



samk



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

SANNA LEHTIMÄKI

Esihenkilön johtamisen rooli yksilön osaamisen kehittämisessä

ULVILAN KAUPUNGIN ATERIA- JA
PUHTAUSPALVELUT

JOHTAMINEN JA PALVELULIIKETOIMINTA
YAMK -TUTKINTO-OHJELMA
2022

Tekijä Lehtimäki, Sanna	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Toukokuu 2022
	Sivumäärä 79	Julkaisun kieli suomi
Julkaisun nimi Esihenkilön johtamisen rooli yksilön osaamisen kehittämisessä, Ulvilan kaupungin ateria- ja puhtauspalvelut		
Tutkinto-ohjelma Johtaminen ja palveluliiketoiminta		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän opinnäytetyön kohdeorganisaationa oli Ulvilan kaupungin teknisen toimen tulosyksikkö ateria- ja puhtauspalvelut. Päätaavoitteena oli selvittää, millaista johtamista esihenkilöltä tarvitaan, jotta yksilö motivoituu kehittämään osaamistaan. Olennaisena osana opinnäytetyössä oli kartoittaa esihenkilöiden ja työntekijöiden kokemuksia osaamisen johtamisesta sekä saada selville, millaisia haasteita osaamisen kehittämistoiminnalle organisaatiossa on. Osaamisen kehittämismenetelmistä käytössä olivat pääsääntöisesti koulutuspäivät ja työnkierto.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja lähestymistapana oli tapaustutkimus. Teoriaosuus käsitteli ensin osaamisen teemaa, josta siirryttiin osaamisen kehittämisen ja osaamisen johtamisen sisältöihin. Tutkimusosassa tiedonkeruumenetelminä käytettiin haastattelua ja kyselyä. Ateria- ja puhtauspalveluiden esihenkilöiden teemahaastatteluun osallistui neljä esihenkilöä ja yksi lähetti vastaukset sähköpostitse ja jokaiselle osaston työntekijälle lähetettiin kysely.</p> <p>Teemahaastatteluiissa kartoitettiin käsitystä ateria- ja puhtauspalveluiden nykyisestä osaamisen tasosta ja asenteista osaamisen kehittämistä kohtaan niin esihenkilöillä kuin työntekijöillä sekä johtajalta vaadittavia ominaisuuksia. Työntekijöiden motivointiin liittyvät ongelmat nousivat myös esille sekä nykyisten koulutuspäiväkäytäntöjen toteutuksen haasteet. Tiedonkeruun tulokset analysoitiin ja peilattiin teoriaan, jonka lopputuloksena saavutettiin viisi kehittämiskohdetta organisaatiolle ja esihenkilöille.</p> <p>Kehittämisehdotuksina työssä esitettiin organisaation koulutuspäiväkäytännön muuttamisen joustavammaksi, esihenkilöiden kouluttautumisen mahdollistaminen, vanhempien työntekijöiden huomioimisen, kehityskeskusteluiden muutoksen onnistumiskeskusteluksi sekä osittaisen 360 asteisen arviointimallin käyttöönotto.</p>		
<p>Asiasanat osaaminen, osaamisen kehittäminen, osaamisen kehittämisen menetelmät, osaamisen johtaminen, johtamisosaaminen</p>		

