

Sihteereiden osaamisen kartoittaminen talous- ja henkilöstöhallinnon tehtävissä Helsingin kaupungin ympäristökeskuksessa

Patricia Oyer Nzarmi

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

2012



Koulutusohjelma

<p>Tekijä tai tekijät Patricia Oyer Nzarmi</p>	<p>Ryhmä tai aloitusvuosi Liipo 2007</p>
<p>Opinnäytetyön nimi Sihteereiden osaamisen kartoittaminen talous- ja henkilöstöhallinnon tehtävissä Helsingin kaupungin ympäristökeskuksessa</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 48+8</p>
<p>Ohjaaja tai ohjaajat Dromberg Johan & Heinonen-Salakka Johanna</p>	
<p>Osaaminen ja tieto ovat nykyajan organisaatioissa tärkeässä asemassa yritysten rakennemuutoksista johtuen. Yrityksen tuotannon keskittyminen muuttuu vähitellen palveluista tietotoimintaan. Nykyään yritysten johdot ovat erityisen kiinnostuneita henkilöstönsä osaamisesta ja oppimiskyvystä, sillä nämä aineettomat resurssit vaikuttavat suuresti organisaation menestykseen.</p> <p>Organisaatiossa on paljon yleistä osaamista mutta strateginen osaaminen eroaa muista, sillä se on lähtöisin organisaation visiosta ja tavoitteesta. Täten osaamisen johtamisen kannalta on tärkeä että johto keskittyy henkilöstönsä strategisen osaamisen johtamiseen.</p> <p>Opinnäytetyössä Helsingin kaupungin ympäristökeskuksen neljän eri yksikön esimiehet ja kolme asiantuntijaa määrittelevät strategian kannalta tärkeitä osaamisista. Määrittelyistä osaamisista pyritään löytämään mikä on nykyhetken osaamisen tarve, tulevaisuuden tarpeita ja strategisia osaamistarpeita. Tulokset saadaan vertaamalla esimiesten vastauksia sihteereiden vastaustuloksiin. Tutkimuksessa selvitetään myös se, että onko sihteereillä tiedossa organisaation strategiset osaamiset, vertaamalla molempia kohde-ryhmiä keskenään. Näiden lisäksi verrataan organisaation strategisia osaamisista tavoiteosaamiseen. Tutkimuksen toteuttamiseksi käytettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Kyselylomake on laadittu Helsingin kaupungin ympäristökeskuksen hallintoyksiköiden talous- ja henkilöstöhallintojen asiantuntijoiden avustuksella. Tutkimus toteutetaan Helsingin kaupungin ympäristökeskuksen muuton aikana. Tutkimuksen kyselyyn vastaa seitsemän sihteeriä ja kaksi esimiestä.</p> <p>Tutkimuksen tulokset osoittivat että sihteerit eivät ole vielä päässeet osaamistavoitteeseensa. Organisaation strategia on kuitenkin tiedossa ja tavoitteet on asetettu kokonaisuudessaan hyvin, mutta joitakin osaamisista on arvioitu tärkeämmäksi kuin ne todellisuudessa ovat. Palkkioiden maksaminen ja Heta-raportointijärjestelmän osaaminen on arvioitu tärkeämmäksi kuin ne ovat. Sihteereiden tulisi eniten kehittyä viranhoitomääräyksien ja työsopimuksen valmistelun sekä M2-matkahallintaohjelman osaamisessa.</p>	
<p>Asiasanat 3-6 sanaa tärkeysjärjestyksessä Osaaminen, strateginen johtaminen, osaamiskartoitus, aineeton pääoma</p>	

Degree programme

<p>Author or authors Patricia Oyer Nzarmi</p>	<p>Group or year of entry Liipo 2007</p>
<p>The title of thesis Assessment of Secretarial Skills in Financial Management and HRM Case: City of Helsinki Environment Centre</p>	<p>Number of pages and appendices 48+8</p>
<p>Supervisor or supervisors Dromberg Johan & Heinonen-Salakka Johanna</p>	
<p>This thesis looks at secretaries' knowhow in financial management and in human resource management. Skills and knowledge play an important role in most corporations today. The leaders of the company are now interested in staff expertise and willingness to learn. Nowadays intangible resources such as skills and knowledge have a big impact on the organization's success; strategic competence comes from the organization's vision and objectives.</p> <p>In this thesis the supervisors and two experts at three different units in the City of Helsinki Environment Agency define important competencies that are important from the strategic point of view. The definitions of competencies aim at finding what the current needs for skills are, as well as future needs and strategic skills needs. The results were obtained by comparing the response of managers to secretaries' results. This study also examines how well the organization's secretaries know their strategic competencies and compares the organization's strategic competencies to the target technology. The study was based on quantitative method. The experts of the City of Helsinki Environment Agency administrative prepared the questionnaire and the study was carried out during the move. The study comprises seven secretaries, three managers and two experts.</p> <p>The results show that the secretaries have not yet reached the set target of expertise. The organization's strategy, however, is known and the targets have been set as a whole very well, but some of the competencies have been assessed as more important than they really are. The program which is served to pay the fees and Heta-reporting system know-how has been assessed as more important than they are. The secretaries should evolve to the highest authorities of care orders and the employment contract and M2 mobile management software expertise. However, as this study deals with one organization and its management, the results should not be taken as indicative of a more general trend as concerns of financial and human management.</p>	
<p>Key words Know-how, strategical leadership, mapping skills, intangible resources</p>	

Sisällys

1	Johdanto	4
1.1	Työn tutkimusongelmat – tehtävänasettelu	4
1.2	Tutkimuksen tavoite ja rajaukset.....	5
1.3	Tutkimusmenetelmät	5
1.4	Tutkimuksen suunnitelma	6
1.5	Tutkimusprosessin kulku	8
2	Organisaation osaaminen.....	11
2.1	Osaamisen tasot.....	11
3	Strategia	13
3.1	Tiedon aikakauden strategia ja Balanced Score Card	13
3.2	Strategian tarkoitus.....	14
4	Osaamisen johtaminen ja hallitseminen	15
4.1	Osaamisen johtamisprosessi	15
4.2	Strateginen johtaminen	17
4.2.1	Strateginen henkilöstöjohtaminen.....	17
5	Organisaation osaamistarpeiden kartoittaminen.....	18
5.1	Organisaation osaamistarpeet eri näkökulmista	19
5.2	Yksilön osaamistarpeet	26
5.3	Osaamistarpeista haasteita osaamispääomalle - henkilöpääoma.....	26
5.4	Rakennepääoma ja rakenteet	28
6	Assistentin tehtävät	29
7	Sihteereiden osaamisen kartoittaminen Helsingin kaupungin ympäristökeskuksessa.....	31
7.1	Helsingin kaupungin ympäristökeskus	31
7.2	Organisaation rakenne	31
7.2.1	Toiminta-ajatus, arvot ja visiot	32
7.3	Viraston strategia.....	33
8	Tutkimuksen toteutus.....	36
8.1	Tutkimusmenetelmän valinta.....	36
8.1.1	Aineiston kerääminen	37
8.2	Aineiston validiteetti ja reliabiliteetti.....	37
9	Tutkimustulokset.....	39

9.1.1 Kyselyyn vastanneiden taustatiedot	39
9.1.2 Talous- ja henkilöstöhallinnon osaamisen kartoittaminen.....	39
10 Johtopäätös	47
10.1 Sihteereiden osaaminen - vahvuusalueet ja kehitettävää	47
10.2 Jatkotutkimusehdotukset ja kehittämisehdotukset	48
Lähteet.....	49
Liitteet.....	51
Liite 1. Opinnäytetyöhön käytetty sihteereiden kyselylomake	51
Liite 2. Sihteereille vastaamiseen käytetyt osaamistason määritelmät	53
Liite 3. Opinnäytetyöhön käytetty esimiesten kyselylomake	54
Liite 4. Esimiehille vastaamiseen käytetyt osaamistason määritelmät	56

1 Johdanto

Helsingin kaupungin ympäristökeskus on virasto, joka huolehtii ympäristömme asioista Helsingissä ensisijaisesti. Helsingin kaupungin ympäristökeskuksella on neljä yksikköä, joissa on yhteensä kahdeksan sihteeriiä. Nämä sihteerit tekevät omien yksiköidensä tehtävien lisäksi talous - ja henkilöstöhallinnon avustavia tehtäviä. Muuten ympäristökeskuksen hallintoyksikössä toimiva talous- ja henkilöstöhallinnon tiimi huolehtii ja keskittyy talous – ja henkilöstöhallinnon tehtäviin. Opinnäytetyöni tarkoituksena on kartoittaa sihteereiden strategista osaamista ja selvittää sen johtamisen teorian tutkimukseen valittujen henkilöstöjen osalta.

Tutkimuksessani selvitän talous- ja henkilöstöhallinnan osa-alueen strategisen osaamisen toteutumista virastossa. Sitä varten kartoitan esimiesten ja asiantuntijoiden määritteitä tavoiteosaamisesta talous- ja henkilöstöhallinnan strategisten osaamisalueiden osalta. Kun olen tunnistanut olemassa olevan osaamisen, selvitän miten sihteerit ajattelevat kehittävänsä osaamistaan. Selvitän myös miten esimiehet ajattelevat voivansa kehittää sihteereidensä osaamista.

1.1 Työn tutkimusongelmat – tehtävänasettelu

Tutkimusongelmana on selvittää, millaista strategista osaamista sihteerit tarvitsevat toimintansa toteuttamiseksi nykypäivänä ja tulevaisuudessa ja tietävätkö henkilöstö strategiset tavoitteensa talous- ja henkilöstöhallinnan osalta sekä kuinka strategiseen tavoitteeseen uskotaan päästävän. Tutkimuksessa vertailen sihteereiden nykyisten strategisten osaamisten tasot esimiesten määrittelemien strategisten osaamisten tasoihin. Sama vertailu toistuu myös tulevaisuuden osalta. Selvitän, tietävätkö sihteerit omat strategiset tavoitteensa vertailemalla heidän arvionsa erilaisten tehtävien tärkeydestä esimiesten arvioon. Lopuksi vertailen sihteereiden ja esimiesten näkemystä eri osaamisalueiden kehittämiseksi jatkossa. Osaamiskartoituksessa selvitetään millaista osaamista virastossa on, mitä ja millä tavalla täytyy kehittää tavoitetason saavuttamiseksi.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja rajaukset

Tutkimuksen tavoitteena on tuoda strateginen osaaminen lähemmäksi sihteereitä konkreettisesti osaamista käytännön tasolla. Tutkitaan vain talous- ja henkilöstöhallinnan osalta strategista osaamista. Tavoitteena on saada hallintoyksikön tietoon, millaista osaamista virastossa esiintyy tällä hetkellä ja mitä osaamista tarvitaan tulevaisuudessa. Tutkimuksessa selvitetään myös miten tavoitteeseen pyritään pääsemään.

Tutkimuksesta saadut tiedot tulevat auttamaan työnantajaa kehittämään sihteereilleen henkilökohtaisia perehdytysuunnitelmia. Tutkimuksesta saa myös yksilökohtaista osaamistietoa, jonka avulla sihteerien osaamista pystytään hallitsemaan ja kehittämään tehokkaasti. Viraston johtoasemassa olevat hyötyvät tiedosta, sillä he voivat tehokkaasti ohjata työtehtävät osaamisen mukaisesti ja järjestää tarvittavat koulutuspäivät. Tutkimuksen oletuksena on, että sihteereiden joukossa on mahdollisesti sellaisia jotka ovat alansa huippuja joitakin toisia joiden osaamiset ovat perustasoa.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusta voi tehdä kahdella eri menetelmällä, kvantitatiivisella tai kvalitatiivisella. Kvantitatiivista menetelmää kutsutaan myös määrälliseksi tutkimusmenetelmäksi. Kvalitatiivinen menetelmä on toiselta nimeltä laadullinen tutkimusmenetelmä. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2008, 255–256.) Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän tausta rakentuu todellisuudesta ja todettavista asioista. Kvantitatiivinen tutkimus edellyttää että:

- kerättävä aineisto soveltuu numeeriseen mittaamiseen
- valitaan perusjoukko
- käsitellään aiempia teorioita
- määritellään käsitteitä
- saatetaan tutkittava aineisto tilastollisesti käsiteltävään muotoon
- kuvataan tulosta numeerisesti. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara, 2008, 135–136.)

Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä kuvaa moninaista todellisuutta, sillä saadaan aikaan kokonaisvaltainen tutkimus (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara, 2008, 156–157). Kvalitatiivisen tutkimuksen tulos ei ole yleistettävissä, sillä tapaukset ovat ainutlaatuisia. Kvalitatiiviseen tutkimukseen piirteisiin kuuluu:

- havainnoinnin tekeminen
- tiedon kerääminen keskustelun kautta
- induktiivinen lähestymistapa
- että tutkimusmenetelmä elää tutkimuksen kanssa
- kohdejoukon valitseminen tarkoituksenmukaisesti. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara, 2008, 160.)

Päädyin kvantitatiiviseen tutkimukseen pitkän harkinnan jälkeen. Aluksi olin ajatellut tehdä kvalitatiivista tutkimusta haastattelemalla sihteerit ja esimiehet, mutta se osoittautui suhteettoman työlääksi ja laajaksi. Käsitin että saisin tarvittavat tiedot helpommin ja selkeämmin kvantitatiivisella tutkimuksella. Kvantitatiivinen tutkimus tuntui järkevämmältä, koska virastossa oli meneillään toimipaikan muutto nykyisestä osoitteesta uuteen paikkaan. Kvalitatiivisen tutkimuksen toteuttamiseksi ei olisi ollut tarpeeksi resursseja.

1.4 Tutkimuksen suunnitelma

Suunnitelmalliseen ja tavoitteelliseen tutkimukseen kuuluu eri vaiheita: tutkimusaiheen valinta, tiedon keruu, kerätyn materiaalin arviointi, kerätyn materiaalin järjestäminen ja tutkimuksen viimeistely. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2008, 63.) Näkemykset tutkimuksen kulusta ja prosesseista ovat eri aikoina vaihdelleet. Tutkimus ei aina etene suoraviivaisesti jonkun kulkukaavion mukaan, vaan tutkija voi edetä ajallisesti vaihtelevassa järjestyksessä. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2008, 14.) Tutkimuksessani olen kuitenkin laatinut suoraviivaisen kulkukaavion, koska se oli minusta selkeä.

Ensimmäinen vaihe on 3.11.2009 viimeisen opintoperiodin aikana ja siihen kuuluu

- aiheen valinta
- aiheanalyysin toimittaminen opinnäytetyön koordinaattorin postilokeroon hyväksyttäväksi
- yhteyden ottaminen ohjaajaan tutkimusaiheen hyväksymisen jälkeen. (Haaga-Helian opinnäytetyöohjeet- Porvoon yksikön lisäohjeet, 2011, 3-4).

Ennen ensimmäistä seminaaria tammikuussa toimeksiantaja peruutti toimeksiannon. Vanha tutkimusaiheeni oli *Uusien työntekijöiden perehdyttäminen Itäkeskuksen Nordeassa*. Toimeksiantaja ei kokenut tutkimusta hyödylliseksi. Sain uuden aiheen maaliskuussa Helsingin kaupungin ympäristökeskukselta. Aiheeksi tuli *Sibteereiden osaamisen kartoittaminen talous- ja henkilöstöhallinnan tehtävissä*. Toinen tutkimusaiheeni hyväksyttiin samalla menettelytavalla kuin ensimmäinen aiheeni. Tutkimukseni ohjaajaksi valittiin opettaja Johan Dromberg ja tarkastajaksi opettaja Johanna Heinonen-Salakka. Johan Dromberg ohjaa seminaariryhmää ja toimii koko opinnäytekirjoittamisprosessin aikana lähiopettajana. Johanna Heinonen-Salakan rooli korostuu vasta opinnäytetyön lopussa, jolloin hän tarkistaa kieliasun. Ensimmäinen tutustumistapaaminen ohjaajan kanssa pidettiin 21.4.2010.

Tutkimuksen toiseen vaiheeseen kuului kolme istuntoa seminaariryhmässä, joista ensimmäinen oli 27.5.2010. Kaikissa seminaareissa ryhmän jäsenet opponoivat toisiaan. Opponointia varten koulun Blackbordissa pidetään yllä sivua, johon tutkimusraportit viedään seminaaria varten viikko ennen tapaamista. Ensimmäisen seminaarin aiheena oli opinnäytetyönsuunnitelman esittäminen ja siihen kuului:

- työn aiheen ja kohteen määrittäminen
- aikaisempien tutkimuksiin perehtyminen
- tutkimusongelman hakeminen
- tavoitteiden ja rajausten asettaminen
- teoreettisen viitekehyksen määrittäminen
- tutkimusmenetelmien valitseminen
- raportointisuunnitelman laatiminen. (Haaga-Helian opinnäytetyöohjeet- Porvoon yksikön lisäohjeet.2011, 4).

