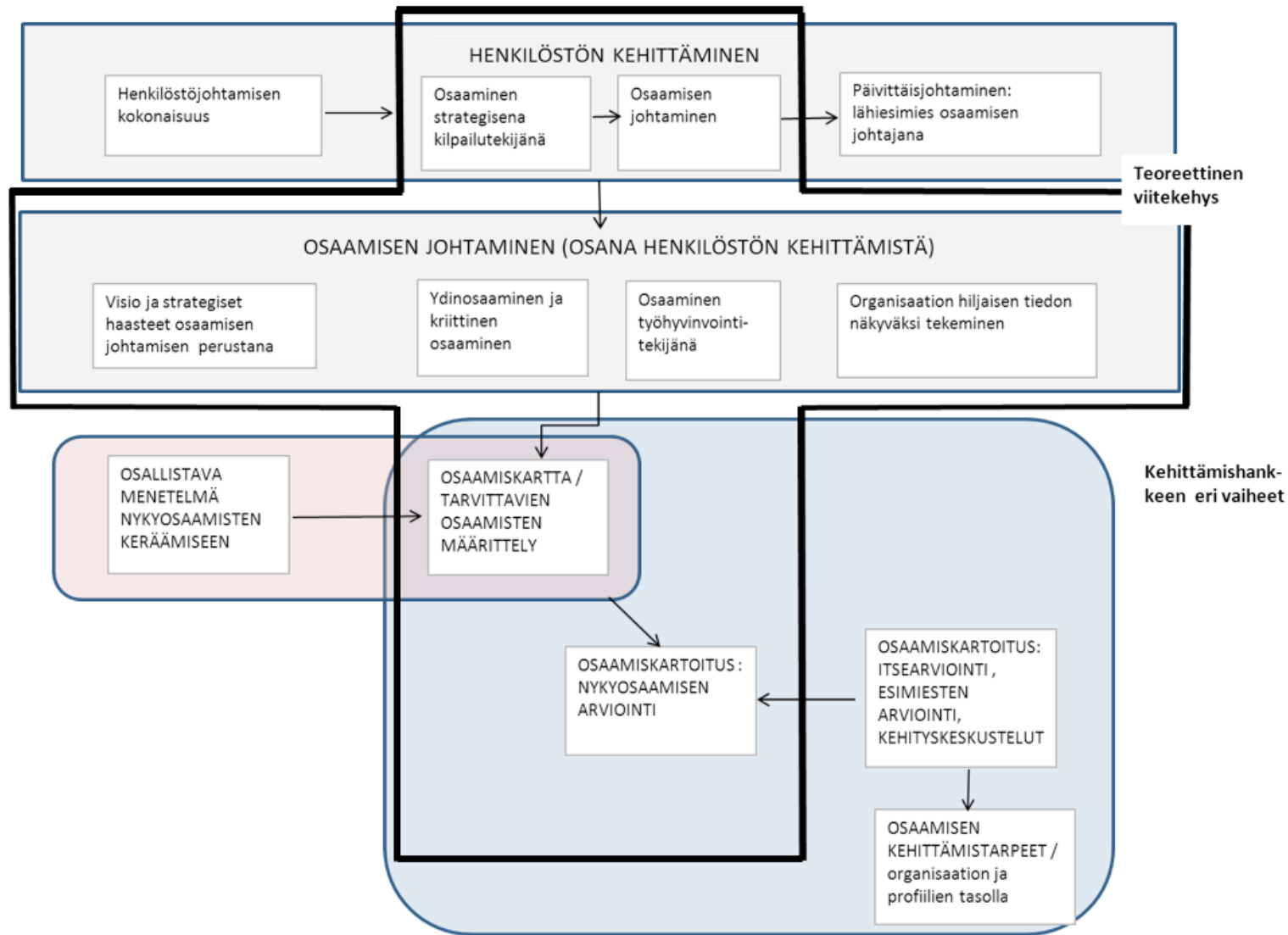
Hyviä kriteereitä aiheen valitsemiseen voisivat olla aiheen kiinnostavuus, yhteiskunnallinen tai tieteensisäinen merkityksellisyys, opettavaisuus, onko aiheesta saatavana tarpeeksi tietoa onko se toteutettavissa kohtuullisessa ajassa, pääsevätkö tutkijan kyvyt ja kokemukset esiin sekä resurssit. Kun aihe on löytynyt ja aihe on läpäissyt edellä luetellut kohdat, on tarkennettava mitä halutaan tietää. Aineiston kerääminen voidaan aloittaa edellä mainittujen pohdintojen jälkeen säästääkseen aikaa. (Hirsjärvi et al., 2009, 77-81.)

Opinnäytetyön aiheeksi tuli osaamisen kartoittaminen Talouspalvelukeskuksessa. Nykyosaamisen kartoitus edellyttää osaamiskartan luomista. Ennen nykyosaamisen kartoitusta tuli saada selville osaamiset, joita Talouspalvelukeskuksessa tarvitaan. Osaamiset kerättiin koko henkilöstöltä osallistavan ryhmätyöskentelyn avulla. Tavoitteena oli myös saada selville osaamisvajeet, joista valitaan vuosittain muutama kehittämiskohde. Opinnäytetyön päätavoite oli siis osaamisen kartoittaminen organisaatiossa kvantitatiivisena tutkimuksena sekä luoda osaamisjärjestelmä ja –menetelmä. Osatavoitteita olivat osaamisten kerääminen osallistavana menetelmänä, osaamisvajeiden selvittäminen, osaamisrekisteri sekä saada osaamiskeskustelut osaksi kehityskeskusteluja.

Aiheen valitsemiseen vaikutti se, että opinnäytetyön tekijä työskentelee Talouspalvelukeskuksessa eikä kyseisessä organisaatiossa ole ennen tehty osaamisen nykytilakartoitusta. Kartoitus koettiin tarpeellisena, koska Talouspalvelukeskus on jatkuvassa muutoksessa ja myös osaamistarpeet muuttuvat koko ajan. Opinnäytetyön tekijän mielestä tässä tapauksessa on ollut etua siitä, että aihealue on tuttu tai ainakin tutkittava ympäristö on hyvin tuttu. Opinnäytetyön tekijä on työskennellyt Talouspalvelukeskuksessa sen perustamisesta lähtien ja toimenkuvat ovat tukeneet ryhtymistä osaamiskartoituksen tekemiseen. Nykytilan kartoitus on oiva valinta, koska se on tarpeellinen, aihe on kiinnostava ja työlle on johdon tuki. Johto saa suositukset kehittämiskohteista osaamiskartoituksen pohjalta. Kehittämiskohteilla voidaan myös ohjata vuosittaista koulutussuunnitelmaa.

Tutkimusongelmasta käytetään myös nimitystä tutkimustehtävä. Perusmenettely on se, että tutkija paneutuu ensin aiheeseen ja siihen liittyvään kirjallisuuteen, punnitsee näiden pohjalta tutkimustehtävää, näkökulmaa ja rajausta. Tutkimustehtävä tarkentuu tutkimuskysymyksiksi aineiston karttuessa, tutkimustehtävä saattaa myös muuttua. (Hirsjärvi et al., 2009, 109, 126.) Tutkimuksen hyöty riippuu olennaisesti tutkimusongelmasta ja sen määrittelystä. Tutkimusongelma selkeyttää empiirisen osan suunnittelua ja toteutusta. Tutkimusongelma johtaa aineiston kokoamista, käsittelyä ja analysointia. Myös taloudelliset seikat tulee ottaa huomioon tutkimusongelman määrittelyssä, varsinkin, jos rahoittaja on ulkopuolinen. (Heikkilä 2008, 22-23.)

Kun tutkimusongelma on rajattu, kootaan viitekehys. Viitekehys on empiiristä työtä ohjaava, teoriaan ja aikaisempiin tutkimuksiin perustuva ajatusrakennelma. Viitekehys ohjaa tutkimuksen empiiristä työtä ja yhdistää teoreettisen ja empiirisen osan yhdeksi kokonaisuudeksi, jotta teoreettinen osa ei ole irrallaan tutkimuksesta. (Heikkilä 2008, 26,299.)



Kuva 2. Teoreettinen viitekehys

1.2.2 Aineisto ja sen käsittely

Empiiristä tutkimusta varten hankittua tietoa sanotaan havaintoaineistoksi tai tutkimusaineistoksi. Aineisto voi olla primaarista eli tutkimusta varten kerättyä tai sekundaarista eli alun perin johonkin muuhun tarkoitukseen kerättyä aineistoa. Tutkimuksen perusjoukko on joukko, josta tietoa halutaan. Tutkimus voi olla joko kokonaistutkimus tai otantatutkimus. Kokonaistutkimuksessa tutkitaan koko joukko, otantatutkimuksessa tutkitaan osajoukko eli otos. (Heikkilä 2008, 14.) Kokonaistutkimus on yleensä järkevää tehdä, jos koko perusjoukko on alle sata perusyksikköä. Kokonaistutkimus kannattaa valita myös, jos otoskooksi tulisi yli puolet perusjoukosta. (Holopainen et al., 2008, 30.)

Tutkimusote voi olla joko kvantitatiivinen eli määrällinen tai kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelma määräävät, kumpi tutkimusote sopii paremmin tutkimukseen. Kvantitatiivinen tutkimus vastaa kysymyssanoihin mikä, miksi, paljonko ja kuinka usein. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on numeerisesti suuri otos. Tutkimus voidaan kuvata numeerisen tiedon pohjalta. Kvalitatiivinen tutkimus vastaa kysymyssanoihin miksi, miten ja millainen. Otos on suppea ja harkittu. Tutkimustuloksena pyritään ymmärtämään ilmiötä. (Heikkilä 2008, 16-17.)

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana on selvittää Talouspalvelukeskuksen nykyosaaminen. Tutkimus on kokonaistutkimus ja siinä käytetään sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivisena tutkimuksena toteutetaan osaamisten keruu niin sanotulla osallistavalla menetelmällä. Nykyosaamisen tilanne kartoitetaan kvantitatiivisena tutkimusmenetelmänä eli kysely suoritetaan kirjallisena.

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen yksi menetelmä on osallistuva havainnointi. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija osallistuu tutkittavan yhteisön toimintaan. Tutkijan rooli voi osallistuvassa havainnoinnissa olla

monenlainen. Tutkija voi osallistua toimivana henkilönä kenttätilanteisiin, tehdä ulkopuolisena havaintoja tai jotain näiden väliltä. Se, mikä tekee tutkijan toiminnasta osallistavaa, riippuu esimerkiksi siitä, miten paljon hän osallistuu. Tähän taas voi vaikuttaa se, onko tutkija vain tutkijana vai onko hänellä muita tärkeitä rooleja työyhteisössä. Osallistava havainnointi on subjektiivista toimintaa. Tutkijaan vaikuttavat ennakko-odotukset. Havaintoja tehdään tunnetuista, käsitteellisistä asioista ja tutkija ei aina edes välttämättä huomaa kaikkea. (Eskola et al. 1998, 99-102.)

Ryhmäkeskustelutilanteissa jäsenet voivat käyttää sisäpiirin termejä ja keskustelu käsittelee sitä, mikä on yhteistä ryhmälle. Ryhmäkeskustelutilanteissa yksilölliset eroavaisuudet ja henkilökohtaiset tuntemukset suodattuvat pois. Ryhmäkeskustelu on arvokas tutkimusmenetelmä siksi, että ryhmä puhuu asioista, jotka muuten jäävät itsestäänselvyyksinä tai muista syistä keskustelun ulkopuolelle. (Alasuutari, 1993, 122-123.)

Talouspalvelukeskuksessa osallistavat ryhmätyömenetelmät eli ryhmäkeskustelutilanteet otettiin käyttöön, koska siinä organisaation jäsenet voivat työskennellä rakentavasti yhdessä ja on hyvät mahdollisuudet löytää parhaat ratkaisut. Tarkoituksena oli saada ryhmät löytämään yhteistyössä osaamisia, joita organisaatiossa tarvitaan ja saada ennenkaikkea organisaatio osallistumaan osaamiskartan laatimiseen. Opinnäytetyöntekijä osallistui työskentelyyn keskusteluttamalla ryhmiä. Opinnäytetyöntekijä oli myös neuvonantajana useissa ryhmissä, jos ryhmätyöskentely takkuili. Opinnäytetyöntekijä havainnoi eri ryhmiä ja ryhmätyöskentelyä.

Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä toteutettiin käytännössä siten, että jokainen sai sähköpostiinsa linkin osaamiskartan itsearviointiin. Vastaajat vastaavat jokaiseen osaamiskohtaan oman osaamisen nykytason. Kyselyssä ei ole vapaita kenttiä muita kuin palaute-kenttä. Kvantitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on vastata kysymyksiin:

- missä ovat suurimmat osaamisvajheet profiileittain

- missä ovat suurimmat osaamisvajeet koskien koko talouspalvelukeskusta
- onko Talouspalvelukeskuksessa erityisosaaja esim. sisäiseen kouluttamiseen

Tutkimuksen luotettavuudella eli reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten tarkkuutta. Tutkijan on oltava koko ajan tarkka ja kriittinen, sillä virheitä voi sattua tietoja käsiteltäessä, kerättäessä ja tulkittaessa. Jos otoskoko on hyvin pieni, tulokset ovat sattumanvaraisia. Luotettavien tulosten saamiseksi tulee otoksen edustaa koko perusjoukkoa. (Heikkilä 2008, 30-31.) Hirsjärvi ja Hurme (2008, 186) kirjassaan Tutkimushaastattelu listaavat kolme tapaa määrittellä tutkimuksen luotettavuus. Ensimmäinen on se, että tutkittaessa samaa henkilöä saadaan kahdella tutkimuskerralla sama tulos. Toinen tapa määrittellä reliabilitetti on se, että tulos on reliaabeli, jos kaksi tutkijaa päätyy samaan tulokseen. Kolmas tapa ymmärtää reliaabelius on se, että rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä saadaan sama tulos.

Opinnäytetyön kvantitatiivinen tutkimustapa lisää tutkimuksen luotettavuutta sillä, että vastaukset kirjautuvat järjestelmään siinä muodossa kuin käyttäjä itse on tarkoittanut. Osallistavan ryhmätyömenetelmän myötä luotettavuus kasvaa, koska aihe on tuttu itsearviointiin vastaajille, ja vastaajat tietävät tulevasta kyselystä. Itsearviointituloksista tehtävät johtopäätökset antavat riittävän kuvan osaamisvajeista, koska vastaajien määrä on yli 100.

2 HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN

Henkilöstön kehittämisen tavoitteena on turvata osaaminen, jota tarvitaan kunnan järjestämissä palveluissa, ja kehittämisen tavoitteet ovat osa henkilöstöstrategiaa. Henkilöstön kehittäminen sisältää toiminnot, joilla sovitetaan yhteen henkilöstön osaamiset ja tehtävien vaatimukset. Toiminnot ovat henkilöstökoulutukset kuten jatko-, täydennys- ja uudelleen koulutus sekä erilaiset työssäoppimisen tavat kuten mentorointi, tutorointi, osaamisen jakaminen, työ- ja henkilökierto sekä tiimityö. Myös kehityskeskustelut, perehdyttäminen, johtamisen ja esimiestyön kehittäminen ja valmennus sekä osallistumismahdollisuudet ovat henkilöstön kehittämisen toimintoja. Henkilöstön kehittämisellä tuetaan muutoksen hallintaa ja nopeutetaan sopeutumista uuteen tilanteeseen, esimerkiksi työhön palaamiseen pitkältä vapaalta. (KT Kuntatyöntekijät 2011, 8.)

Henkilöstön kehittämisen tavoitteena on:

- toiminnan vaatiman osaamispääoman turvaaminen
- työn tuloksellisuus
- muutosten mahdollistaminen
- toiminnan laadun varmistaminen ja parantaminen
- luovuuden ja innovatiivisuuden ruokkiminen
- yksiköiden suoriutumisen, motivaation, sitoutumisen ja työmarkkinakelpoisuuden vahvistaminen. (KT Kuntatyöntekijät 2011, 16.)

Henkilöstön kehittämisen tulosalueina pidetään työtehtävien suorittamisen tehostumista, muutosten toteuttamisen mahdollistamista ja tukemista, toiminnan laadun parantamista, luovuuden ja innovatiivisuuden perustan ruokkimista sekä yksilön työmarkkinakelpoisuuden parantamista. Henkilöstön kehittäminen on osaamisen vaalimista ja kehittämistä, mutta se on vain osa osaamisen johtamisen aluetta. (Viitala 2008, 254.)

Yhtenä henkilöstön kehittämisen lähestymistapana on nähdä jatkumo behavioristisen ja konstruktivistisen kehittämisnäkemysten välillä.

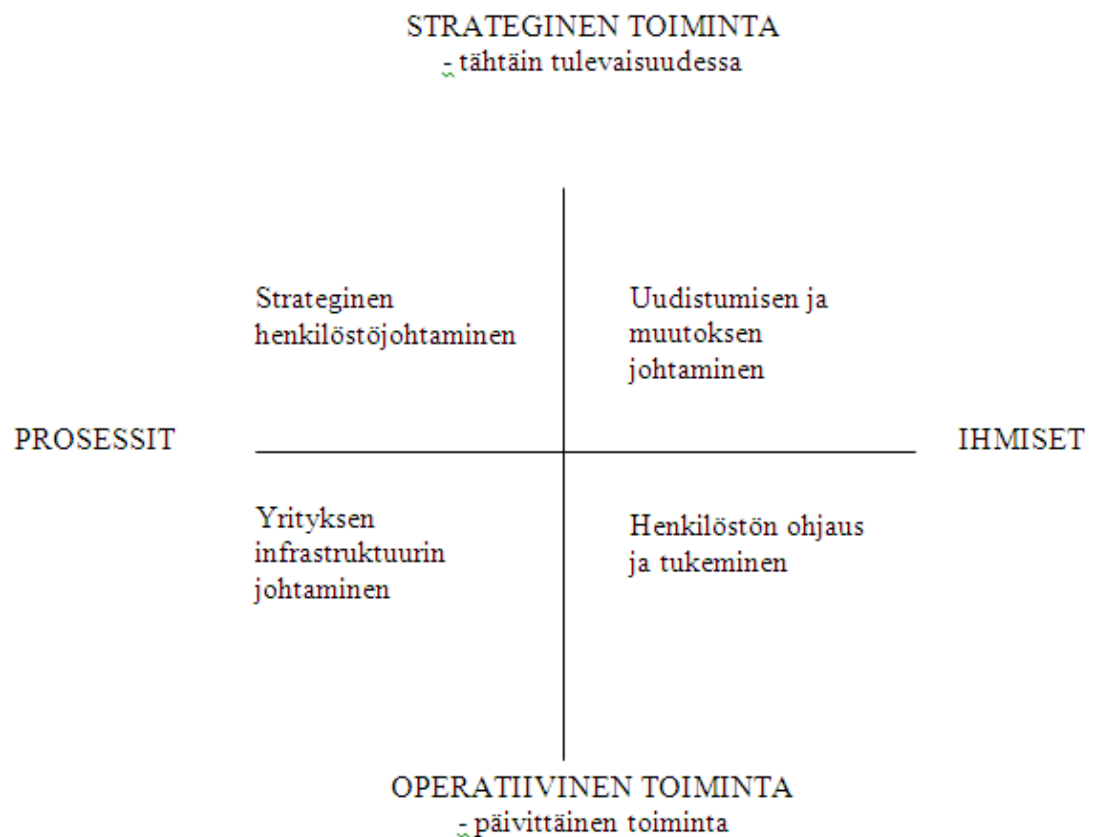
Behavioristinen näkökulma on, että henkilöstön kehittäminen on mekanistista toimintaa. Ilman syvällisempää prosessin ymmärtämistä liitetään havaitut puuttuvat tiedot ja taidot mekanistiseen toimintaan. Konstruktivistisessa toiminnassa sen sijaan painotetaan henkilöstön ajattelumallien syvällistä analysoimista ja kehittämistä. Kehittämisen kohteena on ensi sijaisesti henkilöiden omaehtoisen kehittämiskyvyn vahvistaminen. Tämä ajattelumalli vaatii sekä kehittäjiltä että esimiehiltä syvällistä osaamista. (Viitala 2008, 256.)

