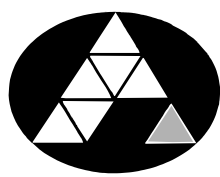


**POHJOIS-KARJALAN AMMATTIKORKEAKOULU**  
Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtamisen koulutusohjelma  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Seija Päivinen

**LÄHIESIMIES OSAAMISEN JOHTAJANA**

Opinnäytetyö  
Maaliskuu 2012



POHJOIS-KARJALAN  
AMMATTIKORKEAKOULU

## OPINNÄYTETYÖ

Maaliskuu 2012

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
p. (013) 260 600

Tekijä

Seija Päivinen

Nimeke

Lähiesimies osaamisen johtajana

Toimeksiantaja

Honkalampi-säätiön asumispalveluiden toimiala

Tiivistelmä

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mitä osaamisen johtaminen sisältää Honkalampi-säätiön asumispalveluiden lähiesimiesten mielestä, miten he toteuttavat sitä arjessa ja millaisia kehittämistarpeita he näkevät osaamisen johtamisessa. Tutkimuksen tavoitteena oli näiden tutkimustulosten ja teorian tiedon perusteella luoda lähiesimiehille osaamisen johtamisen toimintamalli, jota he voivat hyödyntää omassa työssään. Toimintamallin avulla selkiytetään osaamisen johtamista Honkalampi-säätiön asumispalveluissa ja mahdollisesti koko organisaatiossa.

Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista lähestymistapaa ja aineisto kerättiin teemahaastattelun avulla ryhmähaastattelua hyödyntäen. Tutkimukseen osallistui seitsemän Honkalampi-säätiön asumispalveluiden toimialan lähiesimiestä. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä.

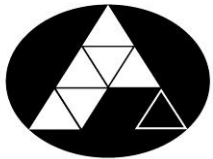
Tutkimustuloksissa nousivat esille osaamisen johtamisen toimivat ja toimimattomat käytännöt sekä kehittämisideoita niiden parantamiseksi. Tulosten mukaan osaamisen johtamista tulee kehittää koko organisaatiossa. Kehittämisideoiden perusteella laadittiin osaamisen johtamisen toimintamalli. Toimintamallia ja tutkimuksesta saatua tietoa voidaan hyödyntää osaamisen johtamisen kehittämisessä sekä asumispalveluissa että koko organisaatiossa.

Jatkotutkimusaiheina voisi selvittää Honkalampi-säätiön asumispalveluiden henkilöstön ja organisaation johdon näkemykset osaamisen johtamisesta ja kehittämisestä. Näin mahdollistettaisiin organisaation osaamisen johtamisen suunnitelmallinen kehittäminen.

Kieli  
suomi

Sivuja 80  
Liitteet 6  
Liitesivumäärä 18

Asiasanat  
osaaminen, osaamisen johtaminen, osaamisen kehittäminen

 <p>NORTH KARELIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES</p>	<p><b>THESIS</b> <b>March 2012</b> <b>Degree Programme in Development and Management of Social Services and Health Care</b> <b>Master's Thesis</b> Tikkarinne 9 FIN 80200 JOENSUU, FINLAND Tel. +358-13-260-6600</p>
<p>Author Seija Päivinen</p>	
<p>Title Immediate Supervisors as Leaders of Knowledge Management <u>Commissioned by Honkalampi-Foundations Housing Services</u></p>	
<p>Abstract The objective of this study was to determine what is meant by knowledge management in the context of supervisory work at Honkalampi Foundation Housing Services, how it is implemented in every day work and what kind of development needs are recognized in knowledge management. Based on these results and theory, the goal of this study was to create a model of knowledge management for immediate supervisors to be utilised in their work. With the help of this model, the concept of knowledge management is clarified in Honkalampi Foundation Housing Services and possibly in the whole organisation.</p> <p>A qualitative approach was used in the study. The material was gathered by using thematic group interviews. Seven immediate supervisors from Honkalampi Foundation Housing Services participated in the study. The data were analysed by means of content analysis.</p> <p>The results of the thesis revealed viable and non- viable practices used in knowledge management as well as ideas for futher development. According to the results, knowledge management needs to be developed in the whole organisation. The preliminary knowledge management model was created on the basis of the development ideas. This model and the information gained in this study can be utilised in the development of knowledge management as well in the Housing Services as in the whole organisation.</p> <p>Further research topics could focus on the visions of knowledge management and development among the personnel and management of Honkalampi Foundation Housing Services. This would enable systematic development of knowledge management in the organisation.</p>	
<p>Language Finnish</p>	<p>Pages 80 Appendices 6 Pages of Appendices 18</p>
<p>Keywords knowledge, knowledge management, knowledge development</p>	

# SISÄLTÖ

## TIIVISTELMÄ

## ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	6
2	OSAAMISEN JOHTAMINEN.....	8
2.1	Organisaation strategia ja osaaminen.....	8
2.2	Osaaminen ja osaamisen johtaminen.....	10
2.3	Lähiesimies ja osaamisen johtaminen.....	13
2.4	Osaamisen kehittäminen.....	16
2.5	Aikaisempien tutkimuksien näkökulma osaamisen johtamiseen.....	20
3	HONKALAMPI-SÄÄTIÖN ASUMISPALVELUT.....	25
3.1	Honkalampi-säätiön organisaatio.....	25
3.2	Palvelukotien henkilöstöjohtaminen.....	27
3.3	Palvelukotien tulevaisuuden haasteet.....	29
4	TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSTEHTÄVÄT.....	31
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	32
5.1	Tutkimuksen kohderyhmä.....	32
5.2	Tutkimusmenetelmä ja lähestymistapa.....	32
5.3	Aineiston hankinta.....	33
5.4	Aineiston analyysi.....	35
6	TUTKIMUSTULOKSET.....	37
6.1	Osaamisen johtaminen Honkalampi-säätiön asumispalveluissa.....	38
6.1.1	Osaamisen johtamisen tavoitteet.....	38
6.1.2	Osaamisen johtamisen tehtävät.....	39
6.2	Lähiesimies osaamisen johtajana.....	41
6.2.1	Lähiesimiehen oma kehittyminen.....	41
6.2.2	Henkilöstön osaamisen kehittäminen.....	43
6.2.3	Henkilöstön tiedon ja osaamisen jakaminen.....	46
6.3	Honkalampi-säätiön asumispalveluiden osaamisen johtamisen kehittäminen.....	48
6.3.1	Osaamisen johtamisen toimintaperiaatteet.....	48
6.3.2	Tulevaisuuden osaamistarpeet ja haasteet.....	50
6.3.3	Osaamisen johtamisen esteet.....	52
7	ASUMISPALVELUIDEN OSAAMISEN JOHTAMISEN TOIMINTAMALLI.....	54
8	POHDINTA.....	60
8.1	Tutkimustulosten tarkastelua.....	60
8.1.1	Osaamisen johtaminen Honkalampi-säätiön asumispalveluissa.....	60
8.1.2	Lähiesimies osaamisen johtajana.....	62
8.1.3	Asumispalveluiden osaamisen johtamisen kehittäminen.....	66
8.2	Tutkimuksen luotettavuus.....	70
8.3	Tutkimuksen eettisyys.....	72
8.4	Tutkimuksen hyödynnettävyys ja jatkotutkimusehdotukset.....	74
8.5	Johtopäätökset.....	76
	LÄHTEET.....	78

## LIITTEET

Liite 1	Toimeksianto
Liite 2	Tutkimuslupa
Liite 3	Saatekirje
Liite 4	Teemahaastattelurunko
Liite 5	Pelkistetyt ilmaiset ryhmiteltyinä tutkimustehtävittäin alakategorioiksi
Liite 6	Sisällönanalyysitaulukot 1-3

## 1 JOHDANTO

Osaaminen on laaja-alainen ilmiö, ja sen johtamista voidaan tarkastella useista eri näkökulmista. Strategisen osaamisen tarkastelu keskittyy yleensä organisaation kyvykkyyteen, jolloin puhutaan strategisten prioriteettien kirkastamisesta ja toteuttamisesta. Nykyajan organisaatioiden tärkein resurssi on henkilöstö ja sen osaaminen. Haasteellisinta on se, että sekä johtajaan että henkilöstöön kohdistuvat osaamisen tarpeet muuntuvat ja laajenevat jatkuvasti. Sosiaalialan esimiesten on otettava tämä haaste vastaan. Tämä haaste toteutuu parhaiten siten, että esimiehet kiinnittävät huomiota sekä oman osaamisensa että henkilöstön osaamisen ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Johtamisosaamisessa korostuvat osaamisen hankkiminen, hallitseminen ja osaamisen soveltaminen. (Niiranen, Seppänen- Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010, 93.)

Osaamisen johtaminen lähtee siitä, että selvennetään organisaation kaikilla tasoilla yrityksen toiminnan suuntaviivat. Niistä tulee myös osaamisen johtamisen suuntaviivoja ja lähtökohtia. Nämä asiat nousevat organisaation strategiasta, missiosta ja visiosta. (Viitala 2005, 61.) Aikaisemmin strategiassa määriteltiin se, mitä yritys aikoo tehdä saavuttaakseen kilpailuetua. Tänä päivänä on lisäksi kysyttävä, minkälaisen osaamisen varassa tuo tekeminen onnistuu. Kilpailun kohteeksi markkinoilla nousee myös osaamisen kehittäminen. Kilpailtaessa tuotteiden paremmuudesta ja markkinaosuuksista on kilpailtava myös osaamisen laadulla ja kehitysnopeudella. (Viitala 2005, 63.)

Kunnat ovat etenkin 2000-luvulla ulkoistaneet entistä enemmän palvelujaan, mikä on vahvistanut kuntien roolin muutoksen palveluiden tuottajista niiden järjestäjäksi (Komulainen 2010,9). Sosiaali- ja terveydenhuollossa ulkoistamisen huonona puolena on ollut palvelujen laadun valvonnan rajallisuus (Komulainen 2010, 286).

Valtioneuvoston käynnistämällä Paras-hankkeella uudistetaan maamme kunta- ja palvelurakenne vuosina 2007 - 2012. Tämän hankkeen tavoitteena on kuntarakenteen vahvistaminen sekä hyvinvointipalveluiden tehokas ja taloudellinen järjestäminen kuntalaisten tarpeiden mukaisesti. Muutoksen läpivieminen ja talouden haasteisiin vastaaminen edellyttää vahvaa strategista ja operatiivista johtamista. Kehittämishaasteina korostuvat toi-

minnan tuloksellisuuden ohella henkilöstövoimavarojen johtaminen, arviointi- ja toimintatiedon tuottaminen ja hyödyntäminen. Kuntarakenteen uudistaminen edellyttää siksi sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakenteen ja toimintatapojen kehittämistä. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallisen kehittämissuunnitelman (Kaste-suunnitelman) yhtenä päätoimenpidealueena on sosiaali- ja terveydenhuollon eheä palvelukokonaisuus ja vaikuttavat toimintamallit. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 13.)

Kuntatalouteen liittyvät muutokset, samoin kuin toimintaympäristöön kohdistuvat muutokset sekä teknologian kehittyminen tuovat omat haasteet osaamisen johtamiselle tulevaisuudessa. Kuntatalouden tiukkeneminen ja henkilöstön ikääntyminen aiheuttavat näin vaateita myös osaamisen kehittämiseen. Suurten ikäluokkien jäädessä lähivuosina eläkkeelle, niin sanottua hiljaista tietoa tulisi osata systemaattisesti siirtää uusille työntekijöille. Näissä muutoksissa tulee huolehtia henkilöstön osaamisesta ja motivoinnista.

Esimiehillä on tärkeä rooli organisaation osaamisen johtamisessa. Heidän tulee arvioida henkilöstön osaamista systemaattisesti, ja osaamista tulee kehittää toiminnan strategisten tavoitteiden mukaisesti. Esimiehiltä odotetaan organisaation strategian ja vision edellyttämää osaamisen johtamista ja kehittämistä. Näin osaamisen johtamisella varmistetaan se, että henkilöstön osaaminen vastaa organisaation strategisia tavoitteita ja tulevaisuuden visioihin liittyvää osaamista.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tuoda esille Honkalampi-säätiön asumispalveluiden lähiesimiesten kokemuksia osaamisen johtamisesta ja sen kehittämisestä. Tavoitteena on luoda lähiesimiehille osaamisen johtamisen toimintamalli, jota he voivat hyödyntää omassa työssään. Toimintamalli muotoutuu teoreettisen viitekehyksen ja tutkimuksen tulosten pohjalta.

Osaamisen johtaminen on käsitteenä melko uusi, ja siksi näin tärkeäksi ottaa se tutkimuksen aiheeksi. Aiheesta on tehty kattavasti tutkimuksia myös sosiaali- ja terveysalalla. Mielestäni aihe on ajankohtainen, koska lähiesimiehillä on tärkeä rooli niin työyksiköissä kuin koko organisaatiossa kehitettäessä henkilöstön osaamista. Omassa organisaatiossani, Honkalampi-säätiössä, aiheesta ei ole tehty aiemmin tutkimusta, ja siksi haluan tuoda osaamisen johtamisen näkyväksi tämän tutkimuksen avulla.

## 2 OSAAMISEN JOHTAMINEN

### 2.1 Organisaation strategia ja osaaminen

Jokainen organisaatio tarvitsee toimintaansa ohjaavan ja aikaan sidotun vision, koska se luo mielikuvan organisaation tulevaisuudesta. Vision on oltava realistinen, vaikuttava ja selkeä. (Sydänmaanlakka 2004, 192.) Strategiaa voidaan pitää tärkeänä välineenä kohti tavoitteena olevaa visiota. Strategia koostuu joukosta valintoja, joiden avulla päästään visioon. (Strömmer 1999, 52.) Sydänmaanlakka (2001,127) pitää strategiaa välineenä nykytilasta visioon ja kuvauksena siitä tavasta, jolla organisaatio saavuttaa tavoitteensa. Strategia tiivistää organisaation johdossa vallitsevan käsityksen siitä toimintalogiikasta, jolla tehtävä toteutetaan ja organisaatiolle asetetut tavoitteet saavutetaan. (Kirjavainen & Laakso- Manninen 2001, 22.)

Strategialla ja visiolla on tärkeä merkitys niin päätöksenteon ja toiminnan suuntaamisen kuin tavoiteltavan osaamisen määrittäjänä sekä oppimisen motivoijana. Visio ja strategia luovat täten kehitystä kaikelle toiminnalle, myös osaamisen kehittämiseksi. Organisaation vision ja strategian selkiyttämiseksi ne on toiminnallistettava, jolloin ne viedään organisaation toimintaan ja muutetaan toiminnaksi. (Viitala 2008, 76 - 79.)

Viitalan (2008, 13 - 15) mukaan henkilöstön osaamisen kehittäminen tulee perustua selkeään ja ymmärrettyyn strategiaan ja tältä pohjalta muodostettuun näkemykseen tarvittavasta kehittämisestä. Strategia on keskeinen johtamisen väline, ja siksi sitä tarvitaan myös osaamisen johtamisessa. Strategisen tason linjaukset näyttävät tietä osaamisen kehittämiseksi organisaation kaikilla tasoilla. Varsinaisen strategian lisäksi tulee määrittellä myös muut tarvittavat strategiat vision saavuttamiseksi ja strategian toteuttamiseksi.

Strategia on toimintamalli, jolla organisaation toimintoja toteutetaan. Osaamisstrategia taas keskittyy osaamiseen ja osaamisen johtamiseen. Molemmilla strategioilla on yhteys toisiinsa, mutta toisaalta molemmilla on oma, tärkeä tehtävänsä. Osaamisen johtaminen on osittain päästrategian toteuttamista. (Viitala 2008,254.) Lönnin, Virtasen ja Heinosen (2006, 7) mukaan osaamisstrategian avulla osaamisen johtaminen saadaan lähemmäksi



organisaation strategiaa. Osaamisstrategiassa on kooste osaamisen johtamisen menetelmistä. Siinä on myös kannanottoja ja ehdotuksia niistä valinnoista, joita osaamisen hankinnassa, ylläpitämisessä ja kehittämisessä tulisi tehdä. Osaamisstrategian lähtökohtia ovat toimiva osaaminen ja toiminnan johtamiseen kuuluva osaamisen johtaminen.

Viitalan (2008, 209 - 211) mukaan organisaatioissa tulisi pyrkiä huolehtimaan osaamistarpeiden määrittelyyn ja osaamisen kehittämisen lisäksi myös osaamisriskien hallinnasta. Osaamisriskit voivat liittyä esimerkiksi osaajien lähtemiseen organisaatiosta, motivaation häviämiseen tai tiedon vanhenemiseen. Henkilöstön osaamiseen liittyvä riskinhallinta on nimenomaan hyvää johtamista ja hyvää henkilöstöjohtamista. Virtainlahden (2009,64) näkemyksen mukaan hiljaisen tietämyksen johtamisen kannalta on tärkeää, että osaaminen ja tietämys näkyvät myös organisaation strategiassa. Visio ja strategia toimivat näin ohjenuorina, joiden mukaan toiminta toteutetaan ja hiljaisen tietämyksen nostaminen strategiakeskustelussa esiin viestii työntekijöille sen merkityksestä ja arvostuksesta. Strategiassa voidaan tuoda esille se, miten kunkin organisaation jäsenen hiljaista tietämystä tarvitaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Strategiassa määritetään myös se, miten tätä hiljaista tietämystä jaetaan ja ollaan näin yhdessä vielä osavampia ja vahvempia haasteellisessa toimintaympäristössä

Hiljaisen tiedon esille saaminen on vaikeaa. Avuksi tähän on tarjolla tekniikka, jonka avulla osaajan hiljainen tieto saadaan paremmin esille kuin ainoastaan tarkkailemalla hänen suorituksiaan tai pyytämällä kertomaan hänen osaamisestaan. Pelkän mallioppimisen varassa ei usein siirry suorituksesta kuin näkyvä toiminta. Tällöin taustalla olevat perustelut ja periaatteet jäävät näkymättömiksi. Mallittaminen on keino, jolla taitavan tekijän osaamista tehdään näkyväksi hänelle itselleen ja muille. Samalla se saadaan siirrettäväksi. Tilanteita, joissa mallittamisesta on hyötyä, ovat esimerkiksi eläkkeelle siirtyvien senioreiden ja taitavien erityisosaajien osaamisen näkyväksi tekeminen ja siirtäminen muille yrityksessä. Näin saadaan nostettua esille ja vahvistettua strategisesti tärkeää osaamista. Mallittamalla voidaan näin tukea työssä oppimista jokaisen työntekijän kohdalla. Tällöin tulee huomioiduksi myös se, että oppiminen lähtee erityisesti juuri yksilön omista tarpeista. Mallittamisen avulla voidaan myös havainnollistaa tiimissä olevaa osaamista ja auttaa sen jakamista ja hyödyntämistä tiimin toiminnassa. Sen avulla voidaan tukea myös perehdyttämistä. (Viitala 2005, 376.)

Hiljaisen tiedon siirtäminen tulee olla strateginen välttämättömyys useimmissa terveydenhuollon toimintayksiköissä lähitulevaisuudessa. Seniorisairaanhoitajien kokemus ja hiljainen tieto tulee tallentaa nuoremmille hoitajille hyödyntäen nykyistä teknologiaa ja jo kehitettyjä erilaisia toimintamalleja tiedon siirtämiseen. Henkilöstön kehittämisresursseja käytetään helpottamaan uusien hoitajien orientoitumista työhön, mutta vähemmän uran keskivaiheessa olevien kehittämiseen tai siirtämään tietoa nopeammin kaikille sairaanhoitajille. Tiedon säilyttäminen ja siirtäminen on mahdollista johtamisen strategioilla; hoitotyön johtajat toimivat esimerkkinä siirrettäessä ja tallennettaessa kokeneiden sairaanhoitajien tietotaitoa eteenpäin. ”Ehkä me olemme vähemmän kliinisen tiedon ja viisauden ”menetyksen” partaalla kuin olemme tiedon muuntamisen kynnyksellä”. Näin kommentoi hiljaisen tiedon siirtämistä yksi hoitotyön johtaja. Tässä onkin suurin haaste hoitotyön johtajille nyt ja tulevaisuudessa. (Bleich, Cleary, Davis, Hatcher, Hewlett & Hill 2009, 160.)

## **2.2 Osaaminen ja osaamisen johtaminen**

Osaaminen voidaan ytimekkäästi määritellä erityiseksi tiedoksi ja taidoksi, joka tulee esiin ja jota sovelletaan käytäntöön eri tilanteiden kannalta tarkoituksenmukaisella tavalla. Työssä osaaminen tarkoittaa työn vaatimien tietojen ja taitojen hallintaa ja niiden soveltamista käytännön työtehtäviin. Kartutamme osaamistamme hankkimalla työtehtävissä tarvittavia tietoja koulutusten, tutkintojen ja kurssien kautta. Taitoja kehitämme työtä tehdessämme ja asioita käytännössä toteuttamalla. Kokemusta taas karttuu niin työssä kuin muillakin elämänalueilla erilaisissa tilanteissa. Osaamista omalta alalta ja omissa työtehtävissä lisäävät kontaktit erilaisissa verkostoissa. Jokaisen asenne vaikuttaa osaamiseen ja sen kehittämiseen. Osaamiseen liittyvät oleellisesti myös sisäinen energia ja motivaatio. Kun olemme motivoituneita saamaan jotakin aikaiseksi, käytämme ja kehitämme omaa osaamistamme aktiivisesti. (Virtainlahti 2009, 23- 25.)

Osaaminen ja osaamisvaatimukset muuttuvat nykyisin jatkuvasti ja siksi sitä on kehitettävä. Se on aktiivista ja dynaamista tietämistä, jossa tiedon sisältö ja sen soveltaminen kohtaavat, ja niitä muokataan toimintaympäristön vaatimalla tavalla edelleen. Osaamista voidaan tarkastella niin yksilötasolla kuin yhteisöllisenä osaamisena. Osaaminen on myös tekemisen hallintaa, ei vain tietämistä. Osaamisessa korostuvat sosiaalinen vuoro-

vaikutus, joustavuus, epävarmuuden sietäminen ja muutoshalukkuus. Osaamista kehitetään koko ajan ja sitä myös arvioidaan sekä itse että esimerkiksi esimiehen toimesta. Organisaatiossa osaaminen nähdään niin, että se kattaa koko organisaation toiminnan. (Virtainlahti 2009, 26.)

Virtainlahden (2009, 91- 93) mukaan organisaation henkilöstön osaaminen voidaan tuoda esille osaamiskarttojen muodossa. Osaamiskarttaan kuvataan kaikki se osaaminen, jota organisaatiossa tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa. Osaamiskarttaan voidaan kuvata myös jo olemassa oleva osaaminen tai laatia kokonaan uusi osaamisvalikoima, jolla vastataan uusiin haasteisiin ja tarpeisiin. Uudella osaamisvalikoimalla varmistetaan henkilöstön jatkuva oppiminen ja kehittyminen. Tulevaisuuden osaamistarpeiden kuvaaminen auttaa siten kehittämissuunnitelmien tekemisessä. Osaamista voidaan kuvata myös strategialähtöisesti, jolloin tunnistetaan ja samalla määritetään organisaation strategiset menestystekijät ja niiden vaatimat osaamiset. Osaamiskartta voi kuvata organisaatiossa tarvittavaa osaamista nyt ja tulevaisuudessa, auttaa rekrytoimaan uutta henkilöstöä ja toimia henkilöstön osaamisarvioinnin ja osaamisen itsearvioinnin apuna. Osaamiskartoituksiin liittyy myös osaamisen tavoiteprofiilin laatiminen. Osaamisprofiilin avulla selvitetään, mitä osaamista henkilöstöllä tulisi olla. Näiden profiilien avulla saadaan työkalut osaamisen kehittämisen arviointiin eli se auttaa hahmottamaan, mitkä kehittymisen kohteet ovat nyt ajankohtaisia ja mille tasolle osaamiset tulisi saada.

Osaamisen johtamisesta puhutaan monenlaisia termejä käyttäen. Alkuun puhuttiin organisaation oppimisesta (organizational learning), jossa kiinnostus kohdistui yksilön, ryhmän ja organisaation sekä verkoston tasolla oppimiseen. Oppivaksi organisaatioksi kutsuttiin tehokkaasti oppivaa organisaatiota. Strategia-ajattelun muuttuessa organisaation kilpailukyvyn kannalta ratkaisevasta osaamisesta käytetään nimitystä strateginen osaaminen ja ydinkyvykkyys. Knowledge management tarkoittaa sekä osaamisen tai tietämyksen että tiedon johtamista. Kaikille organisaation osaamisen eri näkökulmia käsitteleville keskusteluille kattokäsitteenä voidaan pitää osaamisen johtamista. Tiedon johtamisella viitataan yleensä siihen järjestelmään, jolla tietoa hankitaan, prosessoidaan, varastoidaan ja levitetään. (Viitala 2007, 172- 173.)

Viitalan (2003, 15-16) mukaan osaamisen johtaminen määritellään kirjallisuudessa niin, että se on osaamisen ylläpitoa ja lisäämistä niin, että organisaation tavoitteet saavutetaan.

Eräissä käsitelmäärityksissä korostuu uuden osaamisen luominen ja jakaminen inhimillisten prosessien näkökulmasta. Osaamisen johtamisen tavoitteena voidaan siis pitää organisaation infrastruktuurin, toimintamallien, järjestelmien, mittareiden ja koko kulttuurin kehittämistä sellaiseksi, että ne tukevat osaamisen jakamista, koordinoitua ja kumuloitumista vision suunnassa. Osaamisen johtamisen tulosten on esitetty näkyvän kehittyneempinä toimintatapoina, tuotteina, innovaatioina, palveluina ja parantuneena talouden kasvuna. Sitä pidetään laajimmillaan kokonaisvaltaisena ilmiönä, joka sisältää kaikki liikkeenjohdon ulottuvuudet ja siinä on taustafilosofiana oppimisen näkökulma.

Osaamisen johtaminen on osittain myös strategian toteuttamista. Siinä varmistetaan toiminta- ja kilpailukyvyn perustaa ja edellytyksiä strategisille valinnoille. Osaamisen ja kilpailustrategian välisen yhteyden ymmärtäminen on tärkeitä onnistuneen kokonaisvaltaisen strategiatyön kannalta. Mitä vaikeampi yrityksen on ennustaa tulevaisuuden markkinoiden kehittymistä, sitä tärkeämpää sen on omata sellaista osaamista, jota voidaan hyödyntää kilpailu- ja markkinatilanteiden muuttuessa. Lisäksi organisaatiolla on oltava kunnossa se osaaminen, jota tarvitaan nykyisessä kilpailutilanteessa. (Viitala 2008, 67.)

Osaamisen johtamisen tavoitteena on yleensä organisaatiolle hyödyllisen osaamisen hankkiminen, kehittäminen ja säilyttäminen. Osaamisen johtamisen lähtökohdaksi on tietä tavoiteltavan osaamisen sisällöstä. Siihen liittyvän määrittelyn lähtökohdat on löydettävissä kahdesta suunnasta: organisaation strategisista tarpeista ja työn edellyttämän ammattitaidon yleisistä vaateista. (Viitala 2003, 49.) Virtainlahden (2009, 68) mukaan osaamisen johtamisessa tärkeintä on kytkeä se organisaation päämääriin ja tavoitteisiin. Oleellista on organisaatiossa toimivien ihmisten osaamisen tason nostaminen ja vaaliminen sekä osaamisen tehokas hyödyntäminen. Yleensä osaamisen johtaminen liittyy yksilön oppimiseen ja osaamisen ymmärtämiseen, koska organisaatioiden osaaminen ei toteudu ilman ihmisiä.

Sydänmaanlakan (2001, 256) mukaan osaamisen johtaminen on yrityksen visioista, strategiasta ja tavoitteista määriteltävän ydinosaamisen ja muun osaamisen arviointia. Osaamisen johtaminen on nykytason vertaamista tavoitetasoon ja sen pohjalta laadittavia kehityssuunnitelmia, jotka viedään käytäntöön ja muunnetaan yksilöiden henkilökohtaisiksi kehityssuunnitelmiksi. Sydänmaanlakka (2009, 154) näkee nykyisen henki-

löstön osaamisen kehittämisen lähtevän liikkeelle aina yksilön osaamisen kehittämisestä. Yksilö oppii jonkin asian, soveltaa sitä käytäntöön ja jakaa oppimansa asian toisille työntekijöille. Oppiminen pitää jollain keinoin dokumentoida, jotta osaamista voidaan hyödyntää laajemmin. Näin luodaan virallinen toimintatapa, joka voidaan ottaa käytäntöön omassa yksikössä tai organisaation muissakin yksiköissä. Tällöin puhutaan tiedon johtamisen prosessista, jolloin yksilötasolla oleva tieto jalostetaan koko organisaation havaittavaksi tiedoksi. Jos tämä osaaminen on organisaatiolle todellista kilpailuetua luovaa osaamista, voidaan puhua organisaatioon luodusta uudesta ydinosaamisesta.

### **2.3 Lähiesimies ja osaamisen johtaminen**

Sosiaali- ja terveydenhuollon toimintayksiköiden johtaminen perustuu johtamiseen ja sosiaali- ja terveydenhuollon asiantuntijuuteen, alan tutkimuksen tuntemiseen, käytännön kokemukseen sekä palvelujärjestelmän ja toimintaympäristön tuntemiseen. Työnjohdollinen asema edellyttää myös sosiaali- ja terveydenhuollon lainsäädännön tunte- musta sekä henkilöstön ohjausta ja valvontaa. Sosiaali- ja terveyspalvelut tuotetaan ver- kostomaisissa toimintaympäristöissä. Poikkisektoraalisten ja toimintayksiköiden raja- pinnat ylittävien toimintakokonaisuuksien ja palveluprosessien yhteen sovittaminen sekä käytäntöjen yhtenäistäminen edellyttää uudenlaisen johtamistehtävän kehittämistä. Tämä taas luo edellytykset hoidon jatkuvuudelle ja asiakasturvallisuudelle. Osallistaval- la johtamisella luodaan perusta moniammatillisten tiimien ja verkostojen yhteiseen ta- voitteeseen sitoutumiselle ja eri henkilöstöryhmien yhteistyölle. Täten tuetaan organi- saation oppimista ja asiantuntijuuden kehittymistä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 39.)

Johtaminen voidaan määritellä monella tavalla. Se on selviämistä ja myös muiden aut- tamista selviämään jatkuvasti muuttuvassa ja epävarmassa toimintaympäristössä. Joh- tamisessa korostuvat ohjaus, viestintä ja valmennus. (Valpola 2000,18.) Johtaminen tarkoittaa kaikkea suunnitelmallista tekemistä, jonka tarkoituksena on ohjata toimintaa haluttuun suuntaan ja asetettuja tavoitteita kohti. Organisaation tulee määritellä itse, mitä johtaminen tarkoittaa, jolloin huomioidaan organisaation filosofia, ihmiskäsitys, uskomukset ja keskinäisen riippuvuuden taso. (Viitala & Jylhä 2004, 176- 179.) Johta- minen on kykyä määritellä visio ja ohjata yksilöiden ja ryhmien toimintaa kohti visiota.