Toisessa seminaarissa 29.09.2010 esitettiin:

- konteksti toimintaympäristöstä
- tutkimuksen teoria
- empiirisen aineiston keruusuunnitelma
- analysointisuunnitelma ja raportointisuunnitelmaa
- mahdolliset tulokset. (Haaga-Helian opinnäytetyöohjeet- Porvoon yksikön lisäohjeet, 2011, 4).

Kolmannessa seminaarissa 13.01.2011 tehtävänä oli tutkimustulosten ja analyysien esittäminen. Kaikki seminaareihin osallistumiset merkittiin seminaarikorttiin. Kortti luovutetaan aikanaan täytettynä opintosihteerille Reija Ahmaojalle. (Haaga-Helian opinnäytetyöohjeet- Porvoon yksikön lisäohjeet, 2011, 4).

Seminaarien jälkeen seuraa tutkimukseni kolmas vaihe, johon kuuluu valmiin työn:

- luovuttaminen tarkastettavaksi
- hyväksyminen
- monistaminen toimeksiantajalle, kaksi kappaletta kirjastolle ja ohjaajalle oma kappale tarvittaessa
- muuntaminen sähköiseksi ja tallentaminen verkkokirjastoon. Lisäksi opiskelijan on ilmoitettava itsensä kypsyyskokeeseen, jossa hän voi todistaa hallitsevansa aiheensa. Kun nämä kaikki vaiheet ovat ohi, opinnäytetyö ja kypsyyskoe hyväksytyjä valmistun tradenomiksi keväällä 2012. (Haaga-Helian opinnäytetyöohjeet- Porvoon yksikön lisäohjeet, 2011, 4-5).

1.5 Tutkimusprosessin kulku

Aloitin opinnäytetyöprosessini 3.11.2009. Tutkimusaiheeksi hyväksyttiin *Uusien työntekijöiden perehdyttäminen Itäkeskuksen Nordeassa*. Ennen ensimmäistä seminaaria tammikuussa 2010 Nordea perui toimeksiantonsa. Toimeksiantaja ei kokenut saavansa hyötyä tutkimuksesta ja ilmoitti, että heillä oli jo ratkaisu kyseiseen ongelmaan. Maaliskuussa sain uuden toimeksiannon Helsingin kaupungin ympäristökeskuksesta, aiheeksi tuli *Sihteerien osaamisen kartoittaminen talous- ja henkilöstöhallinnan tehtävissä*. Ensimmäinen tapaaminen pidettiin 21.4.2010. Seminaariryhmän ohjaavaksi opettajaksi valittiin Johan Dromberg. Ensimmäinen seminaari oli 27.5.2010, mutta henkilökohtaisista syistä en päässyt osallistumaan.

Pääsin 29.09.2010 toiseen seminaariin, jonka tavoitteena oli tutkittavan aiheen asiayhteyden muodostaminen, teorian kirjoittaminen, empiirisen aineiston keruusuunnitelma, aineiston analysointi- ja keruusuunnitelma sekä mahdollisten tuloksien miettiminen. Minulla oli aiheestani vähän, mutta ei erityisen relevanttia tietoa. En päässyt seminaarille asetettuihin tavoitteisiin, mutta koska muillakin ryhmäni jäsenillä oli ongelmia, opet-

taja päätti siirtää tapaamista kuukaudella eteenpäin. Opettaja kehotti minua lukemaan enemmän kirjallisuutta aiheestani. 29.10. seminaarin aiheena oli antaa opponoiden luoda yleiskatsaus käsiteltävästä työstä ja katsoa onko tutkimusongelma rajattu oikein, onko ongelma yksiselitteinen ja onko tutkimus aseteltu oikein. Opponoiden tuli myös miettiä työn otsikoiden sopivuutta, työn tavoitteiden ja sisältöjen yhdenmukaisuutta, tutkimusmenetelmien valinnan sopivuutta, sisällisluettelon loogisuutta, teorian ja empiirisen työn tasapainoa, teoreettisen viitekehyksen paikkansapitävyyttä ja lähdekritiikkien asiallisuutta. Valmiin kyselylomakkeen tuli olla koulun Blackboardissa muiden seminaarin osallistujien nähtävänä. Olin saanut toimeksiantajaltani valmiin kyselylomakkeen, mutta se ei kelvannut, koska siinä käytettyä teoreettista pohjaa ei ollut ilmaistu.

Vuimeinen seminaari-istunto oli 13.1.2011. Aiheena oli valmiin työn kriittinen arviointi. Kolmannessa seminaarissa opinnäytetyön tuli olla valmis ja opponienttien tuli arvioida koko työ eli työn empiirinen tutkimusaineisto, työstä tehty analyysi, saadut tulokset ja niiden merkitykset, työn tulos ja sen liittyminen viitekehykseen ja työstä tehty yhteenveto. Opinnäytetyöni ei ollut vielä valmis, se näytti edenneen ja olin saanut koottua paljon relevanttia tietoa. Minulta puuttui vielä aiheeni teoriakeskeinen kyselylomake enkä ollut vielä tehnyt tutkimusta. En päässyt yhtään eteenpäin tutkimuksessani ja työn aloittaminen tammikuun lopussa sai minut hidastamaan tahtia. Koko helmikuun ajaksi jouduin sairauden tähden sairaalaan.

Huhtikuun ja toukokuun aikana tapasin kaksi kertaa Helsingin kaupungin ympäristökeskuksen talous- ja henkilöstöhallinnan asiantuntijoita kyselylomakkeen laatimiseksi. Kyselylomakkeen laatimista varten lähdin liikkeelle Helsingin kaupungin ympäristökeskuksen organisaation strategiasta. Kyselylomake valmistui toimeksiantajan avustuksella elokuussa ja sen kysymykset perustuivat organisaation strategiseen osaamiseen ja strategisen osaamisen johtamiseen. Tutkimusta suoritettiin syys- lokakuun aikana. Kyseinen aika oli haastava, sillä virastolla oli muutto edessä. Sain tutkimuksen vastaukset lokakuun lopussa, jonka jälkeen aloin syöttää saatuja vastauksia koulun SPSS- järjestelmään analysointia varten. Sain tutkimuksen valmiiksi maaliskuussa 2012. Lähetin työn opponoivalle opettajalleni ja kävimme 21.3.2012 keskustelun tutkimusraportin parantamiseksi. Ohjaaja kertoi, että minun tulisi kirjoittaa täsmällisesti tutkimussuunnitelmasani, kuvata opinnäytetyöprosessia ja kertoa tutkimuksen toteutumisesta suunnitelmaan

verrattuna. Tämän lisäksi ohjaaja pyysi, että kertoisin miten tutkimuksessa mitattuja osaamisia on määritelty ja miksi. Sain kirjoittaa opinnäytetyöstä viimeisen version ja palauttaa sen ohjaajalle kolmen viikon kuluttua tapaamisesta. Työni saatuaan ohjaaja palautti sen, koska kieliasu vaati tarkistamista ja korjaamista. Kieliasun tarkistamisessa minua avusti diplomikielenkääntäjä Marja Nykänen. Ilmoittauduin myös 24.4.2012 pidettävään kypsyyskokeeseen. Pyrin valmistumaan tradenomiksi keväällä 2012.

2 Organisaation osaaminen

Osaaminen on yksilöiden, tiimien, ryhmien ja organisaatioiden työssä vaadittavien tehtävien lähde. Osaaminen on työkalu, jolla sekä yksilö että erilaiset ryhmät pystyvät suorittamaan tehtäviään menestyksellisesti. Osaamisen synonyymina käytetään sanaa kompetenssi. (Ojala, 2008, 50.)

2.1 Osaamisen tasot

Osaamista voidaan luokitella eri tasoilla. Ensinnäkin on olemassa yksilön osaaminen, joka koostuu taidoista, tiedoista, asenteesta ja tahdosta, verkoista ja kontakteista, kokemuksesta sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista. Yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat kaikkiin muihin osiin ja muokkaavat niitä, sillä ne sisältävät yksilön persoonallisuuden ja kyvyn nähdä asioita, motiivit sekä tunneälyn. Tunneäly tarkoittaa henkilökohtaisia ja sosiaalisia taitoja, jotka vaikuttavat tapaamme tulla toimeen toistemme kanssa, luoda mielikuvia, analysoida asioita ja ymmärtää miten niillä voi hallita. Yksilön osaamisen osina olevat taito ja tieto ovat koulutuksen, opiskelun, lukemisen ja tekemisen kautta hankittuja osaamisia. Kokemus sisältää tekemisen ja hiljaisen tiedon. Kontaktit ja verkostot käsittelevät tapaa työskennellä yhteistyössä ja tapaa verkostoitua. (Ojala, 2008, 50–51.)

On olemassa myös yhteisön tai organisaation osaaminen. *Organisaation osaaminen on organisaation yhteinen näkemys tai käsitys toiminnan kannalta tärkeästä asiasta ja yhteisesti omaksuttu toimintatapa.* (Ojala 2008, 53.) Organisaation osaaminen on toisin sanoen organisaation strategista osaamista eli osaamista jota tarvitaan tässä ajassa ja tulevassa ajassa ja joka on organisaation strategian ja päämäärien kannalta tärkeä. Organisaation tai yhteisön osaaminen syntyy, kun yksilöt jakavat, yhdistävät ja kehittävät osaamistaan ja ottavat sen käyttöön yhteiseksi näkemykseksi ja toimintatavaksi organisaation edellyttämällä rakenteilla. (Ojala 2008, 53.) Organisaatiollakin on tietoista ja hiljaista tietoa. Organisaation tietoiseen tietoon kuuluvat arkistoitu tieto kuten toiminnoista tehdyt käsikirjat sekä toimintatavat. Hiljaiseen tietoon kuuluvat muun muassa organisaation henkilöstön asenteet tai ”kirjoittamattomat säännöt”. Tietoinen tieto on arkistoitavissa eli helposti siirrettävissä eteenpäin, kun taas hiljainen tieto on niin tiukasti sidoksissa toimintaan ja tiettyyn tilanteeseen, että sitä ei voida arkistoida, joten se on vaikeasti siirrettävissä. Hil-

jainen tieto pitää sisällään kognitiivisia ja teknisiä osatekijöitä. Kognitiiviset tekijät ohjaavat ihmisten tapaa ajatella, hahmottaa asioita ja ymmärtää ympäristöään. Tekniset tekijät sisältävät konkreettista osaamista eli opittua tietoa ja taitoa. (Ojala 2008, 52.)

3 Strategia

Strategia on organisaation tietoisista keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen rajaamista muuttuvassa ympäristössä. Määritelmä korostaa sitä, että strategian lähtökohtana on muuttuva organisaation toimintaympäristö, toiminnan keskeisten tavoitteiden valinta, asioiden valinta ja asettaminen tärkeysjärjestykseen sekä organisaation kommunikointi ja toimiminen yhdessä. (Kamensky 2006, 20-21.) Strategiaopit ovat sidoksissa aikaan (Kamensky 2006, 19). Strategian ydin on kilpailu. Strategiassa organisaation tulokset ovat vertailukelpoisia, vaikka pelisäännöt saattavatkin olla joustavia. Strategian kilpailussa pelisääntöjen muuttajat menestyvät. (Kamensky 2006, 20.) Strategia vastaa kysymyksiin miksi, mitä ja miten eli strategian avulla on tehtävä oikeita asioita oikealla tavalla (Kamensky 2006, 26). Strategia on jatkuva kehitysprosessi, sillä siihen kuuluu myös tosiasioiden tunnistaminen ja tunnustaminen. Strategian muutoksen määrittelemiseen vaikuttaa tutkijan näkökulma. (Kamensky 2006, 26–28.)

3.1 Tiedon aikakauden strategia ja Balanced Score Card

Tiedon aikakauden strategialle ei ole yleistä mallia. Perinteiseen liiketoimintaympäristöön voitiin soveltaa taloudellisia malleja, joissa kilpailustrategia perustui aineellisen pääoman hankkimiseen ja hallintaan. Tiedon aikakaudella korostuu aineeton pääoma, jota kehittämällä saavutetaan huomattavia arvoja. (Kaplan & Norton 2002, 74.) Aineeton pääoma on organisaatiossa kaikki se, joka ei ole fyysistä tai rahamääräistä pääomaa. Esimerkiksi ihmisten tiedoista ja taidoista voidaan luoda organisaation osaamista, joka on aineetonta pääomaa. (Ojala 2008, 29.) Aineettoman pääoman muuttaminen arvoksi ei ole kuitenkaan niin suoraviivaista. Toisin kuin aineellista pääomaa, aineetonta pääomaa ei voida mitata perinteisillä taloudellisilla mittareilla. Aineettoman pääoman arvo syntyy epäsuorasti ja syntynyt arvo perustuu kontekstiin. Syntynyttä arvoa on vaikea mitata tarkasti, koska se on potentiaalista ja yleensä sidoksissa muuhun pääomaan. Balanced Score Card on järjestelmä, jota on kehitelty paljastamaan miten aineellista ja aineetonta pääomaa yhdistetään luomaan arvoa organisaatiossa. Järjestelmässä käytetään syy- ja seuraus-suhteita, joilla voidaan tuottaa arvoa asiakkaille ja saavuttaa halutut tavoitteet liikuttamalla aineetonta pääomaa tai yhdistämällä sitä johonkin muuhun pääomaan. (Kaplan & Norton 2002, 76.) Tutkimuksessani tiedän jo mitkä aineettomat pääomat saavat aikaan arvonnousua.

3.2 Strategian tarkoitus

Strategian tarkoituksena on tuottaa jokin päämäärä, jota lähdetään tavoittelemaan niin, että päästään johtoasemaan kaikilla organisaation tasoilla. Tätä päämäärää pidetään voimassa 10-20 vuoden ajan. (Hamel & Prahalad 2010, 8). Organisaatio hallitsee strategian avulla. Strategialla muokataan halutulla tavalla organisaatiolle toimintaympäristö. Strategialla on kolme hallintatasoa. Ensimmäisellä tasolla organisaatio sopeutuu ympäristöön tapahtuviin muutoksiin, toisella tasolla organisaatio muokkaa ympäristöä ja vaikuttaa siihen toiminnoillaan ja kolmannella tasolla organisaatio valitsee oman toimintaympäristönsä. (Hamel & Prahalad 2010, 8.) Useammilla organisaatioilla voi olla samanlaiset strategiset suunnitelmat, mutta niiden tavoitteet voivat olla täysin erilaiset (Hamel & Prahalad 2010, 13). Strategian tavoitteena on tuoda organisaation tehtävät työntekijätasolle (David & Robert 2002, 80). Strategian luoma päämäärä pitää sisällään paljon asioita ja sen johtaminen vaatii johdon aktiivista panosta. Johdon tehtävänä on kiinnittää organisaation huomio olennaiseen; motivoida organisaation henkilöstöä korostamalla tavoiteltavan päämäärän arvoa, antamalla yksilöille ja yhteisölle tilaa itse vaikuttaa, pitämällä tyytyväisyyttä yllä, määrittelemällä uusia ääriäriä toiminnan tilanteiden muuttuessa ja jatkuvasti käyttää yhteistä päämäärää voimavarojen ohjaamiseen. (Hamel & Prahalad 2010, 9.) Organisaatiossa osaamista, jota toiminta edellyttää toteutuakseen, kutsutaan avainosaamiseksi. Kaikki avainosaamiset eivät kuitenkaan ole välttämättömiä organisaation toiminnan kannalta. Osaamista, joka on välttämätöntä organisaation toimimisen kannalta, kutsutaan strategiseksi osaamiseksi. Strateginen osaaminen johtaa organisaation tavoitteisiin pääsemiseen. (Ojala 2008, 54.)

4 Osaamisen johtaminen ja hallitseminen

Osaamispääomaa täytyy johtaa, jotta hajallaan oleva osaaminen palvelisi tehokkaasti organisaatiota ja kehittyisi tarpeiden mukaan (Ojala 2008, 81). Osaamispääoman hallitsemista varten laaditaan prosessisuunnitelma. Organisaation osaamisen johtaminen on lähtöisin organisaation tavoitteesta, strategiasta ja visioista. Organisaation on kyettävä määrittelemään tavoitteensa ja ymmärtämään olemassaoloaan ja tietää tehtävänsä, jotta se löytäisi tarvitsemansa työkalut. (Sydänmaanlakka 2007, 132–133.)

4.1 Osaamisen johtamisprosessi

Osaamisen johtamisprosessin tavoitteena on olla jatkuva osaamisen kehittämisprosessi, jotta organisaatio pystyisi suoriutumaan tehtävistään. Jatkuvan osaamisen kehittäminen on nykyään elintärkeää organisaatiolle, joka haluaa selvitä hyvin tehtävästään. Osaamisen johtamisprosessin tehtävänä on tukea tätä jatkuvuutta. (Sydänmaanlakka 2007, 131.)