2.1 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtamisen merkitys on yritykselle usein suurempi kuin kuvitellaan. Henkilöstöjohtaminen on liiketoimintastrategian toteuttamista. Henkilöstöjohtamisella pystytään varmistamaan määrältään ja laadultaan riittävä määrä henkilöstöä kulloisiinkin tarpeisiin. Henkilöstöjohtaminen auttaa yritystä pääsemään päämääriinsä ja ylläpitämään periaatteita, toimintamalleja ja järjestelmiä, joiden varassa ihmisten organisaatio syntyy, kehittyy ja toimii. Henkilöstöjohtaminen on myös osaamisen riittävyyden, hyvinvoinnin, motivoinnin ja jatkuvan kehittymisen varmistamista. Henkilöstöjohtamiseen liittyy myös työelämän pelisääntöjen kehittäminen sekä ihmisten johtaminen. Esimiehet toteuttavat henkilöstöjohtamisen asioita käytännössä. Näitä ovat palkitseminen, ohjaus, irtisanominen ja kannustaminen. (Viitala 2009, 10, 19-20.) Henkilöstöjohtamiseen tarvitaan toiminnan tueksi kehittyneitä ja luotettavia järjestelmiä sekä pelisääntöjä ja toimintamalleja. Henkilöstön asema tulee turvata niin, että kohtelu on oikeudenmukaista. Lisäksi järjestelmien tulee toimia tehokkaasti niin työvoiman kuin rahankin näkökulmasta. Henkilöstöjohtaminen on kokenut myös viime aikoina tehostamista. Ulkoistaminen on tällainen ilmentymä. Yrityksissä voidaan ulkoistaa sellaisia toimintoja, joihin ei ole voitu osoittaa osaamisen kehityksen edellyttämiä voimavaroja riittävästi. Tyypillisimpiä ulkoistettuja palveluita ovat työterveyspalvelut, palkanlaskenta, rekrytointipalvelut sekä koulutuspalvelut. (Viitala 2009, 22-23.)

Ulrichin (2007, 48) mukaan henkilöstöjohtamisen päätehtävät ja roolit jaetaan neljään alueeseen. Aikajänne pitää sisällään pitkän aikavälin strategisen

tarkastelun ja lyhyen tähtäimen operatiivisen tarkastelun. Henkilöstöjohtamisen alueella on huomioitava operatiivisia eli päivittäisiä toimintaan liittyviä ratkaisuja strategian tavoitteiden tukemiseksi. Toiminnan kohde vaihtelee henkilöstöjohtamisen prosesseista ihmisiin. Välitön vuorovaikutus ihmisten kanssa kuuluu olennaisesti henkilöstöjohtamisen kenttään. Neljä erilaista henkilöstöjohtamisen keskeistä roolia ovat strateginen henkilöstöjohtaminen, yrityksen infrastruktuurin johtaminen, henkilöstön ohjaus ja tukeminen sekä uudistumisen ja muutoksen johtaminen.



Kuvio 1. Henkilöstöjohtamisen tehtävät kilpailukykyisen yrityksen kehittämisessä (Ulrich 1997) (Viitala 2009, 29.)

Ulrichin (2007, 48) mukaan strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen on henkilöstöstrategioiden ja henkilöstökäytäntöjen yhteensovittaminen.

Henkilöstökäytännöt pitävät sisällään osaavan henkilöstön, koska osaaminen on suoraan verrannollinen asiakkaiden mieltämään laatuun. Organisaation liiketoimintastrategian edellyttämä osaamis pohja ja kehittämishaasteiden toteutuminen varmistetaan henkilöstöjohtamisen keinoin. Näin voidaan varmistaa yrityksen kilpailukyky myös tulevaisuudessa. Henkilöstöstrategia täydentää liiketoimintastrategiaa huolehtimalla, että henkilöstövoimavarojen osalta sillä on onnistumisen edellytykset. Järjestelmät ja toimintamallit luodaan yrityksen infrastruktuurin johtamisen tehtäväalueella. Järjestelmien ja toimintamallien varassa rakentuu ihmisten organisaatio. Tämä näkyy tehokkaina rekrytointi- ja kehittämisprosesseina, palkitsemisjärjestelminä, urasuunnitteluprosesseina ja henkilöstöpalvelujen organisointina. Yrityksen infrastruktuuri sisältää olennaisena osana myös henkilöstötoimintojen ja henkilöstöprosessien jatkuvan kehittämisen. Henkilöstön ohjaus ja tukeminen ovat päivittäistä työskentelyä henkilöstön kanssa ja tavoitteena on luoda edellytykset mahdollisimman tuottavalle ja motivoituneelle työskentelylle sekä lisätä henkilöstön sitoutumista tehtäviinsä. Henkilöstön ohjaus ja tukeminen sisältää myös päivittäistä ongelmanratkaisua. Ohjaus ja tukeminen ovat tärkeitä esimiestehtäviä. Uudistuminen ja muutoksen johtaminen on muutosten läpiviennin varmistamista. Organisaation ja henkilöstön muutoskyvykkyyden kehittäminen sekä muutostarpeiden arviointi ja suunnitelmat muutosten toteuttamiseksi kuuluvat tähän henkilöstöjohtamisen rooliin. (Viitala 2009, 28-30.)

Hyvien työntekijöiden hankkiminen ja varsinkin sitouttaminen ovat keskeinen menestyksen avain yrityksille. Sitouttamisella tarkoitetaan henkilön psykologista suhdetta siihen organisaatioon, jossa hän on töissä. Sitouttamisessa voi olla kolme ulottuvuutta, jotka Meyer ja Allen (1991) ovat tuoneet esille. Nämä kolme ulottuvuutta ovat affektiivinen, jatkuva ja normatiivinen ulottuvuus. Affektiivinen sitoutuminen tarkoittaa sitä, että henkilö haluaa työskennellä organisaatiossa. Jatkuva sitoutuminen on taas sitä, että työntekijä arvioi panos-tuotos –suhdetta organisaatiossa ja tähän vaikuttavat palkkiot ja muut edut sekä haitat, jotka seuraisivat työpaikan jättämisestä. Kolmas ulottuvuus on normatiivinen sitoutuminen. Se on koettu velvollisuudentunto organisaatiossa työskentelyä

kohtaan. Sitoutuminen on yrityksille tärkeää niin toiminnan laadun, tavoitteiden saavuttamisen kuin jatkuvan kehittymisen ja uudistumisen kannalta. (Viitala 2009, 86, 88-89.)

2.2 Osaamisen johtamisen perusta

Osaamisen johtaminen vahvistaa yrityksen toiminta- ja kilpailukykyä sekä varmistaa osaamis pohjaa. Osaamisen johtaminen sisältää toiminnan, jonka avulla yrityksen strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. Osaamisen johtaminen on laaja johtamisen kokonaisuus. Osaamisen johtamisessa on tärkeää tietää yrityksen tahtotila tulevaisuudesta. On siis selkiytettävä, missä aiotaan olla markkinoilla hyviä ja mihin suuntaan toimintaa kehitetään. (Viitala 2008, 14-15.)

Yksi tärkeimmistä osista osaamisen johtamisessa on yrityksessä toimivien ihmisten osaamisen tason nostaminen ja sen tehokas hyödyntäminen. Jos osaamisen johtamista ei kytkeä yrityksen päämääriin ja tavoitteisiin, voi lopputuloksena olla vain yksittäisten ihmisten työmarkkina-arvon kehittyminen. Työmarkkina-arvon kehittyminenkin voidaan silti nähdä osana yrityksen yhteiskuntavastuuta. Tämä ei kuitenkaan takaa, että rakennetaan osaamis pohja, josta on hyötyä muuttuvilla markkinoilla. (Viitala 2008, 16.) Yksilöiden osaaminen on yrityksen osaamisen lähtökohta. Ei ole olemassa osaamista, joka olisi yrityksessä ilman ihmistä. Tästä syystä osaamisen johtamisen ymmärtämisen ydin on yksilön oppimisen ja osaamisen ymmärtäminen. Psykologisena olentona ihminen rakentaa osaamisensa omista lähtökohdistaan. Tämä tuo osaamisen johtamiseen haasteita ja viime kädessä joudutaan vastakkain organisaation kulttuuristen kysymysten, johtajuuden ja henkilöstön psyykkis-fyysisen tilan kanssa. Ihminen oppii ja käyttää osaamistaan, jos hän tahtoo. (Viitala 2008, 17.) Yksilön osaaminen eroaa organisaation osaamisesta. Yksilön osaaminen pitää sisällään taidon, tiedon ja asenteen, kun taas organisaation osaaminen koostuu opituista käytännöistä ja prosesseista. (Murray 2003, 306.)

Osaamisen johtaminen on silta yrityksen strategian ja organisaatiossa toimivien ihmisten osaamisten välillä. Henkilökohtaisista osaamisista muodostuu varanto, jonka varassa toimintamallit muuttuvat organisaatiossa näkyväksi. Kaikkien yrityksessä työskentelevien osaamisen tulisi hyödyttää yrityksen perustehtävän ja strategian toteutumista. (Viitala 2009, 178.)

Organisaatioissa tehdään jatkuvasti osaamista koskevia päätöksiä, jotka voidaan jakaa neljään lähestymistapaan. Ensimmäinen perustuu sääntöihin, määräyksiin tai standardien noudattamiseen. Toinen lähestymistapa on trendit ja muoti-ilmiöt. Kolmas on osaamiseen ja sen organisointiin liittyvän päätöksenteon tasa-arvoisuus. Koska kaikki työntekijät ovat yhtä tärkeitä, on kaikkia kohdeltava samalla tavalla. Toiminnan tulee olla oikeudenmukaista ja tasapuolista kaikille. Neljäs lähestymistapa on strateginen logiikka. Johdon on tärkeää kehittää osaamispäätöksiä, jotta niillä on selkeä yhteys organisaation tuloksellisuuteen ja strategiseen menestykseen. (Bourdeau et al. 2008, 31-33.)

Organisaatiot tarvitsevat järjestelmällisempiä ja johdonmukaisempia osaamis- ja organisaatiopäätöksiä. Yksi kehittyneen päätöksenteon tunnusmerkki on, että mittaus- ja tietojärjestelmät toimivat synnergisesti päätöksenteossa. (Bourdeau et al 2008, 254.) Osaamisen hallintaa pystyy hyödyntämään hyvin nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Suuret muutokset tarjoavat mahdollisuuden osaamisen hallinnan käsitteiden testaamiseen käytännössä. Organisaatiot oppivat johdonmukaisesti muuttamaan toimintaansa strategisesti arvokkaihin suuntiin ja tekemään sen paremmin kuin kilpailijansa. (Boudeau et al 2008, 293.)

2.3 Asiantuntijaorganisaatio ja sen johtaminen

Turun kaupungin Talouspalvelukeskus on asiantuntijaorganisaatio omalla alallaan. Asiantuntijaorganisaatioita ovat organisaatiot, joissa henkilöstö on alansa luovia osaajia, asiantuntijoita ja työtä tehdään korkeatasoisen osaamisen pohjalta. Asiantuntijaorganisaatiolla on kyky luoda uutta. Tällaisen organisaation voimavara on luova osaaminen ja lahjakkuus. Osaaminen on luovaa kun sitä ei määrätä ja pakoteta vaan työyhteisössä olevat antavat oman

osaamisen oma-aloitteisesti organisaation käyttöön. Tämä tuo johtajuuteen haasteen, sillä johdon tulisi saada aikaan ilmapiiri, jossa osaajat haluavat toimia. Asiantuntijaorganisaatioita pidetäänkin vaikeasti johdettavana, sillä organisaatio tietää oman arvonsa ja uskaltaa tuoda esille eriävät käsitykset. Organisaation on myös vaikea ottaa vastaan määräyksiä, jotka he kokevat vääriksi. Luovassa asiantuntijaorganisaatiossa johtajuus suuntautuu visioiden luomiseen, motivoimiseen, organisaation arvonluontiin ja organisaatiokulttuurin kehittämiseen. (Huuhka, 2010, 9, 37.)

Saadakseen organisaation luomaan uutta tulisi jokaisen nauttia tekemästään työstä. Motivoituneina luovat osaajat pyrkivät aina parhaimpaansa. Tällöin organisaation etu koetaan omana etuna ja menestymisestä ollaan aidosti ylpeitä. Johdon tulee tällöin myös uskaltaa asettaa tavoitteet korkealle. Tällöin organisaatio kokee riittävää haastetta ja organisaation on pyrittävä aina paremmaksi, oman alansa huipuksi. (Huuhka 2010, 39.) Johdolla tulee olla myös riittävä toimialaosaaminen organisaation ammattitaitoalueella. Toimialaosaaminen luovassa organisaatiossa on osaamista työn sisällöstä, joka on seurausta monipuolisesta toimialalla työskentelystä. Toimialaosaamisen lisäksi johdolla tulee olla erinomaiset ihmissuhdetaidot. (Huuhka, 2010, 42-43.) Hyvin johdetussa asiantuntijaorganisaatiossa korostuvat yhteistyö kilpailun sijasta. Organisaatiotyöskentelyssä on joustavat rajat ja johto turvautuu luottamukseen ja tilannetajuun määräämisen sijasta. Ei ole vain yhtä oikeaa tapaa työskennellä ja tehokkuuden sijasta korostuu mielekäs työ ja työyhteisössä toimivien hyvät suhteet. Johtajan tärkein tehtävä onkin luoda organisaatioon hyvä työilmapiiri ja sitä kautta saada työyhteisöön turvallinen ja tasapainoinen ympäristö. (Huuhka, 2010, 80, 137.) Viestintä on hyvin merkityksellinen asiantuntijaorganisaatiossa. Se yhdistää organisaatiota, pitää sen luovana ja toimivana. Luovuutta ja innovaatiota syntyy kun organisaatiossa on avoin ja yli rajojen toimiva kommunikaatio. (Huuhka, 2010, 117.) Johtajalta vaaditaan myös suunnan näyttöä, sillä asiantuntijaorganisaatiossa työskentelevät ovat innokkaita toimimaan. Johdon tulee varmistaa, että suunta on oikea. (Pitkänen 2010, 47.)

Asiantuntijaorganisaation tuote on palvelu, jota tuotetaan osaamisella. Tuotteistaminen koetaan kuitenkin hankalaksi asiantuntijaorganisaatiossa, sillä työyhteisössä työskenteleviä kiinnostaa tieto ja ongelmien ratkaisu, ei tuotteistaminen. Tuotteistaminen on sitä, että myydään asiakkaalle hyötyä ja kyvykkyyden tuloksia. (Pitkänen 2010, 21,41.)

Asiakaslähtöinen yritys pyrkii tuottamaan asiakkaalle palveluja, jotka ovat lähtöisin asiakkaan ymmärtämisestä. Sisäänpäinkääntyneisyys on kuitenkin niin yritysten kuin julkisen sektorin yleinen ongelma. Omaa osaamista katsotaan sisäisestä näkökulmasta ja tarjotaan sitä asiakkaalle sellaisenaan. (Pitkänen 2010, 19.)

3 OSAAMISEN JOHTAMINEN OSANA HENKILÖSTÖN KEHITTÄMISTÄ

3.1 Visio ja strategiset haasteet

Strategia on tapa, jolla organisaatio pyrkii saavuttamaan päämääränsä. Visio sen sijaan on mielikuva yrityksen tulevaisuudesta. Vision tulisi olla realistinen ja perusteltavissa. Strategia yhdistää nykytilan ja tulevaisuuskuvan. (Sydänmaanlakka 2001, 127.)

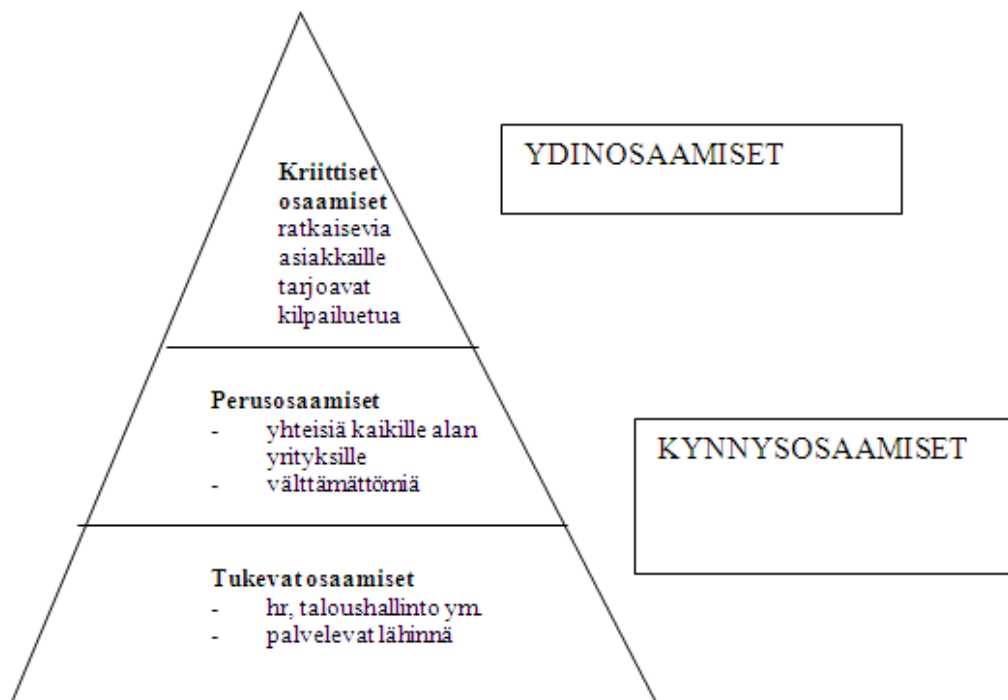
Talousspalvelukeskuksen toiminta-ajatus on tarjota taloushallinnon päivittäistehtävien ja palkanlaskennan palveluja Turun kaupunkikonsernille laadukkaasti ja kustannustehokkaasti toimintaansa jatkuvasti parantaen yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Visiona on olla tehokas, alueellinen, palveluhenkinen, asiakaslähtöinen, kehittämiskeskus sekä edelläkävijä. Strategia pohjautuu Turku-strategiasta jonka mukaan viraston tulee vastata Turku-strategiassa mainittuun toiminnan tehostamistarpeeseen eli toimintaa tehostetaan keskittämällä kaupungille yhteisiä tukipalveluja erilaisiin palvelukeskuksiin. Kilpailukykyä ja kestävää kehitystä on strategiassa kuvattu seuraavasti: Toimintaa keskittämällä saavutetaan synnergiaetuja ja tehostetaan toimintaa. Toiminnan tehostaminen alentaa kustannuksia, mikä vaikuttaa positiivisesti talouden tasapainottamiseen. Jatkuvalla parantamisella varmistetaan oikea kehityssuunta. Kilpailukykyisin tuottein päästään seutukunnalliseen palveluun. Hyvinvointi ja elämänlaatu on tuotu strategiassa esille siten, että toiminnan tulee olla asiakaslähtöistä ja kumppanuuteen ja verkostoitumiseen perustuvaa. Kun tukitoiminto toimii häiriöttömästi, näkyy se ydintoiminnan hyvänä laatuna kuntalaisille. Talousspalvelukeskus mahdollistaa myös osaamisen laajentamisen ja sen toiminta perustuu sisäiseen yrittäjyyteen. (Talousspalvelukeskuksen tulokortti)

3.2 Ydinosaaminen ja kriittinen osaaminen

Strategiseksi osaamiseksi voidaan kutsua sellaista osaamista, joka on elintärkeää kilpailustrategian toteutumiseksi. Tällaista osaamista kutsutaan ydinosaamiseksi. Ydinosaamiset ovat sellaisia osaamisia, jotka erottavat yrityksen muista yrityksistä. Yrityksen tiedot ja taidot on pystyttävä kanavoimaan menestykselliseksi liiketoiminnaksi, pelkän tiedon ja taidon olemassaolo ei vielä riitä. Strategiset prosessit ovat liiketoimintaprosesseja, joiden kautta yrityksessä oleva osaaminen siirretään palveluihin. Tätä on ydinkyvykyys eli ydinosaamisten ja strategisten prosessien yhteisvaikutus. Ydinkyvykyys sisältää yrityksen kriittisimmät resurssit ja ne ovat hankalasti kopioitavissa. (Viitala 2008, 65.) Organisaatio, joka kykenee oppimaan nopeammin kuin kilpailijansa, on todellista kilpailukykyä. (Huuha 2010, 85.) Ruhotien (1997, 17) mukaan strateginen osaaminen ei liity yhteen työtehtävään vaan se on joustavasti siirrettävissä uusiin työtehtäviin tai tiimeihin. Strateginen osaaminen on siis hyvin arvokasta sekä yksilölle itselleen että yritykselle.

