
OSAAMISKARTOITUS YHTEISÖN KEHITTÄMISEN VÄLINEENÄ

Henkilöstön kokemuksia osaamiskartoitustyöstä

Ulla Kallio

Tradenomin (ylempi amk) opinnäytetyö

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Ulla Kallio	
Työn nimi Osaamiskartoitus yhteisön kehittämisen välineenä – Henkilöstön kokemuksia osaamiskartoitus-työstä	
Päiväys	18.1.2012
Sivumäärä/Liitteet	67 + 1
Ohjaaja(t) Virpi Laukkanen	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu	
Tiivistelmä	
<p>Osaamisen johtamisella on mahdollista vahvistaa osaamista ja päästä asetettuihin tavoitteisiin. Osaamiskartoitustyö on osa osaamisen johtamista. Osaamisen kartoittamisen avulla saadaan tietoa henkilöstön osaamisesta, osaamisen tasosta sekä mahdollisista osaamisvajeista.</p> <p>Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää osaamiskartoituksen merkitystä yhteisön kehittämisen välineenä. Tutkimuksessa haettiin henkilöstön näkökulmaa osaamiskartoituksen merkityksestä organisaatiolle ja yksilölle. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja aineisto kerättiin haastattelulla, joka oli jaettu neljän teeman alle. Teemat liittyivät osaamiskartoituksen lähtökohtiin Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulussa, vastaajien kokemuksiin järjestelmästä ja arvioinnin tekemisestä, osaamiskartoituksen merkitykseen sekä tulevaisuuden näkökulmaan. Tutkimuksessa haastateltiin kymmentä henkilöä, jotka sijoittuvat Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun eri keskuksiin ja ovat eri työntekijäryhmistä.</p> <p>Tutkimuksen mukaan työntekijät ovat pääsääntöisesti kokeneet osaamiskartoituksen tekemisen myönteisenä asiana. Osaamiskartoituksella koetaan olevan merkitystä niin organisaatiolle kuin työntekijöillekin. Yksilön kannalta itsearvioinnin tekeminen selkeyttää ja auttaa hahmottamaan omaa osaamista ja löytämään kehittymiskohteita. Organisaatiotasolla nähdään mahdollisuutena se, että asiantuntijuutta voidaan hyödyntää entistä paremmin. Suunnitelmallinen osaamisen kehittäminen kehittää myös organisaation laatua. Osaamiskartoitusprosessi on koettu kohtuullisen toimivaksi. Ennakoiva tiedottaminen on ollut riittävää ja teknisesti arvioinnin tekeminen on koettu helpoksi. Osaamiskartoituksen jälkeen käytävät kehityskeskustelut ovat tutkimuksen mukaan saaneet uutta sisältöä tehdystä kartoituksesta.</p> <p>Edellytyksenä oman työn kehittämiseksi nähdään selkeä tavoitteiden asettaminen, työn arvostus ja positiivinen palaute. Edellä mainittujen seikkojen toteutumisessa on esimiestyö avainasemassa, ja esimiesten toivotaan olevan suunnan näyttäjiä työntekijöille.</p>	
Avainsanat osaamisen johtaminen, osaamiskartoitus, osaamisen kehittäminen	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Entrepreneurship and Business Management			
Author(s) Ulla Kallio			
Title of Thesis Developing an organisation through a knowledge audit – A survey on the experiences of the personnel			
Date	18.1.2012	Pages/Appendices	67 + 1
Supervisor(s) Virpi Laukkanen			
Project/Partners North Karelia University of Applied Sciences			
<p>Abstract</p> <p>With knowledge management it is possible to strengthen the existing skills and competences to achieve the objectives we set. Conducting a knowledge audit is a part of knowledge management. Furthermore, through knowledge audits and competency mapping it is possible to obtain information about the expertise of its personnel, and the level of expertise for any shortfalls.</p> <p>The aim of this study was to determine the importance of the knowledge audit as a development tool. The study places emphasis on the personnel aspect of the knowledge audit of the organization and the individual. This master's thesis project was carried out as a qualitative research, and the data were collected through interviews, which were divided into four themes. The starting points for the themes were a knowledge audit in North Karelia University of Applied Sciences, the respondents' experiences of the system and making the assessment, implications of the audit and the future perspective. The survey interviewees comprised ten people, who are located in different centers of North Karelia University of Applied Sciences and represented different groups of workers.</p> <p>The results of the study show that the employees generally experienced conducting a knowledge audit as a positive element. A knowledge audit is considered to be relevant to the organization as well as the employees. On the individual level, self-assessment clarifies and helps to understand a person's skills and competences as well as to map out possible needs for development. On the organizational level, a knowledge audit is seen as an opportunity to a better utilization of expertise. Thus the systematic development of skills also enhances the organization's quality. All in all, the knowledge audit process has been considered relatively effective. The information has been quite adequate for this purpose and technically a knowledge audit was easy to conduct. Development discussions subsequent to the knowledge audit have benefited from new content as well.</p> <p>A prerequisite for the development of one's own work is considered a clear goal setting, work appreciation and positive feedback. For the realization of the afore-mentioned targets, well-managed supervisor work plays a key role and shows the right way to the employees.</p>			
Keywords knowledge management, knowledge audit, competence development			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	6
2	TUTKIMUKSEN TAUSTA JA TAVOITTEET	8
2.1	Tutkittavan ilmiön taustaa	8
2.2	Tutkimusympäristö	10
2.3	Tutkimuskysymysten esittely ja tutkimuksen tavoitteet.....	13
3	OSAAMISEN JOHTAMINEN JA OSAAMISKARTOITUKSEN MERKITYS.....	15
3.1	Keskeiset käsitteet.....	15
3.2	Osaamisen johtaminen osana organisaation toimintaa	16
3.3	Osaamiskartoitukset organisaation osaamisen kehittämisen välineenä	19
3.4	Osaamisen kehittäminen ja jakaminen.....	21
3.5	Hiljainen tieto organisaatiossa	27
3.6	Osaajat organisaation voimavarana.....	29
4	TUTKIMUSMENETELMÄ JA –AINEISTO	32
4.1	Menetelmän ja aineiston kuvaus.....	32
4.2	Tutkimuksen toteutus.....	33
5	AINEISTON ANALYYSI JA TUTKIMUSTULOKSET	36
5.1	Analysoinnin vaiheet ja tulokset.....	36
5.2	Aineistohavainnot	50
5.3	Vastaajien profilointi.....	51
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	53
6.1	Mahdollisuudet ja merkitys.....	53
6.2	Miten osaamiskartoitus kehittää yhteisön osaamista?.....	55
6.3	Sitouttaminen oman työn kehittämiseen	55
6.4	Osaamiskartoitusprosessin toimivuuden arviointi.....	56
6.5	Osaamiskartoitukselle asetettujen tavoitteiden toteutuminen	58
7	KEHITTÄMISEHDOTUKSET.....	60
8	POHDINTA.....	63

LIITTEET

Liite 1 Haastattelun teemat ja haastattelukysymykset

1 JOHDANTO

Omassa organisaatiossani, Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulussa, osaamisen johtaminen on nostettu tärkeäksi kehittämisen alueeksi. Myös Itä-Suomen ammattikorkeakoulujen ISAT-yhteistyössä osaamisen johtaminen kuuluu tärkeisiin kehittämiskohteisiin. Itä-Suomen ammattikorkeakoulujen, eli Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun ja Savonia-ammattikorkeakoulun, kumppanuusstrategian yksi kriittisistä menestystekijöistä on vahva ja kehittyvä osaaminen.

Organisaatioiden kehittämisen kannalta on löydettävä keinoja, joilla henkilöstön osaaminen saadaan näkyväksi. Näistä keinoista yksi on osaamiskartoituksen toteuttaminen. Osaamisen määrittelyn ja osaamiskartoituksen tavoitteena onkin Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun ja Savonia-ammattikorkeakoulun osaamisen kehittäminen. Henkilöstöllä on paljon osaamista ja ihmiset haluavat kehittää itseään. Omat kyvyt ja taipumukset ohjaavat kehittämisen tapoja. Henkilöstön osaamisen kehittämisessä otetaan huomioon yksilön ja organisaation näkökulma. Osaamisen johtamisen prosessiin kuuluvat kehityskeskustelut sekä osaamiskeskustelut, joiden pohjalta laaditaan yksilön ja yksikön kehittymissuunnitelmat. Koko organisaatiotason osaamisen kehittämistoimista päätetään vuosittain.

Tulevaisuuden kannalta on tärkeää ennakoida osaamisen poistumista organisaatiosta. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun henkilökunnan keski-ikä on tällä hetkellä yli 50 vuotta. Tulevaisuudessa tulee olemaan aikoja, jolloin eläkkeelle jää samana vuonna jopa kymmeniä ihmisiä. Nämä tosiseikat tuovat haasteita vision ja strategian laatijoille ja vaativat erilaisten analyysien tekemistä. Toimiva visio ja strategia kertovat selkeän tehtävän tai tavoitteen sekä tulevaisuuden polun, minkä pohjalta osaamisen kehittämistoimia suunnitellaan.

Tämän tutkimuksen laajempänä viitekehyksenä on osaamisen johtaminen ja tarkemman tarkastelun kohteena osaamiskartoitus. Organisaation osaaminen muodostuu henkilöstön tiedoista ja taidoista, jotka ovat osa organisaation aineetonta pääomaa. Osaaminen on merkittävä kilpailutekijä, siksi sitä täytyy johtaa. Osaamiskartoitus on osa osaamisen johtamista ja sen tarkoituksena on palvella osaamisen kehittämistä niin yksilö- kuin organisaatiotasollakin.

Tässä tutkimuksessa haastattelin Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun henkilöstöä. Tutkimukseni tavoitteena on tuoda esille ensimmäistä kertaa koko henkilöstölle toteute-

tun osaamiskartoitusprosessin onnistumista sekä henkilöstön näkemyksiä ja kokemuksia oman osaamisensa arvioinnista. Tarkoituksena on ollut selvittää osaamiskartoituksen mahdollisuuksia ja merkitystä yhteisölle sekä seikkoja, jotka vaikuttavat henkilöstön sitoutumiseen oman työn ja osaamisen kehittämisessä. Menetelmänä aineiston keräämisessä on käytetty teemahaastattelua.

2 TUTKIMUKSEN TAUSTA JA TAVOITTEET

Tässä pääluvussa kerrotaan tutkimuksen taustasta ja esitellään aiheeseen liittyvä tutkimusympäristö. Luvussa 2.3. esitellään tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tavoitteet. Luvun 2.4. yhteydessä esitetään tutkimuksen rakenne kuvion muodossa.

2.1 Tutkittavan ilmiön taustaa

Organisaation visiossa määritellään mihin päämäärään pyritään. Visio, eli tahtotila siitä, millaiseksi organisaation halutaan kehittyvän, toimii strategian perustana. Strategiaan on kirjattu ne keinot, joilla ajatellaan päästävän haluttuun tulokseen. Tulevaisuuden haasteisiin vastaaminen on osaamistarpeiden osalta strategian tehtävä.

Osaamisen johtamisen prosessi käynnistyy, kun on selvitetty visio, strategia ja tavoitteet. Aluksi tulee selvittää, minkälaista osaamista päämäärän saavuttamiseksi tarvitaan. Organisaatiolla tulee olla oikeanlaista osaamista, jotta saavutetaan menestystä ja kilpailuetua. Vuonna 2012 ja sen jälkeen tapahtuu suurten ikäluokkien poistuminen työelämästä. Miten tämä tulee vaikuttamaan tarvittavien osaajien rekrytointiin, olisi syytä ennakoon pohtia. Organisaatiosta saattaa poistua henkilöstöä, jonka tilalle ei työtä hakevista löydy sopivia osaajia. Uusia henkilöitä olisikin syytä rekrytoida hyvissä ajoin, ettei osaaminen karkaa ja hiljainen tieto jää siirtymättä poistuvilta työntekijöiltä uusille.

Osaamiskartoituksia voidaan hyödyntää osaamisen kehittämisen työkaluna organisaatioissa, ajanmukaisen työelämätiedon keräämisessä ja koulutuksen työelämälähtöisessä suunnittelussa – työelämän kvalifikaatioiden ja koulutuksen antamien kompetenssien yhtenevyyksien ja erojen kartoittamisessa. Kartoituksista tuotetaan raportteja, joissa tarkastellaan yksilötason lisäksi ryhmien osaamisen tasoa ja painottumista eri osa-alueille. Kartoitukset auttavat henkilöstöä tunnistamaan paitsi omaa osaamistaan myös hahmottamaan sitä osaamisen kirjoa, mitä työnkuvien sisällä on. Sitä kautta voidaan suunnata oman osaamisensa kehittämistä tavoitteellisesti. Kartoitusten tekeminen helpottaa osaamisen itsearviointia ja kehittymisen seuranta.

Osaamiskartoituksen tulos ei sovellu sellaisenaan käytettäväksi vaan se on hyödyllinen pohja keskustelulle. Osaamiskartoituksessa on ensimmäinen toteutuskerta vaikein. Joudataan arvioimaan onko kysytyt oikeita asioita ja miten henkilöstö on asiat ymmärtänyt. Keskustelu tuloksesta onkin erittäin tärkeää.

Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun näkymä vuodelle 2015 on olla aluekehitystyössä paras suomalainen ammattikorkeakoulu. Koulutuksen vetovoima on keskimääräistä parempi ja ammattikorkeakoululla on koulutuksen laadun huippuyksikkö. Tehokas ja sitouttava toimintakulttuuri on esimerkillinen. (Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun strategia 2007 – 2012). Vision tavoitteet ovat vaativia ja niihin pääseminen edellyttää henkilöstöltä hyvää motivaatiota ja oikeanlaista osaamista. Arvot ovat työelämälähtöisyys, aluevaikutavuus ja edelläkävijyys. Nämä vaativat erittäin monipuolista osaamista kuten verkostoitumistaitoja, kumppanuuksien hallintaa, hankeosaamista. Lisäksi on kyettävä suuntautumaan tulevaisuuteen ja oltava selvillä oman alan trendeistä ja suunnista. Vain siten on mahdollista toimia edelläkävijänä. Tulevaisuuden haasteina ovat mm. kilpailukyvyyn säilyttäminen, uuden henkilöstön rekrytointi ja hiljaisen tiedon siirtäminen. Näihin haasteisiin vastaaminen vaatii entistä vahvempaa ennakkointia ja hiljaisten signaalien kuuntelua. Täytyy toimia vahvasti omaehtoisesti, jotta toimivat tulevaisuuden suunnat löytyvät. On hyvä muistaa, että ihmiset toimivat ei organisaatio. Joskus saattaa olla vaikeutena nähdä asioita toisten näkökulmasta ja tarkastella niitä vain omista näkökohdista. Organisaatiossa tulisi keskittyä olennaisiin asioihin ja osata priorisoida. Asiakkaita tulee kuunnella ja ottaa vastaan riittävästi palautetta.

Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun osaamisen johtamisen prosessikuvauksessa on kerrottu miten ja kenen toimesta strategisen osaamisen määrittely tapahtuu, miten osaamista arvioidaan, ketkä vastaavat ja koordinoivat henkilöstön osaamisen kehittämistä sekä mitä tietojärjestelmiä käytetään.

Itä-Suomen ammattikorkeakoulujen (ISAT) yhteiseen strategiaan 2010–2012 on kirjattu yhdeksi strategiseksi menestystekijäksi vahva ja kehittyvä osaaminen. Tämä kokonaisuus jakaantuu toimenpideohjelmassa kolmeen osaan, jotka ovat yhteisen osaamisen johtamisen mallin luominen, henkilöstösuunnitelman laadinta ja yhteiset osaamisen kehittämistoimet sekä painoalojen huippuosaamisen vahvistaminen. Yhteinen osaamisen johtamisen toimintamallin valmistelu on käynnistynyt ja yhteinen osaamiskartta on laadittu Sympa-järjestelmään, johon sekä Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun että Savonia-ammattikorkeakoulun henkilöstön tiedot on viety. Henkilöstövoimavarojen hallintaa pyritään parantamaan henkilöstösuunnitelmilla, joiden pohjana ovat osaamisen arvioinnit.

2.2 Tutkimusympäristö

Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu toimii Joensuussa viidessä monialaisessa keskuksessa, jotka ovat Biotalouden keskus, Liiketalouden ja tekniikan keskus, Luovien alojen keskus, Muotoilun ja kansainvälisen kaupan keskus ja Sosiaali- ja terveystieteiden keskus. Lisäksi Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulussa on Kehittämisen- ja palvelukeskus, johon on keskitetty hallinnon toiminnot, kehittämisspalvelut, työelämä- ja kansainvälistymispalvelut sekä tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiopalvelut. Opiskelijoita ammattikorkeakoulussa on noin 4000 ja henkilökuntaa noin 450.

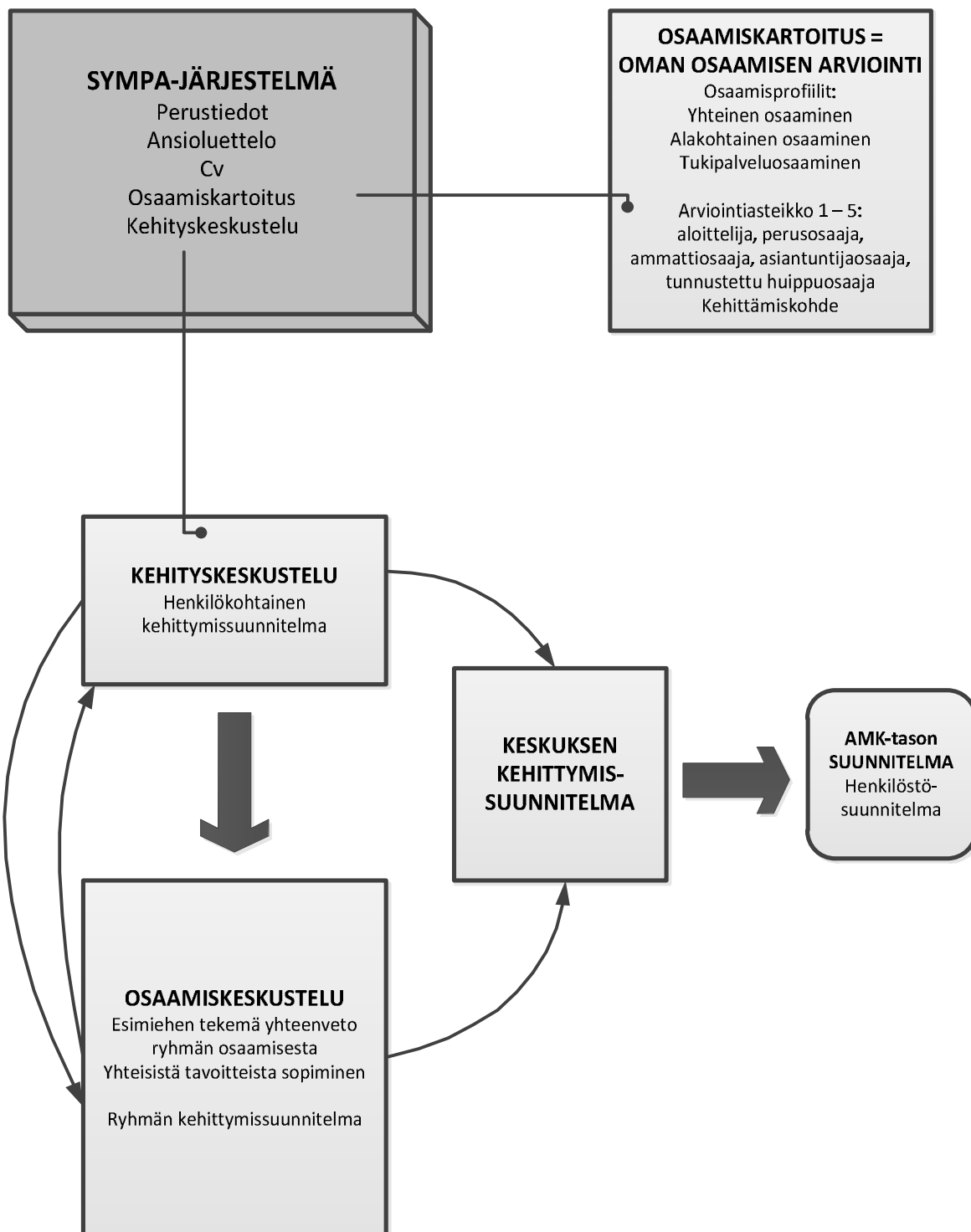
Ajatus ja kiinnostus opinnäytetyöni aiheeseen heräsi toimiessani mukana Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun osaamiskartoitustyötä valmisteleivassa ryhmässä. Työryhmän toiminta alkoi jo vuonna 2007, mistä lähtien on tehty suunnittelutyötä henkilöstön osaamiskartoituksen toteuttamiseksi. Kun yhteistyö Savonia-ammattikorkeakoulun kanssa tiivistyi, päätettiin laatia yhteneväiset kompetenssit koulutusaloittain ja toteuttaa molempien ammattikorkeakoulujen osaamiskartoitukset Sympa-järjestelmällä. Yhteinen suunnittelu viivästytti hieman oman organisaatiomme toteutusta, koska Savoniassa ei vastaavaa prosessia ollut aikaisemmin aloitettu. Yhteistyö kahden ammattikorkeakoulun välillä toi oman mielenkiintonsa aiheeseen. Yhteneväisten kompetenssien löytyminen ei ollut kaikilta osin helppoa ja niitä jouduttiin hiomaan useaan otteeseen ennen kuin lopullinen osaamiskartta oli koossa.

Osaamisen johtaminen on omassa organisaatiossani erittäin ajankohtainen aihe. Osaamisen kartoittaminen toteutettiin ensimmäistä kertaa koko henkilöstölle Sympa-järjestelmää hyödyntäen vuoden 2010 lopussa. Kunkin henkilön järjestelmään tekemä itsearviointi omasta osaamisestaan käydään läpi kehityskeskustelun yhteydessä tarkoituksena löytää niin vahvuuksia kuin kehittämisen kohteita tulevalle vuodelle. Henkilökohtaisten keskustelujen jälkeen kukin esimies käy omien työntekijöidensä kanssa yhteisen osaamiskeskustelun, jossa osaamista ja kehittymisen tarpeita käydään ryhmätasolla läpi. Aiheen ajankohtaisuus ja uusi toimintamalli ovat innostaneet minua toteuttamaan opinnäytetyöni juuri osaamisen johtamiseen ja osaamiskartoitukseen liittyen. Osaamiskartoituksesta pitäisi tulla johdon strateginen työväline ja tuki kehityskeskusteluille. Organisaation sisäiset rakenteet ovat tekijöitä, jotka tukevat inhimillisen pääoman hyödyntämistä. Organisaation suhdepääoma vaikuttaa osaamisen jakamiseen ja kehittämiseen.

Osaamiskartoituksen keskeisinä tavoitteina henkilöstön näkökulmasta ovat omaan tehtävään liittyvien osaamisvaatimusten hahmottaminen, oman osaamisen vahvuuksien ja kehittämistarpeiden tunnistaminen, oman osaamisen ja yksikön / ammattikorkeakoulun osaamisen liittymäpintojen hahmottaminen, sekä henkilön urakehityksen mahdollistaminen

Osaamiskartoituksen keskeisinä tavoitteina organisaation näkökulmasta ovat puolestaan ammattikorkeakoulun strategisen osaamisen, vahvuuksien ja kehittämistarpeiden tunnistaminen, organisaation toiminta- ja kilpailukyvyn varmistaminen, osaamistarpeiden ennakointi ja niiden huomioiminen henkilöstösuunnittelussa, sekä henkilöstövoimavarojen hallinnan parantaminen. Tavoitteena on myös tukea yhteisöllistä asiantuntijuuden hyödyntämistä ja yhteistyömahdollisuuksien löytymistä ISAT-kumppaneiden kesken ja muissa keskeisissä verkostoissa.

Kuvion 1 tarkoituksena on havainnollistaa Itä-Suomen ammattikorkeakoulujen (ISAT) yhteistä osaamisen hallinnan järjestelmää, jonka avulla osaamisen kartoittaminen ja henkilökohtaiset kehityskeskustelut toteutetaan. Järjestelmään on tallennettu perustietojen ja ansioluettelon/cv- pohjan lisäksi osaamiskartta ja kehityskeskustelupohja. Henkilöstön tekemän itsearviointin jälkeen kukin työntekijä käy kehityskeskustelun oman esimiehensä kanssa, minkä jälkeen toteutetaan osaamiskeskustelut ryhmittäin. Itsearviointien, kehitys- ja osaamiskeskusteluista saadun tiedon kautta mahdollistuvat keskustusten ja koko ammattikorkeakoulua koskevat suunnitelmat.