Samalla edistetään ryhmätyötä, sitoutumista ja tehokkuutta. Ryhmätyö kattaa tuottavan osan ryhmän yhteenkuuluvuutta, ja se keskittyy siihen, että johtaja varmistaa, että ryhmän jäsenten suhteet ovat toimivia ja tuottavia. (Knodel 2010, 2.)

Viitalan ja Jylhän (2004, 176- 179) mukaan johtajan rooli nähdään keskeisenä organisaation suunnanäyttäjänä ja kehityksen ohjaajana. Esimiehet toimivat myös ryhmiensä tukihenkilöinä. He auttavat myös ylintä johtoa saavuttamaan organisaation päämäärät ja toteuttamaan strategioita. Aikaisemmin johtaminen on jaettu ihmisten johtamiseen (leadership) ja asioiden johtamiseen (management). Nykyisin näitä kahta elementtiä ei voida erottaa toisistaan. Asioita ei voida johtaa muuten kuin ihmisten avulla, joten molempia johtamisen elementtejä tarvitaan.

Hyvin toimivalla työpaikalla esimies käyttää osallistuvaa johtamistapaa. Sen tärkeänä indikaattorina on, että esimies keskustelee säännöllisesti henkilöstön kanssa henkilön työsuorituksesta, työhön liittyvistä tavoitteista, toiminnan kehittymisestä ja työpaikan henkilöstösuhteista. Työn sisällön tulisi vastata kunkin työntekijän kykyä ja toiveita. Ihmisten väliset suhteet perustuvat avoimuuteen, avuliaisuuteen ja luottamukseen. Näin toiminnot sujuvat joustavasti ja tulosta syntyy. (Juuti 1998, 16.) Valpolan (2002, 13) näkemyksen mukaan kehityskeskustelu ei ole koskaan esimiehen vapaaehtoisuuden varassa, vaan se yleensä liitetään tärkeäksi osaksi johtamisjärjestelmää. Kehityskeskustelu on tärkeä osa esimies- alaissuhdetta. Se nähdään johtamisjärjestelmän yhtenä keinona, jolla varmistetaan, että jokaisen työntekijän kanssa on sovittu keskeisistä tavoitteista ja niiden arviointikriteereistä ja että jokaisen kanssa keskustellaan työstä, henkilökohtaisista kehittymistarpeista ja kiinnostuksen kohteista. Kehityskeskustelu on tärkeä lenkki siinä ketjussa, joka johtaa yrityksen visiosta päivittäiseen työhön.

Päävastuu henkilöstösuunnittelussa on jokaisella esimiehellä oman vastualueensa osalta. Heillä on paras tieto toiminnan edellyttämästä osaamisesta ja työntekijöidensä osaamisesta, suunnitelmista ja tilanteista. (Viitala 2005, 235.) Henkilöstösuunnitteluun voidaan lukea myös työnsuunnittelu. Työnkuvalla tai tehtäväkuvalla tarkoitetaan tehtävän sisältöä ja vastuualuetta. Nykyisin yrityksessä on kehityksen suunta kohden joustavia ja vaihtelevia työnkuvia. Osaamisen johtamisen näkökulmasta tapahtuva työnsuunnittelu ottaa huomioon oppimisen ja osaamisen tehokkaan hyödyntämisen näkökulman. (Viitala 2005, 236.)

Johtamisosaamisen ja -käytäntöjen uudistaminen on välttämätöntä sosiaali- ja terveydenhuollon rakenteellisten ja toiminnallisten uudistusten toteuttamiseksi. Kaste-ohjelman valtakunnallisen toimeenpanosuunnitelman mukaan johtamisen kehittämisen tavoitteena on parantaa sosiaali- ja terveystalouden vaikuttavuutta ja saatavuutta sekä edistää henkilöstön työhyvinvointia uudistuvissa toimintaympäristöissä. Sosiaali- ja terveydenhuollon yhdistyväällä toiminta-alueella on huolehdittava asiakasprosessien toimivuudesta, eri henkilöstöryhmien osaamisen täysimääräisestä hyödyntämisestä ja erilaisten ammattikulttuurien yhteensovittamisesta. Monien toimijoiden verkoston toimivuus ja palveluiden laatu edellyttävät henkilöstövoimavarojen jatkuvaa kehittämistä ja henkilöstöä osallistavaa johtamistapaa. Palveluiden laadun, vaikuttavuuden ja moniammatillisen yhteistyön toimivuuden perusedellytys on henkilöstön vahva ammatillinen asiantuntijuus. (Sosiaali- ja terveystalouden ministeriö 2009, 14.)

Esimiehen tehtävä on vastata siitä, että hänen johtamassaan yksikössä on käytössä toiminnan tavoitteiden edellyttämää osaamista sekä osaamispääomaa. Esimies vastaa myös siitä, että yksikössä toimivat henkilöt osaavat ja ovat ammattitaitoisia yksikön tavoitteiden edellyttämällä tavalla. Henkilöstön osaamistarpeista esimiehet viestivät omalle organisaatiolle niin lyhyemmällä kuin pidemmällä aikavälillä. Esimiehet laativat oman toimintayksikön osaamisstrategian ja osaamispääoman kehittämissuunnitelman osana toimintasuunnitelmaa tai budjettia. Esimiehet myös päättävät, miten omassa yksikössä hyödynnetään koko yrityksen osaamisen kehittämissuunnitelmia, mitä kehitetään itse ja mitä hankitaan ulkopuolelta. Esimiesten tulee myös varmistaa, että henkilöstöllä on ajantasaiset selkeät yhteiset tavoitteet ja että ihmiset ovat ymmärtäneet strategian ja siihen liittyvät tavoitteet sekä mitä tavoitteet tarkoittavat kunkin omassa työssä. Esimiesten on huolehdittava myös siitä, että ihmisillä on riittävä osaaminen tavoitteiden saavuttamiseksi. Näin esimiehet kehittävät omista organisaatioistaan oppivia organisaatioita, joissa tuetaan osaamisen jakamista ja organisaation oppimista. (Ojala 2008, 96.)

Työyhteisön on määriteltävä perustehtävänsä, missionsa ja tarkoitus, miksi se on olemassa. Määrittelyyn kuuluu myös se, keitä palvelemme ja ketkä ovat asiakkaitamme. Työyhteisöllä on olemassa tavoitteet, tulevaisuudenkuvat ja visiot. Sillä on olemassa konkreettiset toiminta-, rahoitus-, henkilöstö- ja resurssisuunnitelmat. Arvot liittyvät yleensä työyhteisön kulttuuriin. Nämä luovat pohjan sille, miten työyhteisössä toimitaan ja vastaavasti sille, mikä ei ole suotavaa toimintaa. Työyhteisön arvot luokitellaan toi-

minnallisiin ja eettisiin arvoihin. Arvot on yleensä kirjattu työyhteisön toimintastrategiaan. Sekä arvot että vastuu liittyvät yhteen, joten työyhteisön toiminnassa on suuri merkitys vastuullisella toiminnalla ja johtajuudella. Arvot ovat myös johtamisen välineitä. Ne osoittavat suhtautumista henkilöstöön, asiakkaisiin ja sidosryhmiin. (Juujärvi, Myyry & Pessa 2007, 49, 51.)

Viitala (2008, 313 - 23) näkee osaamisen johtamisessa esimiehen roolista katsottuna neljä tärkeätä ulottuvuutta. Ensimmäinen on osaamisen suunnan selkiyttäminen, mikä sisältää sen johtamistoiminnan ulottuvuuden, jolla esimies määrittelee osaamisen kehittämisen tavoitteita ja suuntaviivoja. Se käsittää toimintaa, jolla esimies auttaa koko työyhteisöä ja sen yksittäisiä jäseniä tiedostamaan toiminnan tilaa ja tavoitteita sekä näiden kautta osaamisen tilaa, oppimistarpeita, -tavoitteita, syitä oppimistarpeille ja oppimisen vaikutuksia organisaation toimintaan. Toisena tärkeänä ulottuvuutena on oppimista edistävän ilmapiirin kehittäminen. Se sisältää kaksi oleellista tehtäväryhmää: koko työyhteisön ilmapiirin kehittämisen ja esimiehen ja hänen alaistensa vuorovaikutussuhteiden rakentamisen. Organisaation ja jokaisen työyhteisön oppiminen on yhteisöllinen ilmiö. Osaamisen johtamisen kohde on siksi koko työyhteisö. Oppimista edistävät myönteinen ilmapiiri ja turvallisuuden tunne. Kolmantena ulottuvuutena on oppimisprosessin tukeminen. Oppimisprosessi sisältää kaksi tehtäväryhmää: ryhmän kokonaisosaamisesta huolehtiminen ja yksilön kehittymisen tukeminen. Neljäntenä ulottuvuutena on esimerkillä johtaminen, missä keskeistä on esimiehen suhtautuminen omaan työhönsä ja kehittymiseensä. Esimiehen kannalta nämä seikat ovat rakennusaineita osaamisen johtamisen uskottavuudelle.

## **2.4 Osaamisen kehittäminen**

Osaamisen kehittämistyön merkityksen ymmärtämisessä on tärkeätä yrityksen johdon strateginen osaaminen, ja sen kohteena on henkilöstön osaamisen kehittämistyö ja myös henkilöstön jaksamisen tukeminen. Aiemmin kilpailuetua haettiin uusilla investoinneilla, rahoituksella ja olemassa olevan toiminnan tehostamisella. Tällöin kehittämis- ja muu-  
tostyössä ei korostunut henkilöstön osaaminen samassa laajuudessa kuin nyt ja tulevaisuudessa. Nykyisin yritysten on keskityttävä yhä enemmän omaan ydinosamiseensa ja sen kehittämiseen, jotta pystytään ylläpitämään kilpailuetua ja suuntaamaan osaamista



uudelleen. Johtamisen ja esimiestyön haasteena on ihmisten osaamisesta huolehtiminen. Oikea osaaminen edellyttää järjestelmällistä osaamistarpeen selvittämistä ja osaamisen hankkimista. Osaaminen tulee saada myös käyttöön, mikä edellyttää osaamisen johtamiseen liittyviä toimintamalleja ja prosesseja sekä osaamista tukevaa organisaatiokulttuuria. (Nurminen 2007, 40 - 41.)

Nurmisen (2007,41- 42) mukaan osaamista koskevassa keskustelussa on tähdennetty, että tarvittava osaaminen ei synny eikä sitä osata hyödyntää itsestään. Siksi osaamista on johdettava samoin kuin muitakin strategisia resursseja. Muutoksista selvitään ainoastaan jatkuvalla tehokkaalla osaamisen kehittämisellä ja oppimisella. Työn hallinnan ylläpidossa korostuu niin yrityksen kuin työntekijänkin oma vastuu. Jatkuvassa muutoksessa oma osaaminen on pidettävä jatkuvasti ajan tasalla. Oman osaamisen ylläpitäminen on paras turva turbulenteilla työmarkkinoilla.

Henkilöstön kehittämistarpeiden tulee lähteä yrityksen liiketoiminnasta, ydinosaamisesta ja siitä lähtevistä tarpeista käsin. Nämä tarpeet tulee määritellä organisaatio-, työyhteisö- ja yksilötasolla. Kehittämistarpeiden määrittelyssä tulee ottaa huomioon kehittämistarpeet nykyisten työtehtävien suhteen, mutta erityisesti tulevaisuuden näkökulma. Kehittämistarpeet tulee tunnistaa sekä yksilö- että työyhteisötasolla. (Österberg 2005, 122.)

Osaamisen kehittämisessä on tärkeitä korostaa verkostojen ja yhteistoiminnan merkitystä. Kaikkea osaamista ei välttämättä tarvitse hankkia omaan organisaatioon, vaan yhteistyöllä ja kumppanuuksilla voidaan hankkia ja ylläpitää monenlaista osaamista. Osaaminen on nykyisin hajautuneena erilaisissa verkostoissa, joiden hyödyntäminen on tänä päivänä todella tärkeitä. (Sydänmaanlakka 2009, 63- 64.)

Organisaatiolla on koko sen eliniän kehittynyt toimintakulttuuri, joka luo ilmapiirin ja totutut tavat toimia. Ympäristön muuttaessa organisaation päätavoitteita ja tarkoitusta yleensä pitkäkestoisinta on muuttaa talon sisäisiä toimintatapoja. Ne ovat ehtineet sekä henkilöstövalintojen että pitkäaikaisten työsuhteiden aikana edelliseen toimintatapaan sopiviksi. Ne organisaatiot, jotka saavat toimintatavat muuttumaan niin, että samat ihmiset työskentelevät eri tavalla kuin ennen, säilyttävät kilpailukykyensä olemassaolon oikeutensa. (Valpola 2000, 43 -44.) Johtajan, joka haluaa muuttaa olemassa olevaa toi-

mintakulttuuria, täytyy löytää keinot sisällyttää uudet elementit vallitseviin ideologioihin ja kulttuurin muotoihin. Samoin johtajan, joka haluaa luoda toimintakulttuureita, täytyy selvittää, kuinka kehittää ja terävöittää erottuvia ideologioita ja kulttuurimuotoja, jotka sopivat heidän organisaatioonsa ja henkilöstöönsä. Olipa luomassa tai muuttamassa toimintakulttuureita, johtajan täytyy vaihtaa joitakin olemassa olevia ideologioita, symboleita ja tapoja uusiin. Uusiinkin organisaatioihin henkilöstö tuo mukanaan toimintakulttuureita aiemmista toimintaympäristöistään. (Ott & Shafritz 2001, 414.)

Organisaatiokulttuuri luo myös edellytykset innovatiivisuudelle. Kun kysytään ennakkoluulottomia ratkaisuja, otetaan poikkeavat ajatukset luontevasti ja nopeasti kokeiluun. Näin syntyy luovuudelle tilaa. Jos ideoita ei oteta käsittelyyn esimerkiksi ajanpuutteen vedoten, niin johdon on turha valittaa innovatiivisten ehdotusten puutetta. Eli organisaatiokulttuuri ja organisaatiokokonaisuus luovat edellytykset ihmisen osaamisen hyödyntämiselle. (Valpola 2000, 44 -45.)

Strategisella perspektiivillä on merkittävä rooli silloin, kun korostetaan ihmisten tärkeyttä organisaatiolle. Tämä merkitys liittyy lähinnä taitoihin, pätevyyteen tai tietoon, mitä ihmiset tuovat organisaatiolle. Johtajien haasteena on se, kuinka käytetään parhaiten hyväksi näitä taitoja ja pätevyyttä pyrittäessä tavoitteisiin. (Pinnington, Macklin & Campbell 2007, 254.)

Miksi ihmisten osaamista pitää arvioida ja miksi jonkun muun kuin tekijän itsensä ohjaamana ja tuella? Vastaukset liittyvät osaamisen hyödyntämiseen, kehittämistoimenpiteiden suunnitteluun sekä henkilöstön oppimismotivaation virittämiseen. Organisaatiossa osaamisen kehittäminen on sekä strategisesti tärkeä asia että se liittyy samalla resursien kohdentamiseen. On tärkeätä paikantaa ne osaamisen alueet, joissa tarvitaan vahvistamista ja johon johdon on perusteltua kohdistaa voimavaroja. (Viitala 2008, 153.)

Henkilöstön osaamista ja osaamisen kehittämistä voidaan kartoittaa esimerkiksi kompetenssikartoitusten avulla. Kompetenssikartoituksessa selvitetään, miten henkilöstön ja yksilöiden tulisi kehittyä, että osaaminen vastaisi ammatillista tavoiteprofiilia. Tarvittavien kompetenssien erittely aloitetaan organisaation vision ja strategian edellyttämistä osaamisista ja päätetään yksilöosaamisen kehittämissuunnitelmiin. Esimiehet pohtivat yhdessä työntekijöiden kanssa yksikkönsä tulevaisuuden tavoitteiden vaatimaa osaamis-

ta ja dokumentoivat sen tarkasti, usein myös yksilötasolla. Tämän jälkeen arvioidaan työntekijöiden osaamistaso suhteessa tuleviin osaamistarpeisiin. Tämä toteutetaan kehityskeskusteluissa. Joskus työntekijät tekevät osaamisanalyysinsä itsenäisesti käyttäen apuna valmiita lomakkeita. Näiden tietojen pohjalta yksikön osaamisen kehittämistarve saadaan selville kokonaisuudessaan ja tarpeen vaatiessa myös yksilötasolla. (Viitala 2008, 154.)

Euroopassa ja Yhdysvalloissa sovelletaan henkilöstön kehittämiskeinoina nimenomaan valmennusta (coaching) ja mentorointia (mentoring). Valmennuksen ja mentoroinnin oppeja, menetelmiä ja kokemuksia käytetään sekä tiimien että henkilökohtaisen taidon ja osaamisen siirtämiseen ja kehittämiseen. Myös Suomessa mentorointi on yleistymässä suunnitelmallisena menetelmänä. Valmennuksen tavoitteena on yleensä nostaa tiedon ja taidon tasoa sekä hyödyntää kaikki osaaminen, jota organisaatiossa jo on. Mentoroinnin etuna on käytännölläisyys eli keskitytään juuri oman työyhteisön tehtäviin ja haetaan siellä toimivia ratkaisuja. (Juusela 2006, 3; Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 83; Ranki 1999, 105.)

Viitala (2008,355) näkee osaamisen kehittämisen keinoina perehdyttämisen, kehityskeskustelut, mentoroinnin, työnohjauksen, bench markingin ja mallittamisen. Perehdyttäminen ja kehityskeskustelut ovat tärkeitä ja erittäin tehokkaita osaamisen johtamisjärjestelmän osia ja niitä on suhteellisen helppo systematisoida organisaatioissa. Järjestelmällisellä kehittämisellä niiden toteutumista ja laatua voidaan helposti nostaa ja turvata. Mentoroinnilla on näistä keinoista laajin suosio. Mentoroinnin mahdollisuudet ennen kaikkea johtajuuden kehittämisen tukena ovat suuret. Työnohjauksella on pitkät perinteet etenkin julkisella sektorilla ja juuri hoiva- ja hoitotyössä. Hyvin usein työyhteisöjen ja myös yksittäisten ammattilaistenkin kehittyminen edellyttäisi työnohjauksen kaltaista intensiivistä ja pitkäkestoista tukemista. Parhaista käytännöistä oppiminen eli bench marking on oivallettu monessa organisaatiossa hyvänä osaamisen kehittämisen keinona. Jokaisella organisaatiolla on paljon mahdollisuuksia oppia sekä omista että toisten organisaatioiden parhaista käytännöistä. Tämäkin edellyttää kuitenkin systemaattista lähestymistapaa. Mallittaminen on näistä osaamisen johtamisen välineistä vähiten käytetty, ainakin toistaiseksi. Monessa organisaatiossa voisi mallittamisen soveltamisesta olla hyötyä, kun eläköitymisen myötä tapahtuva hiljaisen tiedon häviäminen on vakava uhka osaamiselle.

Motivaatio on sisäinen käyttövoima, joka aktivoi ihmisen työskentelemään haluamiinsa tavoitteisiin. Sen lisäksi, että yrityksessä huomioidaan henkilöstöä motivoivat tekijät, on tärkeitä huolehtia sopivasta ja haluttuun suuntaan ohjaavasta palkitsemisesta. Yrityksen strategia määrittelee asetettavat tavoitteet palkitsemisen edellytyksiksi. Palkitsemistavoitteet voivat olla taloudellisia tai laadullisia. Ne voivat perustua myös muihin mitattaviin tunnuslukuihin, esimerkiksi henkilöstön vähentyneisiin poissaoloihin. (Österberg 2005, 138 - 139.)

## **2.5 Aikaisempien tutkimuksien näkökulma osaamisen johtamiseen**

Osaamisen johtamista on tutkittu hyvinkin kattavasti. Viitala (2003) käsittelee tutkimuksessaan osaamisen johtamista esimiestyössä. Viitalan tutkimuksessa pyritään ymmärtämään ja kuvaamaan mallintamalla ilmiötä ”osaamisen johtaminen esimiestyössä”. Tutkimuksen tavoitteena on myös määritellä käsitettä ”knowledge leadership”. Tutkimuksessa rajaudutaan tarkastelemaan ihmisten johtamisen aluetta organisaatiossa ja siinä keskitytään erityisesti esimiestoimintaan, jota käsitellään osaamisen johtamisen näkökulmasta. Esimiestyöllä Viitala tarkoittaa tutkimuksessaan sitä johtamistoiminnan aluetta, jossa henkilö pyrkii saavuttamaan vastuullaan olevan tavoitteen henkilöstönsä avulla ja kanssa eli heidän toimintaansa suuntaamalla, tukemalla ja ohjaamalla. Esimiestyön tärkeimpinä ulottuvuuksina pidettiin oppimisen suuntaamista, oppimista edistävän ilmapiirin luomista, oppimisprosessin tukemista ja esimerkillä johtamista. Tutkimuksen avulla esimiehet jaettiin klusterianalyysin avulla neljään kategoriaan: valmentajat, kapteenit, luotsit ja kollegat. Tämän perusteella selvisi, että osaamisen johtaminen ilmeni tutkittujen esimiesten toiminnassa eri tavoin. Tulosten mukaan vain osa esimiehistä toimi osaamista edistävällä tavalla työssään. Tutkimuksen mukaan esimiestyön ja osaamisen johtamisen kolmeksi tärkeimmäksi keinoksi nousivat tiedon käsittely ja sen avulla tietoisuuden luominen, keskustelun synnyttäminen ja oppimista tukevien toimintamallien ja järjestelmien kehittäminen.

Lehtonen (2002) on tutkinut organisaation osaamisen strategista hallintaa. Tutkimuksen tavoitteena oli kuvata kohdeorganisaation strategiset osaamisalueet ja tutkia niihin liittyviä ja jaettuja merkitysrakenteita. Tämän jälkeen oli tavoitteena tunnistaa ne tekijät, jotka selittävät strategiseen osaamisalueeseen liittyvien merkitysrakenteiden voimak-

kuutta. Tämän jälkeen tutkittiin osaamisen strategisen hallinnan dynamiikkaa osaamisen rakentamisen, ylläpidon ja hyödyntämisen näkökulmasta. Tutkimustulosten perusteella tutkimuksen kohdeorganisaation asiantuntijat osasivat kuvata ja arvioida operationaalisia, konkreettisia ja läsnäolevia osaamisia paremmin kuin niitä osaamisia, joita organisaatiolla ei ole ja joita se tarvitsisi. Näiden tulosten tulisi johtaa toimintakäytäntöihin, joiden kautta pidetään esillä ja vahvistetaan myös abstraktimpaa osaamista. Tulosten pohjalta voidaan päätellä, että keskeisintä osaamisen rakentamisessa on verkostoituminen erilaisiin tietämyslähteisiin. Lehtosen tutkimuksessa selvisi myös, että osaamisen hallinnan dynamiikka vaihtelee osaamisalueittain, mutta yhteistä on se, että osaamisen rakentumisessa ja ylläpidossa keskeistä on toiminnan kautta oppiminen.

Ollila (2006) on tutkinut osaamisen strategisen johtamisen hallintaa sosiaali- ja terveystieteiden julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, mitä osaamisen strategisen johtamisen hallinta on käsitteellisenä ja käytännöllisenä ulottuvuutena. Lisäksi selvitettiin, miten johtamisosaaminen ilmenee ja mitä se merkitsee julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Lähtökohtana jo olemassa olevan teorian ja saatujen ensimmäisen vaiheen tutkimustulosten pohjalta voitiin muodostaa teoreettinen malli osaamisen johtamisen hallinnasta ja tätä mallia sitten testattiin toisen vaiheen tutkimuksella. Tutkimustulosten perusteella molemmissa organisaatiotyypeissä johtamisroolien perustavoitteet liittyvät toiminnan ja työn uudistamiseen, siihen valmentamiseen ja lisäksi johtamiseen. Tulosten mukaan julkisten organisaatioiden johtajat kokivat itsensä hieman enemmän uudistaviksi kuin yksityisen puolen johtajat. Yksityisten organisaatioiden johtajat kokivat olevansa enemmän valmentajia ja kokivat johtamistyössään merkityksellisenä yhteisöllisyyden ja yhteistyön rakentamisen.

Van Beveren (2003, 90- 95) on tutkinut julkisia terveydenhuollon organisaatioita ja niissä tiedon ja osaamisen johtamisen soveltuvuutta terveydenhuoltoon. Tutkimuksen tuloksissa tuli esille, että tieto kulki ylöspäin, mutta ylimmät johtajat eivät jakaneet tietoa alaspäin. Henkilöstön koulutus keskittyi ainoastaan omalle ammattiryhmälle tarkoitettuun koulutukseen, joten eri ammattiryhmien välistä vuoropuhelua ei syntynyt. Tutkimuksen tuloksena oli, että julkiselle sektorille tarvitaan uusia osaamisen johtamisen välineitä, erilaisia malleja ja tekniikoita. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että terveydenhuollon ammattiryhmien välillä on sekä eksplisiittistä että hiljaisen tiedon jakamista yhdessä tekemisen kautta, mutta tämä tieto jää usein ammattiryhmien välille.

Kivinen (2008) on tutkinut väitöskirjassaan tiedon ja osaamisen johtamista terveydenhuollon organisaatioissa. Tietoa ja osaamisen johtamista tarkasteltiin terveydenhuollon organisaatioissa teoreettisesti ja empiirisesti käytännön toimintana. Tulosten mukaan teknologinen kehitys on osaamisen ja tiedon johtamista edeltävä tekijä. Erityisesti 2000-luvulla tietotekniikka on suuri mahdollistava ja edistävä tekijä, väline ja keino tiedon ja osaamisen johtamisessa. Tutkimuksen mukaan organisaatioissa ei oltu suunniteltu tiedon hankintaa, säilyttämistä ja tiedon käyttöä. Myöskään yhteisistä toimintatavoista ei oltu sovittu. Suurimpia ongelmia olivat tiedon saannin ja tiedonvaihdon ongelmat. Strategiset linjaukset eivät myöskään ohjaa henkilöstön osaamisen kehittämistä kaikissa organisaatioissa. Tietojärjestelmien saatavuus organisaatioissa oli hyvä, mutta niitä käytettiin vähän. Osaamisen kehittäminen ja uuden tiedon muodostaminen liittyivät lähinnä yksilötasoisiiin käytäntöihin, kuten kehityskeskusteluihin ja lyhytkestoisiin koulutuksiin. Hiljaisen tiedon ja osaamisen tuominen koko organisaation käyttöön oli vähäistä.

Huotari (2009) on väitöskirjassaan tutkinut kuntien sosiaali- ja terveystoimen strategisen osaamisen johtamista. Tutkimuksen mukaan strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimialoilla edellyttää kehittämistä etenkin strategisessa johtamisessa. Kunkin toimialan johdolta edellytettiin vahvempaa sitoutumista tehtyyn strategiaan. Strategista päätöksentekoa tulisi kehittää aiempaa pitkäjänteisemmäksi. Lähijohdon rooli strategisessa johtamisessa ja osaamisen johtamisessa on korostunut viime vuosina, ja tämän johdosta työnkuvaa on tärkeä kehittää entistä strategisemmaksi. Tärkeimmäksi kehittämiskohteeksi nousi henkilöstön mukaanotto strategiseen keskusteluun, jolloin henkilöstö voi omaksua strategian edellyttämät osaamisen kehittämistarpeet. Strategisessa osaamisen johtamisessa tärkeänä osa-alueena korostui nimenomaan työhyvinvoinnin johtaminen. Suuriin ikäluokkiin kuuluvan henkilöstön siirtyminen eläkkeelle ja kuntatalouden kiristyminen entisestään lisäävät strategisen osaamisen johtamisen haastetta kunnallisilla sosiaali- ja terveystoimialoilla.

Moisio (2005) on selvittänyt tutkimuksessaan niitä käytäntöjä, joita suomalaisissa yrityksissä on osaamisen johtamisen tukemiseen esimerkiksi palkitsemisen keinoin. Kaikissa kuvatuissa tapauksissa palkitsemisen toivottuja vaikutuksia osaamisen johtamiseen saavutettiin ainoastaan osittain. Parhaiten tavoitteiden saavuttamista tuki aineeton palkitseminen, esimerkiksi hyvät oppimis- ja koulutusmahdollisuudet. Tulosten mukaan palkkausjärjestelmien vaikutukset olivat vähäisemmät. Osa tähän vaikuttaneista syistä

oli organisaatiokohtaisia ja osa kaikille tapauksille yhteisiä. Yhteistä olivat muun muassa osaamisen määrittelyssä esiintyneet ongelmat sekä suuri vaihtelu yksikkökohtaisissa käytännön toimintatavoissa. Esimiesten osuus palkitsemisen soveltamisen onnistumisessa oli todella merkittävä. Palkkausjärjestelmien vaikutuksia osaamisen johtamisen tavoitteisiin heikensi osaamisen johtamisen muiden menettelytapojen keskeneräisyys.

Anttonen (2007) on tutkimuksessaan selvittänyt sähköisen osaamisrekisterin kehittämistä strategisen osaamisen johtamisen välineeksi Turun terveystoimessa. Tutkimustulosten mukaan kaupungin yhteinen visio ja strategia linjasivat terveystoimen strategioita ja niitä oli pyritty avaamaan henkilöstölle konkretisoinnin ja yhteisten keskustelujen kautta. Henkilöstöstrategian ja yleisen strategian välinen yhteys nähtiin merkittävänä, mutta kehittämistä vaativana. Yhteisen linjauksen ja osaamisten painopistealueita koskeva keskustelu koettiin tärkeänä. Henkilöstön suhtautuminen osaamisten kartoittamiseen ja osaamisrekisteriin oli tutkimustulosten mukaan vaihtelevaa. Henkilöstö oli kyllä miettinyt osaamisten sisältöä käytännön työn näkökannalta ja osallistui näin osaamisten määrittelyyn. Osaamisrekisteristä toivottiin työvälineitä osaamisen johtamiseen tiedon saamiseksi olemassa olevasta osaamisesta, tulevaisuudessa tarvittavasta osaamisesta ja osaamisvajesta osaamisen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi erilaisin keinoin strategisen linjauksen mukaisesti. Tällöin olisi mahdollista hyödyntää laajemmin henkilöstön osaamista terveystoimessa, työn organisoinnissa, oppimisen edistämässä ja rekrytoinnissa.

Kettunen (2003) tarkasteli tutkimuksessaan kotihoitotyön osaamista ja osaamisen johtamista. Tutkimustulosten mukaan osaamisen johtaminen nähtiin perinteisenä henkilöstöhallinnon toimintoina. Osaamisen kehittämiskeinoina työntekijät toivat esille koulutuksen, omaehtoisen opiskelun, kirjallisuuden lukemisen, vastualueiden hoitamisen ja tiimipalavereiden hyödyntämisen. Osaamista edistäväksi tekijäksi työntekijät mainitsivat tiimipalavereiden humanin ilmapiirin ja reflektiivisen ajattelun. Kotihoidon johto mainitsi osaamista edistäviksi tekijöiksi inhimillisen kohtelun, tukena olemisen, ajan antamisen, työntekijöiden kuuntelemisen, kannustavan ilmapiirin ja kaupungin viralliset vanhuspoliittiset kehittämiskeinot. Kotihoidon osaamisen johtaminen sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistyönä vaatii vielä kehittämistä.

