

Opinnäytetyö (YAMK)

Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma

Restonomi

2013

Anja Hakamaa

# OSAAMISKARTOITUKSESTA KEHITTÄMISEEN

– case Eurajoen kunnan tekninen toimi



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma

2013 | 74 sivua

Ohjaaja Eija Koivisto

Anja Hakamaa

## OSAAMISKARTOITUKSESTA KEHITTÄMISEEN

Kunta- ja palvelurakenneuudistuksen sekä työelämän yleisten muutosten haasteet kohdistuvat osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen asiakasnäkökulma huomioiden. Kuntatyöntekijöistä eläkkeelle siirtyvien määrä kasvaa ja tämä aiheuttaa haasteita henkilöstösuunnittelulle, palveluprosessien toteuttamiselle sekä työhyvinvoinnille. Kuntaorganisaatioissa tulee panostaa osaamisen ennakkointiin, jossa strategiaan ja visioon perustuva osaamisen johtaminen tukee, laajentaa ja kehittää olemassa olevaa osaamista vuorovaikutteisen toimintakulttuurin avulla. Opinnäytetyön tarkoituksena on tuoda esiin asiat, jotka vaikuttavat osaamisen kehittämiseen nyt ja tulevaisuudessa.

Kehittämistyönä toteutettiin osaamiskartoitus, joka kohdennettiin Eurajoen kunnan teknisen toimen hallintoon ja kiinteistömiehiin. Kartoituksessa keskityttiin osaamisen nykytilan ja tavoitetilän vertailuun. Osaamisen tärkeys omassa työssä vaikutti tulosten analysointiin. Yhteisesti määriteltyjen osaamisalueiden osalta arvioitiin ne työhön liittyvät osa-alueet, jotka olennaisesti kuuluvat työntekijän toimenkuvaan ja organisaation toimintaan. Saatuja tuloksia hyödynnetään koulutussuunnitelman tekemisessä.

Yksilön kehittymisen edellytyksenä on Kolbin oppimisprosessin mukaan ymmärrys ja halu oppia uusia asioita. Organisaation menestyminen ei ole mahdollista ilman henkilöstön osaamisen tuomaa pääomaa. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen, palvelustrategiaan perustuva henkilöstövoimavarojen ennakkointi ja osaamisen johtaminen kuuluvat Eurajoen kunnan strategiaan linjauksiin. Osaamiskartoitus on työväline, jonka avulla pystytään selvittämään henkilöstön osaamisen tasot.

### ASIASANAT:

Organisaatio, osaamiskartoitus, johtaminen, kehittäminen, arviointi

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master's Degree programme in Hospitality Management

2013 | 74

Instructor Eija Koivisto

Anja Hakamaa

## FROM KNOWLEDGE MAPPING TO DEVELOPMENT

General changes in working life added with local governing and structural service reforms create a challenge to knowledge management and development in general, considering customers point of view. The increase of municipal employees' retirement rate sets a challenge for human resources planning, implementation of service processes and well-being at work. Local municipality organizations must invest in predictability of know-how and skills. In this prediction, strategy / vision based skill management and leadership expands and enhances existing know-how and skills. This is done with the support of interactive working environment and culture. The purpose of the thesis is to highlight the issues affecting the development of skills now and in the future.

The development work of this thesis was implemented amongst employees of Eurajoki technical services offices and real estate managers. The survey focused on the comparison of current state of knowledge and skills and the objective level of knowledge and skills. The importance of awareness of one's own work influenced the results of the analysis. From jointly defined areas of competence, specific work – related aspects were evaluated taking in consideration the relevant employee job descriptions and also relevant activities of organization. The results of this survey will be noticed and utilized in future training and development planning.

Kolb's learning process states that understanding and a willingness to learn new things is a prerequisite element of individuals learning. The organizations ability to create success is not possible without the knowledge and skills of organizations members. Responsible human resources management and carefully planned service strategy based on the prediction of human resources with knowledge management are the strategic policy of municipality of Eurajoki. Therefore knowledge mapping is an eminent tool for identifying organizations and its member's knowledge and skill levels.

### KEYWORDS:

Organization, knowledge mapping, management, development, survey

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
1.1 Työn taustaa	6
1.2 Työn tavoite, tutkimusongelma ja rajaukset	8
1.3 Työssä käytetyt tutkimusmenetelmät ja aineiston keruu	9
1.4 Organisaation kuvaus	10
<b>2 OSAAMISEN JOHTAMINEN</b>	<b>12</b>
2.1 Yksilön oppiminen ja osaaminen	13
2.2 Hiljainen tieto	17
2.3 Oppiva organisaatio	18
2.4 Organisaation osaaminen	21
2.5 Tulevaisuuden osaamiseen liittyvät tekijät	22
<b>3 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN</b>	<b>26</b>
3.1 Organisaation strategian ja vision merkitys	29
3.2 Nykytilan arviointi	31
3.3 Osaamisen kartoittaminen	32
3.3.1 Osaamisalueet	34
3.3.2 Osaamisen arviointi	38
3.4 Kehittämissuunnitelma	39
3.5 Kehittämisen menetelmät	42
3.5.1 Käytännönläheiset menetelmät	44
3.5.2 Palaute ja perehdytys	45
3.5.3 Työnopastus ja mentorointi	46
3.5.4 Koulutukset ja kurssit	46
3.5.5 Ryhmä- ja tiimioppiminen	47
<b>4 EURAJOEN KUNNAN TEKNISEN TOIMEN OSAAMISKARTOITUS</b>	<b>49</b>
4.1 Työn toteuttaminen	49
4.2 Työn tulokset	52
4.2.1 Tekninen hallinto	52
4.2.2 Kiinteistömiehet	55
4.3 Tulkinta ja johtopäätökset	58
4.3.1 Osaamisen kehittäminen	59
4.3.2 Julkishallinnon SWOT	60

4.3.3 Kouluttautuminen mahdolliseksi	62
4.3.4 Osaamiskartoitus ja kehittämissuunnitelmat	63
4.3.5 Tulevaisuuteen vaikuttavat tekijät	65
4.4 Työn luotettavuus ja pätevyys	68
<b>5 YHTEENVETO</b>	<b>70</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>72</b>

## LIITTEET

Liite 1. Osaamiskartoituslomake

## KUVIOT

Kuvio 1. Oppimisen portaat (Sydänmaanlakka 2007, 34).	14
Kuvio 2. Ammatilliseen kehittymiseen vaikuttavat näkökulmat (Syrjälä, 1.10.2012 luento).	16
Kuvio 3. Osaamisen kehittämisen prosessi (Viitala 2009, 181).	27
Kuvio 4. Yksilön pätevyys (Kauhanen 2009, 147).	29
Kuvio 5. Yrityksen erityyppiset osaamiset (mukaillen Viitala 2009, 177).	35
Kuvio 6. Organisaation osaamisarkkitehtuuri (mukaillen Sydänmaanlakka 2007, 147).	38
Kuvio 7. Osaamispyyrä (mukaillen Hätönen 2011, 13).	49
Kuvio 8. Organisaation osaaminen, tekninen hallinto.	52
Kuvio 9. Arvoihin ja toimintatapoihin liittyvä osaaminen, tekninen hallinto.	53
Kuvio 10. Työelämäosaaminen, tekninen hallinto.	54
Kuvio 11. Organisaation osaaminen, kiinteistömiehet.	56
Kuvio 12. Yksilöllinen ammattiosaaminen, kiinteistömiehet.	57
Kuvio 13. Vertailutiedot yksilöllisen ammattiosaamisen osalta.	58
Kuvio 14. ACTVOD- tulevaisuustaulukko johtamisesta.	67
Kuvio 15. ACTVOD- tulevaisuustaulukko hiljaisesta tiedosta.	68

## TAULUKOT

Taulukko 1. Kilpailustrategiat, tyypillisiä piirteitä ja osaamishaasteita (Kauhanen 2009, 145).	27
Taulukko 2. Osaamisen kehittämisen vaiheet (Kuntaliitto 2002, 16).	31
Taulukko 3. Roolit osaamisen kehittämisessä (Kauhanen 2009, 157).	41

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Työn taustaa

Työelämän yleiset muutokset ja niihin liittyvät tavoitteet kohdistuvat myös kuntaorganisaatioihin ja niiden toimintatapoihin. Työurien pidentäminen, tuloksellisuuden ja tehokkuuden parantaminen sekä työhyvinvoinnin edistäminen asettavat haasteita osaamisen johtamiselle. Kunta-alan työntekijöistä 63 % siirtyy eläkkeelle vuoteen 2030 mennessä. Pienenevät resurssit, kilpailu uusista osajista sekä yhä laaja-alaisemmat palveluprosessit haastavat kuntaorganisaatiot huomioimaan tulevat muutokset strategioissaan sekä talous- ja henkilöstösuunnitelmissaan. Osaamisen ennakoinnissa tulee huomioida organisaation perustehtävät, asiakkaat, henkilöstön osaaminen, kriittiset menestystekijät sekä toimintaympäristön muutokset. Joustava, kannustava ja luova toimintakulttuuri kehittää osaamista. (KT Kuntatyönantajat 2012.)

Eduskunnan käsiteltävänä on lainsäädäntö, jossa ammatillisen osaamisen kehittämiseksi ja työntekijöiden työmarkkinakelpoisuuden varmistamiseksi, työnantajan on vuosittain suunniteltava henkilöstö- ja koulutussuunnitelma, koko henkilöstölle. Tarkoituksena on ennakoinnin avulla parantaa tulevien osaamistarpeiden hallintaa palveluprosessien toteuttamiseksi. Suunnitelmassa on huomioitava osatyökykyiset, ikääntyvät ja määräaikaisten työntekijät. Työnantaja voi saada koulutuskorvausta suunnitelman mukaisesti toteutuneesta osaamisen kehittämisestä, enintään kolmelta koulutuspäivältä per työntekijä. Korvausta haetaan vuosittain. Reaaliaikaisen, työntekijäkohtaisen koulutustoteuman seuraaminen on työnantajan vastuulla. (Palola 2013, 10 – 11.)

Kunta-alan tulevaisuuden haasteena, rekrytoinnin ohella, on selvittää, minkälaista osaamista eri toimialoilla tullaan tarvitsemaan, ja miten kyseiset tarpeet muuttuvat. Suomen Kuntaliitto, Keva ja KT Kuntatyönantajat tekivät yhteistyössä kyselyn kunnille ja kuntayhtymille koskien osaamis- ja työvoimatarpeita vuosina 2012 - 2015. Tuloksista ilmeni, että kunta- ja palvelurakenneuudistuksen arvioidaan vaikuttavan erityisesti henkilöstösuunnitteluun, kuten rekrytointitar-

peisiin, työtehtävien – ja prosessien muutostarpeisiin sekä osaamisen kehittämisen tarpeisiin. Henkilöstön osaamiskartoituksia ja – arviointeja tehtiin enemmän kuin osaamisen ennakkointia. (Forma ym. 2012, 4-5, 23, 26.)

Osaamisen kehittämisessä korostuvat yksilöllinen, yhteisöllinen sekä organisatiotason osaaminen, jossa tavoitteena on motivoida henkilöstö ylläpitämään tarvittavaa ammattiosaamista, tulevaisuus huomioiden. Kunnan strategiaan ja visioon perustuva suunnitelmallinen osaamisen johtaminen tukee olemassa olevaa osaamista, kehittää ja laajentaa sitä yhteistyön sekä verkostoitumisen avulla. Avainasemassa on aktiivinen vuorovaikutus johdon ja henkilöstön eri tasojen välillä. Osaamispääoman kehittämisessä olennaista on henkilöstön työhyvinvointi, johon vaikuttavat esimiestyö, työ yhteisötaidot, osaamisen taso sekä töiden organisointi. Tärkeitä kehittämisen keinoja ovat myös mentorointi, työnkierto, työnohjaus ja hiljaisen tiedon siirtäminen. (Forma ym. 2012, 6 – 10, 27 – 28.) Tulevaisuutta silmällä pitäen kuntien on kartoitettava osaamistarpeitaan, parannettava työnantajamielikuvaansa, tehtävä suunnitelmallisempaa oppilaitos- ja korkeakouluyhteistyötä sekä kehitettävä rekrytointiosaamistaan. (Forma ym. 2012, 20 – 22.) Vuonna 2012 tehdyn työolobarometrin mukaan kunta-alan työntekijöistä 85 % kokee osaamisensa kehittyvän omalla työpaikallaan. Työssä oppimisen mahdollisuudet ovat parantuneet 2000-luvulla. (Heiskanen 2013, 22.)

Henkilöstön hyvinvointi ja työn hallinnan keskinäinen suhde vaikuttavat organisaation tuloksellisuuteen. Kun yksilöt kokevat ammattitaitonsa riittäväksi suhteessa työtehtäviensä vaatimuksiin, tehokkuus paranee ja tulokset näkyvät asiakasrajapinnassa tyytyväisyytenä. Omaehtoisen koulutuksen tukeminen, osaamisen kehittämistä tukeva toimintakulttuuri sekä yleinen työtyytyväisyys ovat niitä toimia, joiden onnistuminen näkyy työnantajauskollisuutena ja sitoutumisena. (Suurnäkki 2002, 67.)

Systemaattinen kehittämisen johtaminen, strateginen johtaminen, prosessit, asiakasnäkökulma, sähköiset tietojärjestelmät sekä osaamisen jakaminen ovat kuntastrategian mukaisia osaamisen painopistealueita. Kyky ymmärtää erilaisen muutostekijöiden ja ilmiöiden vaikutuksia, yhteistyötaidot sekä vuorovaikutustaidot ovat parantuneet. Osaamisen hyödyntäminen on kehittynyt. Verkostoi-

tuminen, prosessit ja asiakkuuksien johtaminen ovat niitä osaamisalueita, joihin teknisen toimen tulee jatkossa panostaa. (Hiitiö 2013.)

## 1.2 Työn tavoite, tutkimusongelma ja rajaukset

Opinnäytetyössäni pyrin vastaamaan kysymykseen ”mitkä asiat vaikuttavat osaamisen kehittämiseen nyt ja tulevaisuudessa”? Kehittämistyön tavoitteena on selvittää millaista osaamista Eurajoen kunnan teknisen toimen hallinnossa sekä kiinteistömiesten tehtävissä tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa. Osaamiskartoituksessa keskitytään oman osaamisen nykytilan ja tavoitetilan vertailuun. Osaamisen tärkeys omassa työssä vaikuttaa tulosten analysointiin. Yhteisesti määriteltujen osaamisalueiden osalta arvioidaan ne työhön liittyvät osa-alueet, jotka olennaisesti kuuluvat työntekijän toimenkuvaan ja organisaation toimintaan. Tavoitteena on tehdä koulutussuunnitelmat osaamiskartoituksista saatujen tulosten perusteella hallinnolle sekä kiinteistömiehille yhteisten osaamisalueiden osalta sekä henkilökohtaiset suunnitelmat jokaiselle erikseen. Tuloksissa keskitytään ensisijaisesti niihin osaamisalueisiin, joiden osalta kehittämisen tarve on suurin. Teknisen toimen hallinnon työntekijät arvioivat itse osaamistarpeensa. Samalla he asettavat ensisijaiset kehittämisalueensa tärkeysjärjestykseen. Kiinteistömiesten kohdalla arvioinnin suorittavat he itse sekä heidän esimiehensä jokaisesta työntekijästä erikseen nykytilan osalta. Tavoitetila käsiteltäneen myöhemmin pidettävissä kehityskeskusteluissa.

Opinnäytetyöni aihe sai alkunsa talousarviosuunnittelun yhteydessä syksyllä 2012. Tulospalkkion saamiseksi hallintokuntien tulee määritellä talousarviosuunnittelun yhteydessä tulosindikaattorit, joissa kriittisten menestystekijöiden lisäksi nimetään mittarit, joilla saavutuksia mitataan. Kyseiset mittarit ja niiden toteutuminen määrittävät tulospalkkion suuruuden. Kuluvalle vuodelle asetimme tavoitteeksi osaamiskartoitusten tekemisen teknisen toimen hallinnolle sekä kiinteistömiehille. Tarkoituksena on varmistaa se, että henkilöstö on ammattitaitoista ja osaamista päivitetään sekä laajennetaan kartoitukseen perustuvalla koulutussuunnitelmalla. (Eurajoen kunta, 2013.)



Jatkuva kehittäminen kohti päämäärää perustuu kunnan arvoihin. Tavoitteena on ennakoida palvelujen tuottamisen edellyttämät henkilöstövoimavarat sekä kehittää tarvittavaa osaamista suunnitelmallisesti. (Hiitiö 2013.)

### 1.3 Työssä käytetyt tutkimusmenetelmät ja aineiston keruu

Tieteellisten tutkimusten pohjimmaisena tarkoituksena on tehdä loogisia päätelmiä objektiivisesti havainnoiduista asioista tutkittavan kohteen osalta. Kvantitatiivista ja kvalitatiivista analyysia voidaan käyttää samassa tutkimuksessa, toisiansa täydentävinä menetelminä. (Alasuutari 2007, 32). Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää ymmärtää mitä tutkii (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 176).

Toimintaympäristö ja niiden vaikutukset heijastuvat ihmisiin, joilta laadullisessa tutkimuksessa eri menetelmien avulla kerätään aineistoa. Pyrkimyksenä on löytää totuus tutkimuksen kohteesta jäsentämällä saatuja tietoja luonnollisiksi kokonaisuuksiksi. (Kylmä & Juvakka 2012, 16 – 17.) Laadulliselle tutkimukselle on ominaista käytännön kautta todettujen asioiden löytäminen ja kuvaaminen monesta eri näkökulmasta katsottuna. Huomioitava on se, että tutkijan arvot vaikuttavat tulosten arviointiin. (Hirsjärvi ym. 2008, 157.)

Kvalitatiivisessa menetelmässä kiinnitetään huomiota laajempiin kokonaisuuksiin, joissa havainnointi kohdennetaan asioihin, jotka antavat vastauksen tutkimuskysymykseen sekä ovat teoreettisen viitekehyksen mukaisia. Ensisijaisena tarkoituksena on rajata aineistoa etsimällä niistä yhteneväisyyksiä ja samankaltaisuuksia, jotka pätevät kaikkiin havaintoihin. (Alasuutari 2007, 38 – 40.) Havaintojen pelkistäminen on edellytys laadullisen menetelmän onnistumiselle, sen vuoksi liiallisia erotteluja ja tyypittelyjä kannattaa välttää (Alasuutari 2007, 42 – 43). Tutkimusta ohjaavat tarkoin määritelty kohde tai asia, syy, miksi tutkimusta tehdään sekä tapa, miten tutkimus toteutetaan. Ympäristö, osallistujat sekä tutkimuksen tekijä vaikuttavat toisiinsa ja jokaisella yksilöllä on oma näkemysensä käsiteltävästä asiasta ja siinä olevasta totuudesta. (Kylmä & Juvakka 2012, 28 – 31.)

Aineiston hankkimisessa keskitytään haastattelujen ja aktiivisen vuorovaikutteisuuden kautta hyödyntämään tarkoin määritellyn kohderyhmän kokemuksia ja ajatuksia, hiljaisen tiedon esiintuomiseksi. Apuna voidaan käyttää lomakkeita tai valmiita kysymyksiä. Menetelmänä se on joustava ja muuntautumiskykyinen. (Hirsjärvi ym. 2008, 160.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkimukseen osallistujien määrä on yleensä pieni tai kohtuullinen. Kuitenkin vasta tutkimuksen arviointivaiheessa pystytään näkemään onko saatu aineisto riittävän kattava ja tarvitseeko osallistujien määrää lisätä. (Kylmä & Juvakka 2012, 27.) Tulosten tulkinassa pitää hyödyntää koko aineistoa. Laaja-alainen havainnointien hyödyntäminen varmistaa sen, että lopulliset johtopäätökset ovat todennäköisesti oikeat. (Alasuutari 2007, 44 – 48.)

Osaamiskartoitukset tehtiin itsenäisesti joko paperilomakkeeseen tai sähköisesti. Lomakkeiden suunnittelu toteutettiin yhteistyössä kaikkien osallistujien kesken. Huolimatta siitä, että kartoitus toteutettiin lomakkeiden avulla niiden suunnittelussa, täyttämässä sekä tarkennusten tekemisessä vuoropuhelu oli aktiivista. Kiinteistömiesten osalta lomakkeet olivat samanlaisia kaikkien osaamisalueiden osalta. Teknisen hallinnon kohdalla yksilöosaamiset määräytyivät työtehtävien perusteella.

#### 1.4 Organisaation kuvaus

Satakunnassa sijaitseva Eurajoen kunta on perustettu vuonna 1869. Kokonaispinta-alaltaan kunta on 643,78 km<sup>2</sup>. Vuonna 2012 tilastoitu väkiluku oli 5910 asukasta. Eurajoen kunnan tarjoamat palvelut jaotellaan sosiaali- ja terveystoimeen, opetustoimeen, tekniseen toimeen, ympäristötoimeen, vapaa-aikatoimeen sekä hallinto- ja taloustoimeen. Eurajoen kunnan palkkalistoilla oli 31.12.2012 henkilöstöraportin mukaan 385 työntekijää, josta teknisen toimen osuus oli 15 % eli 58 työntekijää. (Eurajoen kunta, 2013.)

Kunnallisessa päätöksenteossa luottamushenkilöt toimivat päätöstentekijöinä toimikunnissa, lautakunnissa, kunnanhallituksessa ja kunnanvaltuustossa. Virkamiehet valmistelevat ja esittelevät vastuualueisiinsa kuuluvat asiat kokouksis-

sa. Talousarviossa keskitytään ensisijaisesti tulevaan vuoteen käyttötalouden ja investointien osalta. Taloussuunnitelmassa investointeja sekä henkilöstömääriä arvioidaan kolmeksi vuodeksi eteenpäin. Toimintojen kehittämiseksi sekä tulokellisuuden parantamiseksi henkilöstöä pyritään sitouttamaan vuosittain jaettavalla tulospalkkiolla, jonka saamiseksi määritellään omat tavoitteet sekä mittarit.

Teknisen lautakunnan alaisuudessa toimiva tekninen toimi vastaa kunnan yhdyskuntateknisestä huollosta, vesi- ja viemärlaitoksesta, kiinteistöhuollosta ja puhtaus- ja ruokapalveluista. Teknisen toimen johtajana toimii kunnaninsinööri. Hänen lisäkseen teknisen toimen hallinnossa työskentelee kunnanrakennusmestari, ruokapalvelu- ja toimitilapäällikkö, projekti-insinööri, toimisto- ja henkilöstösihteeri, toimistosihiteeri sekä tekninen sihteeri. (Eurajoen kunta, 2013.)