Osaamisen johtamisessa keskitytään varmistamaan toiminta- ja kilpailukykyyn perustaa ja edellytyksiä strategisille valinnoille. Osaamisen johtaminen on siis osaltaan strategian toteuttamista. Kokonaisvaltaisen strategiatyön kannalta on olennaista ymmärtää osaamisen ja kilpailustrategian välinen yhteys. Sitä tärkeämpää on omata sellaista osaamista, jota voidaan hyödyntää kilpailu- ja markkinatilanteiden muuttuessa, mitä vaikeampaa on ennakoida markkinoiden kehittymistä tulevaisuudessa.

Long ja Vickers-Koch (1995) ovat jaotelleet yrityksen osaamisen kynnysosaamisiin ja varsinaisiin ydinosaamisiin. Kynnysosaamisten tulee olla kunnossa, jotta toiminta on ylipäättään mahdollista yrityskentällä. Kynnysosaamiset ovat lähinnä yrityksen sisäistä toimintaa. Perusosaamiset ovat kaikilla hallussa eivätkä ne ole ratkaisevia tekijöitä lisäarvon saavuttamiseksi. ”Ydinosaamista on asiakkaan kokemalle lisäarvolle kriittinen osaaminen ja kriittiset kynnysosaamiset, joista voi tulla tai on tulossa seuraava menestystekijä.” (Viitala 2009, 177.)



Kuvio 2. Yrityksen eri tyyppiset osaamiset (mukaillen Long ja Vickers-Koch 1995) (Viitala 2009, 177.)

Ydinosaaminen on organisaation tyypillistä laaja-alaisesti omaksuttua osaamista, minkä myötä organisaatio on ylivertainen ympäristössään. Ydinosaaminen on vaikeasti korvattavissa tai kopioitavissa ja ydinosaamisen elinkaari on pitkä. Ydinosaamisen kautta organisaatio saa kilpailuetua eivätkä suuretkaan muutokset palveluissa tai teknologiassa hävitä ydinosaamisen tarvetta. Ydinosaaminen on perusta organisaation henkilöstön osaamisvaatimuksille. Ydinosaaminen vaikuttaa koko henkilöstöön siten, että sitä voidaan soveltaa kaikkiin organisaation toiminnan tasoihin. Ydinosaamisen ainutlaatuisuus tulee konkretisoimalla ja toteuttamisen kautta. (Hätönen 2007, 18–19.)

Ydinosaaminen on organisaation osaamista, johon se on muotoutunut tavan kautta toimia pidemmällä aikajänteellä. Ydinosaaminen on yleensä useamman strategisen ja avainosaamisen yhdistelmää. Yritys voi oman ydinosaamisensa

avulla siirtyä halutessaan uusille markkinoille tai luoda jo olemassa oleville markkinoille uusia tuotteita. (Ojala 2008, 347.)

Ydinosaamisesta puhutaan eri käsitteillä. Core competence on kääntynyt niin ydinpätevyudeksi, ydinosaamiseksi kuin kompetensseiksikin. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 21.) Ydinosaamisessa on kyse yrityksen yhteisestä oppimiskyvystä. Sitä voidaan määritellä mm. seuraavasti:

- kyky kommunikoida ja sitoutua työskentelyyn organisaatorajojen yli
- osaaminen kehittyä, kun sitä käytetään ja sen käyttöä laajennetaan
- se on kumulatiivista uutta tietoa sekä oivalluksia innovoivaa osaamista
- ydinosaamista on vaikea jäljitellä
- pk-yrityksillä vain muutamia ydinosaamisalueita
- ydinosaaminen on niin jo olemassa olevaa tieto-taitoa kuin tavoitteeksi asetettua ylivoimaisen osaamisen aluetta (Ruohotie 2005, 21–22.)

Ydinosaaminen on yrityksen menestymisen sekä valta-aseman tavoittelun kannalta tärkeä kriteeri, koska näin sillä on mahdollisuus vastata uusiin mahdollisuuksiin sekä asiakkaiden tarpeiden muuttumiseen paremmin. Ydinosaamisen keinoin voidaan myös parantaa kilpailukykyä, kun voidaan hyödyntää halvempia ja nopeampia ratkaisuja. (Ruohotie 2005, 23.)

Kriittinen osaaminen on tavoitteiden kannalta välttämätöntä osaamista. Kriittisen osaamisen määrittely tekevät yleensä henkilöt, jotka tuntevat toiminnan parhaiten. Kriittisen osaamisen kehitystarpeet saadaan selville kartoittamalla, mitä osaamista organisaatiossa on ja mitä osaamista pitäisi olla. (Sydänmaanlakka 2000, 124.) Kriittinen osaamistarve on strategisista osaamisista ne osaamiset, joita tarvitaan ensimmäisenä. Tämä osaaminen vaatii myös eniten kehittämistoimia. (Ojala 2008, 345.)

Talousspalvelukeskuksen ydinosaaminen perustuu kuntasektorin laaja-alaiseen palkka- ja taloushallinnon osaamiseen. Palkkahallinto pitää sisällään usean alan työehtosopimuksen tuntemisen ja soveltamisen. Talousspalvelukeskuksen

taloushallinto edellyttää arvonlisäverolain, kirjanpitolain ja kuntasuositusten tuntemisen. Lakien ja suositusten lisäksi tulee noudattaa Turun kaupungin taloudenpitoa koskevia ohjeistuksia ja huomioida Tilastokeskuksen vaatimat tarpeet.

Talousohjeistuksen kriittinen osaaminen eli tavoitteiden kannalta välttämätön osaaminen on tuottaa luotettavaa tietoa asiakkailleen kaupungin johdon päätöksentekoa varten. Tämä edellyttää hyvää tietojärjestelmätuntemusta, aikataulujen noudattamista sekä toimivia prosesseja.

3.3 Osaamisen kehittäminen

Monissa yrityksissä on toiminta muuttunut merkittävästi viime vuosien aikana. Muutoksia on voinut tulla esimerkiksi tietoteknisen kehityksen tai kilpailun kiristymisen kautta. Työntekijät joutuvat tekemään sellaisia töitä, joita ei alun alkaen ole kuulunut toimenkuvaan. Organisaation tavoitteet ja toimintatapa jäävät helposti epäselviksi henkilöstölle, josta seuraa epätietoisuutta. Muuttunut toimintatapa vaatii uuden osaamisen lisäksi toimintakulttuurin jatkuvaa kehitystä. Tiedonkulun avoimuus on tällöin avainsana. Keskusteleva yhteisö mahdollistaa yksilöiden osaamisen hyödyntämisen, mikä taas motivoi työntekijöitä. Osaamisen kehittämisen tavoitteena on yksilön kehittämisen kautta organisaation oppiminen. Jokaiselle meistä on tärkeää, että kuunnellaan ja osaamistamme arvostetaan. Näin kokiessaan ihminen kehittää jatkuvasti omaa osaamistaan ja organisaation työtapoja. (Kesti 2005, 63-64, 149-150.) Sondergaadin, Kerrin ja Cleggin mukaan osaamisen jakamiseen vaikuttavat organisatoriset tekijät, kuten sijainti, aika ja resurssit, yksittäiset tekijät, kuten motivaatio ja luottamus sekä johtajuus. Nämä kaikki muokkaavat organisaation osaamisen jakamisen kulttuurin ja käyttäytymisen. (Sondergaard et al, 2007, 428.)

Osaamista voidaan kehittää osana työtä tai tiiviisti työhön kytkettynä. Tällöin oppiminen ja kehittyminen kiinnitetään kokemukseen, uutta opittua asiaa voidaan soveltaa heti käytäntöön. Työhön kytketty osaaminen voi olla

työkiertoa, sijaisuuksien hoitoa, erityistehtäviä, projektiosallistumista, tutorointia, mentorointia, kehityskeskusteluja tai työnohjausta. (Viitala 2008, 262.) Osaamisen kehittämisen muoto on myös toiminnassa oppiminen eli Action Learning. Tällöin oman työn ohella sovelletaan uutta asiaa, jota opiskellaan koulutus- tai muussa oppimisprosessissa. Toimintaoppiminen on suunnitelmallista toimintaa, jossa teoria yhdistetään työssä oppimiseen. Toimintaoppiminen erottuu muusta työtehtävistä oppimisesta se, että siinä toiminta otetaan tarkoituksellisesti oppimisen ja kehittämisen kohteeksi. Reflektointi ja tiedon soveltaminen on tietoista ja se useimmiten tapahtuu ulkopuolisen ohjaajan tuella. (Viitala 2008, 270.) Muita yksilöosaamisen kehittämisiä ovat koulutus ja omaehtoinen opiskelu eli itseohjautuva oppiminen. Ongelmanratkaisutilanteet ovat myös oppimistilanteita. Oppimista tapahtuu, kun etsitään ongelmiin ratkaisuvaihtoehtoja. Ongelmanratkaisutilanteet voivat olla myös järjestelmällisiä ja yhteistyössä tapahtuvia. Vaihtoehtojen löytäminen ja arvioiminen opettavat myös neuvottelu- ja yhteistyötaitoja. (Viitala 2008, 277.)

Henkilöstön osaamisen kehittämisellä on oltava selvät tavoitteet kuten osaamisen tason kehittyminen, toiminnan tehostuminen tai laadun kehittyminen. Henkilöstön osaamisen kehittämisen arviointi laskennallisilla keinoilla on hankalaa. Henkilöstön osaamisen kehittäminen on pitkäjänteistä toimintaa. Valtaosa kehittämisestä tarvitsee aikaa kypsyäkseen toiminnaksi ja organisaation kulttuuriksi. (Viitala 2008, 281-282.) Osaamisen kehittäminen on keskeinen tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen vaikuttava tekijä. Osaamiseen tehtäviä investointeja tulisikin suunnitella yhtä huolellisesti kuin muitakin investointeja. (Viitala 2009, 185.)

Riitta Viitala on kirjassaan ”Johda osaamista!”, tuonut esille kaksi tehokasta ja tärkeää keinoa osaamisen kehittämiseen. Ne ovat perehdyttäminen ja kehityskeskustelut. Perehdyttäminen sisältää tiedottamisen ennen työhön tuloa, vastaanoton ja yritykseen perehdyttämisen, työsuhdeperehdyttämisen sekä työnopastuksen. Tiedottaminen ennen työhön tuloa voidaan toteuttaa esimerkiksi kutsumalla valittu työntekijä käymään esimiehensä luona mahdollisimman pian valinnan jälkeen, jolloin hänen kanssaan voidaan

keskustella työsuhteen alkamiseen liittyvistä asioista. Samalla voidaan antaa työntekijälle työhön liittyvää aineistoa. Mitä paremmin työntekijä voi valmistautua ennen työhön tuloa, sitä tehokkaammin päästään alkuun. Vastaanotto ensimmäisenä työpäivänä on hyvin tärkeää, se jää pitkäksi ajaksi mieleen. Esimiehen tehtävä on esitellä uusi työntekijä lähimmille henkilöille heti alussa, ja samalla laaditaan perehdyttämishjelma. Perehdyttämishjelma voi olla esimerkiksi kartta, jonka kanssa perehdytettävä suunnistaa melko itsenäisesti ensimmäisten viikkojen aikana eri henkilöiden luona tutustumassa talon asioihin. Työsuhdeperehdyttäminen on sitä, että työntekijä perehdytetään työsuhdetta määrittäviin puitteisiin kuten työsopimukseen, työaikoihin, palkkausperusteisiin, poissaolosäännöksiin, tietoturva-asioihin, työsuhteasioihin ja työsuhte-etuihin. Työnopastus on sitten varsinaista työhön perehdyttämistä. Sen tarkoituksena on, että työntekijä saa riittävän toimintavarmuuden aloittaa uudessa työssä.

Kehityskeskustelut ovat olennainen osa osaamisen johtamisjärjestelmää. Kehityskeskustelut ovat alaisen oikeus, jossa hän saa ammatilliselle kehitymiselleen palautetta ja tukea. Kehityskeskustelu on esimiehelle mahdollisuus oppia tuntemaan alaisensa paremmin ja kehityskeskustelut ovat myös osa esimiesammattitaitoa. Keskusteluissa on mahdollista saada esille alaisen kehittyminen ja viedä toimintaa yrityksen tavoitteiden suuntaan. Esimies saa myös arvokasta tietoa työyhteisön toiminnasta ja kehittämisalueista. Alaisen tulisi saada kehityskeskusteluissa palautetta omista työsuorituksistaan ja kehityskeskustelu tulisi ottaa tilaisuutena kertoa omista tavoitteistaan, odotuksistaan, osaamistarpeistaan ja toiveistaan työhön liittyen. Kehityskeskustelujen onnistumisia voi varmistaa valmistautumalla. Kumpikin osapuoli voi valmistautua omalta osaltaan. Esimies valmistautuu sopimalla ajan ja paikan, tutustumalla esitäytettyyn lomakkeeseen ennen keskustelua ja valmistautumalla ottamaan vastaan palautetta alaiseltaan. Alainen voi valmistautua täyttämällä kehityskeskustelulomakkeen huolellisesti, miettimään etukäteen omat odotukset, tavoitteet ja kehittämistarpeet, lukemalla edellisen kehityskeskustelulomakkeen ja vastaanottamaan palautetta esimieheltä. (Viitala

2008, 361-364) Kehityskeskustelun tarkoitus on auttaa yksilöä ja koko organisaatiota kehittymään yhteisen päämäärän mukaisesti. (Kesti 2005, 116.)

Talousoalvelukeskuksessa käydään kehityskeskustelut säännöllisesti vuosittain. Kehityskeskustelulomakkeena käytetään Turun kaupungin omaa kehityskeskustelulomaketta, joka on hyväksytty kaupunginhallituksen hallintojaostossa. Kehityskeskustelulomakkeessa tarkastellaan myös osaamisen kehitystä, joka on tähän asti jätetty Talousoalvelukeskuksessa käsittelemättä.

Talousoalvelukeskuksen osaamisen kartoittaminen –kehityshankkeen myötä myös kehityskeskustelut haluttiin saada uudelle tasolle. Kehityskeskustelulomake vietiin selainpohjaiseen palveluun ja osaamiskartoituksen itsearviointi linkitettiin kehityskeskustelulomakkeeseen, jotta osaamiskeskustelu tulee käydyksi kehityskeskustelussa. Kehityskeskustelussa sovitut toimenpiteet on seurattavissa järjestelmän avulla jatkossa. Tämän muutoksen myötä vuoden 2011 kehityskeskustelut uudella selainpohjaisella järjestelmällä aloitettiin loppusyksystä testauksella, ja kehityskeskustelut tullaan käymään vuoden 2012 alussa.

3.4 Osaamisen kehittäminen kuntasektorilla

Kuntien toimintaympäristö muuttuu koko ajan. Keskeiset muutokset liittyvät palvelurakenteen muutokseen, kuntatalouteen ja laajamittaiseen eläkkeelle siirtymisen myötä. Palveluja tuottavan henkilöstön keski-ikä on korkea ja lähes neljännes työntekijöistä siirtyy eläkkeelle kymmenen vuoden kuluessa. Tärkeäksi huomion kohteeksi on noussutkin nyt osaamisen varmistaminen, osaamisen siirtäminen ja monialainen johtaminen kuntapuolella. (Hyvä esimiestyö, 4.)

Osaamisen ennakointi kunta- ja palvelustrategioiden pohjalta sisältää henkilöstösuunnittelun, rekrytoinnin ja henkilöstön kehittämisen. Henkilöstövoimavarojen ennakointiin vaikuttavat eläkkeelle siirtymiset, muut liikkuvuudet ja työmarkkinoiden muutokset. Tulevaisuuden mahdollisuuksia

koskevan tiedon pohjalta voidaan arvioida mitä osaamista organisaatiossa on ja mitä osaamista vielä tarvitaan. (KT Kuntatyöntekijät 2011, 7.)

Työaikana tapahtuvan osaamisen kehittämisen lisäksi työnantaja voi tukea myös vapaa-ajalla tapahtuvaa omaehtoista osaamisen kehittämistä eri tavoin. Vaihtoehtoina nähdään esimerkiksi aktivointiraha, jolla voidaan maksaa lyhytkestoista kouluttautumista. Pidempikestoiseen opiskeluun suositellaan raha-avustuksia. Tällöin koulutuksen saanutta henkilöä voidaan velvoittaa pitämään opiskelemastaan aiheesta luento, jonka avulla välitetään opittua tietoa organisaatioon. (Hyvä esimiestyö, 13.)

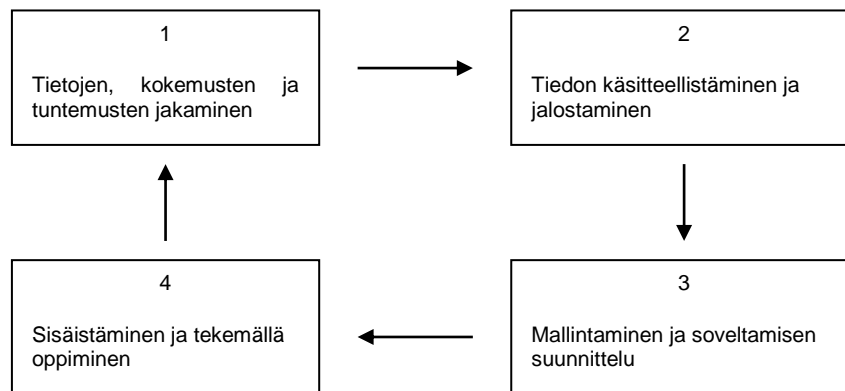
3.5 Hiljainen tieto ja hiljaiset signaalit sekä eläköityminen

Hiljainen osaaminen, piilevä tieto, piiloinen tieto, sanaton tieto, tacit-tieto, kokemusperäinen tieto, kokemuksellinen tieto tai kokemuksellinen osaaminen ovat kaikki käsitteitä, joilla hiljaista tietoa kuvataan. (Virtainlahti 2009, 31, Boone 2000, 133.) Käsite on tullut tutuksi monessa organisaatiossa eläköitymisen ja taloudellisen tilanteen muuttuessa radikaalisti. Hiljaisen tiedon jakaminen ja esille tuominen koskettaa monia organisaatioita nyt ja tulevaisuudessa. (Virtainlahti 2009, 38.)

Henkilöstön keski-ikä on monissa työyhteisöissä hyvin korkea. Tämä on esimiestyön kannalta sekä uhka että vahvuus. Pitkään samassa työssä olleet työntekijät ovat tunnollisia ja vastuuntuntoisia. Heillä on niin sanottua hiljaista tietoa, jonka tuoma kokemus on toiminnan perusta. Uhka on kuitenkin se, että nämä kokeneet työntekijät eivät ole tottuneet kertomaan tietämäänsä ja kaikkea ei osata kysyä heiltä. Tulisikin luoda toimintamalli, jonka avulla kokemustiedon jakaminen tapahtuu rakentavasti ja se osataan ottaa luontevasti vastaan. Toimintamallina voidaan käyttää esimerkiksi yksilö- tai ryhmäkohtaisia mentorointeja ja työparityöskentelyä, jossa osaaminen välittyy yhdessä tekemisen avulla. (Hyvä esimiestyö, 10.)

Hiljainen tieto (tacit knowledge) on tiedostamatonta tietoa ja taitoa, joka on syntynyt kokemusten ja perehtymisen kautta. Hiljaista tietoa on vaikea pukea

sanoiksi siksi, että tieto on luonteeltaan tunnepitoista ja siksi vaikea dokumentoida ja eritellä. Hiljainen tieto ja tiedostettu osaaminen ovat pari ja sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta hiljaisesta tiedosta muodostuu tietoista osaamista. (Kesti 2005, 51, 53.) Tätä edellämainittua oppimuskäsitystä ovat myös esittäneet Lev Vygotsky, Nonaka ja Takeuchi. Vygotskyn mukaan tietoisuus kehittyy sosiaalisissa suhteissa, vuorovaikutuksen avulla oppiminen tapahtuu luonnollisimmin. Takeuchi ja Nonaka mallintavat tietotaidon kehittämistä kuvion 3 mukaisesti eli tietotaidon kehittymisen jatkuvuutta. (Kesti 2005, 54.)



Kuvio 3. Organisaation hiljaisen tiedon kehittämisen spiraali. (Kesti 2005, 55.)