Ahonen (2010) on tutkinut lähiesimiesten kokemuksia osaamisen johtamisesta ja sen kehittämisestä tietyn kunnan sosiaali- ja terveystoimessa. Tutkimuksen tulosten mukaan osaamisen johtaminen koettiin organisaatiossa tärkeäksi, koska siten päästään organisaation strategisiin tavoitteisiin. Esimiehet ohjasivat ja tukivat henkilöstön osaamista. Osaamisen johtamisen työvälineinä käytettiin osaamiskartoituksia ja kehityskeskusteluja. Tulokset osoittivat, että osaamisen johtaminen tarvitsee sosiaali- ja terveydenhuollon alalla kehittämistä. Esimiesten mielestä he tarvitsevat sosiaali- ja terveystoimeen osaamisen johtamiseen yhtenäiset linjaukset, selkeät strategiat ja visiot, joiden avulla he toteuttavat osaamisen johtamista.

Aikaisempien tutkimusten perusteella voidaan todeta, että osaamisen johtamista on tutkittu hyvinkin laajasti ja eri näkökulmista. Osaamisen johtaminen ilmenee esimiestyössä monin eri tavoin. Osa esimiehistä toimii osaamista edistävällä tavalla työssään. Esimiestyön ja osaamisen johtamisen tärkeimmiksi keinoiksi nousevat tiedon käsittely ja sen avulla tietoisuuden luominen, keskustelun synnyttäminen ja oppimista tukevien toimintamallien ja järjestelmien kehittäminen. Tutkimuksissa on selvitetty myös osaamisen strategista hallintaa ja osaamisen strategisen johtamisen hallintaa. Keskeisintä osaamisen rakentamisessa nähdään verkostoituminen. Osaamisen hallinnan dynamiikka vaihtelee osaamisalueittain, mutta yhteistä on se, että osaamisen rakentumisessa ja ylläpidossa keskeistä on toiminnan kautta oppiminen. Lähijohdon rooli strategisessa johtamisessa ja osaamisen johtamisessa on korostunut viime vuosina, ja tämän johdosta työnkuvaa on tärkeä kehittää entistä strategisemmaksi. Julkisten organisaatioiden johtajat kokevat itsensä hieman enemmän uudistaviksi kuin yksityisen puolen johtajat. Yksityisen organisaatioiden johtajat kokevat olevansa enemmän valmentajia ja kokevat johtamistyössään merkityksellisenä yhteisöllisyyden ja yhteistyön rakentamisen. (Kivinen 2008; Lehtonen 2002; Ollila 2006; Viitala 2003.)

Kuntien sosiaali- ja terveystoimen strategisen osaamisen johtaminen edellyttää kehittämistä etenkin strategisessa johtamisessa. Strategisessa osaamisen johtamisessa tärkeänä osa-alueena korostuu nimenomaan työhyvinvoinnin johtaminen. Suuriin ikäluokkiin kuuluvan henkilöstön siirtyminen eläkkeelle ja kuntatalouden kiristyminen entisestään lisäävät strategisen osaamisen johtamisen haastetta kunnallisilla sosiaali- ja terveystoimialoilla. Tutkimustulosten mukaan terveydenhuollon ammattiryhmien välillä on sekä eksplisiittistä että hiljaisen tiedon jakamista yhdessä tekemisen kautta, mutta tämä tieto



jää usein ammattiryhmien välille. Tutkimusten mukaan osaamisen johtaminen tarvitsee sosiaali- ja terveydenhuollon alalla kehittämistä. Esimiesten mielestä he tarvitsevat sosiaali- ja terveystoimeen osaamisen johtamiseen yhtenäiset linjaukset, selkeät strategiat ja visiot, joiden avulla he toteuttavat osaamisen johtamista. (Ahonen 2010; Huotari 2009; Van Beveren 2003.)

### **3 HONKALAMPI-SÄÄTIÖN ASUMISPALVELUT**

#### **3.1 Honkalampi-säätiön organisaatio**

Honkalampi-säätiö on perustettu vuonna 1991, ja sen päätoimialueena on Pohjois-Karjala. Toiminta on laajentunut tulkkaus- ja avustajakeskuksen osalta eri puolelle Suomea. Varsinainen toiminta alkoi vuonna 1993. Honkalampi-säätiö tuottaa ja kehittää sosiaalipalveluja 20:ssä eri toimintayksikössä. Säätiön tarkoituksena on edistää vammaisten asumis- ja toimintamahdollisuuksia, tukea ja järjestää vammaisten, vajaakuntoisten ja heidän omaistensa kuntoutumista sekä edistää vammaispalvelujen ja muiden sosiaalipalvelujen laadullista kehittämistä. Honkalampi-säätiön palveluja ovat asumispalvelut, kuntoutus- ja ohjauspalvelut, tulkkaus- ja avustajapalvelut, KASKI-työvalmennus ja erilaiset projektit. Honkalampi-säätiön ylin päättävä elin on kuusi-jäseninen hallitus. Honkalampi-säätiötä johtaa johtaja, jonka alaisuudessa toimivat eri toimialojen toimialapäälliköt, talouspäällikkö ja kehittämis- ja laatupäällikkö. (Honkalampi-säätiö 2011.)

Honkalampi-säätiön asumispalveluina tuotetaan autettua asumista, asumisvalmennusta ja asumispalveluiden tarpeen arviointia. Asumispalvelut on tuoteistettu. Palveluja käyttävät asiakkaat ovat pääsääntöisesti 18 vuotta täyttäneitä kehitysvammaisia tai muuten vammautuneita henkilöitä. Henkilökunta on sosiaali- ja terveysalan koulu- ja opistotason tai AMK-tutkinnon suorittaneita. Palvelukodeissa henkilökunta on paikalla ympärivuorokautisesti. Honkalampi-säätiön yhdeksän palvelukotia sijaitsevat eri puolilla Pohjois-Karjalaa. Palvelukodeissa asuu henkilöitä, jotka tarvitsevat ohjausta selviytyäkseen jokapäiväiseen elämään liittyvistä asumisen, kodinhoidon, työelämän,

opiskelun, sosiaalisen toiminnan ja harrastusten mukanaan tuomista haasteista. Palvelukotien toiminnan tavoitteena on auttaa ja ohjata asiakkaita elinkaaren loppuun saakka. (Honkalampi-säätiö 2011.)

Sosiaali- ja terveydenhuollossa löytyy paljon ohjeita ja suosituksia siitä, millaista palvelun laatua kunnan ja yksityisen palveluntuottajan tulisi tarjota. Kun sosiaali- ja terveyspalveluja ulkoistetaan, olisi hyvä edellyttää ja käyttää sertifioituja laatujärjestelmiä ja ulkopuolista auditointia. Yleisimmin ulkoistuksissa käytetään ISO 9000-, ISO 9001- tai EFOM-standardeja. Palvelujen tilaajana ja järjestäjänä kunnan tulisi pystyä ohjaamaan palvelun tuottajia ja hakemaan aktiivisesti uusia kehittämistoimenpiteitä laadun hallinnassa erilaisten säännösten, ohjeiden ja hoitotakuuvelvoitteiden täyttämisen lisäksi. Palveluiden vertailu laadun osalta on kunnassa joillakin toimialoilla vaikeata, koska yhteinäiset valtakunnalliset laatumittarit puuttuvat. (Komulainen 2010, 304.)

Kaikki Honkalampi-säätiön palvelukodit on sertifioitu, ja ne noudattavat ISO 9000:2008- standardia. Ulkoiset auditoinnit suorittaa vuosittain DNV(Det Norske Veritas). Sisäiset auditoinnit toteutetaan vuosittain auditointiohjelman mukaisesti. Nämä takaavat tarjottavien palveluiden laadukkuuden. Palveluiden tuottamisessa, markkinoinnissa ja kehittämisessä täytetään toiminnanhallinta- sekä laatujärjestelmän mukaisesti niin tilaaja- kuin käyttäjäasiakkaitten vaatimukset. (Honkalampi-säätiö 2011.)

Honkalampi-säätiön asumispalvelujen ostajana ja tilaajana ovat kunnat ja vakuutusyhtiöt. Heidän kanssaan tehdään ostopalvelusopimus, missä määritetään ostetun palvelun hinta. Hinta kattaa asiakkaan ohjauspalvelut. Asumispalvelun hinta määräytyy kaikilla palvelukodeilla asiakkaan ohjauksen tarpeen mukaisesti. (Honkalampi-säätiö 2011.)

Honkalampi-säätiön toimialastrategiassa painotetaan ammattitaitoisen henkilöstön ja koulutusmyönteisyyden merkitystä. Strategiassa säätiön menestystekijöinä mainitaan koulutettu, vakinainen ja sitoutunut henkilöstö sekä kehitysvammatyön erityisosaaminen. Toimialastrategian visiossa kuvataan, että asumispalvelujen toimiala on askeleen edellä muita palveluntuottajia niin laadussa, valikoimassa ja kehittämistyössä. Strategisissa toimenpiteissä mainitaan yhteistyö erityispalvelujen toimialan kanssa. Näin asumispalvelujen toimialat saavat tukea kehittämistyöhönsä, erityisesti ammattitaidon kehittämiseen ja siihen liittyvään koulutukseen. Strategisissa toimenpiteissä mainitaan

myös kehittämistyön painopisteen siirtyminen sisällön uudistamiseen ja ulkoiseen, yhteistyöverkostojaikin koskevaan kehittämistyöhön. Kehittämistyön yhtenä painopistealueena on kouluttautuminen ja osaamisen jalkauttaminen palvelukodin tarpeisiin. Esimiestaidoissa johtaminen nousee merkittävään asemaan tulevaisuuden haasteiden myötä. Johtamisen vuoropuhelu yksikön esimiehen, toimialapäällikön ja työntekijöiden välillä ilmenee toiminta-, koulutus- ja taloussuunnitelmia laadittaessa. Kokonaisuus yhdistyy Honkalampi-säätiön strategiaan, mikä antaa johtamiselle suuntaviivat toimialastrategian kautta kohti yksikköjen strategiaa. (Honkalampi-säätiö 2010.)

Palvelukoteja johtaa asumispalveluiden toimialapäällikkö, jonka alaisuudessa toimii kahdeksan palvelukotivastaavaa. Yhdellä palvelukotivastaavalla on johdettavanaan kaksi palvelukotia. Palvelukotivastaavat ovat koulutukseltaan sosiaali- ja terveydenhuoltoalan ammattilaisia. Lähiesimiehinä he vastaavat yksikkönsä kokonaistoiminnasta: taloudesta ja henkilöstöhallinnosta. Henkilöstöä palvelukodeilla on 9-11 ja asiakkaita 10-17.

### **3.2 Palvelukotien henkilöstöjohtaminen**

Honkalampi-säätiön toimintasäännössä määritellään toimintayksikön esimiehen tehtäväkuvaus. Varsinainen toiminta tapahtuu toimintayksiköissä. Jokaisella toimintayksiköllä tulee olla tulosvastuinen esimies ja hänellä varahenkilö, jotka nimeää Honkalampi-säätiön hallitus. Toimintayksikön esimiehen tehtävänä on hallituksen vahvistaman talous- ja toimintasuunnitelman täytäntöönpano sekä muiden ohjeiden ja määräysten mukaisesti johtaa ja ohjata alaisensa yksikön ja sen henkilöstön toimintaa. Talousvastuisena toimihenkilönä esimiehen tulee ratkaista hänen tehtäviinsä kuuluvat asiat. Asiat, joihin esimiehellä ei ole päätösvaltaa tai joiden suhteen esimies on esteellinen, tulee hänen siirtää ylemmän esimiehen ratkaistavaksi. (Honkalampi-säätiö 2009.)

Honkalampi-säätiön palvelukotien palvelukotivastaava vastaa palvelukodin toiminnasta kokonaisuudessaan. Toimintasäännössä mainittujen tehtävien lisäksi palvelukotivastaava vastaa yhteistyösuhteiden ylläpidosta, rekrytoinnista, palvelukodin kiinteistöstä ja henkilöstön työhyvinvoinnista. Palvelukotivastaava huolehtii myös siitä, että henkilöstöllä on tiedossa voimassa olevat lait, asetukset, säännöt ja ohjeet. Palvelukotivastaava

pitää henkilöstölleen vuosittain kehityskeskustelut, joiden pohjalta hän tekee yksikkönsä koulutussuunnitelman. Koulutussuunnitelmaa laatiessaan palvelukotivastaava ottaa huomioon palvelukotien toimialastrategiassa ja yksikkönsä strategiassa henkilöstön kehittämiseksi asetetut tavoitteet. Koulutusten toteutumista seurataan niin sanottujen koulutuskorttien avulla. Vuosittain palvelukotivastaava kartoittaa edellisen vuoden koulutusten annin niin yksittäiselle työntekijälle kuin koko työyhteisölle. Palvelukotivastaava huolehtii työnohjauksen, kehittämispäivien ja henkilöstöpalaverien järjestämisestä koko työyhteisölle.

Honkalampi-säätiö on koulutusmyönteinen organisaatio. Henkilöstön osaamisen kehittäminen pohjautuu nimenomaan toimialan strategiaan tavoitteisiin. Toimintayksiköiden koulutussuunnitelmissa huomioidaan lakisääteiset, toimialakohtaiset ja yksilökohtaiset koulutustarpeet. Osaamista kehitetään myös osallistamalla erilaisiin projekteihin, joihin osallistutaan toimintayksiköstä lähtevien tarpeiden mukaan. Osalla asumispalvelujen henkilöstöä on sellaista erityisosaamista, jota hyödynnetään jonkin verran muissa yksiköissä. Honkalampi-säätiö järjestää talon sisäisiä sekä ulkopuolisia koulutuksia. Asumispalvelujen toimintayksiköissä järjestetään henkilöstölle työnohjausta, henkilöstöpäiviä ja kehittämispäiviä. Osaamisen kehittäminen Honkalampi-säätiön asumispalveluissa on monipuolista. Asumispalveluiden toimialalla ei ole osaamisen johtamisen toimintamallia. Osaamisen johtamisen ja kehittämisen toimintamalli antaa työvälineitä organisaation strategian ja vision tavoitteiden saavuttamiseen, varmistaa tuloksellisen toiminnan, antaa suuntaviivat henkilöstön osaamisen kehittämiseksi ja henkilökohtaisille urasuunnitelmille, tukee esimiestyötä ja edistää työhyvinvointia. Honkalampi-säätiön asumispalveluissa ei ole käytössä osaamiskarttoja, jotka sisältävät toimialan ydinosaamiset ja kaikille yhteiset osaamisalueet. Osaamiskartoitukset antavat mahdollisuuden verrata henkilöstön tämänhetkistä osaamista ja toimialan vaatimaa tavoiteosaamista. Asumispalveluiden lähiesimiehet pitävät vuosittain kehityskeskustelut henkilöstölle. Osaamiskartoitukset toimivat yleensä kehityskeskustelujen tukena ja auttavat niin henkilökohtaisten kuin koko toimintayksikön kehittämissuunnitelmien laadinnassa. Honkalampisäätiön asumispalveluiden henkilöstön osaamisen seuranta dokumentoidaan koulutus-seurantalomakkeelle.

### 3.3 Palvelukotien tulevaisuuden haasteet

Strategisen johtamisen terävöittäminen tarkoittaa yleensä huomion kiinnittämistä organisaation tulevaisuusperspektiiviin. Täten strateginen johtajuus merkitsee useammassa tapauksessa erityisesti kykyä ennakoida tulevaisuutta ja ennakoida tulevaisuudessa esiin nousevia muutostarpeita. (Juuti & Virtanen 2009, 72.) Tulevaisuudessa yhä useamman organisaation menestyksen avaimet löytyvät niiden herkkyydestä tunnistaa asiakkaidensa odotukset nyt ja tulevaisuudessa sekä kyky omaksua nopeasti uudet toimintatavat. On kehitettävä uusia innovatiivisia tuotteita ja palveluita. Henkilöstön osaaminen on keskeisin tekijä edellä mainittujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Osaamisen lisäksi henkilöstön motivaatio ja siihen nivoutuva työtyytyväisyys ovat tärkeä tekijä. On tärkeätä selvittää, minkälaista osaamista organisaatiolla ja sen henkilöstöllä tulee olla nyt ja tulevaisuudessa. Usein puhutaan tässä yhteydessä henkilöstön ydinosaamisesta. Tämä tarkoittaa organisaation kannalta sellaista osaamista, joka on toiminnan kannalta ensiarvoisen tärkeää ja jota kilpailijoiden on vaikea kopioida. (Valtiovarainministeriö 2000, 11.)

Palvelujemme tuottamiseen tuo haasteita väestönmuutoksen seurauksena tapahtuva kehitysvammaisten osuuden kasvu jäljelle jäävästä väestöstä. Kehitysvammaisten lukumäärässä ei ennakoida tapahtuvan muutoksia, mutta palvelujen tarve todennäköisesti lisääntyy. Nuorten kehitysvammaisten itsenäistyessä he tarvitsevat yhteiskunnan palveluja aikaisempaa enemmän. Ikääntyneet kehitysvammaiset ovat keski-ikänsä noustessa palvelujen piirissä nykyistä pidempään. Kehitysvammalaki on yhdistynyt vammaispalvelulakiin vuonna 2009. Tämän seurauksena edellytetään erikoistumista erityisen vaativien asiakkaiden kuntoutukseen ja hoitoon myös palvelukodeissa. Näihin haasteisiin vastaaminen edellyttää osaamisen kehittämistä sekä ikääntyvien että entistä haastavampien asiakasryhmien kohtaamiseen.

Asumispalveluiden strategiassa painotetaan toimintaympäristön muutosten liittyvän tulevaisuudessa talouden ja palvelujen ostajien tarpeiden muutoksiin. Kunnat ovat asumispalveluiden suurin ostaja. Kuntapuolella vaikuttavat kuntien yhdistyminen, kilpailutukset ja kuntien oma palvelutuotanto. Kehitysvammaisten asumispalveluiden kilpailuttaminen asettaa Honkalampi-säätiön tarjoamille asumispalveluille vaateita, että se pysyy kilpailemaan laadukkailla palveluilla sekä kilpailukykyisillä hinnoilla tämän palve-

lusektorin markkinoilla. Yhtenä palvelun laadun takeena on ammattitaitoinen ja osaava henkilöstö, jonka osaamista kehitetään organisaation strategian ja vision asettamien tavoitteiden suuntaan.

Tulevaisuudessa Suomen väestörakenne muuttuu. Suuret ikäluokat siirtyvät työelämästä eläkkeelle, ja väestö ikääntyy. Kemppaisen (2006, 192) mukaan Suomi tarvitsee tulevaisuudessa lisää osaava työvoimaa ulkomailta, koska Suomen oma työvoimatarjonta kääntyy huomattavaan laskuun.

Tulevaisuuden haasteena on siis ennustettavissa oleva työvoimapula. Rekrytoinnin ja ennen kaikkea ulkomaisen työvoiman rekrytointi korostuu lähiesimiesten työssä tulevaisuudessa. Ammattitaitoisten työntekijöiden saatavuus ja heidän valmiutensa palvelukodeilla vaadittavaan kokonaisvaltaiseen työskentelyyn tuovat nekin omat haasteensa. Asumispalveluiden kehittämistyön painopistealueena tulevaisuudessa on henkilöstön kouluttautumisen ja osaamisen siirtäminen palvelukotien tarpeisiin. Yhtenä tavoitteena on yhteistyöverkostojen sujuvuuden kehittäminen ja sieltä saatavan tiedon hyödynnettävyys.

Yhtenä vahvana tulevaisuussignaalina tulevat näkymään teknologian kehittymisen vaikutukset. Informaatioteknologia keskittyy tulevaisuudessa tietokoneistettuihin järjestelmiin, kehittyneisiin sosiaalipuolen palveluihin ja verkkosovelluksiin. Näillä voidaan tukea kehitysvamma-alan ammattilaisia kehittämään uusia toimintamalleja työskentelynsä ja täten turvataan asiantunteva osaaminen. Väestön vaatimustaso sekä tietämys omista oikeuksistaan kasvaa tulevaisuudessa. Tällöin kehittyvä informaatioteknologia tarjoaa väestölle mahdollisuuden selvittää esimerkiksi kehitysvammaiselle asiakkaalle kuuluvia oikeuksia ja palveluja. Uusinta teknologiaa on osattava hyödyntää myös asumispalveluiden eri toimintayksiköissä. Tämä vaatii myös henkilöstöltä jatkuvaa osaamisen kehittämistä.

Yhteenvedona voidaan todeta, että Honkalampi-säätiön asumispalveluiden henkilöstöpolitiikan toimintaympäristö on muuttumassa. Palvelutarpeet uudistuvat ja suuret ikäluokat poistuvat työmarkkinoilta. Nämä muutokset edellyttävät henkilöstön osaamista ja uudistumishalua- ja kykyä. Siksi myös lähiesimiehiltä vaaditaan organisaation strategian edellyttämää osaamisen johtamista ja kehittämistä sekä muutosjohtamista.

## 4 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSTEHTÄVÄT

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mitä Honkalampi-säätiön asumispalvelujen lähiesimiesten mielestä osaamisen johtaminen sisältää heidän työssään, miten he toteuttavat sitä arjessa ja millaisia kehittämistarpeita he näkevät osaamisen johtamisessa. Tutkimuksen tavoitteena oli näiden tutkimustulosten ja teorian tiedon perusteella luoda lähiesimiehille osaamisen johtamisen toimintamalli, jota he voivat hyödyntää omassa työssään.

Ensimmäisellä tutkimustehtävällä pyrittiin selvittämään, mitä osaamisen johtaminen sisältää lähiesimiehen työssä ja miten he mieltävät osaamisen johtamisen käsitteenä. Toisella tutkimustehtävällä selvitettiin, miten lähiesimiehet toteuttavat ja hyödyntävät osaamisen johtamista omassa työssään. Kolmannen tutkimustehtävän avulla kartoitettiin osaamisen johtamiseen liittyviä kehittämisaikavälisiä alueita. Näiden tulosten ja teorian tiedon pohjalta laadittiin osaamisen johtamisen toimintamalli.

Tutkimustehtävät olivat seuraavat:

Tutkimustehtävä 1. Mitä osaamisen johtaminen sisältää lähiesimiehen työssä?

Tutkimustehtävä 2. Miten lähiesimiehet toteuttavat osaamisen johtamista omassa työssään?

Tutkimustehtävä 3. Millaisia kehittämistarpeita lähiesimiehet näkevät osaamisen johtamisessa?

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 5.1 Tutkimuksen kohderyhmä

Tutkimuksen kohderyhmänä olivat Honkalampi-säätiön asumispalvelujen lähiesimiehet, joita on kahdeksan. Itse olen yksi heistä, joten lukumäärällisesti kohderyhmänä oli seitsemän lähiesimiestä. Laadullisen tutkimuksen kannalta on tärkeitä, että tutkittavat, joilta aineisto kerätään, tietävät tai heillä on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon. Tämä on oleellinen seikka tutkittavien valinnassa. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 87.)

Tutkimukseen valitut ovat työskennelleet useita vuosia kehitysvamma-alan esimiestehtävissä ja ovat siten oman alansa asiantuntijoita. Haastateltavien toimiminen esimiestyössä vaihteli kolmesta vuodesta viiteentoista vuoteen. Haastateltavista kolme oli koulutukseltaan sosionomeja (AMK), yksi sairaanhoitaja (AMK), kaksi kehitysvammaisten ohjaajaa ja yksi kehitysvammaisten hoitaja. Lisäksi kolmella lähiesimiehellä oli johtamisen erikoisammattitutkinto. Esimiesten toimintayksiköt ovat Honkalampi-säätiön ylläpitämiä palvelukoteja eri puolilla maakuntaa, ja niissä on työntekijöitä 8-11. Tutkimusta toteutettaessa yhdellä lähiesimiehistä on johdettavanaan kaksi palvelukotia.

### 5.2 Tutkimusmenetelmä ja lähestymistapa

Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista lähestymistapaa, koska lähtökohtana kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa on ensisijaisesti todellisen elämän kuvaaminen. Tämä sisältää ajatuksen, että todellisuus on moninainen. Tutkimuksessa on kuitenkin huomioitava, että todellisuutta ei voi pirstoa mielivaltaisesti osiin. Tapahtumat muovaavat yhdessä toinen toistaan, ja näin on mahdollista löytää monensuuntaisia suhteita. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Yleisesti todetaan, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa on ensisijaisesti pyrkimyksenä löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161.)



Kvalitatiivisen lähestymistavan valitsin siksi, koska se mielestäni soveltuu hyvin tämänkaltaiseen tutkimukseen, jossa tutkimuksen kohteena ovat ihmiset ja heidän kokemuksensa tutkittavasta aiheesta. Tämänkaltaista tutkimusta ei ole aikaisemmin tehty tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa. Kvalitatiivisen lähestymistavan aineistonkeruumenetelmänä käytetään usein haastatteluja. Tuomen ja Sarajärven (2002, 75) mukaan haastattelun etu on yleensä ennen kaikkea joustavuus. Haastattelijalla on näin mahdollisuus toistaa kysymys, oikaista väärinkäsityksiä, selventää tiettyjen ilmausten sanamuotoja ja käydä keskustelua tiedonantajan kanssa. Lisäksi haastattelussa on tärkeintä saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta. Teemahaastattelun valitsin aineistonkeruumenetelmäksi siksi, että uskoin saavani sillä vastaukset tutkimustehtäviin.

### **5.3 Aineiston hankinta**

Ryhmähaastattelulla on yleensä kaikissa muodoissaan joitakin etuja, kun sitä verrataan yksilöhaastatteluihin. Yleensä sen avulla saadaan nopeasti tietoa samanaikaisesti usealta vastaajalta. Monien mielestä ryhmähaastattelun toteuttaminen on helpompaa kuin yksilöhaastattelun. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 63.)

Ryhmähaastatteluun päädyin, koska siinä saadaan samalla kertaa tietoa usealta henkilöltä yhtä aikaa. Ryhmällä voi toki olla sekä kielteinen että myönteinen vaikutus tilanteeseen. Ryhmä voi vahvistaa jonkun henkilön käsitystä asiasta, mutta ryhmässä voi olla myös vahvoja persoonia, jotka ohjaavat keskustelua.

Teemahaastattelussa edetään aina tiettyjen keskeisten ja etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Teemahaastattelussakaan ei voida kysyä ihan mitä tahansa, vaan siinä pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimustehtävän mukaisesti. Periaatteessa näin etukäteen valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehykseen eli tutkittavasta ilmiöstä jo tiedettyyn. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 77- 78.)

Aineisto kerättiin teemahaastattelun avulla, ja se toteutettiin ryhmähaastatteluna. Ryhmähaastattelussa haastattelin palvelukotien lähiesimiehet kolmessa eri ryhmässä. Mie-

lestäni teemahaastattelu on vapaampi haastattelumuoto kuin strukturoitu haastattelu. Haastattelu rakentuu muutamien avainkysymysten tai teemojen ympärille.

Yleensä teemahaastattelut ja avoimet haastattelut kannattaa nauhoittaa ja haastattelujen jälkeen litteroida. Litteroinnilla tarkoitetaan nauhoitetun aineiston puhtaaksi kirjoittamista. Litteroitu aineisto puretaan yleensä teema-alueittain. Teemoittelussa tarkastellaan yleensä aineistossa esiintyviä ilmiöitä tai asioita, jotka ovat useammalle haastateltavalle yhteisiä. Nämä ilmiöt voivat liittyä haastatteluteemoihin, mutta voivat olla yllättäviäkin asioita, jotka ovat tulleet haastateltavien mieleen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 99.)

Tein toimeksiantosopimuksen tammikuussa 2011 organisaation edustajan kanssa (liite 1), jossa sovimme mahdollisuudesta käyttää organisaation työvälineitä esimerkiksi tulostettaessa tutkimusaineistoa. Tammikuussa 2011 tein myös tutkimuslupahakemuksen (liite 2). Haastattelukutsun (liite 3) ja teemahaastattelurungon (liite 4) toimitin jokaiselle haastateltavalle kaksi viikkoa ennen haastattelujen toteuttamista. Haastattelukutsussa selvensin tutkimuksen tarkoituksen ja samalla kehotin jokaista haastateltavaa tutustumaan teemahaastattelurunkoon. Ryhmähaastattelu toteutettiin marraskuun alussa 2011 kahdessa kahden hengen ja yhdessä kolmen hengen ryhmässä. Haastattelut nauhoitettiin organisaation kokoustiloissa, jolloin pyrittiin luomaan mahdollisimman rauhallinen haastattelutilanne. Haastattelujen ilmapiiri oli hyvin positiivinen, ja haastatteluun osallistujat olivat aidosti innostuneita ja halusivat kertoa oman näkemyksensä tutkimukseen liittyvistä kysymyksistä. Haastattelujen kesto oli noin puolitoista tuntia. Haastattelut litteroitiin heti haastattelujen jälkeen, ja puhtaaksikirjoitettua aineistoa kertyi 28 sivua (kirjasinkoko 12 ja riviväli 1,5). Aineiston analysointi aloitettiin marraskuun puolivälissä 2011 ja se valmistui helmikuussa 2012. Lopulliset tulokset kirjoitettiin helmimaaliskuussa 2012, jolloin koko tutkimustyöprosessi saatettiin valmiiksi.

## 5.4 Aineiston analyysi

Tutkijan valinnoista tutkimusprosessin alkuvaiheessa riippuu pitkälti se, miten aineistoa käsitellään ja tulkitaan. Tutkimusongelmat voivat paljonkin ohjata menetelmien ja analyysien valintaa. Näin ei kuitenkaan välttämättä tarvitse olla. Tutkijan kaikki valinnat tutkimusprosessin eri vaiheissa muodostavat parhaimmillaan kiinteän rakennelman. Voidaan sanoa, että aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten teko on tutkimuksen ydinasia. Analyysivaiheessa tutkijalle selviää, minkälaisia vastauksia hän on saanut ongelmiin. (Hirsjärvi ym. 2009, 221.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston kerääminen ja analysointi tapahtuvat yleensä osittain yhtä aikaa. Laadullista aineistoa on mahdollista käsitellä hyvin monella tavalla: teemoittelemalla, tyypittelemällä, diskurssianalyysiä käyttämällä, sisällönerittelyllä ja keskusteluanalyysillä. (Hirsjärvi ym. 2009, 224; Metsämuuronen 2006, 242.)

Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä. Sisällönanalyysiä voidaan pitää yksittäisenä tai vastaavasti väljänä teoreettisena kehyksenä, joka voidaan siten liittää erilaisiin analyysikokonaisuuksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 93.)

Sisällönanalyysi sopii myös hyvin strukturoimattomankin aineiston analyysiin. Sisällönanalyysimenetelmällä pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Tutkimuksen aineisto kuvaa siis tutkittavaa ilmiötä ja analyysin tarkoitus on luoda sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Sisällönanalyysin avulla pyritään järjestämään aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon, kadottamatta kuitenkaan sen sisältämää informaatiota. Aineiston laadullinen käsittely perustuu täten loogiseen päättelyyn ja tulkintaan, jossa aineisto ensin hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja kootaan uudestaan uudella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä ensimmäinen vaihe on yleensä pelkistäminen, eli aineistolta kysytään tutkimustehtävän mukaisia kysymyksiä. Pelkistetyt ilmaisut kirjataan aineiston termein. (Latvala & Vanhanen- Nuutinen 2001, 26; Tuomi & Sarajärvi 2009, 103,105.)