Tehtävä- eli vastuualueet jakautuvat seuraavasti. Kunnaninsinööri vastaa kunnallistekniikan uudisrakentamisesta ja kunnossapidosta sekä vesi- ja viemärlaitoksesta. Kiinteistöjen uudisrakentamisesta ja kunnossapidosta sekä yksityistieasioista vastaa kunnanrakennusmestari. Ruoka- ja puhtauspalveluista sekä toimitilojen hallinnoinnista vastaa ruokapalvelu- ja toimitilapäällikkö. Projekti-insinöörin tehtäviin kuuluvat kunnaninsinöörin vastuualueen työnjohdolliset tehtävät. Toimisto- ja henkilöstösihteeri toimii teknisen lautakunnan sihteerinä, hoitaa kunnan henkilöstöhallinnon asioita kunnanjohtajan alaisuudessa sekä toimii kunnan eläke – ja palkka-asiamiehenä. Toimistosihteerin tehtäviin kuuluu moninaiset teknisen toimen toimistotehtävät. Tekninen sihteeri toimii puolet työajastaan teknisen hallinnon alaisuudessa huolehtien kunnallisen liiketoiminnan laskutuksista ja sopimuksista. Lisäksi hän toimii ympäristötoimen sihteerinä. (Eurajoen kunta, 2013.)

Kunnanrakennusmestarin alaisuudessa toimivat kiinteistömiehet otettiin mukaan osaamiskartoitukseen. Kiinteistömiehet toimivat päivävuoron lisäksi ilta- ja päivystysvuoroissa. Heidän tehtäviinsä kuuluu huolehtia kunnan kiinteistöjen kunnossapidosta sekä huoltotoista. Lisäksi he tarvittaessa avustavat kodinhoitajia yöhälytyksissä.

## 2 OSAAMISEN JOHTAMINEN

Johtamisessa on keskitytty toimintajärjestelmiin, rakenteisiin, organisaatioon ja organisaatiokulttuuriin, tulevaisuus huomioiden (Hiitiö 2013).

Osaamisen hallinnan merkitys on korostunut. Esimiestyöhön ja kokonaisvaltaiseen johtamiseen kuuluu olennaisena osana osaamisnäkökulman huomioiminen käytännön toiminnassa. Organisaation henkilöstön strategian mukaisen ammattitaidon ylläpitäminen, kehittäminen, uusien asioiden oppiminen sekä niiden tuominen käytäntöön kuuluvat johtamisjärjestelmään, minkä yhtenä osana osaamisen johtaminen on (Viitala 2005, 12 - 14).

Ihmisten johtamisessa on huomioitava sisäisten ja ulkoisten tekijöiden ohella ajankohtaiset, tarjolla olevat työvälineet. Hyvällä henkilöstöjohtamisella saavutetaan paras tulos, koska silloin arvostus on kohdallaan, tiedottaminen on riittävää ja työntekijöillä on selkeä kuva siitä, mikä on heidän perustehtävänsä tarkoitus. (Salmimies 2008, 169 – 170.) Hyvät johtamiskäytännöt ja oikeassa suhteessa tapahtuva osaamisen kehittäminen luovat perustan työ hyvinvoinnille. Motivoituneiden työntekijöiden työ-ote- ja -panos ovat tavoitteellisempia ja laadukkaampia. Tämä näkyy tyytyväisyytenä asiakkaisissa ja taloudellisena kasvuna. (Havunen & Lavikkala, 2010, 71.)

Osaamisen johtamisen avulla toteutetaan käytännön tasolla organisaation strategiaa ja visiota. Osaamisen kehittämisessä kiinnitetään huomiota yksilötason nykyhetken osaamiseen sekä siihen, mitä vaatimuksia tulevaisuus tuo tullessaan. Uusien, opittujen taitojen jakaminen koko organisaation hyödyksi onnistuu parhaiten prosessikuvausten tai toimintaohjeiden kautta. (Sydänmaanlakka 2007, 153 – 154.)

Onnistunut osaamisen johtaminen konkretisoituu uudistuneen toimintakulttuurin tehokkuutena, parempina palveluina, positiivisena tuloksena, joissa kaikissa näkyy innovatiivisuus. Asetettujen tavoitteiden ja päämäärän saavuttamiseen suuntautunut strateginen osaamisen kehittäminen kohdentaa johtamisprosessit yksilöiden oppimiseen ja osaamisen ymmärtämiseen sekä hyödyntämiseen.

Henkilöstösuunnittelussa osaamisen johtamisen osalta keskitytään vastaamaan seuraavanlaisiin kysymyksiin:

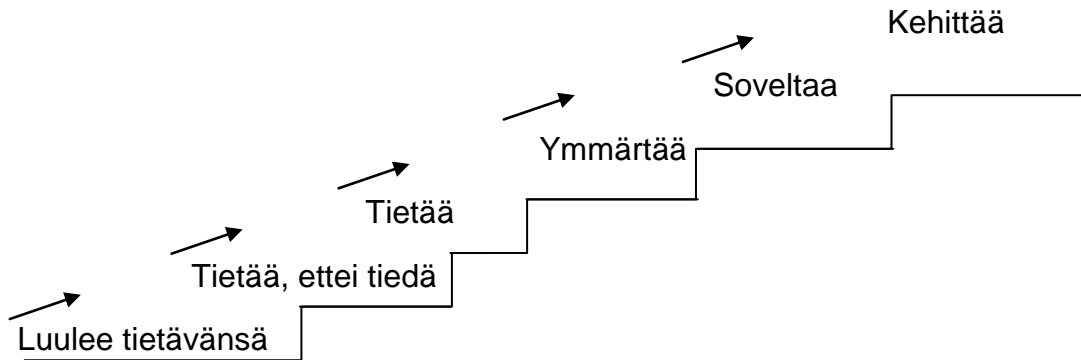
- Mitä osaamista organisaation päämäärien saavuttamiseksi tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa?
- Mikä on organisaation ydinosaamista ja kenellä sitä on?
- Miten toimintakulttuurissa tapahtuvat muutokset vaikuttavat osaamistarpeisiin?
- Mitä osaamista organisaatiossa on, mitä poistuu ja mistä luovutaan?
- Minkälaista osaamista rekrytoinnissa on huomioitava osaamisvajeen korjaamiseksi ja mitä se maksaa?

Organisaatio, jossa osaamisen kehittämiseen panostetaan, toimintatavat tukevat osaamisen johtamista ja osaamisen edistämiseksi on luotu toimiva palkitsemisjärjestelmä. Osaamiseen liittyvien prosessien uudistamisessa henkilöstöammattilaiset ovat merkittävässä roolissa. Aktiivinen ote kehittämistyön tehostamisessa näkyy organisaation kaikilla tasoilla, myös tiedottamisessa. Toimivuuden varmistamisessa merkittävin rooli on ylimmällä johdolla. Osaamisen johtamisessa henkilöstöammattilaisten ja ylimmän johdon yhteistyön tulisi olla sujuvaa. (Viitala 2009, 170 – 172.)

## 2.1 Yksilön oppiminen ja osaaminen

Uuden tiedon luominen ja jakaminen on osa yksilön ja organisaation oppimisprosessia. Yksilön kohdalla sisäiset tietorakenteet muuttuvat ja kehittävät asiantuntijuutta ja oppimista. (Hiitiö, 2013.)

Oppiminen voi olla suunniteltua tai suunnittelematonta ja siihen vaikuttaa henkilön taito tulkita sekä ymmärtää uutta tietoa (kuvio 1). Opittu asia yhdessä aikaisempien kokemusten kanssa jalostuu erilaiseksi tavaksi toimia ja ajatella. Vastaanottavaisuus, avoimuus ja uskallus riskinottoon sekä peräänantamattomuus luovat vahvan perustan oppimiselle. (Sydänmaanlakka 2007, 32 -34; 47.)



Kuvio 1. Oppimisen portaat (Sydänmaanlakka 2007, 34).

Uuden asian oppimiseksi yksilön tulee tunnistaa oma osaamisen tasonsa. Oppimiseen vaikuttaa asenteiden ja tunteiden lisäksi myös se, miten hyvin asia ymmärretään. Kun tieto ja ymmärrys saavutetaan, pystytään uusi asia sovelta-  
maan jo olemassa oleviin käytäntöihin. Kehittämisen tasolla pyritään luomaan  
aivan uusia toimintamalleja, olemassa olevia toimintamalleja kehittämällä. Op-  
pimisprosessissa aikaisemmat kokemukset, asenne ja tieto-taito vaikuttavat  
siihen, miten konkreettisesti uusi asia näkyy yksilön toiminnoissa. Myös erilais-  
ten oppimista edistävien tekniikoiden hallinta, yksilön lahjakkuuden ohella,  
edesauttavat oppimista. (Sydänmaanlakka 2007, 34 – 35; 50.)

Oppimista kuvataan neljän eri oppimistyyppin avulla. Reagoivassa oppimisessa  
toimintakulttuuri muuttuu kokemusten ja niistä tehtyjen arviointien kautta. En-  
nakoivassa oppimisessa huomio kiinnitetään tulevaisuuteen ja sen mukanaan  
tuomiin muutostarpeisiin. Tarkkaan suunnitellun ja parhaaksi todetun toiminta-  
tavan tulokset arvioidaan ja niistä opitaan. Toimintaoppimisen tarkoituksena on  
löytää vastaus johonkin käytännön ongelmaan, jossa uusi, ehdotettu ratkaisu  
testataan käytännössä ja arvioidaan. Kyseenalaistava oppiminen arvioi ja tarvit-  
taessa muuttaa laajempia kokonaisuuksia eli toimintamalleja ja niiden taustalla  
olevia ajattelutapoja. (Sydänmaanlakka 2007, 35 – 36.)

Työntekijän tulee kehittää omaa osaamistaan ja työnantajan tulee antaa siihen  
mahdollisuus. Käytännössä tämä tarkoittaa elinikäisen oppimisprosessin toteu-  
tumista. Yksi tärkeimmistä työvälineistä kehittämisessä ovat säännölliset suun-  
nittelu- ja kehityskeskustelut, joissa yksilön osaamista arvioidaan ja saatujen  
tietojen perusteella tehdään koulutussuunnitelma. Tarkastelussa tulee huomioi-

da nykyhetki ja tulevaisuus. Tehtyä suunnitelmaa tulee toteuttaa ja valvoa. Organisaatiossa, jossa tarvittava osaaminen on dokumentoitu, suunnittelu on helpompaa. (Sydänmaanlakka 2007, 169 – 170.)

Henkilöstön kouluttamisessa voidaan hyödyntää ulkopuolisia konsultteja, jotka usein ovat asiantuntijoita ja tuovat uudenlaisia näkemyksiä ja toteutustapoja. Haasteellista on istuttaa saatu tieto omaan organisaatioon. Työpaikan sisäiset koulutukset osaavat kohdistaa koulutusaiheet paremmin olemassa olevaan toimintakulttuuriin, mutta niiden uudistamisvaikutukset jäävät usein vähäisiksi. Siitä huolimatta osaamisen kehittämisessä pääpaino tulisi olla työssä tapahtuvassa oppimisessa, jolloin kehittyminen ja tiedon jakaminen kohdistuu juuri oikeaan paikkaan. (Viitala 2005, 271-274.)

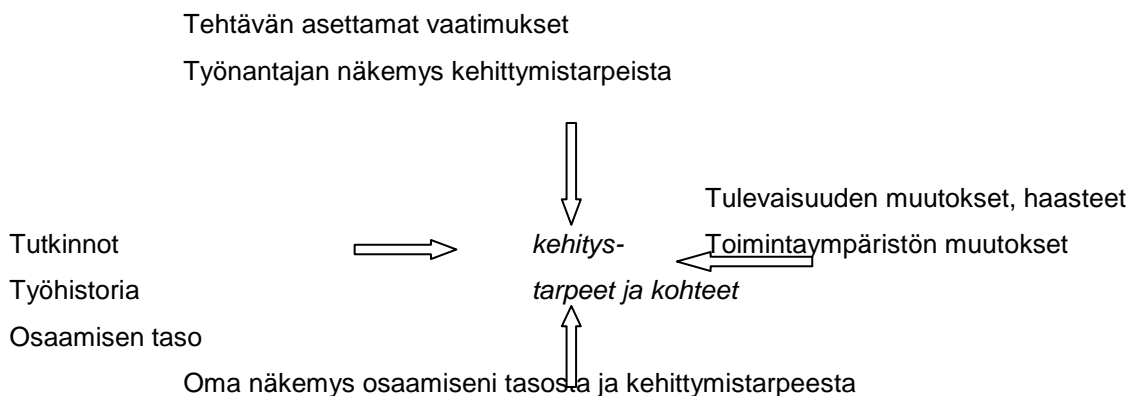
Motivaatio yhdessä riittävän osaamisen kanssa kertovat henkilön ammatillisesta kunnosta. Ihanteellinen hyvinvoinnin tila on silloin, kun työn haasteet ja hallinta ovat sopusoinnussa keskenään. Tämä näkyy innostuneisuutena, tarmokkuutena ja paneutumisena käsillä oleviin asioihin. Kun työ vie mennessään ja se koetaan mielekkäänä, puhutaan työn imusta. Itsensä johtamisessa parhaimman tuloksen saa kehittämällä omaa osaamistaan tavoitteellisesti, toimimalla intensiivisesti palautteet huomioiden ja pyrkimällä laadukkaaseen lopputulokseen. (Sydänmaanlakka 2006, 227 – 234.)

Kolbin oppimisprosessin perusmallin mukaan ilman motivaatiota ja aikaisempia kokemuksia uuden tiedon sisäistäminen ja sitä kautta kehittyminen ei ole mahdollista. Ennen kuin opitut asiat todella ymmärretään, pitää niitä pohtia ja arvioida kokonaisvaltaisesti. Jatkumona tälle saavutetaan soveltamisen taito, jossa luodaan jotain uutta ja laajennetaan osaamista. Oppimisen kannalta olisi tärkeää, että kaikki prosessimallin vaiheet käytäisiin läpi. (Sydänmaanlakka 2007, 37 – 39.)

Peter Honey ja Alan Mumford kuvaavat yksilölliset oppimistyylit Kolbin oppimisprosessin pohjalta, neljän eri tyypin avulla. Käytännön toteuttaja oppii uusia asioita parhaiten työtä tekemällä eli toiminnallisuuden kautta. Harkitsevan pohtijan oppimiselle on ominaista suunnitelmallisuus ja rauhallisuus. Kyseinen tyyppi

kohdistaa huomionsa muiden tekemiseen ja refleктоimalla näkemäänsä, oppii parhaiten. Loogisen ajattelijan pyrkimyksenä on sisäistää uusi tieto mahdollisimman hyvin, eri näkökulmat huomioiden. Nopeaa toimintaa ja käytännön tekemistä suosii aktiivinen osallistuja, jonka oppimisen edellytyksenä on tehtävien haasteellisuus ja monipuolisuus. Oppimista edesauttaa eniten se, kun tunnistaa oman oppimistyylinsä ja kehittää, hallitsee sekä käyttää olemassa olevia oppimistyyliä oppimisprosessin eri vaiheissa. (Sydänmaanlakka 2007, 41 – 42.)

Osaamisen johtaminen on työväline, jonka avulla organisaation strategia saadaan näkyväksi henkilöstön ammattitaidon ja osaamisen kautta. Käytännössä se on työntekijöiden yksilöllisten osaamisten hyödyntämistä prosessien toteutuksessa. Organisaation tulisi pyrkiä kehittämään jokaisen osaamista sekä toimintoja niiden ohella. Positiivisen työilmapiirin edellytyksenä on, että työntekijät tuntevat itsensä tarpeellisiksi ja riittävän ammattitaitoisiksi tehtäviensä suhteen. Vahva osaaminen luo perustan yksilön asemalle työyhteisössä arvostuksen myötä. (Viitala 2009, 178.) Ammatilliseen yksilön kehittymiseen vaikuttavat tekijät on kuvattuna kuviossa 2.



Kuvio 2. Ammatilliseen kehittymiseen vaikuttavat näkökulmat (Syrjälä, 1.10.2012 luento).

Oppimisen esteet voivat liittyä toiminnan kautta oppimiseen, uuden tiedon hankintaan tai asian sisäistämiseen. Motivaation puute, epäselvät tavoitteet, asenne, tietojen oikeellisuus ja todennettavuus, kiire, ajattelemattomuus, kärsimät-



tömyys sekä saadun tiedon suuri poikkeavuus aikaisempiin verrattuna, voivat haitata osaamisen kehittymistä. (Sydänmaanlakka 2007, 45 - 46.)

## 2.2 Hiljainen tieto

Kun kokemuksen kautta saavutettu tietämys ohjaa henkilön tekemistä luoden ajatuksia siitä, miten toimintoja voisi kehittää, puhutaan hiljaisesta signaalista. Tämän edellytyksenä on oman osaamisen sekä itsearviointin kautta havaittujen tekijöiden tunnistaminen. Työyhteisössä hiljaisen signaalin tunnistaa arvosteluun liittyvästä parannusehdotuksesta, jonka tarkoituksena on ohjata mielipiteet ongelman ytimeen tarkoituksena kehittää toimintaa (Kesti 2005, 70).

Inhimillistä pääomaa huomioiva organisaatio suosii strategista johtamista, jossa luottamuksen pohjalta aloitteiden, kokeilujen ja oivaltamisen mahdollisuus kasvaa. Hiljainen tieto saadaan näkyväksi ja samalla luodaan jotain uutta. (Kuntaliitto 2002, 17.) Tunneperäinen tiedostamaton osaaminen ja opittu osaaminen yhdessä luovat vankan pohjan kaikelle inhimilliselle kehittämiselle. Esimiesten merkitys on suuri. Heidän on mahdollistettava vuorovaikutustilanteet, joissa kokemusperäistä tietoa pystytään jakamaan työntekijöiden keskuudessa. Näiden tapaamisten tuloksena syntyneille ajatuksille on kohdistettava kylliksi resursseja. Vain siten organisaatio voi uudistua. Organisaation oppimisen ja toimintojen kehittymisen sekä jalostumisen edellytyksenä on se, että voidaan kokeilujen kautta hyödyntää työntekijöiden hiljaisen tiedon tuomaa lisäarvoa (Kesti 2005, 51; 56).

Organisaation kannattaa edesauttaa henkilöstönsä poikkihallinnollista sosiaalista vuorovaikutteisuutta, koska sen avulla pystytään parhaiten hyödyntämään hiljaisen tiedon mukanaan tuomia innovatiivisia ajatuksia (Viitala 2005, 104 - 105). Vapaamuotoiset keskustelutuokioiden edesauttavat hiljaisen tiedon jalostumista mallinnettavaan muotoon. Kehittämistyön jatkuvuuden edellytys on sosiaalisen vuorovaikutuksen lisäksi se, että tiedostamaton ja tiedostettu osaaminen ovat keskenään tasapainossa alati muuttuvissa toimintaympäristöissä (Kesti 2005, 53; 55).

Hiljaisen tiedon jakamisen esteinä ovat mahdollinen kateus, kilpailutilanne, henkilöstövähennykset, tietämättömyys omasta osaamisesta, riittämättömät vuorovaikutustaidot sekä haluttomuus tuoda asioita julkisuuteen (Viitala 2005, 131 - 134).

### 2.3 Oppiva organisaatio

Kun yksilöt kykenevät toimimaan yhteisöllisesti, yhteistä tavoitetta kohti, toisiaan opettaen ja osaamistaan laajentaen vuorovaikutteisuuden avulla, puhutaan organisaation oppimisesta. Kolbin oppimiskehän mukaan organisaation oppimisessa uusi tieto tuodaan olemassa olevaan toimintaan, jonka vaikutuksia arvioidaan yhteisesti ja saatujen pohdintojen tulosten perusteella luodaan yhteinen ajatusmalli merkityksineen. (Kauhanen 2009, 159 – 160.) Oppivan organisaation lähtökohtana on sille määritellyt tavoitteet ja strategia, joiden perusteella tehdään pitemmän ajan suunnitelmat osaamisen näkökulmasta korostaen kokemuksellista oppimista ja avointa sekä keskustelevaa oppimisympäristöä (Hätönen 2000, 11). Älykäs organisaatio ennakoi muutoksia riittävän ajoissa ja muuttuu sekä uudistuu nopeammin kuin kilpailijansa. Sen toimintakulttuuri on ohjaava, selkeä ja kannustava sekä kestävän kehityksen periaatteita noudattava. Älykäs organisaatio huolehtii henkilöstöstään ja asiakkaistaan. (Sydänmaanlakka 2007, 55 – 56.)

Oppivan organisaation johtamiskulttuurissa tuetaan osaamisen kehittämistä mentoroinnin, kokemuksellisen oppimisen, sitouttamisen ja kannustamisen avulla. Organisaation toimintakulttuuri on joustava ja vastuuta jakava, jossa ensiarvoisen tärkeänä pidetään prosessien toimivuutta. Työilmapiiri on informatiivista, avointa ja oppimista tukevaa. Henkilöstön ammattitaidon, resurssien ja vaatimusten ollessa tasapainossa keskenään pystytään tuottamaan palveluja, joita asiakkaat arvostavat. Henkilöstön osaamisesta voidaan sanoa, että se on osa organisaation pääomaa, jota ilman menestyminen ei ole mahdollista. Kyseessä oleva pääoma jaotellaan Seemanin, De Longin, Stuckyn ja Guthrien (2000) mukaan kolmeen eri osa-alueeseen: inhimilliseen, sosiaaliseen ja raken-

teelliseen pääomaan. Inhimillinen pääoma pitää sisällään olemassa olevan henkilöstön tieto-aidon sekä sen arvioinnin ja kehittämisen. Rakenteellinen pääoma sisältää prosessikuvauksissa, tietojärjestelmissä ja patenteissa olevan dokumentoidun tiedon, joka on riippumaton henkilöstön olemassaolosta. Sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan sellaisia luottamuksellisia yhteistyötahoja, joiden kanssa toimiminen on toistuvaa, joustavaa ja tehokasta. Nämä kumppanuudet laajentavat osaamista molempiin suuntiin vahvistaen samalla kilpailukykyä. (Viitala 2009, 172 – 174.)

Oppiva organisaatio- ajattelutavan keskeisen vaikuttajan, Peter Sengen mukaan, oppiva organisaatio kehittää taitojaan työskennellä tavoittelemiensa yhteisten päämäärien saavuttamiseksi vuorovaikutteisesti. Tämän yhdessä oppimisen myötä henkilöstö muuttuu ja muuttaa omaa toimintaympäristöään. (Hätönen 2000, 8.) Sydänmaanlakka (2007, 58 – 62) kuvaa kymmenen, oppivalle organisaatiolle määriteltyä oppimistaitoa, jotka parantavat organisaation oppimista:

- Systeemiajattelussa on ymmärrettävä asioiden laajuus ja monipuolisuus sekä niiden keskinäiset, koko ajan muuttuvat, suhteet.
- Sisäiset, tiedostamattomat, toimintaa ohjaavat mallit voivat haitata uudistumista. Sen vuoksi niitä tulisi säännöllisesti päivittää vastaamaan nykyajan tarpeita.
- Strategisessa oppimisessa organisaation kyky tulkita ympäristöstä tulevia hiljaisia signaaleja on tärkeää. Tämä taito on yksi merkittävimmistä kilpailutekijöistä, jonka avulla organisaatio muuntautuu nopeasti ja korjaa toimintatapojaan ja osaamistaan oikeaan suuntaan.
- Kehittyäkseen, organisaatiolla tulee olla avointa ja suoraa palautetta tukeva toimintakulttuuri.
- Itsensä johtamisessa keskitytään jatkuvaan osaamisen kehittämiseen ja olemassa olevan osaamisen hyödyntämiseen. Delegoimalla annetaan vastuuta työntekijöille ja veloitetaan heidät toimimaan aloitteellisesti sekä itsenäisesti.
- Organisaation oppiminen laajenee ryhmissä työskentelyn kautta. Tiimioppimisen etuna keskustelujen myötä tulevat uudet oivallukset.

