

**OSAAMISEN JOHTAMINEN
YHTEISÖOHJAUTUVISSA ORGANISAATIOISSA**



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Liiketoiminnan kehittäminen, Visamäen kampus

hyväksymislukukausi 2021

Sari Oinaanoja

TIIVISTELMÄ

Toimintaympäristömme muuttuu koko ajan. Toimintaympäristön muutos tekee organisaatioiden toiminnan jatkuvan kehittymisen kohteeksi. Henkilöstön voidaan sanoa olevan yrityksen tärkein voimavara ja henkilöstön osaamisen kehittäminen näin ollen on yrityksen kilpailuedun perusta. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten yhteisöohjautuvissa organisaatioissa johdetaan henkilöstön osaamista ja miten se eroaa linjaorganisaation tavoista. Tutkimuksessa oli mukana neljä organisaatiota, joissa kahdessa toteutettiin työntekijäkysely ja kaikissa neljässä haastattelut. Valitut organisaatiot toimivat yhteisöohjautuvasti, joko kokonaan tai osin. Tutkimuksen tuloksena voidaan todeta, että osaamisen johtamisen viitekehys yhteisöohjautuvasti toimivissa organisaatioissa on samanlainen kuin perinteisessä linjaorganisaatioissa, kun sitä tarkastellaan ylätasolla, ilman määriteltyjä rooleja ja hierarkiatasoja. Yhteisöohjautuvan organisaation ja linjaorganisaation osaamisen johtamisessa tämän tutkimuksen perusteella suurin ero on osaamisen johtamisen menetelmiä käyttävissä rooleissa. Näissä tutkituissa organisaatioissa vertaiset käyttävät perinteisesti esihenkilön rooliin kuuluvia menetelmiä. Yhteisöohjautuvassa organisaatioissa yksilön vastuu omasta osaamisen johtamisesta korostuu ja yksilön taito tunnistaa sekä sanoittaa omaa osaamistaan muodostuu osaamisen johtamisen lähtökohdaksi.

Avainsanat Osaaminen, osaamisen johtaminen, itseohjautuvuus, yhteisöohjautuvuus

Sivut 49 sivua ja liitteitä 8 sivua

Author	Sari Oinaanoja	Year 2021
Subject	Competence Management in Self-organizing Organizations	
Supervisor	Leena Nikander	

ABSTRACT

Our operating environment is constantly changing. The change in the operating environment makes the operations of organizations subject to continuous development. Personnel is said to be the company's most important resource, and the development of personnel skills and competences is therefore the basis of a company's competitive advantage. The aim of the thesis was to find out how the competence of the personnel is managed in self-organizing organizations and how it differs from the ways of a traditional line organization. The study involved four organizations, two of which conducted an employee survey and all four conducted interviews. The selected organizations operate in a self-organizing manner, either in whole or in part. As a result of the study, it can be stated that the frame of reference for competence management in self-organized organizations is like that in a traditional line organization when viewed at the top level, without defined roles and hierarchical levels. Based on this study, the biggest difference in the competence management of a self-organized organization and a line organization is in the roles that use competence management methods. In these organizations surveyed, peers use methods that fall into the role of a supervisor traditionally. In a self-organized organization, the individual's responsibility for his or her own competence management is emphasized, and the individual's ability to identify and put in words his or her own competence becomes the starting point for competence management.

Keywords Competence, competence management, self-management/self-directiveness, self-organized organization

Pages 49 pages and appendices 8 pages

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja tutkimuskysymykset	2
1.2	Opinnäytetyön tutkimuskohteet eli yhteisöohjautuvat organisaatiot	2
2	Tutkimuksen tietoperusta	3
2.1	Itseohjautuvuus ja yhteisöohjautuvuus	3
2.2	Yhteisöohjautuva organisaatio	4
2.3	Osaaminen	6
2.4	Osaamisen johtaminen	10
3	Osaamisen johtamisen viitekehys tässä opinnäytetyössä	17
4	Case-yritysten esittely	18
4.1	Vertia Oy	18
4.2	Ellun Kanat Oy	18
4.3	Reaktor	19
4.4	Järvenpään kaupunki, sosiaali- ja terveysterveystoimet	19
5	Tutkimuksen toteuttaminen	19
5.1	Aineisto ja menetelmät	20
5.2	Työntekijöiden kyselytutkimuksen toteutus ja tulosten analysointi	20
5.3	Haastattelujen toteutus ja analysointi	21
6	Tutkimustulokset	22
6.1	Vertia Oy, työntekijäkysely	22
6.2	Vertia Oy – haastattelu	25
6.3	Ellun Kanat Oy – työntekijäkysely	27
6.4	Ellun Kanat Oy – haastattelut	31
6.5	Reaktor, haastattelu	34
6.6	Järvenpään kaupunki, sosiaali- ja terveysterveystoimet, haastattelu	37
6.7	Tutkimuksen luotettavuus ja riippuvuudet	40
7	Johtopäätökset	41
7.1	Millä keinoilla yrityksen osaamista johdetaan vastaamaan yrityksen tarvitsemaa osaamista kohti strategisia tavoitteita yhteisöohjautuvassa organisaatiossa?	42
7.2	Miten yhteisöohjautuvan organisaation osaamisen johtaminen eroaa linjaorganisaation osaamisen johtamisesta?	45
7.3	Osaamisen johtamisen keinoja ja menetelmiä	46
8	Pohdinta	47
	Lähteet	50

Kuvat ja taulukot

Kuva 1. Mielikuvia organisoitumisesta (Salovaara, 2020, s. 128)	6
Kuva 2. Kyvykkyysmalli (EU, 2011, s. 20)	7
Kuva 3. Osaamisen tärkeimmät näkökulmat (Kamensky, 2015, luku 4.1.)	8
Kuva 4. Yrityksen henkinen pääoma (Viitala, 2008, s. 104)	9
Kuva 5. Yrityksen osaamisen johtamisen keskeiset elementit (Viitala, 2008, s. 15).....	10
Kuva 6. Osaamisen johtamisen kehitysvaiheet (Rovaniemen koulutuskuntayhtymä, 2015, s. 18).....	13
Kuva 7. Osaamisen johtamisen infrastruktuurin elementit (Viitala, 2008, s. 193)	14
Kuva 8. Esimiesten roolit osaamisen johtamisen tasoina (Viitala, 2008, s. 333)	16
Kuva 9. Osaamisen johtamisen viitekehys	17
Kuva 10. Yrityksen osaamisen johtamisen keskeiset elementit (Viitala, 2008, s. 15).....	21
Kuva 11. Millaisia toimintamalleja/rakenteita/tapoja tunnistat organisaatiossanne, jotka tukevat osaamisen ylläpitämistä ja kehittämistä?	23
Kuva 12. Millaisia toimintamalleja/rakenteita/tapoja tunnistat organisaatiossanne, jotka tukevat osaamisen ylläpitämistä ja kehittämistä?	29
Kuva 13. Osaamisen johtamisen viitekehys	42
Taulukko 1. Itseohjautuvuuden, yhteisöohjautuvuuden ja itseorganisoitumisen määritelmät	3
Taulukko 2. Evoluution läpimurtoja ihmisten yhteistyössä (Laloux, 2015), suomentamisessa apuna (Teal Suomi, 2018)	5
Taulukko 3. Monenlaista osaamisen johtamista (Oikarinen & Pihkala, 2010, s. 57)	12
Taulukko 4. Osaamisen johtamisen järjestelmä (Viitala, 2008, s. 229).....	14
Taulukko 5. Yhteenveto haastatteluista (Uotila T.-P. , 2010, s. 38)	15
Taulukko 6. Tietojohtamisen evoluutio (Oikarinen & Pihkala, 2010, s. 51)	488

Liitteet

- Liite 1 Aineistonhallintasuunnitelma
- Liite 2 Osaamisen johtaminen - työntekijäkysely (Webropol)-kysymykset
- Liite 3 Haastattelujen sisältöanalyysi
- Liite 4 Työntekijäkyselyn sisältöanalyysi

1 Johdanto

Toimintaympäristömme muuttuu koko ajan. Työterveyslaitoksen Työ2030-hanke on nostanut esille neljä keskeisintä muutosvoimaa, ajattelu- ja toimintatapojen muutos, ikääntyvä ja monimuotoistuva työväestö, teknologinen muutos ja työ sekä ilmastonmuutos ja työ (Kokkinen, ym., 2020, ss. 6-8). Näistä henkilöstön osaamisen johtamiseen vaikuttavia muutosvoimia voidaan nähdä olevan erityisesti ajattelu- ja toimintatapojen muutos. Toimintaympäristön muutos tekee organisaatioiden toiminnan jatkuvan kehittymisen kohteeksi ja näin ollen myös henkilöstön osaamisen jatkuvan kehittymisen yhdeksi elintärkeäksi osa-alueeksi. Henkilöstön voidaan sanoa olevan yrityksen tärkein voimavara ja henkilöstön osaamisen kehittäminen näin ollen on yrityksen kilpailuedun perusta. Viitala (2008, s. 104) on kuvannut yrityksen henkisen pääoman sisältävän kolme komponenttia: henkilöstön fyysinen ja psyykinen hyvinvointi, osaaminen (tieto, taito ja motivaatio) ja sosiaalinen pääoma (henkilösuhteet, yhteistyö, luottamus). Kaikkien näiden kolmen osa-alueen olemassaolo ja laatu vaikuttavat osaamisen hyödyntämiseen organisaatiossa kohti tavoitteita.

Nykyajassa on yhä enemmän esillä, että organisaatioissa suunnataan kohti yhteisöohjautuvia organisaatioita, joissa esimiesroolia ei ole, vaan toimitaan monikollisessa johtamisessa (Martela, 2019) eli ei ole yhtä esimiestä tai johtajaa, vaan ryhmä johtaa työtään yhdessä. Elinikäinen oppiminen, oman osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen, nähdään tämän tyyppisissä organisaatioissa olevan enemmän yksilön vastuulla. Suurin muutos linjaorganisaatioon nähden voidaan sanoa olevan se, että HR-osasto ei valitse koulutuksia työntekijöille, vaan työntekijät itse päättävät ja hankkivat tarvittavan koulutuksen (Laloux, 2014, s. 178). Organisaation tulisi tukea yksilöitä jatkuvassa oppimisessa, jotta se varmistaisi oman henkilöstönsä osaamisen ajantasaisuuden muuttuvassa maailmassa.

Linjaorganisaatiossa esimiehen rooliin on kuulunut osaamisen johtaminen. Viitala on (2008, s. 313) kuvannut esimiestyössä tapahtuvan osaamisen johtamisen pääelementeiksi oppimisen suuntaamisen, oppimisprosessien tukemisen, esimerkillä johtamisen ja oppimista edistävän ilmapiirin luomisen. Yhteisöohjautuvassa organisaatiossa esimiesroolia ei ole,

mutta voidaan edelleen olettaa, että edellä mainittuja tekemisiä tarvitaan niissäkin tapahtuvassa osaamisen johtamisessa.

Johdon roolina nähdään työntekijöiden kannustaminen kehittämään osaamistaan, tarvittava ajan käytön ja budjetin varmistaminen. Ennen kaikkea johdon tulisi viestiä yrityksen tavoitteet ja suunta eteenpäin, joita kohden osaamista olisi kehitettävä. Johdon tulisi myös mahdollistaa molemmin suuntainen kommunikaatio, jotta yksilöiltä tulevat ehdotukset yrityksen tavoitteisiin ja suuntaan voidaan ottaa huomioon. Linja- ja yhteisöohjautuva organisaatio nähdään organisoitumisen ääripäinä ja käytännössä toimivat organisoitumisen mallit sijoittuvat näiden välille, soveltaen käytänteitä molemmista suunnista (Martela, 2019). Tässä opinnäytetyössä tutkittiin yhteisöohjautuvien organisaatioiden käytännön tapoja johtaa osaamista ja verrattiin niitä aiemmasta kirjallisuudesta sekä tutkimuksista löytyviin linjaorganisaation osaamisen johtamisen tapoihin.

1.1 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten yhteisöohjautuvissa organisaatioissa johdetaan henkilöstön osaamista ja miten se eroaa linjaorganisaation tavoista. Tämän tiedon pohjalta luotiin viitekehys osaamisen johtamiselle yhteisöohjautuvassa organisaatiossa sekä mallinnettiin parhaita käytäntöjä hyödynnettäväksi organisaatioille, jotka haluavat kehittää omaa organisaatiotaan yhteisöohjautuvuuden suuntaan.

Tutkimuskysymykset olivat:

- millä keinoilla yrityksen osaamista johdetaan vastaamaan yrityksen tarvitsemaa osaamista kohti strategisia tavoitteita yhteisöohjautuvassa organisaatiossa?
- miten yhteisöohjautuvan organisaation osaamisen johtaminen eroaa linjaorganisaation osaamisen johtamisesta?

1.2 Opinnäytetyön tutkimuskohteet eli yhteisöohjautuvat organisaatiot

Tutkimuksen kohteeksi haettiin erityyppisiä yhteisöohjautuvia organisaatioita. Kaksi organisaatiota olivat mukana työntekijäkyselyssä ja teemahaastattelussa. Näiden lisäksi

tutkimuksessa haastateltiin kahta henkilöä, jotka toimivat tai ovat toimineet yhteisöohjautuvissa organisaatioissa vastuullaan osaamisen johtamisen elementtejä.

2 Tutkimuksen tietoperusta

Tässä kappaleessa avataan opinnäytetyöni keskeiset termit, joita ovat itseohjautuvuus ja yhteisöohjautuvuus, yhteisöohjautuva organisaatio, osaaminen, niin yksilön kuin organisaation osalta, ja osaamisen johtaminen.

2.1 Itseohjautuvuus ja yhteisöohjautuvuus

Itseohjautuvuuden taustalla voidaan nähdä itsemääräytymisteoria, joka tutkii ihmisen kehittymiseen vaikuttavia biologisia, sosiaalisia ja kulttuurisia olosuhteita, niin sisäisiä että ulkoisia motivaation lähteitä, jotka vaikuttavat ihmisen kehittymiseen, eheyteen ja hyvinvointiin (Ryan & Deci, 2017, ss. 3, 10). Itseohjautuva henkilö toimii omaehtoisella motivaation pohjalta kohti tavoitetta ilman kontrollia (MODE - Minimalist Organizational Design, n.d.).

Martela (2020, s. 22) on kuvannut itseohjautuvuuden, yhteisöohjautuvuuden ja itseorganisoitumisen alla olevan taulukossa 1.

Taulukko 1. Itseohjautuvuuden, yhteisöohjautuvuuden ja itseorganisoitumisen määritelmät

	Itseohjautuvuus	Yhteisöohjautuvuus	Itseorganisoituminen
Kohde	Yksilö	Tiimi	Organisaatio
Määritelmä	Henkilön kyky toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollia	Tiimin kyky toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollia	Tapa organisoitua, jossa hierarkkisuutta ja esimiesten valtaa on radikaalisti vähennetty
Vastakohta	Ylhäältäpäin-ohjautuvuus	Esimiesjohtoinen tiimi	Hierarkkinen organisaatio

Johtajuuden uudelleen tai laajempi määrittely luo näkemystä yhteisöohjautuvuuteen.

Perinteinen näkemys johtajuudesta, leadershipistä, on, että se koostuu johtajista, seuraajista ja yhteisestä tavoitteesta. Drath ym. (2008, s. 636) tuovat yhteisöohjautuvaan organisaation

paremmin sopivan johtajuuden määritelmän: yhteinen tavoite, suunta ja sitoutuminen.

Yhteinen tavoite tarkoittaa yhteisön yhteisesti sovittua näkemystä tavoitteesta ja missiosta, suunta työn tekemisen ja osaamisen yhteistä organisointia ja koordinoitua sekä sitoutuminen yhteisön edun laittamista omien etujen edelle. Tämä määritelmä luo johtajuuteen edellytyksen, että jokaisella yhteisön jäsenellä on oikeus ja vastuu määrittellä yhteisön niin tavoitetta kuin suuntaa ja sitä kautta sitoutua yhteisön toimintaan.

Yhteisöohjautuvuudessa tiimi ottaa vastuun työn tekemisestä, sen organisoinnista ja tavoitteista. Tämä edellyttää yksilöiltä vastuunottoa yhteisten asioiden edistämisestä ja vahvempaa vastuunottoa omasta kehittämisestä työssä eli vaatii yksilöiltä itseohjautuvuutta. Tässä opinnäytetyössä itseohjautuvuus käsitetään edellä esitetysti yksilön ominaisuutena ja yhteisöohjautuvuus tiimin ja organisaation ominaisuutena.

2.2 Yhteisöohjautuva organisaatio

Linjaorganisaatio, katsottuna weberiläisen byrokratian kautta, perustuu kolmelle periaatteelle: työt annetaan johdon suunnasta ennalta määriteltyjen roolien mukaan ja töiden toteutumista seurataan tarkasti, johto tekee päätökset sekä johdon päätökset viedään käytäntöön komentoketjun kautta ylhäältä alas. Yhteisöohjautuvassa organisaatiossa nämä asiat näyttävät toisin. Työntekijät nähdään oma-aloitteina toimijoina, joita ohjaa halu toimia yrityksen parhaaksi, parhaat tavat toimia löydetään yhteisön vuorovaikutuksessa, päätöksiä tehdään yhdessä vuorovaikutteisesti ja työntekijöillä on autonomia omasta työstään. (Martela, 2017)

Yhteisöohjautuvassa organisaatiossa toiminnan peruseriaatteita ovat hajautettu päätöksenteko, informaation läpinäkyvyys, työntekijöiden hyvinvointi ja yhteisöllisyys, oppiminen ja viestintä (Mäkkeli ym., 2021, s. 79). Yhteisöohjautuvasti toimivissa organisaatioissa on vähennetty tai jopa kokonaan poistettu keskijohto ja siten myös esimies-alais-rakenteet (Martela, 2019). Vintillä käytössä olevan palvelevan johtamisen mallissa työntekijä itse päättää millaista johtamista hän tarvitsee (Martela & Jarenko, 2017, s. 288). Johtamisen palveluissa on neljä pääteemaa, hyvinvointi, oma osaaminen, oma ura ja liiketoiminta. Oman osaamisen kehittäminen on jokaisen itsensä vastuulla, henkilö saa itse

oman tuntemuksensa mukaan kehittää itseään ja toisaalta kollegat toimivat palautteenantajina ja kannustavat kehittymään. (Martela & Jarenko, 2017, ss. 295-299)

Läpi historian olemme organisoituneet jollakin tavalla toteuttaaksemme erilaisia tapoja ja tavoitteita. Laloux (2015) on kuvannut alla olevassa taulukossa 2 erilaisia organisoitumisen tyyppisiä.

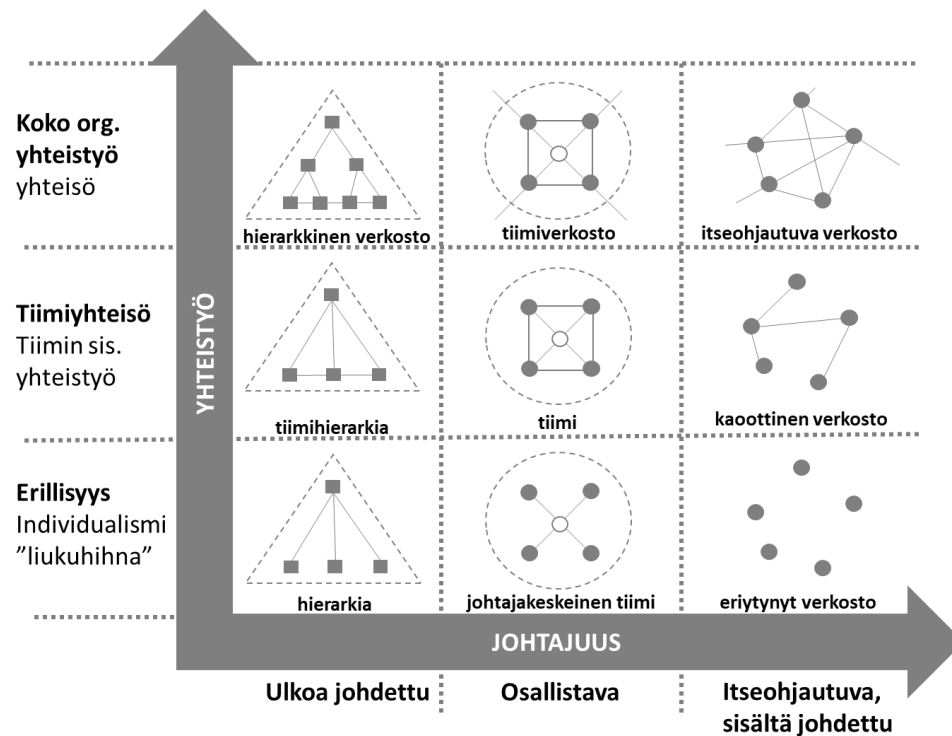
Taulukko 2. Evoluution läpimurtoja ihmisten yhteistyössä (Laloux, 2015), suomentamisessa apuna (Teal Suomi, 2018)

Väri	Kuvaus	Kuvaava metafora	Avainläpimurrot	Nykyisiä esimerkkejä
Punainen	Jatkuvaa johtajan vallankäyttöä pitääkseen sotilaat ”ruodussa”. Erittäin reaktiivinen, lyhytaikainen fokus	Susilauma	- Työn jako - Ylhäältä alas johtaminen	- Mafia - Katujengit
Meripihka	Erittäin viralliset roolit hierarkkisessa organisaatiossa. Ylhäältä alas komento ja kontrolli. Tulevaisuus on menneisyyden toisto.	Armeija	- Viralliset roolit (pysyvä ja skaalautuva hierarkia) - Pysyvät, toistettavat prosessit (pitkän ajan perspektiivi)	- Katolinen kirkko - Armeija - Monet julkisen puolen organisaatiot
Oranssi	Tavoitteena on voittaa kilpailu: saavuttaa tuottoa ja kasvua. Johtaminen tavoitteilla (komento ja kontrolli mitä, vapaampaa miten)	Kone	- Innovaatiot - Vastuullisuus - Meritokratia eli ansioihin perustuva yleneminen	- Kansainväliset yritykset - Investointipankit
Vihreä	Fokus kulttuurissa ja voimauttamisessa lisätä työntekijöiden motivaatiota. Sidosryhmät korvaavat osakkeenomistajat ensisijaisena tarkoituksena	Perhe	- Voimauttaminen - Tasa-arvoinen johtaminen - Sidosryhmä-malli	- Edistyksellisestä yrityskulttuurista tunnetut, esim. Southwest Airlines, Ben&Jerry’s
Teal (sini-vihreä)	Itseorganisoituminen korvaa hierarkkisen organisaation. Organisaatiot nähdään elävinä kokonaisuuksina, suuntautuneena potentiaalinsa toteuttamiseen	Elämä organismi	- Itseorganisoituminen - Kokonaisvaltaisuus - Evolutiivinen tarkoitus	- Patagonia - Buurtzorg

Muutos on nähtävissä varsinkin siinä, miten ihmisiä johdetaan, käskytämällä vai ohjaamalla ja valmentamalla. Itse- ja yhteisöohjautuvuus ovat nousseet esille kahdessa viimeisimmässä organisoitumistyyliässä, niin sanotussa vihreässä ja teal-tyylissä. Nykyajassa näitä kaikkia organisoitumisen tyyliä on havaittavissa organisaatioissa, ja jopa siten, että yhden organisaation sisällä voidaan nähdä erilaisia tyyliä.