Osaamisen kehittämisellä on paljon lähestymistapoja, joista muutamia tavallisimpia ovat:

- Koulutustarpeiden kartoitusmenetelmät
- Tehtäväkohtaiset osaamisprofiilit
- Osaamislukitukset ja listaukset

(Sydänmaanlakka 2007, 134.)

Osaamisen johtamisessa osaamisen tarpeet saadaan esille organisaation strategiasta. Johtamisprosessissa osaamisessa tarkastellaan kohdeorganisaation strategian lisäksi sen visio ja tavoitteet. Näiden pohjalta luodaan ja etsitään työkaluja, joilla saavutetaan lisäetua asiakkaalle ja organisaatiolle kilpailuetua muihin organisaatioihin nähden. (Sydänmaanlakka 2007, 136–137.)

Jokaisessa organisaatiossa on otettava osaamisen johtaminen osaksi organisaation yleis-
tää toimintaa. Osaamisen johtamisella organisaatio pystyy varmistamaan, että nykyään ja tulevaisuudessakin sillä on riittävästi tehtäviensä osaajia. Organisaatio pystyy varmistamaan tulevaisuutensa osaajien olemassaoloa kehittämällä nykyistä henkilöstöä valmistamaan mahdollisesti tuleviin muutoksiin. Tarvittaessa tai olosuhteiden vaatiessa

organisaatio voi palkata uutta tehtäviensä vaatimuksien tasolla olevaa työvoimaa. (Sydänmaanlakka 2007, 131.)

Organisaation osaamisen johtamisprosessi lähtee liikkeelle organisaation strategiasta, nykytavoitteesta ja visiosta (Sydänmaanlakka 2007,132) eli organisaation toiminta-ajatuksista, ydinarvosta, visiosta ja strategiasta (David & Robert 2002, 81).

Osaamisen johtamisessa mietitään organisaation strategista johtamista osaamisen näkökulmasta. Kysymykseksi muodostuu, minkälaista osaamista tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Silloin tulee määritellä ne osaamiset, joilla on suuri merkitys organisaatiolle. Tämän kaltaista osaamista sanotaan ydinosoamiseksi. Käytännön tasolla ydinosoaminen esiintyy organisaation osastotasolla osaamisalueina. (Sydänmaanlakka 2007, 132–133.)

Ydinosoaminen esiintyy niissä osastoissa, joissa on jokin erityisosaaminen, jota organisaatiossa tarvitaan. Osasto- tai osaamiskeskustasolla osastopäällikkö määrittää muutamien alaistensa kanssa, jotka tuntevat työnsä hyvin, osaston kriittiset osaamiset, joten kehityssuunnitelmat määritellään osaston tasolla. Kehitystarpeet kartoitetaan selvittämällä nykyistä osaamista ja mahdolliset tulevat tarvittavat osaamiset sekä osaamiset joista tulisi jatkossa luopua. Näiden pohjalta valmistellaan kehityssuunnitelma. Jotta kehityssuunnitelma olisi mahdollisimman viimeistelty, organisaation tulisi vielä tarkastella nykyistä osaamistaan ja miettiä sen kehitys 2-3 vuoden kuluttua. (Sydänmaanlakka 2007, 132–133.) Osastotasolla laadittu kehittämissuunnitelma usein pohjautuu osaamislistauksille ja luokituksille. (Sydänmaanlakka 2007,134). Osaamisalueet konkretisoituvat vielä paremmin yksittäisinä osaamisina yksilötasolla. Kehityssuunnitelmat, joita laaditaan osastotasolla, toteutetaan ja tuodaan käytäntöön yksilötasolla. Yksilöt muodostavat organisaation moottorin osaamisellaan ja tekemisellään. Osaamisellaan yksilö suorittaa organisaatiossa tehtäviä, joista myös osa kuuluu organisaation avaintehtävälueille ja tavoitteisiin. (Sydänmaanlakka 2007,132–133.) Käytännössä organisaation kehityssuunnitelma käsitellään yksilötasolla esimiehen ja alaisen välisessä suunnittelu- ja kehityskeskustelussa, jossa käydään sekä koko organisaatiota koskeva kehityssuunnitelma että yksilön henkilökohtainen kehityssuunnitelma. Tarkoituksena olisi sovittaa yhteen koko

osaston kehityssuunnitelma yksilön henkilökohtaisen kehityssuunnitelman kanssa. (Sydänmaanlakka 2007,133.)

Organisaation on tärkeä määritellä osaamisstrategiansa eli se, millaista osaamista se tarvitsee toimintaansa ja mistä sitä löytää nyt ja tulevaisuudessa. Tarvittavasta osaamisesta on saatava taustatietoa kuten sen saatavuudesta sekä sen yleisestä koulutustarjonnasta. (Sydänmaanlakka 2007,133–134.)

4.2 Strateginen johtaminen

Strateginen johtaminen samoin kuin osaamisen johtaminen on jatkuva prosessi, joka alkaa laadinnalla, sitten seuraavat strateginen suunnittelu, toteuttaminen, arviointi ja strategian päivittäminen (Sydänmaanlakka 2007, 137–138). Osaaminen ja tieto ovat tärkeitä menestystekijöitä, niistä käytetään nimitystä *osaamis- ja kyvykkyystrategia*. Osaamisstrategian tavoitteena on kilpailuedun saavuttaminen, osaamisen, prosessien ja tietojärjestelmien kehittämisen avulla. (Sydänmaanlakka 2007,143.)

4.2.1 Strateginen henkilöstöjohtaminen

Henkilöstrategialla saavutetaan organisaation strategiset tavoitteet, sopivalla henkilöstöresurssilla. Henkilöstöstrategian suhde koko organisaatiota koskevaan strategiaan on monimuotoista. Henkilöstöstrategia on pohjana organisaation strategialle mutta se myös vaikuttaa organisaation strategiaan. Henkilöstö on nykypäivänä niin tärkeä sidosryhmä että sille on myös laadittava visio yleisen koko organisaation vision yhteydessä. (Sydänmaanlakka 2007,138.) Strateginen henkilöstöjohtaminen tarkoittaa sitä, että henkilöstö tuntee organisaation liiketoimintastrategian, vision ja tavoitteet sekä perustaa henkilöstöstrategian kyseisen liiketoimintastrategian pohjalle. Henkilöstöstrategian tehtävänä on selventää henkilöstölle kaikki heille kuuluvat asiat. Henkilöstö tai henkilöstöfunktion on oltava aktiivinen, samoin henkilöstöjohdonkin. Nykypäivänä osaava ja motivoitunut henkilöstö on todella tärkeä, joten henkilöstöjohdon olisi toivottavaa osallistua näkyvästi strategian määrittelyyn johdon kanssa. (Sydänmaanlakka 2007,138.)

5 Organisaation osaamistarpeiden kartoittaminen

Osaamiskartoituksessa on kyse siitä, että selvitetään millaisella osaamisella henkilöstö toteuttaa organisaation strategiaa (Ojala 2008, 38). Osaamistarpeita tulee tarkistaa ja kehittää organisaatiossa ainakin muutaman vuoden välein. Useammin kuin kahden vuoden välein tarkistaminen on myös mahdollista ja monet organisaatiot myös sen toteuttavat. Osaamistarpeiden kartoittamisen toteuttaminen on hyvä tehdä samanaikaisesti strategisen tarkistuksen kanssa. Ongelmana on kuitenkin se, että nykyään yhä useampi organisaatio tekee strategista tarkistusta yhä lyhyemmällä aikavälillä. Osaamistarpeiden kartoittamisessa on hankalampaa huomata lyhyellä aikavälillä tulevia täysin uusia osaamistarpeita. (Ojala 2008, 108,114.) Toimintansa turvaamiseksi organisaation on hyvä kartoittaa sekä nykyisiä että tulevia osaamistarpeitaan (Ojala 2008, 108). Osaamistarpeiden kartoittaminen johtuu organisaation toimintaympäristön muutoksista ja työn ja toimintatapojen muutoksista pitkällä ja lyhyellä aikavälillä, menestystekijöistä, asiakkaiden tarpeista ja odotuksista sekä strategisesta tavoitteista. Osaamistarpeita lähestytään eri tavalla, aikajakson lisäksi sitä voidaan lähestyä kehittämisen kohteen mukaan. Osaamistarpeita voidaan kartoittaa nykyisessä, strategisessa ja pitkän aikavälin toiminnassa. Organisaatio tekee sopivan valinnan oman toimintansa kehittämisen suhteen, se päättää millä aikajänteellä toteutetaan tarvittava asia. Osaamistarvetta tulee tarkastella eri näkökulmasta, jotta mikään tärkeä asia ei jäisi huomioon ottamatta. (Ojala 2008, 108.)

Osaamistarpeiden pohtiminen strategialähtöisesti tuo organisaation strategian lähelle käytäntöä. Strategialähtöisesti osaamistarpeiden miettiminen yhdistää organisaation henkilöstöä, se auttaa sitä pohtimaan organisaationsa toiminnan ja tulevaisuuden kannalta tärkeitä asioita. Täten se helpottaa yhteisen näkemyksen ja vision muodostumista. Parhaimmillaan se on yhteisen tulevaisuuden suunnittelua. Henkilöstö onnistuu viemään strategiaa lähellä käytäntöä, kun se omassa työssään miettii, millaisella osaamisella se saavuttaa menestyksekkäästi organisaation strategiset tavoitteet. (Ojala 2008, 109.)

5.1 Organisaation osaamistarpeet eri näkökulmista

Osaamistarpeiden esille tuomisessa voidaan ohjailia ihmisten ajattelumallia erilaisilla lomakkeilla ja kysymyksillä ja näin selvittää osaamisia eri näkökulmista (Ojala 2008, 110).

Toiminnan tehostaminen

Organisaation toiminnan tehostamiseksi voidaan laatia yksinkertainen lomake, jolla osaamistarpeita selvitetään (Ojala 2008, 110).

Taulukko 1. Osaamistarpeiden kartoittaminen toiminnan tehostamiseksi (Ojala 2008, 110)

Organisaation tehtävä:		
Menestystekijät Mitkä asiat vaikuttavat tehtävässä onnistumiseen?	Menestystekijöiden tavoitetila Miten kuvataan menestystekijää, kun siinä saavutetaan tavoite?	Osaamistarve

Toiminnan tehostamiseksi mietitään organisaation menestyksen kannalta vaikuttavat tehtävät tai tekijät, prosessien tehokkuus, kustannustehokkuus ja arvot. Näillä pisteillä pystytään poimimaan ne osaamiset, jota toiminta edellyttää toimintansa tehostamiseen. (Ojala 2008, 110.)

Strategian edellyttämät osaamistarpeet

Strategialähtöisiä osaamistarpeita voidaan selvittää miettimällä organisaation visiota ja sen onnistumiseen vaikuttavat tekijät. Vision menestystekijöiden tavoitetila määritelmän mukaan vastaa strategisia tavoitteita. Strategialähtöisten osaamistarpeiden selvittämiseen voidaan soveltaa toiminnan tehostamisessakin käytettyä lomaketta. (Ojala 2008, 112.)

Asiakkaiden odotukset

Asiakaslähtöinen osaamistarve on olemassa kaikissa aikajaksoissa. Osaamistarpeet liittyvät nykyhetkeen, strategiaan ja pidempään aikaväliin. Suhdepääoma, rakennepääoma ja henkilöpääoma ovat työkaluja, joilla tuetaan asiakaslähtöistä osaamistarvetta. Suhdepääoman kohdalla tärkeimpien asiakkaiden kanssa pitäisi olla niin paljon sosiaalista pääomaa, että tulevaisuuden haasteita päästään arvioimaan yhdessä. Rakennepääoman haasteena on kerätä tietoa asiakkaiden nykyisistä ja tulevista tarpeista ja analysoida ne sekä muuttaa niitä osaamistarpeiksi kehittämisohjelman luomiseksi. Henkilöpääoman suhteen tulisi miettiä, mitä organisaation osaamisia pitäisi kehittää ja lisätä, jotta pystyttäisiin vastaamaan osaamistarpeisiin. Asiakaslähtöisiä osaamistarpeita voidaan kartoittaa analysoimalla tärkeimpien asiakkaiden tai asiakasryhmien odotuksia organisaatiolta. Tällöin organisaation tulee selvittää, millä tavalla se voi parantaa kykyään vastata asiakkaan tarpeisiin ja millaista osaamista tarvitaan. Organisaation tulisi myös pohtia maailmalla tapahtuvien muutoksien tuomat haasteet ja miten niiden suhteen tulee toimia sekä mitä osaamisia tulisi hallita. (Ojala 2008, 111)

Toimintaympäristön muutokset

Toimintaympäristön muutoksia selvitetään sekä pitkällä että lyhyemmällä aikavälillä. Pidemmän aikavälin on oltava kaukana tulevaisuudessa, jotta täysin uusien osaamistarpeiden tunnistaminen olisi mahdollista. Toimintaympäristön muutoksien vaatimat osaamistarpeet tulee selvittää pohtimalla toimintaympäristössä - teknologiassa, lainsäädännössä tai markkinoilla - tapahtuvia muutoksia. Muutoksien tuomille haasteille tulisi löytää tapa vastata niihin ja miettiä mitä osaamista haasteisiin vastaaminen edellyttää. (Ojala 2008, 111–112.)

Täsmätarpeet

Ne osaamiset, jotka syntyvät toiminnan jatkuvasta kehittämisestä, tietotekniikan ja uusien tuotantomenetelmien ja koneiden käyttöönotosta, uusista toimintatavoista, myyjien tuotetuntemuksen lisäämistarpeesta ja asiakkaan paremmasta palvelutarpeesta kutsutaan täsmäosaamiseksi. Täsmäosaamisen kehittämisestä johtuva kustannussäästö on heti nähtävissä, mutta se estää näkemästä suurempia osaamistarpeita. Osaamisen tason nousu jää myös vähäiseksi. Täsmäosaamistarpeiden kartoittamiseksi luodaan myös erilaisia laatuarvioita. Parhaimmillaan laatuarvio johtaa jatkuvaan oppimiseen ja paranta-

miseen, kun havaittuja heikkouksia pyritään parantamaan tarjoamalla kehitysmahdollisuuksia. (Ojala 2008, 112–113.)

Pidemmän aikavälin osaamistarpeet

Organisaatioiden on laadittava osaamiskenaarioita samalla tavalla kuin ne laativat tulevaisuuskenaarioita. Osaamiskenaarioiden pohdinnassa voidaan käyttää erilaisia malleja pohjaksi: voidaan käyttää erilaisia tiedonkeruuohjelmia, joilla kootaan ulkopuolisilta asiantuntijoilta, asiakkailta tai omalta henkilöstöltä näkemyksiä tulevaisuudesta ja sen haasteista. Ohjelmat tuottavat yhteenvetoja vastaajien näkemyksistä ja yrityksen asiantuntijaryhmä työstää niitä. Tärkeimmät muutostekijät kirjataan ylös ja pohditaan muutosten tuomat haasteet sekä niiden edellyttämät osaamistarpeet. Tulevaisuuden muutoksia ja haasteita kootaan ja järjestetään yrityksen kannalta vaikutusvaltaisuuden ja todennäköisyyden mukaan. Myös vaikuttavampaa muttei todennäköisempää muutosta kannattaa seurata. Tästä muutostekijään panostamisesta voisi olla hyötyä yritykselle ja sen avulla yritys voi saavuttaa markkinaetua toimiessaan ennen kilpailijoita. (Ojala 2008, 114–115.)