- Organisaation visio on ohjaava, selkeä ja ymmärrettävä koko henkilöstölle.
- Avoin, keskusteleva ja pohtiva organisaatiokulttuuri antaa mahdollisuuden mielipiteille sekä kyseenalaistamiselle.
- Tietojärjestelmiä hyödyntämällä tehostetaan ja uudistetaan toimintakulttuuria.
- Osaamisen laajentumisen ja kehittymisen edellytyksenä on aktiivinen tiedon jakaminen, josta hyötyvät kaikki organisaatiossa työskentelevät.

Oppimista tukeva organisaatiokulttuuri huomioi osaamisen kehittämisen merkityksen eri osa-alueilla. Työssä oppimisen edellytyksiä voidaan parantaa kurssien, oppimismallien, sisäisten oppimiskeskusten sekä virtuaalisten menetelmien avulla. Poikkihallinnolliset verkostot organisaation sisällä mahdollistavat olemassa olevan osaamisen hyödyntämisen ja jatkuvan kehittämisen. Organisaatio hyötyy yksilöiden ja tiimien yhteistyöstä, siinä saavutettavasta osaamisen jakamisesta, kehittymisestä sekä laajentumisesta koko organisaatiota kattavaksi. Hyvät vuorovaikutustaidot ja avoimuus tiedon välittämisessä korostuvat. (Sydänmaanlakka 2007, 48 – 50.)

Toiminta- ja elinympäristössä tapahtuvat nopeat muutokset haastavat organisaatiot ja niiden työntekijät uudistumaan. Oppimisen, inhimillisen pääoman sekä innovatiivisuuden merkitys kasvaa. Organisaatio, joka parhaiten sopeutuu muuttuviin olosuhteisiin, menestyy. Edellytyksenä on se, että työntekijöitä arvostetaan ja heitä kannustetaan ottamaan enemmän vastuuta, antamalla laajempia tehtäväkokonaisuuksia. Jatkuva osaamisen kehittäminen, työstä oppiminen sekä tuloksellisuus korostuvat. (Sydänmaanlakka 2007, 26 – 29.)

Organisaation oppimisella tarkoitetaan sen kykyä vastata ympäristön aiheuttamiin nopeisiin muutoksiin, päivittämällä ja hankkimalla tarvittavaa osaamista. Organisaation sisäiset palautteet auttavat tarkentamaan strategiaa, visiota ja toimintatapoja niin, että osaamisen kehittäminen mahdollistuu. Organisaation oppiminen tapahtuu työntekijöiden osaamisen, osaamisen jakamisen ja dokumentoitujen prosessien sekä ohjeiden kautta. (Sydänmaanlakka 2007, 54 – 55.)

Älykästä organisaatiota kuvaa tehokkuus, nopea uusiutumiskyky, kehityshakuisuus, kestävä kehitys sekä jatkuvaan oppimiseen panostaminen. Henkilöstöä arvostetaan ja motivoidaan. Toimintakulttuuri korostaa avoimuutta ja muutoksenvalmiutta, jossa toimiva palautejärjestelmä tukee valmentavaa ja osallistuvaa johtamista. Tietotekniikan antamat mahdollisuudet hyödynnetään prosessien kehittämisessä. Kaikkea tekemistä ohjaa strategiassa määritelty tavoite, joka pyritään tuomaan kaikille organisaation tasoille suorituksen johtamisen kautta. (Sydänmaanlakka 2007, 220 – 225.) Oppimista arvostavassa organisaatiossa kilpailukyky on hyvä (Viitala 2005, 26).

## 2.4 Organisaation osaaminen

Kehittämisen edellytyksenä on kyseenalaistaminen, analysointi ja ongelmien ratkaisumallit, jotka havainnollistuvat prosesseissa. Oikean asenteen, pitkäjänteisen, tarkoituksellisen ja tavoitteellisen työskentelyn pohjalta luodaan organisaatiolle tietoa. (Hiitiö, 2013.)

Toimenkuviin sidotusta toimintakulttuurista on siirrytty osaamisen kehittämistä tukeviin prosesseihin. Kyseiset poikkihallinnollista toimintatapaa edellyttävät prosessit velvoittavat henkilöstöosaston huolehtimaan laaja-alaisesti koko organisaation toiminnasta tiedottamisen, työnjohdon sekä osaamisen kehittämisen osa-alueilla. Uusi, jatkuvaa kehittymistä vaativa toimintakulttuuri tarvitsee toimiakseen vuorovaikutteisuutta sekä avoimuutta osaamisen kehittämisen ja siirtämisen ohella. Organisaatiolle syntyy merkityksellisiä kompetenssialueita, kun se antaa yksilöille mahdollisuuden hyödyntää omaa osaamistaan sekä resurssit kehittämiselle ja kehittymiselle (Kesti 2005, 148 - 150.)

Organisaatio, jossa osaamisen johtaminen kuuluu luontaisesti esimiestyöhön, ilmenee seuraavanlaisia asioita:

- osaaminen on asia, joka koetaan tärkeänä työhön liittyvänä (arvioitavana) tekijänä
- organisaation toimintakulttuuri tukee osaamisen kehittymistä

- kehittäminen ja kehittyminen palkitaan
- asiantuntijat tukevat osaamisen johtamisessa
- osaamisen johtamiskoulutus kuuluu esimiehille

(Viitala 2005, 22.)

Osaamisen johtamisen kokonaisjärjestelmässä suunnitellaan systemaattisesti osaamisen laatua ja määrää. Henkilöstön kehittämisessä kehityskeskusteluja, osaamiskartoituksia ja koulutuksien järjestämistä pidetään tärkeänä. Prosessien suunnittelussa ja toteutuksessa hyödynnetään tietojärjestelmiä, annetaan vastuuta henkilöstölle ja pyritään sitä kautta laajentamaan osaamista ja mahdollistamaan uuden oppiminen. Rekrytoinnin ja kannustavan palkitsemisjärjestelmän avulla tuetaan osaamista. Kaikkien edellä mainittujen osatekijöiden hyödyntämisellä pystytään paremmin vastaamaan organisaation strategisiin tavoitteisiin. (Viitala 2009, 175.)

Tuottavuuden kasvun edellytyksenä on uusiutuvan ja alati kehittyvän tietotaidon lisääntyminen, asiakasnäkökulman ymmärtäminen ja hyödyntäminen sekä sosiaalisten taitojen hallitseminen. Myös sukupuolten väliset voimasuhteet organisaation johdossa vaikuttavat yrityksen kilpailukykyyn, menestymiseen sekä henkilöstön hyvinvointiin. Osaamisen syventymisen myötä asiantuntijaorganisaatiot lisääntyvät ja organisaatiorakenteet madaltuvat. (Hasu ym. 2010, 12 - 15). Organisaation uudistumisen esteenä voi olla toimintakulttuurin jäykkyys tai puutteellisuus, joka passivoi henkilöstöä siinä määrin, ettei kehittymiselle löydy sijaa (Kesti 2005, 68 - 69; Sydänmaanlakka 2007, 47 – 48).

## 2.5 Tulevaisuuden osaamiseen liittyvät tekijät

Kunnan organisaatiokulttuurin muuttaminen kohti tulevaisuuteen suuntautuvaa johtamiskulttuuria on aloitettu (Hiitiö 2013).

Tulevaisuuden organisaatiot uudistuvat nopeasti verkostoitumisen ja virtuaalisuuden lisääntymisen takia (Sydänmaanlakka 2007, 53). Opetus- ja kulttuuriministeriön tulevaisuuskatsauksen kehitysnäkymissä todettiin seuraavanlaisia asi-

oita. Persoonallisuus sekä osaamisen maksimaalinen hyödyntäminen erottavat menestyjät häviäjistä. Nopeasti muuttuvan yhteiskunnan tarpeisiin tulee vastata panostamalla entistä enemmän innovatiivisuuteen ja luovuuteen sekä syventämällä ammattialakohtaista osaamista. Kansainvälistymisen myötä perinteiset teollisuuden toimialat väistyvät ulkomaille, palvelualojen vahvistaessa jalansijaansa kotimaassa. Työmarkkinat laajentuvat koko Eurooppaa käsittäväksi. Suomi markkinoi omaa osaamistaan voimallisesti. Palvelualat laajentavat toimintojaan hyvinvointipalveluiksi, jotka huomioivat paremmin asiakkaiden erilaisuuden. Megatrendeinä ovat kestävä kehitys sekä ympäristöasiat. Maahanmuuttajien määrän kasvaessa, haasteet kohdistuvat heidän osaamisensa hyödyntämiseen sekä syrjäytymisen estämiseen. Teknologia muuttaa opetusmetodeja, oppimis- ja opetustapoja sekä oppimisympäristöjä kehitetään, yhteisöllisyys huomioiden. Julkishallinnossa poikkihallinnollisuus sekä laaja-alaiset päämäärät uudistavat organisaatiokulttuuria. Elinikäistä oppimista korostetaan. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2010, 6-11.)

Organisaation johtamiseen vaikuttavat toimintaympäristön taloudelliset, teknologiset, poliittiset, sosiaaliset, ekologiset sekä henkiset tekijät. Näiden asioiden lisäksi johtamisessa tulee huomioida toiminnan tarkoitus, suunta, toimintatavat sekä ihmiskeskeisyys kaikilla tasoilla. Visionäärinen johtaminen tulkitsee ympäristön heikkoja signaaleja älykkäästi. Kokonaisvaltaisessa ymmärtämisessä tunteet, arvot, kulttuurit ja uskomukset tiedon ohella luovat viitekehyksen, jonka avulla toimintaa ohjataan. Organisaation strategia on se kivijalka, johon kaikki käytännön tekeminen perustuu. Strategiaa pitäisi päivittää jatkuvasti ja toteutuksessa tulisi olla mukana kaikki työntekijät. Suorituksen johtamisessa tulisi keskittyä kriittisten menestystekijöiden luomiseen tukemalla osaamisen kehittymistä sekä tiedon laajentumista organisaation sisällä. Suorituksen, tiedon ja osaamisen johtamisen tulisi muodostua normaaliksi toimintakulttuuriksi niin yksilön-, tiimin- kuin organisaationkin tasolla. Tärkeintä kaikessa johtamisessa on onnistunut itsensä johtaminen. Sen edellytyksenä on korkea kokonaiskuntoisuus, johon vaikuttavat ammatillinen, fyysinen, psyykkinen, sosiaalinen ja henkinen kunto. Käytännössä se näkyy positiivisena energiana, joka auttaa jaksamaan vaikeissakin tilanteissa ja sen avulla voi löytää uusia voimavaroja eteen

tulevien esteiden ja haasteiden ylittämiseen. (Sydänmaanlakka 2007, 225 – 234.)

Elinkeinoelämän keskusliiton tekemässä Oivallus-hankkeessa (2011, 4) pyrittiin selvittämään verkostoitumisen aiheuttamia osaamisen kehittämistarpeita tulevaisuudessa. Oivallus- hankkeessa korostuivat seuraavanlaiset asiat:

- päämäärään pääsemiseksi ei ole yhtä ainoaa, oikeaa tapaa ja reittiä, vaan vahvan perusosaamisen omaavat henkilöt pystyvät luovuuttaan käyttäen löytämään yhdessä parhaan mahdollisen vaihtoehdon
- tiimissä työskentely vaatii aikaa ja paljon vuorovaikutteisuutta toimiakseen tuottavuuden kannalta katsottuna maksimaalisesti
- virheettömyyden ihannoiti ja perinteinen opetustapa estävät innovatiivisen ajattelun myötä tulevan kilpailukyvyyn sekä uusien osaamisalueiden kehittymisen
- ensiarvoisen tärkeää on antaa sijaa luovuudelle sekä yhdessä tekemiselle

(Oivallus-loppuraportti 2011, 34 – 38.)

Teollinen yhteiskuntamme on muuttunut nopeasti kehittyvän teknologian seurauksena tietoyhteiskunnaksi, jossa verkostoituminen sekä voimakkaasti kasvavan informaation määrä ja sen aiheuttamat muutokset, luovat haasteita niin yrityksille kuin muillekin organisaatioille. Liiketoimintasuunnitelmissa materiaalien ympärille on kehitelty erilaisia palvelukokonaisuuksia, joiden tulee muuntautua nopeasti ja vaivattomasti, kilpailun ollessa kovaa. Henkilöstöresurssit pyritään hyödyntämään maksimaalisesti olemassa olevan osaamispääoman avulla. Hiljaisen tiedon jalostuminen, vuorovaikutuksellisessa toimintaympäristössä, aikaansaa uusia luovia kehittämisideoita. Tämä toimintatapa luo uutta osaamista ja tietoa, joka näkyy asiakkaille, kilpailijoille sekä muille yhteistyökumppaneille erinomaisena kilpailukyknä. (Kamppinen ym. 2003, 822 - 826.)

Tulevaisuuden osaamistarpeiksi Hätönen (2011, 7) listaa mm. seuraavanlaisia asioita:



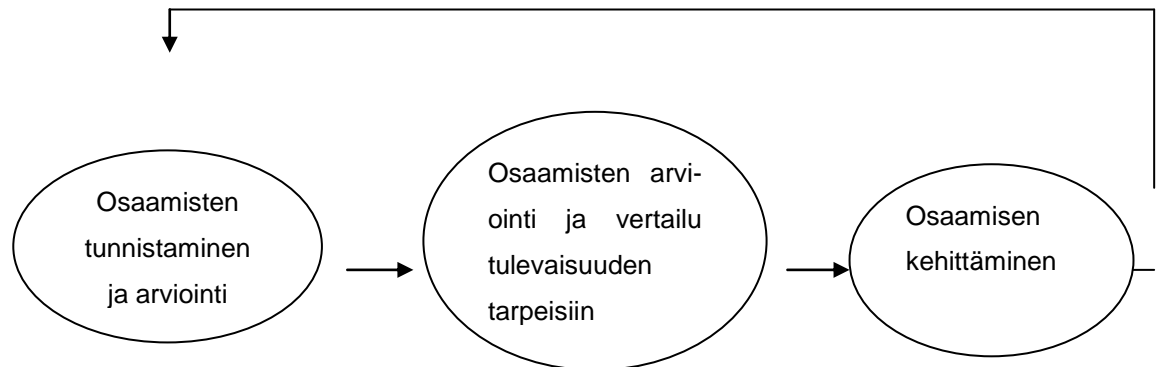
- ihmiskeskeinen toiminta-osaaminen
- työyhteisötaidot
- joustavuus moninaisissa muutostilanteissa
- empatia
- ongelmanratkaisukyky
- verkostoituminen
- kansainvälisyys, monikulttuurisuus
- uudistumiskykyisyys
- itsearviointi
- maalaisjärjen käyttö
- taito vastaanottaa uusia asioita ja oppiminen

Tavoiteltava strategiaperusteinen tulevaisuudenkuva keskittyy strategisten uudistusten säännönmukaisuuteen ja niiden ohjattavuutta sekä vaikuttavuutta seurataan. Uudistuksia kuvaa kokonaisvaltaisuus, yhteistyö, osallistaminen, suunnitelmallisuus ja realistisuus. Päätökset perustuvat syy-seuraussuhteiden avulla saatuun riittävään tietoon, joka on luotettavaa. Työnjako poliittisen johdon ja ammattilaisten välillä on selvä. (Hiitiö, 2013.)

### 3 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Ihmisen elinympäristössä tapahtuvat muutokset aiheuttavat tarpeen kehittymiselle ja mukautumiselle (Engeström 2004, 24). Kehityksen kiihtyvä muutosnopeus haastaa osaamisen kehittämistä kilpailukyvyn kustannuksella (Viitala 2005, 27). Osaamisen kehittämisessä lähdetään siitä, mitä osaamisalueita pystytään hyödyntämään uusissa tehtävissä ja työympäristöissä. Tällaisen siirrettävän osaamisen kehittämismahdollisuudet edesauttavat kehittymistä sekä luovat mielenkiintoisen työntajakuva. (Hätönen 2011, 12.) Organisaatio, joka kunnioittaa ja arvostaa työntekijöitään yksilöinä, menestyy. Hyvä henkilöstöjohtaminen huomioi henkilöstönsä kokonaiskuntoisuuden sekä tukee osaamisen kehittämistä. (Sydänmaanlakka 2007, 234 – 235.) Osaamisen kehittämisessä tulee kiinnittää huomiota myös olemassa olevien käytäntöjen, esimiestaitojen, työhyvinvoinnin sekä organisaatiokulttuurin kehittämiseen, henkilöstön hyvinvointia unohtamatta (Viitala 2009, 174).

Uudistumisen edellytyksenä on se, että kykenee tulkitsemaan oikein ympäristössä tapahtuvia muutoksia ja suuntaamaan oman energiansa vaivattomasti sen mukaisesti. Rohkeus, halu ja kyky uuden oppimiseen, kyseenalaistamisen taito, oman itsensä tunteminen ja refleктоiva ajattelu luovat hyvän perustan uudistumiselle. Vastoinikäymisten välttämiseksi on intensiivisesti tehtävä asiat valmiiksi, oltava avoin, kokeileva, vastaanottavainen ja aikaansaava. Toisaalta ei saa pelätä epäonnistumisia vaan on pyrittävä oppimaan niistä. Oppimaan oppiminen konkretisoituu käytännössä näkyvänä uutena osaamisena, jossa hyödynnetään monipuolisesti osaamisen eri osa-alueita kokemusta unohtamatta. (Sydänmaanlakka 2006, 75 – 82, 92 – 94.) Kuviossa 5 on Viitalan (2009) näkemys osaamisen kehittämisen vaiheista.



Kuvio 3. Osaamisen kehittämisen prosessi (Viitala 2009, 181).

Osaamisen kehittäminen on yksi tärkeimmistä organisaation menestystekijöistä. Henkilöstö, jolla on motivaatiota ja kykyä oppia nopeasti uusia asioita, on organisaation voimavara sekä vahva kilpailuvaltti. Perinteiset tehtäväkuvaukset ovat muuttuneet osaamisprofiileiksi, joissa tarvittava osaaminen kuvataan joko paperilomakkeella tai sähköisten tietojärjestelmien avulla. Organisaation kilpailustrategian sekä tarvittavan osaamisen välillä on yhteys, joka on kuvattu taulukossa 1. (Kauhanen 2009, 144 – 146.)

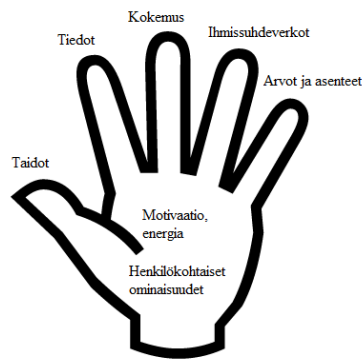
Taulukko 1. Kilpailustrategiat, tyypillisiä piirteitä ja osaamishaasteita (Kauhanen 2009, 145).

Kilpailustrategiat	Tyypillisiä piirteitä	Osaamishaasteita
Asiakaskeskeisyys	<ul style="list-style-type: none"> <li>erikoistuminen</li> <li>herkkyys kuunnella asiakkaan tarpeita ja ennakoida niitä</li> <li>laatuajattelu</li> </ul>	Asiakkaan alan tunteminen. Jokaisen osaamista kehitetään jatkuvasti. Tarvitaan monipuolisia osaamisen kehittämistapoja.
Keskittyminen ydinasioihin	<ul style="list-style-type: none"> <li>ydintuotteet, -markkinat, -asiakkaat</li> <li>pienet yksiköt</li> <li>prosessiajattelu</li> <li>Lean toiminta</li> </ul>	Ydinosamisen selvittäminen. Korkea ammattitaito.
Nopeus ja oikea ajoitus	<ul style="list-style-type: none"> <li>joustavuus ja reagointaherkkyys</li> </ul>	Organisaatiossa oltava riittävästi strategista osaamista. Nopeiden muutosten ja osaamisen kehittämisen

		jatkuvuuden välinen ristiriita.
Verkostojen tehokkuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apila-organisaatio</li> <li>• laatu-standardit</li> <li>• osaamisen yhdistäminen</li> <li>• ulkoistaminen</li> </ul>	Pk-yritysten osaamisen kehittäminen. Oppiminen verkossa.
Nopea oppiminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• osaamisen tärkein resurssi ja kilpailutekijä</li> <li>• oppiva organisaatio</li> </ul>	Organisaation oppimiskyvyn kehittäminen. Jatkuva oppiminen. Oppimisen johtaminen, johtajuuden haasteet.

Kauhanen (2009, 147) kuvaa yksilön osaamisen kehittämisen tarpeita käden avulla (kuvio 6). Sormet kuvaavat työtehtäviin liittyviä eri osa-alueita, jotka muodostavat yksilön kompetenssin eli pätevyyden. Tiedot muodostuvat faktoista, dokumenteista sekä prosessimalleista. Taitojen osa-alueelle kuuluvat sähköisten järjestelmien hallinta, kielitaito, ammattiosaaminen sekä yleiset työelämätaidot. Kokemus kehittyy työssäolovuosien ja yksilön oppimistaidon mukaan ja siihen vaikuttaa myös se, miten hyvin saatuja kokemuksia osataan hyödyntää uusien asioiden oppimisessa. Ihmissuhdeverkkojen merkitys on kasvanut ryhmätyöskentelyn ja projektinomaisten työtehtävien lisääntymisen myötä. Hyvät vuorovaikutustaidot omaavat henkilöt pystyvät laajentamaan omaa osaamistaan verkostojen avulla sekä nopeuttamaan uusien asioiden oppimista.

Arvojen ja asenteiden merkitys yksilön kehittymisen kannalta on suuri. Jos ne eivät ole samalla linjalla organisaation tavoitteiden kanssa, aiheutuu ongelmia. Rekrytointitilanteessa asenteeltaan sopivimmat hakijat ovat vahvoilla, koska osaamisen kehittäminen koetaan helpommaksi kuin asenteiden muuttaminen. Pätevyyttä kuvaavien osa-alueiden lisäksi yksilön tekemiseen vaikuttavat henkilökohtaiset kyvyt sekä henkiset ja fyysiset tekijät. Organisaation toimintakulttuurin ohella kaikki edellä mainitut asiat voivat joko rajoittaa tai motivoida työntekijää. Olennaisinta on se, että osaamistarveanalyysissä peilataan nykyosaamisen tasoa tavoitetasoon, jonka perusteella pystytään määrittelemään yksilölliset kehittämiskohteet. (Kauhanen 2009, 146 – 148.)