Kuvion mukaan kehittyminen on spiraalimaista. Tietojen, kokemusten ja tuntemusten jakamisen kautta kehitetään inhimillisiä menestystekijöitä, jotka käynnistävät hiljaisen tiedon kehittämisen spiraalin. Tiedon käsitteellistämistä ja jalostamista tapahtuu esimerkiksi kehitys- ja suunnittelupalavereissa. Mallintamisen ja soveltamisen avulla hiljaista tietoa pyritään dokumentoimaan jaettavaksi organisaation jäsenille. Kun uusi tieto on sisäistetty, siitä on tullut organisaation osaamispääoma. (Kesti 2005, 54-56.)

Eläketurvakeskuksen mukaan Suomessa lähdetään eläkkeelle työelämästä keskimäärin 59,1 vuoden iässä. Yksityisellä sektorilla eläkeikä on hieman korkeampi kuin julkisella sektorilla. Kun ihminen siirtyy eläkkeelle, lähtee samalla työvoimaresurssi mutta ennen kaikkea osaaminen ja yritysten henkilöstökustannukset nousevat varhaiseläkkeiden myötä. Samalla myös

kilpailukyky heikentyy, koska varhennetut eläkkeet maksavat vuosittain yrityksille lähes kolme miljardia euroa välittöminä eläkekuluina. (Ojala et al., 2005, 41-42.)

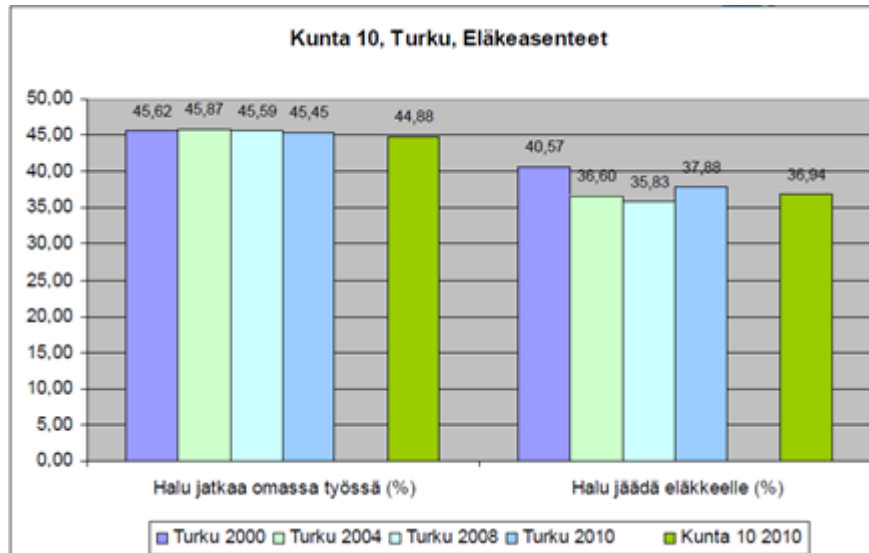
Taloussanommat kirjoittaa artikkelissaan, että eläkeikäisiä eli yli 65-vuotiaita on nykyään kuntien palveluksessa kaksinkertainen määrä viiden vuoden takaiseen määrään verrattuna. Taloudelliset edut ja hyvät työkaverit innostavat olemaan pidempään töissä. (Taloussanommat 12.7.2010)

Aalto-yliopiston Tuotantotalouden laitos on tehnyt tutkimuksen siitä, miten vanhuuseläkkeelle jäävien asiantuntijoiden tietoa ja osaamista voidaan säilyttää organisaatiossa. Tämä ELSA-projekti (Eläkkeelle siirtyminen asiantuntijatyössä: kokemuksen ja osaamisen säilyttämisen käytännöt) toi senioriroolin käytännöksi osaamisen säilyttämiseen. Tällöin eläkkeelle lähtevä asiantuntija toimii kouluttajana tai erityisasiantuntijana. Seniorirooli toimii parhaiten, jos senioriroolissa toimiva asiantuntija voi keskittyä kokonaan kouluttajan tai erityisasiantuntijan tehtäviin. Myös lähtökeskustelut koettiin toimiviksi. Tällöin eläkkeelle lähtevä asiantuntija käy keskustelun esimiehensä kanssa ennen eläkkeelle siirtymistä. Lähtökeskustelun tarkoituksena on auttaa tunnistamaan tiedon ja osaamisen menettämiseen liittyvät riskit. Ajoissa käyty lähtökeskustelu voi toimia lähtökohtana osaamisen säilyttämisen toimenpiteille. (Tuottavuustyö)

Ennakointi on tärkeää monessa asiassa ja niin myös eläköitymisessä. Ennakointia voidaan tehdä monella tavalla, ja eri menetelmillä saadaan selville erityyppistä tulevaisuustietoa. Oleellista on varmistaa hankittavan tiedon kattavuus, luotettavuus ja merkittävyys suhteessa kohdetoimintaan. Kunta-alan organisaatioissa on kiinnitettävä huomiota erityisesti siihen, että kerätty osaamistarpeiden ennakointitieto jalkautetaan henkilöstöprosesseihin ja hyödynnetään systemaattisesti päätöksenteossa. (KT Kuntatyönatajat [viitattu 28.9.2011])

Kunta10 on laaja kansallinen ja monitieteinen tutkimus, jolla tutkitaan kunta-alan henkilöstön hyvinvointiin ja terveyteen vaikuttavia tekijöitä. Kunta10 – tutkimukseen osallistuvat Turun lisäksi Raisio, Naantali, Vantaa, Espoo,

Tampere, Nokia, Valkeakoski, Virrat ja Oulu. Turku on ollut mukana tutkimuksessa sen alusta eli vuodesta 1997 lähtien. Kysely toteutetaan joka toinen vuosi. Kyselyssä kysytään halua jatkaa omassa työssään ja halua siirtyä eläkkeelle. Turun osalta vastaukset jakautuvat seuraavasti:



Taulukko 1. Kunta 10, Turku, eläkeasenteet.

Laskennallinen eläkkeellelähtöennuste vakituisten työntekijöiden osalta tulee Turun kaupungissa vuosina 2011-2020 olemaan 3497 henkilöä eli 33 % Turun kaupungin nykyisestä henkilöstöstä. Talouspalvelukeskuksen eläköitymisennuste vuosina 2011-2014 on 14,03 henkilötyövuotta. Tämä tarkoittaa sitä, että henkilöstöstä noin 13 % eläköityy seuraavan kolmen vuoden aikana. Tällä aikavälillä suurin määrä eläkkeellelähtijöistä osuu vuosille 2011 ja 2014. Hiljaisen tiedon näkyväksi saaminen on esimerkkiorganisaatiossa hyvin ajankohtainen suuren eläköitymisennusteen vuoksi. Talouspalvelukeskus organisoitui uudelleen syksyn 2011 aikana ja osaaminen ja osaamisen levittäminen olivat suurin syy uudelleenorganisoitua. Tiimeihin perustettiin noin neljän hengen osaamisryhmiä. Ryhmien sisällä on tarkoitus laajentaa osaamista koko ajan. Talouspalvelukeskuksen yksi osaaminen on emon tilinpäätös. Tällä hetkellä vain yksi henkilö osaa tehdä emon tilinpäätöksen. Haastavinta hiljaisen tiedon levittämisessä on kiire ja se, että Talouspalvelukeskuksessa on tehtäviä, joita tehdään vain kerran vuodessa. Hiljaisen tiedon levittämiseen ja eläköitymisiin on valmistauduttava ajoissa.

3.6 Osaaminen työhyvinvoinnin lisääjänä

Työ nykypäivänä on pitkälti tietotyötä, jossa työn tulos on riippuvainen ihmisten halusta ja kyvystä ajatella, tuottaa uutta tietoa ja osaamista. Ennen kaikkea yhdistää osaamisiaan. Työhyvinvointi liittyy yhä enemmän motivaatioon, osaamiseen ja ilmapiiriin. Ihmisen terveydentila on kuitenkin hyvin merkityksellinen, sillä se vaikuttaa ratkaisevasti ihmisen kykyyn hyödyntää osaamistaan. Suoriutuminen hyvin työstä vaatii työn edellyttämiä tietoja ja taitoja sekä arvoja ja asenteita. Yksilön psyykkinen ja fyysinen hyvinvointi sekä sosiaaliset kyvyt vaikuttavat kuitenkin siihen, missä määrin yksilö pystyy hyödyntämään osaamistaan. Tutkimusten mukaan hyvä fyysinen kunto edesauttaa työssäviihtymiseen. Osaaminen ei ole pelkästään selviytymistä päivittäisistä töistä vaan myös sitä mitä pystyy antamaan koko työyhteisölle toiminnan kehittämiseksi. Työyhteisön kannalta osaaminen on kilpailuetua kun eri ihmisten osaaminen saadaan käyttöön jakamalla ja yhdistämällä se toisten osaajien kykyjen kanssa. Osaamisen lisäksi on tarkoituksena saada myös hiljainen tieto yhteiseksi hyödyksi. Hiljaisen tiedon saaminen yhteiseksi hyödyksi voidaan saada luomalla oikea ilmapiiri, jossa ihmiset haluavat tehdä yhteistyötä ja keskustella asioista luottamuksellisesti. (Ojala et al., 2005, 31-33.)

Työhyvinvoinnin resursseja ovat työterveyshuolto, työturvallisuustoiminta, virkistystoiminta, liikunta, työpaikan ruokailu ja työympäristön viihtyvyys sekä työvälineet, tietoverkot ja työprosessit. Se, miten näitä resursseja käytetään työhyvinvoinnin tukemiseen, on kiinni pitkälti johtamisesta. Johtaminen ja esimiestyö vaikuttavat suoraan töiden järjestelyyn, motivaatioon, sitoutumiseen, yhteistyömahdollisuuksiin sekä ihmisten resurssien tehokkaaseen hyödyntämiseen. Tutkimusten mukaan johtamisella on suuri vaikutus työhyvinvointiin (Ojala et al., 2005, 33.)

Siitä, miten ikääntyminen vaikuttaa osaamiseen, on ristiriitaista tietoa. Viime aikoina nuoria on suosittu työmarkkinoilla enemmän kuin ikääntyviä. Työmarkkinoilla arvostetaan nuorten nopeaa oppimiskykyä ja teknisiä taitoja. Karl-Erik Sveibyn tutkimuksen mukaan kuitenkin henkilöstön yhteistyöasenteet muuttuvat myönteisemmäksi iän karttuessa. Tämä on merkillepantavaa

työyhteisöissä, joissa yhteistyön merkitys on suuri. Tutkimuksen mukaan ikääntyvien on todettu sietävän nuoria paremmin kovaa kuormitusta, mikä tekee ikääntyvistä soveltuvampia esimerkiksi projektityöhön. (Ojala et al., 2005, 45.)

Päivi Rauramo on kehittänyt työhyvinvoinnin kestävään kehittämiseen soveltuvan käytännönläheisen toimintamallin Työhyvinvoinnin portaat, mikä on yhdistelmä työkyky- ja hyvinvointimalleista yhdistettynä Maslowin tarvehierarkiaan. Malli kuvaa ihmisen perustarpeita suhteessa työhön ja miten ne vaikuttavat motivaatioon. Jokainen työhyvinvointimallin porras ilmentää teoriapohjalta miten kunkin tarpeen tyydyttyminen ilmenee ja seuraukset tyydyttymisen puutteesta. Portaille on koottu tekijöitä, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin niin organisaation kuin yksilönkin näkökulmasta sekä mittarit ja arviointimenetelmät. Malli on kehitetty pitkäjänteisen ja suunnitelmallisen kehittämistoiminnan tueksi ja tavoitteena on löytää tekijät, jotka vaikuttavat työhyvinvoinnin taustalla pitkäaikaisiin muutoksiin.

Porras 1: Psykofysiologiset perustarpeet

”Psykofysiologiset perustarpeet täyttyvät, kun työ on tekijänsä mittaista ja se mahdollistaa virikkeisen vapaa-ajan. Lisäksi välttämättömiä ovat riittävä ja laadukas ravinto, liikunta sekä sairauksien ehkäisy ja hoito. Työterveyshuollon rooli tukioorganisaationa on tällä portaalla merkittävä.”

Porras 2: Turvallisuuden tarve

”Turvallisuuden tarpeen tyydyttymiseksi edellytyksenä ovat turvallinen työympäristö ja turvalliset toimintatavat, toimeentulon mahdollistava palkkaus ja pysyvä työsuhde sekä oikeudenmukainen, tasa-arvoinen työyhteisö. Tätä tukee myös järjestelmällinen riskienhallinta, aktiivinen asianmukainen työsuojelutoiminta ja osallistuva suunnittelukäytäntö.”

Porras 3: Liittymisen tarve

”Liittymisen tarpeen tyydyttymisen taustalla ovat työpaikan yhteishenkeä tukevat toimet, tuloksesta ja henkilöstöstä huolehtiminen. Työyhteisössä avoimuus ja luottamus sekä vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ovat keskeisiä arvoja. Lisäksi tärkeitä seikkoja ovat toimivat esimies-alaisuudet kokouskäytännöt ja kehittyvä työ.”

Porras 4: Arvostuksen tarve

”Arvostuksen tarvetta tukevat hyvinvointia ja tuottavuutta edistävä missio, visio, strategia sekä eettisesti kestävä arvot, jotka näkyvät käytännön toiminnassa. Oikeudenmukainen palaute, palkka ja palkitseminen, toiminnan arviointi ja kehittäminen ovat osa jokapäiväistä arkea ja toimintaa.”

Porras 5: Itsensä toteuttamisen tarve

”Itsensä toteuttamisen tarpeen tyydyttymistä edistävät sekä yksilön että yhteisön oppimisen ja osaamisen tukeminen. Tavoitteena on itseään aktiivisesti kehittävä henkilöstö, joka ymmärtää elinikäisen oppimisen merkityksen. Osaamisen kehittäminen tukee organisaation visiota ja tavoitteita. Työ tarjoaa oppimiskokemuksia, oivaltamisen iloa ja mahdollisuuden omien edellytysten täysipainoiseen hyödyntämiseen. Työympäristön ja työolojen viihtyvyyteen kiinnitetään huomiota.” (Työturvallisuuskeskus 2010)

Esimiehen tulisi muistaa, että työntekijän hyvinvoinnin kannalta on hyvin olennaista se, miten paljon työntekijä pystyy itse vaikuttamaan omaan työmääräänsä ja työskentelytapoihin ja että työ vastaisi työntekijän ammatillisia kykyjä ja tavoitteita. Tavoitteet tulisi kirkastaa myös työnantajan ja esimiehen puolelta. Työntekijän henkinen hyvinvointi näkyy haluna tehdä työtä, kehittää itseään ja osaamistaan. Kun työntekijällä on halu kehittää osaamistaan, hän on

samalla myös innostunut ja motivoitunut työhönsä. (Työturvallisuuskeskus 2010)

Osaamisen ja työhyvinvoinnin tulisi olla yrityksen mittareita, jos nämä asiat on tiedostettu yrityksen strategiassa. Mittarin kautta saavutetut tulokset tulisi olla osa yrityksen palkitsemisjärjestelmää. Edellytyksenä on, että kaikki työyhteisössä on selvillä, mitä tavoitellaan ja osaamistarpeet ja –puutteet on selvitetty. Palkitsemisen avulla voidaan edesauttaa puuttuvan osaamisen hankkimisesta. (Ojala et al., 2005, 183.)

3.6.1 Työhyvinvointi kuntatoimialalla yleensä

Henkilöstön työhyvinvointi vaikuttaa kuntien menestymiseen ja toiminnan tuloksellisuuteen. Työnantaja voi vaikuttaa työntekijän työhyvinvointiin hyvällä henkilöstöjohtamisella, työn organisoinnilla, työn hallinnalla sekä tukemalla henkilöstön osaamisen kehittämistä. Ihminen jaksaa työssään kun hänellä on voimavaroina terveyttä, fyysistä ja psyykkistä sosiaalista työkykyä, tietoa, taitoa ja osaamista, johon vaikuttavat motivaatio ja sitoutuminen. Tuloksia saadaan, kun kehitetään inhimillisiä voimavaroja. Työhyvinvointi edistää työn hallinnan tukemista ja sovittamista yhteen työn vaativuuden kanssa. Kunta-alalla työhyvinvoinnin ja työhön sitoutumisen kannalta on erityisen tärkeää, että työn yhteiskunnallinen merkitys on määritelty. Kun työ on merkityksellistä, sillä edistetään myös työhyvinvointia.

Henkilöstön voimavarat ovat kunnan sosiaalinen pääoma. Sosiaalinen pääoma on rakenteellista (ihmisten vuorovaikutuskanavat), laadullista (ihmisten väliset suhteet) ja tietoperusteista. Tietoperusteinen on henkistä pääomaa, osaamispääomaa. Sosiaalisen pääoman laatu ja määrä vaikuttavat organisaation tuloksellisuuteen. (Kunnalliset työsuojelupäälliköt ry)

Kuntatyö 2010 –tutkimuksessa on seurattu noin 5 000 kuntatyöntekijän työhyvinvointia ja työkykyä. Tutkimuksen mukaan työhyvinvointi pysyi tutkimusajanjaksolla vuosina 2003-2009 hyvin vakaana. Tutkimuksen mukaan keskeisiksi kehittämiskohteiksi tulivat sisäinen tiedonkulku sekä palautteen

antaminen. Kuntia koettelevia haasteista huolimatta työhyvinvoinnin edistäminen ei ole vähentynyt tutkimuksen mukaan. Sitoutuminen työhyvinvoinnin edistämiseen on edelleen kunnissa vahvaa ja kuntaorganisaatioissa panostetaan työhyvinvointiin.

Kuntatyö 2010 –tutkimus on hyvin laaja ja keskitynkin tutkimuksessa vain kohtiin, joissa käsitellään osaamista ja sitä, miten työhyvinvointi lisää osaamista. Tutkimuksen perusteella osaamiseen liittyvät asiat ovat kuntatyössä varsin hyvällä tolalla. Osaamista on ensin tarkasteltu työtehtävien vaikeutumisen näkökulmasta. Noin joka neljäs vastaaja pitää mahdollisena, että työtehtävät vaikeutuvat, mutta määrä on pysynyt melko samana koko tarkastelujakson aikana. Osaamista on tarkasteltu myös koetun lisäkoulutustarpeen kautta. Yli puolet vastaajista kokee, että tarvitsee lisäkoulutusta mutta määrä on kuitenkin laskenut hieman vuodesta 2003. Tutkimuksessa on tarkasteltu myös osaamisen ja työn vastaavuutta. Vuoden 2009 tutkimuksessa vastaajista 69 prosenttia koki, että työtehtävät vastaavat omaa osaamista. Tämä luku on hieman parantunut vuodesta 2003. Vastaajien määrä, jotka kokevat, että oma osaaminen on liian vahvaa tai heikkoa, on pienentynyt hieman vuodesta 2003. (Kuntien eläkevakuutus)

3.6.2 Työhyvinvointi Turun kaupungissa

Turun kaupungin henkilöstöraportin 2009 mukaan kuntatyönantajan vahvuuksia ovat työpaikkojen pysyvyys ja työhyvinvointiin liittyvät tekijät kuten työiihtyvyys ja työilmapiiri. Henkilöstön hyvinvoinnin tavoitteita ja toimenpiteitä on tarkasteltu vuoden 2009 osalta. Tavoitteina on ollut kaupungin työpaikkojen vaarojen ja haittojen selvitys- ja arviointityö, työkykyä ylläpitävän toiminnan seurantajärjestelmän valmistelu, työhyvinvointitoimenpiteiden seurantamalli ja hyvin käytäntöjen jakamismalli sekä Kunta 10 –tutkimuksen tulosten läpikäyminen koko organisaatiossa ja johtopäätösten ja kehittämissuunnitelmien teko.

Vaarojen ja haittojen selvitys- ja arviointityö toteutui niin, että pienet epäkohdat on korjattu heti ja laajemmista on esitetty jatkotoimenpiteet. Työkykyä

ylläpitävän seurantajärjestelmän valmistelua on jatkettu, joten tavoite toteutui osittain. Työhyvinvointitoimenpiteiden seurantamallityö on aloitettu, mutta se ei ole valmistunut resurssien puutteen vuoksi. Kunta 10 –tulokset on toimitettu virastoille, ja esimiehille on järjestetty koulutustilaisuus tulosten käsittelyä varten. (Henkilöstöraportti 2009)

3.7 Osaamiskartat

Kappaleessa kolme käsitellyt asiat vaikuttavat kaikki osaltaan osaamiskarttaan ja sen sisältöön. Osaamiskartan laadinta alkaa strategian ja vision pohdinnasta, organisaation ydin- ja kriittisen osaamisen selkeyttämisestä ja osaamisen esiinsaamisesta liittyen hiljaiseen tietoon ja eläköitymiseen.