Salovaara (2020, s. 128) on kuvannut organisoitumisen erilaisia mielikuvia. Alla olevassa kuvassa 1 on kaksi kehityskulkua, yhteistyö – yksilökeskeisyydestä yhteisöllisyyteen ja johtajuus – motivaation lähteen siirtyminen ulkoisista sisäiseen.

Kuva 1. Mielikuvia organisoitumisesta (Salovaara, 2020, s. 128)



Tämän viitekehyksen kautta voidaan todeta, että organisoituminen ei ole joko hierarkkista tai yhteisöohjautuvaa, vaan se voi olla jotain koko tällä skaalalla.

Yhteisöohjautuvalla organisaatiolla ei ole yhtä tavoiteltavaa mallia, miten kannattaa toimia. Jokaisella organisaatiolla on omanlainen tilanne, henkilöt, tekemiset ja tavoitteet, joiden pohjalta on jokaisen itse löydettävä parhaat ratkaisut yhteisöohjautuvuuteen (Koistinen & Kostamo, 2021, s. 62).

2.3 Osaaminen

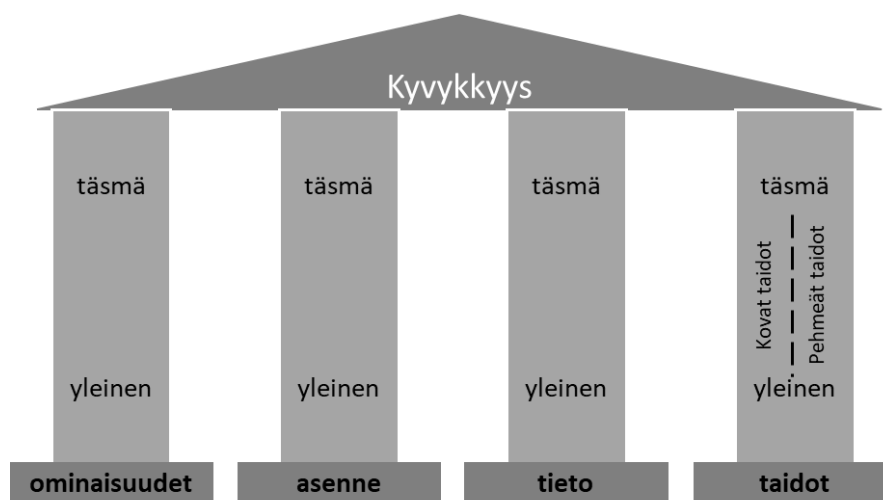
Osaamista karttuu meille koko ajan tiedostaen tai tiedostamatta. Osaaminen on yhdistelmä tietoa, taitoa ja kyvykkyyttä. Uotila, Viitala ja Pihkala (2010, s. 9) toteavat, että "Osaaminen on resurssina vahvasti inhimillinen, hitaasti kumuloituva ja vaikeasti manipuloitavissa. Sen johtaminen edellyttää sekä huolellista keskittymistä että jatkuvuutta". Toimintaympäristön

jatkuva muutos vaatii organisaatioilta myös muuttumista eli uuden oppimista. Viitalan (2008, s. 29) mukaan muutos haastaa nykyistä osaamista ja vaatii sen kehittymistä eteenpäin. Organisaatioissa osaamista on sekä yksilö-, tiimi- että organisaatiotasolla. Yksilötasolla osaaminen nähdään yksilön ominaisuutena, joka mahdollistaa työssä suoriutumisen. Organisaatiotasolla osaaminen nähdään työntekijöiden ominaisuuksien kertymänä, joka näkyy osaamisena prosesseissa ja suhteissa jokapäiväisessä työssä. (Oikarinen & Pihkala, 2010, s. 48) Organisaation osaamista voidaan sanoa olevan vain ja ainoastaan yksilöiden osaamisen kautta (Viitala, 2008, s. 16). Osaamista on siis syytä tarkastella sekä yksilön että organisaation näkökulmista.

Yksilön osaaminen

Yksilön osaaminen voidaan katsoa muodostuvan yksilön tiedoista, taidoista, asenteesta, persoonallisuudesta ja kontakteista (Oikarinen & Pihkala, 2010, s. 48). EU (2011, ss. 20-21) on kuvannut kyvykkyyttä neljän eri osa-alueen muodostamana kokonaisuutena alla olevan kuvan 2 mukaisesti.

Kuva 2. Kyvykkyyssmalli (EU, 2011, s. 20)

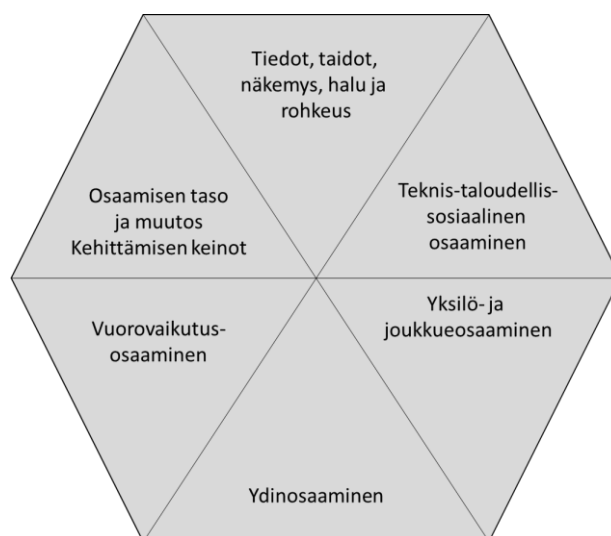


Ensimmäisenä osa-alueena on ominaisuudet, joilla tarkoitetaan yksilön tyypillisiä, havaittavissa olevia ominaisuuksia, esimerkiksi toimintarytmiä, osa meistä on nopeampia tai toiset hitaampia rytmiltämme tai voimme olla enemmän ajattelijoita tai tekijöitä. Toisena osa-alueena on asenne, joka kertoo tavastamme suhtautua ja reagoida asioihin. Asenne muotoutuu uskomustemme, tunteittemme ja aikomustemme pohjalta. Kolmantena osa-

alueena on tieto, jota hankimme opiskellessa ja kokemusten kautta. Neljäntenä osa-alueena on taito, joka on niin ajattelun kuin käytännön tekemisen kykyjen käyttöä kohti haluttua tavoitetta. Näistä kaikista osa-alueista voidaan katsoa olevan geneeristä osaamista ja substanssiosaamista sekä niin sanottuja kovia taitoja ja pehmeitä taitoja. Yleiset osaamiset ovat hyödynnettävissä suurimmassa osassa organisaatioita ja toimialoja, substanssiosaaminen taas liittyy juuri tietyn toimialan tai organisaation vaatimuksiin. Kovat taidot ovat yleensä teknisiä, ammattiin liittyviä taitoja, jotka ovat mitattavia. Pehmeät taidot taas ovat yleisempiä asenteeseen tai toimintatyyliin liittyviä aineettomia taitoja ja ovat vaikeita mitata. (EU, 2011, ss. 21-22)

Kamensky (2015, luku 4.1.) tarkastelee osaamista enemmän liiketoiminnan näkökulmasta, hänen näkemyksensä osaamisen osa-alueet ovat alla olevassa kuvassa 3.

Kuva 3. Osaamisen tärkeimmät näkökulmat (Kamensky, 2015, luku 4.1.)



Verrattuna edellä esiteltyyn EU:n kyvykkyyssmalliin, voidaan todeta, että Kamenskyn osa-alue tiedot, taidot, näkemys, halu ja rohkeus pitää sisällään karkeasti ottaen kaikki EU:n kyvykkyyssmallin osa-alueet. Toisaalta ydiosaaminen voidaan katsoa pitävän sisällään tietoja ja taitoja.

Yksilön osaaminen luo lähtökohdan organisaation osaamisen muodostumiselle. Tämän kautta organisaation toimintamallit ja prosessit muotoutuvat ja kehittyvät (Viitala, 2008, s. 109). Yksilön erilaisia osaamisen ja kyvykkyyden kuvauksia tarkastellessa voidaan todeta,

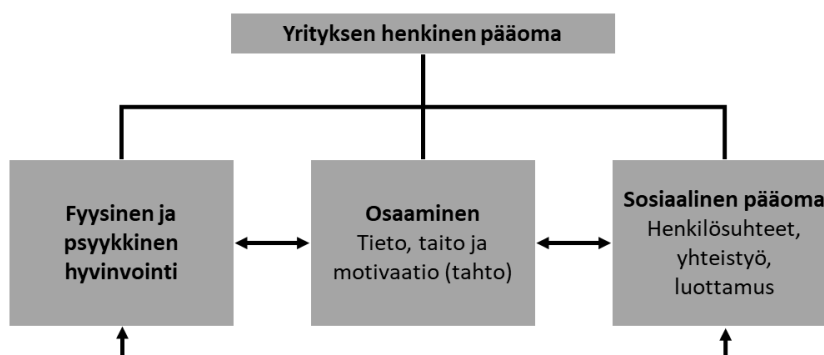
että yksilön kyvykkyys ja osaaminen on moniulotteinen kokonaisuus ja näin ollen sen johtaminen voidaan todeta olevan myös moniulotteista.

Organisaation osaaminen

Osaaminen organisaatioissa on pääomaa, jonka varaan organisaatio luo toimintansa. Fyysisen pääoman, rahan, rakennusten ja niin edelleen, rinnalla on yksilöiden älyllinen pääoma, joka voidaan jakaa inhimilliseen, sosiaaliseen ja rakenteelliseen pääomaan. Inhimillinen pääoma koostuu organisaation yksilöiden tiedoista, taidoista ja kokemuksista. Sosiaalinen pääoma tarkoittaa organisaation suhteita sen toiminnan kannalta tärkeisiin sidosryhmiin. Rakenteellinen pääoma sisältää kaikkea tietoa, joka on tallennettuna muun muassa organisaation järjestelmiin, ohjeisiin ja sääntöihin eli on tallennettuna näkyvään muotoon. (Viitala, 2008, ss. 35-36)

Voidaan todeta, että osaaminen on osa organisaation henkistä pääomaa, joka liittyy edellisessä kappaleessa mainittuihin pääoman muotoihin. Muut organisaation henkisen pääoman osa-alueet ovat fyysinen ja psyykkinen hyvinvointi sekä sosiaalinen pääoma. Yksilöiden osaaminen kumuloituminen organisaatiossa yhteiseksi kilpailueduksi edellyttää sitoutumista organisaatioon ja sen tavoitteisiin sekä luottamusta organisaation henkilöiden kesken. (Viitala, 2008, ss. 104-105) Alla olevassa kuvassa 4 on kuvattu näiden osatekijöiden suhdetta toisiinsa.

Kuva 4. Yrityksen henkinen pääoma (Viitala, 2008, s. 104)



Organisaation osaaminen koostuu yksilöiden osaamisista, niiden hyödyntämisestä ja yhdistämisestä, yhteistyöstä ja uuden luomisesta. Ilman yksilöiden osaamisen linkittämistä ja kumuloimista yhteen suunnaten tekemistä ja kehittämistä kohti organisaation tavoitteita,

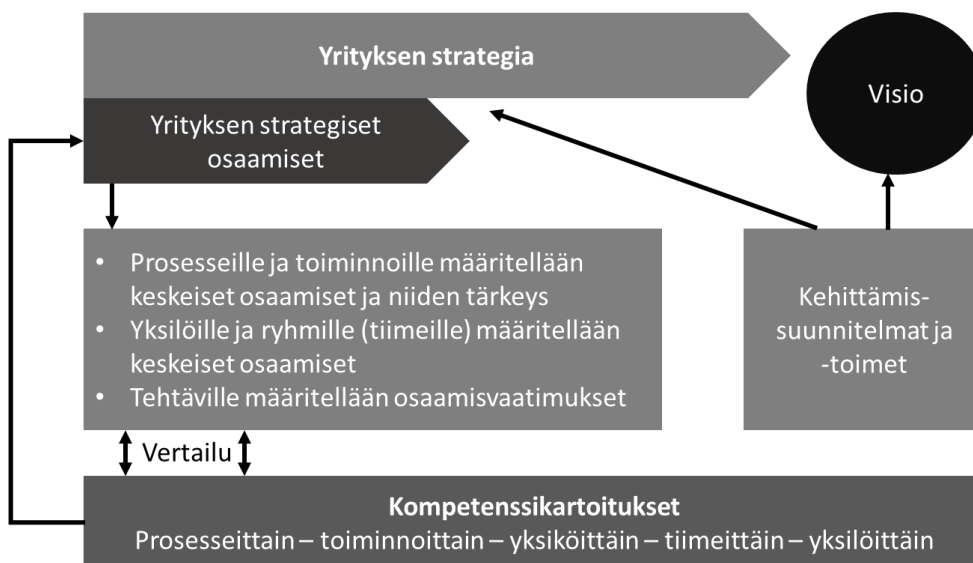
voi yksilöiden osaamiset jäädä hyödyntämättä. (Rovaniemen koulutuskuntayhtymä, 2015, s. 15)

Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä organisaatiot tarvitsevat kilpailukyvyn ylläpitämiseksi ominaisuuksia, joita on vaikea kopioida. Yksilöiden osaamisten yhdistäminen ja hyödyntäminen luo mahdollisuuden näihin ominaisuuksiin. Teece (2009, s. 4) kuvaa tällaisia kilpailukyvyn kehittämisen osaamisia dynaamisiksi osaamisiksi, joita ovat kyky tunnistaa ja muotoilla mahdollisuuksia sekä uhkia, kyky tarttua mahdollisuuksiin sekä kyky ylläpitää organisaation kilpailukykyä muokkaamalla organisaation niin aineettomia kuin aineellisia pääomia.

2.4 Osaamisen johtaminen

”Osaamisen johtamisen tärkein tavoite on rakentaa silta yrityksen strategian ja yksilöiden osaamisen välille” toteaa Viitala (2008, s. 109). Organisaation visio ja strategiset tavoitteet luovat pohjan koko organisaation toiminnalle eli myös osaamisen johtamiselle. Viitala (2008, s. 15) on luonut osaamisen johtamisen keskeiset elementit kasaavan viitekehyksen, joka on alla olevassa kuvassa 5.

Kuva 5. Yrityksen osaamisen johtamisen keskeiset elementit (Viitala, 2008, s. 15)



Osaamisen johtaminen voidaan katsoa olevan osa organisaation strategian toteuttamista ja näin ollen osa strategista henkilöstöjohtamista. Henkilöstöjohtaminen koostuu osaamisen

johtamisen lisäksi suorituksen johtamisesta ja työhyvinvointijohtamisesta (Rovaniemen koulutuskuntayhtymä, 2015, s. 6). Voidaan ajatella, että ilman toista ei ole toista strategisessa henkilöstöjohtamisessa. Jos suoritusta ei johdeta, ei voida tunnistaa osaamisia ja niiden puutteita. Jos henkilöstö ei voi hyvin tai osaamista ei johdeta, suoritus voi jäädä tavoitteista.

Organisaation strategian saamiseksi konkreettiselle tekemisen tasolle on johdon käännettävä strategian tavoitteet osaamisen johtamisen menetelmiksi ja tavoitteiksi (Pihkala & Oikarainen, 2010, s. 74). Kun henkilöstö on tietoinen visiosta ja strategiasta, joiden pohjalta keskustellaan osaamisesta ja sen kehittämisestä, vahvistuu henkilöstön tietoisuus edelleen visiosta ja strategiasta (Huotari, 2009, s. 197). Huotarin tutkimuksessa (2009, s. 180) sote-alalla strategisen osaamisen johtamisen mahdollistajiksi nousivat toiminnan johtaminen, aineettoman pääoman johtaminen ja johtamisen tutkiminen. Osaamisen johtamisessa on tärkeää, että yksilö tunnistaa miten hänen osaamisensa liittyy osaksi koko organisaation kokonaisuutta ja miten hänen työnsä vie kohti strategisia tavoitteita (Huotari, 2009, s. 181). Savolaisen tutkimuksessa (2004, ss. 86-87) tunnistettiin esimiesten osalta yhdeksi vaikeimmista osa-alueista juuri strategiasta johdettujen tavoitteiden määrittely osana osaamisen johtamista. Eli on kyettävä tunnistamaan mitä osaamisia tarvitaan strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi, mitä osaamista organisaatiosta jo löytyy, mitä puuttuu ja tämän perusteella luoda keinot sekä tavoitteet osaamisen kehittämiseksi. Osaamisen johtamisessa voidaan siis todeta korostuvan strategian ja arkipäivän tekemisen välinen yhteys.

Osaamisen johtamisen kokonaisuutta voidaan jaotella eri tavoilla. Rovaniemen koulutuskuntayhtymä (2015, s. 17) jakaa osaamisen johtamisen neljään osa-alueeseen: osaamistarpeiden ennakointiin, osaamisen varmistamiseen, valmentavaan esimiestyöhön ja osaamiskulttuurin luomiseen ja johtamiseen. Kaikki nämä osa-alueet pohjautuvat organisaation visioon ja strategiaan. Ojala (2018, s. 165) kuvaa osaamisen johtamisen viiteen vaiheeseen: osaamistarpeiden selvittämiseen, kaikkien tärkeimpien osaamisten tunnistamiseen, olemassa olevan osaamisen selvittämiseen ja puutteiden tunnistamiseen, puuttuvan osaamisen hankkimistrategian tekemiseen sekä osaamisen hallintaan, jakamiseen ja hyödyntämiseen. Lisäksi Ojala (2018, s. 165) on lisännyt yhdeksi osaamisen johtamisen vaiheeksi ketterän oppimisen valmiuksien määrittämisen ja kehittämisen. Ketterällä

oppimisella tarkoitetaan kyvykkyyttä oppia jatkuvasti suotuisissa olosuhteissa (Ojala, 2018, s. 31).

Osaamisen johtamisessa voidaan tunnistaa erilaisia tavoitteita ja tapoja juuri riippuen organisaation tavoitteista ja strategiasta. Oikarinen ja Pihkala (2010, s. 57) kuvaavat alla olevassa taulukossa 3 erilaisia osaamisen johtamisen määrittelyjä riippuen tavoitteesta, joka voi olla joko toiminnan tehokkuus, kehittäminen tai uudistaminen.

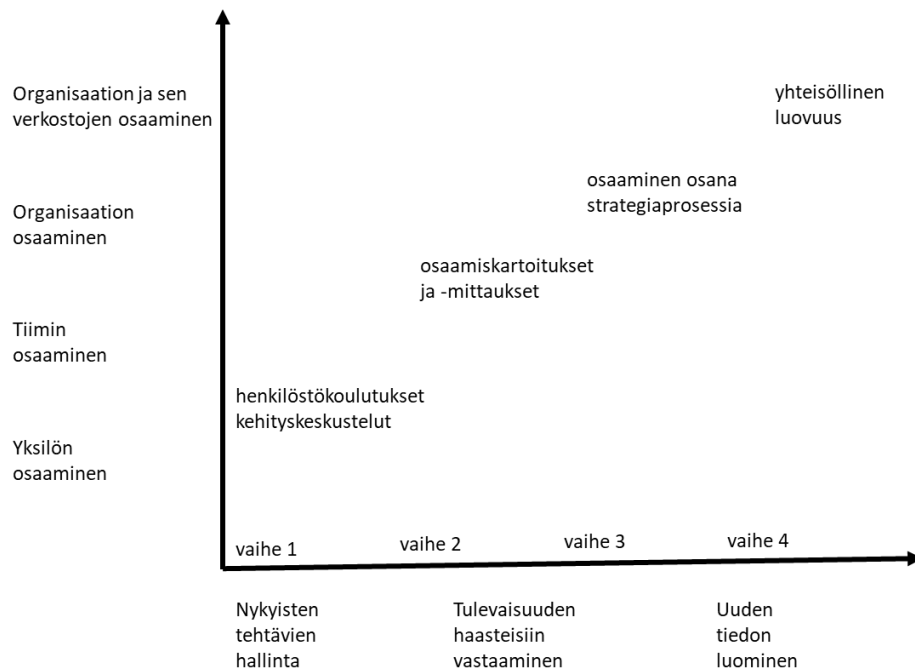
Taulukko 3. Monenlaista osaamisen johtamista (Oikarinen & Pihkala, 2010, s. 57)

	Toiminnan tehokkuus	Toiminnan kehittäminen	Toiminnan uudistaminen
Osaamisen määritelmä	Osaaminen on työssä tarvittavien ominaisuuksien ja taitojen käyttämistä työn tavoitteiden saavuttamiseksi (Cheetham & Chivers 2005; 54, 77)	Osaaminen on tapa toimia tilanteen edellyttämällä tavalla ottaen tulevaisuus huomioon (Löfstedt 2001)	Osaaminen tarkoittaa kykyä käsitellä ja sovittaa yhteen toimijoiden keskinäisiä eroja sekä reflektoida ja oppia tästä yhteistoiminnassa: ryhmän jäsenten erilaisten osaamisten yhteisvoima ja yhteistyö (Wierdsma 2007: 243)
Osaamis-tavoitteiden asettaja	Tuotannon tehokkuustavoitteet asettavat osaamistavoitteet	Ympäristö ja sen muutokset synnyttävät osaamistavoitteet	Oman toiminnan ja ympäristön uudistaminen, oppimaan oppimisen tavoitteet
Oppimis-tavoitteet	Yksilö harjaantuu työssään ja sopeutuu organisaatioon	Yksilö sopeuttaa organisaatiota ympäristöön	Yhteisöt luovat organisaatiolle ja ympäristölle uutta toimintaa ja tietoa
Oppimisen vastuut	Organisaatio opettaa yksilöä toimimaan ja hallitsemaan tietoa	Yksilö organisaation ongelmanratkaisijana ja toiminnan kehittäjänä	Yhteisöt organisaation uudistajina
Oppimistapa	Oppiminen palautteen perusteella	Oppiminen ongelmanratkaisuna	Oppiminen tiedon uudenaikaisina yhdistelminä
Osaamisen kehittäminen	Yksilön taitojen ja tietojen kasvattaminen esim. työhön perehdytys, oppipoika-mestari, kurssit ja kirjallisuus	Osallistuminen erilaisiin projektiryhmiin, työnkierto, kokonaisprosessin hallinta	Erilaisia irtiottoja arjen työstä, erilaisten ihmisten kohtaamista, asioiden katsomista eri näkökulmista
Osaamisen johtamisen käytännöt	Ydinosaamisten määrittäminen, osaamistavoitteiden asettaminen, osaamiskartoitukset, yksilölliset kehityssuunnat	Kehityskeskustelut ryhmässä, erilaiset jatkuvan parantamisen toimintamallit, projektiryhmät	Slackin mahdollistaminen, heikkojen linkkien arvostus, yhteyksien rakentaminen, älyllinen ristipölytyys, siltojen purku

Voidaan siis todeta, että organisaation tavoite luo erilaisia näkökulmia osaamisen johtamiseen ja erilaisia menetelmiä osaamisen kehittämiseen.