KUVIO 1. Itsearvioinnista kehityssuunnitelmiin.

2.3 Tutkimuskysymysten esittely ja tutkimuksen tavoitteet

Aihetta ja tutkimuskysymyksiä miettiessäni olen tehnyt kysymyksiä ja käynyt epävirallisia keskusteluja aina kohdatessani työyhteisöni henkilöstöä ja asiantuntijoita. Olen kirjannut saamiani ajatuksia ylös muistikirjaani. Edellä mainittujen keskustelujen, toimeksiantajan puolelta olevan ohjaajan sekä osaamisen johtamisen opintojaksoon liittyvään tehtävään läpi käymäni teorian pohjalta päädyin seuraaviin kolmeen tutkimuskysymykseen:

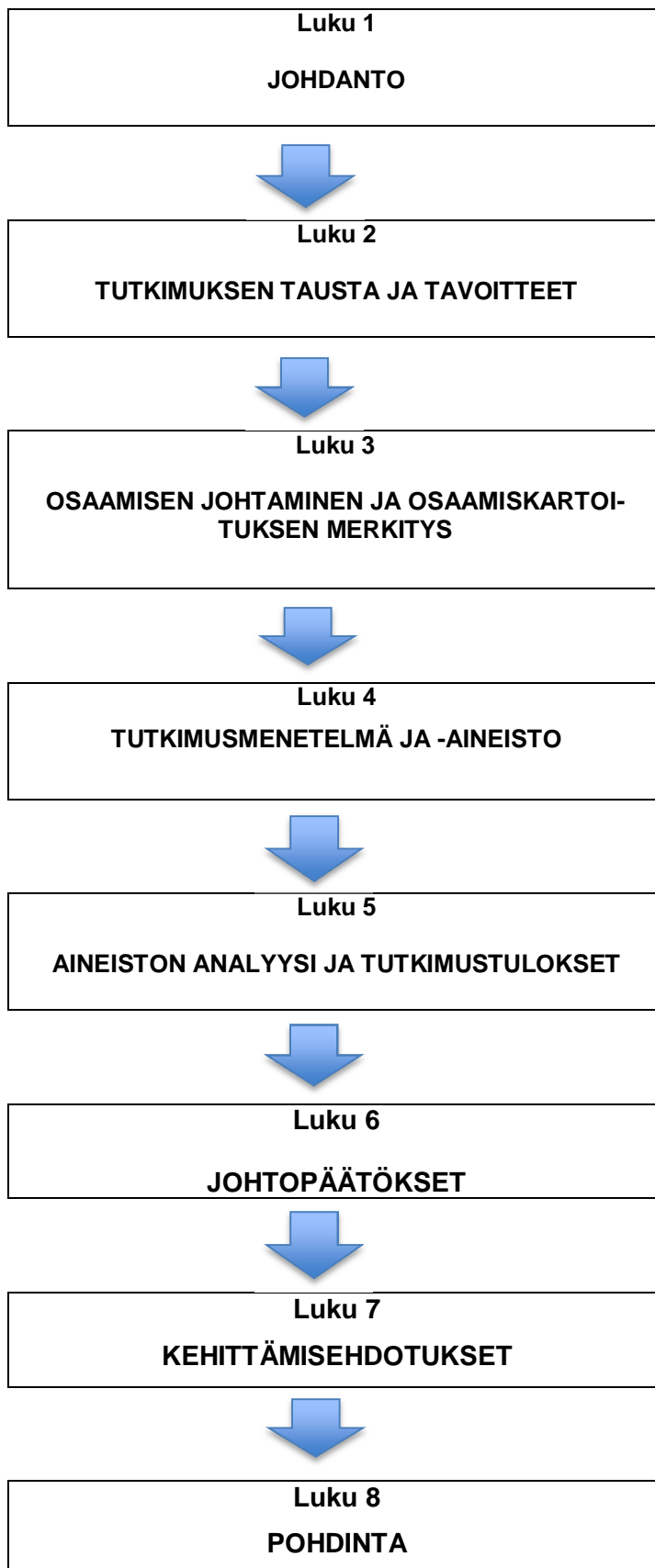
- 1) Mikä on osaamiskartoituksen merkitys organisaatiolle ja henkilöstölle?
- 2) Miten osaamiskartoitus kehittää yhteisön osaamista?
- 3) Miten henkilöstö saadaan sitoutettua oman työn kehittämiseen?

Alun alkaen minua on kiinnostanut aiheeseen liittyvä henkilöstön näkökulma mutta myös osaamiskartoituksen merkitys organisaatiolle sekä se, miten yhteisöä voidaan kehittää osaamiskartoitustyöllä. Tutkimuskysymyksiini toivoin löytäväni vastauksia haastatteleamalla henkilöstöä. Haastattelujen myötä toivoin myös löytyvän kehittämiskohteita ja uusia ajatuksia muun muassa henkilöstön sitouttamisesta oman työn kehittämiseen.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää osaamiskartoituksen tuomia mahdollisuuksia ja merkitystä yhteisölle ja henkilöstölle, prosessin toimivuutta, henkilöstön sitouttamista ja esimiehen roolia osaamisen kehittämisessä.

Tehdyllä osaamiskartoituksella saadaan paljon tietoa henkilöstön osaamisesta ja mahdollisista osaamisvajeista. Johdon tulisi miettiä tarkkaan mitä tällä halutaan saavuttaa ja minkälaista hyötyä ja vaikuttavuutta haetaan. Tavoitteellisessa kehittämisessä on mietittävä, halutaanko saavuttaa huipputulos, tyydytäänkö keskinkertaiseen saavutukseen vai jätetäänkö mahdollisuudet käyttämättä. Kaikki riippuu meistä itsestämme organisaation jäseninä ja toimijoina.

Seuraavassa kuviossa (kuvio 2) on kuvattu tutkimuksen rakenne ja eteneminen.



KUVIO 2. Tutkimuksen rakenne ja eteneminen

3 OSAAMISEN JOHTAMINEN JA OSAAMISKARTOITUKSEN MERKITYS

Tähän lukuun on koottu tutkimuksen aihepiiriin liittyvää teoreettista viitekehystä, minkä tarkoituksena on jäsentää ja selkeyttää tehtyä tutkimusta ja sen tuloksia. Teoriaosuuden lähtökohtana on ollut Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun osaamisen johtamisen prosessikuvaus, mikä on yksi strategisen johtamisen ja ohjauksen prosesseista. Strategia toimii pohjana johdon käynnistämälle osaamiskartoitustyölle. Osaamisen määrittelyn kautta edetään osaamisen arviointiin, kehittämissuunnitelmiin ja kehittämistoimiin. Osaamisen kehittämistoimien vaikuttavuutta arvioidaan Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun tavoitesopimuksessa ja johdon katselmuksilla.

Tässä luvussa esitetyt keskeiset käsitteet liittyvät olennaisesti tutkimuksen aihepiiriin ja ne on esitetty loogisessa etenemisen järjestyksessä. Teoriaosuus jakaantuu osaamisen johtamisen laajempaan kehykseen, jossa käy ilmi mitä osaamisen johtamisella ymmärretään, ja mitä asioita se sisältää. Toiseen osioon on kuvattu osaamiskartoituksen tarkoitusta ja merkitystä organisaatiossa. Osaamiskartoitus on yksi osa ja tärkeä työkalu osaamisen johtamisessa. Kolmanneksi on pyritty kuvaamaan osaamista, oppimista, osaamisen kehittämistä ja siihen liittyvää osaamisen jakamista sekä kehityskeskustelukäytäntöä kirjallisuuden pohjalta. Edellä mainitut liittyvä luonnollisesti osaamiskartoituksen jälkeen tuleviin toimenpiteisiin ja ovat olennainen sekä tärkeä osa esimiestyötä. Sen vuoksi myös esimiehen rooli on tuotu esille.

3.1 Keskeiset käsitteet

Keskeiset käsitteet olen avannut oman tulkintani pohjalta, joka perustuu prosessin aikana lukemiini aineistoihin ja useisiin aihepiiriin kirjoihin. Tässä työssä näitä käsitteitä käytetään alla kuvatun mukaisessa merkityksessä.

Osaamisen johtamisella pyritään vahvistamaan osaamista. Osaamisen johtaminen on tärkeää, että henkilöstöllä oleva osaaminen saadaan organisaation käyttöön ja kehittämään tarpeiden mukaan. **Osaamiskartoituksen** avulla pyritään saamaan selville henkilöstöllä ja organisaatiossa oleva osaaminen. Osaamiskartoitus palvelee osaamisen kehittämistä niin yksilö- kuin organisaatiossollakin. **Itsearviointi** on oman toiminnan arviointia suhteutettuna asetettuihin tavoitteisiin. Säännöllisenä toimintana se mahdollistaa muutosten seurannan. **Kehityskeskustelulla** tavoitellaan esimiehen ja työntekijän välistä yhteistä näkemystä työnkuvasta, tavoitteista ja suoriutumisesta sekä tarvittavasta

osaamisesta ja sen kehittämisestä. Kehityskeskustelu voi antaa uutta näkökulmaa omaan työhön sekä haasteita kehittymiselle. **Osaamisen kehittämisessä** tulee ensin tietää mitä osaa. Osaamista voidaan kehittää oppimalla uutta mutta myös luopumalla vanhasta. Kehittämisen keinoja on monia kuten esimerkiksi työssä oppiminen, koulutus, mentorointi, varjostus ja niin edelleen. **Osaamisen jakaminen** on tärkeää uuden osaamisen syntymiselle. Osaamisen jakamista syntyy erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. **Hiljainen tieto** on henkilöllä olevaa eletyn elämän ja siihen liittyvien kokemusten tuomia tietoja ja taitoja, joita on vaikea konkreettisesti esittää. Hiljainen tieto liittyy tapaan ja kykyyn ratkaista esimerkiksi työelämässä eteen tulevia asioita ja tilanteita. Intuition voisi ajatella kuuluvan hiljaisen tiedon piiriin, onhan se kovin abstrakti käsite ja hankala tuoda esiin.

3.2 Osaamisen johtaminen osana organisaation toimintaa

Osaaminen on organisaation voimavara, jota menestyminen edellyttää ja jonka avulla varmistetaan tavoitteiden saavuttaminen sekä uudistuminen. Organisaation osaaminen koostuu yksilön tiedoista ja taidoista sekä lisäksi tietovarannoista, prosesseista ja käytännöistä. Osaamisen johtamiseen kuuluu strategisesta näkökulmasta tieto siitä mihin ollaan menossa ja miksi, mikä on osaamisen tarve tavoitteeseen pääsemiseksi, mitä osaamista on käytettävissä ja mitä puuttuu, miten osaamista kehitetään ja rekrytoidaan. Osaamisen kehittäminen on osa yrityksen strategiaa. (Helakorpi 2005, 171–173).

Osaamisen johtamista voidaan tarkastella useasta näkökulmasta. Osaaminen voidaan nähdä joko yksilöllisenä tai yhteisöllisenä osaamisena. Se voi olla tietojen ja taitojen omistamista tai niitä käytäntöjä ja toimintatapoja joilla suoriudutaan työtehtävistä. Silloin kun osaamista käsitellään yhtenä yrityksen resursseista, lähtee johtaminen yrityksen tavoitteista. Tavoitteet ohjaavat yksilöiden osaamisen kehittämistä ja osaamisten yhdistämistä. Yhtenä näkökulmana on osaamisen liittäminen johonkin asiayhteyteen. Tällöin osaaminen määrittyy prosessin ja yhteisön kautta. Osaamisen johtamista voidaan lähestyä myös sen mukaan onko tavoitteena tehdä nykyisiä asioita entistä paremmin, pyrkiä tekemään asioita kehittämisen näkökulmasta uudella tavalla vai tehdä kokonaan uusia asioita. (Oikarinen & Pihkala 2010, 48 - 52).

Organisaatiossa tavoiteltavan osaamisen sisältö löytyy strategisista tarpeista ja siitä minkälaista ammattitaitoa kunkin työ edellyttää. Tavoitteena osaamisen johtamisessa on, että hankitaan sellaista osaamista, josta on hyötyä organisaatiolle. Osaamisella on

monenlaista merkitystä organisaatiolle; strateginen osaaminen toimii liiketoiminnan pohjana, osaaminen varmistaa sen, että työntekijä menestyy työssään, lisäksi osaamisen avulla organisaatio voi saavuttaa tavoitteet ja sitä voidaan johtaa. Tavoiteltavaa osaamista määritellään vision ja strategian kautta, mutta toisaalta olemassa oleva osaaminen saattaa vaikuttaa strategian ja vision luomiseen tuomalla siihen mahdollisuuksia ja rajoituksia. Oppimishaluun on vaikutusta sillä miten vision ja nykytilan väliin jäävä alue koetaan. Vision tulisi olla tarpeeksi konkreettinen ja houkutteleva, jotta se sytyttää kipinän uuden osaamisen kehittämiseksi. (Viitala 2002, 49 – 50).

Strategiseen merkitykseen liittyviä asioita organisaation osaamisessa ovat muun muassa osaaminen, joka ei ole keskeistä, vaikka onkin korkealla tasolla. Osaaminen, jota löytyy kaikilta samalla toimialalla toimivilta, ja osaaminen, joka vaikuttaa organisaation kilpailukykyyn eli on organisaation ydinosaamista. Koska resursseja on usein liian vähän, on kiinnitettävä huomio seikkoihin, jotka lisäävät kilpailukykyä eli strategiseen osaamiseen ja sen hyödyntämisen sekä osaamisen ylläpidon ja rakentamisen mekanismeihin. (Lehtonen 2002, 96–97).

Tiedon saanti ja -hallinta on tullut yhä kiinnostavammaksi aiheeksi liike-elämän ja koulutuksen piirissä. Prosessit, joiden kautta organisaatiot kehittävät tiedon jakamista ja tietämyksen hallintaa, voi olla tapa, jolla saavutetaan kestävä kilpailuetua. Organisaatiot ovat suuren haasteen ja mahdollisuuksien edessä olemassa olevan ja uuden tiedon hallinnan kansainvälisessä kilpailussa. Henkilöstöhallinnon haasteena on vastata yhä kasvaviin teknologian vaatimuksiin. Oppilaitosten on samalla tavalla pysyttävä mukana ympäristön vaatimuksissa. Suhteiden tutkiminen osaamisen johtamisen ja henkilöstöjohtamisen välillä, toimintojen ja yliopiston liiketalouden päämäärien välillä, voi johtaa valmistuvien opiskelijoiden parempaan ymmärrykseen työelämän roolin vahvistamisessa. (Brewer & Brewer 2010, 331).

Hajallaan olevan osaamisen hyödyntäminen vaatii johtamista, joka on tärkeää myös osaamisen kehittämisen kannalta. Strategisena resurssina johtaminen ja kehittäminen vaatii osaamispääoman tekemistä näkyväksi, yhteisen prosessin kuvaamista, vastuutusta ja aikataulutusta, seuranta ja arviointia, jotta tavoitteena oleva menestys ja organisaation arvon kasvattaminen toteutuvat. (Ojala 2008, 81).

Ojalan (2008, 47) mukaan osaamispääoman johtamisella tarkoitetaan niin henkilö-, rakenne-, kuin suhddepääoman johtamista. Näistä tärkeäksi alueeksi nousee rakennepääoma, koska toiminta määräytyy rakenteiden kautta.

Osaamisen johtamisessa tulee huomioida kaikki aineettoman pääoman osa-alueet eli inhimillinen pääoma, rakenteellinen pääoma ja suhdepääoma. Osaamisen johtamisen tulisi olla kattavaa kaikki osa-alueet huomioiden, tavoitteena kokonaisvaltainen osaamisen vahvistaminen niin, että sillä edistetään myös rajapinnoilla syntyvää uutta osaamista. (Myyry 2008, 6–9).

Aineettomassa pääomassa on keskeisenä osana osaamispääoma, joka pitää sisällään ihmisten tiedot ja taidot. Prosessit, toimintatavat, johtaminen, kehittäminen sekä ilmapiirit ovat niitä organisaation rakenteita, joiden kautta aineettomia voimavaroja voidaan hyödyntää ja luoda uutta osaamista. Yrityksen kumppanit ja verkostot ovat myös osaamispääomaa, joiden avulla on mahdollista lisätä osaamista ja saada uusia mahdollisuuksia. Osaamispääoman lisäksi organisaation aineettomaan pääomaan kuuluvat muun muassa maine ja brändi, laadukas toiminta, patentit sekä tavaramerkit. (Ojala 2008, 30).

Organisaation osaamisen johtamiseen kuuluu esimiehen näkökulmasta vastata omaan tehtäväkenttään kuuluvasta vastuualueesta. Ydinosaamisten ja –kyvykkyyksien osalta tehtävänä on näyttää suuntaa ja sisältöä kehittämiselle. Henkinen pääoma on esimiestyöhön liittyvää osaamisen johtamisen ydinaluetta. Kun turvataan työntekijöiden osaaminen ja sitoutuminen, lisääntyy organisaation henkinen pääoma. Esimiehen tulee tukea ja vastata omalla vastuualueellaan organisaation oppimisesta. Oppiva organisaatio luo puitteet ja tavoitteet esimiehen toiminnalle. (Viitala 2002, 21).

Innovaatio-osaamisen johtaminen perustuu yhdessä työtä tekeviin ryhmiin, jotka ovat ratkaisevassa asemassa osaamisen kehittymiselle. Haasteena on uudistumisen jatkuminen olemassa olevan toistamisen sijaan. Esimiesten ja johdon tehtävänä on suunnata ja järjestää toimintaa siten, ettei oppiminen pysähdy ja osaamisen jalkauttaminen mahdollistuu. (Oikarinen & Pihkala 2010, 54 - 55).

Henkilöstöhallintoon kuuluu palkitseminen, uudelleen sijoittamisen ohjaus ja seuraajien suunnittelu. Tämä aiheuttaa organisaatioissa päänvaivaa, miten säilytetään tai korvataan työntekijöillä oleva tieto ja osaaminen. Palkitsemisjärjestelmät sisällytettynä aineellisiin ja aineettomiin palkintoihin on välttämätöntä, jotta saadaan maksimoitua kehityksen tavoitteet. Sekä hiljaiseen että täsmälliseen tietoon suunnattu tutkimus on palkitsevaa. Suunnitelluilla henkilöstöstrategian keinoilla säilytetään poistuvien henkilöresurssien tieto organisaatiossa. Johtajilla tulee olla tietoa siitä, millä keinoilla asianmukaisesti hoi-

detaan mahdolliset tietoon ja osaamiseen liittyvät aukot organisaatiossa. (Brewer & Brewer 2010, 334).

3.3 Osaamiskartoitukset organisaation osaamisen kehittämisen välineenä

Niitamo (2003, 142–146) sanoo kompetenssin käsitteen määritelmän olevan hyvin laaja-alainen ja siihen sisältyy paljon asioita. Kompetenssin vastineena suomenkielessä käytetään sanoja: osaaminen, pätevyys, valmius. Sellainen kyvykkyys, jolla pystytään toimimaan tietyssä tilanteessa tietyllä tavalla, kuvataan yleensä kompetenssiksi. Se koostuu tiedoista, taidoista, kyvystä ja henkilön persoonakohtaisista tekijöistä. Kompetenssinänsä ei takaa työssä menestymistä vaan siihen on liitettävä henkilön persoonalliset piirteet. Osaamista on mahdollista oppia ja kehittää. Kompetenssiin kuuluu mahdollisuus kehittymisestä. Tämän päivän työelämä edellyttää työntekijöiltä oma-aloitteisuutta, innovatiivisuutta ja vastuunottoa. Tässä tilanteessa eivät pelkät taidot riitä vaan vaativat persoonallisuustekijöiden hyödyntämistä, jotka vaikuttavat muun muassa tavoitteellisuuteen. Myös organisaatiota tarkastellaan kompetenssien perusteella. Kompetenssit tarkoittavat organisaation ydinosaamisista, joilla erotutaan muista, menestyään ja kehitetään.

Tavoiteltavan osaamisen määrittelyssä visio ja strategia ovat tärkeä lähtökohta. Niiden kautta saadaan sisältöjä osaamiseen ja niillä on organisaation oppimista aktivoiva vaikutus. Henkilöstöjohtamisen saralla on osaamisen johtamista ja kehittämistä tehty yksilötasolla jo kauan. Se on keskittynyt pitkälti yksilön tehtävään, eikä ole sidoksissa organisaation strategiaan tavoitteisiin. Näin ollen yksilötason ja strategisen tason osaamisista on hankala yhdistää. (Viitala & Sänntti 2010, 95).

Otala (2008, 105 – 107) kirjoittaa organisaation osaamistarpeista, jotka muodostavat sen osaamishaasteet. Osaamistarpeet tulevat siitä tarvittavasta osaamisesta, joka vaikuttaa organisaation menestykseen ja kilpailukyvyyn parantamiseen. Osaamispuutteet saadaan selville, kun tarkastellaan osaamistarpeita ja organisaatiossa olevaa osaamista. Osaamispuutteita käsiteltäessä on pohdittava tarpeita henkilötasolla, osaamisen kehittämissysteemien, olemassa olevan osaamisen hyödyntämistä sekä kumppaneita. Osaamistarpeet kytkeytyvät koko organisaatioon, sen osaan tai yksilöiden työhön ja tehtäviin. Organisaation osaamistarpeet ovat johdon vastuulla. Yksilötason osaamistarpeet liittyvät työn suorittamiseen tai tehtävän onnistuneeseen hoitamiseen. Osaamiskartoitus kerää yhteen niin organisaation kuin tehtävien osaamistarpeet, ja kartoituksella

selvitetään osaamisen hallinta nykytilanteessa. Osaamistarve ja osaamiskartoituksesta saatu tieto osaamisen hallinnasta, kertoo osaamisen kehittämistarpeista. Osaamispääoman kehittämistarpeet ja -haasteet liittyvät osaajien määrään ja laatuun, kehittämisjärjestelmiin, kehittämisohjelmiin, oppimista tukeviin seikkoihin sekä kumppaneihin ja vuorovaikutukseen niiden kanssa.

Osaamisen johtamisessa osa organisaatioista tekee perinteisiä osaamiskartoituksia, joissa kuvataan tehtävät ja osaamisen taso arvioidaan numeroiden avulla. Toiset organisaatiot pyrkivät kokonaisvaltaisempaan toimintaan osaamisen hahmottamisessa ja johtamisessa. Näissä tapauksissa määritellään tarvittava osaaminen strategialähtöisesti, jolloin päämääränä on osaamisen jakaminen ja yhteisöllinen oppiminen. Varmistetaan, että ydintoiminnot vastaavat asiakkaan tarpeita. Lähtökohtana ovat tulevaisuuden tarpeet, joihin perustuen kehitetään olemassa olevaa osaamista tai etsitään uusia osaajia. Tämä kokonaisvaltaisempi tapa toimia mahdollistaa syvemmälle menevän, joustavamman ja uudistavamman osaamisen johtamisen. Osaamisen johtamisen keskusteluissa nousee enimmäkseen esille ydinosaminen, osaamisalueet ja yksilöiden osaamisen liittäminen strategiaan, mutta hiljaisen tiedon merkitys on jäänyt vähemmälle. (Virtainlah-tti 2009, 67).

Osaamiskuvaukset ovat aikoinaan liittyneet toimenkuviin ja työn vaativuuden luokitteluun, mutta ovat tänä päivänä apuna osaamisen johtamisessa. Osaamiskuvauksilla on mahdollista tuoda esille kuhunkin työhön liittyviä osaamisvaatimuksia. Erilaiset tietotekniset sovellukset ovat tuoneet uusia mahdollisuuksia järjestelmälliseen osaamisen johtamiseen. Ennen järjestelmien käyttöön ottoa täytyy osaamiskuvausten olla kunnossa ja päätettynä, miten osaaminen yrityksessä luokitellaan ja mikä on hierarkia ydinosamisesta käytännön osaamiseen. Yleensä pääpaino on ollut ammatillisen osaamisen kuvaamisessa, mutta nykyisin on siirrytty enemmän kuvaamaan tehtävässä vaadittavaa toimintaa, millä on vahvempi kytkentä arkiseen toimintaan, menestymiseen ja hyviin tuloksiin. Osaamiskuvaus on hyvä työväline esimiehille ja työntekijöille toiminnan kehittämisen suuntaamiselle sekä oppimisen tukemiselle. Osaamiskuvauksessa tulee esille vaadittava osaaminen sekä tulevaisuuden haasteet. (Laine 2007, 43–44).