Kuvio 4. Yksilön pätevyys (Kauhanen 2009, 147).

Osaamisen kehittämisen näkökulmasta katsottuna työorganisaatioiden toimintakulttuureissa on vielä paljon kehitettävää. Vain yksi kymmenestä yrityksestä vaalii innovatiivisuutta, tasavertaisuutta ja moninaisuutta sekä toimii tulevaisuuteen suuntautuneesti. (Hasu ym. 2010, 19 - 21.)

### 3.1 Organisaation strategian ja vision merkitys

Eurajoen kunnan strategisissa linjauksissa toiminnan perustaksi on kirjattu perustehtävä, arvot, päämäärä, erottumistekijä sekä asukaslupaus, joiden mukaisesti hallintokuntien toiminnot tulee vuosittain suunnitella. Pääsääntöisesti strategisten linjausten kohteena ovat kuntalaiset sekä heidän asumisviihtyisyyttään edesauttavat tekijät. (Eurajoen kunta 2012.)

Käytännössä toteutettavan henkilöstön osaamisen johtamisen perustana on organisaation strategia (Viitala 2005, 13). Ylin johto on se, joka määrittelee, mitä osaaminen organisaatiolle merkitsee (Viitala 2005, 24). Vaikka ylimmän johdon merkitys oppivan organisaation muodostumiselle on tärkeä, täytyy päämäärien ja visioiden määrittämisessä olla aktiivisessa vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa (Hätönen 2000, 10).

Osaamisen kehittämisen onnistumisen edellytyksenä on perustehtävän tarkoituksen kautta selventää työntekijälle organisaation visio ja tavoitteet. Kehittämisessä työtehtäviä ja niissä vaadittavia osaamisia tulee ensisijaisesti tarkastella kokemuksia hyödyntäen. Työ tulee aloittaa yksilötasolta portaittain kohti organi-

saation johtotasoa. Työn tekeminen on koettava yhtä merkittävänä asiana kuin tuloksellisuuskkin. (Salmimies 2008, 174.)

Organisaation strategian mukaisesti suunnitellun henkilöstön kehittämisjärjestelmän tulee tukea organisaation tulevaisuuden osaamistarpeita ja tuoda esiin mahdolliset kehittämistarpeet. Osaamisen kehittäminen ja kehittymisen tukeminen kuuluu olennaisena osana työn tekemiseen, josta vastuu on niin yksilöllä kuin organisaatiollakin. Tavoitteellinen, suunnitelmallinen ja arvioiva kehittämis-kulttuuri tulee luontevasti sisällyttää osaksi organisaation normaalia toimintaa (Viitala 2005, 254 - 257.) Henkilöstöstrategia toimii ohjenuorana, jonka perusteella suunnitellaan yksilötason osaamisen kehittäminen sekä kuvataan toimintojen ylläpitoa varten tarvittava osaaminen, ulkopuolelta hankittava osaaminen sekä suunnitelmat kokemuksellisen tiedon kirjaamisesta. (Kuntaliitto 2002, 12.) Yrityksen tietopääomaa täytyy osata hallinnoida kaikista näkökulmista. Kaiken A ja O on se, miten hyvin organisaatio vision ja strategisten tavoitteiden perusteella löytää menestymisen kannalta ne osaamisalueet, joita tulevaisuudessa tarvitaan. (Kamppinen ym. 2003, 827 – 829.)

Ennakoinnin tarkoituksena on nykytilan kartoituksen, skenaarioanalyysien sekä prosessin avainhenkilöiden verkostoitumisen avulla selvittää ne tekijät, jotka tulee huomioida visiota määriteltäessä. Se on myös keino, joka sitouttamisen kautta avartaa näkemystä tulevaisuuden haasteista, mahdollisuuksista sekä parantaa ymmärrystä vastaavassa tilanteessa olevien kohdalta. Ennakointi luo vankemman perustan toimintojen suunnittelulle ja edesauttaa kilpailukykyä. (Ahokas 2003, 36.) Alueellista sekä valtakunnallista ennakointia on toteutettu monialaisesti, myös osaamisen osalta (Euroopan komissio 2002, 36). Innovatiivisesti ajateltuna alueiden kehittymisen elinehtona on osaamisen integroituminen toiminnallisiin vahvuuksiin (Euroopan komissio 2002, 71).

Ensisijaisesti yrityksen strategialinjaukset vaikuttavat tuottavuuteen. Käytännössä tapahtuvien toimintojen aktiivisen seurannan avulla pystytään kartoituksen sekä kehittämisen kautta tehostamaan niitä toimintaketjun sisäisiä ja ulkoisia osa-alueita, jotka tuovat lisäarvoa yritykselle. (Sakki 2009, 26 – 27.) Tuloksellisuuteen vaikuttaa positiivisesti kannustava työskentelyilmapiiri, jossa esimies

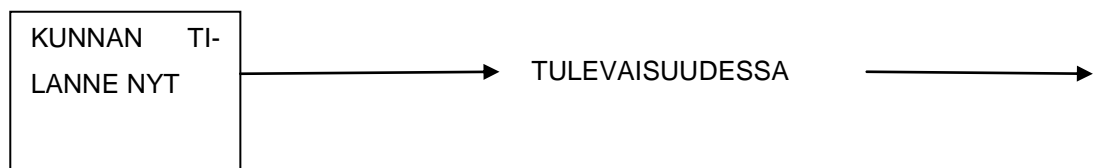
on avain asemassa (Kesti 2005, 62). Persoonallisen viehätysvoiman avulla luotettavaksi koettu johtaja aikaansaa toimintaa (Salmimies 2008, 209 – 210).

### 3.2 Nykytilan arviointi

Historia, nykytila ja tulevaisuus muutoksineen liittyvät organisaation kehittymiseen. Nykypäivän taloudellinen tilanne, asiakkaiden tarpeet, keskittäminen sekä kehittynyt tietotekniikka ja lainsäädäntö vaikuttavat toimintaympäristöömme, jota leimaa epävarmuus. (Hiitiö 2013.)

Osaamisen kehitysstrategiassa keskitytään palvelujen tuottamisessa vaadittavien osaamisalueiden määrittelyyn, osaamistarpeisiin sekä osaamiskartoitusten tekemiseen ja tulosten arviointiin (Kuntaliitto 2002, 14 – 15).

Taulukko 2. Osaamisen kehittämisen vaiheet (Kuntaliitto 2002, 16).



TARVEANALYYSI	KEHITTÄMISEN TOTEUTUS	ARVIOINTI
Organisaation osaamistarpeiden määrittely strategian mukaan (itsearviointi)	Organisaation "osaamispuu" ja osaamisprofiilit	Henkilöstön osaamisen arviointijärjestelmän ja kriteeristön laadinta ja käyttöönotto
Henkilöstön kehittämistarpeiden määrittely kehityskeskusteluiden pohjalta	Henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat	Henkilöstön itsearviointi
→ Nykyosaamisen kartoitus → Kehitystarpeet ja –kohteet	Organisaation henkilöstön kehityssuunnitelma - koulutuksen järjestäminen	Vuosittain kerättävä palaute
Koostaminen organisaation tasolla ja johtopäätökset	Perehdyttäminen	

Osaamisen ennakkoinnissa on kartoitettava organisaation nykytilanne esimerkiksi SWOT -analyysin avulla. Tämän jälkeen visiota ja strategiaa tarkastellen määritellään tarvittavat osaamisalueet sekä niiden tavoittamiseksi vaadittavat edellytykset sekä osaamisen kehittämisen kohderyhmät. Henkilöstön kanssa keskustellaan tulevaisuuden kriittisistä osaamistarpeista ennen tarkempien kehittämissuunnitelmien tekemistä mittareineen. (Kamppinen ym. 2003, 829 – 832.)

Osaamisen kehittymisen näkökulmasta katsottuna nykytilan kehitystarveanalyysin tekeminen on kehittämissuunnitelman ensimmäinen tehtävä (Hätönen 2000, 12). Organisaation henkilöstön osaamiskartoituksen lähtökohtana on nykytilan arviointi, jonka pohjalta pystytään näkemään osaamistarpeiden määrittelyjen jälkeen ne osa-alueet, joihin kehittäminen tulee kohdentaa (Viitala 2005, 258). Nykytilan arvioinnin sekä organisaation tavoitteiden määrittelyn pohjalta tehdään yksikkö- ja yksilökohtaiset kartoitukset vaadittavien osaamisalueiden löytämiseksi (Viitala 2005, 15).

### 3.3 Osaamisen kartoittaminen

Organisaation osaamisen kehittymisen, toimintojen jatkuvuuden, työtehtävien jakamisen sekä osaamisvajeiden paikantamisen edellytyksenä on olemassa olevan osaamisen määrittäminen. Menetelmänä voidaan käyttää osaamiskartoitusta. Yksilötasolla kartoituksessa tuodaan näkyväksi henkilötason sekä ryhmän osaamista sekä kehittämistarpeita. Kartoituksessa määritetään työn tekemisessä vaadittava olennainen osaaminen toimenkuvia hyödyntäen ja arviointitapa sekä numeeriset osaamisen tasot. Arviointi voi olla subjektiivista, objektiivista tai sekä että, riippuen käytännön mahdollisuuksista. Osaamistasojen kuvaamiseksi on valmiita esimerkkejä, joita voi käyttää. Arviointitasoja on neljä tai viisi ja jokaiselle tasolle on oma sanallinen kuvauksensa. (Kauhanen 2009, 149 – 150.)

Organisaation ydinosaamisen määrittelemisessä, organisaation strategia ja visio toimivat ohjaavina tekijöinä. Kehittyäkseen, tämän päivän osaamista tulee arvioida suhteessa tavoiteltavaan osaamistasoon. (Sydänmaanlakka 2007, 78.)



Osaamiskartoituksen avulla pystytään selvittämään ne osaamisalueet, joiden kehittämiseen tulee panostaa. Kartoituksen tekemisessä ja arvioinnissa voidaan käyttää joko lomakkeita tai valmiita sähköisiä tietojärjestelmiä. Saatujen tulosten avulla pystytään dokumentoimaan tehtäviin liittyvät osaamistarpeet tarkemmin ja suunnitelmallisemmin. (Viitala 2009, 181 – 182.)

Osaamisen johtamista tulisi toteuttaa organisaatiossa molempiin suuntiin, joh- toportaasta alas käytäntöön sekä takaisin. Tämä toimintatapa havainnollistaa sen, millaista osaamista on poistunut, miten olemassa oleva osaaminen on muuttunut tai mitä uutta ydinosaamista on löytynyt. Hallintokuntien päälliköiden tulee varmistaa strategian mukaisen toiminnan jatkuminen ja kehittyminen työn- tekijätasolle saakka henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien avulla. Osaamiskar- toituksen avulla pystytään näkemään kehityssuunnitelmia varten ne osaamis- alueet, joihin tulee koulutuksen osalta panostaa. (Sydänmaanlakka 2007, 156 – 157.)

Organisaation tavoitteet on määriteltävä käytännön läheisiksi ja niiden perusta- na on oltava tietoa osaamisen nykytilasta, muuten kehittämiselle ei löydy oikeaa suuntaa (Hätönen 2000,9). Osaamiskartoituksen avulla selvitetään mitä osaa- mista tarvitaan, mitä osaamista on olemassa ja mitä osaamista tulisi kehittää (Viitala 2005, 86 - 87). Osaamistarpeiden määrittelyn perustana pidetään orga- nisaation strategiaa. Ydinosaaminen jakautuu organisaation sisällä ja yksikkö- tasolla toimintoihin liittyvät kriittiset menestystekijät listataan osaamisalueiksi. Tämän jälkeen olemassa olevaa osaamista tarkastellaan suhteessa tarvittavaan ja mahdollisesti poistuvaan osaamiseen. Vertailun perusteella esiin tulevien osaamisvajeiden pohjalta tehdään sekä yksikkökohtainen että yksilökohtainen kehityssuunnitelma seuraavalle vuodelle. Henkilötasolla koulutussuunnittelu tehdään kehityskeskustelujen yhteydessä. Osaamiskartoitusten kirjaamisen avuksi on olemassa erillisiä tietojärjestelmiä, jotka helpottavat koulutus- ja osaamistietojen dokumentointia (Sydänmaanlakka 2007, 131 – 135).

Kartoituksen onnistumiseen vaikuttavat tekijät:

- kartoituksessa tulee saada useamman eri tahon näkemykset osaamises- ta ja sen tasosta, myös henkilöltä itseltään

- työhistorian, työkokemuksen, nykytilan arvioinnin sekä tulevaisuuden haasteiden perusteella tulee määritellä ne osaamisalueet, joihin osaamisen arviointi kohdennetaan
- kehittymissuunnat tulee hakea käytännön toimintojen pohjalta katsottuna eikä tarjolla olevan koulutustarjonnan perusteella
- kehittämis- ja koulutussuunnitelmassa tulee kirjata niiden mahdolliset vaikutukset toimintoihin
- kartoituksen avulla pystytään määrittelemään tarkat kehittymisen osa-alueet, jotka parantavat henkilöstön ammattitaitoa
- onnistunut kartoitus ja sen tulosten toteuttaminen vaatii johdon tukea
- aikataulu, toteuttajat sekä kartoituksessa mahdollisesti käytettävät sähköiset järjestelmät on hyvä nimetä prosessin alkuvaiheessa

Analyysi tulisi toteuttaa osana organisaation omaa toimintaa. (Hätönen 2000, 13.)

### 3.3.1 Osaamisalueet

Osaamiskartan avulla organisaatio pystyy tarkemmin rajaamaan ne nykyhetken ja tulevaisuuden osaamistarpeet, joihin kehittäminen ja kouluttaminen kohdennetaan. Tarkoin määriteltujen osaamisalueiden perusteella työntekijöiden itsearviointi, osaamisvajeiden löytäminen sekä osaamisen kehittäminen tulee mahdolliseksi. Työyhteisön keskinäinen vuorovaikutus kehittymisen osalta paranee ja puuttuvan osaamisen löytäminen helpottuu eli osataan rekrytoida oikein. Osaamiskartta toimii oivallisena apuvälineenä organisaation sisällä olevan osaamisen kuvaamisessa niin yksilön, ryhmän kuin organisaationkin tasolla. Yhteisesti koko henkilöstön kanssa määritellyn osaamiskartan käyttöönotto on helpompaa, kun jokainen tietää mistä on kyse. Tämän päivän osaamisen rinnalle tulee karttaan hahmotella tulevaisuuden osaamistarpeet organisaation strategisten tavoitteiden mukaisesti. Kirjatut ja tarkoin mietityt osaamisalueet osoittavat organisaation kriittiset menestystekijät, joissa pyritään dokumentoinnin myötä havainnollistamaan organisaation toimintakulttuuri sekä hiljainen tieto. (Hätönen 2011, 18 – 19.)

Organisaation visio ja strategia antavat suunnan osaamisalueiden määrittelyille sekä uudelle osaamiselle. Ydinosaamisen rinnalla ovat kynnysosaamiset, jotka voivat olla kriittisiä menestystekijöitä. Long ja Vickers-Koch (1995) ovat määrittelleet yrityksen erityyppiset osaamiset (kuvio 7).

**Kehittymässä olevat uudet osaamiset ->A**

\*taidot ja toimintamallit, joita on kehitettävä  
tulevaisuuden kilpailuedun saavuttamiseksi

**Kriittiset osaamiset = ydinosaamiset -> B**

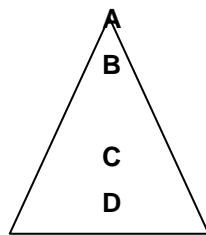
\*ratkaisevia asiakkaille  
\*tarjoavat kilpailuetua

**Perusosaamiset ->C**

\*yhteisiä kaikille alan yrityksille  
\*välttämättömiä

**Tukevat osaamiset ->D**

\*hr, taloushallinto ym.  
\*palvelevat lähinnä sisäisiä asiakkaita



Kuvio 5. Yrityksen erityyppiset osaamiset (mukaillen Viitala 2009, 177).

Osaamisalueiden määrittelyssä organisaation arvot, strategia ja visio toimivat suunnittelun perustana. Avainhenkilöitä haastatteleamalla voidaan selventää osaamistarpeita. Tärkeää on huomioida nykyisyys sekä tulevaisuus osaamisen kehittämisessä, koko organisaation osalta. Kartoituksen toiminnallisuuden varmistamiseksi arvioitavia osa-alueita ei saa olla liikaa. ( Hätönen 2011, 19.)

Ydinosaaminen näkyy kaikilla organisaatiotasolla erityisosaamisena, joka kehittyy tekemisen myötä ja jonka avulla tuotetaan asiakkaille lisäarvoa. Se on organisaation olemassaolon peruspilari, jossa teknologia, toimintatavat sekä asiakkaat kohtaavat. Ydinosaaminen määrittelee työntekijöiden osaamistarpeet ja on organisaation kriittinen menestystekijä. Arvojen ja toimintakulttuurin pohjalta ohjataan organisaation tapaa toimia niin sisäisten kuin ulkoistenkin asiakkaiden

kanssa. Asiakasnäkökulma, hyvä henkilöstöjohtaminen sekä tuloksellisuus kuuluvat näihin osa-alueisiin. Työelämäosaamisen vaatimukset muuttuvat koko ajan. Sähköisten järjestelmien hallinta ja hyödyntäminen käytännössä kuuluvat olennaisena osana nykypäivän työelämään. Uuden tiedon hakeminen ja soveltaminen olemassa olevaan toimintaan sekä kokemuksien jakaminen ovat tulevaisuuden osaamisvaatimuksia. Substanssiosaamisessa panostetaan ammatillisen osaamisen syventämiseen ja uusien menetelmien sekä laitteiden myötä tarvittavaan tietojen päivittämiseen. (Hätönen 2011, 14 – 15.)

Työelämäkvalifikaatiot ovat osaamisen eri osa-alueita, joita tarvitaan työelämässä pärjäämiseksi. Sopeutumiskyky, ongelmanratkaisutaidot, vuorovaikutustaidot sekä hyvä stressin sietokyky kuuluvat yleisiin työelämätaitoihin. Koulutuksen kautta saavutetut valmiudet ovat ammattialakohtaista substanssiosaamista. Lisäksi on työn tekemisen kannalta olennaiset osaamiset sekä yksilölliset taidot. (Viitala 2009, 179.) Garavan ja McGuire (2001) ovat kuvanneet yksilön valmiuksia jäävuoren avulla, jossa näkyvä substanssiosaaminen on jäävuoren huippu ja muut osaamiset, näkymättömissä, sen alapuolella. Työelämän nopeat muutokset ovat aiheuttaneet sen, että jäävuoren alimmalla tasolla olevat normatiiviset kvalifikaatiot ovat kasvattaneet merkitystään. Jatkuva ammattitaidon uudistamisen tarve haastaa työntekijät tiedostamaan omat vahvuutensa ja heikkouksensa sekä määrittelemään keskeisimmät osaamisalueensa. Positiivinen asenne ja motivaatio antavat parhaimmat tulokset osaamisen, oppimisen ja tekemisen saralla. (Viitala 2009, 180.)

Osaamistasojen kuvaamisella selkeytetään osaamisen käsitteistöä (Sydänmaanlakka 2007, 135 – 136). Osaamisen tason tulee olla oikeassa suhteessa työn asettamien vaatimusten sekä osaamisesta saatavan hyödyn kanssa. Henkilöstön positiivinen asenne sekä onnistumiset vauhdittavat innovatiivisen toimintakulttuurin muodostumista. Tärkeää on se, että yksilö omaksuu uusia asioita niin ryhmän sisältä kuin sen ulkopuoleltakin sekä oppii hyödyntämään niitä toimiessaan ryhmän jäsenenä. (Kesti 2005, 63 - 65.)

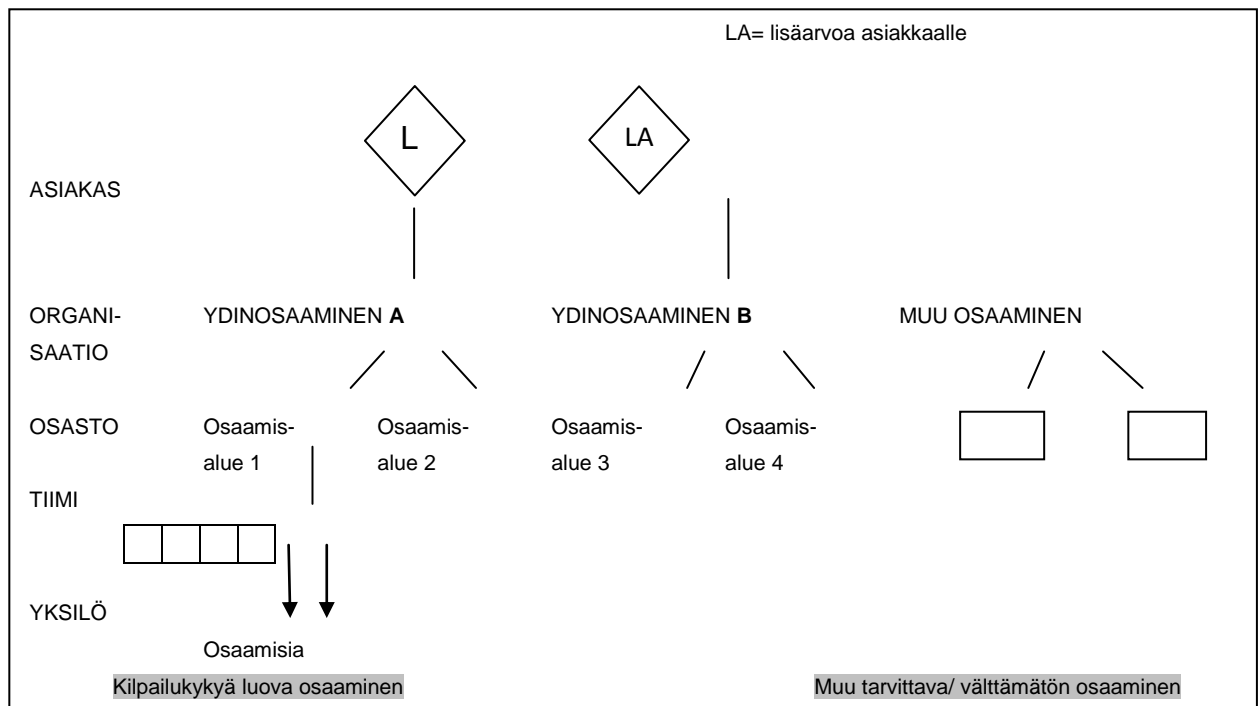
Osaamisen tasot selitettynä Hätösen (2011, 23) mukaan:

*5 = Henkilö on osaamisalueen huippuosaaja. Hän osaa nähdä osaamisalueeseen liittyviä asioita kokonaisuutena ja osaa yhdistää asioita uudella tavalla. Henkilö osaa kehittää osaamisalueensa kuuluvia asioita laajasti.*

*3= Henkilö osaa toimia keskeisissä osaamisalueen edellyttämässä tehtävissä itsenäisesti ja hänellä on vankkaa tietämystä alueen asioista. Hän osaa soveltaa tätä tietämystään joustavasti ja monipuolisesti omassa työssään.*

*1= Osaaminen on perusosaamista. Henkilö osaa toimia sovittujen ”pelisääntöjen” ja ohjeiden mukaan. Hänellä on yleiskuva osaamisalueen asioista.*

Organisaation strategiaan ja visioon perustuvien ydinosaamisten määrittelyissä tulee huomioida nykyhetki ja tulevaisuus. Tämä on ensimmäinen askel osaamisen kehittämisessä. Ydinosaaminen on organisaatiotasolla olevaa syvällistä, ainutlaatuista ja kilpailukykyä parantavaa osaamista, joka huomioi asiakkaat. Ydinosaamisessa yhdistyy kokemukset, tieto, teknologia, prosessit sekä toimintatavat ja se vaatii aikaa. Kehittymisen edellytyksenä on organisaation osaamisalueiden määrittelyjen kautta tarkentaa ydinosaamisen sisältöä. Organisaation ydinosaaminen jakaantuu osaamisalueisiin ja edelleen tiimitason ja yksilötason osaamisiin. Sydänmaanlakka on kuvannut organisaation osaamisarkkitehtuuria kuviossa 8. (Sydänmaanlakka 2007, 144 – 148.)