Osaamisen johtamisessa voidaan tunnistaa erilaisia kehitysvaiheita. Alla olevassa kuvassa 6 (Rovaniemen koulutuskuntayhtymä, 2015, s. 18) osaamisen johtamisen tapoja on tarkasteltu kahdesta suunnasta, johdetaanko enemmän yksilön vai organisaation osaamisista ja tunnistetaanko enemmän nykytilan vai tulevaisuuden osaamisen tarpeita. Riippuen organisaation toiminnan tasosta, tilanteesta, voidaan tunnistaa erilaisia osaamisen johtamisen keinoja.

Kuva 6. Osaamisen johtamisen kehitysvaiheet (Rovaniemen koulutuskuntayhtymä, 2015, s. 18)



Toimintaympäristön muuttuessa korostuu edellä olevassa kuvassa mainittu vaihe 4 eli yhteisöllinen luovuus, jotta voidaan pärjätä kilpailussa. Innovaatio-osaamisen nousemista yhdeksi yrityksen tärkeäksi ydinosaamiseksi korostaa sitä, että osaamisen tunnistaminen ja hallinta ei riitä organisaation osaamisen johtamisessa vaan innovaatio-osaamisen keskiössä olevat työryhmä, vuorovaikutus, verkostot ja yhteistyön mahdollistaminen nostavat osaamisen johtamisen kohteeksi uudenlaisten osaamisten synnyn ja niiden hyödyntämisen fasilitoinnin (Oikarinen & Pihkala, 2010, s. 68). Yksilöiden osaamisen kehittyminen ja sen tehokas hyödyntäminen ovat tärkeä osa osaamisen johtamista (Viitala, 2008, s. 16).

Osaamisen johtamisen mahdollistamiseksi tulisi organisaation luoda sitä tukeva toimintamalli ja prosessit. Viitala (2008, s. 193) on kuvannut osaamisen johtamisen infrastruktuurin, joka koostuu alla olevassa kuvassa 7 olevista osa-alueista.

Kuva 7. Osaamisen johtamisen infrastruktuurin elementit (Viitala, 2008, s. 193)



Osaamisen johtaminen on moniulotteinen kokonaisuus ja sen toteuttamiseen on useita erilaisia vaihtoehtoja riippuen organisaation tavoitteista ja tilanteesta.

Osaamisen johtaminen linjaorganisaatiossa

Osaamisen johtaminen linjaorganisaatioissa on kuvattu olevan johdon ja esimiesten vastuulla. Viitala (2008, s. 229) on kuvannut alla olevan taulukon 4 mukaisesti osaamisen johtamisen järjestelmän eri organisaation tasoilla.

Taulukko 4. Osaamisen johtamisen järjestelmä (Viitala, 2008, s. 229)

Ylin johto	Tilanne: vision ja strategian päivitys • Strategisten osaamisten määrittely • Osaamisen arviointi ja suunnittelu	Strategiapäivä	HR-ammattilaiset
Ylin johto Yksilöiden vetäjät Esimiehet Tiiminvetäjät	Tilanne: yrityksen ja yksilöiden tavoitteiden määrittely ja aikaisempien tavoitteiden saavuttamisen arviointi • Tavoitteiden edellyttämien osaamisten määrittely • Olemassa olevan osaamisen riittävyden ja laadun arviointi • Osaamisen kehittämis- ja hankintasuunnitelman laadinta	Arviointitilaisuudet Tavoitekeskustelut Suunnittelupalaverit	Osaamisen kehittymistä ja hyödyntämistä tukeva henkilöstöjohtaminen ja sen tarjoamat järjestelmät ja
Jokainen yksilö esimiehensä tuella	Tilanne: yksilötason tavoitteiden määrittely ja edellisten tavoitteiden saavuttamisen arviointi • Tehtävän ja tavoitteiden edellyttämien osaamisten määrittely • Olemassa olevien osaamisten arviointi • Kehityssuunnitelmien laadinta	Tavoitekeskustelut Osaamiskartoitukset Kehityskeskustelut	työkalut (esim. rekrytointi, henkilöstön kehittämisen tuki)

Organisaatiossa ylin johto ensin määrittelee strategian ja siihen liittyvät tavoitteet sekä osaamiset, jonka jälkeen vesiputousmallin tyyliisesti ne valuvat linjaorganisaation hierarkiassa alaspäin esimiesten johdolla.

Uotila (2010, ss. 20-47) tutki osaamisen- ja tietämyksen johtamista, jossa hän keskittyi keräämään tutkimusaineistoa osaamisen johtamisen tärkeimmiltä toimijoilta eli strategiselta johdolta, HR:ltä ja esimiehiltä. Alla olevassa taulukossa 5 on kuvattu, millainen rooli kullakin toiminnolla nähtiin olevan ja miten eri osaamisen liittyvät asiat nähdään.

Taulukko 5. Yhteenveto haastatteluista (Uotila T.-P. , 2010, s. 38)

	Toiminnon rooli	Kuinka osaamistieto nähdään	Kuinka osaaminen nähdään	Kuinka osaamisen kehittyminen nähdään
Strateginen johto	Osaamistiedon hallitsija, tulevaisuuden strategian luoja	Ymmärtää strategisten osaamisten edellytykset	Strategisena osaamisena, abstraktina, ohjaavana konseptina	Rakenteiden ja prosessien kautta
HR	Sillanrakentaja toimintojen välillä	Kerättynä/ sijaitsevan verkostossa	Tietona organisaation osaamistarpeista	Jokapäiväisenä työnä HR toiminnossa
Esimiestaso	Operatiivinen moottori	Syvällinen tietämys yksiköntyöntekijöistä ja prosesseista	Kokonaisvaltainen ymmärrys yksikön toiminnasta	Arjessa sekä kehityskeskustelujen kautta tapahtuvana

Tästä voidaan edelleen vetää johtopäätös, että osaamisen johtaminen kuuluu vahvasti johdon ja esimiesten sekä HR:n rooliin linjaorganisaatiossa.

Esimiehen osaamisen johtamisen keinot voidaan jaotella kolmeen kokonaisuuteen: tietoon, keskusteluun sekä toimintamalleihin ja menetelmiin. Kuten edellä jo todettiin linjaorganisaation hierarkian läpi valuu tietoa, jota esimies suodattaa työntekijöilleen. Hän myös kerää tietoa työntekijöiltään ja välittää sitä edelleen hierarkiassa. Keskusteluista esimiehellä on käytössään esimerkiksi epäviralliset keskustelut, palaverit ja palautteen antaminen. Organisaatioissa voidaan luoda yhtenäisiä toimintamalleja esimiesten käyttöön osaamisen johtamiseksi kuten säännönmukaiset ja opastetut kehityskeskustelut. (Viitala, 2008, ss. 341-348) Muita toimintamalleja ovat muun muassa erilaiset valmennukset ja koulutukset, perehdyttäminen, mentorointi, työnohjaus, osaamiskartoitukset ja parhaiden käytänteiden hyödyntäminen. Kamensky (2015, s. 4.7) listaa oppivan organisaation menetelmiksi eli osaamisen johtamisen menetelmiksi muun muassa rekrytoinnin, perehdyttämisen, tiimityön, yksikköjen, tiimien ja yksilöiden kehittämissuunnitelmat,

työnkierron, vaativia projekteja, mentoroinnin, coachingin, urasuunnitelmat ja palautejärjestelmät sekä palkitsemisen.

Esimies voi toimia erilaisissa rooleissa osaamisen johtamisessa. Alla olevassa kuvassa 8 on Viitalan (2008, s. 333) näkemys roolien vaikutuksesta osaamisen johtamiseen.

Kuva 8. Esimiesten roolit osaamisen johtamisen tasoina (Viitala, 2008, s. 333)



Esimiehen tehtäviksi osaamisen johtamisessa voidaan tunnistaa oman roolin tiedostaminen, oppimisen suunnan asettaminen, oppimisprosessin tukeminen ja oppimista tukevan ilmapiirin kehittäminen. Näihin tehtäviin liittyvinä menetelmiä tai keinoina voidaan pitää strategian ymmärtämistä, tavoitteen asettamista, osaamisten tunnistamista, hyödyntämistä, kehittämisen mahdollistamista ja osaamisen kehittymisen seuranta sekä vuorovaikutusta ja motivointia. (Savolainen, 2004, s. 98)

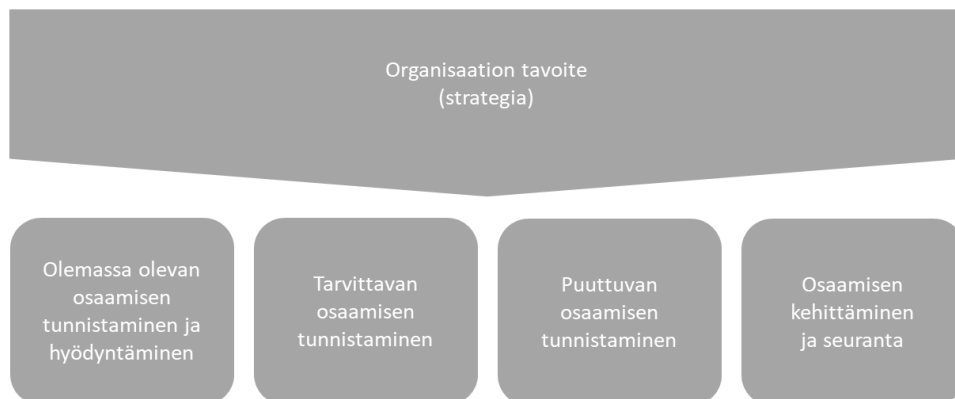
Linjaorganisaatiossa johdolla ja esimiehillä on HR-toiminnon tukemana pitkä lista erilaisia menetelmiä ja toimintamalleja käytössään osaamisen johtamiseen. Näin ollen työntekijän roolina linjaorganisaatiossa voidaan nähdä toiminen olemassa olevien toimintamallien ja esimiehen ohjauksen mukaisesti.

3 Osaamisen johtamisen viitekehys tässä opinnäytetyössä

Osaamisen johtamisessa voidaan tunnistaa neljä keskeisintä osa-alueetta: olemassa olevan osaamisen tunnistaminen ja hyödyntäminen, tarvittavan osaamisen tunnistaminen, puuttuvan osaamisen tunnistaminen ja osaamisen kehittäminen sekä seuranta.

Olemassa olevan osaamisen tunnistamisen käytänteitä ovat muun muassa osaamiskartoitukset ja kehityskeskustelut. Tarvittavan osaamisen tunnistamisen lähtökohtana on organisaation tavoite, mitä organisaatio haluaa tehdä ja saavuttaa. Näiden kahden, olemassa olevan osaamisen ja tarvittavan osaamisen vertailuna saadaan selville puuttuva osaaminen. Osaamisen kehittämisessä voidaan katsoa olevan karkeasti kaksi osa-alueetta, olemassa olevan osaamisen kehittäminen ja ylläpitäminen sekä puuttuvan osaamisen hankkiminen. Erilaiset henkilöstön koulutukset ja sisäiset osaamisen jakamisen mallit toimivat käytänteinä ensimmäisen osalta. Puuttuvan osaamisen hankkimiseksi menetelminä voidaan katsoa olevan olemassa olevan henkilöstön niin sanottu uudelleen- tai jatkokouluttaminen tai uusien työntekijöiden rekrytointi. Alla olevassa kuvassa 9 on kuvattu tämän opinnäytetyön tutkimuksen avuksi luotu osaamisen johtamisen viitekehys.

Kuva 9. Osaamisen johtamisen viitekehys



Näissä neljässä osa-alueessa on useita erilaisia toimintamalleja ja menetelmiä kuten kappaleessa 2.4 on kerrottu linjaorganisaatioiden osalta.

Suurimpana erona osaamisen johtamisessa linjaorganisaation ja yhteisöohjautuvan organisaation osalta voidaan olettaa olevan johdon ja esimiesten vahva rooli osaamisen johtamisessa linjaorganisaatioissa. Yhteisöohjautuvissa organisaatioissa johdon ja esimiesten

roolien puuttuminen luo mielenkiintoisen aukon osaamisen johtamiseen perinteisestä linjaorganisaation näkökulmasta katsottuna.

4 Case-yritysten esittely

Tutkimuksen kohteeksi valikoitui eri tavoilla yhteisöohjautuvasti toimivia organisaatioita verkostostani. Tavoitteena oli saada mukaan eri toimialoilla toimivia ja eri kokoisia yrityksiä. Työntekijäkyselyt ja haastattelut toteutettiin Vertia Oy:ssä ja Ellun Kanat Oy:ssä. Lisäksi haastateltiin yhtä henkilöä Reaktorista ja yhtä henkilöä Järvenpään kaupungilta, sosiaali- ja terveystalvcluista.

4.1 Vertia Oy

Vertia Oy on rakennusalalla toimiva rakentamisen laadun varmistaja (Vertia Oy, n.d.). Henkilöstöä on 27 ja toimintaa eri puolella Suomea, myös yhteistyökumppaneiden kautta. Vertian yhtenä arvoista mainitaan itseohjautuvuus, jonka perusteella jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja työntekotapoihin. Yhtenä arvona heillä on myös jatkuva kehittyminen, jossa nostetaan esille virheistä oppiminen ja säännöllinen koulutus. (Vertia Oy, n.d.) Yrityksen toimitusjohtajana toimii Topi Jokinen, ketä haastateltiin tutkimuksessa. Vertiassa ei ole esimiehiä vaan henkilöillä voi olla erilaisia rooleja, ja he voivat kuulua erilaisiin soluihin, esimerkiksi rekrytointisoluuun.

4.2 Ellun Kanat Oy

Ellun Kanat Oy on strateginen muutostoimisto, joka auttaa asiakkaitaan erilaisissa viestinnän ja strategian hankkeissa. Ellun Kanat Oy on perustettu vuonna 2008 ja henkilöstöä on noin 70. Yrityksen toimitusjohtajana toimii Taru Turunen (Ellun Kanat Oy, n.d.). Yrityksen arvoina ovat luova hulluus, tiukka työmoraali, ennakkoluulottomat ratkaisut ja olennaisen löytäminen (Ellun Kanat Oy, n.d.). Ellun Kanoilla on muutama esihenkilö, joiden roolia kuvataan palvelutehtäväksi eli tarjotaan esihenkilöpalveluita työntekijöille. Ellun Kanoilta haastateltiin kahta henkilöä, joiden rooleihin kuuluu osaamisen johtamisen elementtejä.

4.3 Reaktor

Reaktor on luovan teknologian konsultointitoimisto, joka tarjoaa ensiluokkaista ohjelmistokehitystä muun muassa koulutuksen, vähittäiskaupan, rahoituksen ja median toimialojen asiakkaille. Reaktor on perustettu vuonna 2000, se toimii seitsemässä maassa ja henkilöstöä on 550. Reaktorin perusasiat, fundamentit, ovat korkealta tasolta konkretiaan, halu ratkoa monimutkaisia ongelmia, tehdä asioita ja saada niitä tapahtumaan, tulevaisuusorientoitunut, ihmiskeskeisyys ja maailman toimintatavan muuttaminen. (Reaktor, n.d.) Reaktorilta haastateltiin Iina Parosta, joka toimii sisäisissä tiimeissä edistäen ihmisten hyvinvointia ja kulttuurin vahvuuksia sekä hän toimii myös asiakasprojekteissa.

4.4 Järvenpään kaupunki, sosiaali- ja terveystalvet

Järvenpään kaupunki sijaitsee Etelä-Suomessa, Keski-Uudellamaalla. Tutkimuksessa haastateltiin Johanna Sinkkosta, joka toimi Järvenpään kaupungilla asiakkuusjohtajana sosiaali- ja terveystalvetuissa vuosina 2013–2018.

5 Tutkimuksen toteuttaminen

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten yhteisöohjautuvissa organisaatioissa johdetaan henkilöstön osaamista ja miten se eroaa linjaorganisaation tavoista. Tämän tiedon pohjalta luotiin viitekehys osaamisen johtamiselle yhteisöohjautuvassa organisaatiossa sekä mallinnettiin parhaita käytäntöjä hyödynnettäväksi organisaatioille, jotka haluavat kehittää omaa organisaatiotaan yhteisöohjautuvuuden suuntaan.

Tutkimuskysymykset olivat:

- millä keinoilla yrityksen osaamista johdetaan vastaamaan yrityksen tarvitsemaa osaamista kohti strategisia tavoitteita yhteisöohjautuvassa organisaatiossa?
- miten yhteisöohjautuvan organisaation osaamisen johtaminen eroaa linjaorganisaation osaamisen johtamisesta?

5.1 Aineisto ja menetelmät

Opinnäytetyössä kerättiin laadullista ja määrällistä aineistoa osaamisen johtamisesta yhteisöohjautuvissa organisaatioissa. Tutkimuksen kohderyhmänä olivat kahden yhteisöohjautuvan organisaation työntekijät, joita oli yhteensä 97. Tutkimuksen haastatteluosuudessa haastateltiin viittä henkilöä, joista kolme oli edellä mainituista organisaatioista ja kaksi henkilöä kahdesta eri organisaatiosta. Työntekijöiden osalta tiedonkeruumenetelmänä käytettiin kyselytutkimusta, joka toteutettiin nettilomakkeella Webropol-järjestelmällä. Kyselytutkimuksessa oli sekä määrällisiä että laadullisia kysymyksiä. Haastattelujen osalta tiedonkeruumenetelmänä käytettiin yksilöllistä teemahaastattelua. Tutkimuksen aineistonhallintasuunnitelma löytyy liitteestä 1.

5.2 Työntekijöiden kyselytutkimuksen toteutus ja tulosten analysointi

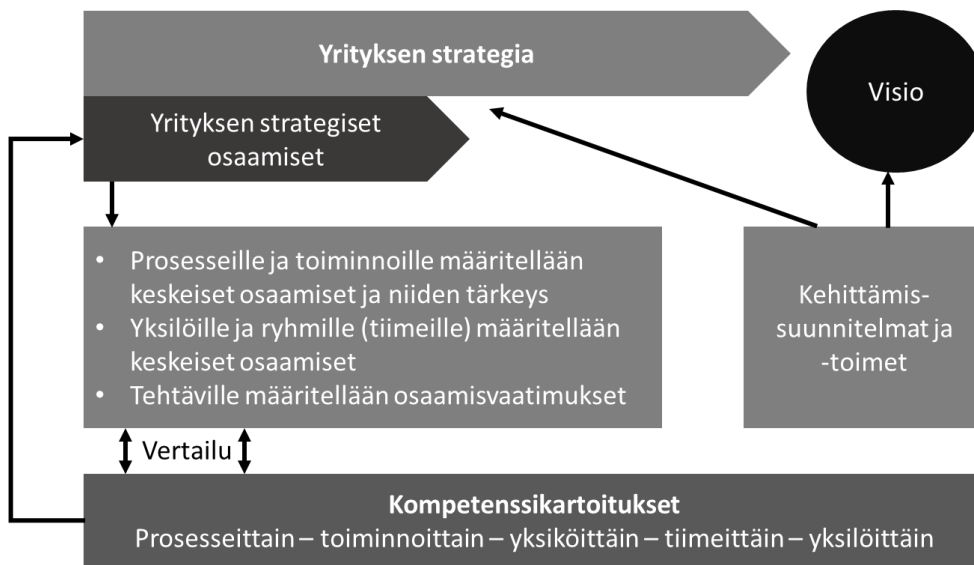
Työntekijöiden kyselytutkimus rakentui kolmesta osa-alueesta: oman osaamisen tunnistaminen ja hyödyntäminen, oman osaamisen kehittäminen kohti organisaation tavoitteita ja organisaatiossa olevan osaamisen tunnistaminen ja hyödyntäminen. Kyselytutkimus toteutettiin Webropol-ohjelmiston nettilomakkeella touko-elokuussa 2021. Kyselyn vastaamiseen arvioitiin menevän noin 15 minuuttia. Kysely oli jaoteltu eri sivuille edellä mainittujen osa-alueiden mukaisesti. Kysely saateteksteineen on liitteessä 2.

Kyselyssä oli monivalintakysymyksiä ja avoimia kysymyksiä. Suurin osa kysymyksistä koostui kahdesta osasta, ensimmäisessä kysyttiin vastausta monivalintana ja seuraavassa kysymyksessä pyydettiin perusteluja edellä olleeseen vastaukseen. Tällä keinolla saatiin parempi kuva vastaajien näkökulmista kysyttävään asiaan. Avoimien kysymysten vastausten analysoinnissa muodostettiin sisältöluokitus pohjautuen aiempaan tähän avoimeen kysymykseen liittyvään monivalintakysymykseen, sisältöanalyysi on liitteenä 4. Huomioitavaa avointen kysymysten vastausten analysoinnissa on, että tehtävän sisältöluokituksen on oltava riittävän hienojakoinen, jotta saatuja tietoja voidaan myöhemmin luokitella eri tavoin tarvittaessa (Tietoarkisto, n.d.).