Analysoin tutkimuksen aineiston sisällönanalyysin avulla. Tutkimuksessa käytin aineistolähtöistä sisällönanalyysimenetelmää, jolloin analyysiprosessi etenee vaiheittain. En-

siksi valitaan analyysiyksikkö, jonka jälkeen tutustutaan aineistoon. Tämän jälkeen tehdään aineiston pelkistäminen. Sitten aineisto luokitellaan ja tehdään tulkintaa. ( Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2001, 24- 30.)

Aineiston pelkistämässä eli redusoinnissa analysoitava data eli informaatio voi olla aukikirjoitettu haastatteluaineisto tai jokin muu dokumentti tai asiakirja, joka sitten pelkistetään siten, että aineistosta karsitaan tutkimukselle kaikki epäolennainen pois. Pelkistäminen voi olla sekä informaation tiivistämistä tai pilkkomista osiin. Aineiston pelkistämistä ohjaa tällöin tutkimustehtävä, jonka mukaan aineistoa pelkistetään litteroimalla tai koodaamalla tutkimustehtävälle olennaiset ilmaukset. (Tuomi& Sarajärvi 2002, 111.)

Pelkistämisen jälkeen aineisto ryhmitellään. Aineiston klusteroinnissa eli ryhmittelyssä aineistosta koodatut alkuperäisilmaisut käydään tarkasti läpi, ja samalla aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Sitten samaa asiaa tarkoittavat käsitteet ryhmitellään ja yhdistetään luokaksi sekä nimetään luokan sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Luokitteluyksikkönä voi esimerkiksi olla tutkittavan ilmiön ominaisuus, käsitys tai piirre. Näin luokittelussa tutkimusaineisto tiivistyy, koska yksittäiset tekijät sisällytetään yleisempiin käsitteisiin. (Latvala & Vanhanen- Nuutinen 2001, 28; Tuomi & Sarajärvi 2002, 112-113.)

Aineiston klusterointia seuraa aineiston abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. Abstrahoinnissa erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja valikoidun tiedon perusteella muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Klusterointi on täten osa abstrahointiprosessia. Abstrahoinnissa eli käsitteellistämässä edetään näin alkuperäisinformaation käyttämisestä kielellisistä ilmauksista teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin. Tätä käsitteellistämistä jatketaan yhdistelemällä luokituksia niin kauan, kuin se aineiston sisällön näkökulmasta on mahdollista. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä käsitteitä yhdistellään ja siten saadaan vastaus tutkimustehtävään. Sisällönanalyysi perustuu yleensä tulkintaan ja päättelyyn, jossa edetään empiirisestä aineistosta kohti käsitteellisempää näkemystä tutkittavasta kohteesta. Yleensä aineiston pelkistämävaiheessa ja ryhmittelyvaiheessa on jo mukana aineiston abstrahointia. Siksi sisällönanalyysin kolmas vaihe asettuukin limittäin edellisten vaiheiden kanssa. (Kylmä& Juvakka 2007, 119; Tuomi& Sarajärvi 2009, 111.)

Puhtaaksikirjoitettua aineistoa kertyi 28 sivua. Aineistosta analysoin ainoastaan tekstin tuottamat ilmaisut. Analyysiyksikkönä toimivat tässä tutkimuksessa ajatuskokonaisuudet. Alkuperäisilmaisut koodasin haastateltavan etunimen ensimmäisellä kirjaimella, jolloin pystyin tarkistamaan koko analyysiprosessin ajan alkuperäistekstistä haastateltavan mielipiteen. Lukiessani alkuperäisaineistoa läpi, asetin samalla aineistolle tutkimustehtävän mukaisia kysymyksiä. Tutkimustehtävän 1 kohdalla alkuperäisilmaisuja tuli 37 kappaletta, tutkimustehtävän 2 osalta 120 kappaletta ja tutkimustehtävän 3 osalta 40 kappaletta.

Tutkimuksen tulokset kuvataan tässä tutkimuksessa kategorioinnin avulla. Aineiston litteroinnin jälkeen kokosin word-tiedostoon aineistosta nousseet pelkistetyt ilmaisut, joita muodostui yhteensä 172 kappaletta. Pelkistetyistä ilmaisuista ryhmittelin samaa tarkoittavat ilmaisut (ryhmittely), joista muodostin alakategorioita (liite 5). Sitten yhdistin (luokittelu) samansisältöiset alakategoriat yläkategorioiksi. Ensimmäinen tutkimustehtävä sisälsi 7 alakategoriaa, joista muodostui 2 yläkategoriaa ja 1 yhdistävä kategoria. Toinen tutkimustehtävä sisälsi 11 alakategoriaa ja 3 yläkategoriaa, ja näistä muodostui 1 yhdistävä kategoria. Kolmas tutkimustehtävä sisälsi 9 alakategoriaa, 3 yläkategoriaa, ja näistä muodostui 1 yhdistävä kategoria (liite 6). Analyysivaiheen tekeminen on ollut erittäin haastavaa. Kategorioiden luominen on ollut tutkimustyön työteliään vaihe, koska samansisältöisten ilmaisujen havaitseminen haastatteluaineistosta ja niiden ryhmittely on vaatinut paljon aikaa ja työtä. Keräämäni aineisto oli mielestäni riittävä, ja se vastasi sisällöllisesti asettamiini tutkimustehtäviin.

## **6 TUTKIMUSTULOKSET**

Käsittelen tutkimustulokset tutkimustehtävittäin ja ryhmähaastattelujen aineistosta muodostuneiden kategorioiden avulla. Tuloksissa yhdistävä kategoria on kunkin osion pääotsakkeena, yhteinen kategoria on alaotsakkeena ja alakategoriat käsitellään itse tekstissä. Liitin tekstiin suoria lainauksia haastatteluista tutkimustuloksia elävöittämään.

## 6.1 Osaamisen johtaminen Honkalampi-säätiön asumispalveluissa

### 6.1.1 Osaamisen johtamisen tavoitteet

Kategoria sisälsi kolme alakategoriaa. Haastateltavien mukaan organisaation ja toimialan **strategia huomioitiin osaamisen johtamisessa**, ja se ohjasi selkeästi osaamisen johtamista lähiesimiehen työssä. Strategia antoi suuntaviivat toiminnalle ja näytti organisaation arvot ja toiminnan painopistealueet. Lähiesimiehet kokivat tärkeänä, että toimintayksiköiden strategiat tehtiin yhdessä henkilöstön kanssa. Tällöin koko henkilöstö sitoutui strategiaan. Lähiesimiesten mielestä strategia eli asumispalveluiden toimintayksiköissä. Strategiaan toivottiin vielä lisää johdonmukaisuutta ja selkeyttä.

*”Tuota, siis ohjaa se jollain tavalla ja sitten niin kuin selkeyttää ja kyllähän taas jos ajattelee, että se pitää sen toiminnan mennä siellä yksikössä niin kuin organisaation toimialan strategian mukaan. Tulleehan sieltä niitä arvoja ja sit ne erityisosaamiset ja painopistealueet ja sitten tietysti se koulutussuunnitelman tehään tuon strategian pohjalta. Ja kehittämishankkeet ja nää kulkee käsikädessä, kyllähän se niin kuin ohjaa, mutta jatkossa varmaan enemmän.”*

*”Minusta se näyttää sen alueen, että millä henkilöstön osaamista sitten johdetaan. Et se hyvin tuopi sen esille tuo strategia ja visio. Että, kun sitä yhdessä tehdään, niin siihen kaikki sitoutuu. Se näyttää sen, mihin myö ollaan pyrkimässä, mitä painotetaan ja tehostetaan toiminnassa.”*

Haastateltavien mielestä osaamisen johtamisen ja myös toiminnan yhtenä tavoitteena oli **laadukkaiden palveluiden tuottaminen**. Osaava henkilöstö takasi lähiesimiesten mielestä hyvät ja laadukkaat palvelut. Laadukkaiden palveluiden ansiosta asumispalveluyksiköt olivat haastateltavien mielestä vahvoilla palvelujen kilpailuttamisessa, ja laadun ansiosta palveluja tuotetaan tulevaisuudessakin.

*”Lähinnä varmaan esimerkiksi tänä päivänä kilpailuttaminen ja kaikki muu kunnilla on pinnalla, niin sillä osaamisella me pystytään olemaan mukana siinä kilpailussa ja näytetään, että meillä on osaava henkilökunta, joka tekee ammattitaitoisesti työtä.”*

Haastateltavat näkivät yhtenä osaamisen johtamisen tavoitteena **tyytyväiset palveluiden käyttäjät ja tilaajat**. Lähiesimiesten mielestä organisaation hyvä maine takasi palveluiden käytön myös tulevaisuudessa. Tärkeäksi koettiin myös asiakkaiden ja heidän omaistensa tyytyväisyys tarjottuihin palveluihin.

*”Kyllähän se merkitsee, että meillä on osaava henkilöstö. Käyttäjä -ja tilaaja-asiakkaat ovat tyytyväisiä. Voidaan sanoa, että meillä on hyvät ja laadukkaat palvelut. Jos meillä osaamisen johtaminen onnistuu eli meidän työntekijät onnistuu siinä työssä ja meidän asukkaat voi hyvin, he tarvitsevat ehkä vähemmän muita palveluita. Eli kokonaisvaltaisesti se merkitsee meidän asumispalveluille paljonkin, myös sidosryhmille. Ja varmaan sitten se myös sitouttaa niitä työntekijöitä, jos osaamisen johtaminen on hoidettu hyvin. Meillä on esimiehinä valmiuksia valmentaa ja ohjata sitä joukkoa oikeaan suuntaan. Hyvää mainetta.”*

### 6.1.2 Osaamisen johtamisen tehtävät

Kategoria sisälsi neljä alakategoriaa. Osaamisen johtamisen tehtävissä nousi yhdeksi osa-alueeksi **henkilöstön osaamisen käyttö**. Haastateltavat kokivat tärkeäksi sen, että niin yksilön kuin koko työryhmän osaamista hyödynnettiin. Lähiesimiesten mielestä oli oleellista huomioida osaamisen lisäksi myös henkilöstön erilaiset vahvuudet ja hyödyntää niitä. Haastateltavien mielestä oli tärkeätä antaa henkilöstön toteuttaa luovaa työtettä. Perehdytyksessä tulisi muistaa huomioida jokaisen yksilölliset tarpeet uuden oppimisessa. Koulutus takasi lähiesimiesten mielestä työtehtävien onnistumisen. Henkilöstön vastuualueita jaettiin mielellään kunkin työntekijän vahvuuksien mukaan.

*”Töiden organisointi työntekijöiden vahvuuksien mukaan. Näkee ihmisten vahvuudet ja osaa organisoida työtehtäviä sen mukaan.”*

**Osaamisen ohjaamisessa ja tukemisessa** lähiesimiesten mielestä oli tärkeitä huomioida ja hyödyntää henkilöstön oikeita vahvuuksia. Haastateltavat näkivät hyvänä sen, että osaamistarpeet mietittiin ja kartoitettiin yhdessä henkilöstön kanssa. Haastateltavien mukaan heidän tuli osata jakaa arjessa henkilöstölle vastuuta ja valmentaa oikeanlaiseen toimintaan. Lähiesimiehen tuki henkilöstön erilaisen tietotaidon ja kokemuksen hyödyntämisessä nähtiin tärkeäksi. Haastateltavien mielestä heidän tuli luoda työyksikköön oppimista edistävää ilmapiiriä, jolloin myös jatkuva oppiminen nähtiin henkilöstön keskuudessa positiivisena asiana.

*”Tärkeänä pidän sitä jatkuvaa vuorovaikutusta, mihin meillä on siinä työssä mahdollisuus ja siinä palautteen antamista ja kannustamista. Jokaisen vastuualueilla pystyy hyödyntämään henkilöstön vahvuuksia ja siitä sitä keskustelun käymistä ja palautteen antamista.”*

*”Kannustamalla ja että osaaminen ei ole pelkästään tätä opittua osaamista, vaan ihmisillä on myös vahvuuksia joita voi tuoda sinne työhön ja sen kautta saada sitä mielekkyyttä siihen työhön.”*

Osaamisen johtamisen yhdeksi tärkeäksi asiaksi lähiesimiehet näkivät **erityisosaamisen huomioimisen ja hyödyntämisen**. Haastateltavien mielestä juuri perustyössä pitäisi hyödyntää henkilöstön erityisosaamista. Lähiesimiesten mielestä nimenomaan kehitysvamma-alan erityisosaamista tuli lisätä sekä koulutuksen että työkokemuksen kautta. Kokonaisuudessaan erityisosaamista tulisi hyödyntää vieläkin enemmän asumispalveluiden eri toimintayksiköissä. Rekrytoitaessa tulevaisuudessa henkilöstöä asumispalveluiden eri toimintayksiköihin olisi hyvä painottaa kehitysvamma-alan erityisosaamista. Lähiesimiehet toivoivat selkeätä toimintamallia juuri erityisosaamisen jakamiseksi eri toimintayksiköiden välillä.

*”Vähitellen on alettu näkemään eri osaamista. Varmaan voisi enemmänkin hyödyntää. Erityisosaamista tulisi enemmän hyödyntää yksikköjen kesken. Osaamisen jakaminen ei ole kauhean systemaattista eikä selkeätä. Tarpeen ilmetessä lähdetään etsimään osaamista muualta, missä sitä tiedetään olevan. Tietynlaista mallia tai ohjelmaa kaipaavat.”*



Osaamisen johtamiseen tehtäviin kuului myös **työhyvinvoinnin edistäminen**. Haastateltavien mielestä työn mielekkyydellä ja työhyvinvoinnilla oli selkeä yhteys. Lähiesimiehen yhdeksi tärkeäksi tehtäväksi nähtiin se, että hän huolehti henkilöstön työhyvinvoinnista ja jaksamisesta. Työhyvinvointia parannettiin sitouttamalla henkilöstö työhön, millä nähtiin olevan selkeä yhteys henkilöstön työssä viihtymiseen. Haastateltavat näkivät tärkeänä, että he huomioivat henkilöstön toiveet ja jaksamisen osaamisen kehittämisessä.

*”Toiminnan sujuminen laadukkaasti ja joka työvuorossa, että se asukkaan yksilöllisyys huomioidaan siinä. Ja se, että jokaisen työntekijän oma osaaminen hyödynnetään ja se sitten näkyy työhyvinvoinnin lisääntymisenä.”*

*”Työhyvinvointi on niin laaja alue, että siihen kuuluu fyysinen, psyykinen ja voi sanoa myös henkinen puoli, että siellä olisi hyvä olla siellä työssä. Ja sekin koostuu tosi monesta asiasta. Että ehkä sitä on ajatellut viime aikoina, että ihmisillä olisi hyvä olla töissä. Silloin työntekijä voisi tuoda myös ne taitonsa esille ja näin energia ei kuluisi sellaisiin tyhjämpäiväisiin asioihin tai taisteluun keskenään tai esimiehen kanssa.”*

## 6.2 Lähiesimies osaamisen johtajana

### 6.2.1 Lähiesimiehen oma kehittyminen

Kategoria sisälsi kolme alakategoriaa. Lähiesimiehen omassa kehittämisessä nousi tärkeäksi **lähiesimiehen oman osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen**. Haastateltavat kertoivat ylläpitävänsä omaa osaamistaan opiskellen itsenäisesti ja käymällä erilaisissa koulutuksissa. Lähiesimiehet kehittivät omaa työskentelyään myös itsearviointin avulla. Haastateltavien mielestä lähiesimiesten keskinäinen työnohjaus antoi välineitä omaan osaamiseen. Myös työkokemuksen nähtiin kehittäneen omaa osaamista, samoin palautteen kautta tapahtuva kehittyminen. Lähiesimiehet kokivat tärkeäksi sen, että he itse

tiedostivat, tarvitsevatko he lisää osaamista omaan esimiestyöhön tai joihinkin tiettyihin johtamisen osa-alueisiin. Osa haastateltavista koki, että oli saanut osaamisen johtamiseen tarvittavan koulutuksen.

*”Lukemalla ja käymällä erilaisia koulutuksia ja sitten soveltamalla sitä siihen omaan työhön. Ja palautteen perusteella, sitten itse havainnoimalla niitä tarpeita, yrittää kehittää sitä omaa työtyyliä, siihen aikaan nähden mitä nyt on aikaa tehdä sitä omaa työtä, et se vastaisi just sen hetkistä tarvetta. Et välillä, kun se painottuu asiakastyöhön, niin sitten pitää jäädä aikaa myös esimiestyöhön ja että se tukis sitä omaa jaksamista.”*

**Vertaistuen ja yhteistyön** eri tahojen kesken haastateltavat kokivat tärkeäksi omalle kehitymiselleen. Ennen kaikkea vertaistuki muilta lähiesimiehiltä oli koettu huomattavana. Myös verkostot ja nimenomaan johtotiimin kuukausikokoukset nähtiin merkittävänä vertaistukena. Lisäksi yhteistyö esimerkiksi kunnan ja muiden sidosryhmien kanssa nähtiin tärkeänä nimenomaan monipuoliselle kehitymiselle. Lähiesimiehet näkivät merkityksellisenä myös valtakunnallisen yhteistyön luomisen erilaisten projektien kautta.

*”Omaa työtänsä aina pohtii, että millä tavalla on minkäkin asian tehnyt ja sitten niin kuin hakee niitä muita näkökulmia. Elikkä tekee sitä itsereflektiota. Ja miten asiat etenee, olisiko pitänyt toimia toisin. Ehkä se kokemus on myös, mitä kautta sitä on kehittynyt siinä omassa esimiestyössä. Ja sitten nää meidän verkostot, mitkä on meillä palvelukotivastaavilla, esimerkiksi tää johtotiimi ja työnhjouskin on tärkeä.”*

Osa lähiesimiehistä näki myös **muutosprosessissa elämisen** vaikuttaneen jollain tasolla omaan kehittymiseen. He kokivat, että muutokseen valmentaminen ja johtaminen muutostilanteissa oli hyvinkin merkittävää heidän tämänhetkisessä työssä. Tiedetyt muutokset toimialalla olivat menossa haastattelujen aikaan. Haastateltavat kokivat, että henkilöstön saaminen mukaan muutokseen ja vielä suhtautumaan siihen myönteisesti oli haasteellista. Myös esimiestyön kannalta muutos oli nähty haasteellisena. Lähiesimiesten mielestä toimialan sisällä tapahtuvat muutokset oli eletävä ja katsottava, miten toiminta muutosten jälkeen kehittyy.

*”Nythän tämä muutos on meillä menossa ja siihen on kohtuullisen hyvin ihmiset suhtautunut. Alussa oli totta kai semmoinen ryöhähdys siihen. Mutta nyt vaan niin kuin odotetaan, että mitä tapahtuu. Tässä on tavallaan itsekin miettinyt, että mitä tapahtuu.”*

*”Toinen mitä jäin tuossa miettimään, niin on tuo muutoksen johtaminen. Minun mielestä on hirveän tärkeätä se, miten viet itse asioita ja sitä uutta asiaa henkilöstölle. Vaikka itse olisit mitä mieltä tahansa, niin viet sen muutoksen positiivisena ja innostavana asiana sinne henkilöstölle. Erittäin haasteellinen tilanne itselle ja työyhteisölle.”*

## **6.2.2 Henkilöstön osaamisen kehittäminen**

Kategoria sisälsi neljä alakategoriaa. Henkilöstön osaamisen kehittämisessä nähtiin **lähiesimiehen rooli ja merkitys henkilöstön työn tukemisessa** yhtenä merkittävänä asiana. Haastateltavien mielestä heidän antamansa tuki ja kannustaminen koettiin henkilöstön keskuudessa tärkeänä. Myös lähiesimiehen oma motivaatio ja innostus työhön toimi esimerkkinä henkilöstölle. Lähiesimiehen roolissa korostuivat henkilöstön erilaisien vahvuuksien, voimavarojen ja taitojen huomiointi sekä näiden seikkojen kokonaisvaltainen huomioiminen töiden suunnittelussa. Lähiesimiehet näkivät tärkeänä sen, että he delegoivat henkilöstölle vastuuta arjessa ja toimivat ikään kuin valmentajina oikeanlaisen toiminnan ohjaamisessa. Lähiesimiehen nähtiin toimivan myös kehittämisen ideologian esimerkkinä. Haastateltavat näkivät, että heidän toimintansa takasi ammattitaitoisen henkilöstön pysyvyyden työssä. Lähiesimiehen tavoitettavuus mahdollisti lähiesimiehen ja henkilöstön vuorovaikutussuhteen onnistumisen. Myös se, että lähiesimies huomioi henkilöstöä hyvin tehdystä työstä nähtiin tärkeänä.

*”Minun esimiestyössä se tarkoittaa semmoista ryhmä- ja yksilötason, heidän sitä osaamisen kartotusta, olemassa olevan osaamisen kartotusta ja sitten sen mukaista kehittämistä. Ja sitten arjessa sitä vastuunkantoa ja valmentamista ja vastuuta sen mukaan. Ja esimiehenä kehittämisen ideologian näyttämistä esimerkillä”*

**Osaamisen kehittämistä tukevien menetelmien käytössä** haastateltavat näkivät käytetyimpänä menetelmänä tällä hetkellä benchmarkkauksen, joka oli otettu systemaattisesti käyttöön viime vuonna. Myös perinteisiä menetelmiä oli käytössä, kuten työnohjaus, kehityskeskustelut, vastuualueiden tehtävät, ulkopuoliset koulutukset, kehittämishankkeisiin ja työryhmätyöskentelyyn osallistuminen. Tärkeinä kehittämismenetelminä haastateltavat näkivät myös työn yhteydessä tapahtuvan oppimisen ja työyksikön sisällä erilaisten sijaisuuksien hoitamisen. Oman työn arviointia toisen työntekijän kanssa tehtiin lähiesimiesten mielestä joissakin toimintayksiköissä, mutta muutamassa yksikössä sitä oltiin kehittämässä yhdeksi osaamisen kehittämisen menetelmäksi. Haastateltavat näkivät tärkeinä osaamista kehittävinä menetelminä myös asiakaspalautteiden ja työilmapiirikyselyiden kautta saatujen palautteiden käsittelyn työyhteisössä ja niistä oppimisen. Lähiesimiesten mielestä sisäinen työkierto ja sijaisuuksien hoitaminen toisessa toimintayksikössä toteutui pienimuotoisena joissakin palvelukodeissa. Haastateltavat toivoivat työkierron kehittämistä ja toteutumista nykyistä huomattavasti enemmän.

*”Kehityskeskustelu, benchmarking, työnohjaus, kehittämishankkeet (esimerkiksi nyt tämä Ratti-hanke), niin on hienoa, että on saatu olla mukana ja minusta tuntuu, että nämä valmiit kehittämishankkeet olisivat just semmoisia, missä meidän kannattaisi olla mukana. Sitten on tämä työn yhteydessä tapahtuva oppiminen, et niin kuin toisilta työntekijöiltä eli jos joku osaa jonkun jutun, niin toinen on siinä onnistunut hyvin, niin kysytään häneltä neuvoa ja vinkkejä. Oman työn arviointia toisen työntekijän kanssa on paljon. Pulmatilanteita miettii aina yhdessä ja niistä opitaan. Lisäksi vastuutehtävät. Työkierron avulla tulisi varmaan vielä enemmän niitä hyviä käytänteitä kiertoon. Työkierrolle ei ole varmaan hirveästi sytytty.”*

**Henkilöstön koulutustarpeen ja osaamisen kehittämisen suunnittelun** haastateltavat näkivät tärkeänä osa-alueena henkilöstön osaamisen kehittämisessä. Haastateltavien mielestä henkilöstön osaamisen kehittämisen suunnittelussa tuli huomioida palveluntarve ja asiakasryhmän erityistarpeet. Myös organisaation strategia, toimialastrategia ja toimintayksikön toimintasuunnitelma tuli huomioida osaamista kehitettäessä. Kehityskeskusteluissa ja laatupalavereissa oli määritetty työhön liittyvät tavoitteet ja niihin liittyvät henkilöstön osaamistarpeet. Lähiesimiesten mielestä henkilöstön oma arvio omas-

ta osaamisestaan oli avainasia koulutusten suunnittelussa. Yleensä kehityskeskusteluissa ja osittain myös henkilöstöpalaverissa kartoitettiin koko työyksikön ja yksittäisen työntekijän koulutustarpeet ja näiden pohjalta tehtiin toimintayksikön koulutussuunnitelma. Henkilöstön koulutuksia suunniteltiin myös asiakaspalautteiden ja työilmapiirikyselyiden antamien palautteiden avulla. Lähiesimiesten mielestä henkilöstön osaamista tulisi arvioida koko toimintavuoden ajan ja sen mukaan myös suunnitella ja toteuttaa osaamisen kehittämistä. Haastateltavien mielestä heillä oli valmentava ja ohjaava rooli havainnoidessaan henkilöstön osaamiseen vaikuttavia asioita.

*”Työyhteisön tarpeethan nousee ensimmäisenä vahvasti esille, mistä lähdetään näitä asioita viemään eteenpäin. Sitten myös ne työntekijältä tulleet tarpeet, että miltä hänestä itsestä tuntuu. Mitä osaamista työntekijä kokee tarvitsevänsä itselle lisää selvitäkseen niistä tehtävistä. Kehityskeskusteluissa käydään yksilöllisesti niitä tavoitteita ja tarpeita läpi ja myös laatukokouksissa yhdessä. Ja kaikesta tästähän muodostuu se koulutussuunnitelma.”*

Lähiesimiesten mielestä osaamisen ja **työn kehittämässä** korostuivat **henkilöstön tukeminen ja motivointi**. Oli oleellista osata tukea eri osaamistasoilla olevia työntekijöitä yksilöllisesti. Haastateltavat näkivät henkilöstön työhön sitoutumisella olevan vaikutus työmotivaatioon. Tärkeänä nähtiin myös se, että keskitytään kehittämään työhön liittyviä oleellisia asioita. Henkilöstöä kannustettiin näkemään oman työn kehittäminen osaksi omaa työskentelyä. Honkalampi-säätiön lähiesimiehet näkivät koulutusmyönteisenä organisaationa, ja se mahdollisti henkilöstön osallistumisen erilaisiin koulutuksiin ja projekteihin. Myös työajan käyttäminen erilaisiin koulutuksiin tuki koulutusmyönteisyyttä. Lähiesimiesten mielestä organisaatiolla oli pääasiallisesti myönteinen suhtautuminen osaamisen kehittämiseen. Haastateltavien mukaan henkilöstön osaamisen kehittämisessä ja tukemisessa tärkeitä oli myös esimiehen palautteen antamien ja palkitseminen hyvin suoritetusta työstä.

*”Just tällä koulutusmyönteisyydellä ja meillä aika paljon käydään koulutuksissa, verrattuna moniin muihin organisaatioihin. Yksi osa-alue on se, että esimiehille järjestetään vuosittain joku koulutuspaketti, jossa niin kuin päivitetään niitä tietoja ja pohditaan niitä. Tämä on hirveen tärkeätä.”*

*”Se on myös esimiehenä tärkeätä, että ihmisiä motivoidessa tulee huomioida ihmisten erilaiset vaiheet työntekijöinä; on asiantuntijoita, osaajia ja aloittelijoita. Kaikkia tulisi osata motivoida, myös asiantuntijaa, että hän jaksaa sparrata eteenpäin ja aloittelijaa, joka ei vielä työtä hallitse.”*

### 6.2.3 Henkilöstön tiedon ja osaamisen jakaminen

Kategoria sisälsi kolme alakategoriaa. Lähiesimiesten mielestä **opitun tiedon jakaminen työyhteisössä** nähtiin tärkeäksi oppimistapahtumaksi koko työyhteisölle. Opittua tietoa jaettiin henkilöstö- ja laatupalavereissa. Koulutuksissa opituista asioista henkilöstö teki koulutuspalautteen kirjallisena koosteena. Myös materiaalia tuotiin jokaisen luettavaksi. Haastateltavien mielestä henkilöstö oli velvollinen jakamaan tietoa saamastaan koulutuksesta. Henkilöstön valmiudet koulutuspalautteiden antamisessa olivat lähiesimiesten mielestä hyvin erilaiset. Henkilöstö oli velvollinen täyttämään koulutusanalyysilomakkeen koulutuksen jälkeen. Toimintayksiköiden tulisi haastateltavien mielestä sitoutua enemmän opittuun tietoon ja viedä hyviä toimintatapoja käytäntöön.

*”Koulutuspalautteet käydään läpi laatupalaverissa, jossa on suurin osa henkilöstöä. Näin tieto jakautuu hyvin.”*

*”Siis vaihtelevasti. Sekin on hyvin tämmöinen persoonakysymys, että miten se tuodaan se osaaminen sieltä koulutuksesta. Osa sanoo, ettei siellä nyt niin hirveästi mitään uutta tullut. Siellä on ne monisteet, että lukekaa sieltä. Joku on tehnyt tosi kivan tiivistelmän, ja sehän on hirveästi kiinni siitä persoonasta, että miten jakaa sen hankitun osaamisen.”*

**Hiljaisen tiedon tuottamisen** lähiesimiehet näkivät tärkeäksi henkilöstön tiedon ja osaamisen jakamisessa. Lähiesimiesten mielestä hiljaista tietoa oli, mutta sitä ei osattu tuoda tietoiseksi ja hyödyntää. Hiljainen tieto liittyi asiakkaisiin, heidän omaisiinsa, toimintatapoihin, organisaatioon, vastuualueisiin ja verkostoihin. Haastateltavat määrittelivät hiljaisen tiedon moninaiseksi, pitkän työkokemuksen kautta saaduksi tiedoksi, hankalasti etsittäväksi ja sitä ei ollut kirjattu. Hiljaisen tiedon huomasi parhaiten, kun se

hävisi. Haastateltavien mukaan hiljainen tieto ilmeni pitkäaikaisten työntekijöiden vaikiintuneissa käytänteissä.

*”Itse yhdistän sen siihen, että on ihmisiä, jotka ovat olleet pitkään töissä samassa paikassa, niin niillä on tietoa, sellaista miten ne vaan ne käytännöt toimii ja mistä otetaan mitään ja hoidetaan. Niitä ei kaikkia ole edes kirjattu ylös ja tietää miten esimerkiksi jonkun omaisen kanssa toimitaan. Niitä ei ole kirjattu minnekään ylös ja kun tämä työntekijä lähtee, niin se tieto häviää. Niitä ei välttämättä perehdytyksessäkään tule sanottua. Paljon on varmaan sellaista hiljaista tietoa, jos on aikaa, ne tulee siirrettyä. Mutta paljon jää siirtämättä.”*

Lähiesimiehet käyttivät **hiljaisen tiedon siirtämistä tukevia menetelmiä**, jolloin rohkaistiin henkilöstöä tuomaan esille omia tietotaitojaan. Työyhteisössä käytettiin perehdytystä ja jonkin tasoista mentorointia hiljaisen tiedon siirtämisen tukena, jolloin kokenempi työntekijä opettaa ja tukee uutta työntekijää. Hiljaista tietoa siirtyy haastateltavien mielestä henkilöstöpalavereissa, työntekijöiden välisissä keskusteluissa, parityöskentelyssä ja raporttitilanteissa. Haastateltavat näkivät myös toimintayksikön työ- ja kulttuurilla olevan vaikutusta hiljaisen tiedon siirtämisessä. Lähiesimiehet toivoivat selkeää mallia hiljaisen tiedon siirtämiseksi, mikä toimisi näin yhtenä osaamisen kehittämisen keinona. Toimintayksikön vastuualueiden sisältämät spesifit tiedot tulisi jakaa koko työyhteisölle, etteivät ne jäisi vain vastuualueita hoitavien työntekijöiden tiedoksi.