Kuvio 6. Organisaation osaamisarkkitehtuuri (mukaillen Sydänmaanlakka 2007, 147).

### 3.3.2 Osaamisen arviointi

Osaamisprofiilien laadinnan tarkoituksena on osoittaa, minkälaista osaamista ryhmällä tai yksilöllä tulee olla työtehtäviensä hoitamiseksi. Osaamisprofiilit voidaan määritellä ylimmän johdon toimesta ryhmätasolle, jonka perusteella ryhmässä osaamistarpeet jaotellaan työtehtävien mukaisesti yksilötasolla. Johtotaso voi nostaa tarkastelun kohteeksi organisaation menestymiselle tärkeitä osaamisalueita tai ryhmät ja yksilöt itse poimivat osaamisprofiilit olemassa olevasta osaamiskartasta. Osaamisprofiilien arviointituloksia voidaan mitata ryhmätasolla keskiarvon perusteella ja yksilötasolla henkilökohtaisesti. (Hätönen 2011, 27 – 28.) Osaamisen arvioinnilla pyritään selvittämään henkilöstön osaamisen tasot ja niiden puutteet. Arviointi toimii työkaluna, jonka tulosten perusteella pystytään uudistamaan henkilöstön osaamista strategian mukaisesti. (Viitala 2005, 17.)

Osaamisen kehittäminen perustuu arvioihin, joissa nykytilaa verrataan tavoitettiin. Työtehtävien osaamisvaatimukset määritellään osaamisprofiileissa ja it-

searviinnin, esimiehen tekemän arvioinnin, 270°-arviinnin (itse, esimies, kollegat) tai 360°- arvioinnin (itse, esimies, kollegat, asiakkaat) avulla saadaan osaamisen kehittämiseen liittyvää informaatiota, jota analysoidaan yhdessä esimiehen kanssa kehityskeskustelussa. Itsearviointi vaatii työntekijältä kykyä tarkastella omaa tekemistään suhteessa organisaation strategian mukaisiin tavoitteisiin. Työn asettamat vaatimukset, omat arviointitaidot sekä itseohjautuvuus kuuluvat niihin asioihin, joiden hallinta edesauttaa osaamisen kehittymistä. Itsearviinnin kautta työntekijä oppii huomioimaan työtään ja työympäristöään sekä siinä tarvittavaa osaamista paremmin. Kehityskeskustelujen tarkoituksena on vuorovaikutteisuuden avulla tuoda esiin niitä osaamiseen liittyviä tekijöitä, joihin halutaan kiinnittää erityistä huomiota. Keskustelu on mahdollisuus, jossa puhutaan ajatuksista, urasta ja kehittymisestä yleensä. Sen avulla voidaan tarkentaa organisaation tavoitteita sekä yksilön osaamisen tasoa ja toimenpiteiden aikataulua. (Hätönen 2011, 32 – 37.)

Arviointitulokset tulee kirjata joko taulukkomuotoon tai sähköiseen tietojärjestelmään. Päätös dokumentointitavasta kannattaa tehdä jo varhaisessa vaiheessa osaamiskartoitusta. Sähköisten järjestelmien etuutena on niiden päivittämisen helppous sekä tarvittavan tiedon hakemisen nopeus esimerkiksi rekryointitilanteessa. (Hätönen 2011, 43.)

### 3.4 Kehittämissuunnitelma

Osaamiskartoitus antaa tarvittavaa tietoa siitä, millainen on organisaation osaamisen taso ja laajuus. Tulosten perusteella pystytään laatimaan ryhmä- tai yksilötason koulutussuunnitelmat aikatauluineen sekä kohdentamaan työtehtävät oikein. Kehittämissuunnitelman avulla laajennetaan organisaation osaamista ja parannetaan yhteisöllisyyttä, luomalla sellaisia tehtäväkokonaisuuksia, jossa hiljainen tieto ja käytännön tekeminen kohtaavat uudistamalla olemassa olevia toimintatapoja. (Hätönen 2011, 49.)

Toimiva organisaation kehittämistoiminta tukee innovatiivisuutta, jossa virheet hyväksytään, kunhan niistä opitaan. Onnistumisen perustana on luottamus. Toiminnalle on ominaista kannustava palkitsemisjärjestelmä sekä kehittämishalukkuuden ylläpitäminen tukemalla luovuutta sekä uusia oivalluksia. Oppivan organisaation tunnusmerkkejä ovat säännölliset asiakaspalautteet ja niiden arvioinnit, kannustava ilmapiiri, aktiivinen vuorovaikutteisuus sekä organisaatiokulttuurin avoimuus. Autoritaarinen johtajuus on muuttunut delegoivammaksi ja keskustelevammaksi esimiestyöksi, jossa työntekijöiden osaaminen tulee laajemmin ja paremmin näkyviin. Osaamisen kehittyminen lähtee yksilön osaamisesta ja oppimaan oppimisesta. Oppivassa organisaatiossa jokainen yksilö on yhtä arvokas ja kokemuksellisen tiedon jakamiseen kiinnitetään erityistä huomiota. Menestyvä organisaatio jakaa kehittämisvastuuta kaikille organisaatiotasolle hyödyntäen jokaisen työntekijän asiantuntijuutta. (Nummelin 2007, 123 – 132.)

Kehityssuunnitelmien tekemisessä tulisi huomioida jatkuvan oppimisen periaate (Hätönen 2000, 11). Organisaation on varmistettava kriittisen osaamisen säilyminen nyt ja tulevaisuudessa, panostamalla osaamisen systemaattiseen kehittämiseen, ostamalla puuttuvaa osaamista sekä poistamalla tarpeetonta ja vanhentunutta osaamista. Suunnittelussa hyödynnetään osaamiskartoitusten tuloksia, joiden pohjalta laaditaan lähivuosien koulutussuunnitelmat. Kehittämissuunnitelmaan tulee listata konkreettisia asioita, joita kehitetään. Samalla osaamisille asetetaan tavoitetasot, käytännön toimintasuunnitelmat, vastuuhenkilöt sekä tarkempi aikataulu. Osaamisen kehittymistä tulee arvioida ja seurata säännöllisesti sekä kehittämistyölle tulee varata riittävästi aikaa ja rahaa. Ryhmäkohtaiset tai henkilökohtaiset kehityskeskustelut toimivat oivallisina palautekanavina kehittämistoimintojen onnistumisen seurannassa ja arvioinnissa. (Viitala 2009, 184 – 186.)

Osaamisen kehittämisen edellytyksenä on se, että ylin johto omaksuu oppivan organisaation ajatusmallin toimintakulttuurin perustaksi. Muutokset esimiestyön toimintamalleihin tapahtuvat ylimmän johdon kehittämisen kautta. Myös tällä tasolla tapahtuva osaamisen kehittäminen kohdentuu yksilöihin, mutta myös



johtotasoon kokonaisuutena. Kyseessä on silloin strategisten linjausten yhdenmukaistamisesta. (Kauhanen 2009, 156 – 158.) Taulukossa 3 on listattuna osaamisen kehittämisen roolit eri toimijoiden osalta.

Taulukko 3. Roolit osaamisen kehittämisessä (Kauhanen 2009, 157).

Eri toimijoiden roolit	
<b>Johto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• innostaminen</li> <li>• visio</li> <li>• näkemys tulevaisuuden osaamistarpeista</li> <li>• entisen toimintatavan kyseenalaistaminen (oppivan organisaation ideologia)</li> </ul>
<b>Esimiehet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• osaamistavoitteet tiimeille ja yksilöille</li> <li>• kehittymismahdollisuuksien luominen</li> <li>• entisen toimintatavan kyseenalaistaminen</li> </ul>
<b>Työtoverit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• toisilta oppiminen</li> <li>• tiedon ja kokemusten jakaminen</li> <li>• yhdessä tekeminen</li> <li>• erilaisten näkemysten salliminen</li> </ul>
<b>Henkilö itse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• oppiminen</li> <li>• itseohjautuvuus</li> <li>• pitkäjänteisyys</li> <li>• rohkeus kyseenalaistaa ja muuttaa entisiä käytäntöjä</li> </ul>
<b>HR(D)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• osaamiskartoitus</li> <li>• kehittämismenetelmien ja kehitysmahdollisuuksien tarjoaminen</li> </ul>

Arviointituloksia verrataan osaamisprofiileihin ja mahdollisten eroavaisuuksien syyt selvitetään. Kehittämissuunnitelmassa keskitytään esiin tulleiden osaamisvajeiden korjaamiseen ja sopivien menetelmien valintaan. Koska tavoitteena on yksilön osaamisen kehittäminen, periaatteena on omaehtoisuus ja kokemuksellisuuden hyödyntäminen suunnitelman laadinnassa. Sitoutunut työntekijä onnistuu asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa, oman motivaationsa turvin. Käytännön tasolla tämä tarkoittaa laajenevien työtehtävien mahdollisuuksien luomista osaamisen kehittämiseksi sekä realistista aikataulua ja yksilöllisten erojen huomioimista. Kehittämissuunnitelman tulee vastata seuraaviin kysymyksiin:

- mihin osaamisalueisiin keskitytään?
- mikä on kohderyhmä?

- miten kehittäminen käytännössä toteutetaan?
- onko onnistumisen edellytykset varmistettu?
- miten palautetta saadaan?

(Hätönen 2011, 53 – 54.)

### 3.5 Kehittämisen menetelmät

Dohmenin (1996) mukaan työelämässä oppimistapahtumat voidaan jaotella neljään eri oppimisen ryhmään; formaaliin, nonformaaliin, informaaliin sekä satunnaiseen oppimiseen. Formaalin oppimisen tuloksena saavutetaan tutkinto tai diplomi, joten ne ovat kestoltaan ja laajuudeltaan isompia kokonaisuuksia. Non-formaalit oppimistilanteet ovat kurssiluontoisia ja painottuvat johonkin tiettyyn asiaan kerrallaan. Käytännön läheisimpiä näistä neljästä ovat kaksi viimeisintä, joissa oppimista tapahtuu työn tekemisen yhteydessä sekä toimintaympäristössä. Satunnainen oppiminen luokitellaan tiedostamattomaksi oppimiseksi, jossa työelämän ongelmatilanteet tai haasteet opettavat tekijäänsä. Osaamisen kehittämisessä tavoitteena on tuoda uuden oppiminen mahdollisimman lähelle työtä. Kehittymisessä vastuu on kaikilla organisaatiossa. (Viitala 2009, 187 – 188.)

Työntekijän kehittämissuunnitelmassa tulee huomioida organisaation päämäärän lisäksi yksilön kokonaisvaltainen osaaminen sekä tulevaisuuden osaamistarpeet. Organisaation tarjoamien opiskelumahdollisuuksien lisäksi yhteiskunta antaa edulliset ja erinomaiset puitteet itsensä kehittämiselle. Ikäluokkien pientymisen sekä kouluverkostossa tapahtuvien muutosten vuoksi oppilaitosten tehokkuutta tarkastellaan opiskelutehokkuuden sekä työelämään sijoittumisen perusteella. Henkilöstön kehittämisessä voidaan käyttää ulkopuolisia kouluttajia tai organisaation sisällä, työn ääressä, tapahtuvaa koulutusta. (Kauhanen 2009, 153 – 155.) Oppisopimuskoulutuksen käyttö ammattipätevyyden hankkimisessa on lisääntynyt ja sen arvostus on samalla parantunut verrattuna tutkintoperusteiseen kouluttautumiseen. Opiskelu tapahtuu työpaikalla ja valtio korvaa suurimman osan siitä aiheutuneista kustannuksista. (Kauhanen 2009, 155 – 156.)

Hätönen (2011, 58) on listannut erilaisia osaamisen kehittämisen vaihtoehtoja seuraavasti:

#### Kehittymistä tukeva työkuultuuri

- työkykyä ylläpitävä toiminta
- projektit ja kehittämishankkeet
- työpajat
- keskustelutilaisuudet
- kehittämissuunnitelmat
- kehityskeskustelut
- osaamiskartoitukset

#### Laajenevat työ- ja vastuutehtävät

- monitaitoisuus
- ulkomaan komennukset
- sijaisuudet ja varajärjestelmät
- erityistehtävät
- työkierto

#### Opiskelu ja koulutus

- messut ja opintomatkat
- konferenssit ja seminaarit
- kirjallisuus
- opintopiirit
- tietoiskut
- täydennyskoulutus
- tutkintotavoitteinen koulutus

#### Ohjausmenetelmät ja ohjaustehtävät

- työnohjaus
- tutorointi
- mentorointi
- coaching
- opiskelijoiden ohjaus
- tutustumiskäynti

- vertaisoppiminen ja vertaisarviointi
- sisäisen kehittäjän toiminta
- perehdyttäminen

#### Yhteistoiminta

- työparityöskentely
- tiimityö
- ryhmissä työskentely

### 3.5.1 Käytännönläheiset menetelmät

Kokemuksellisen oppimisen tarkoituksena on kehittää tekijänsä osaamista laaja-alaisemmin tai vain jonkun tietyn osa-alueen osalta. Reflektointi kuuluu olennaisesti tähän toimintatapaan. (Viitala 2005, 261.) Yksilöön kohdistuvia kokemuksellisen oppimisen, kehittymisen sekä arvioinnin muotoja ovat mentorointi, kehityskeskustelu, työnohjaus sekä toimintaoppiminen. Kehityskeskustelu toimii esimiehelle työvälineenä suunnitelmallisessa pitkäntähtäimen osaamisen kehittämisessä. Työnohjauksessa tarkastellaan syvällisemmin tekijää itseään sekä suhdetta organisaatioon. Tarkoituksena on auttaa tehtäviin liittyvissä ongelmissa tai toimintatavoissa. Toimintaoppimisessa pääpaino on prosessin oppimisessa ja kehittämisessä, jossa ohjaajana on joku ulkopuolinen taho päinvastoin kuin mentoroinnissa, jossa kokeneempi työntekijä neuvoa nuorempaansa. (Viitala 2005, 267 – 270.)

Potentiaalisen osaamisen hyödyntämisessä sekä osaamisen laajentamisessa työkierto sekä sisäisten sijaisjärjestelmien kehittäminen sitouttavat sekä antavat vaihtelua ja haasteita työntekijöille. Moniosaajien työmarkkinatilanne ja mahdollisuudet urakehitykselle paranevat sekä nykyinen asema vahvistuu. Itsenäisemmän tehtävänkuvan, erityistehtävien tai projektinomaisien hankkeiden avulla nähdään tekijöiden ammatilliset vahvuudet sekä mahdollistetaan uudenlaisten taitojen kehittyminen (Viitala 2005, 262 – 265.)

### 3.5.2 Palaute ja perehdytys

Toimiva palautejärjestelmä kehittää organisaatiota, tiimejä ja yksilöitä. Palautteen avulla pystytään tekemään tarpeelliset korjausliikkeet ennen ongelmien syntymistä. Oppivassa organisaatiossa palautteen merkitys on ymmärretty ja sitä haetaan aktiivisesti. Asiakas- ja henkilöstökyselyt, kehityskeskustelut ja erilaiset johtajuusarvioinnit ovat niitä työkaluja, joiden avulla tietoa saadaan. Hyvässä palautejärjestelmässä yhteisesti määritellyt arvot ohjaavat toimintaa luotamuksellisuuden, arvostuksen, vuorovaikutteisuuden, toisten huomioimisen sekä osaamisen kehittämisen ilmapiirissä. Myönteisen palautekulttuurin luomisessa tulee pyrkiä hyvän esimerkin voimaan. Kannustava, luonnollinen, rehellinen ja riittävän usein annettu palaute toimii. Työyhteisössä tulee olla säännöt, joiden mukaisesti toimitaan, molemmiin puolin. Pienimmätkin hyvät asiat tulee tuoda julki välittömästi. Rakentava, asiakeskeinen palaute, tulee antaa kahden kesken. Vuorovaikutteisuus ja kuuntelemisen taito ovat merkittäviä, onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä. (Sydänmaanlakka 2007, 62 – 69.)

Uuden työntekijän perehdyttämisen ensisijaisena tarkoituksena on selventää organisaatiokulttuuria, toimintatapoja, käytännön asioita sekä tarkemmin, vaihteittain tapahtuvaa työtehtäviin opastamista. Perehdyttäjänä voi olla työkohteen työntekijä tai lähiesimies, isoimmissa organisaatioissa perehdyttämisohjelma toimii ohjauksen runkona. Onnistunut perehdyttäminen antaa työntekijälle selkeän kuvan tehtävistä ja organisaatiosta sekä luvan omatoimisuuteen ja kehittämiseen. Samalla se nopeuttaa työn tekemiseen liittyvien asioiden omaksumista. (Kauhanen 2009, 151 – 153.) Perehdyttäminen on markkinointia, jossa kerrotaan uudelle työntekijälle organisaation tavoitteista, toimintatavoista, sidosryhmistä, toiminta-alueesta sekä visiosta. Lisäksi sen tarkoituksena on tarkentaa yleisiä organisaation sääntöjä sekä työsuhteeseen liittyviä periaatteita; oikeuksia ja velvollisuuksia.

### 3.5.3 Työnopastus ja mentorointi

Työnopastuksessa perehdytetään toimipisteeseen, työyhteisöön sekä työtehtäviin liittyviin asioihin. Työnkiertoon osallistuvat työntekijät oppivat näkemään toimintojen vaikutukset kokonaisvaltaisemmin ja tarkemmin. Lisäksi työn vaihtelevuus lisää työssä viihtymistä ja laajentaa osaamista sekä antaa uusia mahdollisuuksia urasuunnittelun suhteen. Projektiluonteisissa työtehtävissä pystyy käyttämään osaamistaan laajemmin ja vahvistamaan ammattitaitoaan. Toimiva sijaisjärjestelmä, moni osaaminen sekä ristiin koulutus helpottavat eläköitymistä, pitkien lomien tai poissaolojen aiheuttamien osaamisvajeiden korvaamisessa helposti ja vaivattomasti. Toiminnallisuus ei kärsi sekä osaaminen laajenee ja uudistuu. Tämä parantaa työntekijän asemaa työmarkkinoilla sekä omassa organisaatiossa. (Viitala 2009, 189 – 192.)

Mentorointi tarkoittaa aktiivista vuorovaikutussuhdetta, jossa vanhempi työntekijä opettaa nuorempaansa. Onnistumisen edellytyksenä on avoimuus, sitoutuneisuus sekä keskinäinen luottamus, joka kehittyy pitkään kestävässä yhteistyössä. Työnohjauksella pyritään helpottamaan työstä johtuvaa henkistä väsymystä sekä selvittämään eteen tulleita ongelmia arviointeja, keskusteluja sekä toiminnallisuutta apuna käyttäen. Työnohjaus on säännöllistä ja se kestää kuu-kausista muutamaan vuoteen ja sitä toteutetaan tilanteesta riippuen joko yksilö- tai ryhmäohjauksena. Toimintaoppimisessa teoriaa sovelletaan käytäntöön omassa työssä ja käytännön kokemuksia arvioidaan reflektoinnin avulla. (Viitala 2009, 192 – 194.)

### 3.5.4 Koulutukset ja kurssit

Nykypäivän muutostarpeet työelämän osaamisen kehittämisessä ovat niin nopeita, että ulkopuolella tapahtuva koulutus koetaan usein liian kalliiksi ja hitaaksi suhteessa työssä oppimiseen. Organisaation sisällä tapahtuva koulutus pystytään paremmin ja tehokkaammin kohdentamaan suoraan olemassa olevaan toimintaan. Ulkopuolisen koulutuksen etuutena nähdään uusien tietojen ja nä-

kökulmien tuoma lisäarvo ja hyöty. Koulutuksen kesto määräytyy tarpeen mukaan. Toisinaan lyhytkestoisilla koulutuksilla pystytään päivittämään tietoja kun taas pitkäkestoisten koulutusten tarkoituksena on syventää ammatillista osaamista ja kehittymistä. Omaehtoisen koulutuksen avulla tuetaan henkilökohtaista osaamista jollakin tietyllä osa-alueella verkko-opiskelua tai muita sähköisiä järjestelmiä hyödyntäen. Yksilön omaehtoisessa kehittymisessä henkilö pyrkii itsenäisesti omien kehitystarpeidensa mukaisesti hakemaan aktiivisesti tietoa eri lähteiden avulla. Erityisesti niillä ammattialoilla, joissa tuotetietojen päivittäminen on jatkuvaa, itseohjautuva oppiminen on perusteltu vaihtoehto. Pitkäkestoisemman ja intensiivisemmän opiskelun mahdollistamiseksi on olemassa opintovapaa. Opintovapaan myöntämisen edellytyksenä on vähintään viiden vuoden työhistoria saman organisaation palveluksessa. (Viitala 2009, 194 – 196.)

Erilaisten kehittämisprojektien, kokeilullisen toiminnan, ongelmanratkaisutilanteiden sekä muiden osaamisen kehittämistä tukevien toimintatapojen tarkoituksena on laajentaa ja parantaa ryhmässä toimivien osallistujien tieto-taitoa. Projektiluonteisissa töissä osallistujilla on aikaa ja tahtoa keskittyä laajempien kokonaisuuksien kehittämiseen. Projektit ovat tarkkaan suunniteltuja, joissa hyvän valmistelun ja lähtötilanteen kartoituksen avulla pystytään kehittämään olemassa olevia toimintamalleja ja prosesseja vaihe vaiheelta tehtävien arviointien kautta. Käytännön läheisempää toimintaa on kokeilujen avulla tehtävät muutokset, joissa osallistujilla on mahdollisuus luovuuteen ja uusien mallien konkreettiseen testaamiseen. Muutosten toimivuutta havainnoidaan ja analysoidaan monesta eri näkökulmasta ja vasta sen jälkeen, kun uusi toimintatapa on todettu paremmaksi kuin vanha, se otetaan laajemmin käyttöön. (Viitala 2009, 196 – 197.)