5.3 Haastattelujen toteutus ja analysointi

Tutkimuksessa haastateltiin organisaatioiden henkilöitä, joiden rooliin kuuluu osaamisen johtamisen elementtejä. Haastattelututkimus toteutettiin teemahaastatteluna. Tässä haastattelutavassa ei muotoilla kysymyksiä tarkasti etukäteen vaan haastattelija kysyy teemaan liittyen vapaasti muotoiltuja kysymyksiä (Hyvärinen ym., n.d.). Tämä haastattelutapa valittiin, koska tutkimuksessa haluttiin antaa vapautta haastateltaville vastauksissaan tuomaan esille oman organisaation tilanteita ja tapoja, ettei tarkoilla kysymyksillä rajattaisi haastateltavien vastauksia liikaa. Haastateltaville näytettiin Viitalan alla olevassa kuvassa 10 luoma viitekehys osaamisen johtamisesta. Tämä viitekehys valittiin teemahaastattelun avuksi siksi, että siinä ei mainita rooleja tai titteleitä, kuka tai ketkä mistäkin osa-alueesta tai tekemisestä vastaavat organisaatiossa.

Kuva 10. Yrityksen osaamisen johtamisen keskeiset elementit (Viitala, 2008, s. 15)



Kahdesta organisaatiosta, joissa toteutettiin työntekijäkyselyt, haastateltiin yhteensä kolmea henkilöä. Lisäksi haastateltiin asiakasjohtajaa sote-organisaatiosta ja seniorikonsulttia Reaktorista. Haastattelututkimus toteutettiin elo-syyskuussa 2021. Nauhoitetut haastattelut litteroitiin hyödyntäen Word-ohjelman nettiversion litteroi-toimintoa. Sen jälkeen nauhoitukset ja litteroinnit käytiin läpi, kirjattiin tekstiä tarkemmaksi sekä korjattiin selkeät automaattilitteroinnin tekemät virheet. Tässä tutkimuksessa oli kiinnostuksen kohteena asiasisältö, jolloin kerätään haastateltavilta mielipiteitä ja näkökulmia tutkittavaan teemaan (Kallio). Haastattelujen litteroinnit analysoitiin laadullisella sisällönanalyysillä, jossa

keskitytään haastateltavien puhumiin asioihin ja aiheisiin. Haastattelulitteroinneista on tunnistettu ja nimetty sisällölliset elementit, joiden pohjalta on muodostettu selkeä ja tiivis analyysi tutkitusta aiheesta. (Vuori, n.d) Haastattelujen analysointia varten koostettiin luokitus, jossa kerättiin sisältöä seuraavista sisällön elementeistä: organisoituminen, organisaation strategia/tavoite, olemassa olevan osaamisen tunnistaminen ja hyödyntäminen, tarvittavan osaamisen tunnistaminen, puuttuvan osaamisen tunnistaminen, osaamisen kehittäminen ja seuranta, osaamisen johtamisen kipukohta/haaste sekä toimintaa ohjaava filosofia/periaate. Haastattelujen sisältöanalyysitaulukko löytyy liitteestä 3.

6 Tutkimustulokset

Seuraavissa kappaleissa käydään läpi työntekijäkyselyiden ja haastattelujen tulokset organisaatioittain.

6.1 Vertia Oy, työntekijäkysely

Vertia Oy:n työntekijöiden kysely toteutettiin touko-kesäkuussa ja vastausprosentti oli 25 % (n=28). Vastaajista suurin osa (71,4 %) oli työskennellyt Vertiassa yli 2 vuotta, 43 % oli työskennellyt 2–5 vuotta ja 29 % yli 5 vuotta. Kukaan vastaajista ei ollut aiemmin työskennellyt yhteisöohjautuvassa organisaatiossa. Vastaajien mielestä heidän työnsä oli 43 % yksintyöskentelyä ja 57 % yhtä paljon yksin kuin tiimissä työskentelyä.

Miten organisaatiossanne kartoitetaan työntekijöiden osaamisia?

Jokainen vastaaja tunnisti osaamisen kartoittamiseksi ylläpidon jokaisen työntekijän toimesta järjestelmään tai muuhun sellaiseen kaikkien käytössä olevaan paikkaan. Lisäksi kaksi vastaajaa tunnisti edellä mainitun lisäksi osaamisten kartoituksen tietyn roolin toimesta säännöllisesti.

Miten koet, että osaamiasi hyödynnetään organisaatiossanne?

Vastaajista 86 % koki, että heidän osaamistaan hyödynnetään hyvin ja 14 % erittäin hyvin organisaatiossa. Osaamisen erittäin hyvälle hyödyntämiselle nähtiin oma päätös siitä, mihin projekteihin lähtee mukaan. Hyvää hyödyntämistä perusteltiin olemassa olevan kokemuksen

hyödyntämistä, esimerkiksi vahva myyntiosaaminen ja oman työnkuvan itsenäisellä muokkauksella. Lisäksi mainittiin, että tunnistettiin myös potentiaalia, jota voisi hyödyntää enemmän.

Koetko, että osaamisesi on tarpeellista organisaationne toiminnassa tulevaisuudessa?

Kaikki vastaajat kokivat, että heidän osaamisensa on tarpeellista Vertian tulevaisuudessa.

Oma pitkä ja laaja-alainen kokemus rakennusosalta ja organisaation kulttuurin sekä toimintatapojen osaamisen koetaan tarpeelliseksi. Lisäksi uuden oppisen kautta lisätaitojen hankkiminen olemassa olevan osaamisen päälle nähtiin tarpeellisena.

Millaisia toimintamalleja/rakenteita/tapoja tunnistat organisaatiossanne, jotka tukevat osaamisen ylläpitämistä ja kehittämistä?

Vastaajia pyydettiin tunnistamaan organisaation käytössä olevia tapoja osaamisen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Kaikki vastaajat tunnistivat yhden tai useita tapoja. Alla olevasta kuvasta 11 näkee, että eniten tunnistettiin kehityskeskusteluja ja parhaiden käytäntöjen jakamista.

Kuva 11. Millaisia toimintamalleja/rakenteita/tapoja tunnistat organisaatiossanne, jotka tukevat osaamisen ylläpitämistä ja kehittämistä?



Listalla olleiden valmiiksi mainittujen tapojen lisäksi mainittiin erittäin pitkälle kehittynyt ohjejärjestelmä tai sähköiset ohjeet.

Ohjaako organisaation strategia ja/tai tavoitteet osaamisesi ylläpitämistä ja kehittämistä?

Vastaajista 86 % kokee, että organisaation strategia ja/tai tavoitteet ohjaavat oman osaamisen ylläpitämistä ja kehittämistä ja 14 % ei kokenut tätä. Strategiaan ja arvoihin kirjatut jatkuva kehittyminen sekä ammatillinen ja henkilökohtainen kehittyminen koettiin ohjaavan omaa osaamisen kehittämistä. Lisäksi koettiin oman kiinnostuksen kautta mahdolliseksi päästä erilaisiin koulutuksiin, joita on tarjolla niin sisäisesti kuin ulkoisesti.

Miten hyvin tunnistat muiden työntekijöiden osaamisia?

Vastaajista 71 % tunnistaa hyvin muiden työntekijöiden osaamisia ja 29 % jonkin verran. Muiden työntekijöiden osaamisia tunnustetaan työn tekemisen lomassa seuraamalla, toimimalla perehdyttäjänä sekä rekrytoinnin tekemisen kautta. Jonkin verran osaamisia tunnistavat tekevät paljon yksin töitä, jolloin ei tieto muiden osaamisesta kartu, tai on uusi työntekijä, ettei vielä tunne työkavereita niin hyvin.

Hyödynnätkö muiden työntekijöiden osaamista oman osaamisesi kehittämisessä?

Vastaajista 86 % hyödyntää muiden työntekijöiden osaamista oman osaamisensa kehittämisessä ja 14 % ei hyödynnä. Muiden työntekijöiden kautta omaa osaamista kehitetään työn lomassa oppimalla, neuvoja kysymällä ja perehdyttämällä toinen toisiaan. Enemmän yksin työskentelevä ei hyödynnä muita osaamisen kehittämisessään.

Mistä saat tietoa muiden osaamisista?

Vastaajat saavat tietoa muiden työntekijöiden osaamisesta yhteisissä tilaisuuksissa, tiedotuskanavalla, keskusteluissa, tuntemalla työkavereita, oppimiskorttien ja roolikarttojen kautta sekä järjestelmästä, jossa ylläpidetään osaamisalueita.

Ylläpidetäänkö tietoja työntekijöiden osaamisista esim. järjestelmässä tai exceleissä tai muualla yhteisesti käytössä olevassa paikassa? Kuvailisitko tarkemmin missä ja miten osaamisia ylläpidetään.

Kaikki vastaajat tunnistivat osaamisten ylläpitämisen yhteisessä paikassa. Paikoiksi kuvattiin lista, jossa kerrotaan työntekijöiden kurssit ja sertifikaatit, Slackissä ja muissa kanavissa, työnohjausjärjestelmässä, roolikartoissa ja oppimiskorteissa.

6.2 Vertia Oy – haastattelu

Vertialta haastateltiin toimitusjohtaja Topi Jokista. Hän on yksi yrityksen perustajista.

Organisoituminen

Vertia toimii itseohjautuvasti ja organisaatiossa ei ole esimiehiä. Toimitusjohtaja on ainoa henkilö, jolla on titteli. Yhdellä työntekijällä voi olla useita eri rooleja, ”roolikoktaili”, esimerkiksi hän voi tehdä lämpömittauksia, kosteusmittauksia tai olla mukana rekrytointisolussa. Vertiassa puhutaan soluista eli työntekijöistä, jotka tekevät saman aiheen ympärillä töitä, esimerkiksi asiakaspalvelu-, henkilöstö-, rekrytointi- ja mittaussolu. Organisaation kasvaessa on huomattu, että solujen rinnalle tarvitaan muodostaa esimerkiksi asiakaskohtaisia tiimejä. Vertiassa on käytössä päätöksentekomalli, jonka avulla kuka tahansa organisaatiosta voi tehdä päätöksiä. Mallissa riippuen päätöksenteon kohteena olevasta asiasta, on kysyttävä neuvoa ja näkökulmia muilta, ketä päätös koskee tai ovat asiantuntijoita sen osalta. Kaikki tieto organisaatiossa talousraporteista ja palkoista lähtien on avointa.

Organisaation strategia/tavoite

Toimitusjohtajalla on näkökulmana organisaation kokonaisuus, joten hän toimii strategiaprosessin ”fasilitaattorina”. Strategian muodostamiseksi on olemassa strategiakokous, johon kuka tahansa asiasta kiinnostunut työntekijä voi osallistua. Apuna toimii ulkopuolisista koostettu advisory board, joka on organisaatiolle neuvoa antavana ja sparraavana tahona. Strategian aiheita keskustellaan organisaation Slackissä, kerran kuukaudessa pidetyissä ”sahanterotuspäivissä” ja puolen vuoden välein tehdään päätöksiä etenemisestä ja mihin panostetaan.

”Aina välillä, siis kerran kuukaudessa ollaan pidetty tällöisiä niin sanottuja sahanteroituspäiviä, niin monesti siellä sitten keskustellaan nämä strategia-asioista sitten totta kai myös Slackissa tuodaan tällöistä.”

Olemassa olevan osaamisen tunnistaminen ja hyödyntäminen

Vertialla on käytössä tehtäväkohtaiset oppimiskortit, joiden kautta perehdytetään työntekijä tehtävään, esimerkiksi kosteusmittaajan oppimiskortti. Oppimiskorteissa on osaamisen tasot, joilla kuvataan millaisiin asiakastyömalleihin tehtäviin voi milläkin tasolla mennä. Lisäksi

rakennusalalla on tarvittavia sertifikaatteja, joita ilman ei tiettyjä töitä voi tehdä. Jokaisella työntekijällä roolit voivat kehittyä omanlaisekseen oman kiinnostuksen pohjalta.

”Tavallaan muotoutuu kaikilla oma omanlaisekseen ja sit jossain vaiheessa tietysti saattaa olla, että ne alkuperäiset roolit, mihin palkattiin, niin ne jää sitten pois ja pikkuhiljaa se muotoutuu ja pysyy liikkeessä koko ajan. Tavallaan se, että roolit vaihtelee, aina sen mukaan, mikä on tarve ja näin.”

Tarvittavan ja puuttuvan osaamisen tunnistaminen

Tarvittavaa osaamista nousee esille niin asiakasrajapinnasta henkilöstön kautta kuin toimintaympäristöstä tehdyistä havainnoista. Tarvetta erilaisille osaajille, osaamisille tai työtehtäville voidaan hakea esimerkiksi organisaation Slack-kanavassa ja tätä kautta voi ilmoittautua hoitamaan jotain työtehtäviä.

”Joku tarvitsee johonkin tai joku kysyy jossain meidän Slackissä, että et nyt tähän tarvitsis, et oisko ketään kiinnosta kiinnostusta tekemään tällöistä hommaa.”

Osaamisen kehittäminen ja seuranta

Oppimiskortit ja erilaiset sertifikaatit toimivat osaamisen kehittämisen perustana. Perehdytyksessä näiden oppimiskorttien avulla kehitetään osaamista mentorin opastuksella. Mentori arvioi osaamista eli kollegan vertaisarviointia. Yhden roolin opittuaan työntekijä voi oman kiinnostuksen mukaan lähteä oppimaan uutta roolia.

”Meidän yks ihminen, joka on meillä töissä ja mä pidän tätä lahjomattomana ikään kuin näkemyksenä. Niin hän sanoi, että meillä on rakennusalan paras perehdytys.”

Osaamisen johtamisen kipukohta/haaste

Itseohjautuvassa organisaatiossa voi olla haasteena se, että miten huolehditaan tai nähdään, että kaikki tekee riittävästi ja oikeita asioita, ettei voisi ”hukkua” porukkaan. Eli miten suunnataan työntekijöiden tekemistä riittäväälle tasolle ja haluttuun suuntaan. Tästä syystä osaltaan Vertiassa ollaan pohtimassa organisoitumisen kehittämistä esimerkiksi asiakaskohtaisten tiimien muodostamisella.

Toimintaa ohjaava filosofia/periaate

Vertiassa, itseohjautuvan organisaation periaatteena on luoda osaamisen kehittymisen mahdollistava systeemi, kulttuuri ja käytännöt, jossa toimitusjohtaja toimii ”infran rakentajana”. Esimerkkinä voisi käyttää liikenneympyrää, jossa kaikille selkeät pelisäännöt ja rakenteet ohjaavat toimimaan ilman kolareita.

”Mä oon niinku infran rakentaja, mä rakennan infraa elikkä sitä, että siellä ihmiset saa ajettua niillä autoilla tavallaan tai tehtyä niitä asioita. Mä oon se, joka huolehdin siitä, että se infra toimii.”

6.3 Ellun Kanat Oy – työntekijäkysely

Ellun Kanat Oy:n työntekijäkysely aloitettiin touko-kesäkuussa 2021, mutta vastaajia ei silloin saatu riittävästi. Uusinta kyselystä toteutettiin elo-syyskuussa 2021 ja kyselyyn vastaamiseen kannustettiin järjestämällä vastanneiden kesken arvonta, jossa palkintona oli kahdelle vastaajalle tunnin oman osaamisen kehittämiseen liittyvä coaching-tapaaminen opinnäytetyön tekijän kanssa. Kyselyn vastausprosentti oli 23,2 % (n=69). Vastaajista suurin osa (69 %) oli työskennellyt Ellun Kanoilla 2–5 vuotta ja 26 % vastaajista oli työskennellyt alle 2 vuotta. Vastaajista 56 % ei ollut aiemmin työskennellyt ja 44 % oli työskennellyt yhteisöohjautuvassa organisaatiossa. Suurimman osan (69 %) vastaajien mielestä heidän työnsä oli pääasiassa yhtä paljon yksin kuin tiimissä työskentelyä, vastaajista 19 % työ oli pääasiassa tiimissä työskentelyä ja 13 % yksin työskentelyä.

Miten organisaatiossanne kartoitetaan työntekijöiden osaamisia?

Vastaajista suurin osa (12 vastausta) tunnisti osaamisen kartoittamiseksi järjestelmän, jonne jokainen itse voi ylläpitää omia osaamisiaan. Lisäksi tunnistettiin osaamisten kartoitus tietyn roolin toimesta säännöllisesti (5 vastausta) ja muita keinoja (3 vastausta). Kaksi vastaajaa totesi, että näitä ei kartoiteta. Muina menetelminä tunnistettiin avainosaamisalueiden itsearviointi. Kartoituksista mainittiin niiden epäsäännöllisyys ja heikko hyödynnettävyys esimerkiksi asiakastyössä.

Miten koet, että osaamiasi hyödynnetään organisaatiossanne?

Vastaajista 63 % koki, että organisaatiossa heidän osaamistaan hyödynnetään hyvin, 19 % jonkin verran, 13 % erittäin hyvin ja 6 % heikosti. Erittäin hyvin-vaihtoehdon vastanneet

näkövinkit osaamisen hyödyntämisen keinona oma valinta ja päätös, mihin projekteihin lähtee mukaan. Hyvin-vaihtoehdon vastanneet kokivat, että ydinosaamisia hyödynnetään hyvin, mutta koetaan, että voisi olla enemmänkin annettavaa, ja että kannustetaan tuomaan esiin omaa osaamista sekä voi itse vaikuttaa omiin työtehtäviin osaamisten ja vahvuuksien perusteella. Jonkin verran-vaihtoehdon vastanneiden osalta oli pohdintaa tunnistaako itse omia ydinosaamisia ja osaako niitä sanoittaa, sekä koettiin, että ajautuu tekemään vain tietyn osaamisen kautta tehtäviä ja muu osaaminen jää hyödyntämättä. Heikosti-vaihtoehdon vastauksissa koettiin, että työkaverit eivät tiedä henkilön osaamista eikä ole varmuutta kohdentuuko osaamisen hyödyntäminen oikein.

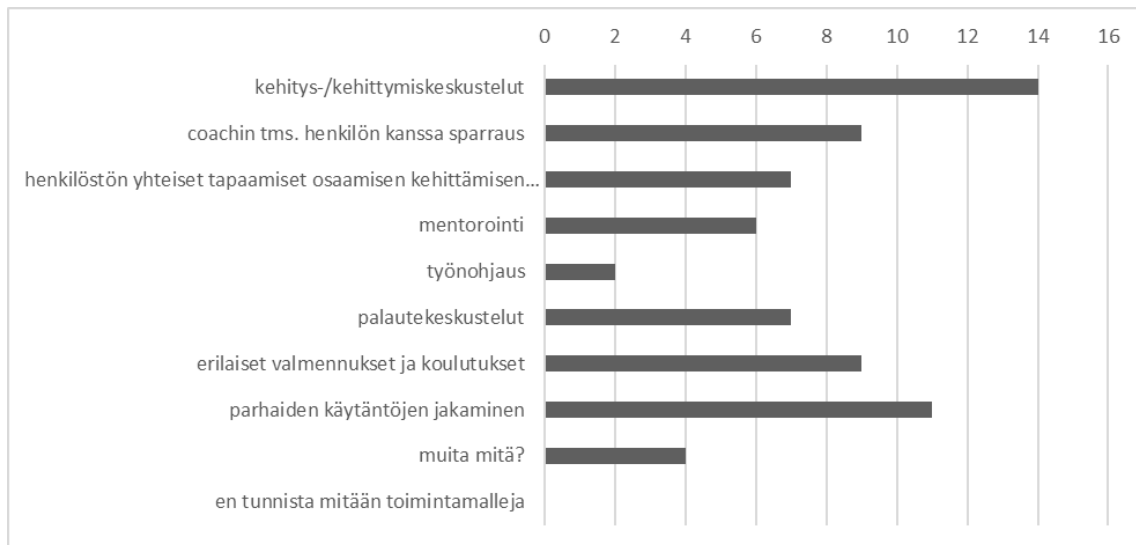
Koetko, että osaamisesi on tarpeellista organisaationne toiminnassa tulevaisuudessa?

Suurin osa (94 %) vastaajista koki, että heidän osaamisensa on tarpeellista organisaation toiminnassa tulevaisuudessa ja 6 % ei osannut sanoa. Oman osaamisensa tarpeelliseksi kokeneet olivat sitä mieltä, että oma osaaminen oli tunnistettu liiketoiminnan kasvun alueeksi, ja että heidän vahvaa ja syvää osaamistaan tietyiltä alueilta hyödynnetään. Lisäksi nostettiin esille muuntautuva osaaminen, jota voi syventää tarpeen mukaan. Toisaalta pohdittiin, onko omalla osaamisella merkitystä, kun organisaation rooli ja tavoitteet muuttuvat koko ajan.

Millaisia toimintamalleja/rakenteita/tapoja tunnistat organisaatiossanne, jotka tukevat osaamisen ylläpitämistä ja kehittämistä?

Vastaajia pyydettiin tunnistamaan organisaation käytössä olevia tapoja osaamisen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Kaikki vastaajat tunnistivat yhden tai useita tapoja. Alla olevasta kuvasta 12 näkee, että eniten tunnistettiin kehityskeskusteluja ja parhaiden käytäntöjen jakamista.

Kuva 12. Millaisia toimintamalleja/rakenteita/tapoja tunnistat organisaatiossanne, jotka tukevat osaamisen ylläpitämistä ja kehittämistä?



Valmiiden vastausvaihtojen lisäksi vastaajat nostivat esille työn kautta oppimisen, arkiset keskustelut kollegojen ja esihenkilön kanssa, aktiivisen ja avoimen tiedonjaon, vaihtuvat tiimit ja projektien monipuolisuuden. Kritiikkiä kohdistui kehityskeskusteluun, joka koettiin enemmän nopeana kuulumistenvaihtona kuin osaamisen kehittymisen keskusteluna.

Ohjaako organisaation strategia ja/tai tavoitteet osaamisesi ylläpitämistä ja kehittämistä?