Ihmisten tulisi tietää, millaisia haasteita yrityksellä ja omalla yksiköllä on jatkossa ja millaista osaamista haasteet edellyttävät. Osaamistarpeiden viestittäminen organisaatiossa edellyttää vuorovaikutusta ja yhteistä tulevaisuuden haasteiden pohdintaa. Tämä yhteinen pohdinta auttaa kohdistamaan osaamisen kehittämisresurssit mahdollisimman hyvin. Osaamistarvekartoituksista tulee parhaimmillaan osa strategista suunnitelmaa. (Ojala 2005, 161.)

Osaamiskartoitus sisältää arvokasta tietoa kuten yksilöiden osaamiset, taidot, kyvyt ja kehityspotentiaalin. Osaamisen arvioinnin tärkein hyöty on saada selville oma osaaminen ja tunnistaa kehitystarpeet. Esimiehen osallistuminen yksilötason osaamisen arviointiin on erittäin tärkeää johtamistyötä. Esimiehen tulee tarkastella myös henkilöstönsä osaamista kokonaisuuden vaatimuksia varten. (KT Kuntatyöntekijät 2011, 7.) Osaamiskartoitusten suurin hyöty on kehittämisen jäsentyminen ja suuntaaminen. Osaamiskartan avulla olemassa olevan osaamisen arvostus lisääntyy, koska se tulee uudella tavalla näkyväksi. Kun osaaminen on tiedostettu, sen varaan voidaan myös paremmin kehittää liiketoimintaa. Osaamiskartoitusten avulla voidaan tehdä perustellumpia valintoja kehitettävistä osaamisalueista sekä myös kehittymisen suunnasta. (Viitala 2009, 182.)

Osaamisalueet laaditaan vision ja strategian pohjalta. Osaamisalueiden määrittelyyn vaikuttavat myös alaan kohdistuvat muutostekijät, menestystekijät, kilpailuedut ja muutokset työskentelytavoissa. Osaamisalueiden määrittely kannattaa aloittaa tulevaisuuden haasteiden pohjalta. (Hätönen 2007, 23.)

Osaamistarpeiden tunnistamisen ja osaamisalueiden määrittelyn jälkeen kartoitetaan osaamisen nykytila organisaatiossa. Tätä kutsutaan osaamiskartoitukseksi. Yksinkertaisesti ajateltuna osaamiskartoitus on sitä, että osaamisalueet on kuvattu ja niiden nykytila ja tavoittila on arvoitu numeerisesti. Suositellaan, että arvointiasteikko olisi joko 1–5 tai 1–7, jotta pystytään erottamaan perusosaaminen ja huippuosaaminen. Alin taso on jo aina myönteistä osaamista ja useissa tapauksissa jo riittäväkin. Huippuosaaminen on yleensä koko ryhmän tavoitteena mutta harvinaisempi yksilötasolla. Osaamistasoihin kuuluu myös 0-taso, joka tarkoittaa, että henkilöllä ei ole kyseistä osaamista ja hän tarvitsisi sitä. (Hyppänen 2007, 106–107; Hätönen 2007, 40–42.)

Tavoitteiden ja nykytilakartoituksen pohjalta syntyvät osaamisen kehittämistarpeet. Kehittämistarpeet määräytyvät yksilöiden mukaan, mutta niistä voi tulla myös yhteisiä koko prosessille. Kehittämistarpeet tulevat itsearviointin ja kehityskeskustelujen kautta. Itsearviointi edellyttää kriittistä ajattelua omasta toiminnasta suhteessa odotuksiin. Itsearviointi on myös oppimistilanne. Kun henkilö käy läpi osaamiskarttaa, hän käy tietoisesti läpi omaa työtään ja siltä edellytettävää osaamista. Itsearviointi on oma käsitys ja sitä täydennetään muiden arvioinneilla esim. kehityskeskusteluista. Näin kehityskeskusteluista tulee vahva johtamisen väline. On erilaisia keinoja saada organisaatioon tarvittavaa osaamista. Näitä ovat mm. sisäiset siirrot, rekrytointi, nykyisen henkilöstön kehittäminen, ostopalvelut yhteistyökumppaneilta tai kokonaisten yritysten osto. Yleisin tapa on kehittää henkilöstöä ja se onkin ensisijaisesti tavoiteltava asia. On silti tunnistettava ketkä ovat halukkaita oppimiseen. (Hyppänen 2007, 106–107; Hätönen 2007, 40–42.)

Talousohjelukeskuksessa osaamiskartta ja itsearviointi käydään esimiehen kanssa kehityskeskustelussa läpi. Tällä mahdollisestetaan yhteinen näkemys

työtehtävän osaamistasoista. Keskustelussa tulee myös esille mahdolliset väärinymmärrykset joko itsearviointissa tai työtehtävän edellyttämästä osaamistasosta kunkin osaamisen kohdalla. Onnistuneessa kehityskeskustelussa esimies ja alainen saavat selville kohdat, joissa osaamista tulee kehittää.

4 OSAAMISEN KARTOITUS TALOUSPALVELU- KESKUKSESSA

Turun kaupungissa henkilöstöhallinnon strateginen päätöksenteko on vastuutettu kaupunginvaltuustolle ja kaupunginhallituksen hallintojaosto puolestaan hyväksyy henkilöstöhallinnon toimintasuunnitelmat. Henkilöstöstrategia on perusta koko henkilöstöpolitiikalle. Keskushallinnon henkilöstön vastuualue huolehtii henkilöstösuunnittelusta, -raportoinnista ja henkilöstöhallinnosta, mutta myös henkilöstöhallinnon ohjeistuksesta, työhyvinvoinnista, työsuojelusta, yhteistoiminnasta sekä henkilöstö- ja palkkahallinnon kehittämisestä.

Henkilöstöhallinto on havainnut myös tiettyjä olemassaolevia riskejä. Näitä ovat muun muassa tietotaidon puute ja eläköityminen. Suunnitelmallinen perehdyttäminen ja tulevien eläköitymisten ennakointi ovat ennaltaehkäiseviä toimia. Henkilöstöhallinto on myös tuonut riskienhallinnassa esille, että yksiköiden osaamiskartoitukset sekä osaamistarvekartoitukset ovat merkittäviä elementtejä. Tavoitteena on saada työhön sitoutunut henkilöstö, jonka osaaminen on korkeatasoista. Henkilöstöstrategian painopisteinä ovat johtaminen ja osaaminen. Osaaminen on sitä, että henkilöstöllä on taito ja tahto kehittää osaamistaan, osaamista kehitetään suunnitelmallisesti ja osaamisen kehittämiseen on riittävät ja monipuoliset resurssit. On tärkeää seurata henkilöstön työkyvyn säilymistä. Toiminnan tuloksellinen kehittäminen edellyttää henkilöstöltä oman osaamisen ylläpitämistä ja sen kehittämistä.

Turun kaupunki tarjoaa yhtenä henkilöstön kehittämisen keinona henkilöstökeskuksen järjestämiä koulutustilaisuuksia. Jokaisella hallintokunnalla on vastuu oman henkilöstön osaamisen asianmukaisesta kehittämisestä. Henkilöstöhallinto seuraa riskienhallintaa ja henkilöstöasioita muun muassa kehityskeskustelujen ja Kunta10 -kyselyjen kautta. (Henkilöstöasiat / Henkilöstöhallinto 5.3.2010)

4.1. Osaamisen arviointijärjestelmä ja osaamiskartta

Kaupunginhallituksen hallintojaosto hyväksyi 22.11.2005 § 238 asiantuntijaryhmän loppuraportin ”Osaamisen johtamisen ja henkilöstön kehittäminen”. Loppuraporttiin sisältyi myös osaamisen johtamisen malli. Osaamismallin pilotoinnin tuloksena on sovittu kaupunkitason ydinosaamisista ja niiden soveltamisesta Turun kaupungin koko organisaation osalta. Ydinosaamisalueet on johdettu vuosien 2005-2008 Turku-strategiasta ja ne ovat:

- johtaminen ja päätöksenteko
- asukas ja asiakaslähtöisyys
- yhteistyö- ja verkosto-osaaminen
- kansainvälisyys ja kielitaito
- tieto-taito kehittää ja luoda uutta (innovoida) (Henkilöstöraportti 2009)

Ydinosaamisalueiden lisäksi on määritelty tehtäväkohtaisia osa-alueita:

- työn teoria ja käytännön hallinta
- toimintaympäristön tuntemus
- tekniset taidot
- muut taidot

Ydinosaamismalli ja tehtäväkohtaiset osaamisalueet on hyväksytty kaupunginhallituksen hallintojaostossa 29.8.2006 §271. Samalla on myös hyväksytty osaamiskartoitukseen käytettävät lomakkeet ja tehtäville määriteltävien osaamistasojen asteikko. Jokaisen hallintokunnan on tullut tehdä käyttöönottosuunnitelma vuoteen 2007 loppuun mennessä.

Ennen kuin kaupunginhallituksen hallintojaostoon saatiin hyväksyttäväksi osaamisen johtamisen malli, sitä edelsi pilotointijakso, jota veti asiantuntijaryhmä. Pilotissa olivat mukana kunnalliset sopimusalat kattavasti sekä monipuolinen henkilöstörakenne. Vaikka Turun kaupungin

henkilöstörakenne on hyvin monipuolinen, on ydinosaamisalueet samat virastosta ja tehtävästä riippumatta. Osaamisen taso kuitenkin vaihtelee tehtävästä riippuen. Myös tehtäväkohtaiset osaamisalueet ovat otsikkotasolla samat koko organisaatiossa mutta sisältö on määriteltävä virastoissa ja yksiköissä vastaamaan niiden omia toimintaprosesseja. Määrittelyt ovat kuitenkin tavoitteiden ja toiminnan kannalta keskeisiä ja niin sanottu ”kaatoluokka” – muut taidot on syytä pitää mahdollisimman suppeana. ”Muut taidot” voivat sisältää esimerkiksi jotain erikoisosaamista. (Pilotoinnin loppuraportti)

Osaamisalueet ja tavoitetasot on määriteltävä aina voimassaolevan tehtäväkuvaksen pohjalta. Osaamisen tavoitetasot ja nykyinen osaamistaso käydään läpi kehityskeskusteluissa. Pilotoinnin myötä todettiin, että arviointiasteikko tulisi olla 0-5 ensin kokeillun 0-4 sijaan. Tasomääriykset ovat: 0 = Osaamista ei ole tai sitä ei tarvita, 1 = Perusosaaminen, 2 = Edistynyt osaaminen, 3 = Hyvä osaaminen, 4 = Erinomainen osaaminen, 5 = Huippuosaaminen. Kehityskeskusteluissa käydään läpi osaamiset ja tavoitetasot. Keskustelujen myötä saadaan selville kehittämiskohteet ja kehittäminen on tavoitteellista. Kehityskeskustelussa tulee sopia myös konkreettisista tavoitteista. (Pilotoinnin loppuraportti)

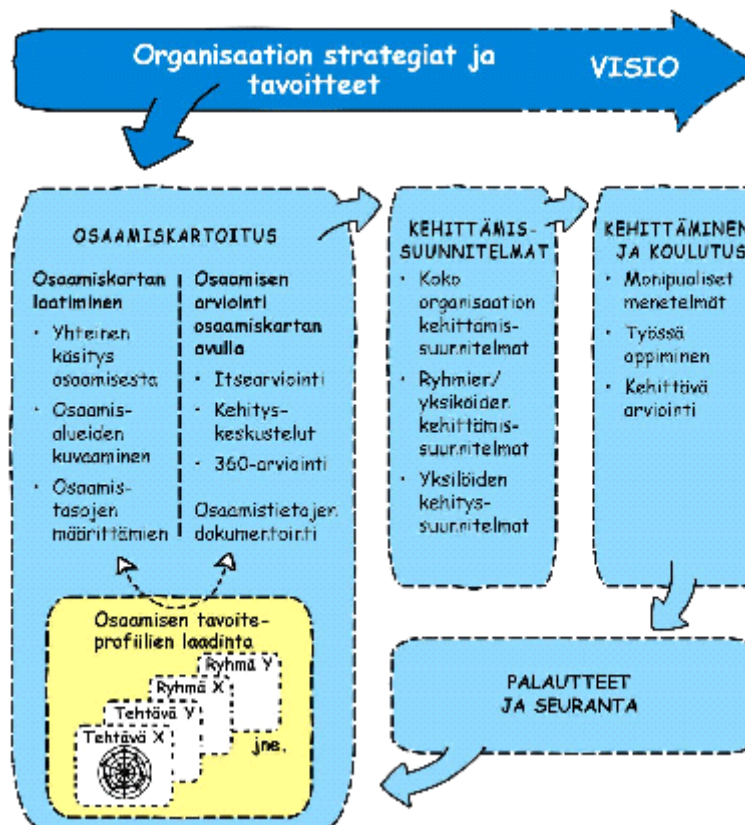
Turun kaupungille on laadittu osaamisen johtamiseen ja osaamiskarttaan ohjeistusta. Osaamiskartoitus on katsottu tarpeelliseksi seuraavien kohtien kautta:

- tarvittava, keskeinen osaaminen tunnistetaan
- tehtävät ja osaaminen kytkeytyvät paremmin asetettuihin tavoitteisiin
- osaamiskartoitukset ohjaavat henkilöstön kehittämistä tavoitteiden suuntaan
- tulevia osaamistarpeita voidaan ennakoida
- osaamisen arviointi johtaa parempiin kehittämissuunnitelmiin – yksilön kehittymistä työuralla voidaan paremmin tukea

- auttaa rekrytoimaan oikeanlaista henkilöstöä
- koulutus voidaan suunnata vastaamaan paremmin organisaation ja henkilön tarpeita
- kehityskeskusteluista tulee tavoitteellisempia ja tavoitteiden toteutumista voidaan seurata paremmin (Osaamisen johtaminen ja osaamiskartta)

Osaamiskeskustelun kytkeminen kehityskeskusteluihin auttaa kehitystarpeiden määrittelyyn. Kehityskeskustelussa alainen kuulee esimiehensä näkemyksen oman osaamisen tasosta. Itsearvioija arvioi joskus liian kriittisesti itseään. Kun esimies antaa oman näkemyksensä kehityskeskustelussa, se voi auttaa alaista näkemään paremmin omat osaamiset kuten myös kehityskohteet.

Osaamiskartan ja nykytilan kartoitukseen käytettiin Heljä Hätösen mallia.



Kuvio 4. Työvaiheet osaamiskartoituksesta kehittämiseen. (Hätönen, 2007, 8)

4.2 Taustaa esimerkkiorganisaation osaamiskartoitukselle

Osaamiskartoituksen pohjaksi otettiin Turun kaupungin osaamisen johtamisen malli. Osaamisalueet pidettiin pääosin kaupungin osaamisen johtamisen mallina. Erona oli ainoastaan muut taidot –osaamisalue, joka nimettiin heti alussa erityisosaamisiksi, kuten kaupungin mallissakin ehdotettiin. Asiana tämä sopi erityisen hyvin Talouspalvelukeskuksen osaamiskarttaan. Tällä saadaan kartoitettua erikoistaidot ja niiden osaajat. Tavoitteena on, että johto voi tämän perusteella pohtia mikä osaamisista on sellainen, joka pitäisi siirtää erikoisosaamisesta prosessiosaamiseen ja samalla saada osaajia lisää. Talouspalvelukeskuksen osaamisalueiksi tulivat johtaminen ja päätöksenteko, asukas, ja asiakaslähtöisyys, yhteistyö- ja verkosto-osaaminen, kansainvälisyys ja kielitaito, tieto-taito kehittää ja luoda uutta, työn teoria ja käytännön hallinta, toimintaympäristön tuntemus, tekniset taidot sekä erityisosaaminen.

Tarkoituksena oli myös käyttää osaamistasoina kaupungin arviointiasteikkoa 0-5. Asteikko otettiin käyttöön, mutta arviointitasoja haluttiin avata enemmän. Tasoille 1, 3 ja 5 tehtiin tekstimuotoiset tasovaatimukset, jotta itsearviointi olisi helpompaa ja jotta tasot ymmärretään samalla tavalla. Tekstimuotoisten tasovaatimusten arvioitiin myös helpottavan esimiehen kanssa käytävää keskustelua osaamisen tasosta.

Jotta osaamiskartoituksen vastaukset voidaan raportoida ja nähdä osaamisvajeet, otettiin avuksi Analystica Oy:n ohjelma. Analystica Oy:n asiantuntijan ja talouspalvelujohtajan kanssa sovittiin käytännön asioista ennen Talouspalvelukeskuksen työntekijöiden mukaantuloa. Sovittiin muun muassa, että työntekijät jaetaan seitsemään ryhmään ja ryhmille kerrotaan pohjaa osaamiskartoitukselle ja kerätään osaamisia osaamisalueille. Ryhmät olivat asiantuntijaryhmä, reskontrat, kirjanpito ja maksuliikenne, asiakaspalvelu1 ja asiakaspalvelu2, palkat opetus sekä palkat SoTe. Ryhmäjakoihin vaikutti syksyllä 2011 voimaantullut organisaatiomuutos, jossa osto- ja myyntireskontrat yhdistyvät reskontriin, kirjanpito ja maksuliikenne yhdistyvät yhdeksi tiimiksi, palkat opetus sisältää varhaiskasvatuksen osuuden, mikä syksyyn asti on SoTe1-tiimissä. SoTe1 ja SoTe2 –palkkatiimit yhdistyvät yhdeksi tiimiksi.

Asiantuntijaryhmä puolestaan sisältää syksyllä perustettavan järjestelmäasiantuntijatiimin sekä palvelupäälliköt, controllerin ja osastosihteerin.

Alkupohdinnoissa sovittiin myös aikataulusta. Pää tavoitteena oli, että syksyn kehityskeskusteluihin sisällytetään osaamiskartoitukset. Kehityskeskustelut siirrettiin osaksi tästä syystä syksyyn aiemmin totutusta keväästä. Aikataulu oli seuraavanlainen:

- toukokuun 2011 aikana kerätään osaamiset Talouspalvelukeskuksen työntekijöiltä/ryhmätapaamiset
- heinäkuun 2011 aikana kootaan osaamiskartta
- elokuun 2011 aikana jokainen tekee itsearvioinnin
- syksyn 2011 aikana toteutetaan kehityskeskustelut

Etukäteen sovittiin myös, missä ajassa ryhmätapaamiset tulisi viedä läpi eli miten kauan ihmiset jaksavat olla kiinnostuneita tuottamaan osaamisia. Johdanto osaamiskartoitukseen sovitettiin noin 15 minuuttiin ja tämän jälkeen aloitettiin ryhmätyöskentelyt. Paikalle tullut ryhmä jaettiin kahteen ja kumpikin ryhmä sai pohdittavakseen osaamisalueista joko ydinosamiset tai tehtäväkohtaiset osaamiset. Noin 20 minuutin päästä osaamisalueet vaihdettiin. Etukäteen sovittiin myös miten kerätään tavoitetasot annetuille osaamisille. Tämän jälkeen vedettiin käydyt asiat vielä yhteen ja keskusteltiin yhdessä.

4.3 Toteutus ja havainnot

Osaamisten kerääminen päätettiin toteuttaa osallistavana ryhmätyömenetelmänä (kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä). Opinnäytetyön tekijä järjesti ryhmätyötapaamiset ajalle 3.-17.5.2011. Ryhmätyötapaamisiin Talouspalvelukeskuksen työntekijät jaettiin seitsemään ryhmään pohtimaan

osaamisia. Jokainen ryhmä jaettiin kahteen pienempään ryhmään, joista toinen pienryhmä pohti ensimmäisenä kaupunkitasoisia ydinosaamisia ja toinen pienryhmä tehtäväkohtaisia osaamisia. Tämän jälkeen osaamisalueet vaihdettiin ryhmien kesken, jotta molemmat pienryhmät pääsivät pohtimaan kaikkia yhdeksää osaamisaluetta. Opinnäytetyön tekijä huolehti, että ryhmät pohtivat annettuja osaamisalueita ja auttoi pohdiskelussa, kun ryhmät eivät itse päässeet etenemään.