*”Henkilöstöpalavereissa, keskusteluissa, parityöskentelyssäkin (kun uudempi työntekijä perehdytetään työhön). Eläkkeelle lähtevä työntekijä perehdyttää hänen tilalleen tulevan työntekijän. On pyydetty lähtijää kirjaamaan ylös tuttuja asioita. Vaikeaa eritellä ja kirjata sitä osaamista, minkä pitkän työuran tehnyt työntekijä hallitsee. Voisiko tiettyjä kartoja ja polkuja hyödyntää hiljaisen tiedon siirtämisessä?”*

**Tiedon jakamista organisaatiossa** toteutettiin asumispalveluiden toimintayksiköissä lähiesimiesten mielestä tällä hetkellä lähinnä benchmarkkauksen avulla. Benchmarkkaus on koettu toimivaksi menetelmäksi vaihdettaessa tietotaitoa eri yksiköiden välillä. Lähiesimiehet kokivat nimenomaan erityisosaamisen jakamisen ja hyödyntämisen haas-

teelliseksi kautta koko organisaation. Tämän johdosta organisaatiossa olevaa tietotaitoa ja erityisosaamista tulisi hyödyntää ja sen jakamista kehittää tulevaisuudessa entistä enemmän.

*”Paljon enemmän varmasti olisi mahdollisuutta jakaa sitä erityisosaamista, jota on paljon ja kaikkea ei edes ymmärrä hakea. Benchmarkkauksen hyödyntäminen eri yksiköissä, kun muutama henkilö käy hakemassa sitä tieto-taitoa muualta ja jakaa sitä muille.”*

### **6.3 Honkalampi-säätiön asumispalveluiden osaamisen johtamisen kehittäminen**

#### **6.3.1 Osaamisen johtamisen toimintaperiaatteet**

Tämä kategoria sisälsi kolme alakategoriaa. Haastatteluissa nostettiin esille useita **oppimista tukevien toimintamallien ja järjestelmien kehittämiskohdetta**. Organisaatioon toivottiin sähköisiä henkilöstöhallinnon järjestelmiä tukemaan osaamisen johtamista. Nämä sisältäisivät myös tietojärjestelmän, johon henkilöstön osaamistiedot olisi koottu. Osaamisen johtamisen toimintaperiaatteiden kehittämiseen nähtiin liittyvän myös lähiesimiestyön selkiyttäminen nimenomaan perustyön ja esimiestyön näkökulmasta. Osa lähiesimiehistä toivoi organisaatioon henkilöstöpäällikköä, jonka työkuvaan kuuluisi yhtenä alueena tämä osaamisen johtaminen organisaatiossa. Lähiesimiehet toivoivat valmiita tietopaketteja ajankohtaisista johtamiseen liittyvistä asioista oman työnsä tueksi. Tässä osiossa viitattiin myös palkitsemisen ja palkkausjärjestelmän muutokseen organisaatiossa. Haastateltavien mielestä selkeä osaamisen johtamisen toimintamalli tukisi ja näyttäisi yhteisen suunnan osaamisen johtamiselle.

*”Nämähän on just sellaisia pieniä palasia, että luotaisiin sellainen yhtenäinen järjestelmä, johon esimerkiksi koulutussuunnitelmat kuuluu. Henkilöstöhallinnasta on olemassa tällaisia paketteja ja ne olisi kaikki siellä. Sama, kun meillä on asiakastietojärjestelmä, niin meillä olisi myös henkilöstötietojärjestelmä.*



*Sieltä näkyisi ne koulutukset ja tavoitteet ja se kattaisi koko organisaation, mutta siellä pääsisi vain tiettyihin osa-alueisiin. Yhtenäisten käytäntöjen puute ei ole enää tätä päivää.”*

**Henkilöstön tuen ja palkkausjärjestelmän kehittämisessä** haastateltavat näkivät selkeitä kehittämistarpeita. Organisaatiolta toivottiin enemmän tukea toimintayksikön ulkopuolella toteutettuihin koulutuksiin. Samoin toivottiin organisaatiolta jatkuvuutta ja yhdenmukaisuutta, kun tuetaan henkilöstön kehittämistä. Haastateltavat toivoivat palkitsemisjärjestelmän kokonaisvaltaista kehittämistä niin, että se myös motivoi henkilöstöä kouluttautumaan. Myös erityisosaamista tulisi palkita nykyistä enemmän. Organisaatiossa ei ollut käytössä työn vaativuuden arviointia, joten työn vaativuuteen perustuva palkkausjärjestelmä ei ollut käytössä. Lähiesimiesten mielestä työn vaativuuden arviointiin ja osaamiseen perustuvaa palkkausjärjestelmää tulisi kehittää. Organisaatioon tulisi luoda sellainen palkitsemiskulttuuri, joka perustuisi henkilöstön osaamiseen ja ammattitaitoon.

*”Se ei ole ollut ihan johdonmukaista, vaan on sellaisia yksittäisiä asioita, kuten että on koulutusmyönteinen, se on yksi tosi iso ja hyvä asia. Mutta sitten se, että se olisi semmoista jatkuvaa tukemista, niin sitä minä en tunnista. Et sen jatkuvuuden pitäisi minusta tulla paremmin esille.”*

*”Samalla tavalla tästä palkitsemisesta. Me ollaan asiantuntijaorganisaatio ja me panostetaan koulutukseen ja se on yksi palkitseminen. Mutta tuota se palkkaus siihen nähden, jos työnantaja on satsannut työntekijään siten, että työntekijä saa ammattitutkinnon, niin kyllähän siitä kannattaisi enemmän palkkaa maksaa, ettei työntekijä lähde meiltä pois.”*

**Henkilöstön osaamisessa ja sen kehittämisessä** lähiesimiehet näkivät itsellään olevan tärkeän merkityksen. He näkivät, että osaamisen ansiosta toiminta työyksiköissä on laadukasta. Kun kehitettiin henkilöstön osaamista, pystyttiin vastaamaan yhteiskunnassa tapahtuviin muutoksiin ja erilaisiin vaatimuksiin. Kehityskeskusteluissa ja laatukokouksissa arvioitiin henkilöstön osaamisen kehittämistarvetta ja tarvittaessa hankittiin tarvittavaa koulutusta. Kehityskeskusteluissa määritettiin myös työn tavoitteet ja tarvittava osaaminen sekä arvioitiin henkilöstön osaamista ja sen kehittymistä. Haastateltavat nä-

kivät osaamisen kehittämisen jatkuvana prosessina. Lähiesimiehet kokivat toimivansa kehittämisen ideologian mallina. Tärkeätä olisi myös tulevaisuudessa huomioida entistä enemmän henkilöstön erilaiset vahvuudet, voimavarat ja taidot suunniteltaessa osaamisen kehittämistä. Myös henkilöstön kannustamiseen uuden tiedon hankkimiseksi tuli jatkossa kiinnittää enemmän huomiota. Lähiesimiehet näkivät tulevaisuudessakin itsensä henkilöstön kehittämisen mahdollistajina.

*”Kehityskeskustelut käydään vuosittain ja on tärkeätä, että henkilöstö on painunut niihin. Meidän porukka on ainakin kova keskustelemaan ja henkilöstöpalavereissa tulee hyvin kaikkien mielipiteet esille. Asiakaspalautteet ja työilmapiirikartoitukset käydään läpi henkilöstöpalavereissa. Näiden perusteella otetaan sitten kehittämiskohteita.”*

### **6.3.2 Tulevaisuuden osaamistarpeet ja haasteet**

Tämä kategoria sisälsi kolme alakategoriaa. **Osaamisen johtamisen kehittämiseen** tulevaisuudessa haastateltavat toivoivat esimiehen perustehtävän selkeämpää määrittelyä. Kun perustehtävä oli selkeästi määritetty, niin esimiestyölle ja kehittämistyölle jäisi lähiesimiesten mielestä enemmän aikaa. Lähiesimiesten mielestä kehittämistarvetta oli, ja se kuvattiin jatkuvana prosessina. Osaamisen johtaminen toivottiin tavoitteellisemmaksi, johdonmukaisemmaksi ja kattavammaksi kokonaisuudeksi. Näin osaamisen johtaminen saataisiin haastateltavien mielestä konkreettisemmaksi ja näkyvämmäksi. Osaamisen johtamiseen kaivattiin myös konkreettisia välineitä; osaamisstrategiaa toivottiin koko organisaatioon, mikä sisältäisi koosteen osaamisen johtamisen menetelmistä. Osaamiskarttoja esimiehen työvälineeksi oikeiden asioiden kehittämiseksi toivottiin kehitettävän.

*”Samalla tavalla tuo osaamiskartta olisi hirveän hyvä toiminnassa, niin mielenkiintoinen. Ja sitten tuo osaamisstrategia, niin kuin kaikessa muussakin palvelukotivastaavan työssä, niin tuossa olisi kooste niistä johtamisen menetelmistä, mihin meidän on keskityttävä.”*

*”Henkilöstön osaamiskartta nousee ihan selvästi esille. Se olisi hyvä työväline myös tulevaisuuteen ja nimenomaan tämän tiedon kartuttamiseksi. Tämän avulla vois varmaan panostaa oikeiden asioiden kehittämiseen.”*

**Osaamisen johtamisen tueksi** haastateltavat toivoivat **tietojärjestelmiä**. Lähiesimiesten mielestä henkilöstöhallinnon tietojärjestelmät tulisi ottaa käyttöön koko organisaatiossa. Tietojärjestelmät toimisivat haastateltavien mukaan myös johtamisen tukena. Kehityskeskusteluja toivottiin sähköiseen muotoon, jolloin ne palvelisivat sekä henkilöstöä että esimiestä suunniteltaessa yksittäisen työntekijän ja koko toimintayksikön osaamista. Haastateltavat toivoivat myös, että jos osaamiskartat otetaan käyttöön, niin ne olisivat sähköisessä muodossa. Näin henkilöstön osaaminen olisi selkeänä kokonaisuutena henkilöstöhallinnon tietojärjestelmässä, ja näin se tukisi osaamisen johtamista.

*”Eihän meillä ole dokumentoitu riittävästi. Koulutuskortti on, mitä koulutuksia työntekijät ovat käyneet. Ne on dokumentoitu. Pitäisi jotenkin kehittää. Kehittää siten, että dokumentoidusta tiedosta näkisi nopeammin ne osaamisalueet. Nykyisessä systeemissä ei hahmota selkeästi kokonaisuutta. Selkeyttäisi esimiehen johtamista ja työntekijää itseään.”*

*”Kyllä sellainen olisi erittäin hyvä, että näkisi sen kokonaisuuden, että mikä sen henkilön osaaminen on. Siitä näkisi just nämä kehittämistarpeet ja mitä pitäisi tulevaisuudessa huomioida tulevaisuuden osaamisen kannalta, että pystytään vastaamaan siihen tulevaisuuden haasteeseen. Tosi hyvä olisi olla.”*

**Osaamisen johtamisen arviointimenetelmissä** haastateltavat näkivät myös kehittämistarpeita. Nimenomaan lähiesimiehen palautteen antamista tuli kehittää. Samoin toivottiin, että vuorovaikutteista palautekeskustelua käytettäisiin enemmän. Myös henkilöstön toisilleen antaman palautejärjestelmän kehittämiseen haluttiin panostettavan. Työilmapiirikyselyiden tuloksia toivottiin jatkossa hyödynnettävän entistä enemmän henkilöstön osaamista kehitettäessä. Myös työnohjaustilanteita tulisi jatkossa hyödyntää enemmän arvioitaessa osaamisen johtamista ja sen kehittymistä toimintayksiköissä. Toimintakertomuksissa, kehityskeskusteluissa, laatukokouksissa ja jonkin verran työnohjauksissa arvioitiin lähiesimiesten mukaan osaamisen kehittymistä ja samalla osaamisen johtamista tietyllä tasolla.

*”Kun on tehty nämä toimintasuunnitelmat, tehty koulutussuunnitelmat, onko ne miten onnistunut, niin kaikkihan ne pitää miettiä vuoden lopussa, että minkälainen se vuosi on niin kuin ollut. Ja sitten ihan sitä arkipäivässä olevaa osaamista, niin kuin laatukokouksissa tehdään päätöksiä, niin ainahan me seuraavassa laatukokouksessa palataan edellisen laatukokouksen päätöksiin, että onko ne pitäneet ja onko ne toiminut ja miten se liittyy arkipäivän osaamiseen ja arviointiin.”*

### 6.3.3 Osaamisen johtamisen esteet

Tämä kategoria sisälsi kolme alakategoriaa. Osaamisen johtamisen yhtenä hankaloittavan tekijänä nähtiin **yhtenäisten käytäntöjen puuttuminen**. Lähiesimiesten mielestä osaamisen johtamisen tavoitteita ei oltu selkeästi määritetty ja siksi jokainen toimi osittain omalla persoonallisella tavallaan. Osaamisen johtamisen tavoitteiden toivottiin lähtevän organisaation ylimmältä tasolta, jolloin osaamisen johtamisen tavoitteiden sitouttaminen olisi luontevampaa myös työntekijätasolle. Haastateltavien mielestä tietynlaiset raamit osaamisen johtamiselle oli olemassa, mutta kokonaisuus ei ollut täysin selvä.

*”Tarvitsisi niitä välineitä ja varmaan sitä selkeyttä. Osaamisen johtamista tekee automaattisesti, mutta toivoisi sen tulevan konkreettisemmaksi ja näkyvämmäksi.*

*”Toivoisin, että koko organisaatiolla ja toimialalla olisi yhteiset osaamisen johtamisen tavoitteet. Kyllähän sen pitäisi lähteä sieltä organisaation johdosta, että tavoitteet ja ilmapiiri olisi sellainen, että osaamisen johtamiselle annettaisiin suuri arvo. Kyllä me palvelukotivastaavina tiedämme mitä meiltä vaaditaan ja mitä se tarkoittaa suhteessa meidän yksiköihin. Mutta miten osaamisen johtaminen toteutuu organisaatiotasolla?”*

Haastateltavat toivat esille näkökulman **lähiesimiehen omaan osaamisen tukemiseen**. Lähiesimiehen omaa osaamista ja kehittymistä oli käyty jonkin verran läpi kehityskeskusteluissa. Osa haastateltavista koki oman osaamisen ja sen kehittämisen olleen

enemmän itseohjautuvaa. Lähiesimiehet toivoivat, että heidän osaamistaan ja kehittämistään suunniteltaisiin enemmän yhdessä. Oman osaamisen kartoittaminen koettiin tärkeäksi siitäkkin syystä, että se vaikuttaa näin myös henkilöstön osaamisen kehittämiseen.

*”En koe, että sitä hirveen voimakkaasti, mutta vähän aina sivuttu sitä. Mielestäni se on enemmänkin tällaista itseohjautuvaa ollut, että se on ihan itse pitänyt mieltä ne oman osaamisen tarpeet ja sieltä lähteä hakemaan sitä koulutusta.”*

*”Kehityskeskusteluthan on ollut oman esimiehen kanssa ja kyllähän siellä on sitä omaa työtä käyty läpi siis monelta eri kantilta. Varmaan, kun ajattelee sitä omaa osaamisen kehittämistä ja niin kuin tavoitteita siihen ja että mitä koulutuksia esimerkiksi, niin semmoista siinä ei hirveästi ole ollut, mutta olisiko sille ollut hirveästi aikaakaan. Kun se oma työ kuitenkin imaisee, että siinä on hallinnollinen ja käytännöllinen, niin olisiko siinä kauheasti ehtinyt. Tähän osaamisen johtamiseen nimenomaan tarvitsee niitä työvälineitä”*

Haastateltavien mielestä **lähiesimiestyön toteuttamiselle** oli **liian vähän aikaa**. Heidän mielestään osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen vaikutti oleellisesti ajan puute. Asiakastyön ja esimiestyön yhteensovittaminen oli kaikille haastateltaville haasteellista. Lähiesimiestyö hoidettiin usein asiakastyön lomassa. Osa lähiesimiehistä koki, että suurin osa ajasta menee asiakastyön hoitamiseen. Usea haastateltava uskoi, että lähiesimiestyön selkiyttämällä saadaan aikaa enemmän osaamisen johtamiselle ja kehittämiseksi.

*”Kehittämistä on jatkuvasti ja yksi on tuo, että mikä sen esimiehen perustehtävä on. Siinä on meillä miettimistä, että onko kenttätyö meidän pääasiallisin tehtävä. Esimiehen tehtävä tulisi nähdä kehittäjänä ja henkilöstön sparraajana. Aikaa esimiestyölle tulisi olla enemmän. Työntekijän nostaminen siihen osajaan asemaan. Osaamiskartat käyttöön, jolloin esimies voisi olla valmentaja, ohjaaja ja suunnan näyttäjä.”*

## **7 ASUMISPALVELUIDEN OSAAMISEN JOHTAMISEN TOIMINTAMALLI**

Tutkimuksen yhtenä tehtävänä oli kartoittaa osaamisen johtamisen kehittämisalueita ja luoda niiden pohjalta Honkalampi-säätiön asumispalveluiden lähiesimiehille toimintamalli osaamisen johtamiseen. Tutkimustulosten mukaan osaamisen johtamisen kehittämisessä nousivat selkeästi esille osaamisen johtamisen yhdenmukaisuuden tarve ja osaamisen johtamisen kokonaisjärjestelmän kehittäminen. Esittelen tässä luvussa Honkalampi-säätiön asumispalveluiden alustavan osaamisen johtamisen toimintamallin. Mallin eri osioita tulee vielä kehittää ja muokata käytännön tasolle. Honkalampi-säätiön asumispalveluilla ei ole ollut aiemmin osaamisen johtamiselle suunnitelmaa. Tämä toimintamalli perustuu alan teorian tietoon ja tämän tutkimuksen tuloksiin. Mallissa tulee huomioida organisaation johdon näkemys henkilöstön osaamisesta eli se sisältyisi osaamisstrategiaan.

Osaamisen johtamisen tavoitteena on jatkuva osaamisen kehittäminen. Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja kehittymisessä tukeminen tarvitsevat strategisiin tavoitteisiin perustuvaa suunnitelmaa ja siihen liittyviä toimia. Osaamista johdetaan määrätietoisesti strategian suuntaan ennakoiden tulevaisuuden haasteita. Näin johtamisella varmistetaan, että henkilöstön osaaminen vastaa organisaation tavoitteita, osaamistarpeita ja tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista.

Osaamisen johtamisen toimintamallin kuvauksen tavoitteena on selkiyttää ja yhtenäistää osaamisen johtamisen viitekehystä. Se kuvaa selkeästi ne osa-alueet, joista osaamisen johtaminen muodostuu. Toimintamallin avulla muodostuu yhteinen käsitys tavoitteista ja keinoista saavuttaa yhteiset tasot osaamiselle. Tämä auttaa myös henkilöstön roolien ja työhön kohdistuvien odotusten selkiyttämistä. Toimintamallin kehittäminen edellyttää henkilöstön sitouttamista osaamisen kehittämiseen. Se sisältää osaamisen johtamiseen liittyvän toimenpiteen, vastuuhenkilön tai vastuuhenkilöt ja kunkin osion dokumentoinnin (taulukko 1)

Taulukko 1. Honkalampi-säätiön asumispalveluiden osaamisen johtamisen toimintamalli



Toimintamallin lähtökohtana on **asumispalveluiden toimialan strategia**, joka pohjautuu Honkalampi-säätiön strategiaan. **Osaamisstrategian** avulla määritetään toimialaa uudistava osaaminen, strategisesti erottava osaaminen ja ammatillinen toimialaosaaminen. Osaamisstrategia on osaamisen hallinnan malli, ja se lähtee organisaation johdosta (Maanonen 2011.) Osaamisstrategian avulla on mahdollista huolehtia henkilöstön osaamisesta. Henkilöstön osaamisen ylläpitäminen tulee saada suunnitelmalliseksi ja yhtenäiseksi toiminnaksi. Osaamisstrategiassa voidaan määritellä ne keinot ja menetelmät, joiden avulla saavutetaan organisaatiossa tavoiteltu osaaminen. Otalan (2008,142) mukaan osaamisstrategian tehtävänä on auttaa yritystä valitsemaan strategian kannalta

oikeat osaamiset ja kehittämistoimet sekä kohdentamaan huomio, resurssit ja kehittämistoimet tukemaan mahdollisimman hyvin yrityksen tavoitteita. Osaaminen on erilaisessa asemassa yrityksen perusstrategiassa. Se näkyy kyllä osaamisstrategiassa eli siinä, millaiset asiat painottuvat osaamispääoman johtamisessa. Osaamisstrategia tulee määrittellä osaksi asumispalveluiden toimialan strategiaa. Osaamisstrategian laatiminen kuuluu organisaation johdolle.

Tulevaisuudessa yhä useamman organisaation menestyksen avaimet löytyvät niiden herkkyydestä tunnistaa asiakkaidensa odotukset nyt ja tulevaisuudessa sekä kykyä omaksua nopeasti uudet toimintatavat. On kehitettävä uusia innovatiivisia tuotteita ja palveluita. Henkilöstön osaaminen on keskeisin tekijä edellä mainittujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Osaamisen lisäksi henkilöstön motivaatio ja siihen nivoutuva työtyytyväisyys ovat tärkeä tekijä. On tärkeää selvittää, minkälaista osaamista organisaatiolla ja sen henkilöstöllä tulee olla nyt ja tulevaisuudessa. Usein puhutaan tässä yhteydessä henkilöstön ydinosaamisesta. Tämä tarkoittaa organisaation kannalta sellaista osaamista, joka on toiminnan kannalta ensiarvoisen tärkeää ja jota kilpailijoiden on vaikea kopioida. (Valtiovarainministeriö 2000, 11.)

Asumispalveluiden toimialapääällikkö, lähiesimiehet ja henkilöstö määrittävät yhdessä toimialan **ydinosaamisen ja erityisosaamisen**. Näin niistä tulee yhdenmukaiset, ja ne toimivat kaikissa asumispalveluiden toimintayksiköissä. Työn luonne palvelukodeissa on melko yhteneväinen, joten henkilöstön osaamiskriteerit eivät suuresti eroa toisistaan. Henkilöstön ydin- ja erityisosaamisen tasot käydään henkilöstön kanssa läpi jokaisessa toimintayksikössä ja näin henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa lopullisten osaamistasojen määrittämiseen. Palvelukotien lähiesimiesten ydinosaamisen määrittämisessä tulee painottaa lähiesimiesten perustehtävää, jolloin perustehtävän vaatima aika tulee huomioida resurssien suunnittelussa. Lähiesimiesten ydinosaamisen määrittämisessä on myös huomioitava se, että yhdellä lähiesimiehellä on johdettavanaan kaksi palvelukotia ja yksi lähiesimies johtaa kolmea palvelukotia.

Jotta organisaation osaamisesta voidaan keskustella konkreettisesti ja yhteisesti, siihen tarvitaan yhteinen työväline, **osaamiskartta**. Osaamiskarttaan kuvataan yleensä kaikki ne osaamiset, joita organisaatiossa tarvitaan, nyt ja tulevaisuudessa. Näin osaamiskartta on organisaation osaamisen tahtotilan kuvaus ja kaikkien työntekijöiden hyödynnettä-



vissä. Lisäksi luodaan yhteinen käsitteistö ja ajatusmalli osaamisesta, osaamisen määrittämisestä ja kehittämisestä. Yhdessä sovitaan, mihin tarkoitukseen osaamiskartta laaditaan ja millä perusteella osaamiset valitaan mukaan osaamiskarttaan. (Hätönen 2007, 9,12.) Osaamiskartan luominen tulee aloittaa Honkalampi-säätiön asumispalveluissa henkilöstön nykyosaamisen kartoittamisella eli kyselyinä ja näiden kyselyjen tuloksia sitten analysoidaan ja määritellään, mitä osaamista meillä on ja mitä tulee kehittää.

Osaamiskartta on hyvä väline **osaamisen arvioinnissa** ja kehittämisessä. Arviointi on osaamisen kehittämisen peruskiviä. Arvioinnin avulla saadaan tietoa, joka ohjaa kehittämistavoitteiden asettamista. Nykyosaamisen arviointi tapahtuu monissa organisaatioissa ensin itsearviointina ja kehityskeskustelussa. Yleensä esimies ja työntekijä tekevät omat arviot työntekijän osaamisesta. Kehityskeskustelussa sitten keskustellaan mahdollisista arviointien eroavaisuuksista. (Hätönen 2007, 40.)

**Osaamiskartoituksen** avulla arvioidaan yhdessä työntekijän ja lähiesimiehen kanssa työntekijän nykyosaaminen ja työssä tarvittavan osaamisen välinen ero. Samalla kartoitetaan työntekijän olemassa olevaa osaamista, jota ei ole hyödynnetty työssä. Osaamisen arvioinnissa tulee selvittää työntekijän mahdolliset kehittämistarpeet, jotta osaaminen vastaa työssä tarvittavaa ammatillista osaamista. Tällöin tulee huomioida Honkalampi-säätiön asumispalveluiden strategiasta ja visiosta nousevat osaamistarpeet.

**Kehityskeskustelussa** lähiesimiehen ja työntekijän kanssa käydään läpi osaamiskartoitus ja laaditaan työntekijälle **kehittämissuunnitelma**. Toimintayksikön kehittämissuunnitelma sisältää kuvauksen toimintayksikön tavoitteista, osaamisen vahvuuksista, erilaisista hankkeista ja projekteista, harvoilla olevasta ja poistuvasta osaamisesta, kehittämistä vaativasta osaamisesta ja siihen liittyvistä tavoitteista, osaamisen kehittämiseen liittyvistä toimenpiteistä, aikataulusta ja tärkeysjärjestyksestä sekä edistymisen seurannasta ja arvioinnista. (Kauhanen 2011.) Toimintayksikön kehittämissuunnitelma määrittää osittain myös työntekijän kehittämissuunnitelmaa. Yksilökohtaisen suunnitelman tavoitteena on ammatillisen osaamisen parantaminen tehtävien vaatimusten mukaisesti kaikissa työuran vaiheissa. Näin kehittämissuunnitelmat ohjaavat Honkalampi-säätiön asumispalveluiden henkilöstökoulutuksen toiminnallista ja taloudellista suunnittelua. Osaamisen kehittämiseen liittyvät osaamiskartoitukset, kehityskeskustelut ja kehittämissuunnitelmat on hyvä toteuttaa yleensä alkuvuodesta.

Osaamisen hallintaan tarvitaan **sähköinen henkilöstötietojärjestelmä**, joka sisältää osaamisen hallinnan, kehityskeskustelut ja osaamiskartat. Sähköinen järjestelmä motivoi henkilöstöä itse arvioimaan omaa osaamistaan, koska ohjelmistojen avulla jokainen itse täyttää osaamiskartat ja kehityskeskustelulomakkeet. Näiden lomakkeiden tiedot hyödynnetään kehityskeskusteluissa lähiesimiehen kanssa. Sähköiset järjestelmät toimivat henkilöstön kokonaisosaamisen hahmottamisessa ja tukevat lähiesimiehiä osaamisen johtamisessa ja kehittämisessä. Sähköisten henkilöstötietojärjestelmien hankkiminen organisaation käyttöön vaatii tämän alan osaajien hyödyntämistä.

Suosittelavaa on, että kaikki henkilöstöhallinnon ja -johtamisen sekä osaamisen informaatio on järkevää siirtää yhteen ja samaan tietojärjestelmään. Integroidusti olisi näin saatavilla koko organisaatiota koskevat osaamiskartoitukseen, kehityskeskusteluihin, henkilöstön koulutus- ja työhistoriaan ja resurssointiin liittyvät tiedot. (Hätönen 2007, 48.)

**Palkkausjärjestelmän kehittäminen** motivoi henkilöstöä kouluttautumaan ja kehittämään osaamistaan. Honkalampi-säätiössä tulisi tehdä työn vaativuuden arvioinnin mittarit ja sen mukaan kehittää palkkausjärjestelmää. Ammatillisen koulutuksen suorittaminen tulee näkyä palkkauskehityksessä. Palkkausjärjestelmän kehittäminen kuuluu Honkalampi-säätiön johdolle.

Motivaatio on sisäinen käyttövoima, joka aktivoi ihmisen työskentelemään haluamiinsa tavoitteisiin. Sen lisäksi, että yrityksessä huomioidaan henkilöstöä motivoivat tekijät, on tärkeitä huolehtia sopivasta ja haluttuun suuntaan ohjaavasta palkitsemisesta. Yrityksen strategia määrittelee asetettavat tavoitteet palkitsemisen edellytyksiksi. Palkitsemistavoitteet voivat olla taloudellisia tai laadullisia. Ne voivat perustua myös muihin mitattaviin tunnuslukuihin, esimerkiksi henkilöstön vähentyneisiin poissaoloihin. Palkitsemisjärjestelmä tulee olla selkeä ja oikeudenmukainen. (Österberg 2005, 138-139.)

**Osaamisen hankkimisessa, kehittämisessä ja hyödyntämisessä** korostuu selkeästi lähiesimiestyön vaikutus henkilöstön oppimiseen. Osaamisen kehittäminen perustuu organisaation ja asumispalveluiden strategian osaamisen määrittämiseen. Myös toimintayksikkökohtaisen osaamisen määrittäminen on otettava huomioon osaamisen kehittämisessä. Osaamisen kartoituksen ja kehittämissuunnitelmien perusteella suunnitellaan

osaamisen kehittämistä. Tähän liittyy henkilöstön kehittäminen: suunnittelu, toteutus ja arviointi. Henkilöstön osaamisen kehittämisessä tulee painottaa jatkossa niitä menetelmiä, jotka vaativat tämän tutkimuksen tulosten perusteella kehittämistä. Osaamisen kehittämisessä tulee hyödyntää enemmän Honkalampi-säätiön eri toimintayksiköiden ja toimialojen osaaminen sekä kehittää hiljaisen tiedon siirtämistä.

Näitä osaamisen alueita saadaan parhaiten näkyväksi mallittamisen avulla. Viitalan (2005,377, 380) mukaan mallittamisessa tehdään hiljainen tieto näkyväksi. Siinä tuotetaan jostakin tietystä ilmiöstä käytännöllinen kartta tai malli, jonka avulla toiset voivat saada aikaan saman ilmiön. Mallittamisen kohteena voivat olla esimerkiksi ongelman ratkaisu, palautteen anto, asiakaspalvelutilanne tai oppimisprosessi. Mallittamisen tavoitteena on täten tuottaa malli, joka ilmentää korkeatasoista osaamista. Mallittaja voi esimerkiksi mallittaa omaa osaamistaan siirtääkseen osaamistaan muille. Tällöin hän pyrkii rakentamaan sellaisen mallin, jota muutkin voivat hyödyntää oman osaamisensa kehittämisessä. Viitalan mielestä jo mallittamisen alussa määritellään, kenen hyödyksi malli ensisijaisesti suunnataan. Tässä vaiheessa on viimeistään täsmennettävä se, miten ja keiden kanssa syntyneitä malleja prosessoidaan ja minkälaisilla tavoitteilla. Malleja voidaan esitellä ja käsitellä esimerkiksi luennoilla, koulutuksissa, henkilökohtaisessa valmennuksessa ja oppimiskeskusteluissa. Organisaation eri toimintayksiköiden osaamista voidaan hyödyntää myös mallittamisen avulla. Nythän se toimii nimenomaan benchmarkkauksen avulla. Myös työkiertoa tulee kehittää osaamisen kehittämisen yhtenä muotona.