Taulukko 2. Muutostekijöiden luokittelu (Ojala 2008, 115)

Toteutumisen todennäköisyys	S	Ei kannata käyttää aikaa	Tärkeimmät muutokset, näihin pitää keskittyä	
	P	Ei kannata käyttää aikaa	Suuria mahdollisuuksia/ uhkia Kannattaa pohtia läpi	
	P	Muutoksen vaikutus yritykseen		S

Julkiset ennakointiraportit pohjaksi

Viime aikoina toimialakohtainen tai aihepiirikohtainen ennakoinnin laatiminen on yhä tavallisempaa toimintaa yrityksissä. Julkisten ennakointiraporttien paljastamia trendejä voidaan pohtia yrityksen näkökulmasta asiantuntijan johdolla ja samalla miettiä sen vai-

kutusta yritykselle. Julkiset ennakoitiraportit ovat aika yleisiä, mutta oikein hyödynnet-
 tyinä ne voisivat paljastaa muutoksen vaatimaa osaamista. Ennakointimenetelmiä voi-
 daan hyödyntää sekä suurissa hankkeissa, joissa tehdään eri toimialojen ennakoitira-
 portteja, että yksittäisessä yrityksessä. Ennakointimenetelmiä on monenlaisia. Tulevai-
 suuden haasteita voidaan tutkia toimintaympäristö- ja osaamisskenaarioiden lisäksi tar-
 kastelemalla markkinoilta tulevia heikkoja signaaleja ja laatimalla trendianalyyseja. En-
 nakoimisessa käytetään skenaariotyöskentelyä. Skenaariotyöskentely on usein yritykses-
 sä käytetty tapa ennakoida tulevaisuutta. Työskentelyssä käytetään oppimisharjoituksia
 koko henkilöstölle ja tarkoituksena on muodostaa yhteisöllinen näkemys tulevaisuudes-
 ta. Tavoitteena olisi saada muunnettua tulevaisuuden näkemys toiminnaksi. Skenaario-
 työskentely takaa onnistumista asiantuntijoiden luodessa henkilöstölle puitteet työsken-
 telyyn. Asiantuntijoiden tehtävänä on laatia ja johtaa menetelmäprosessia. Henkilöstö
 tuo sisällön. Skenaariotyöskentelyssä yrityksille laaditaan skenaarioita henkilöstön tuo-
 milla eväillä. (Ojala 2008, 116.) Skenaariot ovat kuin satuja, kuin toivottuja tai ei-
 toivottuja tulevaisuuksia. Skenaariotyöskentely toimii siten, että yritystä sijoitellaan eri-
 laisiin satuihin ja pyritään kehittämään sille kussakin sadussa tavoiteltava päämäärä eli
 visio. Jokaista skenaariota arvioidaan ja pohditaan tapoja joilla tavoite toteutuu. Tavoit-
 tetoteutumisen kannalta seurataan tarkasti osaamistarvetta. Skenaarioissa toistuva
 osaamistarve on useimmiten se jota kannattaa käsitellä ja keskittyä. (Ojala 2008,117.)

Taulukko 3. Skenaariot ja osaamistarpeet (Ojala 2008, 117.)

<p>Skenaario 1</p> <p>Yrityksen visio 1</p> <p>Vision 1 toteutumisedellytykset, strategiset linjaukset</p> <p>Vision 1 edellyttämä osaaminen</p>	<p>Skenaario 2</p> <p>Yrityksen visio 2</p> <p>Vision 2 toteutumisedellytykset, strategiset linjaukset</p> <p>Vision 2 edellyttämä osaaminen</p>
<p>Skenaario 3</p> <p>Yrityksen visio 3</p> <p>Vision 3 toteutumisedellytykset, strategiset linjaukset</p> <p>Vision 3 edellyttämä osaaminen</p>	<p>Skenaario 4</p> <p>Yrityksen visio 4</p> <p>Vision 4 toteutumisedellytykset, strategiset linjaukset</p> <p>Vision 4 edellyttämä osaaminen</p>

Heikkojen signaalien havaitseminen

Perinteisesti heikkojen signaaleiden tai uusien trendien havaitseminen ja tunnistaminen lähtee liikkeelle tutkijoista, median kautta hallinnon rakenteisiin. Nykyään ketjun alkupäähän on saattanut tulla nettiyhteisö, jossa uusia trendejä tai muita löytöjä on saatettu havaita ennen tutkijoita. Nettiyhteisön tasolla uusi löytö tai ajatus on niin yleisellä tasolla, että sen muuttaminen täsmätiedoksi jää toteutumatta. Yrityksen on oivallettava nopeasti heikot signaalit ja trendit kyetäkseen hyödyntämään niitä strategiassaan. (Ojala 2008, 118.)

Hiljainen tieto

Kuten Michael Polanyi(1966)on sanonut, me tiedämme enemmän kun osaamme sanoa. Hänen mukaansa sanoin tai numeroin ilmaistu tieto on vain pieni osa kaikesta hallussamme olevasta tiedon kokonaisuudesta (Anttila 2005, 73). Hiljaisen tiedolla on katoamisriski vanhempien työntekijöiden eläköityessä, sillä usein heillä on organisaatiossa tärkeää osaamista. Hiljaisen tiedon pelastamiseksi esimiehen on laadittava luettelo eläköityvistä työntekijöistä ja heidän osaamisestaan. (Ojala 2008, 52.)

Osaamistarpeiden eri näkökulmien yhteenveto

Eri näkökulmista saaduista osaamistarpeista tehdään yhteenveto muodostamalla kartta, josta nähdään organisaation tavoitteeseen vaikuttavat osaamiset ja niiden riippuvuus-suhteet. Osaamisista on nostettu avainosaaminen, strateginen osaaminen ja tulevaisuuden osaaminen. On myös toisenlainen kartta, joka mahdollistaa strategisten osaamisten muodostamista ryhmittelemällä niitä erilaisten pääotsikoiden alle, kuten tekniset ja ammatilliset osaamiset, verkosto-osaaminen, asiakasosaaminen, johtamisosaaminen ja henkilökohtaiset osaamiset. Näiden lisäksi osaamiset jaetaan nykyiseen, strategiajakson ja pitkän aikavälin osaamistarpeisiin. (Ojala 2008, 109; Ojala 2008, 119-120.)

Osaamisen nykyinen taso voidaan selvittää osaamisen kartoituksen avulla. Osaamiskartoitus on vertaamista. Osaamisesta voidaan luoda luettelo, joka mahdollistaa osaamisten vertailun. Luettelon tarkoituksena on mitata ja vertailla nykyinen ja tavoitteena oleva osaaminen. Tällä vertaamisella pyritään löytämään osaamisessa esiintyvät puutteet ja vahvuudet. Luettelossa laitetaan arviotasoa tarpeellisesta tai tavoitteena olevasta osaamisesta ja sen rinnalle arvio nykyisestä osaamisen tasosta. (Ojala 2008, 123). Käytännössä

tämä tapahtuu siten, että yksilö arvioi osaamisensa yksin. Mittarina käytetään eritasoisia osaamismäärittelmiä. Määrittelyssä arvioidaan strategista osaamista ja tehtävään liittyvää osaamista. Tämä tarkoittaa sitä, että osaamisen tason määrittelyssä henkilön osaamistason kuvaukseen tulisi sisällyttää ne osaamiset, jotka ovat yksilön tehtävien menestykselliseen hoitamiseen välttämättömiä ja jotka ovat organisaation strategista osaamista.

Osaamisen tavoitetaso ja nykytaso olisi hyvä määritellä sopivassa ryhmässä (Ojala 2008,123). Organisaation strategisten osaamisten kannalta yksilö pääsee arvioimaan osaamisensa esimiehen tai HR-asiantuntijan kanssa. Tärkeimpien osaamisten kohdalla arviointiin tulee kiinnittää erityistä huomiota. Luetteloon voidaan lisätä vielä yksi sarakke, jossa on arvio osaamisten tärkeydestä organisaatiolle. (Ojala 2008, 121-123.) Arvioinnissa käytetään numeerisia arvoja ja niitä täydennetään sanallisilla kuvauksilla (Ojala 2008,122).

Taulukko 4. Osaamistarpeet, osaamisvahvuudet ja osaamispuutteet (Ojala 2008, 122)

	Tärkeys yrityksen strategisten tavoitteiden kannalta	Osaamisen tavoitetilä 1...5	Osaamisen nykytilä 1...5	Osaamisaukko/-puute	Osaamisen tärkeys
Osaamisryhmä A					
Osaaminen 1	5	4	3	3>4=1	2
Osaaminen 2					
Osaaminen 3					
Osaamisryhmä B					
Osaaminen 1					
Osaaminen 2					
Osaaminen 3					

Taulukko 4. Osaamisen tason määrittely organisaation osaamisen osalta (Ojala 2008, 123)

Osaamistaso	Määritelmä organisaatiotasolla
1	Osaamista on hyvin vähän. On vain yksi tai muutama osaaja.
2	Osataan välttävästi. Seurataan kehityksessä kilpailijoita. Rajoitettu määrä osaajia, ei huippuosaajia
3	Osataan toimialalla tyypillisesti. Osaajia on riittävästi, mutta joukossa vain hyvin harvoja huippuosaajia.
4	Osataan paremmin kuin kilpailijat, uudistetaan kyseessä olevaa osaamista.
5	Osaamisen edelläkävijä, johtaja. On monia huippuosaajia

Arvio osaamisen nykytasosta saadaan henkilöiden omasta arviosta (Ojala 2008, 121). Henkilöstön osaamispuute organisaatiossa saadaan laskemalla koko henkilöstön keskimääräinen osaamistaso ja vertaamalla sitä osaamisen tavoitetasoon. Samalla voidaan seurata strategisten osaamisten huippuosaajien määrää sekä niiden määrää, jotka eivät hallitse strategista osaamista. Osaamisvahvuutta tulee painottaa, sillä sen avulla organisaatio menestyy ja saa kilpailuetua. Organisaatiossa HR-asiantuntija voi auttaa henkilötason määrittelyssä, sillä yksilöt ovat erilaisia. Tuloksia voidaan esittää tutkakuvana. Tutkakuvan etuna on se, että kuvasta näkee selkeästi osaamisen nykytason ja tavoitetasoon. Näin ollen voidaan nähdä osaamispuutteet ja vahvuudet. Osaamiskartoituksesta saadut tulokset voisivat olla joko yksi- tai kaksidesimaalisia keskiarvolukuja, koska osaaminen on arvio tasosta eikä se perustu tarkkaan mittaamiseen. (Ojala 2008, 123-125.)

Taulukko 5. Osaamisen määrittely henkilön osalta (Ojala 2008, 124)

Osaamistaso	Määritelmä yksilötasolla	Tason kuvaus
1	Vasta-alkaja	Vasta-alkajalla voi olla paljon teoreettista tietoa, mutta se ei sitoudu käytäntöön. Hän toimii faktojen, ”askel-askeleelta”- sääntöjen mukaan ja tehtävälisistöjen avulla ja huomio keskittyy niiden muistamiseen. Opetetut asiat eivät muodosta hänelle kokonaisuutta, vaan ovat irrallisia faktoja. Ongelmaksi muodostuu se, ettei hän voi havainnoida kokonaistilannetta, sillä hän keskittyy sääntöihin, eikä hän vielä tiedä, mikä sääntö on toista tärkeämpi tai osaa soveltaa sääntöjä. Vasta-alkajan toiminta on rajoittunutta ja joustamatonta.
2	Edistynyt	Edistyneellä on jo kokemuksen kautta saadut esimerkit niille asioille, joita hän on oppinut teoriassa
3	Osaaja, ammattilainen	Osaaja selviytyy itsenäisesti tehtävistä ja uusista tilanteista.
4	Taitaja, kokenut ammattilainen, uudistaja, kehittäjä	Taitajan näkökulma tilanteeseen ei enää perustu tietoiseen harkintaan, vaan hän näkee tilanteen kokonaisuutena pitkäaikaiseen tavoitteidenvalossa
5	”Guru”, ekspertti	”Guru” on osaamisalueensa huippuosaaja.

5.2 Yksilön osaamistarpeet

Yksilön osaamistarpeet koostuvat organisaation strategisesta osaamisesta ja niistä osaamisista, jotka johtavat yksilön tehtävän onnistuneeseen hoitamiseen. Yksilön osaamistarpeessa on tärkeää määritellä yksilön tehtäväkohtaiset osaamistarpeet tehtävän osaamisprofiilin sijaan. Tehtävän osaamisprofiili voi olla samanlainen koko organisaatiossa toisin kuin tehtäväkohtaiset osaamistarpeet. Kulloistenkin tehtävien edustajat määrittävät tehtäväkohtaiset osaamistarpeet. He pohtivat mitkä ovat ne osaamiset, joita tarvitaan tehtävän onnistuneeseen suorittamiseen. (Ojala 2008, 50-51.)

5.3 Osaamistarpeista haasteita osaamispääomalle - henkilöpääoma

Osaamistarpeista muodostuu osaamispääomalle haasteita. Henkilöpääoman näkökulmasta haasteet liittyvät henkilöiden määrään, laatuun ja nykyiseen osaamiseen sekä

osaamisen potentiaaliin. Haasteet panevat miettimään, miten paljon hyviä osaajia tarvitaan jossakin tehtävässä, jotta työ sujuisi onnistuneesti. Rekrytoinnista tulee haasteellisempi, sillä se on henkilöpääoman hankintatapa. Ongelma voidaan osittain ratkaista etsimällä keinoja, joilla voitaisiin kehittää organisaation nykyistä henkilöstöä vastaamaan osaamisen nykyistä tarvetta. Muutospaineessa organisaation tulee henkilöstön kohtaloa miettiessään päättää, hankkiako uutta työvoimaa vai kouluttaako nykyistä henkilöstöä. Myös hiljaisen tiedon säilyttäminen luo omia haasteitaan. Kaiken kaikkiaan organisaation haasteena olisi osaamistarpeiden jatkuva päivittäminen, jotta se vastaisi tulevaa tarvetta. Tämän vuoksi johdon on tunnettava henkilöstönsä osaaminen. Organisaation johdon yhtenä tehtävänä onkin sitouttaa eri työntekijät organisaatioon tai sen yhteiseen tavoitteeseen. (Ojala 2008, 132)

Henkilöpääoman suunnittelu osaamistarpeiden mukaan

Henkilöpääomaa tulisi suunnitella osaamistarpeiden mukaan. Organisaation osaamistarpeilla on elinkaarensa. Osaamisen elinkaari on S-muotoinen käyrä. Henkilöstön osaamisen ollessa käyrän alussa tarkoittaa se sitä, että osaamisella tai osaamisalueella on tarvetta osaajista, joten osaaminen on kasvussa. Henkilöstön osaamisen ollessa käyrän lopussa viittaa se osaamisen tarpeen laskuun. Osaamisen elinkaari on tärkeä henkilöstölle, jotta tiedostettaisiin osaamisvahvuuden tila ja hankkiuduttaisiin mahdollisesti uudelle osaamisalueelle. (Ojala 2008, 133.)

Henkilöpääoman arviointi muutostilanteissa

Muutostilanteissa nousee paljon henkilöpääoman haasteita. Uuden organisaation tulee ratkaista, mitä tarvitaan ja mitä täytyy tehdä. Tämän vuoksi arvioidaan nykyisiä resursseja, varsinkin ihmisiä, joiden osaamiset, arvot ja asenteet arvioidaan ja verrataan uuteen organisaatioon. Ihminen pystyy helpommin oppimaan uutta ja hankkimaan tietoja ja taitoja, kun taas asenteiden ja arvojen muuttaminen on hankalampaa. (Ojala 2008, 133.) Organisaation muutostilanteessa, kun strategia muuttuu, tulee määritellä uudelleen henkilöstön osaaminen. Yleensä uusi strategia ei toimi vanhan henkilöstön keskuudessa, sillä henkilöt on aikanaan rekrytoitu vastaamaan muunlaisiin haasteisiin. (Ojala 2008, 134.)

Isossa organisaatiossa johto ohjaa koko organisaation läpi strategisen muutoksen. Jos johto ei kuitenkaan vastaa strategisia tarpeita, organisaatio joutuu vaikeuksiin ja ristiriitaiseen tilanteeseen. Ristiriidan purkamiseksi tulisi edelleen kouluttaa tai jatkokouluttaa ihmisiä. Ihmisiä voidaan myös kierrättää uusiin tehtäviin tai irtisanoa, jotta tilalle tulisi uutta halutunlaista työvoimaa. Tulevien osaamistarpeiden kannalta henkilöstön osamista saatetaan tietyissä tapauksissa arvioida pohjatiedoista lähtien. Näin voi tapahtua, jos työtä ollaan siirtämässä uusille markkinoille ja kielitaito nousee yhdeksi keskeisimmistä asioista. (Ojala 2008, 135)

5.4 Rakennepääoma ja rakenteet

Rakennepääoman työkalut ovat rakenteet, joilla kehitetään ja johdetaan osaamispääomaa. Rakenteet ovat sidoksissa ajattelumalliin, visioon ja oletuksiin. Näitä asioita muuttamalla voidaan vaikuttaa ihmisten toimintaan organisaatiossa ja sen avulla myös visioon ja tavoitteiden toteuttamiseen. Rakennepääoman haasteet liittyvät kaikkiin organisaation järjestelmiin ja työtapoihin, joilla pystytään johtamaan henkilöpääoman kasvamista kohti haluttua tavoitetta. (Ojala 2008, 138.)

6 Assistentin tehtävät

Assistentit tekevät avustavia töitä samalla tavalla kuin sihteerit omien töiden lisäksi. Kun tehdään tutkimuksia assistenttien työn kartoittamisesta, otetaan mukaan myös sihteerit. (Vuori J. & Siivonen K., 2009, 11.) Assistenttius sisältää neljä piirrettä (Bercovici & Harache 2000, 13–138). Assistenttius on ennen kaikkea itsenäisen työn tekemistä. Assistenteilla on oma asiantuntijuusosuutensa. Assistentit hoitavat ensisijaisesti omia tehtäviään ja tekevät itsenäisiä projekteja. Assistenttien työn painottuminen voi ilmetä tehtävänimikkeessä alku- tai loppuliitteenä kuten rekrytointiassistentti tai talousassistentti, mutta ei välttämättä. (Vuori & Siivonen 2009, 13.)