Etukäteen sovittiin, että jokainen ryhmä antaa oman näkemyksensä tavoitetasoista kerättyihin osaamisiin. Käytännössä tämä tapahtui niin, että kun osaamiset oli kerätty tarralapuille, opinnäytetyöntekijä vei ne Exceliin. Jokaiselle osallistujalle tulostettiin kirjoitetut osaamiset ja pyydettiin antamaan näkemys jokaisen osaamisen tavoitetasosta. Jokaisessa ryhmässä oli tarpeen korostaa, että kyse on osaamisen tavoitetasosta, ei oman osaamisen tasosta. Osaamistasojen keruu heti ryhmätyöskentelyn jälkeen tuotti sen ongelman, että kaikki ryhmät eivät antaneet samoista osaamisista tavoitetasoa. Jokainen ryhmä antoi tavoitetason omille tuottamilleen osaamisille. Alusta loppuun asti oli mukana osaamisia, jotka ensimmäinen ryhmä toi esille. Tämä tehtiin siitä syystä, että ensimmäisessä ryhmässä oli mukana Talouspalvelukeskuksen johtoryhmää.

Ryhmät ja ajankohdat

1. Asiantuntijaryhmä 30.5.2011 klo 8.30-10.30, viisi järjestelmäasiantuntijaa, kolme palvelupäällikköä, controller
2. Reskontrat 6.5.2011 klo 8.30-10.30.: 15 talouspalvelusihteeriä, kaksi tiiminvetäjää
3. Kirjanpito ja maksuliikenne 6.5.2011 klo 12.30-14.30: 11 talouspalvelusihteeriä, yksi tiiminvetäjä, kirjanpitopäällikkö
4. Asiakaspalvelu1 13.5.2011 klo 9.00-11.00: 11 talouspalvelusihteeriä, yksi tiiminvetäjä

5. Asiakaspalvelu2 13.5.2011 klo 12.30-14.30: 11 talouspalvelusihteeriä, yksi tiiminvetäjä
6. Palkat opetus 17.5.2011 klo 8.30-10.30: 13 talouspalvelusihteeriä, yksi tiiminvetäjä
7. Palkat SoTe 17.5.2011 klo 12.30-14.30: 16 talouspalvelusihteeriä, kaksi tiiminvetäjää

Testiryhmänä osallistavaan ryhmätyömenetelmään oli asiantuntijaryhmä. Ryhmä koki, että suunniteltu ajankäyttö tuntui sopivalta. Tarkoituksena oli, että pienryhmien tuottamat osaamiset jäävät näkyviin seuraavalle pienryhmälle. Mielipiteet tämän toimivuudesta jakautuivat kuitenkin kahtia. Päädyimme jatkossa sellaiseen ratkaisuun, että jo tuotetut osaamiset laitetaan osaamisaluepaperin kääntöpuolelle, jotta niitä voi halutessaan katsoa. Tämän myötä hankaloitui opinnäytetyön tekijän tehtävä kerätä osaamiset Exceliin tavoitetasoarviointia varten, koska samat osaamiset saattoivat tulla kahteen kertaan.

Havainnot

Ryhmä 1: Pienryhmien oli helpointa lähteä liikkeelle tietoteknisistä taidoista sekä johtamisesta ja päätöksenteosta. Eniten osaamisia tuli johtaminen ja päätöksenteko –osaamisalueelle. Oli mielenkiintoista huomata, että myös muilla kuin esimiestehtäviä tekevillä, on paljon mielipiteitä tähän osa-alueeseen.

Ryhmä 2: Eniten osaamisia tuli osaamisalueista johtamiseen ja päätöksentekoon sekä työn teorian ja käytännön hallintaan. Pohdinta ei ollut yhtä lennokasta kuin ryhmässä yksi ja ryhmä tuotti osaamisten sijaan paljon kannanottoja. Tavoitetasoarviointi tuotti paljon kysymyksiä. Huomiota herätti, että yksi tavoitetasoarviointi sisälsi vain 0 ja 1 tavoitetasoja.

Ryhmä 3: Osaamisalue työn teoria ja käytännön hallinta ihmetytti ryhmäläisiä. Pohdimme yhdessä sen sisältöä. Ryhmäläiset takertuivat tavoitetasoarvioinneissa yksityiskohtiin. Ryhmä sisälsi kirjanpitäjiä, jotka ovat oppineet työssään kyseenalaistamaan asioita. Myös tämä ryhmä toi melko paljon kannanottoja osaamisten sijasta.

Ryhmä 4: Ryhmä oli erittäin innostunut ja toi esiin pohdittuja osaamisia. Ilmapiiiri oli iloinen. Osaamisalue johtaminen ja päätöksenteko sisälsi tässä vaiheessa jokaisen talouspalvelukeskuslaisen osaamisia. Tavoitetasoarviointi oli kuitenkin talouspalvelusihteereiden mielestä hankalaa, kun oma työ ei sisällä esimiestyötä ja osaamisalue on nimetty johtaminen ja päätöksenteko -alueeksi.

Ryhmä 5: Ryhmätyöskentely lähti nihkeästi eteenpäin. Yhteisen pohdinnan jälkeen osaamisia alkoi tulla, mutta edelleen ryhmien oli vaikea tuottaa niitä paperille. Ryhmä tuotti kuitenkin muutamia hyviä lisäyksiä edellisten ryhmien tuottamien osaamisten lisäksi.

Ryhmä 6: Ryhmätyöskentely oli hyvää, keskustelu oli vilkasta ja paperille tuli pohdiskeltuja ajatuksia. Kaikki olivat kiitettävästi mukana ja innostuneisuuden vaistosi.

Ryhmä 7: Tämä ryhmä oli ehdottomasti suurin mutta opinnäytetyön tekijän mielestä kaikki osallistuivat silti hyvin mukaan ja pohdintaa oli sopivasti. Ryhmän tuottamat osaamiset eivät olleet kaikki osaamisen muodossa. Tämä vaikeutti tavoitetasoarviointia.

Opinnäytetyön tekijän mielestä osaamiskartoitus otettiin yleisesti ottaen hyvin vastaan. Osaamiskartoituksella annetaan myös lupausta koulutuksiin. Johdon tulisikin nyt vastata tähän, jotta talouspalvelukeskuslaiset kokevat osaamiskartoituksen hyödylliseksi. Käytännön työskentelyä kokemuksen tulisi muuttaa niin, että osaamistasoja ei kerätä samalla kertaa. Mitä pidemmälle ryhmätyöskentelyssä mentiin, sitä enemmän alkoi tulla osaamisia tavoitetasoarviointeja varten. Ryhmät kokivat suuren määrän hankalaksi eikä tauon aikana ehtinyt ryhmitellä osaamisia oikeisiin alueisiin tai poistaa samanlaisia osaamisia.

4.4 Osaamiskartan muotoutuminen

Kun osaamiset oli kerätty, opinnäytetyöntekijä käsitteli Talouspalvelukeskuksen työntekijöiden antamaa noin 400 osaamista. Opinnäytetyöntekijä käsitteli osaamisia siirtämällä osaamisia oikeisiin osaamisalueisiin ja yhdistämällä samaa tarkoittavia osaamisia yhdeksi. Tavoitteena oli saada noin viisi osaamista jokaiseen yhdeksään osaamisalueeseen. Opinnäytetyöntekijä teki ehdotuksen johtoryhmälle, mitä käsiteltiin 21.-22.6.2011. Muutos aiemmin sovittuun tuli osaamistasoihin. Päätettiin hylätä Turun kaupungin mallin osaamistasot ja tehdä tekstimuotoiset osaamistasot, jotta arviointi olisi helpompaa. Opinnäytetyön tekijä koki muutoksen hyvin työlääksi toteuttaa sovituissa aikataulussa mutta työ tuli tehtyä aikataulussa ja tehty työ auttaa varmasti itsearviointeissa ja keskusteluissa esimiehen kanssa. Opinnäytetyöntekijä halusi säilyttää osaamisia muodoissa, jotka ryhmät olivat tuoneet esille. Esimerkiksi osaamiskokonaisuuden ”Ihmisten johtaminen” selityksenä oli asioita ja osaamisia mitkä ryhmät olivat tuoneet esille. Ryhmätuotokset näkyivät myös osaamistasomäärityksissä. Johtoryhmäkäsittelyissä ei ehditty asioita käydä niin nopeasti kuin oli ajatuksena, joten johtoryhmä sai lopullisen ehdotuksen 11.7.2011. Analystica Oy:n asiantuntija tuli lopullista osaamiskarttaa varten 27.7.2011 Talouspalvelukeskukseen, joten lopullista muotoa sai pohtia tuohon päivään asti. Johtoryhmä totesi myös istunnoissaan, että seuraavan kerran tehtävään osaamiskartoitukseen tulee varmasti tehtäväksi sisältöön muutoksia siitä syystä, että toiminta muuttuu. Myös osaamisprofiileihin saattaa tulla muutoksia käytännössä eteentulleista muutostarpeista. Johtoryhmä tiedosti, että nyt tehty osaamiskartta ei varmasti ole lopullinen mutta jostain lähdetään liikkeelle.



Kuva 3: Osallistavan ryhmätyömenetelmän tuotoksia. Kuva kuvaa lähtötilannetta, ennen kuin opinnäytetyöntekijä yhdisteli osaamisia isommiksi kokonaisuuksiksi. Kuvan tekstit ovat epäselviä tarkoituksella.

4.5 Osaamiskartan testaus

Osaamiskartan testaus oli 2-9.8.2011 välisenä aikana. Ennen tätä testausta opinnäytetyöntekijä testasi osaamiskarttaa itsekkin useammalla testitapauksella. Testaajia oli neljä ja testaajat olivat kaikki Talouspalvelukeskuksen työntekijöitä. Testaajiksi valikoitui sekä taloushallinnon että palkkapuolen henkilöstö sekä henkilöitä johdosta. Testaajat edustivat eri profiileita. Testaajat saivat päivää ennen testauksen aloitusta saatekirjeen, jossa mainitaan testausaika. Saatekirjeessä kerrottiin myös, että seuraavana päivänä testaajat saavat uuden postin, joka sisältää linkin osaamiskartan testaukseen. Testaajia pyydetään lähettämään kommentit niin pian kuin mahdollista.

Testauksesta ei seurannut suuria muutoksia lopulliseen osaamiskarttaan. Eniten lisäyksiä tuli saatekirjeeseen. Siihen pyydettiin korostamaan, että jokaisen tulee arvioida oman osaamisen taso. Tarkennuksena haluttiin myös maininta, että kysely on koko Talouspalvelukeskukselle, joten se sisältää kohtia, jotka eivät liity omaan profiiliin. Tällöin valittavana on vaihtoehto osaamista ei ole / ei tarvita.

Itsearviointit

Talouspalvelukeskuksen henkilöstö sai päivää ennen itsearviointin aloitusta saatekirjeen sähköpostiin: "Osaamiskartoituksen itsearviointi on alkamassa. Voit tutustua etukäteen arviointilomakkeeseen hakemistosta O:\Palvelukeskus\Talouspalvelukeskus\Yhteiset\Osaamiskartoitus.

Itsearviointin aikataulu on 16.8.- 6.9.2011. Itsearviointiin tulee erillinen kutsu sähköpostiisi, jossa on linkki arviointilomakkeeseen. Jos sinulla on kysyttävää asiasta, autan mielelläni. Elina Kajantola" Opinnäytetyön tekijä muotoili saatesanat kaikkiin viesteihin, jotka lähtivät selainpohjaisesta ohjelmasta.

Itsearviointi toteutettiin kvantitatiivisena tutkimusmenetelmänä, ja siihen vastasi vastasi 111 ihmistä. Vastausprosentti määräaikaan mennessä oli hyvä. Kuuden henkilön vastaukset eivät ehtineet määräaikaan mennessä lomien, virkavapaiden ja vuorotteluvapaiden vuoksi. He vastasivat kuitenkin jokainen itsearviointiin töihin tultuaan, sillä itsearviointin vastaukset käydään kehityskeskusteluissa läpi.

7.9.2011 Analystica Oy:n asiantuntija kävi näyttämässä miten saadaan osaamisvajeet raportoitua. Osaamisvajeet eli GAPit päätettiin ottaa koko Talouspalvelukeskuksen osalta sekä jokaisen profiilin osalta. GAP raportoi 10 kehittämisen kohdetta. Saatavana ovat myös raportit osaamisista, jotka parhaiten ylsivät määriteltyihin tavoitetasoihin. Raportit sisälsivät myös sellaista tietoa, kuka on määritellyt itsensä jonkun osaamisen taitajaksi. Tällaisia henkilöitä voidaan käyttää yksikön sisällä tapahtuvissa koulutuksissa asiantuntijoina.

Talouspalvelujohtajan ohjeesta opinnäytetyöntekijä teki ehdotukset osaamisen kehittämisen kohteista. Tarkoituksena on valita kohde, joka koskee koko Talouspalvelukeskusta eli osaaminen, jossa on suurin osaamisvaje kun kohteena on koko Talouspalvelukeskuksen henkilöstö. Opinnäytetyöntekijän tarkoituksena oli myös tehdä ehdotukset osaamisen kehittämisen kohteista jokaiselle profiilille. Osaamisvajeet eli 10 kehittämisen kohdetta –raportteja profiileittain ei voida kuitenkaan tässä opinnäytetyössä esittää, koska taulukoista käy ilmi yksittäisen ihmisen vastaukset. Tästä syystä tämän kehittämistyön tuloksena on vain kehitysehdotus koko Talouspalvelukeskukselle ja raportit osaamisvajeista ovat liitteenä. Tarkoituksena on, että Talouspalvelukeskus pyrkii parantamaan ensimmäisenä vuotena kaksi kohdetta, joissa on osaamisvajetta.

Gap 10 parasta 10 kehittämisen kohdetta		N	Keskiarvo Osaamisen taso	Keskiarvo Tavoite		ERO Osaamisen taso-Tavoite
7. Toimintaympäristön tuntemus	7.2. Kaupungin organisaation, päätöksenteon, strategian ja arvojen tuntemus	100	2,21	5	0	-2,79
8. Tietotekniset taidot	8.2. Servicedesk	97	2,32	5	0	-2,68
Prosessin osaaminen	- Perintäprosessi	5	2,2	4,6	0	-2,4
6. Työn teoria ja käytännön hallinta	6.3. Sosiaalinen osaaminen	107	2,69	4,99	0	-2,3
3. Yhteistyö- ja verkosto-osaaminen	3.1. Yhteistyöosaaminen organisaation sisällä	114	2,94	5	0	-2,06
6. Työn teoria ja käytännön hallinta	6.2. Tiimityöskentelyosaaminen	106	2,99	5	0	-2,01
Prosessin osaaminen	- ALV-perusosaaminen	28	2,14	3,71	0	-1,57
2. Asukas- ja asiakaslähtöisyys	2.2. Asiakaspalvelu	113	3,54	5	0	-1,46
8.6 Työvälineosaaminen	- Basware	18	3	4,33	0	-1,33
3. Yhteistyö- ja verkosto-osaaminen	3.3. Kouluttajataito	77	1,86	3,1	0	-1,25

Taulukko2. Osaamisvajeet eli 10 kehittämisen kohdetta ryhmästä

Talouspalvelukeskus

Opinnäytetyöntekijä teki johtoryhmälle ehdotuksen koko Talouspalvelukeskusta koskevasta osaamisen kehittämiskohteesta. Toimintaympäristön tuntemus sekä Servicedesk-osaaminen nousivat suurimmiksi osaamisvajeiksi. Johtoryhmä

päätti ottaa Servicedesk-osaamisen vuoden 2012 kehittämiskohteeksi kaikille talouspalvelukeskuksilaisille.

10 kehittämisen kohdetta –listoissa profiileittain, esiintyy toimintaympäristön tuntemus: osaamisvajeiden kärjessä. On mahdollista, että organisaation sisältä löytyisi osaaja kouluttamaan talouspalvelukeskuksilaisia. Järjestelmästä pystyy raportoimaan organisaation sisäiset osaajat eli henkilöt, jotka ovat arvioineet oman osaamisen tasoksi 5. Toimintaympäristön tuntemus –osaamiseen organisaation sisältä löytyi kolme huippuosaajaa. Koska toimintaympäristön osaaminen oli osaamisvajeena monessa profiilissa, koulutusta asiaan kannattaa järjestää koko organisaatiolle.

4.6 Kehityskeskustelut

Kehittämishankkeen yksi tavoite oli havainnoida, miten osaamiskeskustelu saadaan yhdistettyä kehityskeskusteluihin ja tuleeko esille asioita, että itsearviointissa on ymmärretty osaaminen toisin kuin on ajateltu. Myös osaamistasomäärittelyistä saattaisi tulla keskusteluja. Kehityskeskusteluja ei ehditty käydä suunnitellulla aikataululla, joten tämä pohdinta jäi tästä kehittämishankkeesta pois. Kehityskeskustelut käydään kuitenkin lähitulevaisuudessa ja osaamiskeskustelu on osana kehityskeskustelua, joten tavoite tulee saavutettua.

5 YHTEENVETO JA KEHITYSEHDOTUKSET

Tämä opinnäytetyö käsittelee henkilöstön kehittämistä ja osaamisen johtamista. Henkilöstön kehittämisellä turvataan palvelun tuotantoon tarvittava osaaminen. Osaamisen johtamisella taas vahvistetaan organisaation kilpailukyky sekä varmistetaan osaamis pohja. Organisaation kilpailukyky lähtee määrittelemällä ydin- ja kriittiset osaamiset. Talouspalvelukeskuksen ydiosaaminen on laaja-alainen kuntasektorin osaaminen palkka- ja taloushallinnosta. Talouspalvelukeskuksessa tulee osata soveltaa usean alan työehtosopimuksia, noudattaa lakeja ja tuntea työhön liittyvät suositukset ja ohjeistukset. Kriittinen osaaminen on tuottaa luotettavaa tietoa asiakkaille kaupungin johdon päätöksentekoa varten.

Kaupungin hallituksen hallintojaosto on edellyttänyt, että kaupungin virastojen ja liikelaitosten tulee ottaa yhteiseen käyttöön laadittu osaamismalli käyttöön. Talouspalvelukeskuksen nykyosaamisen kartoittaminen kehittämishankkeen aiheeksi oli jo perusteltua tästäkin syystä, mutta myös siksi, että organisaatio on jatkuvassa muutoksessa ja osaamistarpeet kehittyvät koko ajan. Aiheena osaamisen kartoittaminen oli kiinnostava, työllä oli johdon tuki ja osaamisen kartoittaminen oli ennen kaikkea tarpeellinen. Kehittämishankkeen käytännön toteutus aloitettiin toukokuussa 2011 osallistavana ryhmätyömenetelmänä, jossa oli mukana koko organisaatio. Ryhmätyömenetelmän pohjalta tehtiin osaamiskartta ja osaamistasokuvaukset, mitkä valmistuivat heinäkuussa 2011. Itsearviointi kyselynä organisaatiolle tehtiin elo-syyskuussa 2011.

Talouspalvelukeskuksen osaamisen kartoittaminen sujui suunnitelmien mukaisesti ja aikataulussa. Kehittämishankkeen myötä Talouspalvelukeskukseen saatiin osaamiskartta ja nykyosaaminen saatiin kartoitettua. Osaamisen kartoittamiseen on nyt olemassa järjestelmä ja menetelmät sekä osaamisrekisteri on koko ajan hyödynnettävissä. Osaamiskarttaa muodostettaessa johtoryhmä totesi, että karttaan tulee varmasti muutoksia, kun ensin saadaan kokemusta osaamiskartan hyödyntämisestä ja

itsearvioinnin läpiviemisestä. Tähän mennessä on tullut esille, että testausosaaminen tulee lisätä osaamiskarttaan. Osaamiskartan laatimisessa on hyvä pohtia miten jokaista osaamista voi kehittää. Kaikkiin osaamisiin ei ole olemassa valmista koulutuspakettia. Hyvänä esimerkkinä on esimerkiksi toimintaympäristön tunteminen tai sosiaalinen osaaminen. Osaamiskartta saattaa muuttua tulevaisuudessa hieman myös tältä osin.