Osaamisen kehittämiseen liittyy läheisesti **osaamisen vaikuttavuuden arviointi**. Lähesimiehet arvioivat osaamisen kehittymistä ja kehittämistoimien vaikutusta henkilöstön ja toimintayksikön toimintaan. Tämä arviointi toteutetaan toimintakertomusta laadittaessa. Kauhasen (2011) mukaan osaamisen kehittämisen vaikuttavuutta voidaan arvioida myös organisaation henkilöstökertomuksessa. Vaikuttavuuden arviointiin voidaan käyttää asiakaspalautteita, tilaajatytytyväisyyskyselyjen ja henkilöstötytytyväisyyskyselyjen tuloksia.

## 8 POHDINTA

### 8.1 Tutkimustulosten tarkastelua

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa Honkalampi-säätiön asumispalveluiden osaamisen johtamisen tämänhetkistä tilannetta. Tutkimuksella haluttiin selvittää, mitä osaamisen johtaminen sisältää lähiesimiehen työssä sekä kuvata, miten lähiesimiehet toteuttavat ja hyödyntävät osaamisen johtamista omassa työssään. Tutkimuksen tavoitteena oli myös tuoda esiin osaamisen johtamiseen liittyvät kehittämistarpeet. Tutkimuksessa nousseiden kehittämistarpeiden ja teoretiedon perusteella Honkalampi-säätiön asumispalveluille syntyi alustava osaamisen johtamisen toimintamalli. Honkalampi-säätiön asumispalveluissa ei ole aiemmin tehty vastaavanlaista tutkimusta, joten vertailukohtaa tutkimukselle ei ole saatavissa. Tarkastelen tutkimustuloksia yhdistävien kategorioiden mukaan ja vertaan niitä aikaisempien tutkimusten tuloksiin ja teoreettiseen viitekehykseen. Tutkimuksessa tuotetaan uutta tietoa, ja sen tarkoituksena on hyödyntää tämä tieto asumispalveluiden ja mahdollisesti koko organisaation tämän hetken sekä tulevaisuuden osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen.

#### 8.1.1 Osaamisen johtaminen Honkalampi-säätiön asumispalveluissa

Ensimmäisen tutkimustehtävän osalta yhdistäväksi kategoriaksi muodostui **osaamisen johtaminen Honkalampi-säätiön asumispalveluissa**. Tarkastelen tutkimustuloksia muodostuneiden yläkategorioiden mukaan.

Tässä tutkimuksessa osaamisen johtaminen sisältää **osaamisen johtamisen tavoitteet**, joihin kuuluu strategian huomioiminen osaamisen johtamisessa. Osaamisen johtamista käsittelevässä kirjallisuudessa ja tutkimuksissa korostetaan strategian merkitystä sekä työssä tarvittavan osaamisen että lähiesimiestoiminnan määrittäjänä. Viitalan (2008, 13) mukaan strategia on keskeinen johtamisen väline, ja siksi sitä tarvitaan myös osaamisen johtamisessa. Strategisen tason linjaukset näyttävät suunnan osaamisen kehittämislle organisaation kaikilla tasoilla. Osaamisen johtaminen edellyttää Huotarin (2009) tutki-

muksen mukaan vahvaa strategisen johtamisen hallintaa ja sen tulee olla yksi osa strategista suunnittelua. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan strategian merkitys korostuu Honkalampi-säätiön asumispalveluiden osaamisen johtamisessa. Organisaation ja asumispalveluiden strategiat ohjaavat pääpiirteissään osaamisen johtamista ja sen kehittämistä.

Tutkimuksessa nousee esille osaavan henkilöstön merkitys laadukkaiden palveluiden tuottamisessa. Lecklinin (2006, 213) mukaan paras tae laadukkaalle toiminnalle on motivoitunut ja koulutettu henkilöstö, jolloin yrityksen johdon on nähtävä henkilöstö todellisena voimavarana. Tässä tutkimuksessa toiminnan tavoitteena nähdään laadukkaat palvelut, jotka takaavat palvelutuotannon jatkuvuuden myös tulevaisuudessa. Tuloksissa on yhteneväisyyttä myös Ruohotien (1997, 16) käsitykseen, jonka mukaan yrityksen tulee korostaa strategiassaan osaamista ja kykyä tuottaa laadukkaita palveluita ja tuotteita kannattavasti. Tämä tarkoittaa ennen kaikkea sitä, että organisaation tulee sitouttaa henkilöstönsä jatkuvaan oppimiseen. Tähän vaikuttaa myös organisaation johdon ja esimiesten kyky luoda edellytykset inhimillisten resurssien kehittymiselle, innovatiiviselle toiminnalle ja luovuudelle.

Palveluiden käyttäjien ja tilaaja-asiakkaiden kokema tyytyväisyys saamiinsa palveluihin vahvistuu tutkimuksessa. Asiakkaiden hyvinvointi nähdään yhtenä tärkeänä työn tavoitteena. Komulainen (2010, 296) korostaa myös tutkimuksessaan kuntalaisten valinnanvapauden lisäämistä ja asiakaslähtöisyyttä siten, että asiakas on paremmin selvillä hoitoja palveluketjusta. Näin asiakkaalla on paremmat mahdollisuudet osallistua ja vaikuttaa häntä koskevaan palveluketjuun.

**Osaamisen johtamisen tehtäviin** kuuluvat henkilöstön osaamisen käyttö, osaamisen tukeminen ja ohjaaminen. Viitala (2003) näkee tutkimuksessaan esimiestyön yhtenä johtamistoiminnan alueena sen, jossa henkilö pyrkii saavuttamaan vastuullaan olevan tavoitteen henkilöstönsä avulla ja kanssa eli heidän toimintaansa suuntaamalla, tukemalla ja ohjaamalla. Otalan (2008, 53) mukaan yksilöiden osaaminen siirtyy organisaation tai yhteisön osaamiseksi, kun ihmiset jakavat, kehittävät ja yhdistävät osaamistaan yhdessä ja se muunnetaan yhteiseksi näkemykseksi ja toiminnaksi. Tämän tutkimuksen tuloksissa tulee esille sekä yksilön että ryhmän osaamisen hyödyntäminen ja jakaminen. Henkilöstön osaamisessa huomioidaan jokaisen työntekijän vahvuudet ja jaetaan vas-

tuualueita niiden mukaan. Haastateltavien mielestä henkilöstön erityisosaamista tulee jatkossa huomioida entistä enemmän ja kehittää juuri kehitysvamma-alan erityisosaamista. Osaamisen ohjaamisessa korostuu tämän tutkimuksen mukaan lähiesimiehen rooli oppimista edistävän ilmapiirin luomisessa ja henkilöstön tietotaidon ja erilaisen kokemuksen huomioiminen. Tämä on yhteneväinen Viitalan (2005, 235) näkemykseen, jonka mukaan päävastuu henkilöstösuunnittelussa on jokaisella esimiehellä oman vastualueensa osalta. Heillä on paras tieto toiminnan edellyttämästä osaamisesta ja työntekijöidensä osaamisesta, suunnitelmista ja tilanteista.

**Työhyvinvoinnin edistäminen** nähdään yhtenä merkittävänä osaamisen johtamisen tehtävänä. Tutkimuksen tulosten mukaan työn mielekkyydellä ja työhyvinvoinnilla on selkeä yhteys. Henkilöstön jaksamiseen vaikutetaan huomioimalla työntekijöiden toiveet, jaksaminen ja työhön sitouttaminen. Näin lisätään henkilöstön työssä viihtymistä. Juutin ja Vuorelan (2002,28) mukaan terveessä työyhteisössä ihmisten työt liittyvät saumattomasti yhteen, ja työt on organisoitu asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisen kannalta oikein. Lisäksi töiden organisoiminen perustuu todelliseen osaamiseen. Terveessä työyhteisössä on myös hyvä, luottamuksellinen ja avoimuuteen perustuva ilmapiiri, jossa ihmisten on helppo keskustella vaikeistakin asioista keskenään. Toisin sanoen terveessä työyhteisössä pyritään niin asiakkaiden kuin työntekijöiden hyvinvoinnin maksimointiin.

### 8.1.2 Lähiesimies osaamisen johtajana

Toisessa tutkimustehtävässä yhdistäväksi kategoriaksi muodostui lähiesimies osaamisen johtajana. Tarkastelen tutkimustuloksia muodostuneiden yläkategorioiden avulla.

Tutkimuksessa nousee esille **lähiesimiehen oma kehittyminen**. Tutkimustulosten mukaan lähiesimiehet kokevat oman osaamisen ylläpitämisen ja kehittämisen tärkeäksi. Omaa osaamista pidetään yllä niin valtakunnallisten kuin paikallisten koulutusten avulla. Tutkimustulosten mukaan lähiesimiehen oli tärkeätä itse tiedostaa oma koulutustarve. Myös itsenäisen opiskelun haastateltavat näkevät tärkeänä omaa osaamista kehittävänä ja ylläpitävänä asiana. Tutkimustulokset tukevat Viitalan (2008, 323) näkemystä esimerkillä johtamisesta, missä keskeistä on esimiehen suhtautuminen omaan työhönsä ja

kehittymiseensä. Esimiehen kannalta nämä seikat ovat rakennusaineita osaamisen johtamisen uskottavuudelle. Myös Lecklinin (2006, 250) mukaan esimiehen on koulutettava itseään, pyrittävä itsearviointiin ja oltava valmiina muutoksiin ja kehittämään ideoita.

Tutkimustuloksissa tuli selkeästi esille vertaistuen ja yhteistyön merkitys lähiesimiestyössä. Vertaistuki nimenomaan muilta lähiesimiehiltä koettiin tärkeäksi. Tutkimustulokset ovat yhteneväiset Otalan (2008, 51) näkemykseen, että yhteydet muihin osaajiin ja verkostoihin ovat osaamisen yksi ulottuvuus. Asiantuntijuuskin on nykyään enemmän tiimityötä, yhteistyötä ja verkostoitumista. Haastateltavat näkivät tärkeänä myös yhteistyön kunnan ja muiden sidosryhmien kanssa. Tutkimustulosten mukaan erilaisiin projekteihin osallistuminen kehitti valtakunnallista yhteistyötä eri asiantuntijatahojen kanssa.

Haastateltavat kokivat muutosprosessin kokonaisuudessaan haastavaksi. Muutokseen valmentaminen ja johtaminen korostuvat lähiesimiehen työssä. Tutkimuksen tulosten mukaan henkilöstön saaminen mukaan muutokseen ja suhtautumaan siihen myönteisesti oli haastavaa. Tutkimustulokset ovat yhteneväiset Ahokas- Kukkosen ja Savolaisen (2007, 50) näkemyksen kanssa. Heidän mielestään yhteiskunnassa ja toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset sekä asiakkaiden muuttuvat palvelutarpeet tuovat jatkuvia kehittämishaasteita johtamiselle ja esimiestyölle. Esimiehen käsissä on ”paljon avaimet” työyhteisön kehittämisen saralla ja henkilöstön työskentelyn tukemisessa.

**Henkilöstön osaamisen kehittämisen** yhtenä tärkeänä asiana haastateltavat näkivät lähiesimiehen roolin ja merkityksen henkilöstön työn tukemisessa. Tutkimustuloksia voi verrata Viitalan ja Jylhän (2004, 179) näkemykseen, jonka mukaan johtajan rooli nähdään keskeisenä organisaation suunnannäyttäjänä ja kehityksen ohjaajana. Esimiehet toimivat myös ryhmiensä tukihenkilöinä. Tuloksissa korostuu se, että lähiesimiehen oma motivaatio ja innostus vaikuttavat esimerkillisesti henkilöstön työn tukemiseen.

Osaamisen kehittämistä tukevien menetelmien käyttö koettiin tärkeänä. Haastateltavien mielestä osaamisen kehittämiseen käytetään useampia menetelmiä. Tällä hetkellä käytetyimpiä menetelmiä ovat benchmarkkaus, kehityskeskustelu, työnohjaus, vastuualueiden tehtävät, erilaisiin kehittämishankkeisiin osallistuminen, ulkopuoliset koulutukset ja työn yhteydessä tapahtuva oppiminen. Tuloksia voidaan verrata Viitalan (2008, 355)

näkemykseen, jonka mukaan työyhteisöjen ja myös yksittäisten ammattilaistenkin kehittyminen edellyttäisi työnohjauksen kaltaista intensiivistä ja pitkäkestoista tukemista. Parhaista käytännöistä oppiminen eli benchmarking on oivallettu monessa organisaatiossa hyvänä osaamisen kehittämisen keinona. Jokaisella organisaatiolla on paljon mahdollisuuksia oppia sekä omista että toisten organisaatioiden käytännöistä. Haastateltavien mielestä työkierto on yksi kehitettävä menetelmä osaamisen kehittämisessä.

Henkilöstön koulutustarpeen ja osaamisen kehittämisen suunnittelu toteutuu tutkimustulosten mukaan yhdessä henkilöstön kanssa kehityskeskusteluissa ja henkilöstöpalaverissa. Myös Valpola (2000, 13) näkee kehityskeskustelun yhtenä johtamisjärjestelmän keinona, jossa varmistetaan henkilöstön kehittämistarpeet ja kiinnostukset. Tuloksissa korostuu se, että henkilöstö tiedostaa itse oman osaamistarpeensa. Tutkimuksen mukaan koulutustarpeen tulee lähteä palvelutarpeesta ja asiakasryhmän erityistarpeista. Tutkimustuloksissa tuli esille, että osaamisen kehittämisessä on huomioitava niin organisaation kuin toimialan strategiat. Koulutustarpeiden on lähettävä ensisijaisesti työhön liittyvistä tavoitteista. Tutkimustulokset vastaavat Saralan ja Saralan (2001, 129) käsitystä, että yksilön osaamisen tarkastelu on oppivan organisaation ja henkilöstön toimintakyvyn kannalta erittäin tärkeää. Näin voidaan analysoida nykyisten töiden asettamia pätevyysvaatimuksia ja ennakoida tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista ja osaamisen kehittämistä.

Henkilöstön tukeminen ja motivointi oman työn kehittämiseen korostuu haastateltavien mukaan henkilöstön osaamisen kehittämisessä. Tutkimustulosten mukaan organisaatio on koulutusmyönteinen ja tukee pääpiirteittäin henkilöstön osaamisen kehittämistä. Koulutukset käydään yleensä työajalla. Haastateltavien mielestä on tärkeätä, että henkilöstö näkee oman kehittämisen osana omaa työskentelyä. Tutkimustulosten mukaan on oleellista, että kehitetään nimenomaan työhön liittyviä oleellisia asioita. Samansuuntaisia tuloksia sai tutkimuksessaan Kettunen (2003), joka mainitsee johdon mielestä osaamista edistäviksi tekijöiksi inhimillisen kohtelun, tukena olemisen, ajan antamisen, työntekijöiden kuuntelemisen ja kannustavan ilmapiirin.

**Henkilöstön tiedon ja osaamisen jakamisen** haastateltavat näkevät merkittävänä osaamisen ylläpitämisen keinona. Tutkimuksen mukaan koulutuspalautteet jaetaan henkilöstöpalaverissa ja laatupalaverissa. Haastateltavien mielestä henkilöstö on velvolli-



nen jakamaan koulutuksista saadun tiedon koko työyhteisön käyttöön. Tutkimustulosten mukaan henkilöstön valmiudet palautteen antoon olivat erilaiset. Tulokset ovat verrattavissa Otalan (2008, 96- 97) näkemykseen, että esimiesten on kehitettävä organisaatioista oppivia organisaatioita, jotka tukevat osaamisen jakamista ja organisaation oppimista. Tutkimustulosten mukaan on oleellista, että henkilöstö sitoutuu opittuun tietoon ja vie hyviä toimintatapoja käytäntöön.

Tutkimustulosten mukaan hiljaisen tiedon tuottamisessa on puutteita. Hiljaista tietoa ei osata tuoda työyhteisössä tietoiseksi eikä sitä osata aina hyödyntää. Hiljaista tietoa ei ole myöskään kirjattu, ja siksi se on hankalasti etsittävässä. Tutkimuksen mukaan hiljainen tieto ilmenee pitkäaikaisten työntekijöiden vakiintuneissa käytänteissä, ja sitä omaksutaan hoidettaessa tiettyjä vastuualueita. Tutkimustulokset osoittavat, että hiljaisen tiedon huomaa sitten, kun se häviää. Myös Virtainlahden (2009, 86) näkemyksen mukaan hiljaisen tietämyksen tunnistamisessa pätee se, että tietämys tunnustetaan vasta sitten, kun se on jo menetetty. Siksi hiljaisen tietämyksen tunnistaminen ja esille tuominen on tärkeätä, jotta olennaista tietämystä ei katoaisi, vaan sitä voitaisiin hyödyntää ja jakaa koko organisaatioon.

Tutkimuksessa selvisi, että lähiesimiehet käyttävät hiljaisen tiedon siirtämistä tukevia menetelmiä johtamisessaan. Työyhteisössä käytetään perehdytystä, jossain muodossa mentorointia ja parityöskentelyä hiljaisen tiedon siirtämisen tukena. Näin kokeneempi työntekijä ohjaa ja tukee uutta työntekijää. Haastateltavien mielestä myös henkilöstöpalvelureissa, työntekijöiden välisissä keskusteluissa ja raporttitilanteissa siirtyy hiljaista tietoa. Tutkimustulosten mukaan myös toimintayksikön työkuultuurilla on merkitystä hiljaisen tiedon siirtämisessä. Haastateltavat toivovat hiljaisen tiedon siirtämistä kehitettävän systemaattisesti. Tutkimustulokset ovat samansuuntaisia Kivisen (2008) tutkimustulosten kanssa. Tutkimuksen mukaan organisaatioissa ei suunniteltu tiedon hankintaa, säilyttämistä ja tiedon käyttöä. Hiljaisen tiedon ja osaamisen tuominen koko organisaation käyttöön on vähäistä.

Tutkimustulosten mukaan puutteita nähdään tiedon jakamisessa organisaatioissa. Organisaation eri toimipisteiden erityisosaamisen jakaminen ja hyödyntäminen koetaan haasteelliseksi. Haastateltavien mielestä nyt jaetaan tietoa ja osaamista nimenomaan benchmarkkauksen avulla. Haastateltavat toivovat, että tiedon jakamista eri toimipisteiden

kesken ja nimenomaan henkilöstön erityisosaamisen jakamista kehitetään. Myös Van Beveren (2003) sai tutkimuksessaan samansuuntaisia tuloksia. Henkilöstön koulutus keskittyi ainoastaan omalle ammattiryhmälle tarkoitettuun koulutukseen, joten eri ammattiryhmien välistä vuoropuhelua ei syntynyt. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että terveydenhuollon ammattiryhmien välillä on sekä eksplisiittistä että hiljaisen tiedon jakamista yhdessä tekemisen kautta, mutta tämä tieto jää usein ammattiryhmien välille. Sydänmaanlakan (2009, 154) näkemyksen mukaan oppiminen pitää jollain keinoin dokumentoida, jotta osaamista voidaan hyödyntää laajemmin. Näin luodaan virallinen toimintatapa, joka voidaan ottaa käytäntöön omassa yksikössä tai organisaation muissa-kin yksiköissä. Tällöin puhutaan tiedon johtamisen prosessista, jolloin yksilötasolla oleva tieto jalostetaan koko organisaation havaittavaksi tiedoksi.

### 8.1.3 Asumispalveluiden osaamisen johtamisen kehittäminen

Kolmannen tutkimustehtävän yhdistäväksi kategoriaksi muodostui Honkalampi-säätiön asumispalveluiden osaamisen johtamisen kehittäminen. Tarkastelen tuloksia muodostuneiden yläkategorioiden avulla.

Tutkimustulosten mukaan asumispalveluissa tulisi kehittää **osaamisen johtamisen toimintaperiaatteita**. Toimintaperiaatteisiin kuuluu tulosten mukaan oppimista tukevien toimintamallien ja järjestelmien luominen. Toimintamalli tukee ja näyttää yhteisen suunnan osaamisen johtamisessa. Viitalan (2003, 15) tutkimuksessa on samansuuntaisia näkemyksiä. Niiden mukaan osaamisen johtamisen tavoitteina voidaan pitää organisaation toimintamallien, infrastruktuurin, järjestelmien, mittareiden ja koko kulttuurin kehittämistä sellaisiksi, että ne tukevat osaamisen jakamista, kumuloitumista ja koordinoitua vision suunnassa. Tutkimustulosten mukaan organisaatioon tarvitaan henkilöstöpäällikkö, joka vastaisi ensisijaisesti osaamisen johtamisesta ja kehittämisestä. Osaamisen johtamista tukemaan tarvitaan sähköisiä henkilöstöhallinnon järjestelmiä, jotka kattavat henkilöstön osaamistiedot.

Tutkimustulosten perusteella organisaatioon tulee kehittää henkilöstön osaamiseen ja ammattitaitoon perustuva palkitsemiskulttuuri. Työnvaativuuden arviointia ja siihen perustuvaa palkkausjärjestelmää tulee myös kehittää. Organisaatiolta toivotaan yhden-

mukaisuutta ja jatkuvuutta henkilöstön osaamisen kehittämisessä. Näiden asioiden huomioiminen palkitsee tulosten mukaan myös henkilöstöä. Tämän tutkimuksen tulokset poikkeavat Moision (2005) tutkimustuloksista, joiden mukaan palkkausjärjestelmien vaikutukset olivat vähäisemmät. Parhaiten tavoitteiden saavuttamista tuki aineeton palkitseminen, esimerkiksi hyvät oppimis- ja koulutusmahdollisuudet. Esimiesten osuus palkitsemisen soveltamisen onnistumisessa sen sijaan oli todella merkittävä. Sen sijaan Österbegin (2005, 138- 139) näkemys on yhteneväinen tämän tutkimuksen tulosten kanssa. Hänen mukaansa yrityksessä on tärkeitä huomioida henkilöstöä motivoivat tekijät, mutta yhtä tärkeitä on huolehtia sopivasta ja haluttuun suuntaan ohjaavasta palkitsemisesta. Yrityksen strategia määrittelee asetettavat tavoitteet palkitsemisen edellytyksiksi. Palkitsemistavoitteet voivat olla taloudellisia tai laadullisia.

Henkilöstön osaamista ja osaamisen kehittämistä arvioidaan tutkimustulosten mukaan kehityskeskusteluissa ja laatukokouksissa. Tarvittavaa koulutusta hankitaan osaamistarpeiden mukaan. Osaamisen kehittämisen avulla pystytään vastaamaan yhteiskunnassa tapahtuviin muutoksiin ja vaatimuksiin. Nurmisen (2007, 40-41) näkemyksen mukaan johtamisen ja esimiestyön haasteena on ihmisten osaamisesta huolehtiminen. Oikea osaaminen edellyttää järjestelmällistä osaamistarpeen selvittämistä ja osaamisen hankkimista. Osaaminen tulee saada myös käyttöön, mikä edellyttää osaamisen johtamiseen liittyviä toimintamalleja ja prosesseja sekä osaamista tukevaa organisaatiokulttuuria. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan henkilöstön osaamisen kehittäminen tulee nähdä jatkuvana prosessina. Osaamisen kehittämistä suunniteltaessa tulisi huomioida enemmän henkilöstön erilaiset vahvuudet, voimavarat ja taidot. Myös henkilöstön kannustamista uuden tiedon hankkimiseen tulee jatkossa kehittää.

Tutkimustulosten mukaan yhtenä **tulevaisuuden osaamistarpeiden ja-haasteiden** kehittämisalueena nähdään osaamisen johtamisen kehittäminen. Osaamisen johtamisen lähtökohtana tulee ensin määritellä lähiesimiehen perustehtävä, jolloin esimiestyölle ja kehittämiselle jää enemmän aikaa. Tulosten mukaan osaamisen johtaminen toivotaan johdonmukaisemmaksi, näkyvämmäksi, konkreettisemmaksi ja kattavaksi kokonaisuudeksi. Myös osaamisen johtamisen tavoitteet tulee määritellä selkeästi. Tutkimustulosten mukaan organisaatioon tarvitaan osaamisstrategia ja osaamiskartat, jotka toimivat lähiesimiehen työvälineinä osaamisen johtamisessa. Tulokset ovat samansuuntaiset Ohtalan (2008, 141- 142) näkemyksen kanssa. Osaamisstrategia auttaa valitsemaan yrityksen

strategian kannalta oikeat osaamiset ja kehittämistoimet ja kohdentamaan näin huomio, resurssit ja kehittämistoimet tukemaan mahdollisimman hyvin yrityksen tavoitteita. Hätösen (2007,9) näkemyksen mukaan organisaation osaamisesta voidaan keskustella konkreettisesti ja yhteisesti vasta sitten, kun osaamiseen on työväline eli osaamiskartta. Osaamiskarttaan kuvataan kaikki ne osaamiset, joita organisaatiossa tarvitaan tällä hetkellä ja tulevaisuudessa.

Osaamisen johtamisen tueksi toivotaan tutkimustulosten perusteella tietojärjestelmiä, nimenomaan sähköisiä ohjelmistoja, henkilöstöhallinnon ohjelmia sekä sähköisiä kehityskeskustelurunkoja ja osaamiskarttoja. Nämä tukisivat ja auttaisivat lähiesimiestä henkilöstön osaamisen kehittämisessä. Tämän tutkimuksen tulokset eroavat Kivisen (2008) tutkimustuloksista. Kivisen tutkimuksessa tuli esille, että tietojärjestelmien saatavuus organisaatioissa oli hyvä, mutta niitä käytettiin vähän. Sen sijaan tutkimustulokset ovat yhteneväiset Hätösen (2007, 48) näkemyksen kanssa. Hätösen mielestä on järkevää siirtää kaikki henkilöstöhallinnon ja -johtamisen sekä osaamisen informaatio yhteen ja samaan tietojärjestelmään. Näin olisi integroidusti saatavilla koko organisaatiota koskevat osaamiskartoitukseen, kehityskeskusteluihin, henkilöstön koulutus- ja työhistoriaan ja resurssointiin liittyvät tiedot.

Tutkimustulosten mukaan osaamisen johtamisen arviointimenetelmiä tulee kehittää. Kehittämistarpeita nähdään lähiesimiehen palautteen antamisessa, henkilöstön toisilleen antamassa palautejärjestelmässä ja vuorovaikutteisen palautekeskustelun käytössä. Tulosten mukaan työilmapiirikyselyiden tuloksia ja työnohjaustilanteita tulee hyödyntää vieläkin enemmän arvioitaessa osaamisen johtamista. Myös toimintakertomuksia käytetään arvioinnin yhtenä välineenä. Viitala (2008, 153) näkee osaamisen arvioinnin liittyvän osaamisen hyödyntämiseen, kehittämistoimenpiteiden suunnitteluun ja henkilöstön suunnitteluun sekä henkilöstön oppimismotivaation virittämiseen. Organisaatiossa osaamisen kehittäminen on strategisesti tärkeä asia, ja se liittyy samalla resurssien kohdentamiseen. Juuri näiden seikkojen takia ihmisten osaamista pitää arvioida myös jonkun muun kuin itse tekijän.

Tutkimustuloksissa tuli esille joitakin **osaamisen johtamisen esteitä**. Yhdeksi osaamisen johtamista hankaloittavaksi tekijäksi nähdään yhtenäisten käytäntöjen puuttuminen. Osaamisen johtamisen tavoitteet puuttuvat. Tutkimustulosten mukaan osaamisen johta-

misen tavoitteiden toivotaan lähtevän organisaation ylimmästä johdosta. Näin ne saadaan sitoutettua myös henkilöstöön. Tutkimuksen mukaan osaamisen johtamiselle on tietynlaiset raamit, mutta kokonaisuus ei ole selvä. Tulokset ovat yhteneväiset Viitalan (2007, 185) näkemyksen kanssa. Organisaation toimintaa suuntaavien tavoitteiden, toimintaa koskevien analyysien ja erityisesti osaamiskartoitusten perusteella laaditaan koko organisaatiota varten osaamisen kehittämissuunnitelma ja kehittämissuunnitelma. Kehittämissuunnitelmien tulee olla samassa linjassa kehittämissuunnitelman kanssa, ja näin ne tukevat organisaation liiketoimintastrategiaa.

Tutkimustuloksissa nousi esille lähiesimiehen oman osaamisen tukemisen tärkeys. Tulosten mukaan lähiesimiehen osaamista on käyty läpi kehityskeskusteluissa, mutta se nähtiin pitkälti itseohjautuvana. Lähiesimiehen omaa osaamisen kehittämistä tulee suunnitella jatkossa enemmän, koska sen koettiin vaikuttavan myös henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Myös Nurmisen (2007, 41- 42) mukaan osaamista koskevassa keskustelussa on tähdennetty, että tarvittava osaaminen ei synny eikä sitä osata hyödyntää itsestään. Siksi osaamista on johdettava samoin kuin muitakin strategisia resursseja. Työn hallinnan ylläpidossa korostuu sekä yrityksen että työntekijän oma vastuu.

Yhtenä osaamisen johtamisen esteenä nähdään se, että lähiesimiestyön toteuttamiselle on liian vähän aikaa. Tutkimustulosten mukaan lähiesimiestyön ja asiakastyön yhteensovittaminen koetaan haasteellisena. Lähiesimiestyö hoidetaan usein perustyön lomassa. Tulosten mukaan toivotaan, että lähiesimiehen työnkuvaa selkiytetään. Viitalan ja Jylhän (2004, 176 -179) mukaan johtaminen tarkoittaa kaikkea suunnitelmallista tekemistä, jonka tarkoituksena on ohjata toimintaa haluttuun suuntaan ja asetettuja tavoitteita kohti. Organisaation tulee määritellä itse, mitä johtaminen tarkoittaa, jolloin huomioidaan organisaation filosofia, ihmiskäsitys, uskomukset ja keskinäisen riippuvuuden taso.

Honkalampi-säätiön asumispalveluiden osaamisen johtamisen toimintamallissa (kuviol) otin huomioon osaamisen johtamisen nykytilan, tämän hetken toimivat käytänteet sekä tutkimuksessa esiin tulleet kehittämistarpeet. Honkalampi-säätiön asumispalveluilla on käytössä paljon osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen liittyviä hyviä käytänteitä, jotka halutaan yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Organisaatio on hyvin koulutusmyönteinen, ja se mahdollistaa myös osaamisen johtamisen kehittämisen. Tutkimustulosten mukaan selkeät toimintaohjeet antavat työvälineitä lähiesimiehille heidän toteuttaessaan osaami-

sen johtamista omilla yksiköissään. Lähiesimiehet toivovat osaamisen johtamisen kehittämisen alkavan organisaation ylimmästä johdosta. Näin myös henkilöstö sitoutuu siihen paremmin. Osaamisen johtaminen nähdään tärkeänä ja mielenkiintoisena alueena kehitettäessä osaavaa ja oppivaa organisaatiota.