Vastaajista 50 % koki, että organisaation strategia ja/tai tavoitteet ohjaavat oman osaamisen ylläpitämistä ja kehittämistä, 19 % koki ei ja 31 % ei osannut sanoa. Strategiasta tunnistettiin avainkompetensseja, core-osaamisia ja liiketoiminnan kasvun alueilla tarvittavia osaamisia, jotka koetaan ohjaavan osaamisen kehittämistä. Ei-vastanneet kokivat, että osaamista ei nähdä strategisena tavoitteena ja oma osaamisen kehittäminen tehdään oman itsenä ehtoilla eikä organisaation. En osaa sanoa-vastanneet kokivat oman ydinosamisen olevan erilliseksi organisaation toiminnasta, jolloin se on haastavaa ylläpitää. Lisäksi strategia koettiin monimutkaiseksi ja etäiseksi, jolloin koettiin, ettei se toimi osaamisen kehittämisen pohjana. Oman osaamisen kehittämisen ja strategian välillä ei nähty yhteyttä.

Miten hyvin tunnistat muiden työntekijöiden osaamisia?

Vastaajista 44 % tunnistaa hyvin, 44 % jonkin verran, 6 % erittäin hyvin ja 6 % heikosti muiden työntekijöiden osaamisia organisaatiossa. Erittäin hyvin tai hyvin muiden osaamisia tunnistavat kertoivat heidän rooliinsa kuuluvan resurssointia, osaamis-, tulo- ja

kehityskeskusteluja, jolloin ymmärrys toisten osaamisesta kasvaa. Lisäksi nähtiin työn tekemisen kautta tulevan lisää ymmärrystä toisten osaamisista, mutta samalla pohdittiin, että jääkö jotain piileviä potentiaaleja tunnistamatta. Jonkin verran-vastanneet kokivat kiireisen arjen haittaavan tunnistamista, ja projektien kautta tulee vain löyhä tuntemus sekä uutena työntekijänä ei ollut vielä kokemusta muiden osaamisesta. Ansioluettelot ja kotisivujen kuvaukset koettiin auttavan osaamisten tunnistamisessa. Muiden osaamisen tunnistamisen kasvattaminen yhdessä töitä tekemällä koettiin hitaaksi ja vaillinaiseksi tavaksi.

Hyödynnätkö muiden työntekijöiden osaamista oman osaamisesi kehittämisessä?

Vastaajista 69 % koki hyödyntävänsä muiden työntekijöiden osaamista oman osaamisensa kehittämisessä, 25 % ei ja 6 % ei osannut sanoa. Muiden työntekijöiden osaamisen hyödyntämisen keinoina mainittiin sparrailu ja keskustelu kollegojen kanssa, oppimisen työn tekemisen lomassa ja tunnistettiin yhteisiä tapoja jakaa uutta tietoa. Kiire koettiin hankaloittavan hyödyntämistä.

Mistä saat tietoa muiden osaamisesta?

Vastaajat saavat tietoa muiden työntekijöiden osaamisesta tiimeissä asiakasprojekteissa työskentelemällä, yhteisestä excelistä, jossa on lueteltu osaamiset, omasta mediasta (blogit, podcastit ja niin edelleen), erilaisissa keskusteluissa arjessa ja esimerkiksi osaamiskeskusteluissa, ansioluetteloista, Slackin kehu-kanavasta, kollegojen suosituksista ja projektien sisäisistä esittelyistä.

Ylläpidetäänkö tietoja työntekijöiden osaamisista esim. järjestelmässä tai exceleissä tai muualla yhteisesti käytössä olevassa paikassa? Kuvailisitko tarkemmin missä ja miten osaamisia ylläpidetään.

Suurin osa vastaajista (88 %) vastasi, että tietoja työntekijöiden osaamisista ylläpidetään yhteisesti käytössä olevassa paikassa. Vastaajista 12 % vastasi, ettei tietoja osaamisesta ylläpidetä yhteisessä paikassa. Yhteisiksi paikoiksi listattiin excel, osaamismatriisi, yhteinen resursointityökalu, jonne merkitään osaaminen, sen taso ja tieto halutuista kehitysalueesta, ansioluettelot ja avainosaamisten kartoitus.

6.4 Ellun Kanat Oy – haastattelut

Ellun Kanoilta haastateltiin kahta henkilöä, joiden rooleihin kuuluu osaamisen johtamisen elementtejä.

Organisoituminen

Ellun Kanojen organisoituminen muodostuu vahvasti asiakastyön ympärille. Kiinteitä tiimejä ei ole, vaan tiimit muodostetaan, ”tiimitetään”, asiakkaan tarpeiden mukaisesti, eli toimitaan tiimiohjautuvasti. Asiakkuustiimin työ voi kestää vuosia tai lyhyen projektin verran. Yksi työntekijä voi olla erilaisissa rooleissa useammassa tiimissä, esimerkiksi hän voi olla yhdessä tiimissä asiakkuusjohtaja eli vetää asiakkuustiimiä tai toisessa tiimin jäsen omalta asiantuntija-alueelta. Toimitusjohtajan lisäksi on liiketoiminnan kokonaisuudesta vastaava johtaja, henkilöstöstä ja osaamisen kehittämisestä vastaava johtaja, tutkimusjohtaja ja neljä liiketoiminnan kasvualueista vastaavaa johtajaa. Ellun Kanoilla johtaja-titteli ei välttämättä tarkoita esihenkilöasemaa, vaan esimerkiksi asiakkuusjohtaja toimii asiakkuustiimin vetäjänä, huolehtien tiimin työn johtamisesta ja vastaa asiakkaalle päin projektista, mutta ei toimi tiimin jäsenten esihenkilönä. Ellun Kanoilla on muutama esihenkilö, mukaan lukien toimitusjohtaja, jotka tarjoavat esihenkilöpalveluita työntekijöille.

”Arkisen työn järjestämisen kannalta ne pyritään olemaan aika tasainen tai hierarkiaton organisaatio.”

Organisaation strategia/tavoite

Ellun Kanat haluaa olla asiakkaiden paras muutokumppani. Strategisina osaamisina pidetään yhteiskunnallista ymmärrystä, kommunikaatiotaitoja ja strategista ajattelua. Ellun Kanoilla on strategiaan määritelty liiketoiminnan kasvun fokusalueet. Heillä tehdään jatkuvaa luotaamista siitä, mitä heiltä tarvitaan ja odotetaan asiakasyrityksessä ja miten toiminta voidaan tehdä kannattavasti.

”Mun mielestä meitä ehkä määrittää semmoinen tavallaan tietynlainen jatkuva luotaaminen siitä, että mitä meiltä mitä meiltä tarvitaan ja mitä meiltä odotetaan kussakin hetkessä asiakasyrityksissä ja että me voidaan tehdä kannattavaa toimintaa.”

Olemassa olevan osaamisen tunnistaminen ja hyödyntäminen

Ellun Kanoilla on käytössä työkalu, jossa jokainen ylläpitää omaa osaamistaan, meneillään olevat projektit ja mitä haluaisi oppia. Tätä työkalua hyödynnetään asiakkuustiimien muodostamisessa. Työntekijät tekevät paljon eri asiakkuustiimeissä töitä ristiin ja näin muodostuu näkemystä usealle olemassa olevasta osaamisesta. Asiakasprojekteista saadaan tai ei saada referenssit, joka omalta osaltaan kertoo osaamisen tasosta ja sen näyttäytymisestä hyötynä asiakkaalle.

”...sitten meillä on myös siis ihan semmoinen työkalu, mikä on meidän tiimitysten käytössä. Siellä nähdään ihmisten kuormitustilanne, kaistatilanne ja sitten siellä näkyy meneillään olevat projektit ja asiakkuudet ja samassa työkalussa näkyy jokaisen henkilön itsensä määrittelemä pitkä lista erilaisia osaamisia.”

Tarvittavan ja puuttuvan osaamisen tunnistaminen

Ellun Kanoilla on strategiassa määritellyt kasvun fokusalueet ja niiden kautta on kasvualueiden johtajien kanssa määritelty tärkeimmät osaamiset juuri kunkin kasvualueen näkökulmasta. Lisäksi on tunnistettu esimerkiksi asiakkuusjohtamiseen liittyviä osaamisia kuten projektien johtaminen, asiakkuuden johtaminen ja asiakkaiden kasvattaminen. Organisaation sisäisen määrittelyn lisäksi on tunnistettu asiakasrajapinnasta sekä toimintaympäristön muutoksista tarpeita, esimerkiksi diversiteetti-inklusiivisuus- ja digitaalisuusosaamiset. Näistä tärkeimmistä osaamisista on muodostettu avainosaamiskysely, jossa jokainen työntekijä arvioi omaa osaamistaan ja kirjaa mitä haluaisi oppia lisää tai mihin haluaisi suuntautua työssään. Lisäksi työntekijän osaamista arvioi kollega, jolla on näkemystä kyseessä olevasta osaamisesta ja kokemusta henkilön osaamisesta.

Osaamisen kehittäminen ja seuranta

Ellun Kanoilla tavoitteena on osaamisen kehittäminen pääasiallisesti työn kautta. Työntekijä voi hakeutua asiakkuusprojekteihin, joissa pääsee oppimaan uutta tai syventämään olemassa olevaa osaamista. Näitä kehittymishaluja on kirjattu yhteisessä käytössä olevaan työkaluun, joka on asiakkuustiimien muodostamista tekevän tiimin käytössä. Avainosaamiskysely, johon kaikki työntekijät vastaavat, on tarkoitus toistaa säännöllisesti ja sitä kautta tunnistaa niin työntekijä itse kuin organisaatio osaamisia ja niiden kehittymistä.

Kehityskeskusteluita pidetään kaksi kertaa vuodessa, joista toinen keskittyy juuri osaamisen kehittämisen näkökulmaan. Työntekijä voi valita vapaasti kenen kanssa hän haluaa tämän kehityskeskustelun käydä. Sisäistä osaamisen jakamista tehdään onnistuneiden asiakascasejen jakamiselle esimerkiksi maanantaisin olevassa yhteisessä palaverissa tai eri sähköisissä kanavissa. Mikäli tarvitaan ulkoista koulutusta, kuten tunnistetussa diversiteetti-inklusiivisuusaiheessa, pyritään siihen, että ulkoiseen koulutukseen osallistujat jakavat saatua oppia organisaatiossa eteenpäin. Lähtökohtana on, että jokainen voisi olla matalalla kynnyksellä yhteydessä esihenkilönsä osaamisen kehittymisen kysymyksissä.

”Ja siinä se tavallaan sitten sitä kautta [asiakastyössä] se sitten se ymmärrys syntyy siitä, että millä tasolla se osaaminen on ja sitten sitä voidaan huomioida tiimityksissä. Vaikkapa, että tämä henkilö tarvitsee tavallaan lisää harjoitusta tällaisen strategisesta ajattelusta vaikkapa ja sitten tiimitetään se jonkun seniorin kanssa tekemään sellaista, että se pääsee oppimaan sitä.”

Osaamisen johtamisen kipukohta/haaste

Yhtenä haasteena Ellun Kanoilla nähdään itseohjautuvassa organisaatiossa työntekijöiden osaamisen kehittämisen suuntaaminen juuri organisaatiolle hyödyllisiin osaamisiin sekä miten löytää sellaiset osaamisen kehittämisen tehokkaat tavat, jotka auttaisivat työntekijöitä löytämään ”nälän” oppia lisää.

Toimintaa ohjaava filosofia/periaate

Asiakastyössä Ellun Kanoilla on kaksi periaatetta, toiset silmät- ja konfliktiuskaliaisuus-periaatteet. Toiset silmät-periaate tarkoittaa sitä, että joku toinen katsoo tehdyn materiaalin ja arvio sen sisällön sekä ajatuksen. Konfliktiuskaliaisuus-periaate tarkoittaa sitä, että uskalletaan sanoa ajatus ja mielipide suoraan. Nämä periaatteet toimivat myös osaamisen jakamisen ja kehittämisen keinoina. Tärkeimmiksi osa-alueiksi osaamisen johtamisessa nousi motivaation johtaminen ja organisaation tavoitteen sanoittaminen sen taustalle.

”...tunnistaa motivaatio ja niin kuin ikään kuin ruokkia sitä tai sitten ehkä herättää motivaatio ja ruokkia sitä. Ne mä näen ehkä tärkeimpinä. Ihmiset pystyy mihin vaan, kunhan ne haluavat.”

”Kun ketään ei voi kärkeä kehittymään niin, että me pysytään jotenkin tavallaan jakamaan se ymmärrys siitä, että mihin suuntaan me halutaan mennä ja innostaa ihmiset kehittymään siihen suuntaan.”

6.5 Reaktor, haastattelu

Reaktorilta haastateltiin Iina Parosta. Hän toimii sisäisissä tiimeissä edistäen ihmisten hyvinvointia ja kulttuurin vahvuuksia sekä hän toimii myös asiakasprojekteissa.

Organisoituminen

Reaktor toimii autonomisesti ja itseohjautuvasti organisaationa. Työntekijät kompetenssinsa mukaisesti tekevät töitä projektitiimeissä, osa projekteista kestää vuosia ja osa lyhyemmän aikaa. Heillä on tiimejä tukitoimintoissa kuten taloudessa ja sitten on niin sanottuja kompetenssijoukkoja esimerkiksi coaching- ja myyntitoiminnot, jotka muodostuvat juuri henkilöiden vahvan kompetenssin mukaan. Organisaatiossa on toimitusjohtaja ja ylintä päätäntävaltaa käyttää hallitus. Lisäksi on eri puolilta organisaatiota koottu joukko, ”roikka”, jonka kokoonpano vaihtuu. ”Roikalla” on mandaatti tehdä päätöksiä ja altistaa ne koko organisaatiolle, mutta sillä ei ole hierarkista asemaa organisaatiossa. Reaktorilla ei käytetä titteleitä sisäisesti, vaan niitä käytetään ainoastaan kommunikaatiossa asiakkaiden kanssa.

Organisaation strategia/tavoite

Reaktorilla ei ole aiemmin tehty strategiaa perinteisessä kehyksessä. Nyt strategiaa on työstetty koko organisaatiossa tapahtuvalla avoimella, julkisella keskustelulla, jolla kalibroidaan tekemistä toimintaympäristöön nähden. Kaikilla on lupa kysyä ja kommentoida strategiaa, ja ”roikalla” on velvollisuus selvittää asioita ja vastata kysymyksiin. Aikaisemmin strategian tyypistä keskustelua, keskustelua merkityksellisyydestä, on käyty koko ajan, mutta sanoittamatta sitä strategiaksi.

Olemassa olevan osaamisen tunnistaminen ja hyödyntäminen

Reaktorilla on käytössä järjestelmä, jonne jokainen kirjaa, ”tägää”, oman osaamisensa ja mitä haluaisi oppia tai missä kehittyä. Periaatteena osaamisen kirjaamisessa on se, että kun merkitset osaavasi jotain, sinut voidaan myydä asiakkaalle sen osaamisen osalta. Tiettyjen

osaamisen osalta, kuten AI, koodaaminen tai design, kaikilta työntekijöiltä odotetaan tietyn tason osaamista, jotta kaikki ymmärtävät niiden osalta toinen toisiaan hyvin.

”Meidän omat semmoiset fundamentit, joita me nähdään, että ne on niin tärkeitä että kaikkien täytyy osata tietty taso tai olla tietoisia tietystä tasosta ... Oli se sitten AI tai oli se sitten koodaaminen tai design tai jotain niin kaikki käy sellaiset fundamentit niistä, että ymmärrämme toisiamme.”

Tarvittavan ja puuttuvan osaamisen tunnistaminen

Reaktorilla tarvittavaa ja puuttuvaa osaamista tunnistetaan asiakasrajapinnan, projektien ja myyntityön kautta. Projekteissa voidaan todeta, että tämän osaamisen osalta tarvitaan lisää osaamista ollaksemme riittävän korkealla tasolla. Lisäksi on tehty erillistä kartoitustyötä tarvittavista osaamisalueista. Organisaatiossa halutaan myös tehdä innovatiivista kehittämistä, ”haistella” maailmaa ja markkinaa, joka nostaa esiin siihen liittyviä osaamisen tarpeita.

Osaamisen kehittäminen ja seuranta

Osaamisen kehittäminen Reaktorilla lähtee liikkeelle jokaisen omasta motivaatiosta kehittää omaa osaamistaan. Periaatteena on, että ajankäytössä Reaktorilla asiakastyö tulee ensimmäisenä ja sen jälkeen osaamisen kehittäminen. Reaktorin tapahtumakalenterissa on sisäisiä koulutuksia, joista voi poimia itselleen sopivia. Lisäksi on niin sanottuja akatemioita, jotka ovat pidempi kestoisia koulutuksia, esimerkiksi team builder- tai käyttöliittymäsuunnittelukoulutuksia. Lisäksi osaamista jaetaan kollegojen kesken. Reaktorilla on osaamisen jakamiselle oma kanava, Training Bazaar, jonne voi ilmoittaa hakevansa uutta osaamista, ja löytyisikö organisaatiosta joku, joka voisi opettaa tai ilmoittaa halunsa opettaa jotain omaa osaamista eteenpäin. Oman osaamisen jakamisen ympärille voidaan rakentaa jonkinlainen koulutuspaketti tai muu vastaava. Ulkopuolisten koulutusten käymiseen yleensä käydään jonkin asteinen advice-prosessi päätöksen tekemiseksi ja näiden koulutusten antia jaetaan sitten sisäisesti eteenpäin esimerkiksi kompetenssiryhmien kohtaamisissa, joissa jaetaan tietoa muille.

”Meillä on myös erikseen ihan silläkin kanava, joka on nimeltään Training Bazaar ja sinne voi ilmaista, että hei minua kiinnostaisi tällainen onko meillä kellään tarjota sisäisesti opettaa tämmöistä ja sitten siellä voi nostaa kättä ylös joku, joka sanoo, että joo tai siellä voi tarjota, että minulla on annettavaa tälle ja se pyörii koko ajan.”

Rekrytinnin osalta tunnistetut osaamisen tarpeet toimivat lähtökohtana uusien työntekijöiden palkkaamiselle, mutta isona osana uuden työntekijän palkkausta on hänen sopimisensa organisaatiokulttuuriin ja tietty esimerkiksi tekninen kompetenssi on enemmän oletusarvo.

Kehittymiskeskustelu on Reaktorin luoma keskustelumalli, jossa työntekijä halutessaan voi pitää keskustelun oman osaamisensa kehittymisestä kenen tahansa henkilön, jonka hän kokee itselleen parhaaksi, kanssa. Tämä keskustelumalli on saatavilla julkisesti (Reaktor, n.d.).

”Meidän kehittymiskeskustelumalli, joka on itseasiassa julkisestikin saatavilla, joka perustuu nimenomaan siihen henkilön omaan tarpeeseen ja haluun, et nyt mä olen siinä käänneasteessa, että mä tarvitsisin vahvistusta sille, että mihin suuntaan mä meen.”

Outro-keskustelu on ainoa poikkeus muusta rakenteesta, että se pidetään aina kun projektistatuksesta tapahtuu joku muutos, työntekijät vaihtavat projektia, projekti päättyy tai muu muutos. Tälle keskustelulle on oma käsikirjoitus ja keskustelun fokus on työntekijän oppimisesta kyseessä olleessa projektissa. Keskustelussa käydään läpi esimerkiksi mitä oppeja otat mukaasi tästä projektista seuraavaan projektiin, mitä olisit halunnut tehdä toisin ja mitä seuraavassa projektissa haluaisit tehdä.

”Se lähtökohta, että mitä sinä olisit voinut tehdä toisin, mitä sä olisit halunnut tehdä toisin, mitä sinä tekisit toisin, mitä sä otat tästä mukaasi seuraavaan projektiin, miksi sä haluat siihen seuraavaan projektiin, kun se on sellainen ja miksi se sua kiinnostaa ... Nämä on sitten kysymyspatteristoa, jota me siinä hyödynnetään.”

Reaktorin asiakasprojekteissa tyyppinen toimintatapa on retrospektiivit, joita pidetään noin kerran kahdessa viikossa. Näissä retroissa reflektoidaan niin tiimin kuin työntekijän itsensä toimintaa, mikä on mennyt hyvin ja mitä pitää kehittää.

Osaamisen kehittämisessä hyödynnetään myös yhteistyökumppaneita ja kumppaniverkostoa, joka muodostuu Reaktorin osaomisteisista organisaatioista.

Yhteistyökumppaneiden osalta esimerkkinä voidaan mainita Element of AI-kurssi, joka tehtiin yhdessä yliopiston kanssa.

Osaamisen johtamisen kipukohta/haaste

Reaktorilla koetaan, että vahvuutena olevan itseohjautuvuuden kääntöpuolelta löytyy haaste. Kun vastuu omasta osaamisen kehittämisestä on työntekijällä, niin voi olla, että kehittäminen voi jäädä vähälle. Esimerkiksi kehittymiskeskustelun käyminen on täysin työntekijän itsensä vastuulla ja se voi jäädä käymättä vuosiksi.

”Kyllä on siis varmasti ole mahdollista olla vuosia käymättä kehittymiskeskustelua. Siihen ei kukaan pakota. Ei ole mitään semmoista kalenteria, jossa joku kysyy että ootko sä käynyt ... Tuossa on ehkä se haaste, että se kääntöpuoli, kun se on kuitenkin sitten yksilön varassa.”

Toimintaa ohjaava filosofia/periaate

Reaktorin kulttuurissa on vahvasti pyrkimys koko ajan parempaan ja he auttavat toisiaan siinä, auttavat toisiaan menestymään. Tällainen kulttuuri luo maaperää työntekijän oman osaamisen kehittämisen motivaatiolle.

”Jotenkin se, sen yksilön oman palon herättäminen ja sen yksilön vastuun siitä omasta kehittämisestä, sen jotenkin valjastaminen tai sen saaminen liekkiin. Koska sitten sen jälkeenhän se on helppoa.”

6.6 Järvenpään kaupunki, sosiaali- ja terveystalvet, haastattelu

Tutkimuksessa haastateltiin Johanna Sinkkosta, joka toimi Järvenpään kaupungilla asiakkuusjohtajana sosiaali- ja terveystalvetuissa 2013–2018. Hänen organisaatiossaan aloitettiin muuttamaan organisaation tiimien toimintaa yhteisöohjautuvaan suuntaan alkaen vuodesta 2017.

Organisoituminen

Järvenpään kotihoito oli organisoitunut linjaorganisaation tyyliin. Asiakkuusjohtajan alaisuudessa oli kotihoidon päällikkö, jonka alaisuudessa oli lähiesimiehet. Organisaatiossa oli tunnistettu tarve parantaa hoitoalan vetovoimaisuutta sekä pitovoimaisuutta. Tästä

syystä yhdeksi keinoksi oli valittu yhteisöohjautuvuus alalla toimivan hollantilaisen Buutzorgin (Laloux, 2014, ss. 62-73) esimerkin mukaan.