### 3.5.5 Ryhmä- ja tiimioppiminen

Ryhmässä oppiminen voi olla lyhyt- tai pitkäkestoista, teoriapainotteista tai toimintaoppimista. Valintaan vaikuttaa oppimisen kohteena olevan asian luonne. Työelämässä eteen tulevien haasteiden ratkaisussa piilee osaamisen kehittä-

misen mahdollisuus. Jos organisaatiossa tietoisesti halutaan yhteistyön avulla hyödyntää ongelmanratkaisutilanteet, osaaminen kehittyy ja laajenee. Samalla osallistujien neuvottelu- ja vuorovaikutustaidot paranevat. Tällainen tutkiva ja oppiva tapa toimia tehostaa oppimista. Tiimityöskentelyssä sitoutuminen on vahvaa ja toimintaa kuvaa refleктоiva asenne kaikkeen tekemiseen. Yhteiset tavoitteet ja oikea asenne mahdollistavat osaamisen kehittymisen. Benchmarkingissa eli parhaista käytännöistä oppimisessa keskitytään hyödyntämään olemassa olevaa toimintatapaa poimimalla siitä ne osa-alueet, jotka pystytään suoraan siirtämään omaan toimintaan, sitä kehittäen. Palaverikäytäntöjen kehittämisen edellytyksenä ovat erilaiset mielipiteet salliva toimintakulttuuri, joiden avulla ryhmän näkökulma käsiteltävään asiaan laajenee ja kehittyy. Ryhmätason osaamisen kehittymistä tapahtuu virikkeellisestä ympäristöstä saatujen ajatusten ja näkökulmien soveltamisessa omaan toimintaympäristöön sekä aktiivisen vuoropuhelun kautta. Mielipiteiden ja näkemysten vaihtamisessa saatujen ahaa-elämysten sekä omien kokemusten kriittisellä tarkastelulla voidaan myös kehittää osaamista. Johdonmukaisesti etenevä, positiivisessa hengessä tapahtuva keskustelu, rikastuttaa osallistujien tieto-taitoa. (Viitala 2009, 198 – 200.)

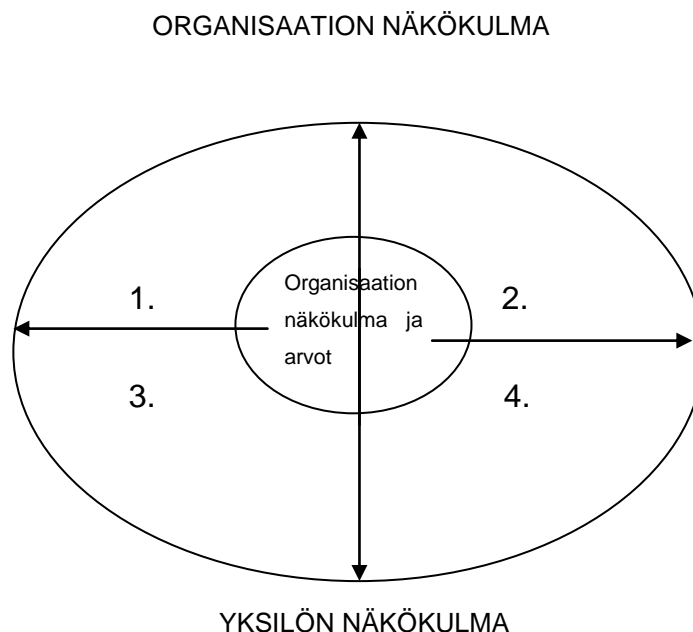


## 4 EURAJOEN KUNNAN TEKNISEN TOIMEN OSAAMISKARTOITUS

### 4.1 Työn toteuttaminen

Talousarviolaadinnassa syksyllä 2012 määriteltiin tulevan vuoden 2013 tulos-  
palkkion indikaattorit sekä mittarit. Osaamiskartoitusten tekeminen teknisen  
toimen hallinnolle sekä kiinteistömiehille, oli yksi hallintokuntamme mittareista.  
Asian kirjaaminen talousarvioon määritteli opinnäytetyöni aikataulun. Käytännön  
toteutuksen tuli tapahtua vuoden 2013 aikana.

Aloitin osaamiskartoituksen tekemisen osaamisalueiden määrittelyillä yhdessä  
teknisen toimen hallinnon henkilöstön sekä kiinteistömiesten kanssa keväällä  
2013. Lomakkeen suunnittelussa hyödynsin Hätösen (2011) kirjassa olevaa  
osaamisympyrää (kuvio 9).



- 1. = organisaation ydiosaaminen
- 2. = arvoihin ja toimintatapoihin liittyvä osaaminen
- 3. = työelämäosaaminen
- 4. = eriytyvä ammatillinen osaaminen

Kuvio 7. Osaamisympyrä (mukaillen Hätönen 2011, 13).

Määrittelimme lomakkeelle neljä eri osa-aluetta: organisaation osaaminen, arvoin ja toimintatapoihin liittyvä osaaminen, työelämäosaaminen sekä yksilöllinen ammattiosaaminen. Organisaatio-osaamiseen kirjasimme hallinnon tärkeimmät, yhteiset osaamisalueet kuten; talousosaaminen, hankintaosaaminen, sopimusosaaminen, palvelussuhdeasiat, lainsäädäntö, tilavuokra-asiat, työsuojelu, suunnitteluosaaminen ja urakan toteutusosaaminen. Näiden ydinosaamisten määrittely tuntui yllättävän vaikealta, koska niiden kaikkien tuli jossain määrin kohdentua meistä jokaiseen. Arvoin ja toimintatapoihin listattiin strategian, arvojen, organisaatiokulttuurin, yhteistyötahojen ja sidosryhmien tuntemus, sosiaalinen media, asianhallinta, tietoturva ja verkostoituminen. Työelämäosaamisen osa-alueessa pyrittiin kuvaamaan kaikki sellaiset työhön liittyvät osaamisalueet, joita jokainen tarvitsee; vuorovaikutustaidot, asiakaspalvelu, ongelmanratkaisukyky, yhteistyötaito, oppimistaito, neuvottelutaito, stressinhallinta, priorisointitaito, paikallistuntemus, ajanhallinta, kokoustekniikka, tiedonhankinta, delegointitaito, alaistaidot, tiedottaminen, kielitaito sekä käytössä olevat sähköiset tietojärjestelmät. Kolme edellä mainittua osa-aluetta olivat samat kaikilla seitsemällä teknisen toimen hallinnon työntekijällä. Yksilöllisen ammattiosaamisen kohdalla osaamisalueet määriteltiin kunkin työntekijän työtehtävien perusteella.

Kiinteistömiesten kanssa kaikki osaamisalueet määriteltiin yhdessä, koska jokainen heistä tekee samoja tehtäviä. Organisaation osaamiseen listattiin asiakaspalvelu, kiinteistöpalvelu, kiinteistötuntemus, kiinteistöturvallisuus, hankinnat, kunnossapito ja peruskorjaus. Arvoin ja toimintatapoihin sekä työelämäosaamiseen listattiin muuten samat osaamisalueet kuin hallinnollekin, vain asianhallinta sekä muutama sähköinen tietojärjestelmä jätettiin pois. Ammattiosaamisen osaamisalueiksi määriteltiin kiinteistöautomaatio-osaaminen, Facility info - sähköinen järjestelmä, talotekniikka (lämpö, vesi, ilma, sähkö), sähkölaiteosaamisen ymmärtäminen ja tuntemus, ammattikoneiden turvallinen käyttö, kielitaito, materiaalituntemus, rakennustekninen osaaminen, ulkoalueiden huolto- ja korjaustyöt, erikoislaiteosaaminen (happi, palo, murto), elinkaariajattelu, töiden aikataulutus, tieturva-asiat, työturvallisuusasiat ja ensiaputaidot.

Lomakkeelle tuli merkitä myös osaamisen tärkeys omassa työssä sekä mahdollinen tarkennus kehittämisen kohteesta osaamisalueittain. Osaamisen tärkeyden määritteli jokainen lomakkeen vastaaja itse. Jos osaamisalue oli hänen mielestään erittäin tärkeä, tuli tähän kohtaan merkitä arvoksi 5. Kun osaamisen merkitys omassa työssä koettiin merkityksettömäksi, tuli kohtaan kirjata arvoksi 1. Kehittämistyöni tulosten arvioinnissa olen hyödyntänyt osaamisen tärkeys sarakkeen tietoja kehittämiskohteiden löytämiseksi eli ensisijaisesti tarkastelun kohteena ovat olleet ne osaamisalueet, joiden arvoksi osallistuja on merkinnyt arvon 3,4 - 5.

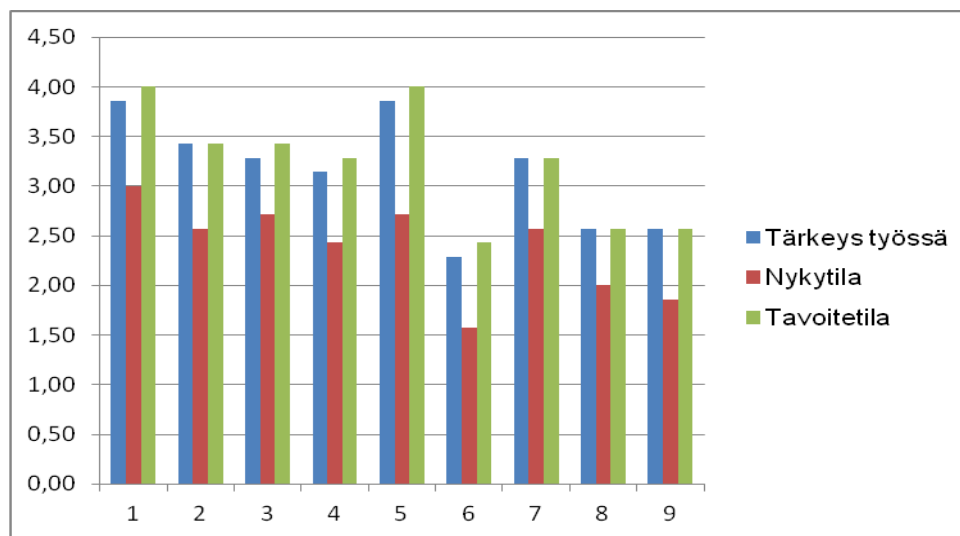
Nykytilan ja tavoitetilan arvioinneissa käytettiin Hätösen (2011, 23) asteikkoa: 5 = henkilö on osaamisalueen huippuosaaja, 3 = henkilö osaa toimia keskeisissä osaamisalueen edellyttämässä itsenäisesti ja hänellä on vankkaa tietämystä alueen asioista, 1 = osaaminen on perusosaamista. Osaamisprofiileja ei erikseen määriteltä, vaan osaamiskartoituksessa keskityttiin ensisijaisesti subjektiiviseen arviointiin eli opeteltiin itsearviointia, kiinteistömiesten osalta arvioinnin suoritti myös heidän esimiehensä. Kehittämissuunnitelmassa painotin niitä osaamisalueita, joissa nykytilan ja tavoitetilan ero oli 0,8 – 1,5 tai työntekijä itse oli määritellyt jonkin osaamisen tärkeäksi kehittämisen kohteeksi.

Lisäksi olen laskenut niin teknisen hallinnon kuin kiinteistömiestenkin kohdalla keskiarvoja niistä osa-alueista, jotka ovat kaikilla samat. Näiden tietojen perusteella pystyn havainnollistamaan mitä osaamista tulee kehittää työyhteisökohtaisesti. Kehittämisen kohteeksi valittuja osaamisalueita olen kartoituksen perusteella valinnut 5 – 8, joihin tulisi lähivuosina keskittyä osaamisen kehittämisessä. Kiinteistömiesten kohdalla vertailua on tehty itsearvioinnin ja esimiehen arvioinnin välillä osaamisalueittain tarkastellen nykytilannetta. Yksilökohtaisissa tuloksissa käytän työntekijöistä nimien asemesta henkilö A:tä, henkilö B:tä jne. Liitteessä 1 on esimerkki henkilö A:n osaamiskartoituslomakkeesta ja liitteessä 2 kiinteistömiesten lomakepohja.

## 4.2 Työn tulokset

### 4.2.1 Tekninen hallinto

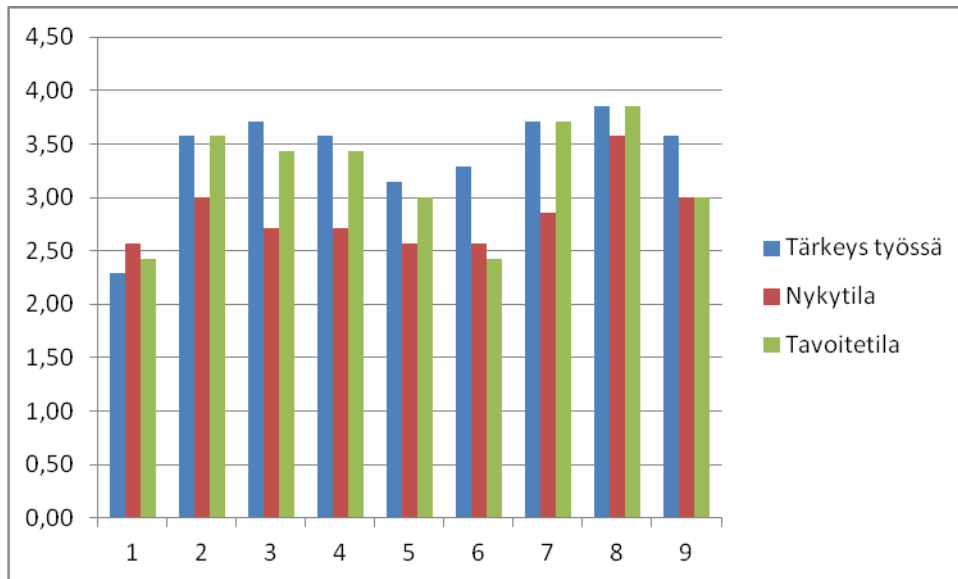
Teknisen hallinnon osaamiskartoituksista laskettiin keskiarvot kolmesta ensimmäisestä osa-alueesta, joista organisaation osaamisesta on kuviossa 10. Sininen pylväs kertoo miten tärkeäksi kyseinen osaaminen koetaan organisaatiossa, punainen pylväs osoittaa vastaajien oman näkemyksen osaamisen nykytilasta ja vihreä pylväs osaamisen tavoitteellisen tason. Tärkeimmiksi osaamisalueiksi tulivat talousosaaminen, hankintaosaaminen sekä lainsäädäntö, joissa kaikissa keskiarvoksi tuli yli 3,4. Suurin ero nykytilan ja tavoitetilan osalta oli näiden kolmen lisäksi myös palvelusuhdeasiat sekä tilavuokra-asiat, sillä erolla, että niiden tärkeys työssä ei ylittänyt arvoa 3,4.



- 1 Talousosaaminen
- 2 Hankintaosaaminen
- 3 Sopimusosaaminen
- 4 Palvelussuhdeasiat
- 5 Lainsäädäntö
- 6 Tilavuokra-asiat
- 7 Työsuojelu
- 8 Suunnitteluosaaminen
- 9 Urakan toteutusosaaminen

Kuvio 8. Organisaation osaaminen, tekninen hallinto.

Toisen osa-alueen eli arvoihin ja toimintatapoihin liittyvän osaamisen kohdalla (kuvio 11) tärkeimmiksi osaamisalueiksi omassa työssä koettiin organisaation strategian tuntemus, asianhallinta sekä tietoturva. Näistä ainoastaan tietoturvaan liittyvässä osaamisessa nähtiin keskimääräisesti eniten parannettavaa. Huomioitavaa on myös se, että sosiaalisen median ja organisaation sidosryhmien tuntemuksen osaaminen koettiin olevan riittävällä tasolla.

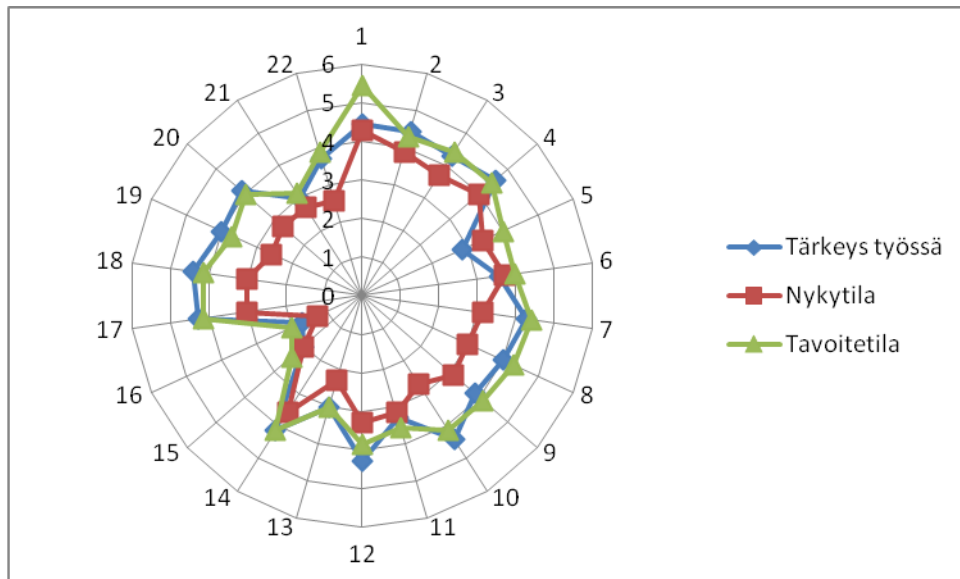


- 1 Sosiaalinen media
- 2 Organisaatiokulttuurin tuntemus
- 3 Organisaation strategian tuntemus
- 4 Organisaation arvojen tuntemus
- 5 Organisaation yhteistyötahojen tuntemus
- 6 Organisaation sidosryhmien tuntemus
- 7 Asianhallinta
- 8 Tietoturva
- 9 Verkostoituminen

Kuvio 9. Arvoihin ja toimintatapoihin liittyvä osaaminen, tekninen hallinto.

Kuviossa 12 on graafisesti osoitettu kaikkien työelämäosaamiseen liittyvien osaamisalueiden tulokset. Tämän osa-alueen osaamisalueista suurin osa koettiin tärkeäksi omassa työssä. Suurimmat erot nykytilaa ja tavoitetilaa verrattaessa tulivat vuorovaikutustaitojen, stressinhallinnan, priorisointitaitojen ja ajanhal-

linnan osaamisalueilla. Myös tiettyjen sähköisten tietojärjestelmien osalta koettiin osaamisen kehittämisen tarve.



- |                        |                              |
|------------------------|------------------------------|
| 1 Vuorovaikutustaidot  | 12 Tiedonhankinta            |
| 2 Asiakaspalvelu       | 13 Delegointitaito           |
| 3 Ongelmanratkaisukyky | 14 Alaistaidot               |
| 4 Yhteistyötaito       | 15 Englanti                  |
| 5 Oppimistaito         | 16 Ruotsi                    |
| 6 Neuvottelutaidot     | 17 Tiedottaminen             |
| 7 Stressinhallinta     | 18 Office- ohjelmat          |
| 8 Priorisointitaito    | 19 Sähköinen laskutusohjelma |
| 9 Paikallistuntemus    | 20 Talouden seurantaohjelmat |
| 10 Ajanhallinta        | 21 Matkalaskuohjelma         |
| 11 Kokoustekniikka     | 22 Lomaketallennusohjelma    |

Kuvio 10. Työelämäosaaminen, tekninen hallinto.

Henkilötasolla tarkasteltaessa kehittämisen kohteiksi tulivat esimerkiksi seuraavat osaamisalueet:

Henkilö A; hankinnat, tilavuokra-asiat, ajanhallinta, asianhallinta, talous

Henkilö B; henkilöstöasiat, asianhallinta, vuorovaikutustaidot, priorisointitaidot, neuvottelutaidot

Henkilö C; asianhallinta, ATK-taidot, oppimistaito, stressinhallinta, tiedonhankinta

Henkilö D; priorisointitaito, tiedottaminen, materiaali- ja komponenttituntemus, lainsäädäntö, työsuojeluasiat, paikallistuntemus

Henkilö E; vuorovaikutustaidot, yhteistyötaidot, urakan toteutusosaaminen, priorisointitaidot, hankinnat, palvelussuhdeasiat

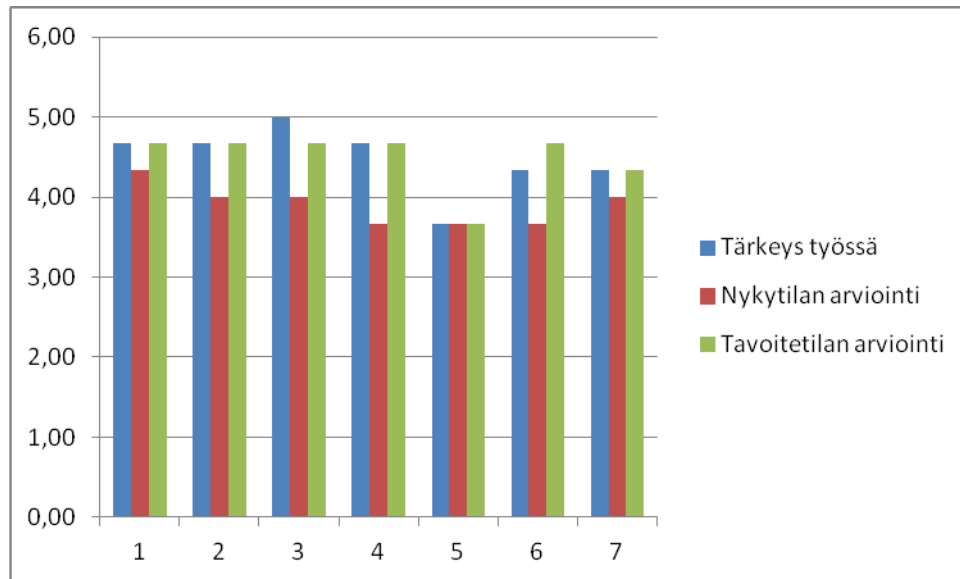
Henkilö F; talous, asianhallinta, ajanhallinta, tiedonhankinta, tilavaraukset

Henkilö G; ajanhallinta, talous, hankinnat, sopimukset, lainsäädäntö, henkilöstöasiat, työsuojeluasiat

Yksilötason kehittämisen kohteina oli hyvin paljon samoja osaamisalueita, mitä tuli esiin työyhteisön tuloksissa.

#### 4.2.2 Kiinteistömiehet

Kiinteistömiesten osalta vertailutaulukoissa on koostettu tietoja niistä osaamisalueista, joiden merkitys työssä korostuu ja erot nykytilan ja tavoitetilan osalta ovat nähtävissä. Organisaation osaamisen sekä yksilöllisen ammattiosaamisen osa-alueista laskettiin keskiarvot ja kuviossa 13 sekä 14 ovat tulokset nähtävissä. Molemmissa osa-alueissa suurin osa osaamisista koettiin tärkeiksi omassa työssä.