Yhteenvetona tutkimuksen tuloksista voidaan todeta, että tutkimuksen tulokset ovat pääpiirteittäin yhteneväisiä osaamisen johtamisesta ja kehittämisestä kirjoitetun teorian ja tutkimusten kanssa. Sosiaali- ja terveydenhuollossa tehtyjen tutkimusten perusteella osaamisen johtamisen ja kehittämisen merkitys nähdään niin organisaatioille kuin työyhteisöille tarpeellisena. Osaamisen johtaminen ja kehittäminen parantaa palveluiden laatua, tuo tehokkuutta toimintaan ja sitouttaa henkilöstöä toimimaan organisaation tavoitteiden mukaan. Myös tämän tutkimuksen tuloksissa korostuu osaamisen johtaminen sekä kehittäminen, ja siksi näiden asioiden kehittämiseen halutaan tulevaisuudessa panostaa. Tutkimuksessa ilmeni selkeitä osaamisen johtamisen kehittämistarpeita Honkalampi-säätiön asumispalveluissa, ja näin mielestäni toteutui tutkimuksen tavoitteena oleva työelämän kehittämisen näkökulma. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli osaamisen johtamisen kehittäminen Honkalampi-säätiön asumispalveluissa. Honkalampi-säätiön alustavan osaamisen johtamisen toimintamallin käytännön toteutus ja seuranta ei toteudu tässä tutkimuksessa. Toimintamallin lopullinen toteutuminen riippuu toimintamallin käyttöönotosta, vastuuttamisesta ja yhdessä sovittujen toimenpiteiden sitoutumisesta.

## **8.2 Tutkimuksen luotettavuus**

Tutkimuksessa pyritään aina välttämään virheiden syntymistä. Tästä huolimatta tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Näiden asioiden johdosta kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käytetään monia erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja. Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta eli sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Toinen tutkimuksen arviointiin liittyvä käsite on validiteetti eli pätevyys. Validiteetti tarkoittaa siis mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoitus mitata. (Hirsijärvi ym. 2009, 231.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. Tämä tarkkuus koskee tutkimuksen kaikkia vaiheita. Aineiston tuottamisen olosuhteet tulisi kertoa selvästi ja totuudenmukaisesti. Esimerkiksi haastattelututkimuksessa kerrotaan olosuhteista ja paikoista, joissa aineistot kerättiin. Lisäksi kerrotaan haastatteluihin käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät, virhetulkinnat haastattelussa ja lisäksi tutkijan oma arviointi tilanteesta. Laadullisen aineiston analyysissä on luokittelujen tekeminen keskeistä. Nämä luokittelun syntymisen alkujuuret ja luokittelujen perusteet olisi kerrottava lukijalle. Tulosten tulkinta vaatii tutkijalta kykyä punnita vastauksia ja saattaa niitä myös teoreettisen tarkastelun tasolle. Myös näissä asioissa pätee sama tarkkuuden vaatimus. On kerrottava, millä perusteella tutkija esittää tulkintoja, mihin hän päätelmänsä perustaa. Tutkimusselosteita voidaan rikastuttaa esimerkiksi suorilla haastatteluteilla tai muilla autenttisilla dokumenteilla. (Hirsijärvi ym. 2009, 232- 233.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida uskottavuuden, vahvistettavuuden, refleksiivisyyden sekä siirrettävyyden avulla. Tutkimuksen tekijä varmistaa, että tutkimustulokset vastaavat tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden käsityksiä tutkimuskohteesta. Vahvistettavuus liittyy koko tutkimusprosessin kulkuun, mikä tarkoittaa kokon tutkimusprosessin kirjaamista siten, että toinen tutkija voi seurata ja näin ymmärtää prosessin kulkua. Tutkimuksen refleksiivisyys edellyttää, että tutkimuksen tekijän on oltava tietoinen omista lähtökohdistaan tutkimuksen tekijänä. Hänen on arvioitava oma vaikutuksensa aineistoon ja tutkimusprosessiin sekä kuvattava tutkimusprosessin lähtökohdat. Siirrettävyydellä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen tulokset ovat siirrettävissä muihin vastaaviin tilanteisiin. (Kylmä & Juvakka 2007, 127- 129.)

Aineistohankintamenetelmänä haastattelu oli mielestäni validi tämänkaltaisen tutkimusilmiön tutkimiseen, koska haastattelu antoi mahdollisuuden ymmärtää ilmiötä hyvinkin syvällisesti. Haastattelun avulla sain vastaukset tutkimustehtäviin. Tutkimuksen luotettavuutta lisäsi mielestäni se, että tunnen tutkittavan organisaation ja sen toimintatavat. Pysin itse olemaan vaikuttamatta tutkimustuloksiin ja niiden tulkintaan. Tutkimukseen osallistujilla on useamman vuoden työkokemus lähiesimiehinä, joten he tuntevat organisaation ja sen toimintatavat. Haastattelun teemat rakensin siten, että niiden avulla saisin monipuolisia vastauksia tutkimustehtäviin. Esitetasin teemahaastattelurungon kysymykset muutamalla työntekijällä, ja kävimme ne läpi myös ohjaajan kanssa. Tämän jälkeen muokkasinkin vielä teemahaastattelurunkoa. Haastatteluissa annoin osallistujille

mahdollisuuden tuoda esille sellaisiakin asioita, joita en ollut huomionnut tutkimuskysymyksiä laatiessani. Koko tutkimusprosessin ajan pyrin toimimaan huolellisesti ja kirjasin koko ajan tutkimusprosessin etenemistä. Tutkimustulokset tuon esille siinä muodossa, että niitä voidaan hyödyntää samantapaisiin tilanteisiin.

Tutkija pyrkii kvalitatiivisen aineiston analyysia tehdessään analysoimaan aineistoa hyvinkin tarkasti ja yksityiskohtaisesti sen alkuperäisessä muodossaan. Kvalitatiivisen tutkimuksen tekijä pyrkii analysoimaan aineistoa myös induktiivisesti, jolloin yksityiskohdista pyritään muodostamaan merkityksellinen kokonaisuus. Näin teoria kehittyy tutkimuksessa alhaalta ylöspäin. (Bogdan & Biklen 1992, 30-31.)

Luotettavuuden kannalta aineiston analysointi on tutkimuksen haasteellisin vaihe. Aineistoa analysoidessa pyrin tarkastamaan alkuperäisestä aineistosta, että kaikki oleellinen tulee huomioitua. Näin pystyin tulkitsemaan tutkittavien kuvaukset ilmiöstä oikein. Näin myös tutkimuksen luotettavuus parani. Aineiston analyysivaiheessa tuli muistaa, ettei tiivistä ja pelkistä esitettyjä ilmauksia niin, että olennaiset asiat jäävät joko pois tai muuttavat merkitystään. Nämä seikathan vaikuttavat tutkimuksen luotettavuuteen. Tutkimuksen luotettavuutta lisäsi mielestäni se, että pyrin käyttämään runsaasti suoria lainauksia haastatteluista. Mielestäni olen pyrkinyt kuvaamaan tutkimusprosessin kulun kattavasti, jolloin lukija voi seurata ja mieltää prosessin kulun paremmin.

### **8.3 Tutkimuksen eettisyys**

Tutkimuksen tekoon liittyy monia eettisiä kysymyksiä, jotka tutkijan on otettava huomioon. Eettisesti hyvä tutkimus edellyttää, että tutkimuksen teossa noudatetaan hyvää tieteellistä käytäntöä. Hyvää tieteellistä toimintaa voidaan loukata monella tavalla. Usein tiedonhankintatavat ja koejärjestelyt aiheuttavat ihmistieteissä eettisiä ongelmia. Lähtökohtana tulee tutkimuksessa aina olla ihmisarvon kunnioittaminen. Ihmiset itse päättävät, osallistuvatko he tutkimukseen vai eivät. Näin kunnioitetaan ihmisten itsemääräämisoikeutta. Itse tutkimuksesta tulee osallistujille antaa kaikki tarvittava tieto. Yleensä tutkimukseen osallistuvilta edellytetään asiaan perehtyneesti annettu suostumus. Näin estetään ihmisten manipulointi tutkimushankkeessa. Epärehellisyyttä tulee välttää tutkimuksen jokaisessa vaiheessa. Keskeistä on ottaa huomioon seuraavat asiat: toisten



tekstiä ei plagioida, tutkija ei plagioi itseään tai omia tutkimuksiaan, tuloksia ei sepitetä eikä kaunistella, tuloksia ei yleistetä kritiikittömästi, raportointi ei saa olla harhaanjohtavaa tai puutteellista, toisten tutkijoiden osuutta ei saa vähätellä ja tutkimukseen myönnettyjä määrärahoja ei käytetä väärin. (Hirsijärvi ym. 2009, 23- 27.)

Lainsäädännöllä on asetettu tutkimus- ja kehittämistoiminnalle ja siihen liittyville muille asioille yksilöiden ja yhteisöjen oikeuksia suojaavia rajoja. Eettiset suositukset ja ohjeet täydentävät siten tätä suojaa tuomalla esiin sen arvoperustan, jota tutkimuksessa ja kehittämistoiminnassa on erityisesti terveydenhuollossa noudatettava. (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 43.)

Tutkimus- ja kehittämistyössä on tärkeätä kiinnittää huomiota myös tietolähteiden valintaan. Tutkiva kehittäminen perustuu aikaisempaan tutkimustietoon, aiheesta saatuihin käytännön kokemuksiin sekä ammattilaisten kokemustietoon ja hiljaiseen tietoon. Tietolähteiden valinnassa tulee huomioida, mihin kysymyksiin tai käytännön ongelmiin etsitään vastauksia. Tutkimustyössä on tarpeellista arvioida lähteiden luotettavuutta ja eettisyyttä. Näin perusteellinen lähdekritiikki lisää myös eettistä turvallisuutta. (Heikkilä ym. 2008, 44.)

Pyrin omaa tutkimustyötä tehdessäni huomioimaan myös edellä mainitut seikat. Tärkeää oli tietenkin miettiä tutkimuksen tarpeellisuutta ja sen hyötyä tutkittaville ja organisaatiolle. Koin tutkimustyön aiheen mielenkiintoisena ja uskon siitä olevan hyötyä tulevaisuudessa lähiesimiehille ja koko organisaatiolle. Lähdemateriaalia valitessani kiinnitin huomiota lähteiden tuoreuteen ja niiden alkuperään. Valitsemani aihealue ja tutkimustehtävät määrittivät pitkälti lähdemateriaalin valintaa. Anoin tutkimusluvan ja tein toimeksiantosopimuksen Honkalampi-säätiön asumispalvelujen toimialapäällikön kanssa. Toimitin saatekirjeen ja teemahaastattelussa käyttämäni aineiston jokaiselle tutkimukseen osallistujalle. Aikaisemmin olin toimittanut tutkimustyöni teoriaosan jokaiselle tutkimukseen osallistuvalla lähiesimiehelle, ja näin heillä oli mahdollisuus perehtyä tutkittavaan aiheeseen.

Tutkimukseen osallistuvien kohdejoukko oli pieni ja organisaatio on kaikkien tiedossa. Tämän johdosta pohdin eettisyyteen liittyviä seikkoja hyvin tarkkaan. Honkalampisäätiön asumispalveluiden toimialapäällikön kanssa sovimme, että tutkimuksessa saa

tulla ilmi, missä organisaatiossa tutkimus tehdään. Tutkimustyöstä saatu hyöty on näin kaikkien käytettävissä ja sitä voidaan soveltaa muuallakin, kuin asumispalveluissa.

Ennen haastattelua kerroin vielä jokaiselle haastateltavalle, että haastatteluun osallistuminen oli vapaaehtoista. Samalla kysyin luvan haastattelun nauhoittamiseen. Ennen haastattelun alkua kerroin haastateltaville, mihin tarkoitukseen tutkimusaineistoa käytetään ja tulosten hyödyntämisestä asumispalveluiden toiminnassa. Kerroin haastateltaville myös sen, että heidän anonymiteettiään suojataan niin, ettei heidän henkilöllisyytensä paljastu missään tutkimuksen vaiheessa. Haastattelun ilmapiiri oli positiivinen ja mielestäni haastatteluun osallistuvat kertoivat oman mielipiteensä tutkittavasta aiheesta aidosti ja innostuneesti. Pyrin huolehtimaan haastattelutilanteesta siitä, että kaikki osallistujat saivat sanoa mielipiteensä tutkittavasta asiasta. Mielestäni haastateltavat huomioivat hyvin toisensa ja antoivat toisilleen puheenvuoroja.

Kvalitatiivisessa lähestymistavassa suhde tutkittavaan on hyvin läheinen. Jo alkuvaiheessa mietin oman osuuteni vaikutusta eettiseltä näkökannalta. Sekä organisaatio että haastateltavat ovat itselleni tuttuja, ja olen kuitenkin yksi lähiesimiehistä. Keskustelin asiasta muiden lähiesimiesten kanssa, eivätkä he kokeneet tilannetta mitenkään epäeettisenä. Uskon, että minkäänlaiset ennako-odotukset eivät ohjanneet minua tutkimuksen missään vaiheessa. Haastattelutilanteissa pyrin olemaan täysin puolueeton ja uskoin saavani haastateltavilta totuudenmukaiset vastaukset. Pyrin toimimaan koko tutkimusprosessin ajan objektiivisesti ja ilman minkäänlaisia ennako-odotuksia.

#### **8.4 Tutkimuksen hyödynnettävyys ja jatkotutkimusehdotukset**

Toivon tämän tutkimuksen hyödyntävän ja palvelevan ensisijaisesti Honkalampi-säätiön asumispalveluiden osaamisen johtamista ja kehittämistä. Uskon tutkimuksen antavan lisäarvoa osaamisen johtamisen kehittämiseksi myös koko organisaatiossa. Osaamisen johtamisen kehittäminen vaatii siten kokonaisvaltaista sitoutumista ja halua kehittää yhtä tärkeitä työhömmä oleellisesti vaikuttavaa aluetta. On mielenkiintoista nähdä, miten tämä lähiesimiesten keskuudesta saadun aineiston perusteella laadittu toimintamalli toteutuu ja lähtee toimimaan käytännössä.

Toimintamalli ja siihen liittyvät kehittämisaalueet vaativat toki aikaa, tietoa, sitoutumista kehittämään asiaa ja osaavia ihmisiä viemään uutta asiaa eteenpäin.

Toteutuessaan tutkimuksen alustavasta toimintamallista on hyötyä uusien työntekijöiden ja opiskelijoiden perehdytyksessä. Näin he saavat selkeän kuvan organisaatiomme osaamisen johtamisesta ja kehittämisestä. Toimintamalli selkiyttää myös asumispalveluiden lähiesimiesten toimintaa heidän suunnitellessa oman yksikkönsä osaamista ja sen kehittämistä. Tutkimus kokonaisuudessaan antaa selkeän kuvan osaamisesta ja sen kehittämisestä organisaatiossamme. Näin se palvelee koko organisaation muidenkin toimintayksiköiden henkilöstöä.

Tutkimuksen tuloksia ei voi yleistää koskemaan koko sosiaali- ja terveydenhuollon kenttää, vaikka tulokset ovat samansuuntaisia muiden samasta aiheesta tehtyjen tutkimusten kanssa. Tämän tutkimuksen tulokset kertovat vain tämän organisaation osaamisen johtamisen ja kehittämisen tilasta. Osaamisen johtamisessa ja kehittämisessä ollaan hyvin eri tasoilla useassa organisaatiossa. Tämän havainnon tein perehtyessäni niin kirjallisuuden kuin yhtenä koulutuspäivänä osaamisen johtamisen nykytilaan sosiaali- ja terveydenhuollon eri toiminta-alueilla. Myöskään laadullisen tutkimuksen tulosten yleistäminen ei ole suositeltavaa.

Tutkimusta tehdessäni olen havainnut monia jatkotutkimusehdotuksia. Tämän tutkimuksen tuotoksena syntyi asumispalveluiden toimialalle alustava osaamisen johtamisen toimintamalli. Seuraavaksi pitäisi tutkia Honkalampi-säätiön asumispalveluiden työntekijöiden näkemys osaamisen johtamisesta ja verrata tutkimustuloksia tässä tutkimuksessa saatuihin tuloksiin. Näin osaamisen johtaminen selkiytyisi käsitteenä myös työntekijöille. Toki tähänkin tutkimukseen olisin voinut ottaa mukaan asumispalveluiden työntekijät ja käyttää aineistonkeruumenetelmänä kvantitatiivista lomakekyselyä. Näin aineistosta olisi saanut vieläkin rikkaamman. Ehkä oli kuitenkin järkevää rajata tutkimus käsittämään tässä tutkimuksessa vain lähiesimiehet, koska tutkimus olisi muuten laajentunut hallitsemattomaksi.

Toisena jatkotutkimusehdotuksena olisi mielenkiintoista tutkia Honkalampi-säätiön ylimmän johdon näkemyksiä osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen organisaatiossa. Näin myös johdon kanta asiaan tulisi esille ja siten nopeuttaisi mahdollisesti osaamisen

johtamisen kehittämistä koko organisaatiossa. Organisaation laajuus huomioiden, myös eri toimintayksiköiden työntekijöiden näkemys osaamisen johtamisesta tulisi selvittää. Näin tulisi koko organisaation tasolla selvitetyksi osaamisen johtamisen taso ja kehittämistarpeet.

Tärkeimpänä jatkotutkimusasiiana näen kuitenkin arviointitutkimuksen tekemisen. Haluaisin selvittää noin kahden- kolmen vuoden kuluttua, miten tämän tutkimuksen tuloksena syntyneitä toimintamallia vietiin eteenpäin ja miten tutkimus kehitti osaamisen johtamista ennen kaikkea organisaation asumispalveluissa.

## **8.5 Johtopäätökset**

Tutkimustulosten mukaan Honkalampi-säätiön asumispalveluiden lähiesimiehet tiedostavat osaamisen johtamisen merkityksen omalle organisaatiolle. Osaamisen johtamisen tietyt osa-alueet toteutuvat organisaatiossa, mutta tutkimustulosten mukaan tietynlaista selkeyttä ja johdonmukaisuutta osaamisen johtamiseen tarvitaan. Organisaatiossa tulisi kehittää osaamisen johtamisen kokonaisjärjestelmää, mikä tukisi lähiesimiehiä heidän kehittäessään toimintayksikkönsä osaamista. Tutkimustuloksissa toivottiin organisaatioon henkilöstöpäällikköä, jonka avulla koko organisaation osaamisen johtamista kehitettäisiin. Osaamisen johtamisen avulla vastataan sosiaali- ja terveysalan tulevaisuuden haasteisiin ja pysytään näin mukana kehityksessä. Osaamisen johtamisen avulla myös henkilöstö tiedostaa sekä tämänhetkisen että tulevaisuuden osaamisen haasteet. Näin tuottamiemme palveluiden laatu ja toimivuus on taattu nyt ja tulevaisuudessa.

Tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli luoda Honkalampi-säätiön asumispalveluille osaamisen johtamisen toimintamalli. Alustava osaamisen johtamisen toimintamalli muodostui tutkimustulosten ja teoretiedon pohjalta. Malli sisältää kaikki ne osa-alueet, jotka kuuluvat osaamisen johtamiseen. Osaamisen johtaminenhan on kokonaisuus, joka muotoutuu tietyistä osa-alueista. Jokainen alue tukee toista ja näin edelleen kehitetään kunkin organisaation osaamista. Toivon toimintamallin toteutuvan jossain vaiheessa käytännössä ja hyödyntävän koko organisaatiota osaamisen johtamisessa.

Tutkimuksen tekeminen on ollut haastava ja aikaa vievä prosessi. Tätä haasteellisuutta on helpottanut se, että tutkimustyön aihe oli mielenkiintoinen ja olin itse vaikuttamassa aiheen valintaan. Koin aiheen ajankohtaiseksi myös tutkimukseen osallistujille ja koko toimialalle. Tutkimus antoi näin osallistujille mahdollisuuden tuoda esille omia näkemyksiään osaamisen johtamisesta ja sen kehittamisestä. Osaamisen johtaminen on hyvin laaja-alainen ja tärkeä asia jokaisessa organisaatiossa. Tämän opin tutustuessani osaamisen johtamista käsittelevään teoriaan ja tutkimustietoon. Haluan kiittää tutkimukseen osallistujia ja omaa esimiestäni kaikesta siitä tuesta, joka mahdollisti tämän tutkimusprosessin toteutumisen.

## LÄHTEET

- Ahokas- Kukkonen, I. & Savolainen, R. 2007. Johtaminen työyhteisön kehittämisen tukena. Teoksessa Väistö, R. (toim.) Työntekijä oman työnsä kehittäjänä. Joensuu: Pohjois- Karjalan ammattikorkeakoulu, 50 - 61.
- Ahonen, K. 2010. Lähiesimiesten kokemuksia osaamisen johtamisesta ja sen kehittämistä kunnan sosiaali- ja terveystoimessa. Pohjois- Karjalan ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveystalouden kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö.
- Anttonen, S. 2007. Sähköisen osaamisrekisterin kehittäminen strategisen osaamisen johtamisen välineeksi. Kuopion yliopisto. Terveystalouden ja -talouden laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Bleich, M.R., Cleary, B. L., Davis, K., Hatcher, B. J., Hewlett, P.O & Hill, K. S. 2009. Mitigating Knowledge Loss. A Strategic Imperative for Nurse Leaders. The Journal of Nursing Administration 39 (4), 160-164.
- Bogdan, R. & Biklen, S. 1992. Qualitative research for education: An introduction to theory and methods. USA: Allyn and Bacon.
- Heikkilä, A., Jokinen, P. & Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen. Avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveystaloudella. Helsinki: WSOY.
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Tammi.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi
- Honkalampi-säätiö. 2009. Menettelyohje MO1: Toimintasääntö.
- Honkalampi-säätiö. 2010. Honkalampisäätiön yleisesittely. <http://honkalampisaatio.fi>. 18.3.2011.
- Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa - neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Väitöskirja. <http://acta.uta.fi/pdf/978-951-44-7596-2.pdf>. 4.4.2011.
- Hätönen, H. 2007. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Helsinki: Educa-instituutti Oy.
- Juujärvi, S., Myyry, L. & Pessa, K. 2007. Eettinen herkkyyden ammatillisessa toiminnassa. Helsinki: Tammi.
- Juusela, T. 2006. Ajetaanko tandemilla? Mentorointi työyhteisössämme. Helsinki. Työturvallisuuskeskus.
- Juuti, P. 1998. Kehityskeskustelut, johtamisen perusta. Aavaranta- sarja n:o 42. Oitmäki: Johtamistaidon opisto.
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Gummerus.
- Kauhanen, T. 2011. Pohjois- Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalveluiden osaamisen hallinnan kokonaisuus. Luentomateriaali, 25.10.2011. Joensuu. Eosmo – Osaamisen hallinnan uudet innovaatiot kehittyvien sosiaali- ja terveystalouden palveluiden tukena – seminaari.
- Kemppainen, R. 2006. Johtaminen monikulttuurisessa ympäristössä. Teoksessa Juuti, P.(toim.) Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Helsinki: Otava, 192 - 203.
- Kettunen, M.-L. 2003. Kotihoitotyön osaaminen ja osaamisen johtaminen. Kuopion yliopisto. Terveystalouden ja -talouden laitos. Pro gradu - tutkielma.

- Kirjavainen, P. & Laakso- Manninen, R. 2001. Strategisen osaamisen johtaminen. Helsinki:Edita Oyj.
- Kivinen, T. 2008. Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa. Kuopion yliopisto. Terveystieteiden ja -talouden laitos. Väitöskirja.
- Knodel, L. 2010. Nurse to Nurse. Nursing Management. USA: Mc Graw Hill Companies.
- Komulainen, M. 2010. Ulkoistaminen kunnissa. Acta-väitöskirja. Nro 222. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.  
[http://moodle.pkamk.fi/file.php/2833/Opiskeluaineistoa/Ulkoistaminen\\_kunnissa\\_Komulainen\\_2010.pdf](http://moodle.pkamk.fi/file.php/2833/Opiskeluaineistoa/Ulkoistaminen_kunnissa_Komulainen_2010.pdf). 4.4.2011.
- Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen Terveystutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista - hyödynnä kokemusta. Helsinki: Talentum.
- Latvala, E. & Vanhanen- Nuutinen, L. 2001. Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: Sisällönanalyysi. Teoksessa Janhonen, S. & Nikkonen, M. (toim.) Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. Helsinki: WSOY, 26.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum.
- Lehtonen, T. J. 2002. Organisaation osaamisen strateginen hallinta. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Väitöskirja.
- Lönn, H., Virtanen, S. & Heinonen, E. 2006. Työhallinnon henkilöstön osaamisstrategia 2006-2010. Työhallinnon julkaisu 367. [http://www.mol.fi/mol/fi/99-pdf/fi/06\\_tyoministerio/06\\_julkaisu/07\\_julkaisu/thj367.pdf](http://www.mol.fi/mol/fi/99-pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisu/07_julkaisu/thj367.pdf). 4.4.2011.
- Maanonen, M. 2011 Ratkaisuja tulevaisuuden haasteisiin osaamisen hallinnan avulla. Luentomateriaali, 25.10.2011. Joensuu. Eosmo –Osaamisen hallinnan uudet innovaatiot kehittyvien sosiaali- ja terveystalouden tukena- seminaari
- Metsämuuronen, J. 2006. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Helsinki: International Methelp.
- Moisio, E. 2005. Osaamisen johtamista tukeva palkitseminen- kolme tapaustutkimusta. Teknillinen korkeakoulu. Tuotantotalouden osasto, työpsykologian ja johtamisen laboratorio. Espoo. Lisensiaattityö.  
[http://www.palkitseminen.hut.fi/pdf\\_kansio/moisio\\_lis05.pdf](http://www.palkitseminen.hut.fi/pdf_kansio/moisio_lis05.pdf). 4.4.2011.
- Niiranen, V., Seppänen- Järvelä, R., Sinkkonen, M. & Vartiainen, P. 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus University.
- Nurminen, R. 2007. Ammattitaitovalmentaja pk-yrityksessä- projekti. Teoksessa Nurminen, R.(toim.) Osaaminen hallintaan, ammattitaidon valmentaminen pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu, 35 - 61.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOY pro.
- Ollila, S. 2006. Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Johtamisosaamisen ulottuvuudet työnohjauksellisena näkökulmana. Acta Wasaensia No 156, sosiaali- ja terveyshallinto I. Vaasa: Universitas Wasaensis.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOY pro.
- Ott, J.S. & Shafritz, J.M. 2001. Classics of Organisation Theory. USA: Wadsworth Group/ Thompson Learning.
- Pinnington, A., Macklin, R. & Campbell, T. 2007. Human Resource Management Ethics and Employment. Oxford: University Press.
- Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Helsinki: Kauppa-kaari.
- Ruohotie, P. 1997. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki: Oy Edita Ab.

- Sarala, U. & Sarala, A. 2001. Oppiva organisaatio- oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Helsinki: Palmenia.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2009. Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön. Toimintaohjelma 2009- 2011. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.
- Sydänmaanlakka, P. 2001. Älykäs organisaatio- tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Valpola, A. 2000. Kehityskeskustelun mahdollisuudet. Helsinki: WSOY.
- Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. Helsinki: WSOY.
- Valtiovarainministeriö. 2000. Osaamisen johtaminen osana valtion henkilöstötilinpäätöskäytäntöä. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Van Beveren, J. 2003. Does health care for knowledge management? *Journal of Knowledge Management* 7(1), 90 - 95.
- Viitala, R. 2003. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. *Acta Wasaensia* No 109. *Liiketaloustiede* 44. Johtaminen ja organisaatiot. Vaasa.
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Viitala, R. 2008. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2004. Menestyvä yritys. Liiketoimintaosaamisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Edita Prima Oy.



## Toimeksianto



POHJOIS-KARJALAN  
AMMATTIKORKEAKOULU

## OPINNÄYTETYÖN TOIMEKSIANTO

SOPIJAOSAPUOLET:

TOIMEKSIANTAJA HONKALAMPISÄÄTIÖYhteystiedot: MARKETTA HOLOPAINEN, TOIMIALAPÄÄLLIKKÖ, SALPAALAN 2Sähköpostiosoite: marketta.holopainen@hl-s.fi p. 050 3886607OPISKELIJA SEJA PÄIVINEN, PIIRUKK, YAMK, TY.509Yhteystiedot: Seja.Paivinen@hl-s.fi p. 050 3886619

TOIMEKSIANTOSOPIMUS:

OPINNÄYTETYÖ KÄSITTELEE JÄHMEIMUUSTA  
ORGANISOIJAN JOHALLA.  
HONKALAMPISÄÄTIÖN LAADULLISTA  
LÄHETTYMISTÄN TEEVAHASTATTELUN KESKUS.

Osapuolet ovat tänään sopineet toimeksiannosta seuraavaa: (esim. rahoitus, aikarajat, tekijänoikeudet)

## Toimeksiantaja

OPISKELIJA SAA OPINNÄYTETYÖN TAVOITTEEN  
KÄYTTÄÄ PIIRUKKIN TAVOITTEEN

## Opiskelijat

OPISKELIJA LUVUTTI VALMIUS OPINNÄYTETYÖN  
HONKALAMPISÄÄTIÖN ORGANISAATIOLE  
KEVÄLLÄ 2012.

Opinnäytetyön ohjaajana PKAMK:ssa toimii PIIRUKK LAMPINEN

Päiväys ja allekirjoitukset

20.1.2011

Toimeksiantajan edustaja

Opiskelija

## Tutkimuslupa



POHJOIS-KARJALAN  
AMMATTIKORKEAKOULU

## TUTKIMUSLUPAHAKEMUS

Haen/haemme lupaa suorittaa opinnäytetyöhön liittyvä tutkimus

Opinnäytetyön aihe: LÄHIELIKIET OJASTUKSEN JOHTAJAAN

Tutkimuksen toteutuspaikka/-yksikkö:

HONKALAMPISÄÄTÖ

Tutkimuksen:

a) kohde/kohdejoukko: HONKALAMPISÄÄTÖN PALVELUKOTIEN LÄHIELIKIET

b) aineiston keruumenetelmä: TEHTÄVÄHAASTATTELU

c) aineiston keruun ajankohta: LOKAKUU 2011

Opinnäytetyön ohjaaja/t:

PIRKKO LAUKKANEN

Työelämäohjaaja:

TOIMIALAPÄÄLLIKÖ MARIETTA HOLOPAINEN

20.7.2011

[Signature]

[Signature]

LIITTEET: - tutkimussuunnitelma  
- toimeksiantosopimus

**Saatekirje****Hyvä tutkimukseen osallistuja!**

Opiskelen sairaanhoitajan ylempää ammattikorkeakoulututkintoa Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulussa johtamisen ja kehittämisen koulutusohjelmassa. Opiskeluuni liittyy opinnäytetyön tekeminen. Opinnäytetyöni käsittelee lähiesimiesten osaamisen johtamista Honkalampi-säätiön asumispalveluiden toimintayksiköissä. Opinnäytetyöni tarkoituksena on selvittää, mitä Honkalampi-säätiön asumispalvelujen lähiesimiesten mielestä osaamisen johtaminen sisältää heidän työssään, miten he toteuttavat sitä arjessa, ja millaisia kehittämistarpeita he näkevät osaamisen johtamisessa. Tutkimuksen tavoitteena on näiden tutkimustulosten ja teoratiedon perusteella luoda lähiesimiehille osaamisen johtamisen toimintamalli, jota esimiehet voivat hyödyntää omassa työssään. Tutkimus on kvalitatiivinen haastattelututkimus, jonka tarkoituksena on selvittää haastateltavien kokemuksia ja näkemyksiä osaamisen johtamisesta, sen toteuttamisesta ja kehittämisestä teemakysymysten avulla. Haastattelut toteutetaan ryhmähaastatteluina kolmessa eri ryhmässä. Vastaukset käsitellään nimettöminä ja luottamuksellisina. Kysymyksiin kannattaa tutustua jo etukäteen. Kysymykset saat tämän saatekirjeen mukana.