Tietämyksen tunnistaminen on pohjana osaamisen ja hiljaisen tiedon johtamiselle. Osaamiskarttojen avulla voidaan osaaminen tuoda esille. Karttoihin kuvataan organisaatiossa tarvittava osaaminen, ja lisäksi tulevaisuudessa tarvittava osaaminen. Sen lisäksi, että osaamiskarttaan kuvataan olemassa oleva osaaminen, on mahdollista laatia tulevaisuuden haasteisiin vastaava uusi osaamisvalikoima, joka tuo mahdollisuuden oppi-

miselle ja kehittymiselle. Strategialähtöisessä osaamisten kuvauksessa tarkastellaan ensin organisaation strategisia menestystekijöitä ja niihin liittyviä osaamistarpeita. Näin saadaan selville onko organisaatiolla menestystekijöiden vaatimaa osaamista. Osaamiskartassa kuvatut, nyt ja tulevaisuudessa tarvittava osaaminen, ovat pohja osaamiseen liittyvälle yhteisölliselle keskustelulle. Osaamiskartoituksen olennainen osa on tavoiteprofiili, joka voidaan määrittää yksilölle, ryhmälle tai organisaatiolle. Osaamisprofiili helpottaa arviointia siitä, mitkä ovat kehittämiskohteet ja mikä taso tulisi saavuttaa. Vaikka osaamiskuvauksessa on osittain mahdollista tuoda esille hiljaista tietoa, ei osaamiskartoitus kuitenkaan varsinaisesti siihen sovellu. Itsearviointin kautta tunnistettu oma osaaminen edesauttaa kuitenkin myös hiljaisen tiedon tunnistamista. Osaamiskartoitusprosessiin liitettyä hiljainen tietämys vaatii numeroarviointin lisäksi avaamista, esimerkiksi huippuosaajan tasolla, miten tietämys ilmenee käytännön toiminnassa varsinaisessa työtehtävässä. (Virtainlahti 2009, 91–94).

Tutkimuksessaan Viitala (2002, 166) kuvaa esimiestyön osaamisen johtamisen elementeiksi oppimisen suuntaamisen, jossa tuodaan esille tavoitteet ja laadun arviointi. Oppimista edistävän ilmapiirin luomisen, mikä sisältää työyhteisön ilmapiirin ja vuorovaikutussuhteiden kehittämisen. Oppimisprosessin tukemisen, jossa huolehditaan ryhmän kokonaisosaamisesta sekä yksilön kehittymisen tukemisesta. Yksi osaamisen johtamisen elementeistä esimiestyössä on esimerkillä johtaminen, joka tarkoittaa oman ammattitaidon kehittämistä, innostusta työhön sekä sitoutumista muutoksiin.

Laineen (2007, 38–39) mukaan, osaamisen ja tiedon kehittyminen täytyy olla selkeästi näkyvissä niin johdon kuin muissakin organisaation prosesseissa. Yrityksen kilpailukyky rakentuu tunnistettujen kyvykkyyksien varaan. Esimiehen tehtävänä on tukea ja johtaa osaamisen kehittymistä parhaan tuloksen saavuttamiseksi luoden samalla tulevaisuuden toimintaedellytykset. Hyvinä välineinä näissä ovat kehityskeskustelu ja osaamisen kuvaukset.

3.4 Osaamisen kehittäminen ja jakaminen

Kun tietoa tuotetaan organisaatiossa niin, että siihen liitetään yksilön osaaminen, yhteisesti tehdyt asiat ja organisaatiokulttuuri, tehdään tieto näkyväksi. Yhteisesti tuotettu ja näkyväksi tehty tieto muuttuu sekä yksilön että organisaation osaamiseksi. (Järvinen, Koivisto & Poikela 2002, 109).

Oppivassa organisaatiossa on pyrkimyksenä rakentaa siltaa teorian ja käytännön välille, mutta myös lisätä organisaation suorituskykyä muuttumiseen ja uudistumiseen mikä vaatii jatkuvaa työtä. Oppiminen organisaatiossa on tehokkainta silloin kun opitaan oppimaan yhdessä. Pelkästään yksilön oppiminen ei riitä vaan tarvitaan yhdessä oppimista ja opitun jakamista. Oppiminen lähtee yksilöstä, mutta se ei takaa organisaation oppimista. Yrityksen, ryhmien ja yksilöiden oppiminen riippuu vuorovaikutuksesta ja kommunikoinnista. Oppimiselle on tärkeää kyseenalaistaminen ja tulevaisuuden ennakointi. (Stenström, Nikkanen, & Itkonen 2010, 11–12).

Organisaatioissa on henkilöihin liittyvää ammatillista osaamista, ja organisaatioihin liittyvää osaamista. Esimerkiksi niillä johtajilla, jotka vaihtavat työpaikkaa voi organisationaalinen osaaminen muuttua ammatilliseksi osaamiseksi. Asiantuntijaan liittyvä tietämys tulee saadun teoreettisen tiedon ja siihen liitettävän käytännön kokemuksen kautta. Työelämässä vaaditaan niin henkilöön kuin organisaatioonkin liittyvien tietojen ja taitojen yhdistämistä jo sen vuoksi, että työn tekeminen on nykyisin yhä enemmän tiimityötä. (Järvinen, Koivisto & Poikela 2002, 75–76).

Yrityksen on erittäin tärkeää huomata niin yksilöiden kuin tiimien osaamisen merkitys, sillä se synnyttää haasteita. Sillä miten osaamista hallitaan, on suuri merkitys yhteisön työhyvinvoinnille. Tietämyksen ja osaamisen tehokas hyödyntäminen takaa kilpailukyyn ja siksi siitä on otettava vastuu. Henkilöstösuunnittelu ja henkilöstön kehittäminen ovat oleellisia elementtejä. Kuitenkin tietämyksen hallinta ja uuden tiedon synnyttäminen edellyttää näkemystä suurista kokonaisuuksista, joilla pyritään osaamisen jatkuvaan kehittämiseen ja kasvattamiseen. Innovatiivisuuden edistäminen on merkityksellistä tulevaisuuden kannalta ja sen haasteisiin vastaamisessa. (Kukko & Yliniemi 2005, 54–55).

Oppivassa organisaatiossa tulee olla tietty yhteinen suunta, jaettu näkemys tulevaisuudesta. Näiden organisaation tavoitteiden lisäksi tarvitaan arvoja, jotka tukevat kehittymistä ja oppimista. Silloin kun kehitystä ei tapahdu, vaikka tehdään paljon asioita, voi olla kysymys liiasta aktiivisuudesta. Kun asioita ei saada kunnolla päätökseen, on saatanut unohtua, että aikaa ja energiaa on vain tiettyyn rajaan saakka. Henkilöstö väsyä, ja usko kehittymisen mahdollisuuksiin vähenee. Koska kaikkea ei voida tehdä, on syytä miettiä tarkkaan olennaisimmat ja keskittyä niihin. (Moilanen 2001, 89–91).

Oppiva organisaatio on kokonaisuus, jossa on tärkeää, että yksilön tavoitteet ja organisaation tavoitteet tukevat toisiaan ja ovat samansuuntaisia. Onnistumiseen ja oppimiseen tarvitaan tahtoa ja motivoivia tekijöitä. Oman työn kehittämiseen ja uuden oppimi-

seen vaikuttaa yksilön sisäinen motivaatio, joka mahdollistaa onnistumisen ja pätevyyden tunteet sekä lisää sitoutumista. Siinä on tärkeämpää tekeminen ja osallistuminen kuin lopputulos. Ulkoisena motivaationa ihmisillä toimii esimerkiksi saavutettava palkkio. Ulkoinen motivaatio ei kuitenkaan ole tehokasta sitoutumisen ja kehittymisen kannalta, siksi onkin tärkeää löytää ja lisätä henkilöstön omaa sisäistä motivaatiota. Sisäiseen motivaatioon vaikuttavat asenteet, niin omaan itseen kuin ympäristöönkin. (Moilanen 2001, 125–128).

Motivaatio on virike, jolla suorituksia tehdään ja miten käyttäytytään. Se voi vaihdella tilanteesta, ajankohdasta ja sisäisistä tarpeista riippuen. Erilaiset tilanteet vaikuttavat, kuinka paljon esimerkiksi ulkoisilla palkkioilla on merkitystä motivaatioon. Motiiveihin vaikuttavat monet tekijät kuten tunteet, tarpeet ja odotukset. Työmotivaatio syntyy henkilön persoonallisuuden, työn ja työympäristön yhteisvaikutuksesta. Hyvään suoritukseen tarvitaan motivaation lisäksi kykyjä, tietoa, taitoa ja fyysisiä voimavaroja. On olemassa erilaisia motivaatiotiloja kuten tilannemotivaatio, yleismotivaatio, sisäinen motivaatio ja ulkoinen motivaatio. Motivaation lähteitä ovat usko tavoitteen saavuttamisen mahdollisuuden, tavoitteen arvoon sekä merkitykseen ja se että työstä palkitaan. (Viitala 2004, 150–155).

Oppimisprosessin tuotteena syntyy osaamista eikä se liity henkilön persoonallisuuteen. Osaamista voi kehittää oppimalla uutta ja pois oppia vanhaa. Osaamisesta tai puuttavasta osaamisesta täytyy olla tietoinen, että on mahdollista kehittyä. Osaamisella on mahdollista saavuttaa hyviä tuloksia silloin, kun on kykyä siirtää osaaminen käytännön toimintaan. Ammatillinen osaaminen riippuu tehtävästä, siihen kuuluu riittävä haasteellisuus ja tehtävän osaaminen sekä motivoituneisuus. Ammatillinen osaaja suoriutuu tehtävästään hyvin, ja pystyy kehittämään sekä toteuttamaan itseään. (Sydänmaanlakka 2004, 151–152).

Työntekijän leipääntymisen taustalla voi olla, että tavoitteet eivät ole realistisia. Työn sisältöön liittyvä osaaminen ja erilaiset tehtävät kuormittavat liikaa. Henkilö saattaa joutua toimimaan ja tekemään päätöksiä ilman muiden tukea. Työ voi hallita tekijäänsä ja priorisointi ja aikataulutukset puuttuvat. Saattaa olla, että itsestä huolehtimista ei pidetä tärkeänä. Edellisiin asioihin voi auttaa ja leipääntymistä estää selkeä tavoitteiden asettelu, avoin keskustelu ja arjen toimintojen pohdinta. On hyvä pyrkiä kehittämään omaa yhteistyökykyä ja tilanteiden tulkintataitoa. (Paasivaara 2009, 80–81).

Työyhteisöissä työskentelee eri ammattiryhmiin kuuluvia ja erilaisia ihmisiä. Työyhteisön toimivuutta voidaan lisätä hyödyntämällä eri-ikäisten ihmisten ja eri ammattiryhmien kokemus ja osaaminen. Eri tehtävissä toimivien, ja eri tavoin koulutettujen henkilöiden välinen avoimuus työskentelytilanteissa mahdollistaa menestyksen ja hyvän työilmapiirin. Koska yhtä oikeaa työskentelytapaa ei ole, tarvitaan myös erilaisia ihmisiä. Erilaisuuden arvostaminen ja hyödyntäminen luo mahdollisuuksia työyhteisössä. Esimiehen tehtävänä on huomioida erilaisuus, ja saattaa yhteen toiminnan onnistumisen kannalta sopivat henkilöt. Organisaation sisällä työyhteisöjen välisen yhteistyön tuottamat uudet innovaatiot ja toimintatavat edesauttavat kilpailutilanteissa. (Paasivaara 2009, 54–56).

Viitalan (2002, 23 - 24) mukaan työhön kuuluu jatkuva oppiminen, tästä syystä koulutus ei välttämättä ole paras tapa osaamisen lisäämiseksi jo taloudellisistakin syistä. Oppimiseen tarvitaan ohjausta ja tukea, ja siksi näiden vastuu tulee jakautua koko organisaatioon. Esimiehet ovat avainasemassa, ja luonteva ryhmä kantamaan vastuuta kehittymisen ja oppimisen tukemisesta. Vaikka esimies on riittävän lähellä tunteakseen työtehtävät ja työyhteisöön liittyvät tarpeet, edellyttää jatkuva oppiminen vastuun kantamista kaikilta työntekijöiltä. Yhdeksi osaamisen johtamisen tavoitteeksi määritellään oppimista tukevien toimintatapojen kehittämisen. Esimiehet voivat vaikuttaa oppimiseen suunnan näyttämällä, kohdentamalla, palkitsemisella ja palautteen antamisella. Keinoina voivat olla vaativat ja haasteelliset työtehtävät, työntekijöiden osallistaminen suunnitteluun ja päätösten tekoon sekä tarjoamalla yksilöllistä tukea kehittymiselle.

Esimiehillä on organisaation osaamisen kehittämisessä vaativa tehtävä. Se edellyttää osaamistarpeiden ja kehittymismahdollisuuksien tiedostamista sekä työntekijöiden tuntemista. Osaamisen kehittämisen on oltava suunnitelmallista, jotta henkilöstön kokonaisosaamisen kehittyminen on hallittua ja hyödyttää organisaation tarpeita. Esimiehellä on mahdollisuus edistää työntekijöiden kehittymistä tukemalla itseoppimista, antamalla vastuullisempia tehtäviä tai mahdollistamalla koulutuksen. Usein näitä edellä mainittuja yhdistellään. Monet osaamisen kehittymiset vievät aikaa, siksi vuosi onkin melko lyhyt aika henkilöstön kehittämisessä. Kehittymissuunnitelmien laatimiseen olisi hyvä ottaa pidempi tarkastelujakso ja pohtia niitä vähintäänkin kolmen vuoden jaksotuksella. Henkilöstön urakehityksen ja osaamisen kehittymisen tukeminen ja sen kautta tulevat osaavat työntekijät hyödyttävät myös esimiestä organisaation menestyksen lisääntyessä. (Salminen 2006, 86–87).

Sydänmaanlakan näkemys on, että yksilön ja tiimin oppiminen ovat prosesseja. Sekä yksilö että tiimi hankkivat tietoja, taitoja, kokemuksia ja kontakteja oppiessaan. Osaamisen lähtökohtana on kokemusten muokkaaminen. Tieto on myös sisäistettävä ja ymmärrettävä, jotta sitä voidaan soveltaa käytäntöön eri tilanteissa. Tulosten parantaminen vaatii aika ajoin tehtävää arviointia, jolla luodaan yhteinen näkemys tämän hetken tilanteesta ja myös tulevaisuuden suunnasta. Sen lisäksi, että tiimissä jaetaan tietoa ja osaamista, tulee sillä olla yhteiset tavoitteet ja toimintamallit. Tiimin oppiminen edellyttää yhdessä suunnittelua sekä toiminnan koordinoimista. Ei voida ajatella, että tiimin oppiminen on summa sen jäsenten osaamisesta vaan osaamisen yhdistäminen. (Sydänmaanlakka 2000, 47–49).

Yksi asia, mikä organisaatiossa saattaa estää tiedon jakamista on sisäinen kilpailu. Ajatellaan, että jos tieto on arvokasta, niin miksi jakaa sitä muille työyhteisön jäsenille. Organisaation eri osastojen välillä voi vallita vähäinen luottamus tai niillä voi olla erilainen organisaatiokulttuuri, joka on esteenä tiedon jakamiselle. Yhtä luonnollista kuin oman tiedon kasvattaminen on, ettei sitä tarjota muille. Kokemuksen kautta tullut tieto ei kuitenkaan välttämättä ole vain meidän omaa tietoaamme. Vastaanotettu tieto saattaa vaatia tietojen vaihtamista tai jopa luopumaan jostakin totutusta käytännöstä. Siksi on helpompaa olla jakamatta. Tiedon jakamattomuus voi olla myös huolimattomuutta. Saattaa olla, ettei työntekijä vie kaikkia merkintöitä organisaation yhteisesti käyttämiin järjestelmiin ja rekistereihin. Jos osaamisen hallinta katsotaan tärkeäksi, se tulee viedä osaksi organisaation suorituskyvyn mittaamista. Tulisi määritellä taidot joita vaaditaan, kirjata toimenkuvat ja erityisesti asettaa suorituskyvyn tavoitteet niin yksilöiden kuin ryhmien osalta. (Wilson & O'Conor 2000, 43–44).

Henkilöllä oleva tieto on yksi tekijä osaamisessa. Tieto muuttuu osaamiseksi tekemisen kautta. Uutta osaamista syntyy kun olemme tekemisissä toisten kanssa ja vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa. Toimintaympäristö muuttuu ja samalla osaamisen vaatimukset muuttuvat. Tiedollinen osaaminen on mahdollista ilmaista ja ohjeistaa. Hiljainen tieto sen sijaan tulee henkilön kokemuksista ja siitä, miten hän havainnoi ja tulkitsee erilaisia tilanteita. Jokaisella henkilöllä on oma ja omanlainen osaaminen, mikä on lisääntynyt ajan myötä koulutuksella, kokemuksella, ajattelulla ja toistamisen kautta. (Ranki 1999, 28–30).

Organisaation menestyminen kytkeytyy pitkälti sen jäsenten mahdollisuuksiin saavuttaa tavoitteensa ja kehittyä. On nähtävissä, että esimiesten ja alaisten välillä käytävillä kehityskeskusteluilla on positiivisia vaikutuksia organisaation osaamisen kannalta, ja siihen kuinka hyvin asetetut tavoitteet saavutetaan ja miten tehokasta toiminta on. Kehityskeskustelujen käyminen työn tavoitteista, työstä suoriutumisesta ja työssä kehittämisestä, on muuttanut johtamistapaa vuorovaikutteisemmaksi ja lisännyt ymmärrystä yhteisen näkemyksen tärkeydestä organisaatiotason tavoitteiden saavuttamisessa. Kehityskeskustelut ovat tärkeä osa osaamisen johtamista, ja tärkeä työkalu esimiehille. (Viitala 2010, 209).

Organisaatioissa kehityskeskustelut asemoidaan vuosikellon kautta suunnitteluun lisänä strategialle ja tavoitteiden toteutumiselle. Tämän lisäksi ne ovat osa osaamisen johtamista, mitä kautta ne kytkeytyvät henkilöstön kehittämiseen, urasuunnitteluun ja palkitsemiseen. Nykyiset kehityskeskustelukäytännöt kytkeytyvät osaamisen kehittämisen tukemiseen, ja ovat useimmiten yksilökeskusteluja vaikka nykyisin ryhmätason prosessointi on tunnustettu tärkeäksi oppimisen kannalta. Useimmissa organisaatioissa kehityskeskusteluille on määritelty tietty ajankohta, ja sisällöllä on tietyn muotoinen runko. Keskustelut myös tallennetaan ja niille on oma seurantajärjestelmänsä. (Viitala 2010, 212 – 213).

Osaaminen ja omasta osaamisesta huolen pitäminen on yksilölle tärkeä asia, koska tällä tavoin jokainen voi vaikuttaa omaan uraan ja työllistymiseen. On hyvä itse huomata jos osaamisvajetta alkaa ilmaantua. Kehityskeskustelut ovat työntekijälle mahdollisuus tuoda esille sekä osaamista että kehittämistarpeita. Osaamista tulisi arvioida kahdesti vuodessa, ja tehdä kehityssuunnitelma konkreettisella tasolla jokaiselle henkilökohtaisesti unohtamatta toteutumisen valvontaa. Kehityssuunnitelmassa on huomioitava myös pidemmän tähtäyksen osaamistarpeet ja kehittämisen tarpeet. Jokaisen on itse otettava pääasiallinen vastuu osaamisen ylläpitämisestä, mutta se on tämän lisäksi älykkään organisaation velvoite. (Sydänmaanlakka 2000, 159–160).

Niin sanottuihin alaistaitoihin tulee vaatimuksia ihan lainsäädännön pohjalta, joka velvoittaa työntekijän huolehtimaan tietyistä asioista omassa työssään. Nykyisin kuitenkin tarvitaan paljon vuorovaikutustaitoja, ja taitoa toimia rakentavalla tavalla yhteishenkeä kasvattavasti. Alaistaidot ovatkin yhteistyökykyisyyttä ja yhteisöllisyyden taitoja. Hyvät alaistaidot omaava henkilö kantaa vastuunsa työssä ja käyttäytymisessään, kehittää työtänsä, kuuntelee ja antaa palautetta. Tulee luottaa omaan osaamiseen, esimieheen ja työyhteisöön. Oma työtehtävä on hahmotettava ja sen merkitys kokonaisuudelle ym-

märrettävä. Koska kaikki edellä mainitut ovat sekä alais- että esimiestaitoja voisi olla parempi puhua kollegiaalisista taidoista. (Paasivaara 2009, 96–98).

3.5 Hiljainen tieto organisaatioissa

Asiantuntijat toimivat hyvin pitkälle teoriaan ja faktatietoon pohjautuvan kokemuksen ja vaiston kautta. Henkilöstöllä oleva ajateltu ja sisäistetty tietovarasto on paljon monimuotoisempaa kuin koneellisessa ympäristössä oleva tieto. Suurin osa henkilöstön osaamisesta pohjautuu siihen, että ihminen yksinkertaisesti tietää miten toimia vaikka ammattitaito voi olla hänelle itselleenkin epäselvä, koska toiminta perustuu kokemukseräiseen piilevään tietoon. Piilevää tietoa on vaikea siirtää muuten kuin puheen välityksellä. Siksi sosiaalinen vuorovaikutus, yhteistyö ja keskustelu ovat tärkeitä. Piilevän tiedon jäsentämisessä voi käyttää apuna myös visualisointia kuten kaavioita tai kuvia. (Stähle & Grönroos 2002, 90–91).

Suuri ja tärkeä osa osaamista organisaatioissa on hiljainen tieto. Organisaatiot käyttävät suurimman osan ajasta selkeän tiedon johtamiseen ja unohtavat hiljaisen tiedon. Organisaatioissa on mahdollista edistää hiljaisen tiedon jakamista ilman, että ihmisiä tarvitsee pakottaa siihen. On todettu, että mikäli työntekijä tuntee voivansa vaikuttaa sosiaalisesti työyhteisössä ja tuntee voivansa kontrolloida oman hiljaisen tiedon jakamista ja, että hiljaisen tiedon jakamisella on vaikuttavuutta, tiedon jakaminen onnistuu helpommin. Sellaiset henkilöt organisaatioissa jotka luottavat kykyihinsä, työtovereihinsa ja johtajiin ja joilla on halu oppia uusia taitoja, ovat parhaiten sitoutuneita jakamaan hiljaista tietoa. (Chiri & Klobas 2010, 27–28).

Monet ihmiset uskovat, että organisaatioissa oleva tieto on erityisen arvokasta. Nykyisten voimavarojen etsinnässä tulee huomioida hiljainen tieto, ettei se muodostu esteeksi uusille voimavaroille. Onkin hyvä ottaa käyttöön työkalu tiedon kartoitukseen mikä tekee käsitteelliset asiat näkyvämmäksi työyhteisössä. Kartat voivat olla välineitä, jotka helpottavat keskustelua tiedollisista prosesseista joita ei voi niin hyvin suoraan tulkita. Kartoitustyökalut ovat vahva linkki teorian ja käytännön välille. Kartoitusten välineet ja menetelmät ovat kehittyneet, ja erityisesti atk on helpottanut tietojen keräämistä ja analysointia. Tiedon kartoittamisesta on tullut yhä kiinteämpi osa tutkimusta ja sosiaalista vuorovaikutusta. (Huff & Jenkins 2002, 1–3).