Servicedesk-osaaminen valittiin vuoden 2012 kehittämiskohteeksi kaikille organisaation jäsenille. Servicedesk on kaikkien talouspalvelukeskuslaisten työväline. Osaamistasomäärittelyissä määriteltiin kaupungin toimintaympäristön tunteminen korkealle. Tähän osaamisvajeeseen ei löydy valmista koulutuspakettia. Koska Talouspalvelukeskuksessa löytyi osaamiskartoituksen perusteella osajia kaupungin toimintaympäristön tuntemiseen, on mahdollista, että nämä henkilöt perehdyttävät organisaation muita jäseniä aiheeseen tai etsimään tietoa aiheesta.

Osaamisvajeet profiileittain vaihtelivat. Reskontrille olisi hyvä järjestää koulutusta perintäprosessista. Kirjanpito ja maksuliikenne –tiimille on osaamiskartoituksen mukaan tarpeen järjestää arvonlisäveron perusopetusta. Muita osaamisvajeita olivat esimerkiksi sosiaalinen osaaminen, viestintäjohtaminen, tiimityöskentelyosaaminen ja asiakkuusajattelu.

Tämän kehittämistyön luotettavuutta eli tulosten tarkkuutta lisää kvantitatiivisena menettelynä tehty osaamiskartan itsearviointi. Itsearvioinnin tulokset kirjautuvat järjestelmään siinä muodossa kuin täyttäjällä on oman osaamisensa arvioinut. 10 kehittämisen kohdetta –raportit on muodostettu näistä vastauksista. Luotettavuutta lisää myös se, että tutkimusjoukko on ollut yli 100 vastausta. Kvalitatiivisena menetelmänä eli ryhmätyömenetelmänä tehty osaamisten keruu mahdollistaa asioiden väärinymmärryksen. Toisaalta osaamiskartta muotoutui osaamisista, jotka tulivat esille monen ryhmän pohdinnoissa. Kehittämistyöstä jäi ajanpuutteen vuoksi pois osaamiskeskustelun käsittely kehityskeskustelun yhteydessä. Opinnäytetyön tekijällä oli tarkoitus haastatella esimiehiä siitä, tuliko keskustelussa esille

väärinymmärryksiä. Jos väärinymmärryksiä olisi tullut esille useita, se olisi vähentänyt tutkimuksen luotettavuutta.

Talouspalvelukeskuksen johdolla on nyt käytettävissään osaamisen seurantajärjestelmä ja tulevan vuoden koulutukset voi pohtia etukäteen hyödyntäen tuloksia. Kun osaamiskeskustelu liitetään kehityskeskusteluun, voidaan henkilöstöllekin kertoa, mitkä ovat tulevan vuoden kehittämiskohteet ja koulutukset.

LÄHTEET

- Alasuutari, P. 1993. Laadullinen tutkimus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Boone, M. 2000. Managing interactively: Executing Business Strategy, Improving Communication & Creating a Knowledge-Sharing Culture.
- Bourdeau, J & Ramstad, P. 2008. Osaamisen hallinnan uusi ulottuvuus. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Holopainen, M & Pulkkinen, P. 2008. Tilastolliset menetelmät. 5. uudistettu painos. WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Huuha, M. 2011. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hätönen, H. 2007. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kesti, M. 2005. Hiljaiset signaalit – Avain organisaation kehittämiseen. Tallinna: Reusner AS.
- KT Kuntatyöntekijät. 2011. Osaamista kehittämään! Periaatteita ja menetelmiä osaamisen ylläpitoon ja lisäämiseen. Helsinki.
- Murray, P. 2003. Organisational learning, competencies, and firm performance: empirical observations. The learning organization. Vol. 10 No. 5, 2003, pp. 305-306.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki. WS Bookwell Oy.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. 2. painos. Juva: WS Bookwell Oy.
- Pitkänen, R. 2010. Johtamisen suurenmoinen keveys. Esimiehenä asiantuntija- ja palveluorganisaatiossa. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Ruohotie, P. 1997. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. 2. painos. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Ruohotie, P. 2005. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Sondergaard, S., Kerr, M. & Clegg, C. 2007. Sharing knowledge: contextualising socio-technical thinking and practise. The learning organization. Vol. 14 No. 5, 2007, pp. 423-435.
- Sydänmaanlakka, P. 2000. Älykäs organisaatio – tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Jyväskylä: Kirjapaino Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2001. Älykäs organisaatio – tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Ulrich, D. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 3. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailujohtaminen. 1.-2. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Muut lähteet

Henkilöstöasiat / Henkilöstöhallinto 5.3.2010

Henkilöstöraportti 2009

Kunta10 tulokset, Turku Osaamisen johtaminen ja osaamiskartta

Pilotoinnin loppuraportti

Talousspalvelukeskuksen tulokortti

Sähköiset lähteet

Kaistila Maijaliisa. Hyvä esimiestyö. http://www.keva.fi/fi/julkaisut/Sivut/kuntatyokunnossa_julkaisut.aspx. Viitattu 12.6.2011.

KT Kuntatyönantajat. Miksi osaamista ennakoidaan kunta-alalla? <http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/tyoelaman-kehittaminen/osaamisen-ennakointi/miksi/Sivut/default.aspx>. Viitattu 28.9.2011.

Kunnalliset työsuojelupäälliköt ry. Työhyvinvointi kunta-alalla. http://www.ktsp.fi/tyohyvinvointi_kunta_alalla.pdf. Viitattu 25.3.2011.

Kuntien eläkevakuutus. Työssäjatkaminen lisääntynyt kunta-alalla. http://www.keva.fi/fi/tietoa_meista/uuuutiset/Sivut/tyossa_jatkaminen_lisaantynyt_kunta_alalla.aspx. Viitattu 25.3.2011.

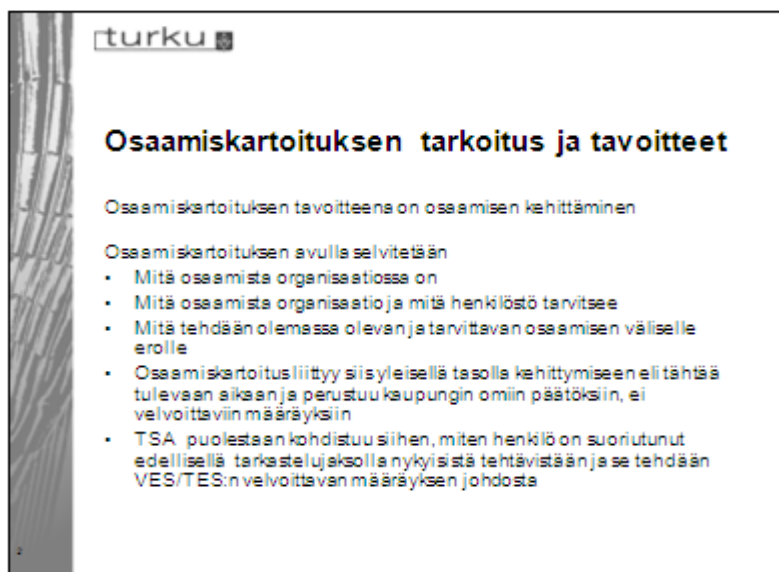
Kuntien eläkevakuutus. Jaksako jatkaa? Kuntatyö 2010 –tutkimus. http://www.keva.fi/fi/Documents/Jaksako_jatkaa_2010.pdf. Viitattu 25.3.2011.

Taloussanomien Kunnissa työskentelee tuplasti enemmän eläkeikäisiä. <http://www.taloussanomien.fi/tyomarkkinat/2010/07/12/kunnissa-tyoskentelee-tuplasti-enemman-elakeikaisia/20109653/12>. Viitattu 28.9.2011.

Tuottavuustyö. Eläkkeelle siirtyminen asiantuntijatehtävistä – tiedon ja osaamisen säilyttäminen. <http://www.tuottavuustyoy.fi/files/296/ELSA.pdf>. Viitattu 28.9.2011.

Työturvallisuuskeskus 2010 Työhyvinvoinnin portaati -malli. http://www.tyoturva.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyohyvinvoinnin_portaati/tyohyvinvoinnin_portaati_malli. Viitattu 9.11.2010.

Johdanto osaamiskartoitukseen



turku

Taustaa

- Osaamisen johtamisen mallin periaatteet hyväksyttiin Khhal 22.11.2005 § 328
- Kaupunkitason ydinosaamismalli, tehtäväkohtaiset osaamisalueet, käytettävät lomakkeet sekä tehtäville määritettävien osaamistasojen asteikko hyväksyttiin Khhal 29.8.2006 § 271
- Käyttöönottosuunnitelmat hallintokunnista vuoden 2007 loppuun mennessä

turku

Osaamismalli

Osaamismalli koostuu osaamisalueista, jotka hyväksytyt kh:n hallintojaostossa

1. Johtaminen ja päätöksenteko	}	Ydinosaamiset
2. Asukas- ja asiakaslähtöisyys		
3. Yhteistyö- ja verkosto-osaaminen		
4. Kansainvälisyys- ja kielitaito		
5. Tieto-taito kehittää ja luoda uutta (innovoida)		
6. Työn teoria ja käytännön hallinta	}	Tehtäväkohtaiset Osaamiset
7. Toimintaympäristön tuntemus		
8. Tietotekniset taidot		
9. Erityisosaaminen		

turku

Esimerkki ydinosaamisalueesta

A SUKA 3- JA A SIAKASLÄHTÖISYYS = Palvelut osataan tuottaa kunnallisten, sissisten asiakkaiden ja elinkeinolaisten tarpeista huomioiden ottaen ja palvelut ovat helposi saatavissa

(Palvelujen tuottaminen asiakas- ja asiakaslähtöisesti on osaamista jota tarvitaan kaikissa hallintokunnissa. K)se on ydinosaamisesta.)

Osaamis **Skala, jolle asidit mittaen:**

	osaamis ei mita ei ole (0)	Paru- osaaminen (1)	edistynyt osaam- minen (2)	hyvä osa- minen (3)	Erin- omainen osaaminen (4)	Käyttö- osaam- tuntamus (5)
Ymmärs palvelun merkitys ja tiedottaa palvelusta						
Tunnistaa asiakkaan tarpeita						
Osaa hyödyntää asiakaspalvelua esim. osaa kuunnella asiakasta						
Toinia aloitteita osana asiakaspalvelua esim. omien toiminnan organisointi						
Osaa hyödyntää asiakaspalvelua osana teknistä, esim. sähköisen asioinnin mahdollisuuksia						

turku

Esimerkki – Hoiva itsearviointilomake

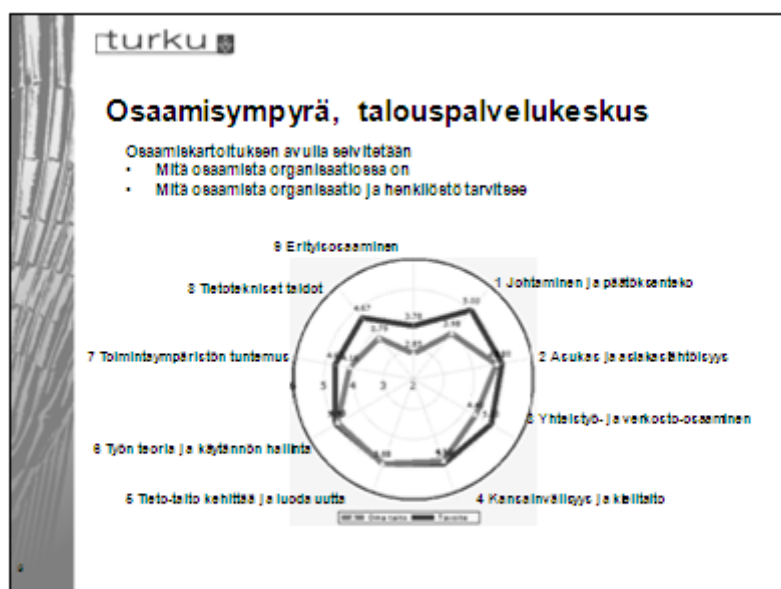
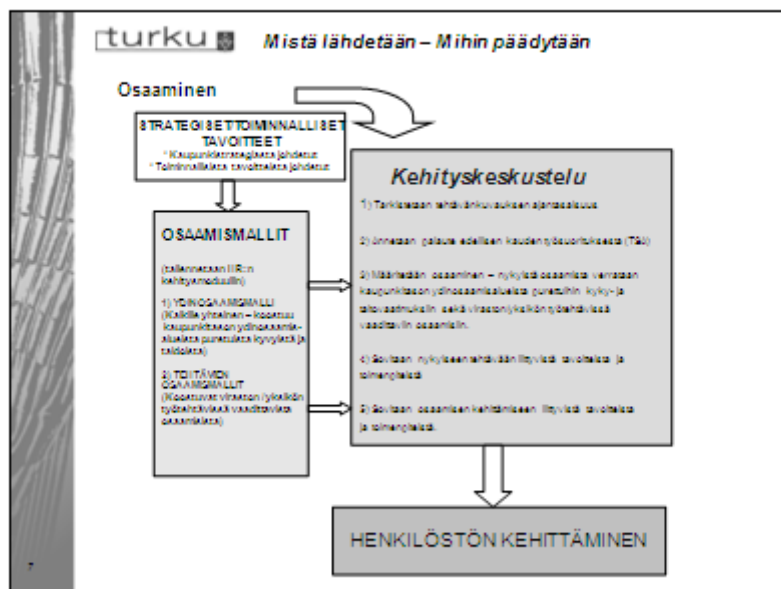
analytica KOSPIB - Vanhustenhuollon osaaminen

Yhteis - KOSPIB
 1) Kuntalaisten ja asukkaiden osallisuus
 2) Kuntalaisten ja asukkaiden osallisuus
 3) Kuntalaisten ja asukkaiden osallisuus
 4) Kuntalaisten ja asukkaiden osallisuus
 5) Kuntalaisten ja asukkaiden osallisuus
 6) Kuntalaisten ja asukkaiden osallisuus

Yhteis

	1	2	3	4	5	6
1. Osaa toteuttaa osallisuuden toteuttamiseen tarvittavat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Tunnistaa osallisuuden tarpeet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Osaa toteuttaa osallisuuden toteuttamiseen tarvittavat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Osaa toteuttaa osallisuuden toteuttamiseen tarvittavat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Osaa toteuttaa osallisuuden toteuttamiseen tarvittavat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Osaa toteuttaa osallisuuden toteuttamiseen tarvittavat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Osaa toteuttaa osallisuuden toteuttamiseen tarvittavat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Osaa toteuttaa osallisuuden toteuttamiseen tarvittavat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Osaa toteuttaa osallisuuden toteuttamiseen tarvittavat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Osaa toteuttaa osallisuuden toteuttamiseen tarvittavat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Osaa toteuttaa osallisuuden toteuttamiseen tarvittavat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Osaa toteuttaa osallisuuden toteuttamiseen tarvittavat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Osaa toteuttaa osallisuuden toteuttamiseen tarvittavat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Osaa toteuttaa osallisuuden toteuttamiseen tarvittavat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Osaa toteuttaa osallisuuden toteuttamiseen tarvittavat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Osaa toteuttaa osallisuuden toteuttamiseen tarvittavat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Osaa toteuttaa osallisuuden toteuttamiseen tarvittavat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20%



turku

Aikataulu

Osaamiskartoituksen aikataulu

- 05/2011 osaamisten keruu
- 06/2011 osaamiskartoitusten ja –profiilien (=tehtävänimikkeiden) määrittely
- 08/2011 osaamiskartoitus (jokainen vastaa itse arviointeihin)
- 09/2011 osaamiskartoitus valmis käytettäväksi syksyn kehityskeskusteluihin

turku

Ryhmätyöskentely

- Muodostakaa kaksi ryhmää
 - Ryhmä A aloittaa vihreistä alueista
 - Ryhmä B aloittaa sinisistä alueista
- Vaihe 1: Molemmat ryhmät miettii osaamispyyrin vihreitä ja sinisiä osioita vuorotellen noin 20 minuuttia
 - Millä asioilla kuvaisitte osaamista ko. osaamispyyrin osa-alueella?
 - Kirjoittakaa ideanne ja osaamisalueen numero lapulle (yksi Idealappu) ja kiinnittäkää lappu ko. osaamisen kohdalle
 - Miettikää osaamiset sellaiseen sanamuotoon, että niitä pystytään arvioimaan jollakin skaalan arvoittasolla
 - Kerromme milloin on aika vaihtaa (kerätkää laput Eiinalle ja Mikolle)
 - Eina ja Mikko tallentaa osaamiset Excel tauluun (10 min tauko)

turku

Ryhmätöskentely

- Vaihe 2: Jokainen arvioi mille osaamistasolle pitää päästä
 - Elina ja Mikko tallentavat osaamiset Excel taulukoon (10 min tauko osallistujille)
 - Jokainen saa oman arviointitulosteen, joka palautetaan nimettömänä
 - Tulosteeseen täytetään oma arvio siitä mitä tehtävintavoitteita tavoitte kussakin osaamisessa pitää olla (0-5, katsokaa arviointitasot)
 - Ryhmätöskentely päättyy

turku

Arviointitasot (skaalat)

- Osaamista ei tarvita ko. tehtävässä tai osaamista ei ole
- Perusosaaminen = Tehtävä edellyttää / henkilöitä vaaditaan pystyy tekemään ja toimeenpanemaan päätöksensä. Toiminta ei kuitenkaan ole itsenäistä, vaan toiminnan tuoksi tarvitaan esim. esimiehen tai muiden työntekijöiden apua
- Edistynyt osaaminen = Tehtävä edellyttää / henkilöitä vaaditaan: osaaminen on kehittyneempää/parempaa kuin perusosaajalla. Itsenäisessä selvitymisessä on kuitenkin edelleen kehitettävää
- Hyvä osaaminen = Tehtävä edellyttää / henkilöitä vaaditaan: pystyy itsenäiseen päätöksentekoon. Omalle vastuulle kuuluvat asiat pystytään hoitamaan itsenäisesti ja luotettavasti
- Erinomainen osaaminen = Tehtävä edellyttää / henkilöitä vaaditaan: pystyy itsenäisen toiminnan lisäksi avustamaan muita henkilöitä. Esim. asiakokonaisuuteen liittyvissä tehtävissä
- Huippuosaaminen = Tehtävä edellyttää / henkilöitä vaaditaan: on asiakokonaisuuden osalta kehittäjän roolissa. Esim. hän vastuu on jonkin laajemmin kokonaisuuden toiminta ja näin tehtaansa on ja hän kykenee kehittämään toimintaa ja ohjaamaan muita.



Profiilit (tehtävänimikkeet)

- Talouspalvelusihteeri kirjanpito+maksuliikenne
- Talouspalvelusihteeri reskontrat
- Talouspalvelusihteeri asiakaspalvelu
- Talouspalvelusihteeri palkat sote
- Talouspalvelusihteeri palkat opetus
- Talouspalvelusihteeri palkat asiakaspalvelu + muut
- Tiiminvetäjä
- Palvelupäällikkö
- Järjestelmäasiantuntija
- Controller
- Osastosihteeri
- Kirjanpitoapäällikkö

12

Osaamiskartta

1. JOHTAMINEN JA PÄÄTÖKSENTEKO

1.1. Ongelmanratkaisutaidot / Asioiden johtamisen osaaminen

On johtamista, jossa pääpaino on tiedon hankinnalla, päätöksenteolla, organisoinnilla ja seurannalla. On toiminnan suunnittelun ja resurssoinnin sekä seurannan yhteen sovittamista.

Taso1: Osaa aikatauluttaa asiat ja pysyä niissä, osaa organisoida tehtäviä.

Taso3: Hallitsee asiakokonaisuudet ja pystyy tekemään ratkaisuja eri näkökulmia huomioonottaen. Osaa ratkaista ongelmia tarvittaessa nopeastikin.

Taso5: Tuntee oman vastuunsa ja tietää valtuutukset suhteessa vastuuseen. Edesauttaa päätöksien oikea-aikaisuutta ja oikeellisuutta.

1.2. Henkilöstöhallinnon osaaminen

Henkilöstön palvelussuhteen alkamiseen, voimassaoloon ja päättymiseen liittyvää osaamista.

Taso1: Tuntee henkilöstön palvelussuhdeasioiden hoitamiseen tarvittavat perustiedot. Tietää palvelussuhteeseen liittyvät oikeudet ja velvollisuudet pääpiirteissään. Osaa suorittaa tehtävät ohjeiden mukaisesti.