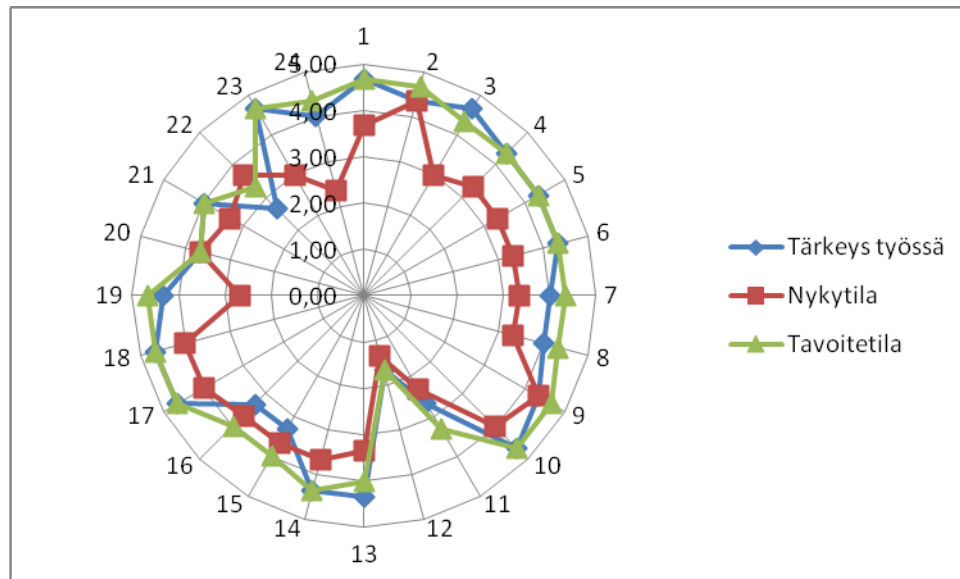


- 1 Asiakaspalvelu
- 2 Kiinteistöpalvelu
- 3 Kiinteistötuntemus
- 4 Kiinteistöturvallisuus
- 5 Hankinnat
- 6 Kunnossapito
- 7 Peruskorjaus

Kuvio 11. Organisaation osaaminen, kiinteistömiehet.

Suurimmat erot nykytilan ja tavoitetilan osalta kohdistuivat kiinteistöturvallisuuteen, kunnossapitoon, ensiaputaitoihin sekä erikoislaitteosaamiseen happipuolen laiteosaamisessa. Tärkeimmäksi osaamisalueeksi omassa työssä koettiin kiinteistötuntemus, jonka arvoksi tuli maksimiarvo 5.



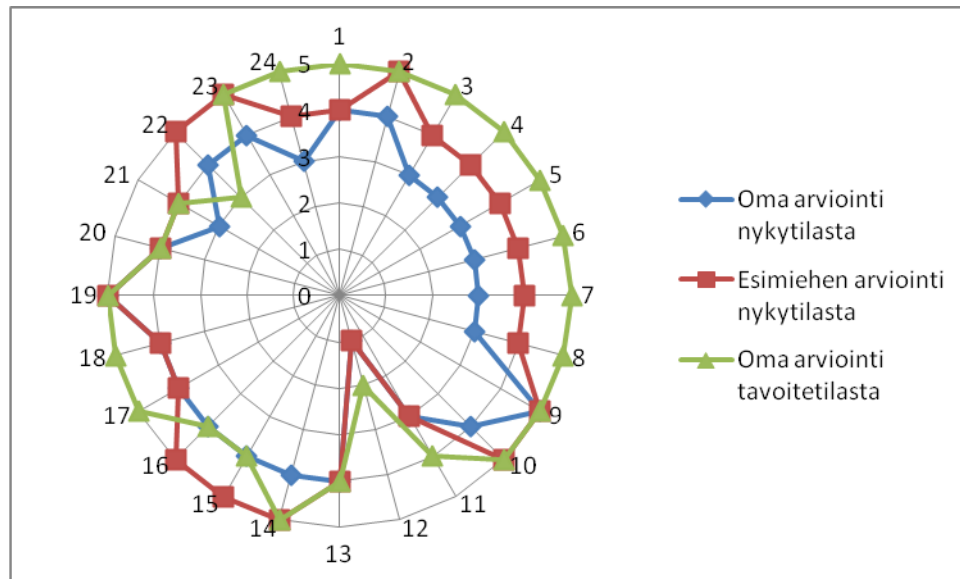


- 1 Kiinteistöautomaatio-osaaminen (ATK)
- 2 Facility
- 3 Lämpö
- 4 Vesi
- 5 Ilma
- 6 Sähkö
- 7 Sähkölaiteosaaminen (ymmärtäminen)
- 8 Sähkölaiteosaaminen (tuntemus)
- 9 Ammattikoneiden turvallinen käyttö
- 10 Hälytystehtävissä avustavat työt
- 11 Englanti
- 12 Ruotsi

- Materiaali- komponenttituntemus (tuotteet esim. varaosat)
- 13
- 14 Rakennustekninen osaaminen
- 15 Ulkoalueiden huoltotyöt
- 16 Ulkoalueiden korjaustyöt
- 17 Erikoislaiteosaaminen- palo
- 18 Erikoislaiteosaaminen- murto
- 19 Erikoislaiteosaaminen- happi
- 20 Elinkaariajattelu
- 21 Töiden aikataulutus
- 22 Tieturva-asiat
- 23 Työturvallisuusasiat
- 24 Ensiaputaidot

Kuvio 12. Yksilöllinen ammattiosaaminen, kiinteistömiehet.

Yksilöllisistä ammattiosaamisista pienimmän arvon osaamisen tärkeyden kohdalla sai ruotsin kielen taito. Heikoimmat arviot nykytilan osaamisessa koettiin kielitaidon lisäksi ensiaputaitojen ja happilaitteosaamisen osa-alueilla.



Kuvio 13. Vertailutiedot yksilöllisen ammattiosaamisen osalta.

Yksilöllisen ammattiosaamisen osa-alueesta on yhden kiinteistömiehen tulokset havainnollistettu kuvioon 13. Siinä näkyy miten itsearviointi poikkesi esimiehen arvioinnista nykytilan osalta. Numerot 1 – 24 ovat osaamisalueiden osalta samat kuin kuviossa 12. Kuvio 13 näkee hyvin missä kohdissa esimiehen arviointi eroaa työntekijän arvioinnista. Esimiehen antamat arvioinnit nykytilan osalta antavat hyvän perustan kehityskeskusteluille, joissa määritellään yhteisesti keskustellen tavoitetila osaamisalueittain. Saatujen tulosten perusteella pystytään tekemään jokaiselle kiinteistömiehelle yksilölliset kehittämissuunnitelmat. Lisäksi osaamiskartoituksen pohjalta pystytään näkemään ne osaamisalueet, joihin yhteiset koulutukset tulee jatkossa kohdentaa.

#### 4.3 Tulkinta ja johtopäätökset

Tutkimuksen aineiston analyysitapoina käytetään joko kvantitatiiviselle menetelmälle ominaista päättelyjen kautta tapahtuvaa selittämistä tai kvalitatiiviselle menetelmälle ominaista pyrkimystä ymmärtää saatuja tuloksia. Olennaisinta on löytää sellainen analyysitapa, joka antaa vastauksen tutkimusongelmaan ja kysymykseen (Hirsjärvi ym. 2008, 219.)

Opinnäytetyöni tutkimuskysymyksenä oli ”mitkä asiat vaikuttavat osaamisen kehittämiseen nyt ja tulevaisuudessa”?

#### 4.3.1 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen ennakointi kuntapalveluissa – hankkeessa (KT kuntatyönantaja 2012) todettiin, että vuoteen 2030 mennessä kuntien henkilöstöstä jää eläkkeelle 63 %. Tämä aiheuttaa työntekijäpulaa ja samalla kilpailu ammattitaitoisista osaajista kovenee. Olemassa olevat tehtäväkokonaisuudet laajenevat ja työn määrä kasvaa, mutta resurssit pienenevät. Suomen Kuntaliiton, Kevan ja KT Kuntatyönantajien tekemän kyselyn perusteella vireillä oleva kunta- ja palvelurakennemuutos aiheuttaa suuria muutoshaasteita erityisesti henkilöstön rekrytointiin, ammattitaidon parantamiseen sekä palveluprosesseihin. Työntekijöiden työhyvinvointi tulisi muistaa osaamisen kehittämisessä ja osaamisen ennakointiin tulisi panostaa. Kuntatyönantaja lehden artikkelissa kerrottiin osaamisen kehittämiseen liittyvästä laista, joka velvoittaa työnantajat henkilöstö- ja koulutussuunnitelmien tekemiseen.

Strategian mukaisesti Eurajoen kunnassa pyritään toteuttamaan vastuullista henkilöstöjohtamista, johon kuuluu ammattitaidon ja osaamisen kehittäminen. Ainakaan vielä ei ole toteutettu suunnitelmallista ja koko organisaatiota kattavaa osaamiskartoitusta, eikä käytössä ole sähköistä tietojärjestelmää niiden tekemiseksi. Käytännön tasolla tietoa on jaettu lähinnä kurssien ja luentojen avulla sekä työntekijöille on annettu mahdollisuus omaehtoiseen kouluttautumiseen, jota kunta tukee. Näiden lisäksi hallintokunnissa toteutetaan omia koulutussuunnitelmia. Osaamiskartoitukset tulisi tehdä koko organisaatiolle, ennalta sovitujen periaatteiden mukaisesti ja siinä tekijöinä tulisi olla henkilöstöhallinnon ammattilaiset tietojärjestelmineen. Kaikille työntekijöille yhteisten osaamisalueiden osalta poliittinen johto näkisi, onko kunnan strategia jalkautunut käytäntöön vai ei. Osaamiskartoitusten perusteella pystyttäisiin selvittämään mahdolliset osaamisvajeet sekä ensisijaiset kehittämisen kohteet. Tuloksista voisi nousta esiin sisäistä asiantuntijuutta, jota voitaisiin hyödyntää muualla organisaatiossa.

Suunnitelmallinen kehittäminen tulisi mahdolliseksi ja luennot osattaisiin kohdentaa oikeille henkilöstöryhmille. Kehittämissuunnitelman käytännön toteutukseen, tulosten seurantaan sekä kartoitusten jatkuvuuteen tulisi panostaa. Systemaattinen osaamisen kehittäminen vaatii resursseja, osaamista sekä oikeanlaisen tahtotilan henkilöstön kehittämiseksi. Onnistunut osaamiskartoitus vaatii tarkkaa suunnittelua, riittävästi informaatiota ja selkeät tavoitteet maksimaalisen hyödyn saavuttamiseksi. Haasteita osaamiskartoituksen toteutukselle luovat henkilöstövaihdokset, toimenkuvamuutokset, organisaatiomuutokset sekä riittämättömät resurssit.

Edellä mainitun kyselyn tulokset vahvistavat osaamisen kehittämisen ja hyvän ennakkosuunnittelun tarpeellisuuden. Olemassa olevan henkilöstön osaamisen laajentaminen koko organisaatiota kattavaksi, parantaisi kunnan mahdollisuuksia vastata tulevaan työntekijäpulaan sekä tehtävien uudelleenjärjestelyistä aiheutuviin haasteisiin. Tämä vaatisi organisaatiokulttuurissa muutosta kohti vuorovaikutteisempaa toimintatapaa. Kestin (2005) mukaan organisaation uudistumisen edellytyksenä on vapaamuotoisten keskustelujen kautta saadun kokemusperäisen tiedon hyödyntäminen ja jalostaminen. Oivallus- loppuraportissa innovatiivisuus, luovuus ja yhdessä tekeminen nousivat verkostoitumisen myötä tulleiksi osaamisen kehittämistarpeiksi.

Viitalan (2009) mukaan oppiva organisaatio on avoin, joustava, delegeoiva, informatiivinen ja henkilöstön osaaminen koetaan osaksi organisaation pääomaa, jonka avulla menestytään. Sydänmaanlakka (2007) korostaa muutoksiin ennakointia ja uudistumiskykyä älykkäässä organisaatiossa, jossa henkilöstö ja asiakkaat huomioidaan.

#### 4.3.2 Julkishallinnon SWOT

Mietin julkishallinnon osalta vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia sekä uhkia, joista alla listaus. Muutamat niistä ovat sellaisia, jotka näkyvät jo nyt selvästi, ja joihin tulisi panostaa. Esimerkiksi mentorointia tulisi lisätä työnkierron tai

toimintatapamuutosten avulla sekä osaavaa henkilöstöä tulisi rekrytoida aina, kun se on mahdollista. Kuntapuolen markkinointiin ja yleiseen imagonkohoamiseen olisi panostettava. Tässä paras keino on huolehtia omasta henkilökunnasta niin, että he mainostavat omaa työpaikkaansa. Kouluttautumismahdollisuudet ovat hyvät, koska kunta tukee omaehtoista kouluttautumista palkallisilla vapailla suhteessa opintopisteisiin. Julkishallinnossa on tehokkuus ja tuottavuus nosta-  
neet päätään niin, että toisinaan on uhkana työssä uupuminen, kiireen aiheut-  
tamat stressitekijät sekä irtisanomisten lisääntyminen.

## SWOT- analyysi

### VAHVUUDET

- koulutusta hyvin tarjolla
- alalla olevat todellisia osaajia
- työnantajat tukevat/mahdollistavat kouluttautumista hyvin – kehittymis-  
mahdollisuudet parantuneet
- itsensä kehittämistä pidetään suhteellisen tärkeänä asiana
- työpaikan pysyvyys, sitouttaminen, turvallisuus, jatkuvuus

### HEIKKOUEDET

- halukkaita tekijöitä tarjolla koko ajan vähemmän
- työn imago ei houkutteleva
- työn markkinointi puutteellista – julkishallinnon puolella
- mentorointia ja hiljaisen tiedon siirtoa ei tapahdu riittävästi

### MAHDOLLISUUDET

- oppisopimuskoulutus
- mestari-kisälli tyyli tiedon siirrossa, jakamisessa, jalostamisessa
- osaamisen arvostamisen näkyminen esim. tulospalkkauksessa
- yhdessä tekeminen (poikkihallinnollisuus), tiimityö
- osaamisen syventäminen, jatkuva työn kehittäminen – tuottavuuden pa-  
rantuminen
- hiljaisen tiedon siirtyminen

### UHAT

- työssä uupuminen – liiallinen tehokkuuden ihannoiti
- kiire – työtulokset huonompia mitä pitäisi, puutteellinen suunnittelu

- työsuhteiden määräaikaisuus, työehtojen huononeminen
- irtisanomisen helppous
- talous
- koulutuksen saatavuus ja soveltuvuus

#### 4.3.3 Kouluttautuminen mahdolliseksi

Kunnan palkitsemisjärjestelmää tulisi kehittää niin, että palkitsemisen kriteerit olisivat kaikille yhtä selvät ja palkitseminen olisi mahdollista. Toteutuskelpoinen palkitsemisjärjestelmä parantaisi henkilöstön työmotivaatiota ja sitä kautta kouluttautumishalukkuutta, joka on työantajan etu. Osaamisen kehittämisen menetelmien käyttömahdollisuuksiin pitäisi panostaa ja niihin tulisi määritellä toimintaohjeet. Käyttöönotto on aina helpompaa, kun on selkeät ohjeistukset miten tulee toimia.

Opetus- ja kulttuuriministeriön tulevaisuuskatsauksessa ammattialakohtainen osaaminen, palvelualojen laajentuminen ja tietotekniikka todettiin asioiksi, jotka korostuvat elinikäisen oppimisen ohella. Sydänmaanlakan (2007) mukaan organisaation johtamiseen vaikuttavat toimintaympäristön taloudelliset, poliittiset, teknologiset, sosiaaliset, ekologiset ja henkiset tekijät. Itsensä johtaminen nousee tärkeimmäksi tekijäksi kaikessa johtamisessa.

Eurajoen kunnan taloudellinen tilanne on parempi kuin monen muun kunnan. Silti käyttömenojen ja tulojen tulee olla tasapainossa. Henkilöstöä teknisen toimen hallinnossa on 6,5 henkilöä ja kiinteistömiehissä tällä hetkellä kolme henkilöä. Nämä luvut jo omalta osaltaan kertovat sen, että jokaisella on erittäin laajat toimenkuvat. Ammattiosaamisen lisäksi tulee jokaisen hallita hyvin moninaisia tehtäviä. Taloushallinnon palvelut ulkoistettiin vuonna 2011 ja käyttöön otettiin uudet sähköiset tietojärjestelmät henkilöstö- ja taloushallinnon tehtävien hoitamiseksi. Tämä aiheutti sen, että esimerkiksi teknisen hallinnon tuli ymmärtää yhä enemmän taloudesta ja kirjanpitoon liittyvistä asioista niin käyttötalouden kuin investointienkin osalta. Kiinteistömiehille muutos näkyi lähinnä ostolaskujen siirtymisenä sähköiseen muotoon.

Ammattikorkeakoulujen määrien supistaminen ja toimintojen yhdistäminen hankaloittavat työn ohella opiskelevien kouluttautumismahdollisuuksia, etäisyyksien kasvaessa sekä tarjolla olevien koulutuspaikkojen määrien vähentyessä. Työelämän muutosnopeus aiheuttaa paineita jatkuvaan osaamisen kehittämiseen. Työelämän vaatimusten ja oman ammattiosaamisen tasapainon kallistuessa väärään suuntaan, syntyy riittämättömyyden tunne, joka aiheuttaa työssä uupumista ja tehottomuutta. Tietoteknisten järjestelmien ja -laitteiden kehittymisen myötä niiden käyttöosaaminen on tullut perusedellytykseksi lähes alalla kuin alalla. Virtuaalisuus on luonut uusia toimintatapoja sekä uusia kanavia toteuttaa osaamisen kehittämistä. Tietoteknisten järjestelmien käytön lisääntymisen myötä tulisi toiminnallisuuden varmistamiseksi myös mikrotukihenkilöstöä lisätä samassa suhteessa.

#### 4.3.4 Osaamiskartoitus ja kehittämissuunnitelmat

Sydänmaanlakan (2007) mukaan osaamisen johtamista tulisi toteuttaa organisaatiossa molempiin suuntiin. Tämän avulla pystyttäisiin näkemään mitä osaamista on poistunut, mikä on muuttunut tai mitä uutta osaamista on löytynyt. Osaamiskartoituksessa selvitetään kehittymisen kohteet osaamisalueittain. Hättönen (2011) korostaa yhteisesti määritellyn osaamiskartan merkitystä nykytilan ja tavoitetilan kartoittamisessa. Osaamisalueiksi merkityt kriittiset menestystekijät kuvaavat hyvin organisaation toimintakulttuuria sekä kokemuksellista tietoa.

Osaamiskartoituksen tekeminen ensimmäistä kertaa on haasteellista. Osaamisalueiden määrittely, rajaaminen sekä oman osaamisen arviointi on yllättävän vaikeaa. Osaamiskartoituksen vastauksista huomasi, miten eritavalla yksilöt käsittelevät asioita osaamisen tärkeyden sekä nyky- ja tavoitetilan osalta. Sen vuoksi oikean ja riittävän informaation antaminen on onnistuneen kartoituksen edellytys. Itse arvioinnissa näkökulma on subjektiivinen ja vertailukohdetta on vaikea löytää. Ihanteellisinta olisi, jos jokaista osaamiskartoitukseen osallistujaa kohti olisi yksi henkilö, joka pystyisi objektiivisesti arvioimaan henkilön osaamista. Tämän arvioijan pitäisi tietää riittävästi arvioitavan henkilön työtehtävistä,

vaatimuksista sekä tulevaisuuden haasteista. Subjektiivisesti toteutetun kartoituksen mahdollisuudet ovat siinä, että kartoitus toteutettaisiin vuosittain. Tällöin tuloksia voitaisiin analysoida paremmin peilaamalla niitä edellisen vuoden tuloksiin. Laajemmin toteutettuna osaamiskartoituksen avuksi pitäisi saada sähköinen ohjelma, joka nopeuttaisi tietojen käsittelyä sekä auttaisi tulosten analysoinnissa ja koulutussuunnitelman tekemisessä. Sähköisten järjestelmien etuutena on tietojen säilyminen sekä raportointimahdollisuudet.

Hätösen (2011) mukaan osaamisprofiilien tarkoituksena on havainnollistaa, minkälaista osaamista ryhmällä tai yksilöllä tulee olla tehtäviensä hoitamiseksi. Määrittelyn voi suorittaa joko ylin johto ryhmätasolle tai ryhmät ja yksilöt poimivat itse tarkastelun kohteeksi tärkeimmät osaamisalueet. Tuloksia voidaan arvioida ryhmätasolla keskiarvon perusteella tai yksilötasolla henkilökohtaisesti.

Opinnäytetyön osaamiskartoitukset toteutettiin lomakkeiden avulla. Tulosten koostamisen osalta tämä oli selkeä tapa, mutta yksilöhaastattelujen perusteella olisi saatu tarkempia tietoja osallistujien ajatuksista ja osaamisen tasosta. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää millaista osaamista Eurajoen kunnan teknisen toimen hallinnossa sekä kiinteistömiesten tehtävissä tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa. Osaamiskartoituksen tulosten arvioinnissa keskityttiin osaamisen nykytilan ja tavoitetilan vertailuun. Lomakkeiden suunnittelu toteutettiin yhteisesti kaikkien kartoitukseen osallistujien kanssa toimenkuvia hyödyntäen. Mielestäni tämä toimintatapa oli hyvä osaamisalueiden koko kirjon huomioimiseksi sekä yleisesti kartoituksen tavoitteiden selventämiseksi. Lomakkeelle kirjattujen osaamisalueiden osalta erityisesti tulevaisuuden osaamiseen liittyviä asioita ei erikseen mainittu eikä mietitty vaan jaottelussa pyrittiin kattavaan, mutta ei liian laajaan, osaamisalueiden listaan. Opinnäytetyöni tavoite siis toteutui.

Osaamiskartoituksen perusteella pystytään suunnittelemaan koulutussuunnitelmat aikatauluineen ja niiden tekemisessä tulisi painottaa jatkuvan oppimisen periaatetta (Hätönen 2000, 2011).

Kehittämissuunnitelmien perustietojen keräämiseksi tuloksissa keskityttiin niihin osaamisiin, missä nykyosaamisen taso koettiin riittämättömäksi. Kartoituksen



hyötynä voidaan nähdä se, että jokainen osallistuja joutui miettimään työtehtäviensä vaatimuksia suhteessa omaan osaamiseensa. Tiedostettu osaamisen kehittämisen tarve ja halu edesauttaa kehittämissuunnitelman tekemistä sekä toteuttamista luo hyvät edellytykset osaamisen kehittymiselle.