Hiljaisen tiedon merkitykseen on herätty, kun lähiaikoina on suuri joukko pitkän työuran tehneitä henkilöitä poistumassa työmarkkinoilta. Ihmisillä on paljon osaamista, jota on vaikea kuvata lyhyesti ja yksiselitteisesti ja se koetaan hankalaksi identifioida. Hiljaista tietoa on vaikea hahmottaa omassa työssä. Niin näkyvä kuin hiljainenkin tieto ovat mukana tietämisen kokonaisuudessa ja näitä molempia tarvitaan, jotta asioita pystytään käsittelemään. Itse asiassa näkyväkin tieto on hiljaista tietoa tai ainakin se perustuu hiljaiseen tietoon. Hiljainen tieto sisältää näkemyksiä, tuntemuksia, kokemuksia, arvoja eli on abstraktia ja henkilökohtaista tietoa. Organisaatioissa hiljainen tieto näkyy esimerkiksi erilaisten asioiden soveltamisena, tilanneherkkyytenä, kädentaitoina ja oivalluksina. (Virtainlahti 2009, 38–46).

Hiljaisen tietämyksen jakamiseen liittyy monia tekijöitä, jotka on huomioitava prosessissa. Onnistumisen kannalta johtaminen on tärkeässä osassa. Sillä varmistetaan sopivat olosuhteet ja ratkotaan hiljaisen tietämyksen jakamisen esteet. Jakaminen edellyttää luottamuksellista ilmapiiriä, henkilöstön välistä yhteistyötä ja vuorovaikutusta. Hierarkkisissa organisaatioissa, ja hajallaan laajalla alueella sijaitsevilla organisaatioissa saattaa olla vaikeaa jakaa tietämystä. Näissä tapauksissa tehokas tietotekniikan käyttö voi olla hyvä ratkaisu. Tietämyksen jakaminen vaatii aikaa, sillä vuorovaikutuksen rakentaminen sekä oppimisprosessi eivät tapahdu hetkessä. Myös motivaatiolla on suuri rooli oppimisessa. Osaamista ja tietämystä jakavassa organisaatioissa tehokkuus ja laatu paranevat, sillä se lisää koko organisaation osaamista. Organisaation tulisi miettiä hyvissä ajoin hiljaisen tietämyksen jakamista ja valmistautua luomalla esimerkiksi konkreetista ja aloittelijoista työpareja. (Virtainlahti 2009, 136–139).

Jotta hiljaista tietämystä päästään jakamaan, kehittämään ja luomaan täytyy se ensin tunnistaa. Hiljainen tietämys kehittyy ja lisääntyy, kun asiantuntijat edelleen parantavat taitojaan ja aloittelija- sekä perusosaajatasolla olevat pyrkivät saavuttamaan ammattiosaajatasoon. Tässä toiminnassa ovat esimiehet avainasemassa, jotta toiminta ja oppiminen mahdollistuvat. Tähän liittyy myös kannustaminen oman osaamisen esilletuomiseen. (Virtainlahti 2009, 76–77).

Esimiehet voivat pohtia hiljaisen tiedon tunnistamista ja esilletuomista reflektion kautta yhdessä henkilökunnan kanssa. Kriittisen tiedon omaavien henkilöiden tunnistaminen on tärkeää. Esimiehen tulee kannustaa, tiedottaa, luoda avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri ideointiin, oppimiseen ja osaamisen esille tuomiseen. (Virtainlahti 2009, 90–91).

3.6 Osaajat organisaation voimavarana

Rakennepääoma mahdollistaa osaamisen ylläpitämisen, lisäämisen ja hyödyntämisen. Sen avulla saadaan henkilöpääoma organisaation ja yhteiseksi osaamispääomaksi. Osaamisen hallintaan kuuluvat tietotekniset järjestelmät, rakenteet mitkä tukevat osaamisen ja ammattitaidon ylläpitämistä ja rakenteet joilla osaamista hyödynnetään. Ennalta tehty osaamiskartoitus helpottaa kehityskeskustelussa osaamisen arviointia ja hahmotusta siitä mitä oppia jatkossa tarvitaan. Kun kehityskeskusteluissa sovitut asiat kirjataan yhteiseen järjestelmään, saadaan tieto yrityksessä olemassa olevasta osaamisesta ja tulevaisuudessa hankittavasta osaamisesta. Hiljaisen tiedon jääminen yritykseen on tärkeää, mikä vaatii osaamisen jakamista tukevia tapoja toimia ja yhteistyötä arvostavaa ilmapiiriä. (Ojala & Ahonen 2003, 113–115).

Organisaatioissa tarvitaan tulevaisuuden haasteiden pohdintaa eri ryhmien kanssa, ja jos mahdollista myös yhteistyökumppaneiden kanssa. Henkilöstö tarvitsee tietoa heihin itseensä kohdistuvasta tai oman yksikkönsä uusista osaamistarpeista ja haasteista. Yhteinen tulevaisuuden pohtiminen antaa laajemman näkemyksen tulevista osaamistarpeista ja auttaa osaamisen kehittämisen resurssien kohdentamisessa. Osaamistarvekartoitukset ovat usein osa strategista suunnitelmaa. On tärkeää varmistaa, että koko henkilöstö tietää mitä osaamista tullaan tarvitsemaan jatkossa. Osaamisen ja ammattitaidon uusiminen on myös työntekijän vastuulla, mutta työnantajan on varattava siihen resurssia ja aikaa. (Ojala & Ahonen 2003, 115–116).

Henkilöstön osaamisessa on eroja taipumuksista, koulutuksesta ja kokemuksesta johtuen, eikä kaikkea osaamista tarvitse olla kaikilla. On tärkeää, että kussakin tiimissä on tarpeellinen osaaminen. Työn organisoimisessa tulee huomioida henkilöstölle mahdollisuus itsensä kehittämiseen, jatkuvaan kasvuun sekä vuorovaikutukseen ja osaamisen vaihtoon. Osaamisen arvioinnissa voidaan tiimeissä ensin määritellä keskeiset tehtävät ja niihin kuuluvat prosessit. Tämän jälkeen voidaan verrata osaamiskartoituksen tulosta ja tehdä tarvittavat kehityssuunnitelmat. Arviointi mahdollistaa työnkuvien kehittämisen siten, että saadaan selville tiimin vahvuudet sekä alueet, joissa osaamista on vahvistettava. Osaamisen arvioinnit toimivat myös kehityskeskustelujen pohjana. Osaamisen johtamisella parannetaan organisaation kilpailukykyä tunnistamalla ja kehittämällä osaamista. Näillä asioilla on merkitystä työviihtyvyyden ja motivaation kannalta. (Helakorpi 2005, 176–179).

Ammatin ammattikokonaisuuden hahmottaminen on tiedollinen ominaisuus. Kun osaamista kyetään käyttämään erilaisissa ympäristöissä, se on joustavaa osaamista. Vaihtelevat työympäristöt kehittävät joustavaa osaamista. Työympäristöjen vaihtumista voidaan toteuttaa työkierrolla, tehtävien vaihdolla ja projektityöskentelyllä. Joustavaan osaamiseen tarvitaan teoreettista tietoa, ja lisäksi tiedon soveltamista eri tilanteisiin. Sitä arvostetaan, koska yleensä se näkyy välittömänä tuottavuutena. (Varila & Rekola 2003, 66–67).

Kaikki ihmiset eivät ole samanlaisia oppijoita, joten osaamisen kehittämisessä on käytettävä erilaisia keinoja. Esimerkiksi kaikkein kriittisimmissä osaamisissa on hyvä, että mahdollisimman monella olisi ainakin jollakin tasolla osaamista. Tästä syystä on oltava erilaisia mahdollisuuksia hankkia osaamista. Joillekin henkilöille on luontaista omatoiminen oppiminen, toisille taas ryhmässä tai yhdessä oppiminen. Koska tieto vanhenee nopeasti, täytyy löytää tapoja, joilla sitä voidaan päivittää työn tekemisen lomassa. Tämän vuoksi esimiesten rooli valmentajina ja oppimisen ohjaajina on tärkeä. Tiimityön ohella organisaatiossa tarvitaan osaajajhteisöjä, joissa on mahdollista läpi organisaation tai verkostoituen, alan asiantuntijoiden jakaa kokemuksia ja kehittää uutta tietoa. (Ojala & Ahonen 2003, 117).

Ihminen motivoituu parhaaseen mahdolliseen suoritukseen silloin, kun ympäristö ja puitteet antavat siihen mahdollisuuden. Paras suoritustavoitusmotivaation tila, flow eli virtaus eli työn imu, on mahdollista saavuttaa, kun työn antamat haasteet ja osaaminen ovat tasapainossa ja jatkuvassa kasvussa. Flow-tila tuottaa henkilölle myönteisiä kokemuksia ja aktivoi hyvän toimintatason, joka johtuu nimenomaan toiminnasta itsestään. Työn imun saavuttaminen edellyttää uusia haasteita työssä, ja mahdollisuuden kehittää osaamista. Ellei näin tapahdu, se voi johtaa tylsistymiseen. Jos osaaminen lisääntyy mutta haasteet eivät, voi sekin johtaa ikävystymiseen. Vastaavasti jos haasteita tulee jatkuvasti lisää, eikä osaamista ole mahdollista kehittää, vaan tehtävä käy liian vaikeaksi, voi se johtaa ahdistukseen. Työn imu on näiden asioiden välimaastossa. Virtaustilaan päässyt henkilö nauttii siitä, sillä tekeminen ja oppiminen eivät tunnu vaikeilta, ja keskittyminen on korkealla tasolla. (Ojala & Ahonen 2003, 91).

Koska ihmisen aivot ovat suuntautuneet tulevaisuuteen, on niin oppimisessa kuin työsäkin asetettava selkeä tavoite. Tavoiteltavat tulokset määräävät miten toimitaan, jotta tavoite saavutetaan. Ihmisen voi pakottaa esittämään osaamista mutta ei oppimaan. Ymmärtämiseen tarvitaan jokaisen oma halu. Alkuorientaatio millä motivoidaan oikean informaation hakemiseen, selkeä tavoite oppimiselle eli päämäärä ja palaute minkä

avulla voi tehdä tarkistuksia, ovat tärkeitä oppimisen kannalta. Ihmisen oppimiseen liittyy aiempi osaaminen, olemassa oleva ympäristö ja yhteisöllisyys. (Ojala & Ahonen 2003, 80–81).

4 TUTKIMUSMENETELMÄ JA –AINEISTO

Tässä luvussa kerron tutkimusmenetelmästä, sen valinnasta ja siitä minkälaisen aineiston sain kerättyä tällä menetelmällä analysoitavaksi ja tulkittavaksi. Kerron myös, miten toteutin tutkimuksen käytännössä.

Tutkimusmenetelmän valinnassa päädyin kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen, koska halusin saada kerättyä tutkittavien henkilökohtaisia kokemuksia ja näkemyksiä aiheesta. Kvalitatiivisen tutkimuksen yhdistäminen kvantitatiiviseen olisi voinut olla mahdollista siten, että ensimmäisessä tutkimuksen vaiheessa kohteena olisi ollut Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun koko henkilöstö. Kysymysten laatiminen sähköiseen järjestelmään, ja vastausten antaminen valitsemalla tietyltä asteikolta sopivin vaihtoehto, mahdollistaa aineiston kuvaamisen joko taulukkona tai erilaisina graafisina esityksinä. Sähköisen kysymyspatteriston tulosta olisin voinut käyttää alkuselvityksenä ja lähtötietoina laadulliselle haastattelututkimukselle. Katsoin kuitenkin opinnäytetyöni aihepiiriin olevan luonteeltaan sellainen, ettei laajempi ennakkokysely olisi tuonut mitään olennaista lisäarvoa verrattuna pelkkään laadulliseen tutkimukseen. Haastattelujen toteuttaminen yksilöhaastatteluina, perustui mahdollisuuteen saada kaikilta haastateltavilta vastaukset kaikkiin teemoihin. Ryhmähaastattelutilanteessa on mahdollista, että kaikki mukana olevat eivät olisi halunneet tai päässeet tuomaan esille omia käsityksiään aiheesta. Tällaisessa tapauksessa myös aineisto olisi erilaista.

4.1 Menetelmän ja aineiston kuvaus

Tutkimusmenetelmää mietittäessä on hyvä muistaa, että menetelmä tuottaa ainoastaan materiaalia ajattelun pohjaksi. Sen jälkeen tätä raaka-ainetta täytyy punnita eri puolilta, ja pohtia mitä havainnot sisältävät ja mihin ne näyttäisivät liittyvät. Tähän työhön joudumme käyttämään ajattelua, niin kuin myös koko tutkimusprosessin ajan. Ajattelusta ei kuitenkaan kannata tehdä liian vaikeaa vaan sen on annettava vapaasti virrata tekstin muotoon. (Aaltola & Valli toim.2007, 17).

Aineiston keruumenetelmäksi valitsin haastattelun, koska minua kiinnostivat henkilöstön näkemykset ja kokemukset varsin tuoreesta ja ajankohtaisesta aiheesta. Kysymällä ihmisiltä ajallisesti jaoteltujen teemojen alle kokoamani kysymyksiä, olen mielestäni parhaiten saanut koottua aineiston, jota analysoimalla ja tulkitsemalla minulla on ollut mahdollisuus saada vastauksia tutkimuskysymyksiini.

Teemahaastattelussa käydään eräänlaista keskustelua haastattelun tekijän ja haastateltavan välillä. Tutkija yrittää kysymyksillään saada tietoa haastateltavan ajatuksista tutkittavaan aiheeseen liittyen. Koska haastattelutilanne on usein molemmin puolin jännittävä, joutuu jokainen tutkija etsimään oman tapansa, miten kohtaa haastateltavat ja millaiseksi tilanteen luo. Motivaationa haastateltavaksi lähtemiseen voi olla vaikuttamisen mahdollisuus mielipiteensä esiin tuomisella tai halu jostain syystä tuoda esille omat hyvät aikaisemmat kokemukset vastaavanlaisesta tutkimuksesta. (Aaltola & Valli toim.2007, 25–27).

Haastattelutyyppjä ja nimityksiä niille on useita. Yksi näistä on puolistrukturoitu haastattelu, jossa kysytään kaikilta vastaajilta samat kysymykset ja annetaan jokaisen vastata niin kuin haluaa omin sanoin. Tässä tapauksessa ei siis anneta valmiita vastausvaihtoehtoja. Etukäteen määritellään teemat ja aihepiirit, mutta kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa tai tiettyä järjestystä. Kaikki etukäteen määritellyt teemat ja aihepiirit käydään kaikkien haastateltavien kanssa läpi, mutta kysymysten järjestys ja laajuus voi vaihdella eri haastattelujen välillä. (Aaltola & Valli toim.2007, 27–28).

Tässä tutkimuksessa olen käyttänyt puolistrukturoitua haastattelua, jossa esitin haastateltaville etukäteen valmistelemiani kysymyksiä. Kysymysten järjestys ja muoto vaihteli vastaajasta ja haastattelun kulusta riippuen. Aihealue on jaettu neljän teeman alle, jotka sijoittuvat ajallisesti ennen osaamiskartoitusta tapahtuviin toimenpiteisiin, kartoituksen tekemiseen ja sen jälkeisiin asioihin. Nämä neljä teemaa ovat 1. Haastateltavan ymmärrys miksi Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulussa on lähdetty tekemään osaamiskartoitusta, 2. Omat kokemukset järjestelmästä ja osaamisen arvioinnista, 3. Osaamiskartoituksen merkitys työhöni ja työyhteisölleni ja 4. Tulevaisuuden kehityssuunta.

4.2 Tutkimuksen toteutus

Tässä tutkimuksessa haastattelin kymmentä henkilöä omasta organisaatiostani. Haastateltavien henkilöiden valinnassa pohdin edustavuutta suhteessa Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun henkilöstöön. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulussa on kuusi keskusta, ja haastateltavat tulivat neljästä eri kesuksesta sekä eri työntekijäryhmistä, kuten tukipalveluista ja opetushenkilöstöstä. Osa haastatelluista toimii esimiesasemassa. Henkilöitä valitessani oli kriteerinä käsitykseni haastateltavan mahdollisuudesta auttaa

mahdollisimman hyvin tutkimusongelman ratkaisemisessa. Tein koehaastattelun yhdelle henkilölle, jonka avulla testasin haastattelurungon toimivuutta.

Koehaastattelun jälkeen jätin pois kaksi kysymystä, jotka koskivat kehittämiskohteiden sopimista käytännössä ja kouluttautumissuunnitelman ja kehityssuunnitelman termien ymmärtämistä. Katsoin, ettei näillä kysymyksillä ole merkitystä tutkimuksen kannalta, eivätkä ne tuo lisäarvoa tai sellaista tietoa, joka olisi olennaisia tässä tapauksessa. Toisen teeman alle lisäsin jatkuvuutta kuvaavan kysymyksen, joka koski sitä miten usein osaamiskartoitus pitäisi vastaajan mielestä toteuttaa, sekä missä vaiheessa kartoitus tulisi tehdä uusille työntekijöille. Näiden kysymysten tarkoituksena oli saada selville henkilöstön mielipide siitä, millä syklillä toteutettuna osaamiskartoitus nähdään järkevänä toteuttaa tulevaisuudessa. Koehaastattelun aikana esille tulleiden asioiden perusteella, päätin vielä pyytää kaikkia haastattelemani henkilöitä kertomaan kehittämisehdotuksia tai muita seikkoja, joita he mahdollisesti haluavat nostaa esille osaamiskartoitukseen liittyen.

Luettuani Saku Tuomisen ja Katja Lindroosin kirjoittamaa kirjaa Ravistettava Omskakas – Toisinajattelijan käsikirja, sain ajatuksen lisätä kysymyksen urautumisesta. Urautuminen liittyy läheisesti osaamisen kehittämiseen ja osaamisen kehittämisen keinoihin. Halusin kuulla henkilöstön mielipiteitä minkälaisena asiana he näkevät urautumisen estämisen.

Silloin kun ihminen alkaa toistaa itseään jatkuvasti käy niin, että kehittyminen taantuu. Tämän vuoksi on tärkeää aika ajoin pyrkiä pois totutusta ja lähteä uudelle tielle, jotta vältetään urautuminen. Se voi usein tietää epävarmuutta, ja riskiä virheiden lisääntymiseen sekä alttiutta muiden kritiikille. Virheiden tekeminen voi olla kolaus itsetunnolle, mutta jos niistä opitaan, se on mahdollisuus onnistumiselle ja motivaation kasvulle. Epäonnistumisen pelon voittaminen luo mahdollisuuksia toteuttaa epävarmoja ja rohkeita hankkeita, joista voi tulla menestys. (Tuominen & Lindroos 2009, 169–171).

Osaan haastateltavista henkilöistä otin yhteyttä puhelimitse, koska se oli itselleni luontevin ja helpoin tapa toimia. Puhelimesta oli mahdollista heti vastata mahdollisiin aiheita koskeviin kysymyksiin. Joiltakin haastateltavilta kysyin kasvokkain mahdollisuutta haastatella heitä, ja yksi henkilö kysyi itse aionko haastatella häntä. Haastattelupyynnöihini suhtauduttiin positiivisesti, ja vain yksi sovittu haastattelu peruuntui haastateltavan ajanpuutteen vuoksi. Sovittuani haastatteluajat ja -paikat, varmistin kaikilta, että voin nau-

hoittaa haastattelut. Kukaan haastatelluista ei kieltäytynyt nahoituksesta. Haastattelut toteutin Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun tiloissa.

Haastattelutilanteen alussa kerroin vielä mihin haastattelu liittyy, opinnäytetyöni aiheen, ja pyysin kertomaan täysin omin sanoin kunkin omia mielipiteitä ja tuntemuksia esittämiini kysymyksiin. Haastattelun aikana esitin joitakin tarkennuksia aiheeseen, jos haastateltavat niin halusivat. Haastattelujen ajallinen kesto vaihteli puolesta tunnista viiteenkymmeneen minuuttiin yhtä haastateltavaa kohti.

Nauhoitettua haastatteluaineistoa kertyi lähes seitsemän tuntia. Jokaisen haastattelun litteroin kirjoittamalla ylös sanasta sanaan haastateltujen puheen nauhalta. Litteroitua tekstiä tuli yhteensä noin kuusikymmentä sivua. Aineisto oli haastateltavien vapaata puhetta kuhunkin teemaan ja teemojen alla esittämiini kysymyksiin. Haastateltava saivat vastata täysin omin sanoin kaikkiin kysymyksiin.

5 AINEISTON ANALYYSI JA TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa kerron lyhyesti, miten käsittelin haastatteluilla keräämääni aineistoa. Käyn aineiston läpi teemoittain, ja kerron tämän jälkeen kysymys kysymykseltä, mitä aineistosta kävi ilmi. Kerron myös aineistosta tekemäni tulkinnat ja johtopäätökset.

5.1 Analysoinnin vaiheet ja tulokset

Ensimmäisessä vaiheessa käsittelin litteroitua haastatteluaineistoa koostamalla yksinkertaisen teemakortiston. Kokosin kunkin teeman, ja sen alla olevien kysymysten vastaukset yhteen kaikista haastatteluista. Toisessa vaiheessa kävin aineistoa läpi kysymys kysymykseltä, ja ryhmittelin vastauksia kunkin kysymyksen vaatimalla tavalla. Esimerkiksi jotkut vastaukset jaottelin asian kannalta myönteisiin ja kielteisiin vastauksiin. Toisissa vastauksissa poimin tutkimuskysymysten kannalta olennaisia esille nousseita asioita.

Teema 1: Haastateltavan ymmärräys siitä, miksi Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulussa on lähdetty tekemään osaamiskartoitusta

Ensimmäisen teeman käsittelyn yhteydessä osaamiskartoituksen tekemisestä, pyysin haastateltavia aluksi kertomaan, miten hyvin hän tuntee Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun osaamisen johtamisen prosessikuvauksen. Ainoastaan yksi haastatelluista vastasi tuntevansa prosessin melko hyvin. Osalla haastatelluista oli kyllä käsitys siitä, mitä prosessi sisältää tai mitä osaamisen johtamiseen kuuluu. Mainittua yhtä vastausta lukuun ottamatta kaikki muut kertoivat, etteivät joko tunne sitä lainkaan, eivät tunne sitä konkreettisesti, tuntevat sen huonosti tai eivät ymmärrä siitä kaikkia kohtia. Jotkut vastaajat sanoivat, etteivät ole olleet missään tekemisissä tai eivät ole koskaan käyneet katsomassa prosessia.

”Osaamisen johtamisen prosessia en kyllä valitettavasti ihan tarkasti kyllä tunne, että en oo sitä tutkinut.”

”En voi sanoa, että hyvin tunnen mutta oon käynyt läpi ja kattonu sen sieltä, mutta onhan siinä semmosia kohtia joita kaikkia en niin kun ymmärrä.”

”En ollenkaan. Onko sitä. Mitä se tarkoittaa. Se on yleinen näissä prosesseissa, että kukaan ei ymmärrä mitä ne tarkoittaa, miten ne käytännössä näkyy.”

Vastauksista on pääteltävissä, että jos henkilö ei ole osallistunut osaamisen johtamisen prosessin tai jonkin muun prosessin laadintaan, joko työhönsä liittyen tai muuten, on prosessikuvaus jäänyt vieraaksi ja tuntemattomaksi. Tiedetään, että prosessi löytyy organisaation intranetista, mutta osan vastaajien mielestä sähköinen kuvaus ei kuitenkaan riitä sen käytäntöön viemiseen vaan tarvitaan konkreettisempaa jalkautusta.

Seuraava kysymykseni liittyi osaamiskartoituksesta tiedottamiseen, tiedottamisen riittävyteen sekä osaamiskartoituksen toteutuksen perusteluihin. Kaikki vastaajat kertoivat hieman erilaisin sanoin samat neljä tiedotuskanavaa, jotka olivat sähköposti, erilaiset kokoukset, ammattikorkeakoulun strategiapäivä ja keskuskohtaiset infotilaisuudet. Tiedotuksen riittävyttä kysyessäni vaikutti aluksi, että se on ollut kaikkien mielestä täysin riittävää. Käydessäni läpi litteroitua tekstiä, nousi esille yllättäen lähes yhtä paljon vastakkaisia mielipiteitä. Vastaajat totesivat tiedotuksen alkaneen hyvissä ajoin, aiheesta on tullut useita viestejä ja tiedotusta toteutettiin monessa paikassa ja monella tavalla. Eräs vastaaja totesi tiedotuksen olleen riittävää, koska hän on itse ymmärtänyt asian tärkeyden ja hyödyllisyyden, ja näin ollen huomionut siihen liittyvän tiedottamisen. Keskuskohtaiset infotilaisuudet on koettu erittäin hyviksi kuten myös se, että tiedottaminen tapahtui sekä suullisesti että kirjallisesti. Yksi vastaajista sanoi tiedotuksen olleen omalla kohdallaan riittävää, koska epäselväksi jääneet asiat selvisivät kysymällä.