Taso3: Tuntee henkilöstöhallinnon puitteet ja prosessit. Ymmärtää, miten oma työ vaikuttaa koko henkilöstöhallinnon sujuvuuteen. Osaa suorittaa tehtävät itsenäisesti ja opastaa myös muita. Pystyy hankkimaan ja soveltamaan työssään tarvittavia tietoja itsenäisesti.

Taso5: Ymmärtää laajasti velvollisuudet työnantajana ja pitää huolta niiden täyttämisestä. Osaa nähdä kehittämistarpeita ja osallistuu aktiivisesti

henkilöstöhallinnon eri osa-alueiden kehittämiseen myös strategian tasolla. Seuraa aktiivisesti alan kehitystä.

1.3. Viestintäjohtaminen

On osaamista, jonka tehtävänä on siirtää informaatiota organisaation ja sen ympäristön välillä ja organisaation sisällä, sen kaikilla tasoilla. Viestintäjohtaminen on luoda ymmärrys organisaation toimintatavoista ja tavoitteista, visioin luomista.

Taso1: Osaa viestittää asioista oikea-aikaisesti ja oikeita tahoja. On viestinnässä avoin.

Taso3: Edesauttaa organisaation toimintatapojen, tavoitteiden ja visioiden luomista.

Taso5: Osaa oikea-aikaisella viestinnällä vähentää epäselvyyksien ja huhujen olemassaoloa talouspalvelukeskuksessa. Osaa toiminnallaan jakaa totuudenmukaista viestintää oikea-aikaisesti huolehtimalla, että kaikki tarvittavat tahot saavat asiasta tiedon samanmuotoisesti ja samanaikaisesti.

1.4. Henkilöiden johtamisen osaaminen

On ihmisten ja osaamisen tilannetietoista ohjaamista siten, että ihmiset kokevat työnsä merkitykselliseksi ja että yhteiset tavoitteet saavutetaan.

Taso1: Johtaa päivittäistä työskentelyä ja pyrkii ratkaisemaan arkipäivän pulmatilanteet yhdessä henkilöstön kanssa. Haluaa omalla esimerkillään edistää myönteisesti yhteisiä arvoja sekä hyvää työskentelyilmapiiriä, sanat ja teot tukevat toisiaan. Arvostaa kollegoja ja alaisia.

Taso3: Osaa tunnistaa esimiestyössä kehitettävät kohteet ja pyrkii parantamaan kehitettävät kohteet mahdollisimman nopeasti. Osaa tunnistaa tarvittavat asiantuntijat kehityskohteiden kehittämiseen. Kunnioittaa työkavereitaan.

Taso5: Luo avoimen tasa-arvoisen, oikeudenmukaisen ja innostavan työilmapiirin, joka johtaa tavoitteiden saavuttamiseen. Luo yhdessä henkilöstön kanssa sellaisia toimintamalleja, jotka mahdollistavat henkilöstön omaaloitteisuuden ja itseohjautuvuuden. Ottaa vastuun henkilöstön työhyvinvoinnin kehittamisestä ja ylläpitämisestä. Ymmärtää muutoksiin liittyviä erilaisia tunnekokemuksia, käsittelee niitä henkilöstönsä kanssa ja ottaa ne myös huomioon muutoksen toteutuksen eri vaiheissa. On ihmisläheinen ja kunnioittaa erilaisten ihmisten ajatuksia ja näkemyksiä. Edistää hyvän henkilöstöjohtamisen periaatteita.

1.5. Talousosaaminen

Taso1: Osaa toimia työssään taloudellisesti.

Taso3: Osaa noudattaa omaan työhönsä liittyviä taloudellisen toiminnan periaatteita.

Taso5: Osaa kehittää talouspalvelukeskuksen toimintoja kannattavimmaksi.

2. ASUKAS- JA ASIAKASLÄHTÖISYYS

2.1. Asiakkuusajattelu, asiakkuuksien hallinta

On asiakastarpeiden ennakkointia ja tunnistamista, oikeanlaisten palvelujen tarjoamista.

Taso1: Osaa arvostaa ja kuunnella asiakasta.

Taso3: Osaa ennakoida asiakastarpeita ja tiedottaa niistä eteenpäin.

Taso5: Osaa omalla työpanoksellaan edesauttaa oikeanlaisten palvelujen antamista asiakkaille.

2.2. Asiakaspalvelu

Taso1: Osaa palvella asiakasta puhelimesta asiallisesti ja ystävällisesti. Ymmärtää salassapitovelvollisuuden ja osaa noudattaa niitä.

Taso3: Osaa palvella asiakasta osaavasti ja asiakaspalvelulupausten mukaisesti. Osaa kohdella myös työkavereita kuten ulkopuolisia asiakkaita. Ymmärtää salassapitovelvollisuuden ja osaa noudattaa niitä.

Taso5: Ymmärtää, että tyytyväiset asiakkaat ovat talouspalvelukeskuksen elinehto. Tietää asiakaspalvelurajat, miten paljon neuvoo ja miten paljon ottaa vastaan asiakkaalta. Ymmärtää salassapitovelvollisuuden ja osaa noudattaa niitä.

2.3. Asiakaspalautteen käsitteleminen (reklamaatiot)

Taso1: Osaa vastaanottaa palautteen asiallisesti ja tietää miten viedä palaute eteenpäin.

Taso3: Osaa vastaanottaa palautteen asiallisesti ja vastata palautteeseen mahdollisimman pian.

Taso5: Osaa tunnistaa palautteista kehittämiskohteet ja edesauttaa asian hoitamista loppuun.

3. YHTEISTYÖ- JA VERKOSTO-OSAAMINEN

3.1. Yhteistyöosaaminen organisaation sisällä

Yhteistyökykyä oman tiimin, prosessin ja koko talouspalvelukeskuksen välillä. Muiden prosessien työkuvaan ymmärtämistä, työtoverien huomioonottamista.

Taso1: Osallistuu tiimissä tehtäviin yhteisesti sovittaviin asioihin ja ymmärtää oman työkuvaan.

Taso3: Edistää yhteistyötä oman tiimin keskuudessa moitteetta. Osaa tietää, milloin asioista on sovittava myös muiden tiimien/prosessien kanssa.

Taso5: Edistää oma-aloitteisesti yhteistyötä oman tiimin, prosessin ja koko talouspalvelukeskuksen välillä. Osaa ottaa huomioon työtoverit toiminnassaan ja auttaa luomaan toiminnallaan hyvää työilmapiiriä.

3.2. Yhteistyöosaaminen sidosryhmien kanssa. Sidosryhmiä ovat tässä muut kunnat ja ulkopuoliset tahot

Taso1: Tietää lähimmät sidosryhmät ja ymmärtää sidosryhmäyhteistyön merkityksen oman työnsä kannalta.

Taso3: Tekee yhteistyötä eri sidosryhmien kanssa. Tunnistaa oman roolinsa ja sen mukanaan tuomat vastuut ja valtuudet.

Taso5: Kehittää yhteistyötä eri sidosryhmien kanssa. Jakaa ja välittää tietoa sidosryhmiltä organisaatioon ja toisin päin. Verkostoituminen eri kaupunkien välillä.

3.3. Kouluttajataito

Taso1: On kykenevä kouluttamaan oman organisaation sisällä.

Taso3: On kykenevä kouluttamaan sidosryhmiä.

Taso5: On kykenevä kouluttamaan kansallisesti ja kansainvälisesti.

4. KANSAINVÄLISYYS- JA KIELITAITO

4.1. Osaa hyödyntää ruotsia työssään

Osaa palvella asiakasta ruotsiksi suullisesti ja kirjallisesti.

Taso1: Osaa välttävästi palvella asiakasta ruotsin kielellä suullisesti tai kirjallisesti.

Taso3: Osaa palvella asiakasta ruotsin kielellä sekä suullisesti että kirjallisesti. Ymmärtää ruotsinkielisiä päätöksiä.

Taso5: Osaa moitteetta palvella asiakasta ruotsin kielellä sekä suullisesti että kirjallisesti.

4.2. Suomen kielen suullinen ja kirjallinen hallinta

Osaa tuottaa sujuvaa tekstiä suomeksi ja palvella asiakasta.

Taso1: Pystyy välttävästi tuottamaan suomen kielen tekstiä niin suullisesti kuin kirjallisesti.

Taso3: Pystyy tuottamaan luontevaa suomen kielen tekstiä niin suullisesti kuin kirjallisesti.

Taso5: Viestii tehokkaasti ja luontevasti vaativissakin suullisissa ja kirjallisissa tilanteissa.

4.3. Osaa hyödyntää englantia työssään

Osaa palvella asiakasta englanniksi suullisesti ja kirjallisesti.

Taso1: Osaa välttävästi palvella asiakasta englannin kielellä suullisesti tai kirjallisesti.

Taso3: Osaa palvella asiakasta englannin kielellä sekä suullisesti että kirjallisesti.

Taso5: Osaa moitteetta palvella asiakasta englannin kielellä sekä suullisesti että kirjallisesti.

5. TIETO-TAITO KEHITTÄÄ JA LUODA UUTTA

5.1. Kehittämispöessi

Taso1: Osaa tunnistaa tarpeelliset kehittämiskohteet ja tuoda ne esille.

Taso3: Osaa tunnistaa kehittämiskohteet ja auttaa saamaan kehittämiskohteet oikeaan aikajärjestykseen ja oikeille tahoille.

Taso5: Osaa viedä kehittämiskohteet eteenpäin määrätietoisesti.

5.2. Prosessiosaaminen

Taso1: Osaa ennakoida tulevia muutoksia ja tuoda esille kehittämiskohteet oma-aloitteisesti.

Taso3: Osaa kehittää uusia toimintamalleja prosessikaavioita hyödyntäen.

Taso5: On työssään ennakkoluuloton ja aktiivinen levittämään prosessiosaamista.

5.3. Projektiosaaminen

Taso1: Tietää projektityöskentelyn perusteet. Tuntee projektin tavoitteet ja pystyy omalla toiminnallaan edistämään tavoitteiden saavuttamista.

Taso3: Kykenee yhdessä muiden kanssa suunnittelemaan projektin kokonaisuuden (ml. resurssit) ja osaa tehdä oman osuutensa projektista.

Taso5: Käynnistää ja koordinoi uusia projekteja. Osaa mitoittaa projektin edellyttämät kokonaisresurssit suhteessa koko toiminnan tavoitteisiin.

6. TYÖN TEORIA JA KÄYTÄNNÖN HALLINTA

6.1. Osaa noudattaa palvelusopimusta ja sen liitteitä sekä tehtävien jakoa että toimitusaikoja.

Taso1: Tietää palvelusopimuksen ja siihen liittyvien liitteiden sisällön. Tietää tehtäväjaot tapaken ja asiakkaan välillä ja toimitusaikataulut.

Taso3: Kertoo poikkeavuuksista lähiesimiehelleen. Osaa noudattaa tehtyjä sopimuksia.

Taso5: Osaa kehittää palvelusopimusta ja sen sisältöä.

6.2. Tiimityöskentelyosaaminen

Tiimityöskentely on omien tietojen ja taitojen jakamista, työtoverien neuvomista ja positiivisen imagon ylläpitoa. Tiimityöskentelyssä tuodaan esille hyvät neuvot kaikille tiedoksi ja tehdään hiljaista tietoa näkyväksi oma-aloitteisesti dokumentaation avulla. Tiimityöskentely pitää sisällään tehtäväkierron edesauttamista tiimin sisällä ja sovittujen sääntöjen ja ohjeiden noudattamista.

Taso1: Tuo oman osaamisen tiimin käyttöön, on halukas oppimaan uutta ja auttamaan muita tiimissä, edesauttaa tehtäväkiertoa tiimissä sekä yhdessä tekemistä. Osaa noudattaa yhteisiä ohjeita ja sopimuksia.

Taso3: Osaa sitoutua yhteisen tavoitteen saavuttamiseen.

Taso5: Tekee aktiivisesti hiljaista tietoa näkyväksi ja edesauttaa toiminnallaan hiljaisen tiedon leviämistä työyhteisöön. Osaa kehittää tiimityöskentelyä ja tiimi on itseohjautuva.

6.3. Sosiaalinen osaaminen

Omaa vuorovaikutustaidot, joiden avulla turvataan hyvä työyhteisö ja yhteishenki. Osaa keskustella myös vaikeista asioista rakentavasti ja on kyky tulla toimeen ihmisten kanssa.

Taso1: Osallistumalla tiimi- ja kk-palaveriin osaa tehdä yhteistyötä lähimpien työtovereiden kanssa. Ymmärtää ja toimii sen mukaisesti, että jokaisen näkemys on yhteistyössä tärkeä.

Taso3: Osaa toimia aktiivisesti ja rakentavasti ryhmätilanteissa (tiimi- ja kk-palaverit). Edistää ryhmän sisäistä vuorovaikutusta, jotta ryhmässä annetaan tilaa erilaisuudelle ja arvostetaan sitä. Tutustuu aktiivisesti talouspalvelukeskuksen työntekijöihin.

Taso5: Vaikuttaa omalla toiminnallaan vuorovaikutustilanteissa (tiimi- ja kk-palaverit) niin, että erilaiset mielipiteet saadaan esiin ja otetaan huomioon. Osaa kehittää toimivia ratkaisuja siihen, että ilmapiiri on suotuista jokaisen hyvinvoinnin kannalta.

6.4. Perehdyttämisaosaaminen

Perehdyttämisen avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikkaansa, sen tavat, ihmiset, työnsä ja siihen liittyvät odotukset.

Taso1: Tuntee talouspalvelukeskuksen perehdyttämisohjelman.

Taso3: Toimii perehdyttämisohjelman mukaisesti.

Taso5: Kehittää perehdyttämisohjelmaa tarpeen mukaiseksi.

6.5. Prosessin osaaminen

Palkat

Taso1: Osaa seuraavat perusosaamiset ja pystyy työskentelemään itsenäisesti: palkanlaskennan ja siihen kohdistuvien pidätysten tuntemus, työehtosopimusten, työsopimus- ja työaikalain, paikallisten sopimusten sekä erillisten ohjeiden soveltaminen käytäntöön.

Taso3: Osaa perusosaamiset hyvin, pystyy neuvomaan muita ja hakemaan tietoa ulkopuolelta. Tuntee myös palkanlaskennan ja kirjanpidon yhteyden sekä palkka-ajorutiinit, säännöllisesti ajettavien raporttien käynnistyksen ja käsittelyn sekä lähdeveron perusteet, periodi-, vuoro- ja ylityölaskennan perusteet, järjestelmien rajapintojen ymmärtämisen.

Taso5: Omaa perusosaamisista huippuosaamisen ja osaa kehittää aktiivisesti prosessia. Osaa myös tilien täsmäytyksen ja palkanlaskentaan liittyvän kirjanpidon hallinnan.

- Ostolaskujen käsittely (ml. sis. ja ulk. sopimukset)
- Laskentatunnisteet
- Myyntilaskujen käsittely (ml. sopimukset, suoraveloitukset)
- Toimittajarekisteri
- ALV-perusosaaminen
- Perintäprosessi
- Tiliotteen käsittely
- Kunnan ja (kuntayhtymän) kirjanpidon osaaminen
- Reskontran ulkopuoliset maksut

- Kausittaiset tehtävät
- Tilinpäätösprosessi
- Taloustilaston laatiminen
- Käyttöomaisuus
- Perustietojen perustaminen
- ALV-laki
- Kirjanpitolaki
- Perintälaki

Taso1: Perusosaaminen, pystyy työskentelemään itsenäisesti

Taso3: Hyvä osaaminen, pystyy neuvomaan muita ja hakemaan tietoa ulkopuolelta

Taso5: Huippuosaaminen (kehittää aktiivisesti prosessia)

7. TOIMINTAYMPÄRISTÖN TUNTEMUS

7.1. Tapaken organisaation, päätöksenteon, strategian ja arvojen tuntemus

Taso1: Tietää tiimien välisen tehtäväjaon.

Taso3: Tapaken organisaation, strategian ja arvojen tuntemus, osaa toimia näiden mukaisesti.

Taso5: Tuntee talouspalvelukeskuksen arvot ja johtamisjärjestelmän ja toimii niiden mukaisesti.

7.2. Kaupungin organisaation, päätöksenteon, strategian ja arvojen tuntemus

Taso 1: Tietää sektoreiden toimialueet.

Taso 3: Tuntee kaupungin organisaation ja eri toimielimien työnjaot.

Taso 5: Tuntee kaupungin strategian, arvot ja johtamisjärjestelmän ja toimii niiden mukaisesti.

8. TIETOTEKNISET TAIDOT

8.1. ESS-itsenäiskäyttöjärjestelmä

Taso1: Osaa käyttää ESS-toiminnanohjausjärjestelmää lomien ja poissaolojen anomisessa.

Taso3: Osaa tehdä ESS-toiminnanohjausjärjestelmässä työsopimuksia.

Taso5: Osaa raportoida ESSin tapahtumat ja tehdä palkkajärjestelmään raportin mukaiset toiminnot.

8.2. Servicedesk

Taso1: Osaa käsitellä sd-järjestelmässä olevia tikettejä ja reitittää niitä.

Taso3: Osaa sd-järjestelmän toiminnot, perehdyttää uusi tulokas sd-järjestelmän käyttäjäksi.

Taso5: Kehittää sd-järjestelmää aktiivisesti oman toiminnan käyttöön.

8.3. SAP-järjestelmä

Taso1: Osaa käyttää SAP-järjestelmää työssään ja tunnistaa alueet, joihin tarvitsee opastusta.

Taso3: Osaa käyttää SAP-järjestelmää laadukkaasti työssään. Tunnistaa virhetoiminnot ja ilmoittaa niistä oikealle taholle.

Taso5: Hallitsee SAP-järjestelmää kokonaisuutena ja vie kehittämiskohteita eteenpäin.

8.4. Office-ohjelmat

Taso1: Osaa käyttää työssään Wordia ja Exceliä.

Taso3: Osaa hyödyntää laadukkaasti työssään Wordia ja Exceliä

Taso5: Osaa hyödyntää laadukkaasti työssään Wordia, Exceliä ja PowerPointia.

8.5. Personec

Taso1: Osaa käyttää järjestelmää välttävästi työssään ja tunnistaa alueet, joihin tarvitsee opastusta.

Taso3: Osaa käyttää järjestelmää laadukkaasti työssään. Tunnistaa virhetoiminnot ja ilmoittaa niistä oikealle taholle.

Taso5: Hallitsee järjestelmää kokonaisuutena ja vie kehittämiskohteita eteenpäin.

8.6. Työvälineosaaminen

Taso1: Osaa käyttää työssään

Taso3: Osaa hyödyntää työssään

Taso5: Havaitsee kehittämiskohteita ja vie niitä aktiivisesti eteenpäin

- Hara-Sappi

- Tippi
- IF-yrityskansio
- MultiPrimus
- Tilipussi
- Rondo-Effica
- Rondo-Aromi
- Lounari
- Populus
- Joutsenet
- Basware
- Rondo
- YTJ-rekisteri
- Outlook, sähköinen kalenteri
- Webropol
- Web-ohjelmointitaito
- QPR
- Väestörekisteri

9. ERITYISOSAAMINEN

Taso1: Perusosaaminen, pystyy työskentelemään itsenäisesti

Taso3: Hyvä osaaminen, pystyy neuvomaan muita ja hakemaan tietoa ulkopuolelta

Taso5: Huippuosaaminen (kehittää aktiivisesti prosessia)

9.1. EU-projektituntemus

9.2. Kirjallisten ohjeiden laadinta

9.3. Eläkeneuvonta

9.4. Verottajan kausiveroilmoitukset, vuosi-ilmoitukset

9.5. Eläkelaitosten rekisterit, eläkemaksujen käsittely

9.6. Vanha eläkesääntö

9.7. KEVA:n maksusuudet

9.8. Valtiokonttori PSR:n ansiokorjaukset

9.9. Tukityöllistetyt, tilitykset

9.10. Eläkemaksut, Ayj-maksut, ulosotot, bussikortit, ateriamaksut

9.11. Osakeyhtiökirjanpidon ja tilinpäätöksen osaaminen

9.12. Konsernikirjanpidon ja tilinpäätöksen osaaminen

9.13. Intrastat

9.14. Venepaikkalaskutus

9.15. Asukaspysäköintilaskutus

9.16. ALV-tilitykset

9.17. ESS-tukihenkilö

9.18. Esmikko-tukihenkilö

9.19. Intranetti-sisällöntuotant