Assistenttiuden toinen piirre on moniosaajuus. Moniosaajuus tarkoittaa laaja-alaista osaamista käsittäen mm. kielitaitoisuuden, tekstinkäsittelyohjelmien hallinnan ja kyvyn järjestää näyttäviä tilaisuuksia. Assistentin on kyettävä ennakoimaan tilanteita. Assistentin on oltava rohkea ja kriittinen suhteessa esimieheensä ja suoritettava tämän antamat tehtävät ripeästi, jotta aiheettomia ongelmia tai hämminkiä ei syntyisi. (Vuori & Siivonen 2009, 14.) Assistentilta toivottavia ominaisuuksia ovat mm. innostuneisuus uusista asioista ja positiivinen asennoituminen. (Vuori & Siivonen 2009, 14.) Osa assistentin ominaisuuksista – työssä tarvittava tietotaito ja moniosaajuus - saadaan koulutuksen kautta, mutta muiden ominaisuuksien pitäisi kehittyä persoonassa itsessään. Nämä kaikki osaamiset ovat tärkeitä pätevää assistenttia haettaessa. Koulutettu assistentti ilman sisäistä mielenkiinnon paloa on pelkkä lupaukseksi jäänyt osaaja. (Vuori & Siivonen 2009, 14.)

Assistentti on viestinnän ammattilainen, joka ymmärtää jokaisessa viestintätilanteessa, miksi ja miten pitää viestiä. Assistentti suorittaa erilaista viestintää markkinointiviestinnästä sisäiseen viestintään. Assistentin on osattava varioida viestintää toisesta osapuolesta riippuen. (Vuori & Siivonen 2009, 18.)

Assistentti organisoii erilaisia projekteja. Kokoukset ovat keskeisessä asemassa ja taitoihin kuuluu kyky hallita erilaisia projekteja samanaikaisesti. Assistentilla on oltava kyky suunnitella matka pisteestä a pisteeseen b ja tehdä varasuunnitelma kaikkeen, mitä mat-

kalla saattaa tapahtua. Hyvän organisoinnin edellytyksiä ovat taloudellinen ajattelu ja viestintätaidot. (Vuori & Siivonen 2009, 18.)

Perustyössään assistentti joutuu jatkuvasti hakemaan olennaista tietoa tietotulvasta ja välittämään sitä tarvitsijoille. Työhön kuuluu myös paperi- ja sähköistä arkistointia, tilastointia ja numeerista analysointia. (Vuori & Siivonen 2009, 18–19.)

Aikaa vievää laskutus tai sisään tulevien laskujen tarkistus ja käsittely kuuluvat yleensä assistenttien tehtäviin. Näissä prosesseissa korostuu erityisesti assistenttien tietotekninen osaaminen. (Vuori & Siivonen 2009, 19.)

7 Sihteereiden osaamisen kartoittaminen Helsingin kaupungin ympäristökeskuksessa

Helsingin kaupungin ympäristökeskus on yksi kaupungin virastoista, joka huolehtii ympäristöasioista. Viraston tehtävänä on pitää huolta kaupunkilaisten ympäristöstä. Virasto auttaa kaikkia kaupunkilaisia sekä yksityisiä henkilöitä että julkisia yrityksiä ympäristöasioissa. (Helsingin kaupungin ympäristökeskus 2008.)

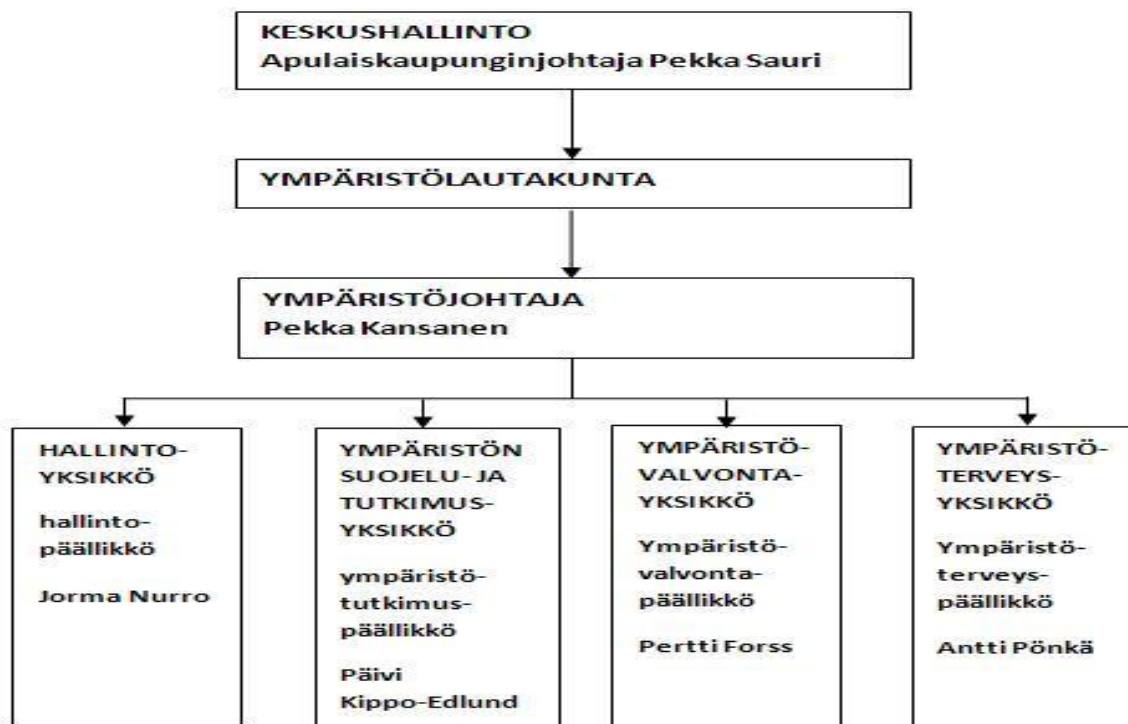
7.1 Helsingin kaupungin ympäristökeskus

Ympäristökeskuksen tehtävänä on valistaa ympäristöstä. Ympäristökeskus sekä tuottaa että välittää tietoa ympäristöstä. Ympäristökeskus huolehtii paikallisesta ympäristön- ja terveydensuojelusta. Kunnallinen elintarvikevalvonta, kuluttajaneuvonta ja asukkaiden eläinlääkintäpalvelut kuuluvat myös tehtäväkuvaan. Ympäristökeskus edistää näin ollen helsinkiläisten elinympäristön terveellisyyttä, virikkeellisyyttä ja viihtyisyyttä. Ympäristökeskus sijaitsee kaupungin omistamissa kiinteistöissä joista yksi on Helsinginkatu 22 ja toinen on Viipurinkatu 2. Ympäristövalvontayksikköä lukuun ottamatta Helsinginkadulla toimivat ympäristöterveysyksikkö, ympäristösuojelu- ja tutkimusyksikkö sekä hallintoyksikkö. Viipurinkadulla toimii ympäristövalvontayksikkö. Lisäksi ympäristökeskuksella on toimitiloja Harakan saarella, jossa ovat ympäristönsuojelu- ja tutkimusyksikön luontotalo ja luontokoulu. (Helsingin kaupungin ympäristökeskus 2008.)

7.2 Organisaation rakenne

Helsingin kaupungin ympäristökeskus on Helsingin kaupungin ympäristölautakunnan alainen. Virasto on kaupunginjohtajan suorassa alaisuudessa. Helsingin kaupungin ympäristölautakunta edistää, ohjaa ja valvoo ympäristösuojelua, turvallisuutta, viihtyisyyttä ja elinympäristön terveellisyyttä. Ympäristökeskus rakentuu niin, että sen ylimpänä johtajana on ympäristöjohtaja. Keskeiset tehtävät on jaoteltu neljään vastuualueeseen, joista vastaa neljä eri yksikköä. Yksi niistä on ympäristövalvontayksikkö, jonka johtajana on ympäristövalvontapäällikkö. Ympäristövalvontayksikössä valvotaan teollisuutta, maaperää ja asuinympäristöä. Toinen yksiköistä on ympäristöterveysyksikkö, jonka johtajana on ympäristöterveyspäällikkö. Yksikön tehtäviin kuuluu elintarvikkeiden- sekä terveysvalvonta että kuluttajaneuvonta. Ympäristönsuojelu- ja tutkimusyksikkö on teh-

täviensä moninaisuuden puolesta suurin osasto, jonka johtajana toimii ympäristötutkimuspäällikkö. Osaston tehtäviin kuuluu ympäristövaikutusten arviointi, ympäristötutkimus, ympäristönsuojelun kehittäminen ja ympäristökasvatus. Ympäristökeskuksen neljäs yksikkö on hallintoyksikkö, josta vastaa hallintopäällikkö. Hallintoyksikkö huolehtii asiakaspalvelusta sekä viestinnästä että tietohallintopalveluista. Myös muut hallintopalvelut kuuluvat yksikön tehtäviin. (Helsingin kaupungin ympäristökeskus 2008.)



Kuvio 1. Helsingin kaupungin ympäristökeskuksen organisaatiokaavio (Helsingin kaupungin ympäristökeskus 2008).

Helsingin kaupungin ympäristökeskuksen neljässä yksikössä on yhteensä kahdeksan sihteerä. Sihteerit tekevät omien yksiköidensä tehtävien lisäksi talous- ja henkilöstöhallinnon avustavia tehtäviä. Muuten ympäristökeskuksen hallintoyksikössä toimiva talous- ja henkilöstöhallinnon tiimi huolehtii ja keskittyy talous- ja henkilöstöhallinnon tehtäviin. (Helsingin kaupungin ympäristökeskus 2008.)

7.2.1 Toiminta-ajatus, arvot ja visiot

Ympäristökeskuksen toiminta-ajatuksena valvonta- ja asiantuntijavirastona on edistää ympäristön ja luonnon huomioonottamista päätöksenteossa sekä ehkäistä ympäristö- ja terveyshaittoja. Keskus myös ohjaa ja motivoi kaupunkilaisia sekä yrityksiä ympäristövastuullisempaan toimintaan. Ympäristökeskus huolehtii myös asuinympäristöstä, elin-

tarvikkeiden turvallisuudesta sekä lemmikki- ja hyötyeläinten hyvinvoinnista. (Helsingin kaupungin ympäristökeskus 2008.)

”Arvot ympäristökeskuksen voimavarana!”

Ympäristökeskus arvostaa terveellistä ja ekologisesti kestävästä ympäristöstä. Asiantuntijuus, toisten arvostaminen, oikeudenmukaisuus sekä tasapuolisuus kuuluvat myös ympäristökeskuksen arvoihin. Ympäristökeskuksen arvoihin kuuluu myös motivoitunut henkilöstö. (Helsingin kaupungin ympäristökeskus 2008.)

”Tuotamme ja välitämme tietoa ympäristöstä.”

Ympäristökeskuksen tuottamia tuotteita ja palveluita ovat kytöksessä sen tehtävään. Koska ympäristökeskuksen tehtävänä on muun muassa valvoa yritysten toimintaa ympäristösuojelulain mukaisesti, virasto käytännössä valmistelee ympäristö- ja muita lupia, tekee toimenpidepyyntöjä, ilmoituksia ja hakemuksien käsittelyä, tarkastuksia sekä antaa kieltoja ja määräyksiä. Edelleen, ympäristökeskus tekee selvityksiä, tutkimuksia, ohjelmia, valmistelee analyyskejä ja tarjoaa analyysipalvelua ja asiantuntija-apua, antaa lausuntoja, tekee aloitteita ja esityksiä, tekee kansainvälistä yhteistyötä ja antaa neuvontapalveluja ja ohjausta, hoitaa ulkoista viestintää ja pitää luontokoulua, ja järjestää retkiä, kursseja, näyttelyitä ja seminaareja. (Helsingin kaupungin ympäristökeskus 2008.)

Tulevaisuuden näkymiä

Vuoteen 2010 mennessä Helsingin kaupungin ympäristökeskus pyrkii olemaan keskeinen asiantuntija parhaiden ympäristöratkaisujen löytämisessä ja elintarviketurvallisuuden edistämiseksi. Ympäristökeskuksen toive olisi elinympäristön parantuminen ja sen laadukkaan palvelun tunnettuuden lisääminen. Ympäristökeskus pyrkii myös olemaan vetovoimainen työpaikka. (Helsingin kaupungin ympäristökeskus 2008.)

7.3 Viraston strategia

Strategia-sana on joskus väärinymmärretty. Monet saattavat pitää sitä harhaanjohtavana tai mystisenä. Oikeastaan strategia tarkoittaa tapaa, jolla päästään pisteestä a pisteeseen b. Strategia on valintojen tekemistä, ensinnäkin tehdään valintoja siitä mitä halutaan olla nyt, miksi halutaan tulla ja millä tavalla aiotaan toteuttaa valittu tavoite. Organisaatiolla

on omilla strategiavalinnoilla tarkoitus saada aikaan kilpailuetua ja tuottaa palveluillaan asiakkaille lisäetua. (Sydänmaanlakka 2007,136-137.)

Viraston strategiset päämäärät

Ympäristökeskuksella on kuusi strategista päämäärää. Yksi päämääristä on että Helsinki olisi edelläkävijä ympäristösuojelussa ja elintarviketurvallisuuden edistämässä pohjoismaissa. Käytännössä tätä päämäärää on pyritty toteuttamaan pienentämällä liikenteestä aiheutuvia haittoja. Tämän strategisen päämäärän toteuttamiseksi ympäristökeskuksen toiminta ilmastonmuutoksen hillitsemiseksi ja siihen sopeutumiseksi on ollut aktiivista. Elintarvikevalvonnassa pyritään riskienhallinnan maksimoimiseen. Elintarvikehuoneistoissa on tehostettu omavalvontaa. Myös Itämeren kaupunkien suojelua on tehostettu. (Helsingin kaupungin ympäristökeskus 2008.)

Toisena strategisena päämääränä on kaupunkien asukkaiden ja muiden asianosaisten ympäristövastuullisuuden lisääminen. Ympäristökeskuksen strategisena päämääränä on myös saada aikaan tilanne, jossa ympäristönäkökohdat otetaan huomioon kaupungin johtamisessa ja toiminnassa. Tätä varten virasto pyrkii välittämään tietoa kaupungin päättäjäille ja myös parantamaan työntekijöiden ympäristövastuullisuutta. (Helsingin kaupungin ympäristökeskus 2008.)

Viraston päämääränä on antaa esimerkillistä asiakaspalvelua. Sähköinen asiointitapa, nopeus ja ammattitaitoisuus ovat työkaluja, jolla pyritään tavoittamaan päämäärä. (Helsingin kaupungin ympäristökeskus 2008.)

Helsingin kaupungin ympäristökeskus strategisena päämääränä on toimia yhtenäisesti. Muutto Viikkiin on lisännyt entisestään yhtenäisen toiminnan tarvetta. Organisaatio, prosessit ja toimintatapa on uudistumassa. (Helsingin kaupungin ympäristökeskus 2008.)

Helsingin kaupungin ympäristökeskuksen viimeisenä strategisena päämääränä on olla vetovoimainen työnantaja, joka houkuttelee huippuammattilaisia. Virasto tarjoaa oikeudenmukaisen ja kilpailukykyisen palkitsemisjärjestelmän sekä kehittää työilmapiiriään entistä parempaan suuntaan.

Ympäristöjohtajan mietteitä

Ympäristöjohtajan mukaan strateginen ajattelu tarkoittaa asioihin paneutumista tärkeysjärjestyksessä. Ympäristöongelmat ovat maailmanlaajuisia ja vakavimmat ympäristöongelmat koskevat myös Helsinkiä. Helsingin kaupungin ympäristökeskuksen lähivuosien suurin haaste koskee ilmaston muutoksen torjumista ja sen tuomiin muutoksiin sopeutumista. Itämeren tilannettakin katsotaan suurennuslasilla. Sen rehevöitymisen ja öljynonnettomuusriskin kasvamisen takia Itämerelle on varattu keskeinen sija viraston strategiassa. Paikallisella tasolla Helsinki erityisesti panostaa liikennejärjestelyihin ympäristöongelmien vähentämiseksi.

Näiden suurten ongelmien lisäksi ympäristökeskus huolehtii myös muista osa-alueista. Helsingin kaupungin ympäristökeskuksen tulevien vuosien yhtenä haasteena onkin elintarviketurvallisuuden kehittäminen ja asumisterveyden turvaaminen kehittämällä menetelmiä, joilla voidaan mahdollisesti välttyä tulevilta terveyshaitoilta. Valvontaa aiotaan vahvistaa. Onnistuakseen hyvin strategisessa työssään Helsingin kaupungin ympäristökeskus muistaa sidosryhmänsä ja huolehtii niiden hyvinvoinnista. (Kansanen, P. 13.10.2008.)