Toisaalta kuitenkin toivottiin yksityiskohtaisempaa ohjeistusta osaamisen kuvausten ja osaamisen tasojen tulkintaan. Olisi haluttu tehokkaampaa tiedottamista juuri konkreettisen tekemisen periaatteisiin. Joidenkin vastaajien mielestä ohjaus, opastaminen ja tiedottaminen olivat kevyttä ja pintapuolista ja, että tietoja tuli satunnaisen epämääräisesti. Erään vastaajan mielestä tiedotus oli lähinnä käsky, menkää ja tehkää. Tarkempaa, sisältöön liittyvää tiedotusta on toivottu. Osaamisen tasot on ymmärretty sekä tulkittu hyvin eritavoin, ja alussa ei ollut selvillä, mikä osaamisen taso oli riittävä. Vastauksista kävi ilmi, että terminologia on ollut suhteellisen vierasta. Asiaa on ollut vaikea hahmottaa, koska eri tilaisuuksissa on puhuttu tietojärjestelmästä ja sen sisällöstä sekä varsinaisesta tekemisestä kovin polveilevasti. Tämän havainnon tein myös haastattelutilanteissa kaikkien haastateltavien kohdalla. Henkilöstö tietää mistä puhutaan, mutta jokainen käytti aiheeseen liittyvää sanastoa omalla tavallaan. Termejä tarkennettiin haastattelun aikana tarpeen tullen puolin ja toisin. Yhden vastaajan ehdotuksena tuli, että infotilaisuuksien tulisi olla kaikille pakollisia. Sillä jos niihin ei ollut osallistunut, vaikutti se varmasti kuvaan asiasta, ellei muuten ollut hyvin perehtynyt aiheeseen.

”Ei varmaan pahasta ois ollu jos ois vähän lissääkin saanu tietoo.”

”Miun mielestä oli hyvä, että tiedotusta tuli sekä sähköpostilla että se suullinen info.”

”Tiedottaminen oli ainakin riittävää, kun sitä tuli monessa paikassa.”

Haastattelujen perusteella tiedottamisesta voi yhteenvetona todeta, että se oli pääsääntöisesti hyvin toteutettu ja sitä oli tehty monipuolisesti. Henkilöstö on jäänyt kuitenkin kaipaamaan syvemmälle menevää osaamiskartoituksen ja kartoituksen sisältöjen avaamista. Lisäksi olisi toivottu vielä yksityiskohtaisempaa ohjeistusta ammattiryhmittäin osaamisen kuvausten ja osaamisen tasojen tulkintaan.

Perustelut osaamiskartoituksen tekemiselle liitetään laadunvarmistukseen ja haluan saada selville, mitä osaamista niin meiltä kuin Savonia-ammattikorkeakoulusta löytyy sekä edelliseen liittyvään yhteistyön tiivistämiseen. Vastaajien mukaan perusteluja ovat olleet organisaatiotason osaamisvajaiden löytyminen, pohja kehityskeskusteluille, henkilökohtaisten kehittymistarpeiden löytyminen sekä yhteiset linjaukset Savonia-ammattikorkeakoulun kanssa. Esille tuli myös tietojärjestelmän markkinointi työvälineenä, jonka avulla löydetään erilaisia osaajia, havaitaan puutteita ja hyödynnetään osaajia ristiin Savonia-ammattikorkeakoulun kanssa. Kaikki haastateltavat eivät ole saaneet selkeää kuvaa, miksi osaamiskartoitus tehdään ja mihin sitä tullaan käyttämään. Joidenkin vastaajien mielestä perustelut jäivät palkankorotusperustelun varjoon, ja perusteluja annettiin melko ohimennen.

”Lähinnä perusteluks jäi mieleen se, että ei saa sitä henkilökohtasta lisäosaa jos ei oo sitä täytetty.”

Vastausten pohjalta voi päätellä, että perusteluja osaamiskartoituksen tekemiseen ei ole kovin runsaasti annettu, tai ne ovat jääneet hieman muun ohjeistuksen ja informaation jalkoihin. Vahvempaa henkilöstön motivointia osaamiskartoituksen hyödyllisyydestä sekä tarkempia perusteluja olisi kaivattu.

Osaamiskartoitukseen liittyviä odotuksia ja pelkoja kysyttäessä, tuli haastattelutilanteessa aivan sama kuva kuin tiedotuksen riittävydestä puhuttaessa. Ensimmäisenä vaikutelmana osaamiskartoituksen toteuttamiseen ei haastateltavilla liittynyt mitään pelkoja, mutta tarkemman perehtymisen jälkeen löytyi asioita, jotka eivät välttämättä ole olleet pelkoja mutta ovat henkilöstöä askarruttaneet. Odotuksissa osaamiskartoitus on todettu hyväksi mahdollisuudeksi miettiä omaa työtä ja sen tekemistä. Kartoituksen koetaan konkretisoivan omaa osaamista ja osaamisen tasoa. Toivotaan löytyvän selkeitä yksilötason kehittymistarpeita ja sitä, että niihin reagoidaan ja on mahdollisuus päästä koulu-

tukseen. Lisäksi odotetaan, että järjestelmä toimii tietolähteenä asiantuntijoiden löytymiseen.

”En mie nyt ainakaan pelänny sitä. Miusta oli ainakin ihan hyvä, että sitä ruvettiin tekemään, että vihdoon viimein ois mahdollisuus mieltii sitä ommaa työtänsä ja saaha siihen niin kun jonkun tolkun, mitä sitä tekkee ja miten sitä tekkee.”

”Oikeestaan se oli aika hyväkin juttu ja siitä voi profiloitua, että tuohon minä satsaan ja tuota minä en tarvii.”

Haastateltavat toivat esiin joitakin muutos- ja kehittämisehdotuksia. On hyvä tarkistaa, että kaikki tehtävät ja henkilöstöryhmät ovat edustettuina osaamisten kuvauksissa. Osaamisten määrittelyyn olisi pitänyt käyttää enemmän aikaa niin, että useimmat kommenttikierrokset olisivat mahdollistuneet. Yhteiset osaamiset on koettu liian yleisluonteiseksi, ja siksi selityksistä huolimatta ne on ymmärretty eritavoin. Osaamisen kuvauksien tarkistusta on hyvä tehdä joidenkin kohtien yhdistämisen suhteen, ja taustaselitysten riittävyyden suhteen. Kokonaisuuden avaamista sekä ohjeistusta esimerkkien kautta pidetään tärkeänä. Sen lisäksi, että osaamiskartoituksen ja siihen liittyvän kehityskeskustelun on kerrottu olevan johdon työväline, henkilöstöä tulee motivoida enemmän perusteluilla siitä, miksi organisaatio tekee osaamiskartoitusta ja painottamalla vahvemmin sitä, mitä hyötyä yksilölle tästä voi olla.

Yhteenvetona ensimmäiseen teemaan voidaan todeta, että henkilöstöllä on melko hyvä käsitys osaamiskartoituksen kokonaisuudesta ja sen toteuttamisesta Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulussa. Asiaan suhtaudutaan pääosin myönteisesti, mutta siihen liittyy myös joitakin mieltä askarruttavia kysymyksiä. Mietintää on aiheuttanut epäselvyys siitä, mihin tarkoituksiin kartoitusta tullaan käyttämään. Jotkut haastateltavista ovat pohtineet, tehdäänkö tämän pohjalta kuka saa jäädä, ja kuka ei saa jäädä -listauksia. Tähän on liittynyt pohdinta siitä, mikä on riittävä osaamisen taso. Joillekin haastateltavista oli henkilöstön taholta tullut ilmi, että kartoituksen tekemistä on etukäteen ajateltu työlääksi, ja sitä on pidetty lisätyönä kaiken muun ohessa. Haastatteluissa tuli esille epäily siitä, että tulos ei ole vertailukelpoinen tekijöiden erilaisten ymmärrysten vuoksi mm. arviointias- teikosta. Joka tapauksessa tärkeänä nähdään kaikkien osaamisen tunnustaminen.

Teema 2: Omat kokemukset järjestelmästä ja osaamisen arvioinnista

Sympa-järjestelmän käyttäminen on koettu helpoksi ja käteväksi. Järjestelmä on looginen, yksiselitteinen, selkeä ja toimiva. Samalla sitä luonnehdittiin vähän kömpelöksi ja vanhanaikaiseksi. Kirjautumisessa on aluksi ollut hieman ongelmia, ja englanninkielisen version löytäminen ja vanhan kehityskeskustelun tallentaminen on koettu monimutkaisena. Opastus ohjelman käyttöön on kaikkien haastateltujen mielestä ollut riittävää järjestelmän helppouden vuoksi. Videoklipit ovat olleet hyviä joskin pitkiä, minkä vuoksi pikaohjeita kaivattiin. Useimpien vastaajien mukaan käyttö olisi onnistunut ilman ohjeita, omatoimisen tutustumisen pohjalta.

”Teknisesti sen käyttäminen on hyvin helppoo.”

”Se että ohjelma on vähän niin kun kökkö.”

”Minusta se oli ihan selkee, ja oli opastettu ja siellä oli ne videot ja äänet ja kuvat ja kaikki.”

Haastatellut henkilöt eivät pitäneet arviointiasteikkoa täysin yksiselitteisenä, ja osa vastaajista näki sen suunnatuksi enemmän opetushenkilöstölle. Hallintohenkilöstö on kokenut vaikeaksi arvioida esimerkiksi ammattiosaajan tasoa suhteessa arviointiasteikossa mainittuun näyttöön. On jouduttu miettimään, milloin voi sanoa olevansa ammattiosaaja, mikä on omassa työssä näyttö ja mikä on runsasta näyttöä. Erään vastaajan mielestä vaikeinta arviointiasteikossa on ollut ymmärtää ääripäitä, aloittelija ja huippuosaaja. Kehityskeskusteluja haastatteluhetkenä jo käyneen esimiehen huomio työntekijöistä on ollut, että arviointiasteikko on ymmärretty hyvin eri tavoin. Kaikki eivät ole sitä ymmärtäneet vaikka asteikon kuvaukset on luettu arviointia tehdessä. Jonkin verran on ollut hankaluutta verrata osaamisen kuvausta osaamisen tasoon. Erään vastaajan mukaan tasokuvaukset on tehty asiantuntijaorganisaation kielellä ja terminologialla, mikä on aiheuttanut joillekin tulkintavaikeuksia. Yksi haastatelluista oli sitä mieltä, että osaamisen tasot olivat selkeät ja hyvin kuvattu. Tasokuvauksia on avattu infotilaisuuksissa ja niihin osallistuminen on lisännyt kuvauksien ymmärtämistä.

Vastauksista käy ilmi, että arviointia on jossakin määrin tehty suhteessa esimerkiksi jonkin alan substanssiosaajaan, eikä suhteessa omaan työhön. Arviointiasteikkoa on myös tulkittu vastaavana kuin kouluarvostelun yhdestä viiteen asteikkoa. Asteikkoa kannattaakin vielä tarkastella terminologian selkeyttämisen suhteen ja, että voidaanko ehkä tasokuvauksia yksinkertaistaa. Seuraavalla kerralla asteikkoa voi olla syytä käydä perusteellisemmin läpi ammattiryhmittäin ja esimerkeillä valaisten.

”Ensin luin sitä, että mitä siinä pittää arvioia ja ajatella, vaikka kolmosessa tai nelosessa. Siinä ensi tuli semmonen että täytyy olla hirvittävän laajasti siltä alalta sitä osaamista, mutta siinä lauseen lopussa pyöräytettiin se asia niin, että siinä sanottiinkin että omalla toimialallasi.”

”Asteikko oli vähän kummallinen, siis kun miusta se oli tehty vähän enemmän opetushenkilöstölle se koko systeemi, ja sen koin ainakin ite vaikeeksi, että minkälainen osaaja mie oon.”

”Osaamistason kuvaus yhestä viiteen ei oo ihan yksiselitteinen, että oikein hyvä alku on mutta ei oo miun mielestä ihan yksiselitteinen.”

”Jonkin verranhan siinä oli hankaluuksia siinä vertaamisessa niihin kuvauksiin, ja tavallaan miten sen pistetyttää sinne yhestä viiteen.”

”Sehän varmaan suurimmalla osalla meistä on käytössä ykkösen ja kolmosen välillä jos on oikein arvioinu. Se olis ehkä pitäny vielä selkeemmin sanoo, että vaikka sieltä löyty ne kuvaukset, niin osasko ihmiset ettii ne, ja osako he lukea ne.”

Haastattelujen perusteella osaamisen kuvauksia on pidetty melko hyvinä ja, että kaikki olennainen on löytynyt. Kuvaukset ovat olleet jonkin verran vaativia, ja yhteisessä osaamisessa myös laajoja. Infolaatikot selittämässä osaamisen kuvausta ovat olleet hyviä vaikka kaikki niissä olleet tekstit eivät ole lukijalle auenneet. Joissakin alakohtaisissa osaamisissa on joutunut arvioimaan kahta aihealuetta saman väittämän kohdalla. Osa haastatelluista nosti esille, että keskustaso ja tietyt ryhmät on osaamisen kuvauksissa unohdettu.

Pääsääntöisesti oma osaaminen on tunnustettu hyvin vaikkakin sitä on joutunut pohtimaan, ja kehittämiskohteet ovat löytyneet melko helposti. Jotkut ovat tunteneet, että osaamista itsellä on moneltakin alueelta, mutta tässä osaamiskartassa juuri sitä omaa osaamista on vähän. Toimistohenkilöstön osalta lähinnä keskuksissa on tuntunut, että tukipalveluosiosta on löytynyt vain vähän sellaista osaamista, mitä olisi voinut arvioida. Kehittämiskohteita on kaikille löytynyt useita jopa niin, että on jouduttu tekemään karsintaa. Yhden haastattelussa olleen esimiehen huomio oli, että kehittämiskohteet henkilöstöllä ovat olleen hyvin konkreettisia ja ne ovat olleet suppeampia kuin järjestelmän sisältämät osaamisen kuvaukset.

Haastattelujen perusteella arvioinnin tekemisestä voidaan sanoa, että se on koettu hyödylliseksi. Arvioinnin tekemiseen on mennyt paljon aikaa, koska arviointiasteikkoa ei ole ymmärretty, ja on ollut vaikea hahmottaa realismia. On jouduttu useaan otteeseen palaamaan taaksepäin ja korjaamaan ensin tehtyä arviointia. Tästä syystä toivotaan, että asteikko tehdään selkokieliseksi ja sitä käydään läpi suullisesti, avataan esimerkeillä

sekä ohjeistetaan ammattiryhmittäin. Tulisi selkeyttää yhteinen ymmärrys siitä, mihin peilaten arviointi tehdään, koska vaikuttaa siltä, että kaikki eivät ole pohtineet arviointia oman työnsä kautta. Haastateltujen mielestä esimiehille on hyvä painottaa, että kunkin tulee oman yksikkönsä kohdalla selvittää, mitä osaamista pitää olla nyt ja tulevaisuudessa, minkä jälkeen sitä peilataan yksilöiden osaamiskartoituksen tulokseen. Tätä kautta saadaan selville niin yksikön kuin yksilönkin kehittymistarpeet. Osaamisprofiilien osalta kannattaa tarkistaa, onko kaikki oleellinen kirjattu profiiliin. Osaamisväittämien lisäksi esitettiin avointa kirjoitustilaa, jossa joutuu tai on mahdollista pohtia tarkemmin omaa työtä ja kokemusta. Mielestäni tämä voisikin olla yksi keino hiljaisen tiedon esille tuomiseen. Yksi vastaajista toivoi kehittämistoimiin liittyvää keskustelua lähinnä yhteisen osaamisen osalta, esimerkkinä yhteiskuntaosaamisen kehittäminen.

Teema 3: Osaamiskartoituksen merkitys työhöni ja työyhteisölleni

Kysymykseen osaamiskartoituksen merkityksestä itselle, antoivat kaikki vastaajat erittäin myönteisen kuvan. Jokapäiväisessä työssä ja arjen kiireessä ei yleensä ehditä miettimään omaa osaamisensa tasoa, joka nyt osaamiskartoituksen yhteydessä mahdollistui. Vastaajat kertoivat kartoituksen pakottavan käymään läpi omaa osaamista ja auttavan peilaamaan sitä suhteessa työtehtävään. Sen avulla on mahdollista saada selville oma osaaminen ja samalla myös osaamisen puutteet. Läpikäynnin ja pohtimisen tuloksena voi hoksata, mitä olisi hyvä osata ja miltä osa-alueilta. Haastateltujen mielestä osaamiskartoituksen tekeminen selkeyttää, aukaisee ja auttaa hahmottamaan omaa osaamista ja sitä, mitä se ehkä voisi olla. Itsearviointi valmistaa kehityskeskusteluun. Se on oman osaamisen jäsenitys ja mittari seuraavalle vuodelle. Arviointi on koettu mielenkiintoisena tarkistuslistana itselle omasta osaamisesta nykyhetkessä. Haastatteluissa nousi esille kysymys, mitä tapahtuu sen jälkeen kun henkilöstö on ilmaissut kehittymiskohteita. Miten niihin reagoidaan? Vähimmäisvaatimuksena pidettiin, että täytyy ainakin tuoda ilmi, että ne on noteerattu. Henkilöstön odottaa mahdollisuutta päästä kehittymään kehittämiskohteiksi merkityissä osaamisissa, eli luotetaan tukeen puuttuvan osaamisen hankkimisessa. Vaikuttaa siltä, että toiminta ja toimenpiteet osaamiskartoituksen jälkeen ovat erittäin tärkeitä tulevaisuuden kannalta. Niillä voi olla suuri vaikutus henkilöstön motivaatioon ja suhtautumiseen seuraavaan arviointikierrokseen.

"Minkälaista johtopäätöstä tästä joku tekee, että jos hirvee määrä ihmisiä katoo että itsensä johtamisen taidot on aivan puutteelliset, niin tehäänkö sille jotain?"

"Kyllä sitä tulee tiedostaneeksi että missä mennään."

”Mie saan selville sen mitä mie osaan, mutta toisaalta mie ehkä mietin eri tavalla niitä puutteita mitä mulla on osaamisessa.”

Osa haastatelluista oli jo käynyt henkilökohtaisen kehityskeskustelun tai pitänyt keskusteluja omien työntekijöidensä kanssa. Osaamiskartoituksen vaikutukset keskusteluun on koettu kautta linjan myönteisinä. Kehityskeskusteluista on todettu tulevan syvällisempiä ja laajempia vaikkakin aikaan on mennyt enemmän. Keskustelu on koettu positiivisesti erilaisena, koska osaamiskartoitus on vaikuttanut kehityskeskustelun sisältöön tuomalla uuden näkökulman ihmisten kehittymiseen ja se on rytmittänyt keskustelua. Osaamisprofiilin käsittely on ollut hyvä asia jatkuvuuden kannalta, ja erään vastaajan mielestä sen voi nähdä vaikka ennakkotehtävänä. Ne haastateltavat, jotka eivät olleet vielä käyneet kehityskeskustelua esimiehensä kanssa, uskoivat osaamiskartoituksen jämäköittävä ja systematisoivan keskustelua. Haastateltavat toivovat todellista palautetta omasta osaamisesta sekä esimiehen ajatuksia kehittämistarpeista. Ollaan uteliaita sen suhteen, onko esimies samaa mieltä osaamisesta. Esimieheltä toivotaan uraohjausta ja vähintäänkin suunnan näyttämistä, mikä mahdollistaisi tavoitteellisen kehittämisen esille nousseissa osaamisen puutteissa. Esimiehen toivotaan näkevän vahvuudet, ja hyödynnettävänä olemassa olevaa osaamista omassa yksikössä. Jotkut eivät odota kehityskeskustelulta kovin paljon, eivätkä usko sen tuovan yllätyksiä.

”Minun mielestä se oli ihan hyvä ensinnäkin, että jollain lailla käsiteltiin sitä osaamisprofiilia, ettei se mee niin että se on vain täytetty eikä sillä oo mitään merkitystä. Hyvä että on osa sitä kehityskeskustelua.”

”Äkkiseltään tulis mieleen vastata että ei millään tavalla. Että se osaaminen on siellä semmosta taustatietoa ja toisaalta nää työtehtävät, tää työympäristö on semmonen tarpeellinen juttu siellä.”

”Tähän voi palata kunnolla, mitäs viime vuonna oli, ja että oletko saanut tukea esimerkiksi tämän asian kehittämisessä.”

Joidenkin vastaajien mielestä ryhmäkeskustelut voivat olla hyödyllisiä ja mielenkiintoisia, kun ne käydään samaan ammattiryhmään kuuluvien kanssa, koska silloin on mahdollisuus puhua samoista asioista. Ryhmäkeskustelun uskotaan lisäävän ryhmähenkeä ja mahdollistavan osaamisen jakamisen. Koetaan hyvänä osaamisen ja osaamisen puutteiden esille nostamisen. Niin esimies kuin työntekijätkin pääsevät tuomaan esille omat näkemyksensä, ja ryhmäkeskustelua pidetään hyvänä palautteenannon paikkana. Ryhmäkeskustelun nähdään olevan tärkeä henkilöstösuunnittelun ja osaamisen suuntaamisen kannalta. Jotkut vastaajista eivät näe tarvetta ryhmäkeskustelulle tai eivät osaa sanoa, mitä hyötyä siitä olisi omalle osaamiselle. Asia on koettu uutena asiana, josta ei ole tietoa tai ei ole ollut puhetta.

”Kyllä siinä pointsi on, että tätä käydään kollektiivina koska ne työtehtävät kollektiivissa on samantyyppisiä, että sieltä varmasti nousee esille sitä meillä yhteistä olevaa osaamista, ja sitä minkälaisia puutteita näissä työtehtävissä voi ihmisten osaamisessa olla, ja mitäs niille voisi olla tehtävissä.”

Kysymys osaamiskartoituksen tulosten käyttämisestä työyhteisössä herätti paljon ajatuksia vastaajissa. **Ensiksi** nähtiin tärkeänä, että saatuja tuloksia ylipäätään käytetään ja niihin palataan koska tämä on ollut iso projekti. Tulosten hyödyntämisessä on kuitenkin otettava huomioon ensimmäiseen kertaan liittyvät mahdolliset eroavaisuudet, niin osaamisen kuvausten kuin arviointiasteikon ymmärtämisessä. Saatua tietomäärää pidetään hyvänä asiana, ja sen hyödyntäminen osoittaa osaamisen arvostamista organisaatiossa. **Toiseksi** vastaajat olettavat tietoja käytettävän asiantuntijoiden etsimiseen ja löytämiseen eri tarkoituksiin. Etsimisen ja löytämisen ajatellaan toteutuvan jopa yksinkertaisesti napin painalluksella järjestelmässä, niin oman kuin Savonia-ammattikorkeakoulunkin henkilöstön osalta. **Kolmanneksi** toivotaan, että ainakin isoimmat yksiöt tekevät yhteenvedot henkilöstöstä vahvuuksien ja heikkouksien löytämiseksi suhteessa työtehtäviin. Parhaimmassa tapauksessa voi olla mahdollista sijoittaa oikeat henkilöt oikeille paikoille, työkierron avulla kehittyä omassa työssä sekä hyödyntää piilossa ollutta osaamista. **Neljänneksi** ajatellaan, että kun koko ammattikorkeakoulun osaamistarpeet löytyvät, on mahdollista suunnitella ja toteuttaa koulutusta sekä käyttää kartoitusta apuna rekrytoinnin suunnittelussa. Suunta tulisi johtaa strategiasta ja miettiä, mitä uutta osaamista tarvitaan kolmen tai viiden vuoden kuluttua. **Viidenneksi** nähdään, että tehtävän kuvat voivat vaihtua tai tehtäviin voi tulla lisävariaatioita, mutta riippuu paljon esimiehestä miten hyödyntäminen tapahtuu. Vastaajien mukaan on tullut tunne, että jatkosuunnittelu on jäänyt paljolti yksittäisten toimijoiden vastuulle. Edellisten lisäksi uskotaan, että avoin osaamiskartoituksesta saatavien tietojen jakaminen, muutenkin kuin johtotasolla, hyödyttäisi organisaatiota huomioiden kuitenkin, että tiedot ovat henkilökohtaisia ja niitä käsitellään sen mukaisesti.