”Me ruvettiin miettimään, että kun väestö ikääntyy, niin millaisin keinoin me voitaisiin vahvistaa sote alan vetovoimaisuutta ja pitovoimaisuutta.”

Organisaation strategia/tavoite

Kunta-organisaatiossa strategiat tehdään valtuustokaudeksi kunnassa olevan strategiaprosessin mukaisesti. Organisaatiossa oli tunnistettu väestön ikääntymisen ja kuntalaisten monimuotoisuuden lisääntymisen tuomia muutoksia osaamisessa. Lisäksi sote-alan henkilöstöressurssien vähäisyys nosti esille henkilöstöressurssin tärkeyden ja siellä olemassa olevan potentiaalin nostamisen esiin. Työntekijät tunnistivat arjen työssä hoitotyön kehittymistä oman osaamisen kehittymisen käynnistäjänä. Organisaation muuttaessa toimintaa yhteisöohjautuvaan suuntaan, tärkeänä huomiona oli, että jokaisen pitää ymmärtää mitä organisaation strategiset tavoitteet tarkoittavat jokaisen arkipäiväisessä työssä ja miten isommassa kuvassa esimerkiksi asiakkaiden määrän kehitys koko organisaatiossa vaikuttaa.

Olemassa olevan osaamisen tunnistaminen ja hyödyntäminen

Organisaatiossa on käytössä osaamiskartoitus, johon on kirjattu hoitotyössä tarvittava perusosaaminen, jota pitää löytyä kaikilta, ja erityinen osaaminen, jota on jollain tiimin jäsenellä. Tähän osaamiskartoitus pohjaan täydennettiin asiakastarpeiden ja hoitotyön kehittymisen kautta tunnistetut uudet osaamiset. Tiimeillä oli vastuu katsoa oman tiimin osaamisen kokonaisuutta esimerkiksi rekrytoinneissa.

Esihenkilön tärkein työväline osaamisen tunnistamisessa ja hyödyntämisessä on aito kiinnostus työntekijää kohtaan. Esihenkilöllä on riittävällä tasolla tuntemus osaamisesta ja sitä kautta näkemys myös työntekijöiden potentiaalista. Aktiivisen dialogin kautta esihenkilö saa yhteisön kokonaisuosaamista kehittymään samaan suuntaan. Osaamisen tunnistamisessa on tunnistettava myös niin sanottu työyhteisöosaaminen, taito tulkita organisaation sääntöjä ja kulttuuria osana omaa työtä ja tehtävää suhteessa organisaation tavoitteisiin ja periaatteisiin.

Tiimeihin muodostui rakenne, jossa jokaiselle tiimin jäsenelle tuli oma vastuualue. Tämä tarkoitti tämän vastuualueen osalta dialogin ylläpitämistä, ettei aihe, esimerkiksi tietty sovittu yhteinen tavoite, unohdu arjen kiireiden keskellä.

Tarvittavan ja puuttuvan osaamisen tunnistaminen

Tarvittavaa ja puuttuvaa osaamista tunnistettiin tiimien tasolla osaamiskartoituksen kautta, ja peilattiin nykyisiin ja tuleviin asiakastarpeisiin sekä hoitotyön kehittymiseen.

”Tässä yhteisöohjautuvuuden kauttahan se osaamisen niin kuin kokonaisuus oli vahvasti siellä tiimeillä, eli myöskin he arvioi itse, että minkä tyyppistä osaamista he tarvitsee, minkälaista tyyppiä he mahdollisesti rekrytilanteessa sitten etsii, jotta se täydentää sitä heidän osaamisen kokonaisuutta.”

Osaamisen kehittäminen ja seuranta

Tarvittavaa osaamista hankittiin koulutusten, rekrytointien tai muun tiedon keruun kautta. Koulutusten ja tiedon keruun oppeja jaettiin sisäisissä tapaamisissa muille tiimiläisille ja muille tiimeille, esimerkiksi osaamisen jakamisen iltapäivinä. Osaamisen jakamisessa tunnistettiin arkuutta, osa työntekijöistä koki, ettei ole riittävän pätevä jakamaan osaamistaan, ja tarvitsi siinä rohkaisua.

”Sote-puolella tietysti professiot on vahvoja, niin voiko sitten joku lähihoitaja kertoa vaikka sellaisille sairaanhoitajille niin jostakin vaikka hoitotoimenpiteistä, jossa hän on käynyt kouluttautumassa tai hän on vaikka erikoistunut muistisairauksiin, niin onko hän riittävän pätevä kertomaan muille tästä.”

Tiimit suunnittelivat oman kehittymisen, mitä ja miten kehitetään, ja kirjasivat sen ylös A4-pohjalle, joka laitettiin kaikkien nähtäville. Yksi osa-alue tiimien kehittämisessä oli juuri osaaminen. Avoimen tiedon vaihdon kautta, tiimit pystyivät oppimaan toinen toisiltaan. Osaamisen kehittymistä seurattiin yksilö- ja tiimin kehityskeskusteluissa säännöllisesti.

”Esimerkiksi jotkut tiimit sitten rakensi esimerkiksi itselleen tällaisia vartin, puolen tunnin sessioita, missä he kävi aina uusinta tietoa läpi, eli sinne lähti syntymään tällaisia sisäisiä tiedon rakenteita, missä he jakoi yhdessä sitä jollain olevaa tietoa tai jostain löydettyä tietoa. Syntyi tällaisia osaamisen jakamisen rakenteita.”

”Myös tiimitason kehityskeskustelu on hyvä, jossa tiimi itse arvioi omaa työtään tavoitteisiin saavuttamista.”

Esihenkilön toimiminen tiimin tukena osaamisen kehittämisessä valmentavan johtamisen keinoin oli yksi tärkeimmistä asioista. Esihenkilö toimi keskustelun ylläpitäjänä, uusien ajatusten synnyttäjä eikä valmiiden vastausten antajana.

Osaamisen johtamisen kipukohta/haaste

Kiireinen arki koetaan haastavan osaamisen johtamisen keinojen käyttämistä, jo pelkkä ajatus kiireestä saattoi estää yhteisen osaamisen jakamisen foorumin hyödyntämisen. Tämän osalta tulisi tunnistaa, että osaamisen jakaminen arjessa ei välttämättä vaadi paljon aikaa, vaan selkeän rakenteen tai foorumin, jossa se arjen keskellä tapahtuu. Esimerkiksi sosiaali- ja terveydenhuollossa voisi luovemmista menetelmistä, kuten taiteesta, olla hyötyä hoitotyön tukena, mutta juuri kiireen vuoksi kokeilut ja sitä kautta oppiminen jää pois.

”Meinaa käydä niin, että tavallaan jo se ajatus, että meillä ei ole aikaa, niin estää sen koko asian tapahtumiseen, koska eihän välttämättä jotkut asiat tarvitse paljon aikaa, mutta ne tarvitsee sen selkeän rakenteen tai foorumin, jossa se tapahtuu.”

Toimintaa ohjaava filosofia/periaate

Organisaation toiminnassa avoimuus on avainasemassa, jonka kautta saadaan luottamuksen ilmapiiri syntymään ja voidaan sanoittaa ääneen asioita, jotka muuten jäisivät sanomatta. Tärkeä näkökulma on olemassa olevan potentiaalin tunnistaminen työntekijöissä ja sen kasvattaminen ja hyödyntäminen voi saada ihmiset kukoistamaan.

”Se on tärkeää, että me tunnistetaan potentiaalia tai se semmoinen kyvykkyys, joka piilee siellä osaamisen alakerroksessa, on tavallaan vähän niin kuin voisi ajatella, että kasvin juuret, jotka ei vielä näy, mutta joista tavallaan se osaaminen kasvaa ja siinä nimenomaan se, että me annetaan esihenkilöinä mahdollisuuksia sen potentiaalın kasvamiselle ja sen hyödyntämiselle.”

6.7 Tutkimuksen luotettavuus ja riippuvuudet

Tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan yleensä reliabiliteetin ja validiteetin kautta. Kuitenkaan laadullisen tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia ei voida arvioida kuten määrällisen tutkimuksen (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Uskottavuus ja luotettavuus ovat olennaisia tarkasteltavia asioita laadullisessa tutkimuksessa. Näitä

näkökulmia voidaan tarkastella esimerkiksi, että tutkimuksessa käytetyt menetelmät sopivat tutkittavaan asiaan, käytetyt termit sopivat tutkimusongelmaan ja sisältöön, tutkimustulokset eivät saa olla sattumanvaraisia ja tutkimuksen tulokset ovat yleistettävissä tai siirrettävissä. (Jyväskylän yliopisto, n.d.)

Tässä tutkimuksessa voidaan sanoa tutkitun tutkimuksen kohteena olevaa osaamisen johtamista ja siihen liittyviä osa-alueita onnistuneesti. Työntekijäkyselyn kysymykset oli suunnattu kolmeen osa-alueeseen: oman osaamisen tunnistaminen ja hyödyntäminen, oman osaamisen kehittäminen kohti organisaation tavoitteita ja organisaatiossa olevan osaamisen tunnistaminen ja hyödyntäminen. Teemahaastatteluissa pohjana toimi Viitalan (2008, s. 15) viitekehys, joka ohjasi haastattelussa käsiteltyjä osa-alueita. Tutkimuksen tuloksia voidaan yleistää tai siirtää toisiin yhteisöohjautuviin tai sen tyyppisesti toimiviin organisaatioihin. Opinnäytetyön lopussa on kuvattu tutkimuksen tuloksista koostettuna osaamisen johtamisen menetelmiä hyödynnettäväksi. Todettava on, että tutkimuksessa on ollut vain kaksi organisaatiota työntekijäkyselyn osalta, ja neljä teemahaastattelujen osalta. Kattavampi tutkimuksen tulos saavutettaisiin laajemmalla määrällä tutkittavia organisaatioita.

Ellun Kanojen osalta on mainittava, että olen työskennellyt vuodesta 2018 Ellun Kanat Oy:n yhtenä business coachina ja coachannut muutamia asiakasjohtajia työssään. Ellun Kanoilta haastateltujen henkilöiden osalta, kiinnitin erityistä huomiota siihen, että pysyin haastattelun teemassa ja hyödynsin edellä mainittua osaamisen johtamisen viitekehystä kiinnittäen kysymyksiä siihen.

7 Johtopäätökset

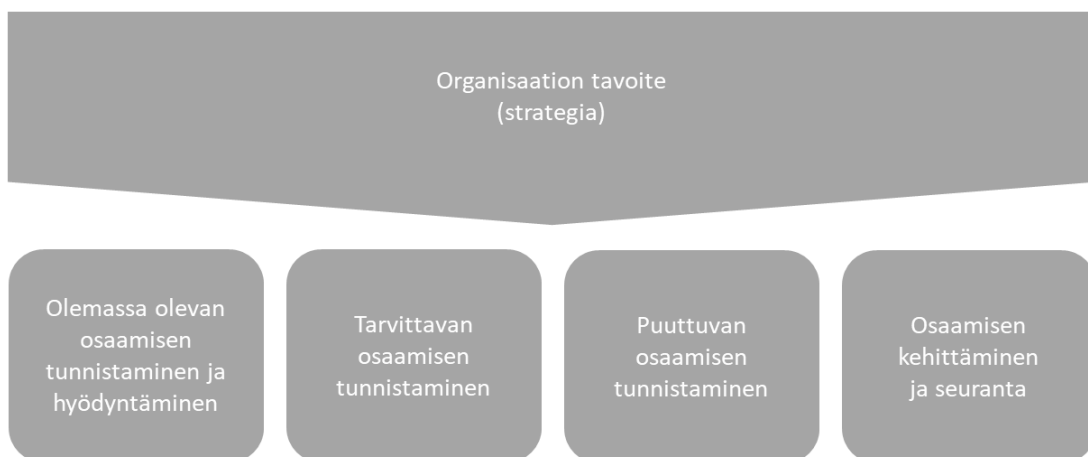
Tässä seuraavissa kappaleissa käydään läpi tutkimuksen tuottamat vastaukset tutkimuskysymyksiin.

7.1 Millä keinoilla yrityksen osaamista johdetaan vastaamaan yrityksen tarvitsemaa osaamista kohti strategisia tavoitteita yhteisöohjautuvassa organisaatiossa?

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että yhteisöohjautuvissa organisaatioissa osaamista johdetaan samantyyppisillä menetelmillä ja keinoilla kuin linjaorganisaatiossa.

Yhteisöohjautuvien organisaatioiden toiminnasta voidaan tunnistaa samoja elementtejä osaamisen johtamisesta alla olevan kuvan 13 tutkimuksen viitekehukseen, joka muodostettiin osaamisen johtamisen aiemman tutkimusten ja kirjallisuuden kautta, valittujen elementtien osalta.

Kuva 13. Osaamisen johtamisen viitekehys



Tämän tutkimuksen osalta voidaan todeta, että osaamisen johtamisen viitekehys toimii sellaisenaan ylätasolla, ilman määriteltyjä rooleja ja hierarkiatasoja, niin perinteisessä linjaorganisaatiossa kuin yhteisöohjautuvassa organisaatiossakin. Seuraavissa kappaleissa käydään läpi osaamisen johtamisen viitekehysten osa-alueiden nostot tutkimustuloksista.

Organisaation tavoite ja/tai strategia

Suurin osa kyselyyn vastanneista Vertian työntekijöistä ja Ellun Kanojen työntekijöistä puolet koki, että organisaation strategia ohjaa heidän oman osaamisensa kehittämistä. Vertialla yrityksen arvoihin on kirjattu työntekijöiden jatkuva kehittyminen ja strategiaan kirjattu ammatillinen ja henkilökohtainen kehittyminen koettiin tukevan toimintaa. Osa vastanneista työntekijöistä niin Vertialla kuin Ellun Kanoilla koki, että ei vaikuta tai ei osannut sanoa,

vaikuttaako vai ei. Ellun Kanoilla nämä vastaajat kokivat, että organisaation rooli ja strategia eivät ole niin selkeät, eikä siitä koeta omistajuutta. Reaktorilla avointa keskustelua merkityksellisyydestä on käyty aiemmin ja nyt on strategiaa muodostettu yhteisellä keskustelulla eli kalibroitu omaa tekemistä toimintaympäristöön. Järvenpään kotihoidon osalta strategia on tullut kuntaorganisaatiosta annettuna.

Voidaan todeta, että organisaation tavoite ja/tai strategia toimivat suunnannäyttäjinä työntekijöiden osaamisen kehittämiseksi. Tavoitteen selkeä ja ymmärrettävä viestintä sekä keskustelu sen tarkoituksesta osaamiselle, niin yksilö- kuin organisaatiotasolla, on erittäin tärkeää. Strategian sanoittaminen ja yhteinen keskustelu tulisi olla jatkuvaa, jotta kaikille työntekijöille muodostuu yhteinen näkemys organisaation suunnasta.

Olemassa olevan osaamisen tunnistaminen ja hyödyntäminen

Vertialla, Ellun Kanoilla ja Reaktorilla on olemassa yhteinen paikka, järjestelmä tai tiedosto, jonne omia osaamisiansa tai kehittymisen kohteita voi tallentaa. Osa kyselyyn vastanneista Vertian ja Ellun Kanojen työntekijöistä tunnisti, että osaamisen kartoitusta toteuttaa joku henkilö säännöllisesti. Ellun Kanoilla oli vain kaksi vastaajaa, jotka eivät tunnistaneet kartoituksen tekemistä ja lisäksi todettiin yksi maininta avainosaamisen itsearvioinnista ja kaksi mainintaa kartoituksen epäsäännöllisyydestä. Järvenpään kotihoidossa oli käytössä osaamiskartoitus, joka oli koko tiimin hyödynnettävissä. Vertialla on käytössä tehtäväkohtaiset oppimiskortit, joiden avulla työntekijä perehdytetään tehtävään ja näin saadaan tieto osaamisesta talteen.

Vertian ja Ellun Kanojen työntekijöistä suurin osa koki, että heidän osaamistaan hyödynnetään hyvin. Keinoina mainittiin se, että itse pystyy vaikuttamaan millaisia asiakasprojekteja tulee työn alle. Tässä koettiin tärkeänä se, että pystyy itse tunnistamaan omat osaamiset ja sanoittamaan ne työyhteisölle. Järvenpään kotihoidossa tärkeä osaamisen tunnistamisen ja hyödyntämisen keino on esihenkilön aito kiinnostus työntekijää kohtaan, jolloin voidaan tunnistaa potentiaalinenkin osaaminen olemassa olevien osaamisten lisäksi.

Vertialla suurin osa suurin työntekijöistä tunnisti hyvin muiden työntekijöiden osaamisiansa, kun taas Ellun Kanoilla vastaajat jakaantuivat, puolet tunnisti hyvin tai erittäin hyvin, vajaa puolet jonkin verran ja loput heikosti. Haasteita koettiin arjen kiireessä vain lähimpien

työkavereiden osaamisen tunnistaminen ja muiden osaamisen jääminen hämärään peittoon. Tietoa muiden työntekijöiden osaamisista saatiin muun muassa yhteisestä järjestelmästä, keskusteluista, työn kautta, ansioluetteloista ja yhteisesti jaetuista asiakasprojektien opeista.

Vertialla ja Reaktorilla on tapa jakaa osaamista tai osaamisen tarvetta yhteisillä Slack-kanavilla. Jos jollakin on tarve oppia jotain, hän voi ”huudella” kanavalla ja siihen kyseessä olevan asianosaaja voi vastata ja sopia perehdyttämisestä.

Voidaan todeta, että yhteisen osaamisen tiedon ylläpitämisen työkalun olisi hyvä olla arkisessa käytössä, jotta tieto omasta osaamisesta sekä muiden osaamisesta leviäisi. Se, miten tällaista työkalua, hyödynnetään ja mitä apua siitä saadaan, olisi hyvä viestiä säännöllisesti organisaatiolle ja sen käytön tulisi olla olennainen osa perehdytystä. Omien osaamisten tunnistaminen ja sanoittaminen muodostuu näin ollen kivijalaksi kaikkien työntekijöiden osaamisten hyödyntämiseen organisaatiossa.

Tarvittavan ja puuttuvan osaamisen tunnistaminen

Haastatellut organisaatioiden henkilöt kertoivat organisaation tunnistavan tarvittavaa osaamista toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten ja asiakasrajapintojen kautta sekä Järvenpään kotihoidossa hoitotyön kehittymisen kautta. Ellun Kanoilla tärkeimmistä osaamisista on muodostettu avainosaamiskysely, jonka kautta pyritään tunnistamaan olemassa olevia ja puuttuvia osaamisia. Reaktorilla halutaan lisäksi tehdä innovatiivista kehittämistä ja sen kautta tunnistetaan puuttuvia osaamisia.

Voidaan todeta, että organisaation kehittymiselle, strategiasta ja tavoitteesta tunnistettujen tarvittavien osaamisten peilaaminen nykyisiin osaamisiin organisaatiossa, on sen edellytys. Tuo vertailu luo niin sanotun ostoslistan puuttuvista osaamisista, joiden kerryttämiseen ja hankkimiseen tarvitaan suunnitelmallisuutta ja seuranta.

Osaamisen kehittäminen ja seuranta

Molemmissa työntekijäkyselyyn vastanneissa organisaatioissa tunnistettiin useita erilaisia menetelmiä osaamisen kehittämiseksi. Menetelminä mainittiin kehitys- tai kehittymiskeskustelut, coachin tai muun sellaisen henkilön kanssa sparraus, henkilöstön yhteiset tapaamiset osaamisen kehittämisen teemalla, mentorointi, työnohjaus,

palautekeskustelut, erilaiset valmennukset ja koulutukset sekä parhaiden käytäntöjen jakaminen. Sekä Reaktorilla että Ellun Kanoilla kehitys-/kehittymiskeskustelu käydään työntekijän itsensä valitseman henkilön kanssa. Vertiaalla tehtäväkohtaiset oppimiskortit sekä rakennusalan sertifikaatit toimivat osaamisen kehittämisen perustana. Ellun Kanoilla työntekijäkyselyssä vastaajat sekä haastateltavat nostivat esille myös työn kautta oppimisen ja aktiivisen sekä avoimen tiedonjaon. Järvenpään kotihoidossa järjestettiin osaamisen jakamisen tilanteita eli kun joku työntekijä kävi koulutuksessa tai hänellä on sellaista osaamista, jota tarvitaan toisillekin, osaamista jaettiin joko tiimin sisäisesti tai koko organisaatiolle.

Suurin osa työntekijöistä Vertiaalla ja Ellun Kanoilla hyödynsivät toisten työntekijöiden osaamisia oman osaamisen kehittämisessä. Tietoa muiden osaamisesta koettiin saavan tuntemalla henkilöitä, tekemällä töitä heidän kanssaan ja parhaiden käytänteiden jakamisella. Ellun Kanoilla on tapana käydä onnistuneita asiakasprojekteja yhteisesti läpi ja oppia niistä yhdessä.

Voidaan todeta, että osaamisen kehittämiseksi löytyy useita erilaisia keinoja, mutta yksi eniten esiinnoituksesta on työn arjessa oppiminen tutkituissa organisaatioissa. Oman osaamisen jakaminen esimerkiksi koulutusten jälkeen tai onnistuneen asiakasprojektin päätyttyä auttaa niin itse työntekijää sanoittamaan osaamistaan, miksi tässä asiakasprojektissa onnistuttiin tai mitä oppia sai koulutuksesta. Ja tätä kautta harjaantuu koko organisaatio osaamisen tunnistamisessa.

7.2 Miten yhteisöohjautuvan organisaation osaamisen johtaminen eroaa linjaorganisaation osaamisen johtamisesta?

Yhteisöohjautuvan organisaation ja linjaorganisaation osaamisen johtamisessa tämän tutkimuksen perusteella suurin ero on osaamisen johtamisen menetelmiä käyttävissä rooleissa. Näissä organisaatioissa vertaiset käyttävät esihenkilön rooliin kuuluvia keinoja, esimerkiksi Reaktorilla ja Ellun Kanoilla yksilö saa itse päättää kenen kanssa hän haluaa käydä kehityskeskustelun, Vertiaalla kollega arvioi työntekijän osaamista oppimiskorttien avulla ja osaamista jaetaan työntekijöiden kesken heidän omasta aloitteestaan. Järvenpään kotihoidon esihenkilöiden johtamisen tyyli on valmentava, eli uusia ajatuksia synnyttävä, ei

valmiita vastauksia antava. Lisäksi yhteisöohjautuvissa organisaatioissa strategian ja organisaation tavoitteiden muodostaminen tapahtuu osallistavasti, esimerkiksi Vertian avoin strategiaryhmä ja avoin keskustelu Slack-kanavalla strategiasta. Tämä muodostaa työntekijöille mahdollisuuden vaikuttaa ja päästä enemmän sisälle strategiaan ja näin ollen ohjata omaa osaamisen kehittymistä kohti organisaation tavoitteita.