Opinnäytetyöni ohjaajina toimivat toimialapäällikkö Marketta Holopainen Honkalampisäätiöstä ja yliopettaja Pirkko Laukkanen Pohjois- Karjalan ammattikorkeakoulusta.

Jos sinulla on kysyttävää opinnäytetyöhöni liittyen, annan mielelläni lisätietoja, sähköposti: [seija.paivinen@edu.ncp.fi](mailto:seija.paivinen@edu.ncp.fi).

Terveisin Seija Päivinen

## **Teemahaastattelurunko**

### **Esitiedot**

- Koulutuksesi?
- Montako vuotta olet toiminut esimiehenä?
- Monenko työntekijän esimiehenä toimit?

### **1. Osaamisen johtaminen lähiesimiehen työssä**

- Onko osaamisen johtaminen käsitteenä tuttu? (osaamisen johtaminen= organisaation strategiaa ja visioita vastaavan osaamistason ylläpitoa ja kehittämistä)
- Miten organisaation/toimialan strategia ja visio mielestäsi ohjaa osaamisen johtamista omassa työssäsi?
- Mitä osaamisen johtaminen mielestäsi sisältää esimiestyössä, ja miten se näkyy käytännössä (osaamisen kehittämisen suuntaviivojen ja tavoitteiden määrittäminen, oppimista edistävän ilmapiirin luominen, oppimisprosessin tukeminen, esimiehen oma suhtautuminen työhönsä ja kehittymiseensä jne.)?
- Mitkä ovat osaamisen johtamisen tavoitteet (organisaatiolle hyödyllisen osaamisen hankkiminen, kehittäminen, säilyttäminen ja työhyvinvoinnin edistäminen jne.)?
- Mitä osaamisen johtaminen merkitsee Honkalampi-säätiön asumispalveluille (laadukkaat ja kilpailukykyiset palvelut, osaava henkilöstö, tyytyväiset palvelujen käyttäjät ja tilaaja-asiakkaat jne.)?
- Oletko suunnitellut oman esimiehesi kanssa osaamisesi kehittämistä?
- Miten ylläpidät omaa osaamistasi?

### **2. Osaamisen johtamisen suunnittelu, toteutus ja arviointi**

- Onko työyksikkösi henkilöstöllä työssä tarvittava osaaminen?
- Miten kattavasti henkilöstölle on määritelty heidän työhönsä liittyvät tavoitteet ja organisaation/toimialan strategia?
- Miten olet suunnitellut henkilöstön osaamisen kehittämistä(esim. kehityskeskustelujen pohjalta tehtävät koulutussuunnitelmat koko henkilöstölle ja jokaiselle työntekijälle erikseen)?
- Mitkä asiat koet haasteellisimmiksi henkilöstön osaamisen kehittämisessä ja johtamisessa (motivointi, muutoksen johtaminen, organisaatiokulttuurin vaikutus uuden oppimiseen)?

- Miten tuet henkilöstön osaamista ja osaamisen kehittymistä (kehityskeskustelut, vuorovaikutteinen palaute, asiakaspalautteiden ja työilmapiirikyselyiden hyödyntämien)?
- Mitä osaamisen johtamisen kehittämisen menetelmiä käytät työssäsi (kehityskeskustelu, työkierto, benchmarking eli hyvistä käytännöistä oppiminen, työnohjaus, vastuutehtävät, kehittämishankkeet, mentorointi eli tukeminen vuorovaikutusprosessissa, tutorointi eli oppimisen ohjaus ja neuvonta, työn yhteydessä tapahtuva oppiminen, koulutus työpaikan ulkopuolella, palaverit, työryhmät, omaehtoinen opiskelu, sijaisuuksien hoito ja oman työn arviointi yhdessä toisen työntekijän kanssa)?
- Tarvitaanko mielestäsi muita osaamisen johtamisen kehittämismenetelmiä? Jos tarvitaan, niin mitä?
- Mikä on mielestäsi esimiehen rooli henkilöstön työn kehittämisessä (motivointi, tuki, palkitseminen yms.)?
- Yksi tärkeä osaamisen osa-alue on hiljainen tieto. Mitä hiljainen tieto mielestäsi on?
- Miten yksikössäsi jaetaan hiljaista tietoa (perehdytyksen, mentoroinnin yms. avulla)?
- Miten osaamista ja sen kehittymistä arvioidaan työyksikössäsi?
- Hyödynnetäänkö organisaatiossa eri toimipisteiden erityisosaamista? Miten?
- Miten koulutuksissa hankittu osaaminen jaetaan työyksikössäsi?

### 3. Osaamisen johtamisen kehittäminen Honkalampi-säätiön asumispalveluissa

- Onko esimiestyössä tarvittavassa osaamisen johtamisessa kehittämistarpeita?
- Mitä osaamisen johtamisen osa- alueita organisaatiossasi tulisi kehittää (henkilöstön **osaamisstrategia**= kooste osaamisen johtamisen menetelmistä, **henkilöstön osaamiskartat**= kuvaa organisaatiossa tarvittavaa osaamista nyt ja tulevaisuudessa, auttaa rekrytoinnissa, toimii henkilöstön osaamisarvioinnin ja osaamisen itsearvioinnin välineenä ja osaamiskartoituksiin liittyvät **tavoiteprofiilit**, mitkä antavat työkalut osaamisen kehittämisen arviointiin eli mitkä kehittymisen kohteet painottuvat nyt ja mille tasolle osaamiset tulisi saada) ?
- Miten organisaatio tukee henkilöstön osaamista ja osaamisen kehittymistä?
- Onko organisaatiossasi yhteistä tietojärjestelmää, johon henkilöstön osaamistiedot dokumentoidaan? Tulisiko sähköisiä tietojärjestelmiä mielestäsi kehittää nimenomaan osaamisen johtamisen työvälineeksi?
- Koetko tarvitsevasi konkreettisempaa osaamisen johtamisen toimintamallia oman työsi tueksi?

- Miten henkilöstön osaamista palkitaan organisaatiossa (aineellinen palkitseminen esim. palkka tai aineeton palkitseminen esim. hyvät koulutus- ja oppimismahdollisuudet)?

**KIITOS OSALLISTUMISESTASI!**

## **Pelkistetyt ilmaiset ryhmiteltyinä tutkimustehtävittäin alakategorioiksi Tutkimustehtävä 1.**

Mitä osaamisen johtaminen sisältää lähiesimiehen työssä?

### **Strategian huomioonottaminen osaamisen johtamisessa**

- Strategia ohjaa osaamisen johtamista lähiesimiehen työssä
- Strategia antaa suuntaviivat toiminnalle ja osaamisen johtamiselle
- Strategia näyttää organisaation arvot ja toiminnan kehittämisen painopistealueet
- Toimintayksikön strategia laaditaan yhdessä henkilöstön kanssa, jolloin koko henkilöstö sitoutuu siihen
- Toimintayksikön strategia elää asumispalveluyksiköissä
- Strategiaan toivotaan lisää johdonmukaisuutta

### **Laadukkaiden palveluiden tuottaminen**

- Osaava henkilöstö takaa hyvät ja laadukkaat palvelut
- Toiminnan tavoitteena ovat laadukkaat palvelut
- Laadukkaiden palveluiden ansiosta ollaan vahvoilla kilpailuttamisprosessissa
- Laadukkaiden palveluiden ansiosta asumispalveluita tuotetaan myös tulevaisuudessa

### **Tyytyväiset palveluiden käyttäjät ja tilaajat**

- Palveluiden käyttäjä- ja tilaaja-asiakkaat ovat tyytyväisiä
- Organisaation hyvä maine takaa jatkossa sen, että palveluja käytetään
- Asiakkaiden hyvinvoinnista huolehtiminen
- Omaisten ovat tyytyväisiä tarjottuihin palveluihin

### **Henkilöstön osaamisen käyttö**

- Hyödynnetään sekä yksilön että ryhmän osaamista
- Jokaisen työntekijän oman tietotaidon hyödyntäminen
- Annetaan henkilöstölle mahdollisuus luovaan työöteeseen
- Osaamisen lisäksi huomioidaan henkilöstön vahvuuksien hyödyntäminen
- Perehdytyksessä tulee huomioida kunkin yksilölliset tarpeet
- Vastuualueiden jakaminen työntekijän vahvuuksien mukaan
- Koulutuksella taataan työtehtävän onnistumisen

### **Osaamisen ohjaaminen ja tukeminen**

- Henkilöstön oikeiden vahvuuksien löytäminen, huomioiminen ja hyödyntäminen
- Osaamistarpeet mietitään ja osaaminen kartoitetaan yhdessä henkilöstön kanssa
- Lähiesimies jakaa arjessa henkilöstölle vastuuta ja valmentaa oikeanlaiseen toimintaan
- Lähiesimies tukee ja ohjaa henkilöstön tietotaitoa ja erilaista kokemusta
- Lähiesimies luo oppimista edistävää ilmapiiriä

### **Erityisosaamisen huomioiminen ja hyödyntäminen**

- Hyödynnetään erityisosaamista perustyössä
- Rekrytoinnissa painotetaan kehitysvamma-alan erityisosaamista
- Kehitysvamma-alan erityisosaamista lisää koulutuksen ja työkokemuksen kautta
- Erityisosaamista tulee hyödyntää vieläkin enemmän
- Selkeä toimintamalli erityisosaamisen hyödyntämiseksi

### **Työhyvinvoinnin edistäminen**

- Työn mielekkyydellä ja työhyvinvoinnilla selkeä yhteys
- Huolehditaan henkilöstön työhyvinvoinnista ja jaksamisesta
- Sitoutetaan henkilöstö työhön ja lisätään näin henkilöstön työssä viihtymistä
- Osaamisen kehittämisessä huomioidaan työntekijän toiveet ja jaksaminen

### **Tutkimustehtävä 2.**

Miten lähiesimiehet toteuttavat osaamisen johtamista omassa työssään?

### **Lähiesimiehen oman osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen**

- Lähiesimiehen itsenäisen opiskelun avulla ylläpidetään osaamista
- Erilaiset koulutukset kehittävät osaamista
- Oman työn itsearviointi kehittää omaa työskentelyä
- Työkokemus on kehittänyt omaa työskentelyä
- Lähiesimiesten keskinäinen työnohjaus antaa välineitä omaan osaamiseen
- Palautteen kautta tapahtuva kehittyminen
- Oman työskentelytyylin arvioiminen ja kehittäminen tarpeen mukaan
- Osaamisen johtamiseen on tarvittava koulutus



- Tiedostettava itse, kokeeko tarvitsevansa omaan esimiestyöhön lisää osaamista ja joidenkin osa-alueiden kehittämistä

### **Vertaistuki ja yhteistyö**

- Vertaistuki muilta lähiesimiehiltä tärkeää
- Verkostot, esimerkiksi johtotiimin kuukausikokoukset
- Yhteistyö kunnan ja muiden sidosryhmien kanssa tärkeää
- Erilaisissa projekteissa mukana olo luo valtakunnallista yhteistyötä ja antaa visioita tulevaisuuteen

### **Muutosprosessissa eläminen**

- Muutokseen valmentaminen ja johtaminen muutostilanteissa tärkeää esimiehen työssä
- Muutokset toimialalla nyt menossa
- Henkilöstön saaminen mukaan muutokseen on haasteellista
- Esimiestyön kannalta muutos haasteellista
- Henkilöstön saaminen suhtautumaan muutokseen myönteisesti on haastavaa
- Toimialan sisällä tapahtuvat muutokset on eletävä ja katsottava, miten toiminta kehittyy

### **Lähiesimiehen rooli ja merkitys henkilöstön työn tukemisessa**

- Lähiesimiehen rooli nähdään erittäin tärkeänä
- Lähiesimiehen tuki ja kannustaminen koetaan tärkeäksi
- Lähiesimiehen oma motivaatio ja innostus työhön toimii esimerkkinä
- Lähiesimiehen huomioitava henkilöstön yksilöllisen tiedon ja valmennuksen tarve
- Lähiesimiehen toiminta takaa ammattitaitoisen henkilöstön pysyvyyden työssä
- Lähiesimies on tavoitettavissa ja näin mahdollistuu esimiehen ja työntekijän vuorovaikutussuhde
- Lähiesimiehen palkitseminen henkilöstölle tärkeää

### **Osaamisen kehittämistä tukevien menetelmien käyttö**

- Kehityskeskustelut
- Sisäinen työkierto ja lyhyet sijaisuudet toisessa yksikössä
- Benchmarking

- Työnohjaus
- Vastuualueiden tehtävät
- Kehittämishankkeisiin ja työryhmätyöskentelyyn osallistuminen
- Työn yhteydessä tapahtuva oppimien
- Ulkopuoliset koulutukset
- Työyksikön sisällä erilaisten sijaisuuksien hoitaminen
- Palaverit
- Oman työn arviointi toisen työntekijän kanssa
- Asiakaspalautteet
- Työilmapiirikyselyt

### **Henkilöstön koulutustarpeen ja osaamisen kehittämisen suunnittelu**

- Kehityskeskusteluissa ja henkilöstöpalavereissa koko työyksikön ja yksittäisen työntekijän koulutustarpeet kartoitetaan ja laaditaan yksikön koulutussuunnitelma
- Henkilöstön tärkeää tiedostaa oma osaamistarpeensa
- Osaamisen kehittämisen suunnittelu lähtee palvelutarpeesta ja asiakasryhmän erityistarpeista
- Osaamisen kehittämisessä huomioitava organisaation strategia, toimialastrategia ja toimintayksikön toimintasuunnitelma
- Henkilöstön osaamista ja koulutustarvetta tulee arvioida koko toimintavuoden ajan
- Yksikön toimintasuunnitelman laatiminen ja koulutustarpeiden kartoittaminen tehdään yhdessä henkilöstön kanssa
- Asiakaspalautteiden ja työilmapiirikyselyiden kautta henkilöstön koulutustarpeiden suunnittelu
- Kehityskeskusteluissa ja laatupalavereissa määritetty työhön liittyvät tavoitteet ja siihen liittyvät henkilöstön osaamistarpeet
- Lähiesimiehen valmentava ja ohjaava näkökulma havainnoidessaan henkilöstön osaamiseen vaikuttavia asioita

### **Henkilöstön tukeminen ja motivointi oman työn kehittämiseen**

- Henkilöstön motivointi korostuu henkilöstön osaamisen kehittämisessä.
- Eri osaamistasoilla olevien työntekijöiden yksilöllinen tukeminen

- Henkilöstön työhön sitoutuminen tärkeä motivaatioon vaikuttava asia
- Keskitytään kehittämään työhön liittyviä oleellisia asioita
- Nähdään oman työn kehittäminen osana omaa työskentelyä
- Koulutukset käydään työajalla
- Honkalampi-säätiö on koulutusmyönteinen organisaatio
- Henkilöstön osaamisen kehittämiseen organisaatiossa myönteinen suhtautuminen

### **Opitun tiedon jakaminen työyhteisössä**

- Henkilöstöpalavereissa ja laatupalavereissa jaetaan koulutuspalautteet
- Koulutuspalautteista kirjallinen kooste
- Materiaalia tuodaan jokaisen luettavaksi
- Henkilöstö on velvollinen jakamaan tietoa koulutuksesta eteenpäin
- Henkilöstön valmiudet erilaiset koulutuspalautteiden antamisessa
- Jokainen täyttää koulutusanalyysilomakkeen koulutuksen jälkeen
- Työyksikön tulee sitoutua opittuun tietoon ja viedä hyviä toimintatapoja käytäntöön

### **Hiljaisen tiedon tuottaminen**

- Hiljaista tietoa on, mutta sitä ei osta selkeästi tuoda tietoiseksi ja hyödyntää
- Hiljainen tieto liittyy asiakkaisiin, heidän omaisiinsa, toimintatapoihin, organisaatioon, vastuualueisiin ja verkostoihin
- Pitkän työkokemuksen kautta tulevaa tietoa
- Hiljaista tietoa ei ole kirjattu ja siksi se on hankalasti etsittävässä
- Ilmenee pitkäaikaisten työntekijöiden vakiintuneissa käytänteissä
- Sen huomaa parhaiten, kun se häviää
- Vastuualueiden kautta omaksutaan paljon hiljaista tietoa

### **Hiljaisen tiedon tuottamista tukevien menetelmien käyttäminen**

- Perehdytyksessä siirtyy hiljaista tietoa, kun kokeneempi opettaa nuorempaa työntekijää
- Parityöskentelyssä jaetaan hiljaista tietoa
- Perehdytyksen ohessa jonkintasoista mentorointia
- Yksikön työkuultuurilla merkitystä hiljaisen tiedon siirtämisessä

- Henkilöstöpalavereissa, raporttitilanteissa ja työntekijöiden välisissä keskusteluissa siirtyy hiljaista tietoa
- Vastuualueita hoitavien työntekijöiden tiedon jakaminen koko työyhteisöön
- Hiljaisen tiedon siirtäminen systemaattisemmaksi

### **Tiedon jakaminen organisaatiossa**

- Tällä hetkellä benchmarkkauksen avulla vaihdetaan tietotaitoa eri työyksiköiden välillä
- Organisaation eri toimipisteiden erityisosaamisen jakaminen ja hyödyntäminen koetaan haasteelliseksi
- Tiedon välittämistä eri toimintayksiköiden ja henkilöstön erityisosaamisesta tulee kehittää ja hyödyntää tulevaisuudessa enemmän

### **Tutkimustehtävä 3.**

Millaisia kehittämistarpeita lähiesimiehet näkevät osaamisen johtamisessa?

### **Oppimista tukevien toimintamallien ja järjestelmien luominen**

- Organisaatioon sähköisiä henkilöstöhallinnon järjestelmiä tukemaan osaamisen johtamista
- Palkitsemisen ja palkkausjärjestelmän muutokset
- Lähiesimiestyön selkiyttäminen
- Henkilöstöpäällikkö organisaatioon
- Valmiita tietopaketteja lähiesimiesten työn tueksi
- Organisaatioon yhteinen tietojärjestelmä, joka kattaa henkilöstön osaamistiedot
- Selkeä osaamisen johtamisen toimintamalli tukee ja näyttää yhteisen suunnan osaamisen johtamisessa

### **Henkilöstön tukemisen ja palkkausjärjestelmän kehittäminen**

- Organisaatiolta enemmän tukea toimintayksikön ulkopuolella toteutettuun osaamisen kehittämiseen
- Organisaatiolta toivotaan jatkuvuutta ja yhdenmukaisuutta tuettaessa henkilöstön kehittämistä
- Palkitsemista kokonaisuudessaan kehitettävä

- Erityisosaamista tulee palkita
- Palkkausjärjestelmää kehitettävä niin, että se motivoi henkilöstöä kouluttautumaan
- Työnvaativuuden arviointi ei ole käytössä
- Työnvaativuuden arviointiin ja osaamiseen perustuvan palkkausjärjestelmän kehittäminen
- Organisaatiossa tulisi luoda palkitsemiskulttuuri, joka perustuisi henkilöstön osaamiseen ja ammattitaitoon

### **Osaaminen ja sen kehittäminen**

- Kehitettäessä henkilöstön osaamista, pystytään vastaamaan yhteiskunnassa tapahtuviin muutoksiin ja vaatimuksiin.
- Laatukokouksissa arvioidaan henkilöstön osaamisen kehittämistarvetta ja hankitaan tarvittavaa koulutusta
- Osaamisen ansiosta toiminta on laadukasta
- Kehityskeskusteluissa määritetään työn tavoitteet ja tarvittava osaaminen ja näin työntekijän osaaminen hyödynnetään
- Kehityskeskusteluissa arvioidaan henkilöstön osaamista ja sen kehittymistä
- Henkilöstön osaamisen kehittäminen tulee nähdä jatkuvana prosessina
- Lähiesimies toimii kehittämisen ideologian mallina
- Huomioidaan henkilöstön erilaiset vahvuudet, voimavarat ja taidot suunniteltaessa osaamisen kehittämistä
- Kannustetaan henkilöstöä uuden tiedon hankkimiseen
- Lähiesimies mahdollistaa henkilöstön kehittämisen

### **Osaamisen johtamisen kehittäminen**

- Osaamisen johtamista kehitettäessä tulee määritellä esimiehen perustehtävä
- Esimiestyölle ja kehittämistyölle enemmän aikaa
- Kehittämistarvetta on ja se on jatkuva prosessi
- Selkeyttä ja välineitä tarvitaan osaamisen johtamiseen
- Osaamisen johtaminen konkreettisemmaksi ja näkyvämmäksi
- Osaamisen johtaminen johdonmukaiseksi ja kattavaksi kokonaisuudeksi
- Osaamisstrategia koko organisaatioon
- Osaamiskartat käyttöön

- Osaamiskartta esimiehen työvälineeksi oikeiden asioiden kehittämiseksi
- Osaamisen johtamisen tavoitteet selkeästi määritetty

### **Osaamisen johtamisen tueksi tietojärjestelmät**

- Henkilöstöhallinnon tietojärjestelmät käyttöön
- Johtamisen tueksi tietojärjestelmät
- Sähköiset ohjelmistot, sähköiset kehityskeskustelurungot
- Osaamiskartat sähköiseen muotoon

### **Osaamisen johtamisen arviointimenetelmät**

- Lähiesimiehen palautteen annon kehittäminen
- Vuorovaikutteinen palautekeskustelu käyttöön
- Henkilöstön toisilleen antaman palautejärjestelmän kehittäminen
- Työilmapiirikyselyiden tulosten hyödyntäminen henkilöstön osaamista kehitettäessä
- Työnohjaustilanteiden hyödynnettävyys arvioitaessa osaamisen johtamista ja kehittymistä työyksikössä
- Toimintakertomuksissa arvioidaan osaamisen johtamisen onnistumista

### **Yhtenäisten käytäntöjen puuttuminen**

- Osaamisen johtamisen tavoitteet puuttuvat, jokainen toimii osittain omalla tavallaan
- Osaamisen johtamisen tavoitteiden tulee lähteä organisaation ylimmästä johdosta
- Osaamisen johtamisen tavoitteiden sitouttaminen organisaation johdosta ruohonjuuritasolle
- Jokainen esimies toimii tahollaan ja toteuttaa osaamisen johtamista omalla persoonallisella tavalla
- Tietynlaiset raamit osaamisen johtamiselle on, mutta kokonaisuus ei ole selvillä

### **Lähiesimiehen oman osaamisen tukeminen**

- Lähiesimiehen omaa osaamista on käyty kehityskeskusteluissa jonkin verran läpi, mutta se on pitkälti itseohjautuvaa
- Lähiesimiehen omaa osaamisen kehittymistä tulee suunnitella enemmän

- Oman osaamisen kartoittaminen koetaan tärkeäksi, koska vaikuttaa näin henkilöstön osaamisen kehittämiseen

#### **Lähiesimiestyön toteuttamiselle liian vähän aikaa**

- Osaamisen kehittämiseen vaikuttaa ajan puute; asiakastyön ja esimiestyön yhteensovittaminen
- Lähiesimiestyö hoidetaan usein perustyön lomassa
- Lähiesimiestyölle liian vähän aikaa, suurin osa ajasta menee perustyöhön
- Lähiesimiestyön selkiyttämistä toivotaan

**Sisällönanalyysitaulukko 1**

**Tutkimustehtävä 1.** Mitä osaamisen johtaminen sisältää lähiesimiehen työssä, sisällönanalyysin eteneminen.

<b>Pelkistetty ilmaus</b>	<b>Alakategoria</b>	<b>Yläkategoria</b>	<b>Yhdistävä kategoria</b>
"Minusta strategia näyttää sen alueen, että millä henkilöstön osaamista johdetaan."	Strategian huomioonottaminen osaamisen johtamisessa	Osaamisen johtamisen tavoitteet	Osaamisen johtaminen Honkalampi-säätiön asu- mispalveluissa
"Sillä osaamisella me pystytään olemaan mukana siinä kilpailussa, että meillä on osaava henkilöstö."	Laadukkaiden palveluiden tuottaminen		
"Kyllähän se merkitsee paljon, että meidän tarjoamiin palveluihin ollaan tyytyväisiä."	Tyytyväiset palveluiden käyttäjät ja tilaajat		
"Töiden organisointi työntekijöiden vahvuuksien mukaan."	Henkilöstön osaamisen käyttö	Osaamisen johtamisen tehtävät	
"Kannustamalla ja muistuttamalla, että ihmisillä on myös vahvuuksia, joita voi tuoda sinne työhön."	Osaamisen ohjaaminen ja tukeminen		
"Vähitellen on alettu näkemään eri osaamista, jota pitäisi hyödyntää koko organisaatiossa enemmän."	Erityisosaamisen huomioiminen ja hyödyntäminen		
"Se, että jokaisen työntekijän oma osaaminen otetaan käyttöön ja se sitten näkyy työhyvinvoinnin lisääntymisenä."	Työhyvinvoinnin edistäminen		



## Sisällönanalyysitaulukko 2

**Tutkimustehtävä 2.** Miten lähiesimiehet toteuttavat osaamisen johtamista omassa työssään, sisällönanalyysin eteneminen.

Pelkistetty ilmaus	Alakategoria	Yläkategoria	Yhdistävä kategoria
”Lukemalla ja käymällä erilaisia koulutuksia, joita sovellan käytäntöön. Myös palautteen perusteella koen kehittyväni.”	Lähiesimiehen oman osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen	Lähiesimiehen oma kehittyminen	Lähiesimies osaamisen johtajana
”Omaa työtänsä aina pohtii ja miettii, että miten on toiminut ja hakee muilta lähiesimiehiltä näkökulmia erilaisiin asioihin.”	Vertaistuki ja yhteistyö		
”Minusta on hirveän tärkeää se, että miten viet itse uusia asioita henkilöstölle ja vielä positiivisesti ja innostavasti.”	Muutosprosessissa eläminen		
”Minun esimiestyössä se tarkoittaa henkilöstön osaamisen kartoittamista ja sen mukaan kehittämistä. Ja arjessa sitä vastuunkantoa ja valmentamista.”	Lähiesimiehen rooli ja merkitys henkilöstön työn tukemisessa	Henkilöstön osaamisen kehittäminen	
”Kehityskeskustelu, benchmarking, työnohjaus ja nämä erilaiset kehittämishankkeet.”	Osaamisen kehittämistä tukevien menetelmien käyttö		
”Työyhteisön tarpeethan nousee ensimmäisenä vahvasti esille ja sitten myös työntekijältä tulevat tarpeet. Ja koulutusten suunnittelu toteutetaan yhdessä henkilöstön kanssa.”	Henkilöstön koulutustarpeen ja osaamisen kehittämisen suunnittelu		
”Se on myös esimiehenä tärkeää, että ihmisiä motivoidessa tulee huomioida ihmisten erilaiset vaiheet työntekijöinä.”	Henkilöstön tukeminen ja motivointi oman työn kehittämiseen	Henkilöstön tiedon ja osaamisen jakaminen	
”Koulutuspalautteet käydään läpi laatupalavereissa, joihin osallistuu suurin osa henkilöstöstä. Näin tieto jakautuu hyvin.”	Opitun tiedon jakaminen työyhteisössä		
”Itse yhdistän sen siihen, että pitkään työssä olleet ihmiset omaavat sellaista tietoa, jota ei välttämättä ole mihinkään kirjattu.”	Hiljaisen tiedon tuottaminen		
”Henkilöstöpalavereissa, raporttilanteissa ja parityöskentelyssä jaetaan hiljaista tietoa.”	Hiljaisen tiedon tuottamista tukevien menetelmien käyttäminen		
”Paljon enemmän pitäisi jakaa sitä erityisosaamista, jota on paljon. Tällä hetkellä hyödynnetään benchmarkkausta.”	Tiedon jakaminen organisaatiossa		

**Sisällönanalyysitaulukko 3**

**Tutkimustehtävä 3.** Millaisia kehittämistarpeita lähiesimiehet näkevät osaamisen johtamisessa, sisällönanalyysin eteneminen.

Pelkistetty ilmaus	Alakategoria	Yläkategoria	Yhdistävä kategoria
”Sama, kun meillä on asiakastietojärjestelmä, niin meillä olisi myös henkilöstötietojärjestelmä. Sieltä näkyisi ne koulutukset ja tavoitteet ja se kattaisi koko organisaation.”	Oppimista tukevien toimintamallien ja järjestelmien luominen	Osaamisen johtamisen toimintaperiaatteet	Honkalampi-säätiön asumispalveluiden osaamisen johtamisen kehittäminen
”Me ollaan asiantuntijaorganisaatio ja me panostetaan koulutukseen ja se on yksi palkitseminen. Työntekijän hankkiessa ammattitutkinnon, niin siitä kannattaisi enemmän palkkaa maksaa.”	Henkilöstön tuen ja palkkausjärjestelmän kehittäminen		
”Asiakaspalautteet ja työilma- piirikartoitukset käydään läpi henkilöstöpalaverissa. Niiden perusteella otetaan sitten kehittämiskohteita.”	Osaaminen ja sen kehittäminen		
”Tuo osaamiskartta olisi hirveän hyvä toiminnassa. Ja sitten tuo osaamisstrategia, niin siinä olisi kooste niistä johtamisen menetelmistä, mihin meidän on keskityttävä,”	Osaamisen johtamisen kehittäminen	Tulevaisuuden osaamistarpeet ja -haasteet	
”Kehitettävä siten, että dokumentoidusta tiedosta näkisi nopeammin ne henkilöstön osaamisalueet. Selkiyttäisi esimiehen johtamista ja työntekijää itseään.”	Osaamisen johtamisen tueksi tietojärjestelmät		
”Lähiesimiehen palautteenannon kehittämistä, samoin vuorovaikutteisen palautekeskustelun käyttöä enemmän.”	Osaamisen johtamisen arviointimenetelmät		
”Tarvitsisi niitä välineitä ja varmaan sitä selkeyttä. Osaamisen johtamista tekee automaattisesti, mutta toivoisin organisaatioon ja toimialalle yhteiset osaamisen johtamisen tavoitteet.”	Yhtenäisten käytäntöjen puuttuminen	Osaamisen johtamisen esteet	
”En koe, että omaa osaamista olisi voimakkaasti tuettu, mutta vähän aina sivuttu. Enemmän se on ollut itseohjautuvaa.”	Lähiesimiehen oman osaamisen tukeminen		
”Esimiehen tehtävä tulisi nähdä kehittäjänä ja henkilöstön sparraajana. Aikaa esimiestyölle tulisi olla enemmän.”	Lähiesimiestyön toteuttamiselle liian vähän aikaa		