”Mie oikeesti toivon, että näitä hyödynnettäs mahdollisimman hyvin, koska tässähän saahaan ihan hirveesti tietoa. Mie uskon että ihmiset on ihan vakavissaan tätä täyttäneet.”

Vastaukset kysymykseen, mikä motivoi ja sitouttaa oman työn kehittämiseen jakaantuvat **työhön liittyvään** motivoitumiseen, **itseensä kohdistuvaan** motivoitumiseen ja **palautteen saamisen** kautta tulevaan motivaatioon. Halu palvella omia asiakkaita mahdollisimman laadukkaasti motivoi kehittämään omaa työtä, ja kun parantaa työskentelytapoja välttyy samalla tekemästä turhaa työtä. Motivoivaa ja sitouttavaa on kun asiat sujuvat hyvin ja on mahdollista antaa hyvää palvelua. Sitoutuminen ja innokkuus lisääntyvät

kun koulutukset ja kehittämistoimet palvelevat omaa työtä. Motivoitumista ja sitoutumista lisää tunne, että työ on tärkeää, hyödyllistä sekä mielekästä ja sen tuloksilla on merkitystä organisaatiolle ja sen kehittymiselle. Työn halutaan olevan linjassa strategisten ja muiden tavoitteiden kanssa niin, että koetaan tehtävän oikeita asioita. Työtä on mukava tehdä kun sen tietää olevan hyödyllistä. Sitouttavaa on se, että kiinnostus kehittämiseen lähtee itsestä ja sitä tehdään paitsi organisaation vuoksi myös itsensä vuoksi. Viihtyvyys lisääntyy kun samaa ei toisteta vuodesta toiseen. Vastaajien mielestä motivoivaa on uuden oppiminen ja kehittyminen työssä ja, että opittuja taitoja saa käyttää monipuolisesti. Osaamisen kehittämisen halu lähtee tarpeesta ja koska pidetään tärkeänä omassa työssä pärjäämistä. Motivaation ja sitoutumisen kannalta on myös tärkeää saada olla mukana ja kehittämässä erilaisia asioita sekä se, että voi sanoa mielipiteensä ja vaikuttaa omiin tehtäviinsä. Sitouttavaa on yhdessä kehittäminen työparina tai tiiminä, ja osaamisen syventäminen niin, että voi sanoa olevansa asiantuntija. Vastaajat näkevät motivoivana ja sitouttavana oman työn kehittämiseksi selkeää tavoitteiden asettamista, työn arvostusta ja positiivista palautetta.

”Semmonen että saa tietoo asioista mahdollisimman paljon, koska jos sie et tiää niin vaikeehan se on kehittyä ja kehittää. Annetaan myöskin aikaa sille ajattelulle, että se ei oo vaan suorittamista vaan voit ihan oikeesti ajatella asioita.”

”Kyllä se on varmaan se mielekäs työ sinänsä. Kyllä miusta on kiva tehdä töitä, kun mie tiedän että tästä on oikeesti hyötyä.”

Kysymykseen, miten henkilöstön osaamista tulisi kehittää ja minkälaiset keinot vastaajat näkevät omalla kohdalla hyödyllisiksi, tuli ensimmäisenä lähes kaikille vastaajille mieleen koulutus. Sisäisiä henkilöstökoulutuksia pidetään hyvinä ja kohdennettuja koulutuksia toivotaan muillekin kuin esimiehille. Henkilökohtaiset, työhön kohdistuvat ulkopuoliset koulutukset nähdään tarpeellisina. Muina kehittämisen keinoina vastaajat näkivät tiedottamisen ja tiedon jakamisen, mentoroinnin, perehdyttämisen, benchmarkingin, messut ja seminaarit, joissa tapaa kollegoja, työparityöskentelyn, verkostoitumisen ja työelämäyhteistyön, lukemisen ja kirjoittamisen. Lisäksi mainittiin vielä keskustelut, ideariihet ja tiedon jakaminen samaa asiaa tekevien kanssa. Edellisten lisäksi nousivat tärkeinä asioina esille omaehtoisen opiskelun tukeminen ja huomioiminen, selkeät linjat ja suunnan näyttäminen osaamisen kehittämiseksi, kannustaminen uuden oppimiseen, rohkaisevan ilmapiirin luominen kysymiselle.

”Se onkin monisäikeinen asia, että tähänhän olis helppo vastata koulutus, ja se on yksi osa mutta se ei saa olla ainut, vaan täytyy kehittää muita tapoja.”

Esimiehen rooli osaamisen kehittämisessä nähdään erittäin tärkeänä ja merkittävänä. Haastattelujen perusteella esimiehen tulee olla vuorovaikutteisen ja avoimen keskustelun ylläpitäjä sekä hänen tulee itse olla rohkea ja selkeä keskustelija. Esimiehen rooliin kuuluu toimia uuden oppimiseen kannustajana, tukijana, ilmapiirin luoja ja resurssien antajana. Hänen tulee motivoida, innostaa ja suunnitella yhdessä työntekijöiden kanssa osaamisen kehittämistä. Merkittävänä roolina esimiehelle nähdään työntekijöiden osaamisen hyödyntämisen antamalla vaativampia työtehtäviä sekä lisä- ja kehittämistehtäviä. Tärkeää on myös osata toimia erilaisen motivaation omaavien ja erilaisten oppijoiden kanssa. Eniten haastateltujen vastauksissa nousi esille esimiehen rooli suunnan näyttäjänä. Tärkeänä pidetään näkemystä oman yksikön tehtävästä, ja tietoisuudesta, mitä työllä halutaan saavuttaa, mihin suuntaan ollaan menossa ja miksi. Esimiehen tehtävänä on osaamisvajaiden tunnistaminen niin työyhteisö-, kuin henkilötasolla sekä tulevaisuuden osaamistarpeita ennakointi. Lisäksi tehtävään kuuluu mahdollistaa osaamisen kehittäminen ja varmistaa, että osaaminen on riittävää. Erilaisten kehittämismahdollisuuksien miettiminen yhdessä työntekijöiden kanssa on keskeistä.

Vastauksista voi päätellä, että esimieheen kohdistuu erittäin paljon odotuksia. Rooli osaamisen kehittämisessä on vaativa ja se edellyttää esimieheltä monipuolista osaamista. Henkilöstön odotusten täyttäminen vaatii syvällistä paneutumista osaamisen johtamiseen, osaamiskartoituksen merkitykseen ja toimintaan oman yksikön osaamisen kehittämisessä.

”Esimiehen pittää olla tietonen missä mennään.”

”Sieltähän ne tulee tehtävät ja resurssit.”

”Minusta se on aika keskeinen rooli. Asia tulee konkreettisemmaksi kun työntekijä joutuu ensin määrittelemään kehittämisalueita itse, sitten on jo helpompi tarttua asiaan.”

”Esimiehellä olis todella tärkeätä olla näkemys siitä, mitä se yksikkö tekee ja mikä sen rooli tässä organisaatiossa on, että hän pystyy mieltämään minkälaista osaamista sitten tarvittas.”

Teema 4: Tulevaisuuden kehityssuunta

Osaamiskartoituksen tuomissa mahdollisuuksissa työyhteisölle, nousi useimpien vastauksissa esille mahdollisuus löytää osaajia omasta organisaatiosta niin, ettei osaamista tarvitse ostaa ulkopuolelta. Omien osaajien käyttö nähdään osaamisen tunnustamisena, mikä on motivoiva tekijä. Tarvittavan osaamisen löytyminen omasta työyhteisöstä tuo mahdollisuuden suunnitella yhteistä koulutusta niin, että asiantuntijoita voidaan käyttää yli keskusrajojen, mikä taas luo mahdollisuuksia lisätä yhteistyötä keskusten välillä. Asi-

antuntijoiden ja osaajien etsimisessä kannattaa muistaa myös muun henkilöstön profiileista löytyvä osaaminen ja sen hyödyntäminen koko organisaatiossa. Kun saadaan selville organisaatiotason, keskustason ja henkilötason vahvuudet ja kehittämiskohteet, antaa se mahdollisuuden suunnitelmalliseen toimintaan osaamisen kehittämisen tukemisessa sekä keinojen miettimisessä. Osaamisen tason on siten mahdollista kohota huipputasolle. Mahdollisuutena nähdään osaamiskartoituksen tuoma toistemme parempi tunteminen, yhteistyön lisääntyminen ja tiedon jakaminen sekä oman osaamisen esille tuominen. Kartoituksen tuoma tieto auttaa henkilöstön rekrytoinnissa ja suunnittelussa, sekä mahdollistaa henkilöstön sijoittamisen sopiville paikoille. Dokumenttien tallentuminen järjestelmään mahdollistaa seurannan, mikä tuo jatkuvuutta ja vie asioita eteenpäin.

”Resurssien puolesta jos on mahdollista käyttää meidän omaa henkilökuntaa, sehän on jo taloudellistakin säästöä.”

”Kun meillä on eri keskuksia ja siellä on ihmiset niin saatat ihan aidosti sitä yhteistyötä eri keskuksien välillä.”

”Se että pystyttäs tuntemaan toisemme paremmin. Sais tietää vähän kuka tekee mitä, kuka osaa mitään ja missä on mukana.”

”Hyödynnettäs näitä tietoja mitä tästä saadaan ja että saatat kehittyä sitä osaamista ja lähettäs pohtimaan sitä osaamista strategian kautta.”

”Jää muistijälki mistä on vuosi sitten puhuttu, ja sitten tarkastellaan mitä asialle nyt on tapahtunut.”

Kysymykseen, miten usein vastaajien mielestä osaamiskartoitus tulisi toteuttaa, noin puolet haastatelluista oli sitä mieltä, että sen voisi toteuttaa kerran vuodessa mutta ei ainakaan useammin. Puolet vastaajista taas oli sitä mieltä, että vuosittainen toteutus ei välttämättä ole tarpeellista vaan joka toinen vuosi riittää. Perusteluiksi kerrottiin, että liian usein toteutettuna se voi menettää merkityksensä, osaaminen ei vaihtele vuosittain ja harvemmin tehtynä nähdään kehittyminen paremmin. Haastatteluissa kävi ilmi, että kukaan ei tiennyt onko toteutuksesta tehty jonkinlaista päätöstä. Vaikuttaa, ettei asiasta ole käyty keskustelua ainakaan laajemmin.

Uuden henkilöstön osaamiskartoitusten osalta vastaukset jakaantuivat myös puoliksi. Toinen puoli tekisi osaamiskartoituksen perehdytyksen yhteydessä eli heti kun työntekijä aloittaa. Puolet taas oli sitä mieltä, että ensin on hyvä perehtyä omaan työhön ja toimintaympäristöön, ja toteuttaa kartoitus muun henkilöstön rytmin mukaisesti tai esimerkiksi puolen vuoden kuluttua työsuhteen alkamisesta. Tämäkin käytäntö olisi hyvä sopia mahdollisimman pian.

Osaamisen kehittämisessä tulevaisuuden ennakointi koetaan tärkeäksi. Ennakointia tulisi tehdä laajemmin kuin vain maakunnan tasolla, ja johdon sekä esimiesten täytyy olla selvillä mihin suuntaan ollaan menossa. Ammattikorkeakoulussa ennakointia voi tehdä filosofisten, tulevaisuuteen suuntautuvien keskustelujen kautta, joihin on hyvä saada aiheen asiantuntijan näkökulma mukaan. Nähdään, että työvoiman tarvetta tulisi osata ennakoida luomalla varamiesjärjestelmä. Vastauksissa tuodaan esille Savonia-yhteistyön tärkeys osaamisen kehittämisessä niin, ettei synny kilpailutilannetta vaan luodaan yhteinen kokonaisuus. Vastaajien mielestä asioita katsotaan kaiken kaikkiaan melko lyhyellä tähtämellä. Suunnitelmia tehdään ja tavoitteita asetetaan, mutta välttämättä ei ole mietitty onko kuitenkaan toteuttajia. Yleisesti vastauksista tulee esille, että ennakointia ei ole tehty tai sitten sanoma ei ole tavoittanut työntekijöitä ja nähdään jopa strategiassa olevan aukon ennakkoinnin kohdalla. Kansainvälistyminen on lähes ainoa asia, josta on vuosia puhuttu mutta sekään ei ole konkreettisesti selvinnyt, mitä se tarkoittaa.

Omaan työhön kohdistuvat tulevaisuuden osaamisvaatimukset nähtiin osittain konkreettisina osaamisina kuten IT-osaaminen, projektiosaaminen ja kielitaito. Osittain tulevaisuuden osaamisvaatimukset esitettiin abstraktimpina, kuten esimerkiksi valmiutena uuden oppimiseen, muutokseen ja muuttumiseen. Lisäksi katsottiin tarvittavan avarakatseisuutta ja ennakoitokykyä. Taitoja ajan hallintaan, ihmissuhteiden hoitamiseen ja esimiesosaamiseen tarvitaan. Eräs vastaaja toi esille, että yhteistyö Savonia-ammattikorkeakoulun kanssa tuo mahdollisesti uusia osaamistarpeita, ja vaatii sopeutumiskykyä eri organisaatioiden toimintakulttuureja yhdistettäessä. Tämän kysymyksen kohdalla olin odottanut hieman kauemmaksi tulevaisuuteen suuntaavia vastauksia. Vastauksista käy ilmi, ettei tulevaisuutta välttämättä mietitä kovin pitkälle, mikä toisaalta voi olla vaikeaa kun eletään jatkuvassa muutoksessa. Ja voihan olla, että asettamani kysymykset eivät myöskään innostaneet vastaajia lennokkaaseen tulevaisuuden visiointiin.

Urautumisen estämiseen omassa organisaatiossa vastaajat näkevät yhtenä asiana strategian jalkauttamisen niin, että henkilöstö hahmottaa oman työnsä suuremmissä kokonaisuuksissa. Urautuminen ja sen estäminen nähdään pitkälti olevan työntekijän omassa käsissä. Täytyy olla mielenkiintoa työhön ja tapaan hoitaa työtehtäviä sekä intoa kehittämiseen. Esille tuli keinoja urautumisen estämiseksi joita työntekijä voi itse tehdä tai mitä voidaan tehdä esimiehen toimesta. Esimies voi ylipäätään antaa mahdollisuuden osaamisen kehittämiseen ja jos työntekijällä ei ole intoa yllin kyllin, voi hänelle heittää syötteitä, ärsykeitä ja impulsseja tai antaa porkkanoita innostuksen herättämiseksi. Esimies voi rohkaista ja kannustaa muutokseen sekä uusien asioiden oppimiseen. Työ-

kierto, työtehtävien muutos esimerkiksi projekteihin tai opetusalan vaihto nähtiin urautumista estävinä. Haastateltavat kertoivat keinoina yhteistyön, tiimityöskentelyn ja verkostoitumisen. Yhteisöllisyyden ja yhteisvastuun vahvistaminen estävät henkilöstön näkökulman supistumista. Työntekijä voi hakea virikkeitä ja ideoita toisilta, seuraamalla aktiivisesti työyhteisössä tapahtuvia toimintoja ja toisia työntekijöitä tai toteuttamalla lyhytaikaisia vaihtojaksoja saman alan työtä tekevien kanssa. Mahdollisuus olla mukana erityyppisissä toiminnoissa, ja rohkeus tuoda esille kehitysideoita ja osallistua keskusteluun ovat tärkeitä urautumisen estäjiä. Tärkeänä nähtiin myös tieto työssä etenemisen mahdollisuuksista.

”Eihän meillä ole kovin paljon halukkuutta työkiertoon, ja mahdollisuksiakaan vaikka se olis hyvä.”

”Pystys vaikuttamaan siihen omaan työhön ja työnkuvaan tai ainakin ottamaan osaa siihen keskusteluun.”

”Mie oon sitä mieltä, että meille kaikille tulee jossain vaiheessa tarve työkiertoon tai koulutukseen, niin sitä pitäis jollain tavalla pystyä tukemaan.”

”Asiantuntijaorganisaatiossa urautuminen varmasti on mahdollista, koska voi aina paeta siihen oman asiantuntijuutensa peittoon. Varmaan siinä on esimiehellä aika tärkeä tehtävä.”

”Työtehtävien vaihtamista kysytään ja niitä pyritään järjestämään, että kukin tuntis työssä mielekkääksi eikä olis silleen ali eikä yli.”

Viimeisenä tehtävänä pyysin haastateltavia kertomaan jonkin toimintatavan, jonka he haluaisivat ottaa käyttöön tai tavoitteen, jonka haluaisivat saavutettavan omassa organisaatiossa. Yhtenä asiana nostettiin esille osaamiskartoituksen kunnollinen jalkauttaminen ja sen merkityksen painottaminen. Myös osaamisen kehittämisen toimenpiteisiin organisaatiotasolla toivotaan tarpeeksi resurssia. Haastateltavat toivat esille konkreettisine esimerkkeinä vakiintuneen perehdyttämiskäytännön, koulutuskalenterin ja täsmennetyt koulutustilaisuudet. Toivotaan ryhmä- ja aivoriitohimintaa, johon voi tulla mukaan avoimesti ja tasavertaisena kehittäjänä sekä oppijana. Tiedon jakaminen ja ideointi vapaamuotoisissa keskusteluissa nähdään tärkeänä. Myös aikaa vapaalle keskustelulle tulisi olla. Toimintatavaksi ja tavoitteeksi halutaan entistä suurempaa omaehtoisen opiskelun arvostamista ja tunnustamista tasapuolisesti.

5.2 Aineistohavainnot

Yleisellä tasolla on mahdollista tehdä joitakin päätelmiä siitä, miksi vastaajat ajattelivat ja olivat juuri sitä mieltä, mitä vastauksista tulee esille. Osaamisen johtamisen prosessia on nostettu organisaatiossa esille jo muutaman vuoden ajan. Osaamiskartoitusta on suunniteltu osaamiskartoitusryhmän toimesta, ja osa henkilöstöstä on osallistunut Sympa-järjestelmän pilotointiin. Viimeisessä vaiheessa on tullut mukaan Savonia-ammattikorkeakoulu, jonka kanssa yhteistyössä lopullinen osaamiskartta on tehty. Ilmeisenä havaintona voi nähdä, että Sympa-järjestelmän käyttöönotto ja osaamiskartoituksen tekeminen ovat haastateltujen mielestä uusi ja erilainen tapa toimia. Vaikka suunnittelutyötä on tehty jo usean vuoden ajan, on se tapahtunut pienehkön ryhmän toimesta, ja useimmille asia on konkretisoitunut vasta omaa itsearviointia tehdessä. Pääsääntöisesti haastateltujen vastauksissa on myönteinen sävy, josta voi päätellä että toimintatapa on otettu avoimesti vastaan. Henkilöstö kokee sen tuovan systemaattisuutta ja jatkuvuutta kehittymiselle. Ilmapiiiri on toiveikas uuden toimintatavan mahdollisuuksien suhteen.

Tulevaisuuden pohdinta nähdään tärkeänä mutta sitä ei kuitenkaan tehdä kovin pitkällä tähtäyksellä. Ennakoinnin ajatellaan olevan enemmän esimiesten tai johdon asia. Koettiin myös, että ennakkoinnista ei ole organisaatiossa paljon keskusteltu, tai sitten viesti ei siltä osin ole tavoittanut henkilöstöä. Lähes ainoana tulevaisuuden ennakkointina miellellään vuosia puheissa esiintynyt kansainvälistyminen, jonka sisältö on kuitenkin epäselvä. Ei osata selkeästi kertoa, mitä se tarkoittaa Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun kannalta, ja kansainvälistyminen nähdään pitkälti kielitaidon kehittämisenä. Aihetta voisi olla hyvä selvittää käymällä keskustelua esimerkiksi hyödyllisyyden näkökulmasta.

Omaan työhön liittyvät tulevaisuuden osaamisvaatimukset nähtiin melko arkisina. Kysymyksen tarkoituksena oli herätellä lennokkaita ja innovatiivisia tulevaisuuteen suuntautuvia ajatuksia. Vastaukset olivat kuitenkin hyvin tähän päivään tai aivan lähitulevaisuuteen liittyviä konkreettisia osaamistarpeita. Jonkun vastaajan mielestä tuskin mitään erityistä oli odotettavissa. Vaikuttaa siltä, että ihmiset elävät hyvin realistisesti tätä päivää, eikä asioita ei mietitä esimerkiksi kymmenen vuoden päähän. Vaihtoehtoisten tulevaisuuksien miettiminen voisi tuoda tiettyä vahvuutta organisaatiolle, ainakin nopeita ratkaisuja vaativissa tilanteissa. Globaalisti tilanteet voivat muuttua nopealla syklillä, ja emme voi tietää, mitkä muutokset vaikuttavat myös omaan toimintaamme, siksi varautuminen ja vaihtoehtojen ennakointi olisi viisasta.

Esimiestoiminnan tärkeys osaamisen johtamisessa nousi tämän tutkimuksen aineistosta selkeästi esille. Tätä tukee myös tekemäni omat muistiinpanot eOSMO-hankeen luennotta 18.2.2010, jonka aiheena oli oppimista tukeva esimiestyö. Luennoitsijana oli projektijohtaja Leena Kanerva Talent Partners Public Consulting Oy:sta.

Osaamisen johtaminen on ihmisten johtamista, siksi esimiesten osaaminen osaamisen johtamisessa on tärkeää. Esimiehellä on mahdollisuus vaikuttaa ja toimia valmentajana sekä oppimisen tukena. Hyvä esimies toimii suunnan näyttäjänä, esimerkkinä, tukena sekä oppimista tukevan ilmapiirin luojana työyhteisössä. Innostaminen ja kannustaminen sekä virheiden näkeminen oppimisen kannalta, kuuluvat valmentavaan esimiestyöhön. Suunnan näyttäjänä esimiehen tulee asettaa tavoitteet ja päämäärät, laatia henkilöstösuunnitelma, ohjata osaamista sekä suunnata työnkuvia tarkoituksenmukaisesti. Henkilöstösuunnitteluun kuuluu yhteinen työnkuvien kehittäminen, osaamistarpeiden määrittely ja henkilöstörakenteen kehittäminen. Organisaation oppimiseen vaikuttavat työntekijän vastuullisuus, kehittymistä tukevat olosuhteet organisaatiossa sekä esimiehen läsnäolo niin fyysisesti kuin henkisesti.

Esimiehen rooli ja tehtävät ovat kovin moninaiset osaamisen hallinnassa. Siihen liittyy osaamisen ennakointi ja oman ryhmän kehittäminen pitkäjänteisesti. Tulee miettiä työnjakokysymyksiä, ettei henkilöstölle tule yli- eikä alikuormitusta vaan työ jakaantuu oikeassa suhteessa oikeille henkilöille. Täytyy huolehtia hiljaisen tiedon tallentamisesta, ja koska yhteistyö on tulevaisuuden suunta, on suhteiden ja kumppanuuksien rakentaminen tärkeää. Työuran loppupuolella olevien henkilöiden kannustaminen, ja myös työssä oppimiseen kannustaminen ja yleensäkin innostaminen kuuluu esimiehen tehtäviin. Esimiehen rooli on suuri työkierron mahdollistamisessa ja uusien työntekijöiden löytämisessä.

5.3 Vastaajien profilointi

Haastateltavat olin valinnut eri henkilöstöryhmistä ja eri keskuksista. Aineiston analysoinnissa ilmeni, että vastaukset eivät eroa paljon, olipa kyseessä esimies, opettaja tai muuhun henkilöstöön kuuluva. Toiveet, odotukset ja kokemukset ovat samansuuntaisia.

Vastaajista profiloitui kolmenlaisia tyyppisiä, kielteisyyteen ja myönteisyyteen painottuvat sekä neutraalit. Kielteisen sävyn tyyppi on kyseenalaistaja ja esittää paljon omia kysymyksiä, joihin odottaa vastauksia muualta. Puhe liikkuu enemmän yleisellä kuin henkilö-

kohtaisella tasolla. On jopa haasteellista saada vastaajan henkilökohtaista näkemystä esille. Vastaaja näkee asioita enemmän ylhäältä annetuiksi ja johtotason tehtäviksi kuin sellaisina, että voisi itse niihin vaikuttaa. Puheessa on paljon negatiivisia ilmaisuja kuten, *kukaan ei ymmärrä, moni ei ole edes huomannut, ei niistä kerrottu, en usko että voin vaikuttaa, monimutkainen prosessi tai on ympärilyöreää*. Jonkin verran kuitenkin nousee esille kehittämissuhteita tai esimerkkejä siitä, miten asioita voitaisiin tehdä.