Yhteisöohjautuvassa organisaatioissa yksilön vastuu omasta osaamisen johtamisesta korostuu ja yksilön taito tunnistaa sekä sanoittaa omaa osaamistaan muodostuu osaamisen johtamisen lähtökohdaksi. Nykytilan tunnistamisen lisäksi yksilön vastuulla on muodostaa oma näkemys mihin suuntaan ja mitä osaamista hän haluaa jatkossa kehittää. Näiden osaamisten, nykyisten ja tulevien, tunnistamiseen yhteisöohjautuvissa organisaatioissa käytetään voimavaroja, niin erilaisten reflektointitapojen, kuten outrot Reaktorilla ja osaamiseen keskittyvät kehityskeskustelut Ellun Kanoilla.

7.3 Osaamisen johtamisen keinoja ja menetelmiä

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen pohjalta on koottu käynteitä hyödynnettäväksi yhteisöohjautuvaan suuntaan kehittyville organisaatioille. Seuraavissa kappaleissa esitellään kolme menetelmää.

Osaamiset yhteisessä paikassa

Kaikkien työntekijöiden osaamiset ja niiden taso on tallennettuna yhteiseen paikkaan, joka voi olla excel tai oma järjestelmänsä, kuten Reaktorilla heidän oma tekemänsä järjestelmä. Olemassa olevan osaamisen lisäksi, yhteiseen paikkaan tallennetaan myös kehittymisalueet, eli mitä uutta työntekijä haluaa oppia. Tämä yhteinen paikka toimii niin asiakasprojektien resurssoinnin perustana kuin yksittäisten työntekijöiden hakiessa apuja oman osaamisen kehittämiseen. Yhteisen paikan käyttämisen juurruttaminen arkeen on tärkeää, että sinne ylläpidetään muuttuva osaaminen ja myös, että sieltä osataan etsiä apuja tarvittavasta osaamisesta. Omien osaamisten tunnistaminen ja sanoittaminen on näin ollen lähtökohta kaikkien työntekijöiden osaamisten hyödyntämiseen organisaatioissa.

Kehittymiskeskustelu

Kehittymiskeskustelussa keskitytään osaamisen ja uran kehittämiseen. Yksilö voi halutessaan pyytää kollegaa pitämään hänelle kehittymiskeskustelun. Tätä keskustelua ei ole aikataulutettu tarkasti vuosikelloon, vaan tarkoitus on pitää keskustelu silloin, kun sen tarve on. Keskustelun apuna voi käyttää Reaktorin luomaa keskustelumallia. Tässä mallissa on selkeät ohjeet, eteneminen ja vinkkejä sekä sparraajalle että sparrattavalle (Reaktor, n.d.). Toinen hyödynnettävä malli löytyy Futuricelta, jossa tästä keskustelusta käytetään termiä My impact-keskustelu. Tässä mallissa työntekijä kerää palautetta niin työkavereiltaan kuin asiakkailta. Tämän palautteen pohjalta hän reflektoi omaa osaamistaan ja toimintaansa sekä kehittymiskohteitaan. (Mäkkeli ym., 2021, s. 89)

Osaamisen jakamisen rakenteet

Organisaatiossa voi luoda rakenteita sisäiselle osaamisen jakamiselle. Nämä rakenteet toimivat sitten niin sanottuina alustoina osaamisen jakamiselle. Yhtenä rakenteena voisi olla asiakastiimin työn reflektointi päättyneiden asiakasprojektien jälkeen. Tiimi pohtii yhdessä missä onnistuttiin ja miksi, missä osaamisissa pitäisi kehittyä tai mitä toimintamalleja pitäisi kehittää. Toinen rakenne voisi olla se, että ulkoisiin koulutuksiin osallistunut jakaa saamaansa oppia muille työntekijöille, jakamisen keino voi olla yhteinen tapaaminen tai tiedon jakaminen esimerkiksi Teams- tai Slack-kanavan kautta. Kolmas rakenne voisi olla yhteinen Teams- tai Slack-kanava, esimerkiksi Reaktorilla Training Bazaar, jonne osaajat voi ilmoittaa mitä voisivat opettaa ja oppijat, mitä haluavat oppia. Tämän perusteella sitten järjestetään tapaamisia osaamisen jakamiseksi.

8 Pohdinta

Yhteisten pelisääntöjen ja rakenteiden sopiminen on kivijalka yhteisöohjautuvan organisaation osaamisen johtamiselle. Vertian Topi Jokinen kuvaa organisaation systeemiä liikenneympyrällä, jossa yhteiset pelisäännöt ohjaavat miten siinä kuljetaan. Reaktorin Iina Paronen nosti esille heidän kulttuurinsa, jossa on vahvasti pyrkimys koko ajan parempaan ja he auttavat toisiaan siinä, auttavat toisiaan menestymään. Sitoutuminen yhteisiin pelisääntöihin ja toimiminen organisaation kulttuurin mukaisesti luo pohjan työntekijän keinoihin kehittää omaa osaamistaan kohti organisaation strategian tavoitteita. Tämä

havainto tukee Drath ym. (2008, s. 636) luomaa johtajuuden määritelmää: yhteinen tavoite, suunta ja sitoutuminen.

Osaamisen johtamisessa ehkä hieman pieneen rooliin tai sen sanoituksen puuttumiseen on jäänyt olemassa olevan henkilöstön potentiaalin tunnistaminen. Osaamisen johtamisessa puhutaan osaamisen tunnistamisesta ja sen kehittämisestä, mutta miten voisimme tunnistaa paremmin olemassa olevaa potentiaalia, osaamisia, joita ei vielä hyödynnetä tai osaamisia, joiden pienellä kehittämisellä saataisiin iso vaikutus. Olemassa olevan henkilöstön potentiaalin hyödyntäminen voisi auttaa työntekijöiden motivaatiota syttymään ja sitä kautta heitä kehittämään osaamistaan eteenpäin.

Oikarinen ja Pihkala (2010, s. 51) ovat kuvanneet osaamisen johtamisessa tunnistettavat erilaiset vaiheet tiedon ja osaamisen kehittämisessä alla olevan taulukon 6 mukaisesti.

Taulukko 6. Tietojohtamisen evoluutio (Oikarinen & Pihkala, 2010, s. 51)

	Ennen	Nyt	Tulevaisuudessa
Tiedon arvon mitta	Tietojen sijoittaminen vähentää kustannuksia ja kiertoaikaa	Tietoon sijoittaminen lisää kasvua	Tietoon sijoittaminen lisää innovointivoimaa
Vallitseva oppimistapa	Seuraamalla muita työntekijöitä, oppipoikamestari	Oppimalla itse kaikista mahdollisista lähteistä	Yhteistoiminnallinen tiimioppiminen, just-in-time
Tärkeimmät osaajat, tiedon keskittymät	Osaajat, joilla laajalta alalta pintapuolista tietoa, hajaantuneena ympäri organisaatiota	Keskitetysti johdettu ryhmä, jossa jokaisella kapealta alalta erityisosaamista, tekee virtuaaliyhteistyötä	Verkostoitunut, avoin, globaali ryhmä, joka käyttää tutkimus- ja analyysimenetelmiä ja välineitä
Tiedon arvo	Osaaminen ei vanhene	Osaaminen, jota käytetään on arvokasta tietyn aikaa	Osaaminen, jota käytetään, on arvokasta tietyn aikaa, ja sitten vapaasti saatavilla
Tiedon saatavuus	Yksilöt ja ryhmät omistavat luomansa tiedon	Organisaatio, missä tieto luotu, omistaa sen	Tietoa jaetaan vapaasti, jopa kilpailijoiden kanssa
Pahin este tiedon jakamiselle	”Minulla ei ole aikaa keskittyä tähän tai oppia tästä.”	”Minulla ei ole aikaa keskittyä tähän tai oppia tästä.”	”Emme tee tehokkaasti yhteistyötä käyttäessämme tietoa.”

Tutkimuksen tuloksissa voidaan tunnistaa taulukon ennen-, nyt- ja tulevaisuudessa-näkökulmiin jaoteltuja keinoja esimerkiksi vallitsevan oppimistavan osalta ja kaikkia taulukossa mainittuja tapoja tunnistettiin tutkittavissa organisaatioissa. Voidaan sanoa, että osaamisen johtamisessa ei ole yhtä oikeaa ja toimivaa tapaa, vaan jokaisen organisaation on oman toiminnan, tavoitteiden ja yksilöiden erilaisuuden kautta löydettävä oma tapa johtaa osaamista kohti organisaation tavoitteita.

Jatkotutkimusaiheena nostaisin esille strategian ohjaaman osaamisen kehittämisen erot linjaorganisaatiossa ja yhteisöohjautuvissa organisaatioissa. Tässä tutkimuksessa suurin osa työntekijäkyselyyn vastanneista koki strategian ohjaavan oman osaamisen kehittämistä. Aiemmin kappaleessa 2.4 mainitussa Savolaisen tutkimuksessa (2004, ss. 86-87) tunnistettiin esimiesten osalta yhdeksi vaikeimmista osa-alueista juuri strategiasta johdettujen tavoitteiden määrittely osana osaamisen johtamista. Tämä ero ja mitkä asiat tähän vaikuttavat olisi mielenkiintoinen tutkimuksen kohde.

Osaamisen johtamisen tutkiminen yhteisöohjautuvissa organisaatioissa on avannut omaa näkökulmaani osaamisen johtamisen menetelmien käytöstä vertaisten kesken itseohjautuvasti. Toinen vahva oppi on se, että yhteisöohjautuvassa organisaatiossa korostuu yksilön vastuu omasta osaamisen johtamisesta ja sen takana yksilön taito tunnistaa sekä sanoittaa omaa osaamistaan muodostuu osaamisen johtamisen lähtökohdaksi. Tuo oman osaamisen sanoittamisen taito on meille kaikille alasta ja kokemuksesta riippumatta.

Lähteet

- Drath, W. H., McCauley, C. D., Palus, C. J., O'Connor, P. M. & McGuire, J. B. (2008). Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative ontology of leadership. *The Leadership Quarterly*(19), 635-653.
https://www.researchgate.net/publication/222169092_Direction_Alignment_Commitment_Toward_a_More_Integrative_Ontology_of_Leadership
- Ellun Kanat Oy. (n.d.). Haettu 7.8.2021 osoitteesta <https://ellunkanat.fi/>
- Ellun Kanat Oy. (n.d.). *Ellu*. Haettu 7.8.2021 osoitteesta <https://ellunkanat.fi/ihmiset/ellu/>
- EU. (2011). *Transferability of skills across economic sectors*.
<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/21d614b0-5da2-41e9-b71d-1cb470fa9789>
- Huotari, P. (2009). *Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa*. (Acta Universitatis Tamperensis 1382) [väitöskirja, Tampereen yliopisto]. Trepo.
<http://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-7596-2>
- Hyvärinen, M., Suoninen, E. & Vuori, J. (n.d.). Haastattelut. Teoksessa J. Vuori (toim.), *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/>
- Jyväskylän yliopisto. (n.d.). *Tutkimuksen toteuttaminen*.
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen-toteuttaminen#tutkimustulosten-luotettavuus>
- Kallio, A. (n.d.). Litterointi. Teoksessa J. Vuori (toim.), *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto.
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-prosessi/litterointi/>
- Kamensky, M. (2015). *Menestyksen timantti: Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus*. Talentum.
- Koistinen, J. & Kostamo, T. (2021). Yhteisöohjautuvuuden sudenkuopat. Teoksessa M. Gamrasni (toim.), *Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen* (ss. 61–78) Haaga-Helian julkaisut 3/2021. <https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2021-04/matkaopas2.pdf>
- Kokkinen, L., Ala-Laurinaho, A., Alasoini, T., Varje, P., Väänänen, A. & Toppinen-Tanner, S. (2020). Työelämässä vaikuttaa neljä keskeisintä muutosvoimaa. Teoksessa L.

- Kokkinen (toim.), *Hyvinvointia työstä 2030-luvulla: skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä*. (ss. 6-9). Työterveyslaitos. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-943-3>
- Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness*. Nelson Parker.
- Laloux, F. (2015). The future of management is teal. *strategy+business*. Haettu 5.12.2020 osoitteesta <https://www.strategy-business.com/article/00344>
- Martela, F. (15.5.2017). *Itseohjautuvuus - Mistä siinä on pohjimmiltaan kyse?* Haettu 5.12.2020 osoitteesta <https://filosofianakatemia.fi/blogi/itseohjautuvuus-mista-siina-pohshyimmiltaan-on-kyse/>
- Martela, F. (2019). What makes self-managing organizations novel? Comparing how Weberian bureaucracy, Mintzberg's adhocracy, and self-organizing solve six fundamental problems of organizing. *Journal of Organization Design* 8, 23. doi:<https://doi.org/10.1186/s41469-019-0062-9>
- Martela, F. (2020). Neljä teesiä itseohjautuvuudesta – Askeleita kohti yhteisöohjautuvuutta ja itseorganisoitumista. *Työn tuuli*(2), 21–28. <https://www.henry.fi/ajankohtaista/tyon-tuuli/2020/tyon-tuuli-22020>
- Martela, F. & Jarenko, K. (2017). *Itseohjautuvuus : miten organisoitua tulevaisuudessa?* Alma Talent.
- MODE - Minimalist Organizational Design. (n.d.). Haettu 9.1.2021 osoitteesta <http://www.moderesearch.fi/>
- Mäkkeli, J., Vuori, J. & Malkavaara, H. (2021). Matkalla yhteisöohjautuvaksi – Toimivat yhteisölliset käytänteet. Teoksessa M. Gamrasni (toim.), *Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen* (ss. 79–104) Haaga-Helian julkaisut 3/2021. <https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2021-04/matkaopas2.pdf>
- Oikarinen, T. & Pihkala, T. (2010). Monenlaista osaamisen johtamista. Teoksessa T.-P. Uotila (toim.), *Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen*, (ss. 48–73). Vaasan yliopiston julkaisuja. https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-313-4.pdf
- Otala, L. (2018). *Ketterä oppiminen, keino menestyä jatkuvassa muutoksessa*. Helsinki: Kauppakamari.
- Pihkala, T. & Oikarinen, T. (2010). Liiketoimintastrategian ja osaamisen johtamisen yhteyttä rakentamassa - casetutkimus prosessiteollisuudesta. Teoksessa T.-P. Uotila (toim.),

- Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen*, (ss. 74–91). Vaasan yliopiston julkaisuja. https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-313-4.pdf
- Reaktor. (n.d.). *About*. Haettu 11.9.2021 osoitteesta <https://www.reaktor.com/about/>
- Reaktor. (n.d.). *Näin pidät kehittymiskeskustelun*. Haettu 11.9.2021 osoitteesta <https://growthdiscussions.reaktor.com/>
- Rovaniemen koulutuskuntayhtymä. (2015). *Osaamisen johtaminen, osaamisen ennakoinnista osaamisen kehittämiseen*. Rovaniemen koulutuskuntayhtymä. <https://www.redu.fi/loader.aspx?id=283831a3-dbf6-4ce2-82cd-7251322e8b03>
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory : basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. The Guilford Press.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto*. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_1.html
- Salovaara, P. (2020). *Johtopäätös Yhteisöt ja organisaatiot pomokulttuurin jälkeen*. Kustannusosakeyhtiö Teos.
- Savolainen, J. (2004). *Osaamisen johtaminen esimiestyössä*. [pro gradu -tutkielma, Lappeenrannan teknillinen yliopisto]. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe20051231>
- Teal Suomi. (31.1.2018). *Mitä on Teal?* <https://www.tealsuomi.fi/post/mita-on-teal>
- Teece, D. J. (2009). *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*. Oxford University Press, Incorporated.
- Tietoarkisto (n.d.), Posti- ja verkkokyselyaineiston kokoaminen. *Kvantitatiivinen käsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/postikysely/postikysely/>
- Uotila, T.-P., Viitala, R. & Pihkala, T. (2010). Johdanto. Teoksessa T.P. Uotila (toim.), *Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen*, (ss. 1–19). Vaasan yliopiston julkaisuja. https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-313-4.pdf
- Uotila, T.-P. (2010). Osaamistiedon epistemologiat systeemiteoreettisesta näkökulmasta. Teoksessa T.P. Uotila (toim.), *Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen*, (ss. 20–47). Vaasan yliopiston julkaisuja. https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-313-4.pdf
- Vertia Oy. (n.d.). Haettu 7.8.2021 osoitteesta <https://vertia.fi/>

Vertia Oy. (n.d.). *Arvot ja periaatteet*. Haettu 7.8.2021 osoitteesta

<https://vertia.fi/yritys/arvot/>

Viitala, R. (2008). *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Otavan

Kirjapaino Oy.

Vuori, J. (n.d.). Laadullinen sisältöanalyysi. Teoksessa J. Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen*

verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto.

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallonanalyysi/>

Liite 1: Aineistonhallintasuunnitelma

Osa-alue	Suunnitelma
Kerättävä aineisto	Tutkimuskysymyksiin liittyviä tietoja.
Tutkimusluvut	Opinnäytetyöntekijä pyysi tutkimusluvut tutkimukseen osallistuvilta organisaatioilta sekä luvat haastateltavien nimien julkaisuun.
Aineistoa keräystavat	Kyselyt (nettilomakkeet) ja haastattelut (yksilö)
Aineiston kerääjä	Opinnäytetyön tekijä
Tutkimusaineiston omistus-, hallinta- ja tekijänoikeudet	Opinnäytetyön tekijä omistaa opinnäytetyön omistus-, hallinta- ja tekijänoikeudet.
Käyttöoikeuksien antaminen	Opinnäytetyön tekijä myöntää käyttöoikeuksia.
Tutkittavien informointi	Tutkittavat informoidaan kirjallisesti ennen kysely- tai haastattelututkimukseen osallistumista.
Tietosuoja	Tutkimuksessa ei kerätä henkilötietoja.
Tutkimusaineiston käyttöoikeudet	Tutkimusaineisto on ainoastaan opinnäytetyön tekijän käytössä.
Tietoturva	Tutkimusaineisto säilytetään opinnäytetyön tekijän kannettavalla tietokoneella salasanalla suojatussa kansiossa.
Varmuuskopiointi	Tutkimusaineistosta otetaan säännöllisesti varmuuskopio muistitikulle.
Aineiston tallentamisen ja käsittelyn ohjelmistot	Kysely toteutettiin Webropol-järjestelmällä. Haastattelut toteutettiin ja nauhoitettiin Teams- ja Zoom-ohjelmistoilla. Nauhoitetut haastattelut litteroitiin Word-ohjelmalla ja sitten tarkistettiin ja korjattiin. Kyselyjen tulokset ja haastattelujen litteroinnit tallennettiin opinnäytetyön tekijän kannettavalla tietokoneella salasanalla suojattuun kansioon.
Aineiston käsittely ja sisällön kuvaus	Tutkimusaineiston kerääminen ja käsittely dokumentoidaan opinnäytetyöhön ja sen liitteisiin.

Liite 2: Osaamisen johtaminen - työntekijäkysely (Webropol)

Tervetuloa vastaamaan kyselyyn liittyen osaamisen johtamiseen yhteisöohjautuvissa organisaatioissa!

Tällä kyselyllä kartoitetaan yhteisöohjautuvien organisaatioiden työntekijöiden kokemuksia ja havaintoja osaamisesta sekä kokemuksia sen hyödyntämisestä.

Kyselyssä on kolme osa-aluetta:

- oman osaamisen tunnistaminen ja hyödyntäminen
- oman osaamisen kehittäminen
- organisaatiossa olevan osaamisen tunnistaminen ja hyödyntäminen

Tässä lyhyesti selitettynä kyselyssä käytettyjä termejä:

- Yhteisöohjautuvuus = työn organisoimista ja koordinoimista yhdessä *)
- Itseohjautuvuus = henkilön kykyä toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta *)
- Osaaminen = tiedot, taidot ja asenne, kyvykyys tehdä työtä

*) Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen, s. 14 (<https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2021-04 /matkaopas2.pdf>)

Kyselyyn vastaaminen vie noin 15 minuuttia ja vastaaminen on anonyymia.

Kiitos jo etukäteen osallistumisesta!

Taustakysymykset:

1. Kauanko olet ollut töissä tässä organisaatiossa?

- alle vuoden
- 1–2 vuotta
- 2–5 vuotta
- yli 5 vuotta

2. Oletko tätä nykyistä työtä aiemmin työskennellyt itse-/yhteisöohjautuvassa organisaatiossa?

- Kyllä olen
- En ole

3. Onko työsi pääasiassa luonteeltaan

- yksin työskentelyä?
- tiimissä työskentelyä?
- yhtä paljon yksin kuin tiimissä työskentelyä?

Oman osaamisen tunnistaminen ja hyödyntäminen

4. Miten organisaatiossanne kartoitetaan työntekijöiden osaamisia? Voit valita useita vaihtoehtoja

- kartoitetaan tietyn roolin toimesta säännöllisesti
- ylläpidetään itse järjestelmään tms. kaikkien käytössä olevaan paikkaan
- muuten, miten? [avoin vastauskenttä]
- ei kartoiteta

5. Miten koet, että osaamiasi hyödynnetään organisaatiossanne?

- Erittäin hyvin
- Hyvin
- En osaa sanoa
- Jonkin verran
- Heikosti

6. Perustele edellistä vastaustasi:

- [avoin vastauskenttä]

7. Koetko, että osaamisesi on tarpeellista organisaationne toiminnassa tulevaisuudessa?

1. Kyllä
2. Ei
3. En osaa sanoa

8. Perustele edellistä vastaustasi:

- [avoin vastauskenttä]

Oman osaamisen kehittäminen

9. Millaisia toimintamalleja/rakenteita/tapoja tunnistat organisaatiossanne, jotka tukevat osaamisen ylläpitämistä ja kehittämistä? Voit valita useita vaihtoehtoja

- kehitys/kehittymiskeskustelut
- coachin tms. henkilön kanssa sparraus
- henkilöstön yhteiset tapaamiset osaamisen kehittämisen teemalla
- mentorointi
- työnohjaus
- palautekeskustelut
- erilaiset valmennukset ja koulutukset
- parhaiden käytäntöjen jakaminen
- muita mitä? + vapaa sana
- en tunnista mitään toimintamalleja

10. Ohjaako organisaation strategia ja/tai tavoitteet osaamisesi ylläpitämistä ja kehittämistä?

- kyllä
- ei
- en osaa sanoa

11. Perustele edellistä vastaustasi:

- [avoin vastauskenttä]

Organisaatiossa olevan osaamisen tunnistaminen ja hyödyntäminen

12. Miten hyvin tunnistat muiden työntekijöiden osaamisia?

- En osaa sanoa
- Heikosti
- Jonkin verran
- Hyvin
- Erittäin hyvin

13. Perustele edellistä vastaustasi:

- [avoin vastauskenttä]

14. Hyödynnätkö muiden työntekijöiden osaamista oman osaamisesi kehittämisessä?

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

15. Perustele edellistä vastaustasi:

- [avoin vastauskenttä]

16. Mistä saat tietoa muiden osaamisista?

- [avoin vastauskenttä]

17. Ylläpidetäänkö tietoja työntekijöiden osaamisista esim. järjestelmässä tai exceleissä tai muualla yhteisesti käytössä olevassa paikassa?