Author Lehtimäki, Sanna	Type of Publication Master's thesis	Date May 2022
	Number of pages 79	Language of publication: Finnish
Title of publication The role of superior management in developing the individual competence, Ulvilan kaupunki department of catering and cleaning services		
Degree program Management and Service Business		
<p>Abstract</p> <p>The target organization of this thesis is Ulvilan kaupunki and its catering and cleaning services that is part of technical unit. The main objective was to find out what kind of leadership is needed that individuals are motivated to develop their competence. It was important for the thesis to collect data from superiors and workers to figure out what are the challenges the organization is facing in knowledge management. The used methods of developing competence were mainly education days and job rotation.</p> <p>The thesis was made as a qualitative study. Case study method was used in this thesis and research data was collected by using both questionnaire survey and interviews. The survey was sent to all workers in catering and cleaning department. The interview was hold as a theme interview and four superior participated and one sent the answers via email. The focus of theoretical section was on theme of knowledge, knowledge management and developing knowledge.</p> <p>The theme interview increased understanding of the current level of knowledge in catering and cleaning services. Also, it gave information of superiors and workers attitudes towards developing knowledge. The skills required for a leader was dealt too. The problems of motivating workers and challenges in education days rose. The results of the data collected were analyzed and reflected to the theory of the work. This led to find five development suggestions for organization and superiors.</p> <p>As development suggestions were changing education day system more flexible, making possible for superiors to develop their competency, giving more attention to older workers, changing development discussion to success discussion and taking partly 360-degree evaluation model in use.</p>		
<p><u>Key words</u> knowledge, knowledge development, methods in developing knowledge, knowledge management, leader skills</p>		

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT	7
2.1 Tutkimuksen tilaaja.....	7
2.2 Tutkimuksen alkutilanne.....	9
2.3 Tutkimusongelma ja tavoitteet.....	12
2.4 Teoreettinen viitekehys	13
3 OSAAMINEN ORGANISAATIOSSA	14
3.1 Mitä on osaaminen?	15
3.1.1 Yksilön osaaminen.....	17
3.1.2 Organisaation osaaminen	18
3.1.3 Ydinosaaminen.....	19
3.2 Osaamisstrategia	20
3.3 Osaamispääoma.....	21
3.4 Oppiva organisaatio	22
4 OSAAMISEN JOHTAMINEN.....	23
4.1 Julkinen johtaminen	24
4.2 Esihenkilön johtamisosaaminen.....	25
4.3 Mitä tarkoittaa osaamisen johtaminen?.....	28
4.4 Osaamisen johtamisen prosessi.....	31
4.5 Motivaatio ja sen johtaminen	35
4.6 Osaavan henkilöstön saavuttaminen	41
5 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN JA SEN TYÖKALUT	43
5.1 Yksilön ymmärrys osaamisen kehittämisen lähtökohtana	44
5.2 Osaamisen kehittäminen organisaatiossa.....	48
5.3 Osaamisen kartoittaminen.....	51
5.3.1 Kehityskeskustelut	52
5.3.2 Vuorovaikutus ja palaute	55
5.3.3 Arviointimenetelmä 360°	56
6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	57
6.1 Lähestymistapa.....	58
6.2 Tutkimusmenetelmä.....	59
6.3 Tutkimustulokset.....	61
6.3.1 Teemana osaaminen	62
6.3.2 Teemana osaamisen johtaminen	64
6.3.3 Teemana osaamisen kehittäminen ja sen työkalut	66

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	69
7.1 Tulosten johtopäätökset	69
7.2 Kehittämisehdotukset	73
8 TULOSEN HYÖDYNNETTÄVYYS JA LUOTETTAVUUS	77

LÄHTEET

LIITTEET

1 JOHDANTO

Osaaminen on aiheena aina ajankohtainen ja tärkeä. Ilman osaavia yksilöitä, ei voida saavuttaa organisaation osaamista. Osaamisen yhteys myös työkykyyn ja työhyvinvointiin on ilmeinen. Osaava työntekijä motivoituu oman työnsä tekemisestä ja on halukas sekä ylläpitämään että kehittämään osaamistaan.

Opinnäytetyön aiheena on, millaista johtamista esihenkilöltä tarvitaan, jotta yksilö motivoituu kehittämään osaamistaan. Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa sekä työntekijöiden että esihenkilötason näkökulmasta kokemuksia osaamisesta, osaamisen johtamisesta ja osaamisen kehittämisen toiminnasta. Kohdeorganisaationa toimii Ulvilan kaupunki ja työ toteutetaan teknisen toimen ateria- ja puhtauspalveluiden tulosyksikölle. Tähän saakka osaamisen johtamista on toteutettu joka toinen vuosi käytävällä esihenkilön ja työntekijän kehityskeskustelulla. Joka vuodelle yksiköiden esihenkilöt tekevät omat koulutussuunnitelmansa työntekijöille. Käytetyimpinä osaamisen kehittämisen keinoina käytössä ovat erilaiset koulutukset ja työnkierto.