Positiivilla tyypeillä tulee esille usko omaan vaikuttamiseen mahdollisuuteen ja myönteinen asenne organisaation toimiin. Luotetaan, että meneillään olevat toimenpiteet ovat järkeviä ja tarpeellisia organisaatiolle. Puheessa käytetyt ilmaisut ovat myönteisiä, ja jos jotain halutaan kritisoida, sanontoja pehmennetään. Esimerkkejä positiivisesta ilmaisusta: *ihan riittävä, se oli hirmu hyvä, käsiteltiin paljon, hyvä että näitä on nyt tehty, korostuu inhimillisistä syistä*.

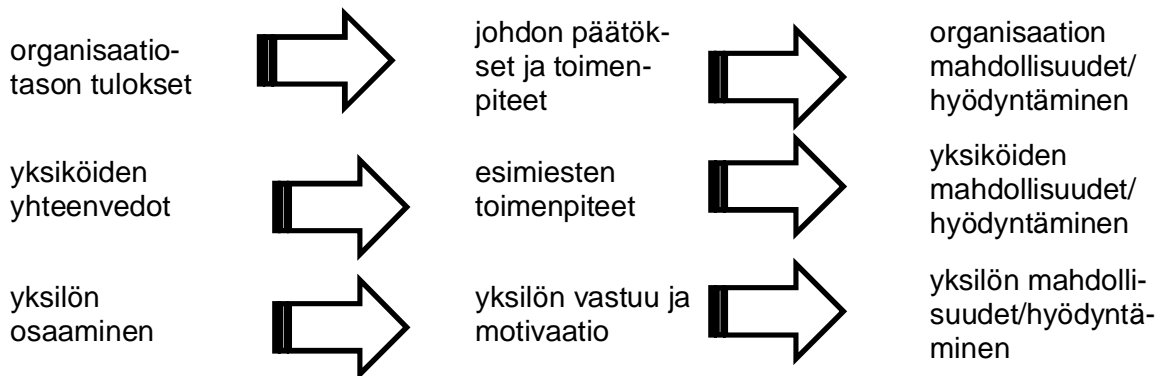
Kielteisen ja myönteisen tyyppin väliin jää neutraali tyyppi, jolle on tyypillistä, että hän ei ota kantaa puoleen eikä toiseen. Vastaaja saattaa sanoa positiivisia ja negatiivisia asioita siten, että ne tavallaan kumoavat toisensa eli asia ei lopulta ole kumpaakaan. Pysyttelee asiassa, eikä jaarittele turhia vaan sanoo selkeän lyhyesti ja ytimekkäästi asiat. Esimerkki neutraalista ilmaisusta: *ihan ok*.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa kerron tutkimusaineiston analysoinnin pohjalta saamiani vastauksia tutkimuskysymyksiin. Lähtökohtana tutkimukselle on ollut henkilöstön näkökulma aiheeseen, sekä osaamiskartoituksen merkitys organisaatiolle. Tutkimuskysymykset ovat: 1) Mikä on osaamiskartoituksen merkitys organisaatiolle ja henkilöstölle? 2) Miten osaamiskartoitus kehittää yhteisön osaamista? 3) Miten henkilöstö saadaan sitoutettua oman työn kehittämiseen?

6.1 Mahdollisuudet ja merkitys

Osaamiskartoituksen tuomiin mahdollisuuksiin ja niiden hyödyntämiseen vaikuttavat ensinnäkin koko organisaatiotasolla johdon, ja toiseksi yksikötasolla lähiesimiesten tekemät päätökset ja toimenpiteet. Vaikutusta on myös tulosten käsittelytavalla sekä sillä, miten ja minkälaisia johtopäätöksiä niistä tehdään. Kolmanneksi, mahdollisuuksien hyödyntämiseen yksilötasolla vaikuttavat henkilön oma motivaatio ja vastuun ottaminen omasta kehittämisestä (Kuvio 3).



KUVIO 3 Osaamiskartoituksen hyödyntäminen organisaatiossa

Aineistosta esille nousevia osaamiskartoituksen tuomia **mahdollisuuksia organisaatiolle** ovat osaajien löytyminen omasta työyhteisöstä, mikä mahdollistaa osaamisen tunnustamisen. On mahdollista sijoittaa henkilöstöä kunkin kykyjä vastaavaan työhön tai antaa uusia vastuita. Osaamisen tasoa on mahdollista nostaa, sekä lisätä yhteistyötä ja tiedon jakamista. Asiantuntijoita voidaan hyödyntää yli keskusrajojen, mikä lisää toisten

osaamisen tuntemusta työyhteisössä. Mahdollistuu suunnitelmallinen osaamisen kehittämisen tukeminen, ja suunnitelmallisuus käytettävälle osaamisen kehittämisen muodoille. On mahdollista saada selville erilaiset osaajat sekä tietoa vahvuuksista ja kehittämis-kohteista. Käytössä oleva tietojärjestelmä mahdollistaa seurannan ja raportoinnin. Tosin itsearviointit eivät tallennu arkistoon vuosittain samoin kuin kehityskeskusteluosio. Järjestelmästä saatava tieto mahdollistaa yhteisten koulutusten järjestämisen ja oikeanlais-ten osaajien rekrytoinnin sekä rekrytoinnin entistä parempi suunnittelun. Kaiken edellä mainitun yhteenvetona voidaan sanoa, että kun osaamiskartoitusta hyödynnetään moni-puolisesti, mahdollistuu huippuosaava ammattikorkeakoulu.

Osaamiskartoituksen tuomien mahdollisuuksien **merkitys organisaatiolle** on sängen moninainen. Osaajien löytyminen omasta organisaatiosta, ihmisten sijoittuminen tehtä-viin, jotka parhaiten osaavat sekä suunnitelmallisuus eri toiminnoissa, tuovat sekä ajal-listen että taloudellisten resurssien säästöä. Kun osaamista tunnustetaan ja henkilöstö tekee osaamistaan vastaavaa työtä, kasvaa ihmisten motivaatio, joka lisää myös suori-tuskykyä. Osaamisen tason nousulla on laadullinen merkitys. Kun yhteistyö lisääntyy ja tietoa jaetaan, se lisää toisten osaamisen tuntemista, mikä merkitsee organisaatiolle haavoittuvuusriskin pienentymistä. Tiedon lisääntyminen laajentaa henkilöstön näke-myksiä, jolla on merkitystä yhteisöllisyyden ja työhyvinvoinnin kannalta. Sympa-tietojärjestelmän mahdollistama seuranta merkitsee jatkuvuutta, joka vie asioita eteen-päin, mikä taas merkitsee kehittymistä. Tietojärjestelmä, ja siitä saatava informaatio merkitsee johdolle ja esimiehille hyvää työkalua entistä parempaan suunnitelmallisuu-teen henkilöstön kehittämisessä ja töiden järjestelyssä. Huippuosaava ammattikorkea-koulu merkitsee pärjäämistä kovassa kilpailussa ja muutoksissa. Se merkitsee myös hyvien tulosten tekemistä, laadukasta opetusta sekä hyvien ammattilaisten valmistumis-ta.

Tutkimusaineiston analyysin mukaan **yksilön kannalta** osaamisen kartoittaminen antaa **mahdollisuuden** peilata ja käydä läpi eri osa-alueiden osaamista ja kehittymistarpeita, mikä selkeyttää ja auttaa hahmottamaan omaa osaamista. Tehty itsearviointi merkitsee oman osaamisen tunnistamista, jäsentämistä ja tiedostamista. Osaamisen arviointi val-mistaa henkilöstöä kehityskeskusteluun, sillä tieto omista taidoista ja kehittymistarpeista on hyvä pohja keskustelulle esimiehen kanssa. Kysymysten herääminen ja keskustelu vievät asioita eteenpäin. Oman osaamisen tason selvittäminen on hyvä mittari seuraa-valle vuodelle itse kunkin kohdalla. Osaamiskartoituksen kautta yksilöllä on mahdollista tuoda esille omaa osaamista, millä on merkitystä esimiehille, koska tieto osaamisesta toimii hyvänä apuna suunnittelulle. Osaamiskartoitus on johdolle henkilöstön näkemyk-

sen mukainen henkilöstön kehittämisen työväline. Osaamisen esille tuominen, ja mahdollisuus oman äänen kuulumiseen voi merkitä motivaation ja avoimuuden lisääntymistä. Piilevän osaamisen löytyminen tuo mahdollisuuden näiden taitojen hyödyntämiseen työyhteisössä. Ymmärrys siitä, mitä pitää osata antaa työn kehittämislle oikean suunnan. Henkilöstössä kehittämiskohteiden esille tuominen herättää toiveita ja luottamusta mahdollisuuteen sekä tukeen puuttuvan osaamisen hankkimisessa.

6.2 Miten osaamiskartoitus kehittää yhteisön osaamista?

Yhteisön osaamisen kehittämisessä näen erityisenä mahdollisuutena osaamiskeskustelut. Pohjana sille on henkilöstön tekemä itsearviointi omasta osaamisesta, joka on mahdollistanut henkilölle itselleen oman osaamisensa jäsentäminen. Tämän jälkeen esimies kokoaa yhteen oman yksikkönsä osaamiskartoituksen tuloksen ja pohtii organisaation osaamistavoitteiden kautta oman yksikkönsä osaamistavoitteet. Osaamiskeskustelussa käydään läpi tavoitteet ja muutostarpeet. Mietitään yhdessä ryhmän osaamista ja siihen liittyviä kehittämistarpeita ja sitä onko mahdollisesti uusia osaamistarpeita, joihin on vastattava. On mahdollista, että esille nousee useita kehittämiskohteita. Näissä tapauksissa joudutaan tekemään valintoja tärkeimmistä kohteista. On myös valittava kehittämisen tavat ja menetelmät sekä sovittava seurannasta. Kaikkien yksikköjen osaamiskeskustelujen kytkeminen koko organisaation osaamistavoitteisiin tuo erittäin hyvän mahdollisuuden kehittää yhteisön osaamista. Esimiehien roolina on luoda kehittymismahdollisuuksia, hyödyntää olemassa olevaa osaamista, antaa palautetta sekä innostaa henkilöstöä. Mahdollisuuksien tarjoaminen käyttämättömille resursseille motivoi kehittymään ja tuomaan esille voimavarat sekä vahvuudet. Hyödyllisyyden tunne on yhteisön osaamisen kehittämislle olennaista.

6.3 Sitouttaminen oman työn kehittämiseen

Henkilöstön sitoutuminen oman työnsä ja itsensä kehittämiseen riippuu paljon siitä, miten arvokkaaksi ja hyödylliseksi he oman työnsä kokevat. Jokaisen kohdalla on tärkeää tietää oman tehtävän sijoittuminen suhteessa strategiaan, eli strategia täytyisi onnistua jalkauttamaan. Jalkauttamisen myötä kirkastuu työntekijöille oma paikka organisaatiossa. Edelliset asiat ovat pohjana haastatteluaineistosta esille tulleelle halulle toimia laadukkaasti omassa työssä, ja sen kautta juontuva motivaatio oman työn kehittämiseen. Sitoutuminen ja innokkuus kasvavat kun kehittämistoimet palvelevat omaa työtä. Mie-

lekkääksi koettu työ ja tunne siitä, että se on tärkeää, hyödyllistä ja tuloksilla on merkitystä koko organisaatiolle, lisäävät sitoutumista. Sitoutumisessa on tärkeää, että kiinnostus kehittämiseen lähtee yksilöstä ja opittuja taitoja saa käyttää monipuolisesti. Muissakin tämän tutkimuksen kohdissa esille tulleet selkeä tavoitteiden asettaminen, työn arvostus ja positiivinen palaute sitouttavat haastateltujen mukaan oman työn kehittämiseen.

Sitouttamisessa on esimiehillä merkittävä rooli. Tuki, kannustaminen, suunnan näyttäminen ja mahdollistaminen ovat sanoja, jotka liittyvät kiinteästi sitouttamiseen ja ovat tärkeitä esimiestoiminnassa.

6.4 Osaamiskartoitusprosessin toimivuuden arviointi

Osaamiskartoitusprosessi on tässä tutkimuksessa esille tulleiden tulosten valossa sujunut kohtuullisen hyvin. Osaamisten määrittely aiheutti joitakin tilanteita, joissa yhden ryhmän osaamista pallolettiin, ja henkilöstö koki asian osaamisen mitätöintinä siitä syystä, että joutui todistelemaan osaamisalansa erilaisuutta. Lähtökohtaisesti olisi ollut ennen osaamisväittämien työstämistä hyvä sopia tarkasti ne osa-alueet, joiden osaamiset määritellään. Osaamisten miettiminen aloitettiin koulutusalaakohtaisilla osaamisilla. Tukipalvelut tulivat mukaan määrittelyprosessin loppupuolella ja tässä vaiheessa niitä käytiin läpi suhteessa koulutusalaosaamisiin päällekkäisyyksien estämiseksi. Tukipalvelujen asema vaikutti ehkä jossain mielessä toisarvoiselta tässä prosessissa. Haastatteluai-
neistosta kävi ilmi, että keskustason tukipalveluosaamista on ollut vaikea löytää osaamiskartasta.

Tiedottaminen asiasta on ollut riittävää, mutta sitä on syytä syventää antamalla lisää perusteluja koko organisaation tasolla, miksi tehdään, mihin ja miten tuloksia käytetään. Palkankorotusnäkökulman jäädessä pois, henkilöstöä on mahdollista motivoida henkilökohtaisen hyödyn saavuttamisella. On hyvä varmistaa, että mahdollisimman monet pääsevät osallistumaan infotilaisuuksiin. Konkreettisen tekemisen ohjeistuksessa voidaan arviointiasteikkoa avata ammattiryhmittäin esimerkkejä käyttäen. On hyvä edelleen korostaa arvioinnin tekemistä suhteessa omaan työtehtävään, ja kertoa mahdollisimman selkeästi mikä on riittävä taso.

Oman osaamisen arviointi on sujunut hyvin ilman suurempia hankaluuksia. Tärkeintä jatkoon kannalta on se, mitä tapahtuu arvioinnin jälkeen. Miten asiasta keskustellaan,

mitä toimenpiteitä tehdään ja millä tavalla. On hyvä miettiä huolellisesti jatkotoimia, jotta osaamisen arvioinnin järjestelmästä kehittyy hyvä työkalu henkilöstön motivoimiseen ja osaamisen kehittämiseen parhaalla mahdollisella tavalla. Osaamiskartoitustyö on koettu henkilöstön arvioinnin mukaan suureksi urakaksi ja merkittäväksi asiaksi organisaatiossa. Henkilöstöllä on myös osaamiskartoituksen tuloksiin liittyviä odotuksia. Odotetaan, että osaamiskartoituksen tulos näkyy toimenkuvien muuttumisena, laajentumisena tai täsmentymisenä. Lisäksi odotetaan, että osaamisen kehittämissesityksiin suhtaudutaan vakavasti, ja oletuksena on mahdollisuus päästä koulutuksiin tai muun tyyppiseen kehittämiseen. Onkin tärkeää, että kehittämiskohteet noteerataan keskustelemalla ja perustelemalla asiat. Asiat käydään läpi kehityskeskustelussa, mutta sen jälkeiset konkreettiset toimenpiteet ovat vielä tärkeämpiä. Tutkimusaineiston mukaan henkilöstö jää odottamaan löytyykö osaamiskartoituksen esiin nostamalle osaamiselle käyttöä.

Osaamiskeskustelujen käymistä kannattaa kokeilla myös ammattiryhmätasolla, vaikka osallistujat työskentelevät eri keskuksissa. Hyöty esimiehille ja keskustelun anti työnantajille voi olla suurempi jos tehtäväkenttä on samankaltainen. Tällä mallilla voidaan luoda mahdollisuus esimerkiksi sijaisjärjestelylle.

Osaamisen jakamisen tärkeys tulee esille osaamisen johtamisen kirjallisuudessa. Osaamisen jakamisen pitäisi toteutua niin henkilöiden välillä kuin organisaation eri osastojen välillä. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan sanoa, että Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun henkilöstö vaikuttaa halukkaalta jakamaan tietämystään vapaan keskustelun ja yhteisten tilaisuuksien kautta. Esteeksi koetaan kuitenkin ajan puute. Ei ole aikaa pysähtyä keskustelemaan kollegan kanssa tai viettämään yhteisiä kahvihetkiä, joissa ideoita ja ajatuksia päästäisiin vaihtamaan.

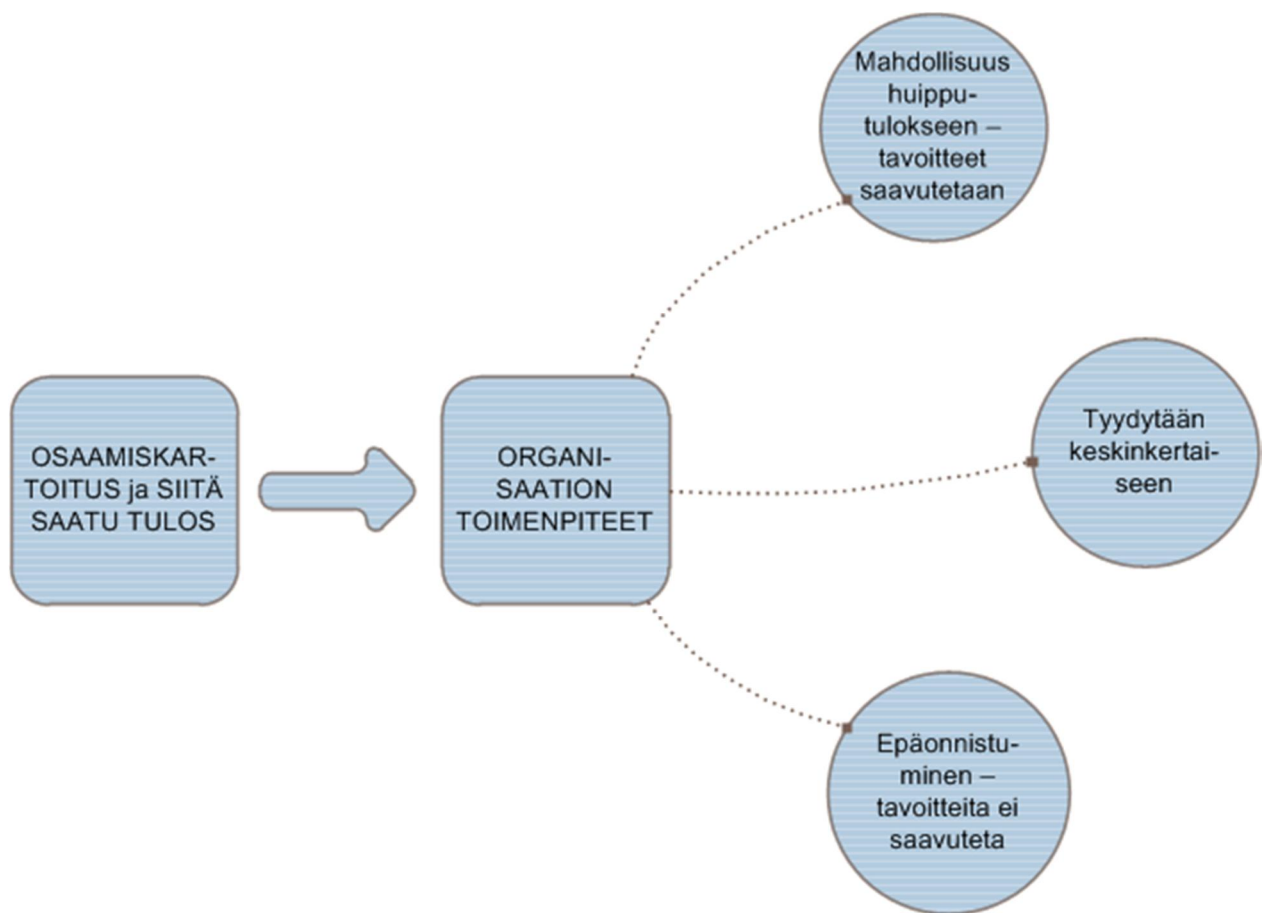
Pystytäänkö osaamiskartoituksella tuomaan esille henkilöstöllä olevaa hiljaista tietoa? Hiljainen tieto on sellaista tietoa, jota ei pystytä kuvaamaan ja se on tiedostamatonta, yksilön henkilökohtaista tietoa. Näkyvä tieto taas on tietoa, joka voidaan todentaa tai sitä voidaan kuvata jollakin tavalla tai tuoda numeroiden valossa esiin. Käytössä olevan osaamiskartoituksen osaamistasojen kuvauksissa puhutaan näytöistä. Ammattiosaajatason ylöspäin tulee olla näyttöä osaamisesta. Esimerkiksi tunnustetulla huippuosaajalla on oltava julkaisuja kansainvälisellä tasolla. Perinteisellä osaamiskartoituksella ei välttämättä pystytä tuomaan esille kunkin henkilön olemassa olevaa hiljaista tietoa. Osaamiskuvausten kohdalla on näytön lisäksi mahdollista arvioida omalla kohdalla myös sitä, miten selviytyy työtehtävistä ja millä keinoilla työtehtävät toteutetaan. Kuitenkaan tätä näkymätöntä osaamista ei välttämättä pystytä osaamiskartoituksen avulla löytämään tai

tunnistamaan. Hiljainen tieto tulee esille keskusteluissa, palavereissa ja muussa kanssakäymisessä toisten työyhteisön jäsenten kesken.

6.5 Osaamiskartoitukselle asetettujen tavoitteiden toteutuminen

Tämän tutkimuksen haastatteluaineisto osoittaa, että henkilöstön näkökulmasta asetetut tavoitteet osaamiskartoitukselle ovat hyvin pitkälle toteutuneet. Osaamiskartoituksen tekeminen on auttanut henkilöstöä omaan tehtävään liittyvien osaamisvaatimusten hahmottamisessa. Lisäksi osaamisalueiden pohdinta on ollut hyödyllistä omien vahvuuksien ja kehittämistarpeiden löytymisessä. Edellä mainittujen asioiden tunnistamista on vahvistanut kehityskeskusteluissa läpi käyty oman osaamisen arviointitulos. Osaamiskeskustelut luovat pohjan ymmärrykselle oman osaamisen liittymästä yksikön ja koammattikorkeakoulun osaamiseen. Oman osaamisen esille tuominen ja näkyväksi tekeminen osaamiskartoituksen avulla voi edistää urakehitystä. Viime kädessä kuitenkin tehtävämuutoksista ja työhön liittyvästä etenemisestä vastaavat esimiehet koko organisaatioita koskevien linjausten mukaisesti.

Organisaation näkökulmasta osaamiskartoituksen tavoitteena olevat strategisen osaamisen, vahvuuksien ja kehittämistarpeiden löytyminen toteutuu. Osaamistarpeiden ennakointi mahdollistuu, ja tarpeet voidaan huomioida henkilöstösuunnitelmassa. Tässä vaiheessa ei ole mahdollista sanoa, miten osaamiskartoituksella varmistetaan ja vahvistetaan organisaation toiminta- ja kilpailukykyä, miten parannetaan henkilöstövoimavarojen hallintaa, tai miten yhteisöllinen asiantuntijuuden hyödyntäminen ja yhteistyömahdollisuudet ISAT-kumppanuudessa ja verkostoissa löytyvät. Edellä mainittujen asioiden toteutuminen riippuu pitkälti tulevista toimenpiteistä, siksi niitä on syytä miettiä sekä harvita huolellisesti. Onnistuminen ja hyviin tuloksiin pääseminen vaatii innostumista ja innostamista. Kuviolla 4 on pyritty havainnollistamaan osaamiskartoituksesta saadun tuloksen hyödyntämistä ja mahdollisuuksia.



KUVIO 4 Tavoitteet ja mahdollisuudet

7 KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tässä luvussa esitän joitakin kehittämisehdotuksia jatkossa toteutettavaan osaamiskartoitukseen, sekä osaamisen jakamiseen ja osaamisen kehittämistoimiin.