- Kyllä
- Ei

18. Kuvailisitko tarkemmin missä ja miten osaamisia ylläpidetään

- [avoin vastauskenttä]

LIITE 3, HAASTATTELUJEN SISÄLTÖANALYYSI			
	HAASTATTELU		
	Topi Jokinen, Vertia	Henkilö 1, Ellun Kanat	Henkilö 2, Ellun Kanat
Organisoituminen	Itseohjautuva, ei ole esimiehiä Toimitusjohtaja, ainoa tittelillä oleva henkilö Erilaisia rooleja, yksilöllä voi olla useampia "roolikoktaili" Soluja, esimerkiksi mittaussolu, rekrytointisolu Huomattu tarvetta muutokselle, esimerkiksi asiakaskohtaisen tiimin muodostamista Päätöksentekomalli, jokainen voi tehdä päätöksiä ja riippuen päätettävän asian koosta, on kysyttävä neuvoa ja näkökulmia Konfliktinratkaisumalli Monet asiat on kirjattu heidän kulttuurikäsitteisiin	Asiakastyölähtöinen, asiakkuustiimin rakentaminen asiakkaan tarpeiden mukaan Johtajaposition enemmän palveluposition, esihenkilön palveluita tarjolla 4 esihenkilöä, joista 1 harjoittelijoilla Johtajataso toimitusjohtaja esihenkilönä Kaksi johtajaa konsulttien esihenkilöinä Liiketoimintajohtajatyylisiä toimintaa kasvuryhmissä Iso osa tekemisestä itseohjautuvaa, yritykseltä tietyt rakenteet, esim. tuntien raportointi ja myynnin sekä resurssoinnin ennustaminen Yhteisö sopii yhdessä tarvittavat yhteiset toimintatavat	Vajaa 50 työntekijää, vähän toistakymmentä harjoittelijaa Organisoitunut asiakasteimeihin, valtaosa työntekijöistä Toimitusjohtaja Liiketoiminnan kokonaisuudesta vastaava Henkilöstöstä ja osaamisen kehittämisestä vastaava Tutkimusjohtaja Neljä johtajaa, jotka vastaavat neljästä liiketoiminnan kasvualueesta Asiakkuusjohtajat vetävät asiakkuusteimejä, ei esihenkilöasemaa Tavoiteseuranta johtajilla Asiakasprojekteihin yksilöllä mahdollisuus valita, mihin haluaa mukaan ja mihin ei. Yksilö voi olla asiakkuusjohtajana yhdessä, juniorina toisessa ja esim. neuvonantajana kolmannessa. Yhteisö sopii yhdessä tarvittavat yhteiset toimintatavat esim. millä tavalla halutaan pitää yhteisiä palaveria tai miten työstetään asioita Tiimiohjautuvuus eli tiimillä itsenäinen rooli hoitaa asiakkuusprojekteja ja päättää siihen liittyvistä asioista
Organisaation strategia/tavoite	Toimitusjohtajalla vastuulla kokonaisuus Strategiakokous, johon voi tulla kuka vaan, ketä kiinnostaa Advisory Board neuvoa antava ja sparraava ulkopuolisten ryhmä Julkista keskustelua Slackissa --> puolen vuoden välein päätökset mihin panostetaan	Kasvun fokusalueet määritelty strategiassa, joista työstetty fokusaluejohtajien ja heidän ydintiimin kanssa kuhunkin fokusalueeseen avainosaamiset, mukana aktiivisia yksilöitä määrittelemässä	Strategiset osaamiset määritelty kolmiona: yhteiskunnallinen ymmärrys, kommunikaatiotaidot ja strateginen ajattelu Asiakkaiden paras muutoskumppani
Olemassa olevan osaamisen tunnistaminen ja hyödyntäminen	Oppimiskortit eri työtehtäviin, joiden kautta perehdytetään Uudelle työntekijälle mentori, joka perehdyttää ja arvioi osaamista	Avainosaamiskysely, uusi, juuri lanseerattu, noin 10 tunnistettua avainosaamista, itse- ja vertaisarvio asteikolla 1-5, tavoitteena tehdä säännöllisesti ja nähdä kehitys Osaamiskartoituskysely, ollut jo aiemmin käytössä, hetken aikaa päällekkäin em. kyselyn kanssa Yksilöllä mahdollisuus kertoa mitä osaa ja mitä haluaisi kehittää tai suuntautua työssään	Asiakasprojekteista joko saadaan referenssit tai ei, toimii ns. "pistarina" miten hyvin osataan Asiakastyötä tehdään vaihtuvissa tiimeissä, jolloin yksilöt pääsevät tekemään eri yksiköiden kanssa työtä ja ymmärrys kasvaa Työkalu, jossa jokainen ylläpitää meneillään olevat projektit, osaamiset ja kuormitustilanteen sekä mitä haluaisi oppia. Tätä käytetään asiakkuusprojektiön tiimityksissä hyväksi.
Tarvittavan osaamisen tunnistaminen	Asiakascaseista Yksilöiltä	Asiakascaseista Toimintaympäristön muutoksista, esim. digitaalisuus, diversiteetti-inklusiivisuus	Asiakasprojekteista, itse ja kollegat sekä asiakkaan palaute / referenssit
Puuttuvan osaamisen tunnistaminen	Asiakascaseista Yksilöiltä	Avainosaamiskysely Asiakascaseista	Yleisiä huomioita, esim. ennakoitua tms. muu toimintaympäristössä tapahtuvaa Yksilökohtainen havainto, halu oppia jotain lisää tai uutta
Osaamisen kehittäminen ja seuranta	Vastuunkantamisen laajentamista - tj antaa tilaa muille tehdä päätöksiä Kollegat seuraavat Oppimiskortit ja sertifikaatit Kehitysprojektit ja niihin osallistuminen	Kehityskeskustelut kaksi kertaa vuodessa, yksilö voi valita kenen kanssa sen käy. Toinen näistä keskittyy osaamisen kehittämiseen. Tavoitteena 70% työosaoppimista - yksilön hakeutuminen sellaisiin asiakasprojekteihin, joissa voi oppia. Tieto tästä tiimitäällä. Ulkoisia koulutuksia tarvittaessa Pieni porukka koulutukseen, he vertaisopettavat tiimit Eriyksen hyvien asiakascasejen esittely sisäisissä palavereissa (joka ma 25 min) oppia jakaen Jaetaan hyviä esim. tarjouk- ja prosessideckejä eri kanavissa Sparrauskeskustelut esihenkilön kanssa, aloite kummallakin Asiakastyöväisyysskyselyt yhtenä tiedon lähteenä Taloustutkimuksen viestintäalan tutkimus antaa vertailutietoa markkinassa	Jokaisella oma vastuu omasta osaamisesta Halu kehittyä, voidaan tiimittää juniorina oppimaan seniorin kanssa tai ottaa vastuun koko asiakkuustiimistä Sparrauskeskusteluja
Kipukohta / haaste	Miten huolehditaan tai nähdään, että kaikki tekee riittävästi ja oikeita asioita. Nyt voi "hukkaa" porukkaan. Tästä syystä asiakaskohtaiset tiimit pohdinnassa. Vahvuus, että tehdään yksinkertaisesti. Puuttuu ehkä strategisen kehittämisen osaamista.	Strategiassa määrittelyyn muutoksen vieminen yksilöiden ja tiimien osaamiseen, kun ei ole pysyviä tai esim. tietyn toimialan tiimejä. Voi olla kulttuurisesti vaikeaa. Johdon kyky tunnistaa tarvittava uusi osaaminen Löytää osaamisen kehittämisen tavat, jotka auttavat ihmisiä löytämään "näin oppia lisää"	Yksilöiden osaamisen kehittämisen suuntaaminen yritykselle hyödyllisiin osaamisiin - miten varmistaa itseohjautuvassa organisaatiossa tämä
Filosofia tai periaatteita	Osaamisen kehittämisen mahdollistava systeemi, toimitusjohtaja "infran rakentajana", kulttuuri ja käytännöt, jotka mahdollistavat itseohjautuvuuden. Esimerkiksi liikennepöytä vrt. liikennevaloristeyt	Osaamisella pitää pystyä luomaan arvoa ja hyötyä asiakkaalle. Tärkeintä on motivaation johtaminen, kuka tahansa oppii mitä tahansa, jos hänellä on motivaatiota siihen.	Kaksi periaatetta: 1) Toiset silmät - toinen katsoo tehdyn materiaalin ja arvio sisällön sekä ajatuksen 2) Konfliktiuskallisuus - uskallus sanoa ajatuksensa suoraan

LIITE 3, HAASTATTELUJEN SISÄLTÖANALYYSI		
	Iina Paronen, Reaktor	Johanna Sinkkonen, Järvenpään kaupunki
Organisoituminen	<p>Organisaation organisoituminen</p> <p>Matalahierarkisuus - hallitus, hallituksen puheenjohtaja ja toimitusjohtaja, "roikka" = koottu joukko, vaihtuva, eri puolilta taloa, mandaatti päätöksille, mutta alistaa ne organisaatiolle</p> <p>Autonomian ja itseohjautuvuuden hyveet</p> <p>Tukitoiminnot, kuten talous, admin ja HR</p> <p>Kompetenssijoukkoja, kuten coaching ja myynti</p> <p>Työtiimit, projektiitiimit</p> <p>Titteli ulkoista viestintää varten, ei käytetä sisäisesti</p>	<p>Perinteinen linjaorganisaatio (asiakkuusjohtaja - kotihoidon päällikkö - kotihoidon esimiehet)</p>
Organisaation strategia/tavoite	<p>Ei perinteistä strategiaproessia aiemmin, nyt työstetty ja on työn alla</p> <p>Organisaatiossa käydään jatkuvaa julkista keskustelua, kalibrointia toimintaympäristöön nähden</p> <p>Kaikilla lupa kysyä ja roikalla velvollisuus vastata</p>	<p>Tunnistettu väestön ikääntyminen ja kuntalaisten monimuotoisuuden lisääntyminen, lisäksi henkilöstöresurssien tärkeyden, olemassa olevan osaamisen potentiaalini esiin nostaminen</p>
Olemassa olevan osaamisen tunnistaminen ja hyödyntäminen	<p>Järjestelmä, jonne jokainen laittaa oman osaamisensa ja mitä haluaisi oppia tai missä haluaisi kehittyä</p> <p>Outrot - projektista lähtiessä tai muussa muutostilanteessa tehtävä keskustelu, jossa käydään läpi mitä yksilö on oppinut ko. projektista</p> <p>Kehittymiskeskustelu - pidetään silloin, kun yksilö kokee sen tarpeelliseksi eli haluaa sparrata oman osaamisen kehittämisen tilannetta ja suuntaa, yksilö saa valita kenen kanssa sen pitää</p> <p>Kollegan "tuuppaisu" - kollektiivinen halu pyrkiä parempaan ja auttaa toisia kehittymään</p>	<p>Osaamiskartoitus pohja</p> <p>Ennakointia minkä tyyppisiä asiakkaita tulossa, miten hoitotyö kehittyä</p> <p>Esihenkilön tärkein työväline on kiinnostus työntekijän osaamista kohtaan</p> <p>Aito dialogi henkilöstön kanssa</p> <p>Valmentava johtaminen</p>
Tarvittavan osaamisen tunnistaminen	<p>Asiakascaseista</p> <p>Myynnistä</p> <p>Yksilöiltä</p>	<p>Asiakkaiden tarpeiden ennakointi, millaisia asiakkaita tulossa</p> <p>Hoitotyön kehittyminen</p>
Puuttuvan osaamisen tunnistaminen	<p>Asiakascaseista</p> <p>Myynnistä</p> <p>Yksilöiltä</p>	<p>Tiimeissä tunnistetaan asiakkaiden tarpeiden ja hoitotyön kautta</p>
Osaamisen kehittäminen ja seuranta	<p>Jokaisella itsellään on vastuu omasta osaamisen kehittämisestä.</p> <p>Asiakascaseissa osaamisen riittäminen</p> <p>Training Bazaar - Slack-kanava, jossa voi ilmoittautua jakamaan osaamista tai tarvitsee mentoria/oppia enemmän</p> <p>Erilaisia koulutuksia, sisäisiä ja ulkoisia</p> <p>Rekrytointi - ensisijaisena kriteerinä oikeantyyppinen yksilö organisaation kulttuuriin nähden, toisaalta oletus, että substanssiosaaminen on kohdallaan</p>	<p>Koulutukset, osallistujalla rooli saada saatu osaaminen jaettua</p> <p>Rekrytointi</p> <p>Sisäiset tiedonjakotilaisuudet (organisaatiossa sanoitettu "lupa" toteuttaa tällaisia tiimeissä, osa organisaatiokulttuuria)</p> <p>Kollega oppii toiselta kollegalta ihan siinä arjen työssä</p> <p>Tiimin "kirja" A4, mitä kehitetään, miten se tehdään, mitä vaiheita, millaisia tavoitteita, miten mitataan, mitä rooleja on, miten asiakkaat ja organisaatio hyötyy.</p> <p>Kaikkien nähtävillä, tiimit oppivat toinen toisiltaan.</p> <p>Esihenkilön rooli rakentaa siltoja tiimien välille</p> <p>Osaamisen jakamisen iltapäivät - olemassa olevaa tai tarvittavaa osaamista jaettiin sisäisesti tai ulkoisen kouluttajan toimesta</p> <p>Jokaisella tiimin jäsenellä oma vastuualue, rooli ylläpitää ko. agendaa, ettei se unohdu, ylläpidää dialogia</p>
Kipukohta / haaste	<p>Yksilö voi olla käymättä mitään keskusteluita omasta osaamisen kehittämisestä.</p>	<p>Uusien avauksien löytäminen esim. sosiaali- ja terveydenhuollossa voi monta kertaa tämmöisessä luovemmista menetelmistä tai taiteesta olla paljonkin hyötyä niinku sen hoitotyön tukena</p> <p>Kiire ajattelun esteenä, tarvitaan selkeä rakenne / foorumi osaamisen jakamiselle</p> <p>Ei ole automaatio, että kaikki haluavat jakaa osaamistaan, pelko oman aseman heikkenemisestä</p>
Filosofia tai periaatteita	<p>Pyrkimys koko ajan parempaan auttaen toisia.</p> <p>Tärkeintä saada yksilön palo kehittymiseen syttymään ja organisaation rakenteet tukevat kehittymistä</p>	<p>Luottamus ja avoimuus - voi tuoda esille, että en osaa jotain ja haluan oppia, toisaalta uskallus jakaa omaa osaamistaan</p>

LIITE 4, TYÖNTEKIJÄKYSELYN AVOINTEN KYSYMYSTEN SISÄLTÖANALYYSI			
Oman osaamisen tunnistaminen ja hyödyntäminen			
Miten koet, että osaamisesi hyödynnetään organisaatiossanne?			
		Vertia	Ellun Kanat
Erittäin hyvin		Oma päätös mihin projekteihin lähtee mukaan.	Oma päätös mihin projekteihin lähtee mukaan
Hyvin		Olemassa olevan kokemuksen hyödyntäminen Oman työnkuvan muokkaus itsenäisesti Tunnistetaan myös potentiaalia, jota voisi hyödyntää enemmän	Kannustetaan tuomaan omaa osaamista esiin ja saa tehdä itselle sopivia töitä Ydiosaaminen hyödynnetään, mutta koetaan, että olisi enemmänkin annettavaa Voi itse vaikuttaa omiin työtehtäviin osaamisten ja vahvuuksien perusteella
Jonkin verran			Pohdintaa, tunnistaako itse omia ydiosaamisia tarpeeksi hyvin ja miten pystyy niitä sanoittamaan Ajautuu tekemään vain tietyn osaamisen kautta tehtäviä ja muu osaaminen jää hyödyntämättä
Heikosti			Työkaverit eivät tiedä henkilön osaamista eikä ole varmuutta kohdentuuko osaamisen hyödyntäminen oikein
En osaa sanoa			
Koetko, että osaamisesi on tarpeellista organisaationne toiminnassa tulevaisuudessa?			
		Vertia	Ellun Kanat
Kyllä		Oma pitkä ja laaja-alainen kokemus koetaan tarpeelliseksi Uuden oppimisen kautta lisää taitoja Organisaation kulttuurin ja toimintatapojen osaaminen koetaan tarpeelliseksi	Oma osaaminen tunnustetaan liiketoiminnan kasvun alueeksi monen vastaajan osalta Vahva ja syvä osaaminen tietyiltä alueilta hyödynnetään Muuntautuva osaaminen, jota voi syventää tarpeen mukaan
Ei			
En osaa sanoa			Pohdintaa onko omalla osaamisella merkitystä, kun organisaation rooli ja tavoitteet muuttuvat
Oman osaamisen kehittäminen			
Ohjaako organisaation strategia ja/tai tavoitteet osaamisesi ylläpitämistä ja kehittämistä			
		Vertia	Ellun Kanat
Kyllä		Oman kiinnostuksen kautta mahdollisuus erilaisiin koulutuksiin Koulutetaan toisensa toisiaan sisäisesti Strategiaan ja arvoihin kirjattu jatkuva kehittyminen, ammatillinen ja henkilökohtainen kehittyminen	Strategiasta tunnustetaan core-osaamiset sekä kasvun alueilla tarvittavia osaamisia, näiden koetaan ohjaavan osaamisen kehittämistä
Ei		Strategian ei koeta ohjaavan osaamista	Osaamista ei nähdä strategisena tavoitteena Oman osaamisen kehittäminen tehdään oman itsensä ehdoilla
En osaa sanoa			Oma ydiosaaminen koetaan erilliseksi yrityksen toiminnasta, haastavaa ylläpidettävää Strategia koetaan monimutkaiseksi ja etäiseksi sekä tavoitteiden muuttuminen eivät toimi pohjana osaamisen kehittämiseksi Oman osaamisen kehittäminen itsensä ehdoilla Osaamisen kehittämisen ja strategian yhteyttä ei nähty

LIITE 4, TYÖNTEKIJÄKYSYSELYN AVOINTEN KYSYMYSTEN SISÄLTÖANALYYSI			
Organisaatiossa olevan osaamisen tunnistaminen ja hyödyntäminen			
Miten hyvin tunnistat muiden työntekijöiden osaamisia?			
		Vertia	Ellun Kanat
Erittäin hyvin			Rooliin kuuluu resurssoinnin tekemistä, jolloin tietämys on hyvä
Hyvin		Työn tekemisen lomassa seuraamalla Rooliin kuuluu rekrytointi, jonka kautta tieto lisääntyy Toimimalla perehdyttäjänä	Rooliin kuuluu osaamis-, tulo- ja kehityskeskusteluja, joiden kautta tuntemus kasvaa Työn tekemisen kautta oppii Koetaan tunnistavan hyvin, mutta samalla pohditaan tunnistetaan piileviä potentiaaleja
Jonkin verran		Oma työ paljon yksintyöskentelyä Ei tunne vielä työkavereita niin paljoa	Kiireinen arki haittaa tunnistamista Löyhä tuntemus vain projektien kautta Lyhyt kokemus työskentelystä uutena työntekijänä Ansioluettelot ja kotisivujen kuvaukset auttavat Tunnistamisen kasvattaminen yhdessä töitä tekemällä koetaan hitaaksi ja vaillinaiseksi tavaksi
Heikosti			Uusi työntekijä, ei vielä ymmärrystä
En osaa sanoa			
Hyödynnätkö muiden työntekijöiden osaamista oman osaamisesi kehittämisessä?			
		Vertia	Ellun Kanat
Kyllä		Työn lomassa oppimalla toisilta Neuvoja kysymällä Perehdyttäminen toinen toistaan	Sparrailu ja keskustelu kollegojen kanssa kasvattaa osaamista Työn tekemisen lomassa oppiminen Tunnistetaan yhteisiä tapoja jakaa uutta tietoa
Ei		Oma työ paljon yksintyöskentelyä	Ei hyödynnetä
En osaa sanoa			Kiire hankaloittaa halua hyödyntää
Mistä saat tietoa muiden osaamisista?			
		Vertia	Ellun Kanat
		Yhteiset tilaisuudet Tiedotuskanava Keskustelut Työkavereiden tunteminen Oppimiskortit Osaamisalueiden ylläpidon järjestelmä	Tiimeissä työskennellessä Exceli, jossa lueteltu osaamiset Oma media (blogit, podcastit, jne.) Erilaisissa keskusteluissa, esim. arjessa tai osaamiskeskusteluissa Kollegojen ansioluettelot Kehut Slackissa ja kollegojen suosituksista Projektien sisäiset esittelyt
Ylläpidetäänkö tietoja työntekijöiden osaamisista esim. järjestelmässä tai exceleissä tai muualla yhteisesti käytössä olevassa paikassa?			
Kuvailisitko tarkemmin missä ja miten osaamisia ylläpidetään			
		Vertia	Ellun Kanat
Kyllä		Lista, jossa kurssit ja sertifikaatit Slackissä ja muissa kanavissa Työnohjausjärjestelmässä Roolikartat, oppimiskortit	Excel, osaamismatriisi, yhteinen resursointityökalu, merkitään osaaminen ja sen taso sekä tieto kehittymisen alueesta Ansioluettelot Avainosaamisten kartoitus
Ei			