Opinnäytetyön lähestymistapana on tapaustutkimus ja tiedonkeruumenetelminä ovat teemahaastattelu esihenkilöille sekä kysely henkilöstölle. Teemahaastattelusta selviää esihenkilötyön haasteet yksilön osaamisen kehittämiseen liittyen ja kyselyn avulla saadaan selville työntekijöiden tarpeita ja odotuksia esihenkilöltä. Tavoitteena on tutkia teoriaan pohjautuen, kuinka esihenkilöiden ja työntekijöiden kokemukset osaamisen johtamisen nykytilasta yksilön osaamisen kehittämisessä kohtaavat keskenään. Lisäksi tavoitteena on antaa kehitysehdotuksia, joilla yksilöiden osaamisen kehittämistä voidaan parantaa. Aihe opinnäytetyöstä tuli Ulvilan kaupungilta.

2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT

2.1 Tutkimuksen tilaaja

Opinnäytetyö tehdään Ulvilan kaupungin teknisen toimen ateria- ja puhtauspalveluiden tulosityksikölle. Henkilöstöä koko Ulvilan kaupungilla on vuonna 2021 ollut 504 henkilöä, joista 387 oli vakituudessa ja 117 määräaikaisessa työsuhteessa. Suurin osa henkilöstön määräaikaisista ja vakituista työskentelee sivistystoimessa. Toiseksi eniten on teknisessä toimessa, jonka jälkeen tulevat hallinto- ja talousosasto, kaupunkisuunnittelu ja kaupunginhallitus. Elokuun alusta 2021 hallinnosta ja taloudesta tuli keskushallinnon toimiala. Kaupunginsuunnittelun toimiala samalla lakkautettiin ja toiminnot jaettiin muille toimialoille. Vakinaisen henkilöstön keski-ikä vuoden 2021 lopussa on ollut 45 vuotta. (Ulvilan kaupunki, 2021, s. 4, 10.) Opinnäytetyön tekijä työskentelee Ulvilan kaupungin tytäryhtiössä.

Kuviossa 1 on esitetty Ulvilan kaupungin koko hallinto-organisaatio elokuussa 2021. Valtuuston vastuualueena on kunnan toiminta ja talous sekä päätösvallan käyttäminen kuntaa koskevissa asioissa. Kaupunginhallitus valmistelee, täytäntöön panee ja valvoo päätösten laillisuutta. Kaupunginjohtaja johtaa kaupunginhallituksen alaisena kunnan hallintoa ja taloudenhoitoa ynnä muuta toimintaa. Kaupunginjohtaja valmistelee käsiteltävät asiat kaupunginhallituksen päätettäväksi. Kaupungin henkilöstöorganisaatiossa on eri toimialoja: keskushallinto, sivistys ja tekninen. Keskushallinnon vastuualueina ovat talouden ja hallinnon tukipalvelut, kaupunkikehitys, elinvoima- ja elinkeinoasiat, työllisyydenhoito sekä hallinto ja yhteistoiminnassa järjestettävät muut palvelut. Sivistystoimen vastuualueina ovat koulutuspalvelut, varhaiskasvatus ja esiopetus, perusopetus, lukiokoulutus, kirjasto- ja kulttuuripalvelut sekä liikunta- ja nuorisopalvelut. Teknisen toimen tehtäväkenttään kuuluvat kunnallistekninen hallinto, suunnittelu- ja maanrakennus, tilapalvelut, vesihuolto, ateria- ja puhtauspalvelut sekä rakennusvalvonta ja ympäristönsuojelu. (Ulvilan kaupungin hallinto-organisaatio 15.11.2021, s. 5- 8.)