Osaamiskartoituksen sisällön ja prosessin toimivuuden kannalta on syytä tarkistaa, että kaikki tarvittava osaaminen on kuvattu ja, että myös muun henkilöstön keskustason osaamisväittämät löytyvät. Alkuperehdytystä voisi syventää ja avata arviointiasteikko esimerkeillä ammattiryhmittäin ja laatia se selkokielellä. Lisäksi keskustelun avaaminen yhteisen osaamisen kehittämisestä olisi tarpeellista. Osaamiskartoituksen jälkeen on jo tehty toimenpiteitä muun muassa arvioinnin täsmentämisen suhteen. Ohjeistusta on tarkennettu, ja henkilöstöä on pyydetty tarkistamaan osaamisensa arviointi ennen raporttien ajamista. Koko ammattikorkeakoulun ja keskuskohtaisten osaamisen kehittämistoimien suunnittelu on aloitettu, ja koulutuskalenteri on jo käytössä.

Sympa-järjestelmään tallennettu osaamiskartta on laadittu olemassa olevan ja tällä hetkellä tarvittavan osaamisen ja ammattitaitovaatimusten pohjalta. Meneillään oleva strategiaaikausi päättyy vuoden 2012 loppuun, johon mennessä uuden strategian tulee olla valmis. Tulevan strategian myötä voidaan osaamisen johtamisessa ja osaamiskartan määrittelyssä yhä enemmän kiinnittää huomiota strategiaan osaamisiin siten, että visio tai näkymä saavutetaan. Strategian pohjalta osaamismäärittelyihin voidaan lisätä olemassa olevan osaamisen lisäksi uusia, tulevaisuudessa tarvittavia osaamisia vähintäänkin strategiaaikauden loppuun saakka ellei pidemmälle. Näin on mahdollista saada entistä selkeämpi suunta osaamisen kehittämiselle.

Osaamisen johtamisen kirjallisuus sisältää paljon osaamisen ja tiedon jakamiseen liittyvää teoriaa. Onkin hyvä miettiä käytössä olevien keinojen lisäksi uusia osaamisen ja tiedon jakamisen keinoja. Esimerkiksi koulutuksen kautta hankitun tiedon jakamista on mahdollista tehostaa yhteisesti sovitulla toimintatavalla. Ensimmäisessä vaiheessa koulutukseen lähtijä tekee lyhyen selvityksen siitä, miten koulutus liittyy omaan työhön ja miten se kytkeytyy oman yksikön osaamiskeskusteluissa sovittuihin tavoitteisiin. Toisessa vaiheessa osallistuja laatii yhteenvedon koulutuksen sisällöstä ja siitä, toiko se jotain uutta omaan työhön tai työyhteisölle. Kolmannessa vaiheessa esitellään prosessi omassa yksikössä tai tiimissä. Koulutukseen liittyvä raportointi ja esittely toteutetaan lyhyesti, mutta tällä tavoin on mahdollista jakaa melko tehokkaasti kurssien ja koulutusten keskeisintä antia muille.

Hiljaisen tiedon siirtäminen on tulevaisuuden kannalta tärkeä asia. Tiedon jakaminen vaatii aikaa, ja siitä syystä siihen on varauduttava hyvissä ajoin. On hyvä laatia motivoiva toimintamalli ja miettiä eri tilanteisiin sopivia keinoja tiedon siirtämiselle.

Henkilöstö on valmis jakamaan tietoa, mutta jakamisen vaatimalle keskustelulle olisi varattava aikaa. Vapaa keskustelu luottamuksellisessa hengessä, johon voi osallistua kuuntelemalla tai tuomalla omia näkemyksiä mahdollistaa oppimisen, kehittymisen ja uusien ideoiden syntymisen. Tiimi- ja parityöskentelyn lisääminen entisestään edistää tiedon jakamista. Kehittämisen- ja palvelukeskuksessa aloitettua kuukausikahvitoimintaa voisi laajentaa käyttöön kaikissa keskuksissa tai jopa yli keskusrajojen.

Perehdytys toteutuu Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulussa entistä tehokkaammin syksyllä 2011 käyttöön otetun yhtenäisen perehdyttämiskäytännön myötä. Työkiertoa on edistetty laittamalla työtehtäviä sisäiseen hakuun. Tähän tutkimukseen kerätystä aineistosta käy ilmi, että henkilöstö toivoo olemassa olevaa, kaikkien henkilöstöryhmien osaamisen hyödyntämistä entistä tehokkaammin. Esimiesten on mahdollista vaikuttaa tehostamistoimiin. Lyhytaikainen työskentely toisissa tehtävissä, parityöskentelynä toteutettu tehtävien opettelu tai muutaman päivän mittainen toisen tehtävän varjostaminen voi edesauttaa sijaisjärjestelyissä. Edellä mainittu toiminta tehostaa myös hiljaisen tiedon siirtymistä. Verkostoituminen sosiaalista mediaa hyödyntäen on jo melko yleistä. Se vaatii kuitenkin vielä monien kohdalla opettelua.

Yksi mielenkiintoinen väline oman osaamisen jakamisessa, esille tuomisessa ja markkinoinnissa on portfolio. Sen voi laatia kukin omien tarpeidensa mukaisesti, ja tuoda näin julki taitoja ja osaamista. Portfolio on käyttökelpoinen myös organisaation sisältä täytettävien tehtävien hakemisessa. Sympa-järjestelmän ansioluettelo-osio antaa mahdollisuuden osaamisen esittelylle, mutta portfolio luo mahdollisuuksia persoonallisemmalle esiintulolle.

Tukipalveluhenkilöstön verkostoituminen ISAT-yhteistyössä entistä laajemmin edesauttaa osaamisen ja tiedon jakamisessa. On kuitenkin huomioitava, että toimivan vuorovaihtuksen luominen vie aikaa ja vaatii oikeanlaiset foorumit ja tilanteet.

Otala & Ahonen (2003) ovat esittäneet yhtenä vaihtoehtona osaamisen kehittämiseksi ja jakamiseksi työyhteisön opintopiiriä, jossa kukin hankkii tietoa kirjallisuudesta ja kuunte-

lemalla ko. aiheeseen liittyviä asiantuntijoita. Tämän jälkeen voidaan yhdessä pohtia, miten saatua tietoa voidaan soveltaa omassa työyhteisössä.

Otala (2008, 130 – 131) on tuonut esille yleisiä tulevaisuuden työelämässä tarvittavia yksilökohtaisia osaamistarpeita. Nykyajan verkostoituneisuus ja verkostojen monimutkaisuus edellyttää taitoa ymmärtää asioiden välisiä suhteita ja merkityksiä. Osaamisen jatkuva korostuminen tuo tarvetta tuntee erilaisia oppimisen tapoja ja sen myötä pitäisi tunnistaa itselle sopivimmat tavat oppia. Lisäksi erilaisten oppimistilanteiden hyödyntäminen, reflektoinnin taito sekä itsensä johtaminen voivat olla asioita, joihin tarvitaan ohjausta. Edellä mainittuihin osaamistarpeisiin on mahdollista vasta sisäisillä henkilöstökoulutuksilla.

Kaikkien esimiesten toimiessa osaamiskartoitusprosessista laaditun ohjeistuksen mukaisesti samalla tavalla, varmistetaan henkilöstön tasapuolinen kohtelu, mikä mahdollistaa osaamisen kehittymisen koko ammattikorkeakoulun laajuudessa.

8 POHDINTA

Tehdyssä tutkimuksessa on selvitetty osaamiskartoituksen merkitystä yhteisön kehittämisen välineenä. Tässä luvussa pohdin tutkimusprosessin onnistumista ja tutkimustavoitteen toteutumista sekä jatkotutkimusmahdollisuuksia.

Opinnäytetyöni aihe on ollut erittäin ajankohtainen omassa organisaatiossani. Osaamiskartoitus tämän muotoisena on toteutettu ensimmäistä kertaa, ja viime kevään aikana on tehty työtä jatkotoimien kanssa. Olen ollut mukana laatimassa ISAT-osaamispääömaraporttia, jonka tiettyihin osioihin on kirjattu tästä tutkimuksesta saatuja tuloksia. Kahden organisaatioin yhteistyönä tehty osaamisten määrittely ja kokoaminen osaamiskartaksi, on ollut mielenkiintoinen mutta samalla vaativa työ siihen osallistuneille.

Vahva ja kehittyvä osaaminen on yksi ISAT-kumppanuusstrategiaan kirjatusta kriittisistä menestystekijöistä. Yhteistyössä on tehty yhteinen osaamisen johtamisen malli ja toteutettu henkilöstön osaamiskartoitus sekä laadittu osaamispääömaraportti. Tällä hetkellä mietitään osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia yhdessä. Opinnäytetyöni tukee osaamisen johtamisen mallin toimivuuden arviointia ja se toi esille esimiestyön tärkeän merkityksen osaamisen johtamisessa.

Opinnäytetyön tekeminen viivästy i alkuperäisestä suunnitelmasta, mutta mielestäni ajoitus osui kuitenkin hyvin kohdalleen. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun henkilöstö teki osaamisen itsearvioinnin loka- ja marraskuussa 2010, ja haastattelut toteutin tammikuussa 2011. Ajankohta oli onnistunut, sillä haastateltavien kokemukset aiheesta olivat tuoreita. Aikaisemmin toteutettuna työstä olisi tullut sisällöllisesti erilainen. Omassa organisaatiossani vauhti on ollut nopeaa osaamiskartoituksen jatkotyöskentelyn suhteen, ja monia asioita on jo viety eteenpäin. Koen kuitenkin, että on ollut hyödyllistä todentaa ja raportoida henkilöstön näkemyksiä uudeltaisesta, systemaattisesta, ja koko henkilöstöä koskevasta tavasta toimia osaamisen kehittämisessä.

Pohtiessani tutkimus- ja haastattelukysymyksiä minulle oli hyötyä, että olin kuulunut oman organisaationi osaamiskartoitustyöryhmään ja myöhemmin Savonia-ammattikorkeakoulun kanssa yhteiseen ryhmään. Olin saanut melko selkeän käsityksen aihepiiristä, joka helpotti teoriaan tutustumista. Sekä tutkimus- että haastattelukysymykset tein teariatiedon, oman työn kautta saamani tiedon ja oman organisaationi asiantuntijoiden kanssa käymieni keskustelujen pohjalta. Haastattelukysymykset koen melko onnistuneiksi, koska sain hyviä vastauksia ja hyvää materiaalia analysoitavaksi. Tule-

vaisuuteen liittyvät kysymykset olisin voinut muotoilla tarkemmin ja korostaa aikaperspektiiviä enemmän. Haastattelukysymysten jakamisen kolmeen ajalliseen jaksoon koen hyvänä.

Haastateltavat olivat organisaation eri yksiköistä ja henkilöstöryhmistä. Johtajatasoa en tässä tutkimuksessa haastatellut. Oli mielenkiintoista huomata, että vastaukset eivät juuri eronneet eri henkilöstöryhmien välillä. Toiveet ja odotukset olivat hyvin samansuuntaisia riippumatta siitä, missä yksikössä henkilö työskentelee tai toimiiko hän opettajana vai kuuluuko muuhun henkilökuntaan. Mielestäni oli onnistunut päätös valita haastateltaviksi henkilöitä monipuolisesti eri yksiköitä.

Haasteellista tässä tutkimuksessa on ollut teoriaosuuden kirjallisuuden löytyminen. Aihepiiriin ja tämän aiheen laajempaan viitekehykseen löytyy runsaasti kirjallisuutta, mutta varsinaisesti osaamiskartoitukseen keskittyvää kirjallisuutta on vähemmän tarjolla. Lähes kaikki löytämäni teoria on osana jotakin muuta kokonaisuutta. Kansainvälistä kirjallisuutta etsin muun muassa hakusanalla knowledge audit. Tätä kautta löytyi materiaalia lähinnä lehtiartikkelien muodossa.

Ne tutkimukset jotka itse löysin osaamiskartoituksen aiheesta keskittyvät kartoitusten suunnitteluun, toteuttamistapaan ja niiden merkitykseen johtamisen välineenä. Osaamiskartoitukset ovat organisaatioiden sisäisiä asioita ja palvelevat organisaation omaa ja sen henkilöstön kehittämistä. Tästä syystä aiheeseen liittyviä henkilöstön kokemuksia ja näkemyksiä on vähemmän saatavilla. Näen, että tämä tutkimus osoittaa kartoituksen merkityksen ja hyödyllisyyden henkilöstön näkökulmasta. Olisi ollut mielenkiintoista lukea toisen organisaation kokemuksia aiheesta ja saada näin vertailukohtaa ja mahdollisesti kehittämisideoita seuraavaan toteutukseen.

Kirjallisuus tuo esille hyvin pitkälti osaamiskartoitusten merkitystä johtamisen näkökulmasta, ja osaamiskartoitusta hyvänä työkaluna osana henkilöstöjohtamista. Tässä tutkimuksessa on selkeästi tullut esille, ettei ole kyse vain johdon käyttöön tulevasta tiedosta. Henkilöstö on kokenut asian henkilökohtaisella tasolla merkittäväksi oman osaamisen tunnistamisessa, ja samalla myös osaamisvajeiden tunnistamisessa. On pystytty muun osaamisen lisäksi osoittamaan mahdollisesti piilossa oleva osaaminen ja tuomaan se esille kehityskeskustelussa. Esimiehen kanssa käyty keskustelu arvioidusta osaamisesta on tärkeä osaamisen tunnistamisen kannalta.

Kaikkein haastavin, mutta samalla hauskin ja mielenkiintoisin vaihe työssä oli materiaalin analysointi ja johtopäätösten tekeminen. Se vaati aikaa, mutta oli minulle erittäin antoisaa ja mieluista työtä. Tässä tutkimuksessa esille tulleet asiat ja tekemäni johtopäätökset ovat olleet samansuuntaisia, kuin mitä aiheeseen liittyvä tietooni tullut palaute muualta organisaatiosta. Katsonkin, että haastateltavat olivat laadukas otos henkilöstöstä, mikä on antanut mielenkiintoisen sisällön työlle.

Tulevaisuudessa kannattaa arvioida onko osaamiskartoituksella ja sen jälkeen käydyillä kehityskeskusteluilla ollut vaikutusta osaamisen kehittymiseen ja henkilöstön sitoutumiseen oman työn kehittämisessä. Kiinnostava seikka voi olla nähdä tullaanko organisaatiossa hyödyntämään henkilöstöllä olevia aiemmin käyttämättömiä resursseja.

Aiheeseen liittyvää jatkotutkimusta on mahdollista suunnata asetettujen tavoitteiden toteutumiseen eli siihen, miten osaamiskartoituksella on onnistuttu varmistamaan ja vahvistamaan organisaation toiminta- ja kilpailukykyä, miten on parannettu henkilöstövoimavarojen hallintaa, tai miten yhteisöllinen asiantuntijuuden hyödyntäminen ja yhteistyömahdollisuudet ISAT-kumppanuudessa ja verkostoissa ovat löytyneet.

Tutkimuksen tekeminen oli mielenkiintoinen ja haastava prosessi. Kaikki tutkintoon liittyvät opinnot ja tämän opinnäytetyön tekeminen ovat kehittäneet valmiuksia tiedon hankintaa ja kirjoittamiseen. Kaiken kaikkiaan tutkimuksen tekeminen on oppimisprosessi, jonka kautta on ollut mahdollisuus lisätä omaa asiantuntijuutta.

LÄHTEET

Aaltola, J. & Valli, R. 2007. *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. 2. painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Brewer, P.D. & Brewer, K.L. 2010. Knowledge Management, Human Resource Management, and Higher Education: A Theoretical Model. *Journal of Education for Business*, 85: 330–335, 2010. [Viitattu 30.5.2011]. Saatavissa: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&hid=7&sid=643df1d7-9046-4030-a741-67503cbaba56%40sessionmgr14>

Chiri, K. & Klobas, J. *Knowledge Sharing and Organisational Enabling Conditions*. The University of Western Australia, Perth, Australia. Proceedings of the 11th European Conference on Knowledge Management 2-3 September 2010 Portugal. Abstract Booklet. Edited by Eduardo Tomé. Universidade Lusiana de Vila Nova de Famalicão.

Helakorpi, S. 2005. *Työn taidot – Ajattelua, tekoja ja yhteistyötä*. HAMK Ammatillisen opettajakorkeakoulun julkaisuja 2/2005. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.

Huff, A. S. & Jenkins, M. 2002. *Mapping Strategic Knowledge*. Verkkokirja. SAGE Publications Inc. (US). [Viitattu 30.5.2011]. Saatavissa: <http://site.ebrary.com/lib/pkamk/docDetail.action?docID=10080940&ppg=6&p00=mapping%20knowledge>

ISAT-toimenpideohjelma 2010 – 2012.

Järvinen, A., Koivisto, T. & Poikela, E. 2002. *Oppiminen työssä ja työyhteisössä*. 2. painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Kukko, M. & Yliniemi, T. 2005. Osaamisen ja tietämyksen hallinnalla kilpailukykyä suomalaisissa suuryrityksissä. Teoksessa Hovila, H. & Okkonen, J. (toim.) *Asiantuntijatyön suorituskyky*. Research reports 24/2005. Tampere: Tampere University of Technology (TUT) and University of Tampere (UTA), 54 - 55.

Laine, P. 2007. *Osaamisen johtaminen ja HRD – Tarua vai Totta?* Turun kauppakorkeakoulun julkaisusarja A. Nro A20/2007. Pori: Turun kauppakorkeakoulu..

Lehtonen, T. J. 2002. *Organisaation osaamisen strateginen hallinta*. Tampere: Tampereen yliopisto. Akateeminen väitöskirja.

Moilanen, R. 2001. *Oppivan organisaation mahdollisuudet*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Myyry, L. 2008. *Osaamisen johtamisen hyviä käytäntöjä – tuottavuutta ja hyvinvointia työpaikoille*. Raportteja 60. Helsinki: Tykes

Niitamo, P. 2003. *Henkilöarviomenetelmät työelämässä*. Työterveyslaitos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Oikarinen, T. & Pihkala, T. 2010. Monenlaista osaamisen johtamista. Teoksessa Uotila, T-P. (toim.) 2010. *Ikkunoita osaamisen johtamisen systemiseen kokonaisuuteen*. 2010. [Verkojulkaisu] Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 293. Liiketaloustiede 106. [Viitattu 18.8.2011] Saatavissa: http://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-313-4.pdf

- Otala, L. 2008. *Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu*. Helsinki: WSOYpro.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2003. *Työhyvinvointi tuloksen tekijänä*. Helsinki: WSOY.
- Paasivaara, L. 2009. *Työnsä kokoinen ihminen*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun strategia 2007 – 2012.
- Ranki, A. 1999. *Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita?* Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Salminen, J. 2006. *Uuden esimiehen käsikirja*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Stenström, M-L, Nikkanen, P. & Itkonen, K. 2010. Havaintoja ja palautetta pk-yritysten osaamisen itsearviointityökalun kehittämisprosessista. Julkaisussa: *Ammattikasvatuksen aikakauskirja* 3.2010. Yritysten osaamisen kehittäminen. Helsinki: Ammattikoulutuksen tutkimusseura OTTU ry.
- Stähle, P. & Grönroos, M. 2002. *Knowledge Management – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä*. 3. painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2000. *Älykäs organisaatio – tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen*. Enterprise Adviser-kirjasarja nro 17. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. *Älykäs johtajuus*. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Tuominen, S. & Lindroos, K. 2009. *Ravistettava Omskakas. Toisin ajattelijan käsikirja*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Varila, J. & Rekola, H. 2003. *Mitä on työssä oppiminen. Teoreettisia ja empiirisiä näkökulmia työssä oppimiseen*. Joensuun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia n:o 83. Joensuu: Joensuun yliopisto.
- Viitala, R. 2002. *Osaamisen johtaminen esimiestyössä*. Liiketaloustiede 44. Johtaminen ja organisaatiot. Vaasa: Vaasan yliopisto. Väitöskirja No 109.
- Viitala, R. 2004. *Henkilöstöjohtaminen*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Viitala, R. 2010. Kehityskeskustelut osaamisen johtamisen kokonaisuudessa. Pragmatismien näkökulma. Teoksessa Uotila, T-P. (toim). *Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen*. [Verkkojulkaisu]. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 293, Liiketaloustiede 106. [Viitattu 15.5.2011]. Saatavissa: <http://www.uwasa.fi/julkaisusarjat/luettelo/?julkaisu=621>
- Viitala, R. & Sääntti, R. 2010. Strategisen osaamisen ymmärtäminen organisaatiossa. Teoksessa Uotila, T-P. (toim). *Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen*. [Verkkojulkaisu]. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 293, Liiketaloustiede 106. [Viitattu 10.4.2011]. Saatavissa: <http://www.uwasa.fi/julkaisusarjat/luettelo/?julkaisu=621>
- Wilson, P. & O'Connor, D. 2000. *Managing for Knowledge*. [Verkkokirja] Broadstairs, Kent, GBR: Scitech Educational. [Viitattu 7.4.2011]. Saatavissa: <http://site.ebrary.com/lib/pkamk/Doc?id=10040402&ppg=44>
- Virtainlahti, S. 2009. *Hiljaisen tietämyksen johtaminen*. Helsinki: Talentum Media Oy.

OSAAMISKARTOITUS YHTEISÖN KEHITTÄMISEN VÄLINEENÄ – Henkilöstön kokemuksia osaamiskartoitustyöstä

HAASTATTELURUNKO

Ennen osaamisen arviointia

Oma ymmärrys siitä, miksi PKAMK on lähtenyt tekemään osaamisen kartoittamista

- miten hyvin tunnet PKAMK:n osaamisen johtamisen prosessin?
- millä keinoilla osaamiskartoituksesta tiedotettiin ja miten sen tekemistä perusteltiin ja oliko tiedottaminen mielestäsi riittävää?
- oliko sinulla erityisiä odotuksia tai pelkoja/uhkakuvia asiasta?
- mitä olisit tehnyt toisin?
- kehittämissuhteita seuraavaa kertaa varten

Arvioinnin tekeminen

Omat kokemukset järjestelmästä ja osaamisen arvioinnista

- minkälaisena koit Sympa-järjestelmän käyttämisen?
- miten ohjelman käyttöön oli opastettu ja oliko se riittävää?
- minkälaisena koit oman osaamisesi arvioinnin: arviointiasteikko, osaamisen kuvaukset, oman osaamisen tunnistaminen, kehittämiskohteiden löytyminen?
- oliko jokin mikä tökki erityisesti?
- kehittämissuhteita toteutukseen tulevaisuuden varalle

Arvioinnin jälkeen

Osaamiskartoituksen merkitys työhöni ja työyhteisölleni

- minkälaista merkitystä koet osaamiskartoituksen tekemisellä olevan itsellesi?
- miten osaamiskartoitus vaikutti käytyyn kehityskeskusteluun verrattuna edelliseen vuoteen? Tai miten oletat osaamiskartoituksen vaikuttavan tulevaan kehityskeskusteluun?
- mitä hyötyä näet osaamiskeskusteluista/ryhmäkeskusteluista olevan?
- miten ajattelet osaamiskartoituksen tuloksia käytettävän työyhteisössäsi?
- mikä sinua motivoi tai sitouttaa oman työsi kehittämiseen?
- miten henkilöstön osaamista pitäisi kehittää?
- minkälaiset osaamisen kehittämisen keinot näkisit omalla kohdallasi hyödyllisiksi?
- mikä on mielestäsi esimiehen rooli osaamisen kehittämisessä?

Tulevaisuuden kehityssuunta

- minkälaisia mahdollisuuksia osaamiskartoitus tuo työyhteisölle?
- miten usein pitäisi toteuttaa?
- miten uusi henkilöstö tulisi huomioida?
- miten mielestäsi henkilöstön osaamisen kehittämisessä tulisi ennakoida tulevaisuutta? (Tulevaisuuden osaamistarpeiden määrittely?)
- minkälaisia osaamisvaatimuksia näet kohdistuvan omaan työhösi tulevaisuudessa?
- miten estetään urautuminen pkamk:ssa?
- minkä uuden toimintatavan tai tavoitteen haluaisit oman organisaatiosi ottavan liittyen henkilöstön osaamisen kehittämiseen?

www.savonia.fi