8 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksessa oli tarkoituksena kartoittaa sihteereiden olemassa olevaa osaamista. Lähdin liikkeelle viraston strategiasta. Sain Helsingin kaupunginviraston hallintoyksiköltä ohjelistan kaikista sihteereiden tehtävistä. Listassa oli hankintaprosessin-, tilinpäätöksen-, talousarvionlaadinta -, ostolaskunkäsittelyn- ja taloushallintopalvelun palkkioiden maksamisen ohjeita. Näistä ohjeista tein osaamistarpeiden kartoittamisen osaamisenkartoittamistaulukon avulla. Taulukossa valitaan jokin sihteereiden tehtävä. Tehtävän onnistumiseksi haetaan sen menestystekijät, näille menestystekijöille määritellään tavoitetilä ja osaamistarve. Kaikista sihteereiden tehtävistä tehdään kartoitus samalla tavalla. Tämän jälkeen keskustelin Helsingin kaupungin virastojen hallintoyksiköiden asiantuntijoiden kanssa. Keskustelun päätteeksi he painottivat sihteereiden tehtävälialta sellaiset osaamiset, jotka olivat heidän mielestään tärkeitä tai vähemmän tärkeitä. Laadin tämän jälkeen kyselylomakkeen sihteereille ja lähetin virastoon. Hallintoyksiköiden asiantuntijat poistivat joitakin asioita lomakkeestani ja muokkasivat sitä sihteereille. Kaikkiaan kolmen eri yksikön esimiehet ja asiantuntijat määrittelivät strategiset tavoiteosaamiset. Tutkittava kohde oli Helsingin kaupungin ympäristökeskuksen kolmen yksikön sihteerit. Tutkimukseen vastasi yhteensä seitsemän sihteeriä kolmesta yksiköltä ja kaksi esimiestä kahdesta eri yksiköstä. Esimiehet antoivat yhdessä vastauksia sihteereiden osaamisesta. Vastaamatta jätti yksi esimies ja sihteeri.

8.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimukseni toteutin kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä, sillä näin sain selkeämmän kuvan sihteereiden osaamisesta. Kvantitatiivisen tutkimuksen toteuttaminen vaikutti järkevämmältä, sillä virastossa oli meneillään toimipaikan muutto ja kvalitatiivisen tutkimuksen toteuttamiseksi ei olisi ollut riittävästi resursseja.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskeistä on havaintoaineiston numeerinen kuvaaminen, käsitteiden määrittely, aiemmat teoriat, aineiston saattaminen tilastollisesti käsiteltävään muotoon, tulosten päätelmien teko aineiston tilastollisen analysoinnin perusteella ja tarkka tutkittavien henkilöiden valinta. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara, 2008., 136.) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa havaintoyksiköitä on yleensä paljon, mutta jos tutkittavien kohteiden määrä jää alle sadan, kaikki voidaan ottaa tutkimukseen mukaan. Edel-

lä mainittua tutkimusmenetelmää kutsutaan kokonaistutkimukseksi eli sensukseksi. Jos kohderyhmän määrä on suurempi kuin sata, voidaan harkita havaintoyksikön tietyn osan mukaan ottamista tutkimukseen. Mukaan otettava osa valitaan siten, että se edustaa ominaisuuksiltaan kohderyhmää. (Kananen 2010, 96.)

Tutkimuksessani käytän kokonaistutkimusta tutkimuksen kohdehenkilöstöjen osalta. Kohderyhmäksi valitsin tutkimuksen kannalta tarkoituksenmukaiset henkilöstöryhmät.

8.1.1 Aineiston kerääminen

Aluksi esimies ja neljä asiantuntijaa määrittivät strategiset tavoiteosaamiset talous- ja henkilöstöhallinnon puolelta. Nämä osaamiset jaettiin osaamisalueisiin. Sitten kolme (3) asiantuntijaa ja esimies ympäristöterveysyksiköstä sekä yksi (1) asiantuntija ympäristövalvontayksiköstä arvioivat sihteereiden osaamisia määrittelemiltään osaamisalueilta. Osaamista arvioitiin asteikolla 1-5, josta 1 tarkoitti vasta-alkajaa ja 5 ammattilaista. Näiden lisäksi esimies ja asiantuntijat arvioivat osaamisia strategisen tärkeysjärjestyksen mukaan. Sihteeritkin saivat osaltaan arvioida osaamisiaan strategisen tärkeysjärjestyksen mukaan ja arvioida kukin omat osaamiset osaamistaulukon avulla. Kyselylomakkeen lopussa sai valita annetuista vaihtoehdoista osaamisen kehittämistavat.

Tutkimusprosessi käynnistyi siten, että lähetin 6.9.2011 sähköisesti Excelissä mallit kyselylomakkeista sihteereillä ja esimiehille sekä vastaamista varten käytettävät eri asteikojen selitetaulukon. Kyselyn vastaukset sain 25.10.2011 sähköisenä Digiumista ja Excelinä. Tutkimukseen piti osallistua (14) neljätoista henkilöä, josta (8) sihteeriä, (3) kolme esimestä, ja (3)kolme asiantuntijaa. Näiden lisäksi oli kolme asiantuntijaa, jotka olivat mukana ainoastaan määriteltäessä strategiset osaamiset talous- ja henkilöstöhallinnon osalta.

8.2 Aineiston validiteetti ja reliabiliteetti

Yleensä kun tehdään tutkimusta, pyritään välttämään virheiden syntymistä, silti tulosten pätevyys ja luotettavuus vaihtelevat. Tutkimuksessa käsite validiteetti eli pätevyys tarkoittaa mittaria tai tutkimusmenetelmää, jonka tehtävänä on mitata tutkimuksessa sitä mitä on tarkoituskäsitteellä mitata. Tutkimuksessa voi syntyä virheitä kun tutkittava kohde

käsittää kysymykset väriin. Tutkijakin voi epäonnistua ja näin synnyttää virheitä, jos käyttää väärää mittaria tai menetelmää, joka ei vastaa todellisuutta jota kuvittelee tutkivansa. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2008, 226.)

Tutkimukseni validiteettia parantaa se, että organisaation esimiehet ja asiantuntijat ovat yhdessä määrittäneet yhdessä tutkittavat osaamisalueet. Osaamisalueiden pohjalta laatiin kyselylomakkeeseen on tullut parannusehdotuksia ja tarkennuksia kohdeorganisaatiolta ja olen ottanut ne huomioon. Kyselylomakkeen mukaan on liitetty vastaamisen apuna tutkimuksessa käytettävien numeroarvioiden määritelmät.

Reliabiliteetti käsitteenä tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta niin että ei saada satumanvaraisia tuloksia. Reliabiliteetti toteutuu esimerkiksi, jos kaksi eri arvioijaa päätyy samaan tulokseen samasta kohteesta tai jos samasta kohteesta saadaan useammin sama tulos. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2008, 226.)

Tässä tutkimuksessa yli puolet vastaajista vastasi kyselyihin. Jos tutkimuksen tekisi uudestaan, tulos pysyisi lähes samana. Vaikka yksi sihteeri ei vastannut tutkimuksen kyselyyn, se ei vaikuta tulokseen oleellisesti, sillä sihteerit tekevät samanlaista työtä määrittävissä tehtävissä. Tutkimukseen vastasi seitsemän (7) sihteeriä kahdeksasta (8) eli 87,5 % kaikista sihteereistä. Asiantuntijoista joihin lasketaan myös esimiehet vastasi kaksi (2) kolmesta (3) eli 66,6 %. Näiden tulosten perustella perusjoukko on hyvin edustettuna.

9 Tutkimustulokset

Alustava kyselylomake tehtiin Excel-muodossa. Kohdeorganisaatiossa Excelin muodossa oleva lomake tulostettiin paperisena sihteereille ja esimiehille vastattavaksi. Paperisen kyselylomakkeen tulostaminen johtui siitä että Helsingin kaupungin ympäristökeskus oli muuttamassa toimipaikkaa, joten muuttotöiden takia olisi ollut mahdotonta saada sähköisiä vastauksia tutkimukselle ajoissa. Kyselyihin vastanneiden lomakkeet kerättiin ja koottiin yhteen Excel-muotoon sekä viraston käyttämään ohjelmaan Digi-um-muotoon. Tutkimuksen tulokset lähetettiin minulle sähköisesti. Tutkimustulosten analysointia varten syötin tulokset SPSS-järjestelmään.

9.1.1 Kyselyyn vastanneiden taustatiedot

Kyselyyn vastasi yhteensä seitsemän sihteeriä: kolme sihteeriä ympäristönsuojelu- ja tutkimusyksiköstä, kolme sihteeriä ympäristöterveysyksiköstä ja yksi sihteeri ympäristövalvontakeskuksesta. Yhteensä kaksi esimiestä vastasi kyselyyn: yksi ympäristöterveysyksiköstä, yksi ympäristövalvontayksiköstä ja ei yhtään ympäristönsuojelu- ja tutkimusyksiköstä.

9.1.2 Talous- ja henkilöstöhallinnon osaamisen kartoittaminen

Tutkimuksen tulokset käydään läpi samassa järjestyksessä kuin kyselylomakkeen kysymykset. Osaamisalueet ovat talous- ja henkilöstöhallinnon osaamisia. Näiden osaamisten alle on määritelty pienempiä osaamiskokonaisuuksia. Talous- ja henkilöstöhallinnon osaamiset on jaoteltu kirjanpidon perusteiden osaamiseen, tarkastajajärjestelmän laskutuksen hallitsemiseen, palkkioiden maksamisen menettelyn osaamiseen, Heta-raportointijärjestelmän osaamiseen, viranhoidomääräyksien ja työsopimuksen valmisteluun ja henkilöstöhallinnon päätösten valmisteluun. Osaamisista tarkastellaan tavoitetta, nykytila ja strategisen tärkeyden näkökulma.

Taulukko 6 .Helsingin kaupunki ympäristökeskuksen osaamistaulukko talous- ja henkilöstöhallinnon osaamisista

	Tärkeys yrityksen strategisten tavoitteiden kannalta (Esimiesten määrittelemä)	Osaamisen tavoitetilä 1...5	Osaamisen nykytilä 1...5	Osaamisauko/-puute (Osaamisen tavoitetilä - Osaamisen nykytilä)	Osaamisen tärkeys sihteerien näkökulmasta
Kirjanpidon osaaminen	2,2	2,7	2,25	-0,45	3
Hankinta osaaminen	3,2	3,15	2,5	-0,65	3
Ostolaskukäsittelyn osaaminen	3,6	3,6	3,1	-0,5	3,6
Tarkastajajärjestelmän laskituksen hallitseminen	3,2	3,25	2,5	-0,75	3,3
Palkkioiden maksamisen osaaminen	1,6	2,1	1,65	-0,45	2,6
Hetäraportointijärjestelmän osaaminen	1,8	2,2	1,65	-0,55	2,7
Viranhoidtomääryyksien ja työsopimusten osaaminen	2,8	3,5	2,7	-0,8	3,6
M2-matkahallinta ohjelman osaaminen	3	3,6	2,4	-1,2	3,4
Henkilöstöhallinnon päätösten valmistelun osaaminen	3,2	3	2,7	-0,3	3

Taulukolla tarkastellaan jokaisen osaamisen kohdalla tarpeita, vahvuuksia ja puutteita. Osaamista on määritelty osaamistasolla 1-5, jossa 1 vastaa vasta-alkajaa, 2 vastaa edistynyttä tasoa, 3 vastaa ammattilaisen tasoa, 4 vastaa taitajan tasoa ja 5 vastaa huipputasoa. Taulukossa osaamistason määrittämiseksi desimaaliluvut

pyöristetään lähimpään kokonaislukuun. Osaamisia ei ole jaoteltu eri talous- tai henkilöstöhallinnon osaamisryhmiin, sillä osaamiset voivat kuulua molempiin ryhmiin tulkinnasta riippuen. Kirjanpito-osaaminen on hyvällä tasolla ja sihteerit eivät jää paljon tavoitteesta jälkeen (-0,45). Kirjanpito-osaaminen on nyt (2,2) edistyneellä tasolla. Sihteerit pitävät kirjanpito-osaamista tärkeämpänä strategian näkökulmasta kuin esimiehet. Sihteereiden mielestä kirjanpito-osaamisen pitäisi olla (3) ammattimaisella tasolla kun taas esimiehet ovat sitä mieltä että sen pitäisi olla (2,2) edistyneellä tasolla. Hankintaosaaminen on myös hyvällä tasolla. Nykyinen osaaminen on keskimäärin (2,5) ammattimaisella tasolla. Hankintaosaamisen tavoitteet toteutuvat. Esimiehet (3,2) ja sihteerit (3) ovat samaa mieltä hankintaosaamisen tärkeydestä strategian näkökulmasta. Heidän mielestään hankintaosaamisen pitäisi olla ammattimaisella tasolla. Ostokäsittelyn osaaminen on nykyään (3,1) ammattimaisella tasolla. Tavoitteesta jäädään vähän jälkeen. Ostokäsittelyn osaamisessa tavoitellaan (3,6) taitajan tasoa. Sihteerit ovat sitä mieltä että ostokäsittelyn osaaminen on strategian kannalta tärkeää (3,6) ja esimiehetkin ovat samaa mieltä. Molemmat ovat sitä mieltä että osaamisen täytyisi olla taitajan tasolla. Tarkastajajärjestelmän laskutuksen hallitseminen on nyt (2,5) ammattimaisella tasolla, keskimäärin samalla tasolla kuin sen (3,25) tavoite. Sihteerit (3,3) ja esimiehet (3,2) ovat yhdessä sitä mieltä että järjestelmän laskutus on tärkeää ja se tulisi hallita ainakin ammattimaisesti. Palkkioiden maksamisen nykyinen osaaminen (1,65) on keskimäärin tavoitetasollaan (2,1) eli edistyneellä tasolla. Sihteerit ovat arvioineet palkkioiden maksamisen (2,6) osaamisen strategian näkökulmasta tärkeämmäksi kuin se todellisuudessa on esimiesten (1,6) mielestä. Osaamisen pitäisi olla todellisuudessa edistyneellä tasolla eikä ammattimaisella tasolla. Heta-raportointijärjestelmän nykyinen osaaminen on myös (1,65) edistyneellä tasolla eli tavoitetasolla (2,2). Sihteerit ovat kuitenkin arvioineet Heta-raportointijärjestelmän osaamista (2,7) tärkeämmäksi strategian näkökulmasta kuin se esimiesten (1,8) mukaan todellisuudessa on. Esimiesten mukaan osaamisen pitäisi olla edistyneellä tasolla, mutta sihteereiden mielestä sen pitäisi olla ammattimaisen tasolla. Viranhoitomääräyksien ja työsopimuksen valmistelun osaaminen on nyt ammattimaisella (2,7) tasolla kun sen tavoitteena on olla taitajan (3,5) tasolla. Sihteereiden mielestä viranhoitomääräyksien ja työsopimuksen valmistelun osaamisen tason pitäisi olla strategian näkökulmasta (3,6) taitajan tasolla, kun taas esimiesten mielestä riittää kun osaaminen on (2,8) ammattimaisella tasolla. M2-matkahallinta ohjelman nykyinen osaaminen on (2,7) edistyneellä tasolla, mutta tavoitteena on että osaaminen

olisi (3,6) taitajan tasolla. Sihteerit (3,4) ja esimiehet (3) ovat samaa mieltä osaamisen tasosta strategian näkökulmasta. Heistä osaamisen pitäisi olla ammattimaisella tasolla. Henkilöstöhallinnon päätösten valmistelun osaamisen (2,7) nykyinen tila on ammattimaisella tasolla. Osaamisen tavoite on saavutettu (3). Sihteereiden (3) ja esimiesten mielestä henkilöstöhallinnon päätösten valmistelun osaamisen pitäisi olla ammattimaisella tasolla strategian näkökulmasta.