#### 4.3.5 Tulevaisuuteen vaikuttavat tekijät

PESTE -analyysi on ”menetelmä, jolla selvitetään ilmiön tai organisaation poliittista, ekonomista, sosiaalista, teknologista ja ekologista tilaa ja tulevaisuutta” (Laihonen 2005, dia 4). Osaamisen kehittämisen kannalta tulevaisuuteen vaikuttavia tekijöitä, kehityssuuntia, trendejä yms. ovat:

##### Poliittiset:

- opetussuunnitelmien muutokset
- koulutusalueet
- työehtosopimukset
- kansainvälisyys pakolliseksi, lisääntyy
- koulutuksen maksuttomuus/maksullisuus
- koulutus työssä jatkuvaa
- Suomi EU:ssa vai ei
- työssäoloaika
- organisaatiokulttuurit
- kuntarakennemuutoksen tila

##### Ekonomiset:

- koulutuksen maksuttomuus / maksullisuus
- yleinen taloustilanne (nousu- vai laskukausi)
- EU:n taloustilanne
- verotuksen taso ja laajuus
- yleiset elintasokustannukset nousussa vai laskussa
- työttömyysaste
- tehokkuus- ja tuottavuustavoitteet (mittarit)

#### Sosiaaliset:

- luokkaerot ja niiden vaikutukset
- onko Suomi hyvinvointivaltio vai ei?
- kouluttautuneisuusaste
- kulttuurin muutokset
- eläkkeelle jäävien osuus ja ikä
- keski-ikä (nousussa vai laskussa)
- asenteet elämiseen, työhön, opiskeluun
- valistuneisuus
- vuorovaikutustaidot

#### Teknologiset:

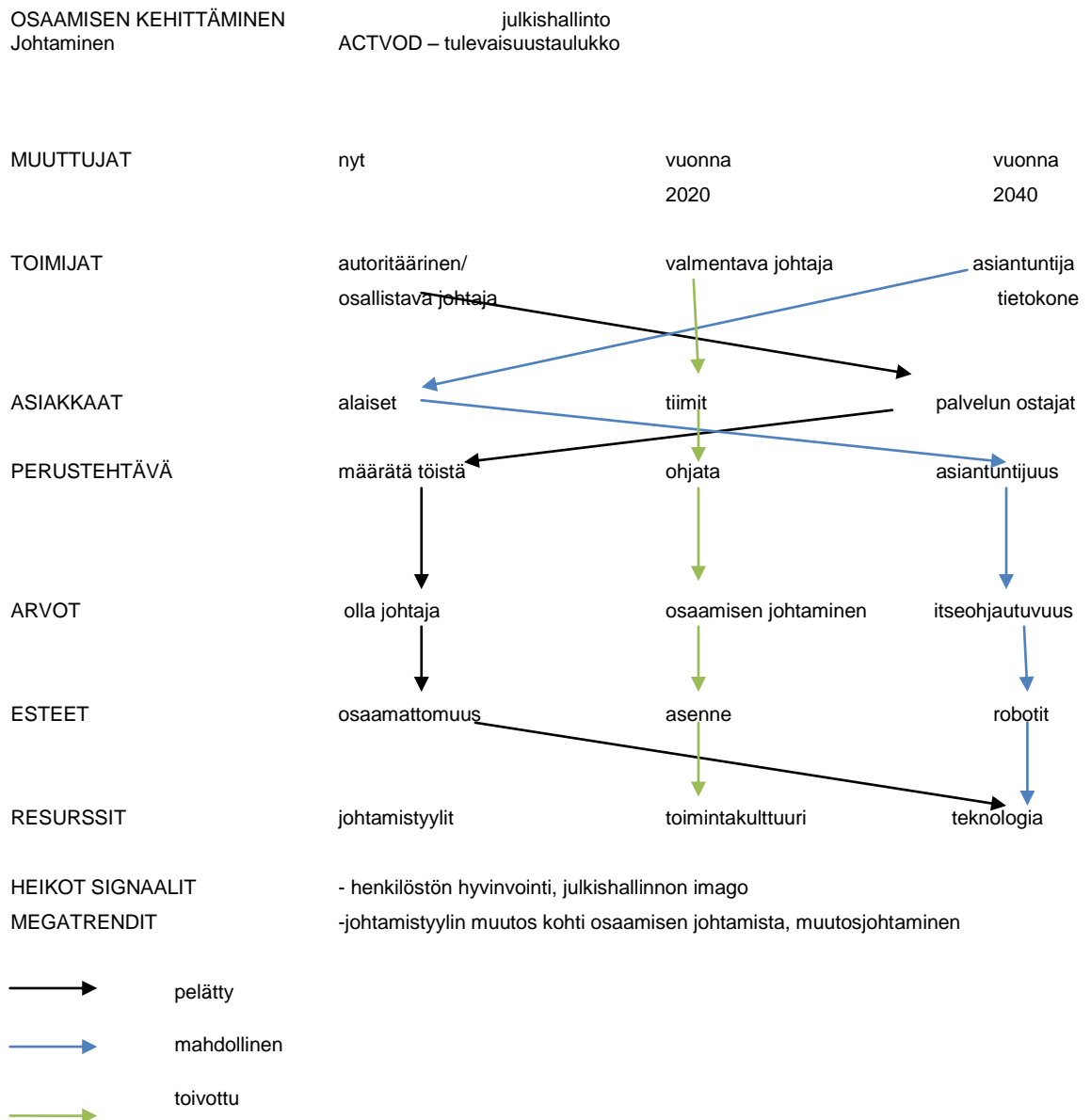
- automaation lisääntyminen (robotit)
- virtuaalimaailman laajentuminen
- puhelinten kehittyminen, hyödyntäminen
- nopeammat yhteydet -> työn ja koulutuksen mahdollisuudet
- teknologiaosaaminen kaikilla perusedellytyksenä

#### Ekologiset:

- ympäristöosaamisen laajentuminen
- kestävä kehitys
- kierrätys

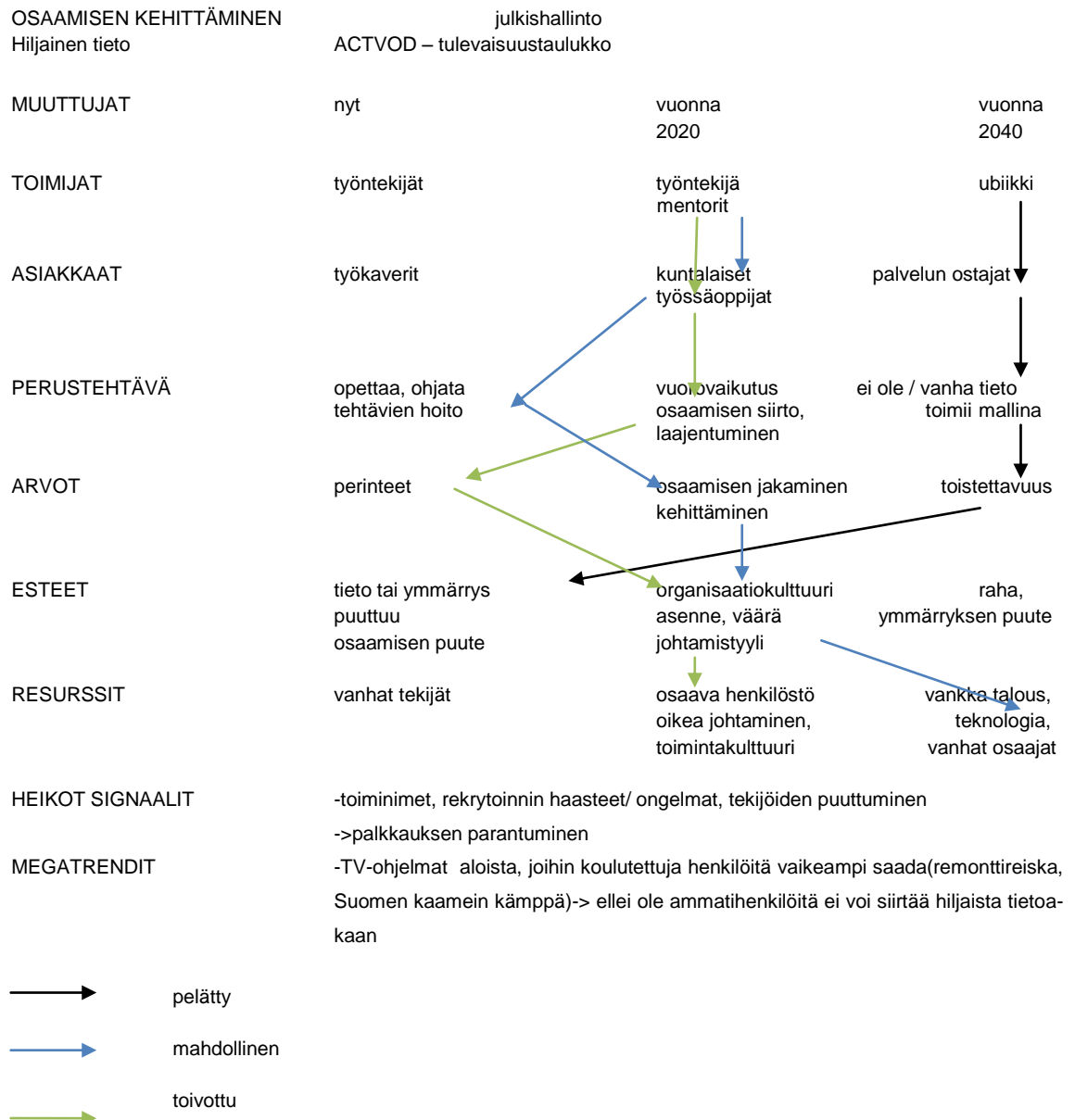
Peste - analyysi antoi uudenlaisia näkemyksiä tulevaisuuteen vaikuttavista asioista. Kuvaavaa kuitenkin oli se, että asiat, joita esille tuli näkyvät jo tämän päivän maailmassa enemmän tai vähemmän. Tulevaisuustaulukossa (kuvio 14) vuosi 2040 toi ubiikki -yhteiskunnan näkymänä, jossa teknologialla on yhä suurempi vaikutus, niin negatiivinen kuin positiivinenkin, osaamisen kehittämiseen. Itseohjautuvuus asiantuntijatyypisessä toimintakulttuurissa luo perustaa sille, mistä Oivallus-hankkeessakin kerrottiin. Luovuuden ja sosiaalisen kanssakäymisen avulla toimintoja saadaan tehostettua, jopa koulutuksessa ja erityisesti osaamisen kehittämisessä.

Kuviossa 14 on kuvattuna eri muuttujien avulla johtamiseen liittyviä asioita tulevaisuustaulukon muodossa.



Kuvio 14. ACTVOD- tulevaisuustaulukko johtamisesta.

Jos osaamisen kehittämistä katsoisi vuonna 1995, olisi rajoittavina tekijöinä autoritääriset johtajat ja heidän johtamistyyliinsä, toimintakulttuurin kankeus ja yksitoikkoisuus rajattuine tehtäväkenttineen. Kouluttamatonta henkilöstöä olisi enemmän työmaailmassa kuin esimerkiksi nyt ja toisi osaamisen kehittämiseen omat, uudet haasteensa. Kuviossa 15 on havainnollistettu tulevaisuustaulukko hiljaisen tiedon osalta.



Kuvio 15. ACTVOD- tulevaisuustaulukko hiljaisesta tiedosta.

#### 4.4 Työn luotettavuus ja pätevyys

”Tutkimuksen luotettavuus eli reliaabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta ja validius tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata” (Hirsjärvi ym. 2008, 226). Tutkimustulosten luotettavuuden ja pätevyyden todentaa niiden samankaltaisuus useamman vastauksen osalta sekä miten olennaiselta ne vaikuttavat yleisellä tasollakin tarkas-

teltuna (Alasuutari 2007, 214). Tulosten tulkinnan mahdollistamiseksi, pitää tutkimustulokset analysoida loogiseen järjestykseen, pääkohdittain (Vilkkä 2006, 81). Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole olemassa tarkkaan määriteltyä tapaa. Luotettavuutta voidaan mitata tulosten siirrettävyydellä toiseen samanlaiseen yhteyteen sekä sillä, vastaako tuotettu teksti todellisuutta. (Helakorpi 1999, 71.)

Osaamiskartoitus voitaisiin toteuttaa missä vain kunnan hallintokunnista ja yhteisten osaamisalueiden osalta tuloksia voitaisiin verrata teknisen toimen tuloksiin. Tulokset osoittavat osaamisalueiden vertailuissa todellisuutta, koska esimerkiksi kiinteistömiesten kohdalla ruotsin kielen tärkeys omassa työssä on pieni, kuten tuloksetkin sen todentavat. Vastaavasti kiinteistötuntemus koetaan erittäin tärkeäksi, mikä pitää myös paikkansa. Teknisen hallinnon kohdalla tärkeimmiksi osaamisalueiksi nousivat talous, hankinnat ja lainsäädäntö, mikä pitää myös paikkansa. Tekninen hallinto on osto-organisaatio, joka hankkii tuotteita ja palveluja kuntaorganisaation ulkopuolisilta toimijoilta. Lainsäädäntöosaaminen korostuu hankintojen lisäksi sopimusjuridiikassa sekä vesi- ja viemärilaitoksen toiminnoissa. Vuosittain toteutettavat osaamiskartoitukset parantaisivat tulosten luotettavuutta ja niiden vertailtavuutta edellisvuoden tuloksiin. Vakiintunut toimintatapa antaisi samalla varmuuden valittujen kehittämismenetelmien toimivuudesta niin yksilö- kuin ryhmätasolla. Sähköisen tietojärjestelmän avulla toteutetut osaamiskartoitukset toisivat lisäarvoa koulutusten ja yleisen osaamisen kehittämisen suunnitteluun, seurantaan ja raportointiin.

## 5 YHTEENVETO

Kaikessa johtamisessa itsensä johtaminen on merkittävin tekijä ja oppiakseen uusia asioita, yksilön tulee ensin tiedostaa oma osaamisen tasonsa. Osaamisen kehittämiseksi ja laajentamiseksi henkilön tulee tietää riittävästi voidakseen ymmärtää asian, jonka jälkeen soveltamalla uutta tietoa pystyy kehittämään jotain uutta. Tämä havainnollistettiin oppimisen portaissa. Kokemuksellinen oppiminen, vuorovaikutteisuus ja luovuutta tukeva toimintakulttuuri edesauttavat organisaation oppimista. Verkostoituminen, elinikäinen oppiminen, teknologian kehittyminen, kansainvälistymisen tuomat haasteet ja nopeat muutokset kuvaavat parhaiten tulevaisuuden osaamisen kehittämiseen vaikuttavia tekijöitä.

Hallituksen esitys eduskunnalle ammatillisen osaamisen kehittämiseen liittyvästä lakiesityksestä (HE 99/20,13) velvoittaa työnantajat kehittämään koulutussuunnitelmiaan. Toteutuneiden koulutusten perusteella, kunta voi saada koulutuskorvausta valtiolta, sitä hakiessaan. Esityksen mukaisen osaamisen kehittämisen tulisi olla ennakoivaa ja tulevaisuuteen katsovaa ja osaamistarpeiden kartoittaminen tulisi kattaa koko henkilöstön. Tämän veloitteen lisäksi kunta-alalla on tulossa suuria muutostarpeita toimintojen varmistamiseksi kunta- ja palvelurakennemuutoksen sekä työvoimavajeen vuoksi. Palveluprosessien tehostamisen ja tuottavuuden ohella olemassa olevan henkilöstön työhyvinvointi nousee tärkeäksi asiaksi, mihin tulee panostaa.

Osaamisen kehittämisen prosessissa osaamisalueiden määrittelyn, arvioinnin ja vertailujen kautta saadaan selville mahdolliset osaamisvajeet, joiden kehittämiseen tulee keskittyä. Vertailussa huomioidaan tulevaisuuden osaamistarpeet suhteessa nykytasoon. Osaamiskartoituksen avulla pystytään paremmin suunnittelemaan koulutusten sisältöä ja aikataulua. Kehittämistä tukeva työ- ja vastuutehtävät, opiskelu, koulutus, ohjausmenetelmät ja yhteistoiminta pitävät sisällään vaihtoehtoja, joiden avulla osaamista voidaan kehittää.

Koko kunnan henkilöstöä koskevan osaamiskartoituksen toteuttamisessa vastuu on ylimmällä johdolla ja henkilöstöasiantuntijoilla. Onnistunut kartoitus vaatii hyvää suunnittelua, riittävästi resursseja sekä informaatiota, oikeat työvälineet sekä tarkat toimintaohjeet. Lomakkeen suunnittelussa ja osaamisalueiden määrittelyissä tulee hyödyntää kentällä olevaa osaamista ja tietoa. Tämä edesauttaa kartoituksen sujuvuutta ja tulosten oikeellisuutta. Tulosten analysoinnissa ja kehittämissuunnitelmien tekemisessä sähköisten järjestelmien hyödyt tulevat parhaiten esiin. Teknisen toimen hallinnon ja kiinteistömiesten osaamiskartoituksen tuloksia hyödynnetään koulutussuunnitelman laadinnassa niin yksilö- kuin ryhmätasollakin. Olemassa olevaa kartoituslomaketta pystytään jatkossa käyttämään tulevien vuosien kehityskeskustelujen aineistona, muokkaamalla ja päivittämällä sitä tarpeen mukaan sekä muiden ammattiryhmien lomakesuunnittelun pohjana.

## LÄHTEET

- Ahokas, I. 2003. *Tulevaisuus ja turvallisuus: poliisin toimintaympäristö muutoksessa*. Esiselvitys 2003. Länsi-Suomen lääninhallituksen julkaisusarja 13/2003. Turku. Viitattu 9.12.2012 <http://www.tukkk.fi/tutu/poltu.htm>
- Alasuutari, P. 2007. Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Engeström, Y. 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Tampere: Vastapaino.
- Eurajoen kunta. Talousarvio 2012 ja taloussuunnitelma 2012-2014. Viitattu 7.10.2012 [www.eurajoki.fi](http://www.eurajoki.fi) > strategiat ja raportit ym.
- Euroopan komissio (2002). Alueellisen ennakkoinnin käytännön opas, Suomi. Viitattu 9.12.2012 [http://ec.europa.eu/research/social-sciences/pdf/cgrf-finland\\_fi.pdf](http://ec.europa.eu/research/social-sciences/pdf/cgrf-finland_fi.pdf).
- Forma, P.; Halonen, J.; Pakarinen, T. & Yli-Suomi R-M. 2012. Kunnissa tarvitaan osaajia! Henkilöstöjohtamisen hyvät käytännöt. 1. painos. Porvoo: SLY-Kirjapaino Oy. Viitattu 18.7.2013 <http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/ajankohtaista/julkaisut/Sivut/julkaisu.aspx?product=2012-008>
- Hasu, M.; Kupiainen, M.; Käsälä, M.; Kovalainen, A.; Leppänen, A. & Toivanen, M. 2010. Onnistu osaamisen uudistajana: osaamisen ja uran innovatiivinen ja tasa-arvoinen kehittäminen. Hyvinkää. Printman Oy. Viitattu 7.12.2012 [http://www.ttl.fi/fi/tyoura/tyouran\\_uurtaja/Documents/onnistu\\_osaamisen\\_uudistajana.pdf](http://www.ttl.fi/fi/tyoura/tyouran_uurtaja/Documents/onnistu_osaamisen_uudistajana.pdf)
- Havunen, R. & Lavikkala, A. 2010. Ongelmia ratkaiseva esimies. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Heiskanen, M. 2013. Kunnat kehittävät henkilöstönsä osaamista. Kuntatyönantaja 5/2013, 22.
- Helakorpi S. 1999. Opinnäytetyö ja tutkimustoiminta ammattikorkeakoulussa. Hämeen ammattikorkeakoulu opettajakorkeakoulun julkaisuja D:118. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Hiitiö, H. 2013. Kunnanjohtajan näkemys osaamisen kehittämisestä. 5.3.2013.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. 13.-14., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi
- Hätönen, H. 2000. Mistä liikkeelle? Kehitystarveanalyysi oppivan organisaation kehittämiseen. Helsinki: yliopistopaino.
- Hätönen H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kamppinen, M.; Kuusi, O. & Söderlund, S. (toim.) 2003. Tulevaisuudentutkimus: perusteet ja sovellukset. 2., korjattu painos. Tampere. Tammer - Paino Oy.
- Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki. WSOYpro.
- Kesti, M. 2005. Hiljaiset signaalit – avain organisaation kehittämiseen. Tallinna: Edita Publishing Oy.
- Kuntaliitto 2002. Kunnallisen henkilöstöjohtamisen käsikirja: Strategian toimeenpano johdon ja henkilöstön välisellä kaksisuuntaisella viestinnällä. Praksis – tiedosta toimeen nro 7. Helsinki: Suomen kuntaliitto.



KT Kuntatyönantajat 2012 kevät. Osaamisen ennakointi kuntapalveluissa. ESR-hanke 2011-2013. Hanke-esittely kevät 2012. Viitattu 18.7.2013 <http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/työelämän-kehittäminen/osaamisen-ennakointi/aineistot/Documents/osaamisen-ennakointi-kuntapalveluissa-esr-hankkeen-esittely.pdf>

Kylmä, J.& Juvakka, T. 2012. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Laihonen, H. 2005. Tampereen teknillinen yliopisto. Peste-analyysi määritelmä. Viitattu 16.12.2012  
[http://matwww.ee.tut.fi/hmopetus/hmjatkosems04/liitteet/JOS\\_hypermedia\\_Laihonen200505.pdf](http://matwww.ee.tut.fi/hmopetus/hmjatkosems04/liitteet/JOS_hypermedia_Laihonen200505.pdf)

Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö: opitaan kokemuksesta. Helsinki. WSOYpro.

Oivallus- loppuraportti. Viitattu 16.12.2012.

[http://www.ek.fi/ek/fi/innovaatiot\\_ym/oivallushankkeen\\_loppuraportti\\_pdf-7325](http://www.ek.fi/ek/fi/innovaatiot_ym/oivallushankkeen_loppuraportti_pdf-7325)

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2010. Osaava ja luova Suomi: Opetus- ja kulttuuriministeriön tulevaisuuskatsaus. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2010:15. Viitattu: 7.12.2012  
<http://www.minedu.fi/OPM/Julkaisut/2010/liitteet/okm15.pdf>

Palola, J. 2013. Säädöspaketti osaamisen kehittämisestä valmistumassa. Kuntatyönantaja 5/2013, 10 – 11.

Sakki, J. 2009. Tilaus – toimitusketjun hallinta. B2B – vähemmällä enemmän. Helsinki. Hakapaino Oy.

Salmimies, R. 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. Helsinki: WSOYpro.

Suurnäkki, T. (toim.) 2002. Henkilöstövoimavarojen analysointi, seuranta ja kehittäminen: asiantuntijat kertovat. 1. painos. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Talentum Media Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Talentum Media Oy.

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

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. 1.-2.painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vilka H., 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

[illegible]