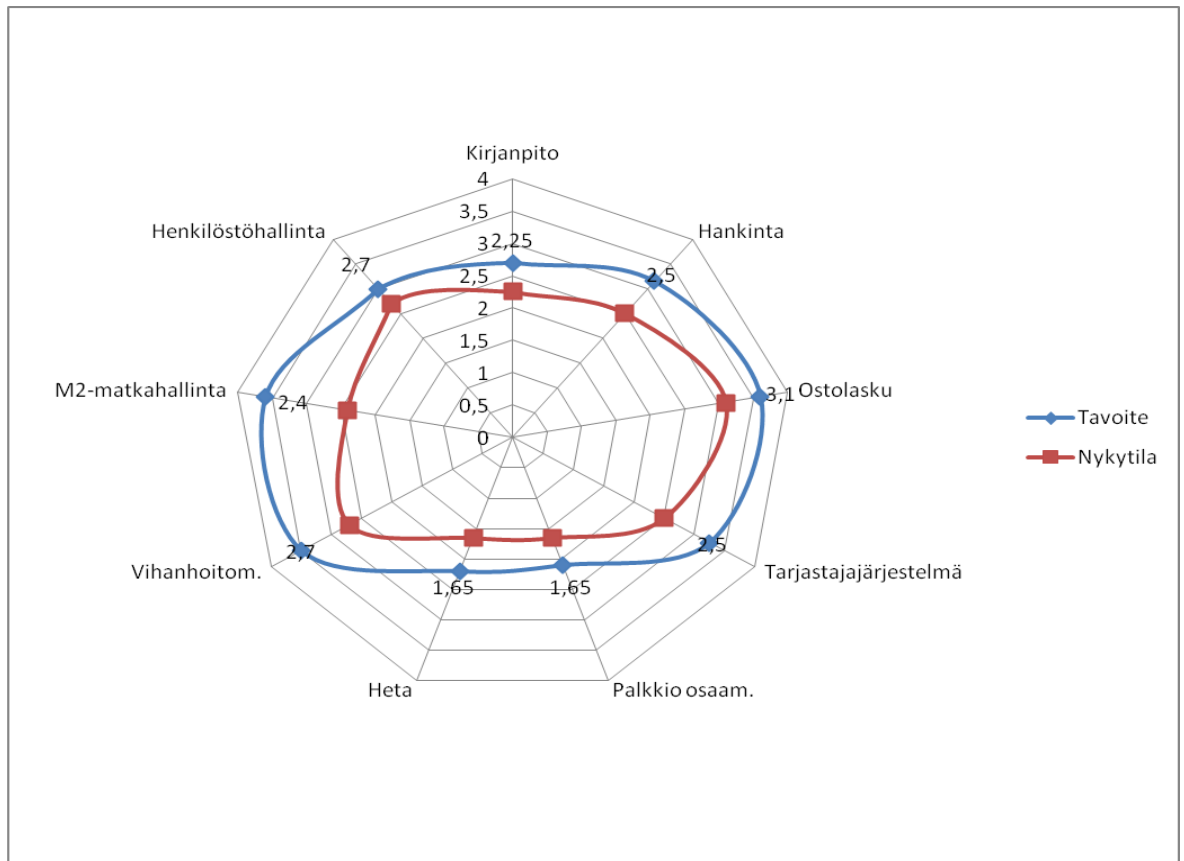
Taulukosta näkee myös missä olisi eniten kehitettävää ja missä vähiten. Eniten kehitettävää sihteereillä olisi viranhoitomääräyksien ja työsopimuksen valmistelun osaamisessa sekä M2-matkahallintaohjelman osaamisessa. Nämä osaamiset ovat myös organisaation kannalta todella tärkeässä asemassa. Myös tarkastajajärjestelmän laskutuksen hallitsemisessa ja hankintaosaamisessa sihteereillä on kehittämisen varaa, jotta osaaminen vastaisi vaadittua tasoa. Henkilöstöhallinnon päätösten valmistelussa sihteereiden osaaminen on lähes täydellisesti vaaditulla tasolla.

Tutkimuksessa sihteereiltä kysyttiin myös vaihtoehtoja siitä, että mitä he toivoisivat talous- ja henkilöstöhallinnon tehtävein osaamisen kehittämisen suhteen jatkossa.

Valintavaihtoehtoihin kuului väittämiä kuten:

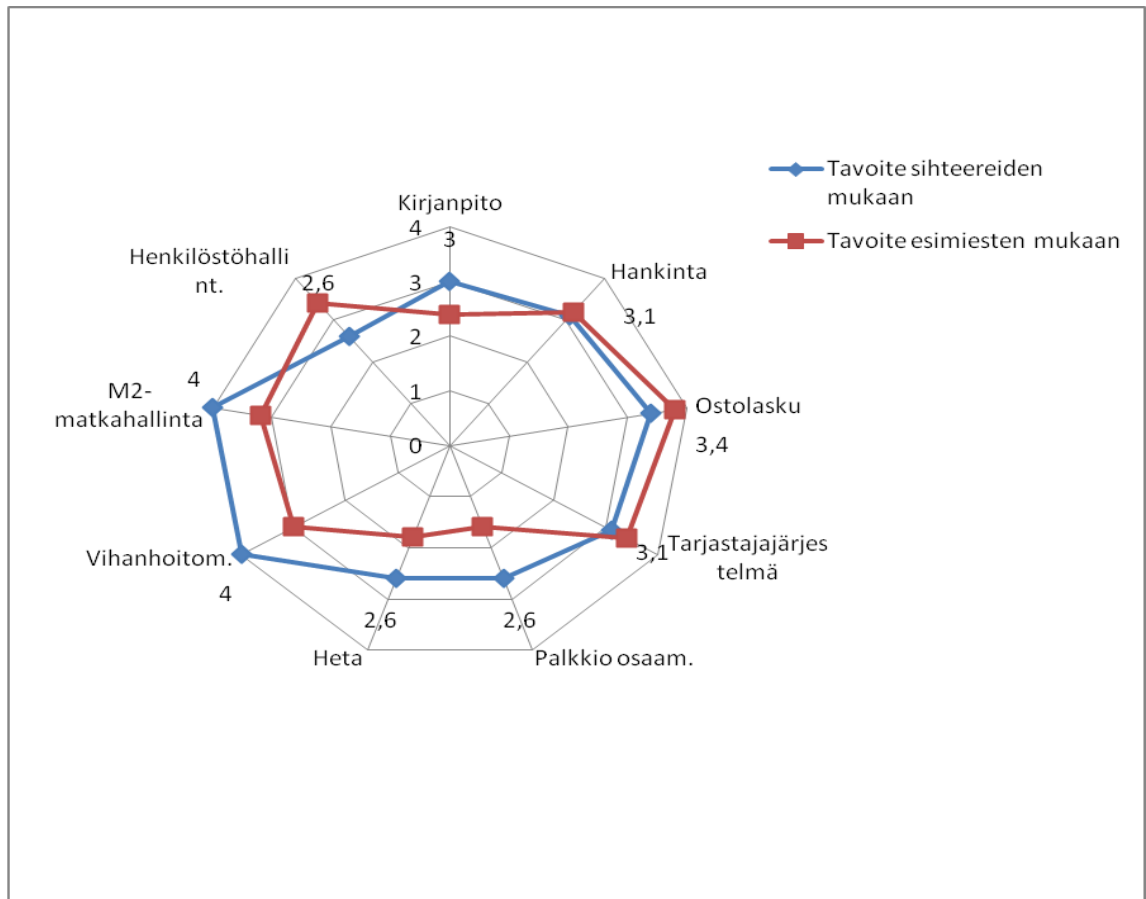
- ”Toivon hallinnon teemakoulutuspäiviä ja/tai lisää ohjeita”
- ”Toivon pitkäjänteisempää koulutusta (esim. ammattitutkinto)”
- ”Toivon, että keskitetään joitain tehtäviä hallintoon”
- ”Toivon, että keskitetään kaikki tehtävät hallintoon (keskitetty toimisto)”.

Seitsemmästä sihteristä viisi toivoivat jatkossa hallinnon teemakoulutuspäiviä ja/tai lisää ohjeita. Yksi sihteereistä toivoi joko ainoastaan tai osittain että olisi pitkäjänteinen koulutus, joidenkin tehtävien keskittäminen hallintoon tai lisää töitä. Esimiestenkin piti miettiä mitä he toivoisivat talous- ja henkilöstöhallinnon tehtävien osaamisen kehittämiseksi jatkossa. He olivat sitä mieltä, että joitakin sihteereiden tehtävistä tulisi keskittää hallintoon ja toinen oli sitä mieltä että keskittämisen lisäksi tulisi myös järjestää sihteereille teemakoulutuspäiviä ja /tai lisää ohjeita.



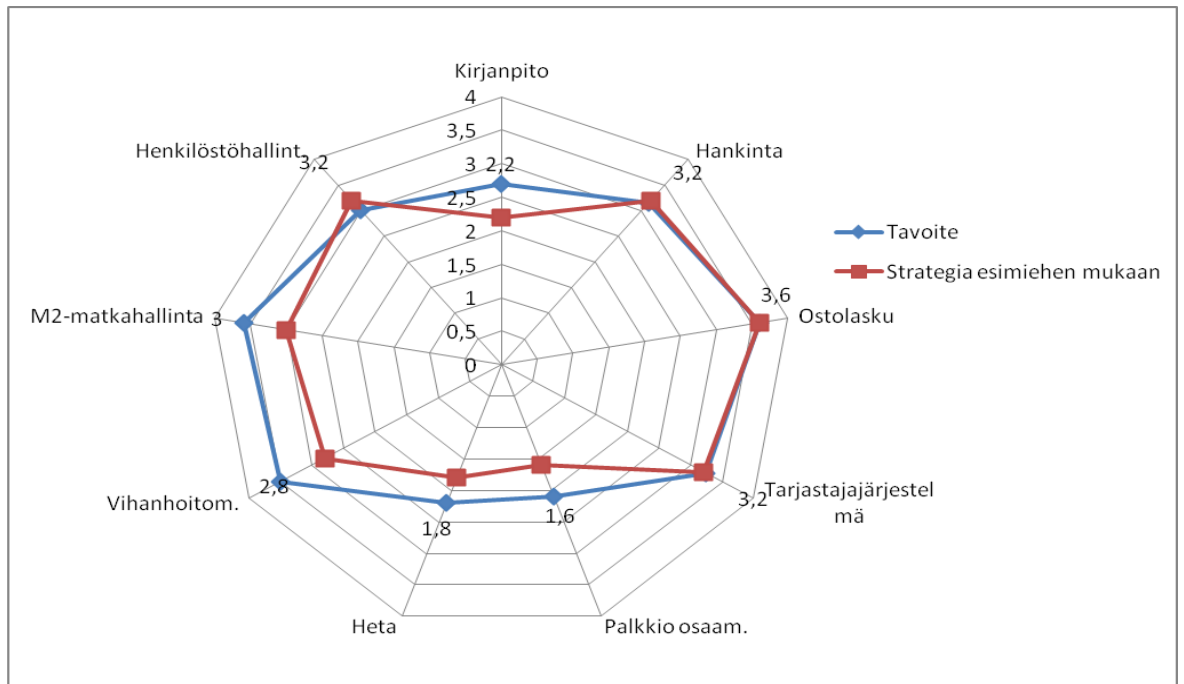
Kuvio 2. Osaamisen kartoituksen yhteenveto organisaatiossa

Kaikkien eri yksiköiden seitsemän (7) sihteerin ja kahden (2) esimiehen arviosta sihteerien osaamisesta on laskettu keskiarvo ja verrattu tulevaisuuden tavoitteeseen. Tulevaisuuden tavoite on saattu sihteerien ja esimiesten tavoitearvioiden keskimäärästä. Kuvioista selviää että sihteerit ovat jääneet jälkeen kaikissa osaamisissa. Organisaation henkilöstöhallinnon osaamisessa ei ole jääty jälkeen paljoa, osaaminen on tasolla (2,7). Lähelle tavoitetta on myös päästy kirjanpito-osaamisessa (2,25). Heta-järjestelmän hallitseminen (1,65) ja palkkioiden maksamisen osaaminen (1,65) on myös hyvällä mallilla. Ostolaskuosaaminen (3,1), hankintaosaaminen (2,5) ja tarkastajajärjestelmän (2,5) osaaminen, viranhoitomääräyksien ja työsopimuksen valmistelun (2,7) osaaminen eivät myöskään ole kovin kaukana tavoitteesta. Tavoitteeseen pääsemiseksi sihtereillä on eniten kehitettävää M2-matkahallintaosaamisessa (2,4).



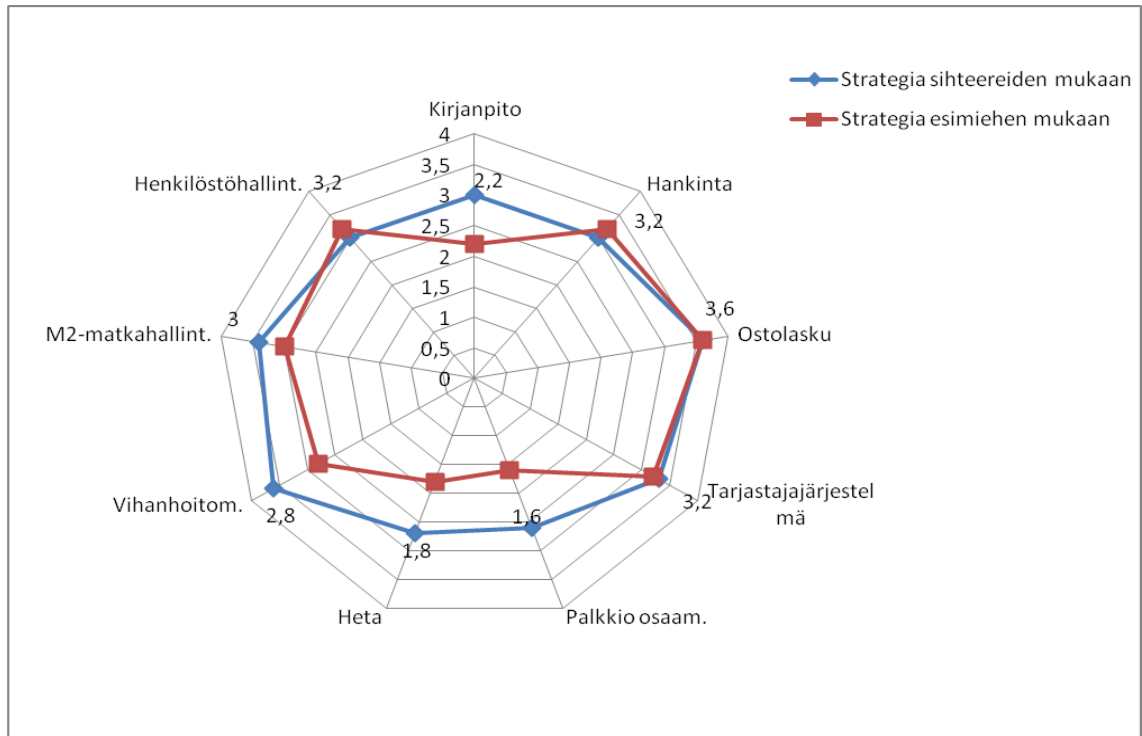
Kuvio 3. Sihteereiden tavoitteet verrattuna esimiesten sihteereille asettamiin tavoitteeseen

Tässä kuviossa tarkastellaan talous- ja henkilöstöhallinnon tehtävien osaamisen tavoitteita sihteereiden ja esimiesten mukaan. Sihteereiden tavoitteita verrataan esimiesten tavoitteeseen. Esimiesten sihteereille ostolasku- ja henkilöstöhallinnassa asettamat tavoitteet ovat korkeammalla kuin sihteereiden itsensä asettamat tavoitteet. Esimiehet pitävät näitä osaamisia tärkeinä tulevaisuudessa. Kaikessa muussa osaamisessa eli kirjanpito-, palkkio-, Heta-, viranhoitomääräyksien-, ja M2-matkahallintaosaamisessa, sihteereiden määrittelemä tavoitetaso on korkeampi kuin esimiesten. Tämä tarkoittaa sitä että sihteerit pitävät näitä osaamisia tärkeämpinä tulevaisuudessa esimiehiin verrattuna. Sihteerit ja esimiehet ovat samaa mieltä hankinta- ja tarkastajajärjestelmän osaamisen tavoitetasosta.



Kuvio 4. Viraston tavoitteiden vertailu organisaation strategiaan

Organisaation esimiehet ovat ne, jotka tuntevat organisaation strategian parhaiten, joten he määrittelevät eri osaamisalueiden osaamistason. Virastossa tavoitteet on asetettu todellisuuden mukaisesti, sillä ne vastaavat vähintään viraston strategiaa. Kirjanpito-osaamisessa sihteerit ovat asettaneet tavoitteensa organisaation strategiaa korkeammalle (2,2), sama toistuu M2-matkahallintaohjelman osaamisessa (3), viranhoitomääräyksien ja työsopimuksen valmistelun osaamisessa (2,8), Heta-raportointijärjestelmän osaamisessa (1,8) ja palkkioiden maksamisen osaamisessa (1,6). Tavoitteet kohtaavat strategian tarkastajajärjestelmän laskutuksen hallitsemisessa (3,2), ostolaskukäsittelyn osaamisessa (3,6) ja hankintaosaamisessa (3,2).



Kuvio 4 Esimiesten ja sihteereiden vertailu organisaation strategiasta

Sihteerit arvioivat joitakin osaamisalueita tärkeämmiksi kuin ne todellisuudessa strategian näkökulmasta ovat. Kirjanpidon osaaminen (2,2), palkkioiden maksamisen osaaminen (1,6), Heta-raportointijärjestelmän osaaminen ja viranhoidtomääräyksien ja työ sopimuksen valmistelun osaaminen (2,8) on arvioitu tärkeämmäksi kuin ne todellisuudessa ovat. Hankintaosaamisessa (3,2), ostolaskukäsittelyn osaamisessa (3,6), tarkastajajärjestelmän laskutuksen hallitsemisessa (3,2), M2-matkahallintaohjelman osaamisessa (3) ja henkilöstöhallinnon päätösten valmistelussa (3,2) sihteereiden arviointi strategisesta tärkeydestä vastaa organisaation tasoa.

10 Johtopäätös

Tutkimuksesta kävi ilmi että organisaation sihteerit eivät ole täysin päässeet tavoitteisiin missään osaamisessa. Joissakin osaamisissa on paljon kehitettävää ja joissakin vähän vähemmän. Oletuksena olikin että sihteereiden joukossa olisi sellaisia jotka ovat aivan alansa huippuja ja monia joiden osaamiset olisivat perustasolla.

10.1 Sihteereiden osaaminen - vahvuusalueet ja kehitettävää

Kokonaiskeskiarvojen mukaan organisaation sihteereiden vahvuutena näyttävät olevan kaikki toiminnot, joita he pitävät tärkeinä tulevaisuudessa.

Sihteerit tarvitsevat nykypäivänä kaikki tutkimuksessa määritellyt osaamiset eli kirjanpito-, hankinta-, ostokäsittely-, palkkioiden maksamisen-, Heta-raportointijärjestelmän-, viranhoidomääräyksien ja työsopimuksen valmistelun-, M2-matkahallintaohjelman-, henkilöstöhallinnon päätösten valmistelun osaamisen ja tarkastajajärjestelmän laskutuksen hallitsemisen. Kaikki osaamiset eivät kuitenkaan ole Helsingin kaupungin ympäristökeskuksen strategian näkökulmasta yhtä tärkeitä. Tutkimuksesta selvisi että palkkioiden maksamisen osaaminen ja Heta-raportointijärjestelmän osaaminen ovat strategian näkökulmasta vähiten tärkeitä. Näille kahdelle osaamiselle ei kannata myöskään asettaa kovin korkeita tavoitteita tulevaisuudessa. Niissä riittää kun sihteereiden osaaminen on edistyneellä tasolla. Organisaation tärkeimmät osaamiset ovat ostokäsittelyn osaaminen, hankintaosaaminen, tarkastajajärjestelmän laskutuksen hallitseminen, henkilöstöhallinnon päätösten valmistelun osaaminen, M2-matkahallintaohjelman osaaminen ja viranhoidomääräyksien ja työsopimuksen valmistelun osaaminen. Näillä osa-alueilla sihteereiden tulee tavoitella vähintään ammattimaista tasoa organisaation toiminnan toteuttamiseksi. Viranhoidomääräyksien ja työsopimuksen valmistelun sekä M2-matkahallintaosaamisessa sihteereillä on eniten parantamisen varaa. Parhaiten sihteerit hallitsevat henkilöstöhallinnon päätösten valmistelun.

Tutkimuksesta selvisi että sihteereillä on hyvin tiedossa talous- ja henkilöstöhallinnon osalta strategiset tavoitteensa. Sihteerit tietävät hyvin mihin suuntaan heidän tulisi suunnata osaamisiaan. Tulevaisuuden tavoitteet ovat kohtuullisen hyvin asetettuja, välil-

lä on tavoiteltu korkeampaa tasoa kuin oikeasti tarvitsisi. Esimiehet ovat arvioineet sihteereidensä osaamisen nykyisen tilan lähes moitteettomasti.

Osaamisensa kehittämiseksi sihteerit toivoivat ja uskovat että hallinnon järjestämät teemakoulutuspäivät ja/tai lisäohjeistus auttaisivat. Yksi esimies on samaa mieltä, mutta muut esimiehet kannattavat enemmän sitä ajatusta että joitakin tehtäviä keskitettäisiin hallintoon, jolloin sihteereiden ei tarvitsisi paneutua tiiviisti kaikkiin tehtäviin. Esimiesten vastausten tulos ei ole kattava, sillä viidestä esimiehestä tai asiantuntijasta vain kaksi eli 40 % vastasi eli alle puolet kysytyistä esimiehistä.

10.2 Jatkotutkimusehdotukset ja kehittämissuositukset

Helsingin kaupungin ympäristökeskuksessa ei ole aikaisemmin tehty osaamiskartoitusta talous- ja henkilöstöhallinnon osalta. Tätä tutkimusta voidaan hyödyntää lähtökohtana, kun sihteereiden osaamisen kehittäminen tulee talous- ja henkilöstöhallinnon osalta käsittelemään.

Tutkimussuunnitelmaan nähden tutkimus on toteutunut hyvin, mutta hitaasti. Tutkimuksen prosessin alkaminen oli hidasta. Tutkimuksen aihe ja tutkittava kohde alkoivat hahmottua viiveellä. Aikataulua ei noudatettu. Ymmärsin, että opinnäytetyön tekemisessä tärkein asia on hyvän ja kattavan opinnäytetyön suunnitelman laatiminen ja seuraaminen sekä tutkittavan kohteen kirjallisuuteen tutustuminen. Opinnäytetyössä ja varsinkin kvantitatiivisessa tutkimuksessa korostuu aikaisempiin teorioihin tutustuminen. Haasteena on ollut ajoitus, olisi ollut parempi tehdä tutkimus silloin kun virasto on rauhallisessa tilassa, siis ei esimerkiksi muuton aikana, sillä se voi haitata vastausten saamista. Osaamiskartoitus olisi hyvä toistaa joka vuosi tai ainakin kahden vuoden välein, jolloin kehityksen kaari on nähtävissä.

Lähteet

Anttila, P. 2005. Ilmaisuu, teos, tekeminen ja tutkiva toiminta. AKATIIMI OY. Hamina.

Bercovici, G. & Harache, C. 2000. Secrétaires ”Pro”. 3. Painos. Éditions d’Organisation. Paris.

Haaga-Helian opinnäytetyöohjeet- Porvoon yksikön lisäohjeet. 2011.

Hamel, G., & Prahalad, C.K. 2010. Strategic Intent. Harvard Business Press. Boston, Massachusetts.

Helsingin kaupungin ympäristökeskus. Strategiat ja ohjeet. Intranet. Helsingin kaupungin ympäristökeskus. Strategiat ja ohjeet. Luettavissa: [http://ymks000006/ Strategiat ja ohjeet_ Ympäristökeskuksen arvot](http://ymks000006/Strategiat_ja_ohjeet_Ymparistoakeskuksen_arvot). Luettu: 09.07.2009

Helsingin kaupungin ympäristökeskus. Toimintakertomus 2008. Intranet. Toimintakertomus 2008. Vuosikertomukset ja raportit. Luettavissa: http://www.hel2.fi/ymk/vk2008/Toimintakertomus_2008.pdf. Luettu: 21.07.2009

Hirsijärvi, S., Remes P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. 13.- 14. Uudistettu painos. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu Jamk. Fi. Taitto & Paino Tampereen Yliopistopaino Oy Juvenes Print 2010.

Kamensky, M. 2006. Strateginen johtaminen. 7. tarkistettu painos. Talentum Media Oy. Helsinki.

Kaplan, R.S. & Norton, D. P. 2002. Strategialähtöinen organisaatio. Talentum Media Oy. Jyväskylä.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOYpro. Helsinki.

Siivonen, K. & Vuori J. 2009. Johdon assistenttien työ 2015–Ennakointia tulevaisuuden rakentamiseksi. Edita. Helsinki.

Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. 8. painos. Helsinki Talentum. Helsinki.

Kansanen, P. 13.10.2008. Ympäristöjohtaja. Helsingin kaupungin ympäristökeskus. Lehtinen.

Liitteet

Liite 1. Opinnäytetyöhön käytetty sihteereiden kyselylomake

TALOUS-JA HENKILÖSTÖHALLINNON OSAAMISEN KARTOITTAMINEN			
(Sihteereille)			
1.Kartoittaminen			
Laita arviot 1-5 vasta-alkajasta huippuosaajaan taloushallinnon ja henkilöstöhallinnon osalta ja käytä määritelmät seuraavalta sivulta.			
TALOUSSHALLINTO	OMA ARVIO OSAAMISEN TASOSTA		
	Osaamisen tavoitetilä	Osaamisen nykytilä	Osaamisen tärkeys työssäni 1.....5
3.1. Kirjanpidon perusteiden osaaminen Esim.- tilikartta, vastuualueet, hankenumerot, kustannuslajit jne.- muistiotositteetulojen ennakkokirjaukset- oikaisut Osaamisen tavoitetilä			
3.2. Hankintaosaaminen Esim.- lainsäädäntö, ohjeet- hankintojen kilpailuttaminen- sopimustoimittajat- Kosti-järjestelmä Osaamisen tavoitetilä			
3.3. Ostolaskujen käsittelyprosessi Esim.- laskujen hyväksyjät, hyväksymisoikeudet- arvonlisäverojen kirjaaminen- BIP-järjestelmä, BIP-monitor			
3.4. Tarkastajajärjestelmän laskutuksen hallitseminen Esim.- asiakastietojen tarkistus- hyvityslaskut- Tarkastajajärjestelmän yleisosaaminen- ongelmatilanteiden ratkaiseminen Talpan kanssa			
3.5. Palkkioiden maksamisen menettelyn osaaminen Esim. - toimeksiantosopimus- ohjeet- palkkiolaskun vaatimukset			

HENKILÖSTÖHALLINTO	OMA ARVIO OSAAMISEN TASOSTA		
	Osaamisen tavoitetilä	Osaamisen nykytilä	Osaamisen tärkeys työssäni 1.....5
3.6. Heta-raportointijärjestelmän osaaminen			
3.7. Viranhoidomääräyksien ja työsopimuksen valmisteluEsim.-järjestelmä (e-hijat palvelukseenotto)- palvelusuhteenlajit-työaikamuodot			
3.8. M2-matkahallinta ohjelman osaaminenEsim.-matkasuunnitelmat- matkalaskut- kuluveloitukset			
3.9. Henkilöstöhallinnon päätösten valmisteluEsim.- tarkastusvaltuudet- haastetiedoksianto-oikeudet- autojen käyttöoikeudet Osaamisen tavoitetilä			
Mitä toivot tulevaisuudessa? Laita rasti. Vaihtoehtoja saa olla useampi.			
Toivon hallinnon teemakoulutuspäiviä ja/tai lisää ohjeita	<input type="checkbox"/>		
Toivon pitkäjänteisempää koulutusta (esim. ammattitutkinto)	<input type="checkbox"/>		
Toivon, että keskitetään joitain tehtäviä hallintoon	<input type="checkbox"/>		
Toivon, että keskitetään kaikki tehtävät hallintoon (keskitetty toimisto)	<input type="checkbox"/>		

Liite 2. Sihteereille vastaamiseen käytetyt osaamistason määritelmät

Osaamistasot	Tason määritelmä	Tason kuvaus
1	Vasta-alkaja	Vasta-alkajalla voi olla paljon teoreetista tietoa, mutta ei osaa sitoutaa tietoa käytäntöön. Hän toimii tehtävälisöjen avulla ja huomio keskittyy paljon ulkoa muistamiseen. Ongelmana on että ei pysty muodostamaan kokonaisuuksia vaan keskittyy pikkusääntöihin ja ei tiedä mikä säännöistä on toista tärkeämpi. Lopputuloksena on että toiminta on joustamatonta.
2	Edistynyt	Edistynyt on saannut lisää kokemusta esimerkeistä . Ulkomuistin lisäksi hän käyttää toiminnastaan keräämiään tilannekohtaisia sääntöjä käytännössä. Hän suorittuu yksinkertaisista asioista yksin, mutta kaipaa apua tilanteen monimutkaistuessaan. Hän ei osaa vielä hahmottaa kokonaisuuksia tai laittaa asiat tärkeysjärjestyksessä. Edistynyttä on ohjattava kyseenalaistaman opittuja sääntöjä ja löytämään vaihtoehtoisia toimintatapoja.
3	Osaaja, ammattilainen	Osaaja selvittyy itsenäisesti tutuista että uusista tehtävistä. Hän osaa ratkaista tehtävään liittyviä ongelmia ja säännöt eivät enää ohjaa toimintaa. Osaajalla syntyy hiljaista tietoa ja tuntumaa tehtävään. Hän voi toimia kohdan 1 ja 2 opastajana. Päähuomioksi kehittyy sovittujen tavoitteiden toteuttamista.
4	Taitaja, kokenut ja uudistaja	Taitaja osaa muodostaa kokonaisuuden tehtävästä ja näkee sen pitkäaikavälin tavoitteena. Hän osaa tehdä oikeita ratkaisuja ja laittaa asioita tärkeysjärjestykseen, silä hänellä on syntynyt hiljaista tietoa . Kokenut ammattilainen osaa kehittää osaamista tai tehtävää ja voi toimia 3. tason perehdyttäjänä.
5	Alan "guru" huippuosaja	Huippuosaja on alansa kehittäjä. Hänellä on hyvät verkostot myös osaamisalueensa ulkopuolella-. Hän kehittää osaamistaan muiden alan asiantuntijoiden kanssa. Ongelmatilanteessa huippuosaja käyttää hiljaista tietoaan tehtäväratkaisuun.

Liite 3. Opinnäytetyöhön käytetty esimiesten kyselylomake

TALOUS-JA HENKILÖSTÖHALLINNON OSAAMISEN KARTOITTAMINEN (Esimiehille)			
1.Kartoittaminen			
Laita arviot 1-5 organisaation tasosta huonosta huipputasoon taloushallinnon ja henkilöstöhallinnon osalta ja käytä määritelmät seuraavalta sivulta.			
TALOUSHALLINTO	OMA ARVIO OSAAMISEN TASOSTA		
	Osaamisen tavoitetila	Osaamisen nykytila	Osaamisen tärkeys työssäni 1.....5
3.1. Kirjanpidon perusteiden osaaminen Esim.- tilikartta, vastuualueet, hankenumerot, kustannuslajit jne.- muistiotositteetulojen ennakkokirjaukset- oikaisut Osaamisen tavoitetila			
3.2. Hankintaosaaminen Esim.- lainsäädäntö, ohjeet- hankintojen kilpailuttaminen- sopimustoimittajat- Kosti-järjestelmä Osaamisen tavoitetila			
3.3. Ostolaskujen käsittelyprosessi Esim.- laskujen hyväksyjät, hyväksymisoikeudet- arvonlisäverojen kirjaaminen- BIP-järjestelmä, BIP-monitor			
3.4. Tarkastajajärjestelmän laskutuksen hallitseminen Esim.- asiakastietojen tarkistus- hyvityslaskut- Tarkastajajärjestelmän yleisosaaminen- ongelmatilanteiden ratkaiseminen Talpan kanssa			
3.5. Palkkioiden maksamisen menettelyn osaaminen Esim. - toimeksiantosopimus- ohjeet- palkkiolaskun vaatimukset			

HENKILÖSTÖHALLINTO	OMA ARVIO OSAAMISEN TASOSTA		
	Osaamisen tavoitetilä	Osaamisen nykytilä	Osaamisen tärkeys työssäni 1.....5
3.6. Heta-raportointijärjestelmän osaaminen			
3.7. Viranhoidtomääräyksien ja työsopimuksen valmisteluEsim.-järjestelmä (e-hijat palvelukseenotto)- palvelusuhteenlajit-työaikamuodot			
3.8. M2-matkahallinta ohjelman osaaminenEsim.-matkasuunnitelmat- matkalaskut- kuluveloitukset			
3.9. Henkilöstöhallinnon päätösten valmisteluEsim.-tarkastusvaltuudet- haastetiedoksianto-oikeudet- autojen käyttöoikeudet Osaamisen tavoitetilä			
Mitä toivot alaisillesi tulevaisuudessa? Laita rasti. Vaihtoehtoja saa olla useampi.			
Toivon hallinnon teemakoulutuspäiviä ja/tai lisää ohjeita	<input type="checkbox"/>		
Toivon pitkäjänteisempää koulutusta (esim. ammattitutkinto)	<input type="checkbox"/>		
Toivon, että keskitetään joitain tehtäviä hallintoon	<input type="checkbox"/>		
Toivon, että keskitetään kaikki tehtävät hallintoon (keskitetty toimisto)	<input type="checkbox"/>		

Liite 4. Esimiehille vastaamiseen käytetyt osaamistason määritelmät

Osaamistasot	Tason määritelmä
1	Osaamista on hyvin vähän . Organisaatiossa on vain yksi tai muutama osaaja.
2	Osaataan välttävästi ja seurataan kehityksessä jälkijunassa muita kilpailijoita. Vähän osaajia ja ei huippuluokan osaajia.
3	Osaajia on riittävästi mutta huippuosajat ovat hyvin harvat. Suurin osa osaajista osaavat toimialalla tyypillisesti.
4	Osaaminen on parempaa kuin kilpailijoilla ja kyseessä oleva osaamista uudistetaan.
5	Organisaation osaaminen koostuu monista huippuosajista ja osaaminen on edellä kävijää, johtavaa toimialallaan.