Ulvilan kaupungin organisaatio

1.8.2021 alkaen



Kuvio 1. Ulvilan kaupungin hallinto-organisaatio 1.8.2021 alkaen (Ulvilan kaupungin hallintosääntö 15.11.2021, liite2)

Kuviossa 2 esitetty tekninen toimi vastaa kaupungin toimesta tapahtuvasta rakennuttamisesta ja rakentamisesta. Näiden lisäksi kunnossapito- ja käyttötehtävät talonrakennuksen, kunnallistekniikan ja vesihuollon osalta kuuluvat teknisen toimen vastuisiin. Teknisen toimen toimintaa johtaa tekninen johtaja. (Ulvilan kaupunki, 2022.)



Kuvio 2. Ulvilan kaupungin teknisen toimen organisaatiokaavio (Ulvilan kaupunki, 2022)

Opinnäytetyön tutkimuksen kohteena oleva ateria- ja puhtauspalvelut kuuluvat Ulvilan kaupungin teknisen toimen alaisuuteen ja toiminnasta vastuusta on palvelupäällikkö. Ateriapalveluissa työskentelee yhteensä 41 henkilöä (2021), joista yksi esihenkilönä ja kaksi ravitsemustyönjohtajana. Vakituksia työntekijöitä on 38. Puhtauspalveluissa esihenkilönä toimii yksi henkilö ja vakituista henkilöstöä on 24. Molempien yksiköiden esihenkilöiden vastaavana toimii palvelupäällikkö. (Ryhmähaastattelu, 2021.)

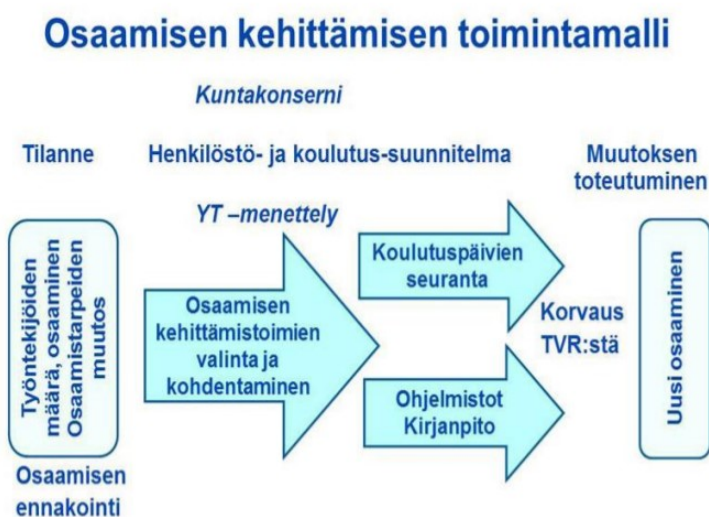
2.2 Tutkimuksen alkutilanne

Ulvilan kaupungin strategia ajanjaksolle 2017–2021 sisältää kuusi kohtaa. Ensimmäiset painopistealueet koskevat asukkaiden terveyden ja hyvinvoinnin edistämistä (U), asukkaiden osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia (L) sekä palvelujen järjestämistä ja tuottamista (V). Seuraavat painopistealueet ovat elinympäristön ja alueen elinvoiman kehittäminen (I), talouden tasapainottaminen ja omistajapolitiikka (L) sekä osaava, hyvinvoiva ja motivoitunut henkilöstö (I). (Ulvilan kaupunki, 2021.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää ideoita työn tilaajan, Ulvilan kaupungin, strategian viimeisessä kohdassa mainitun osaavan henkilöstön saavuttamiseksi näkökulman ollessa osaamisen johtaminen ja sen mahdollistavat työvälineet. Osaava, hyvinvoiva ja motivoitunut henkilöstö – painopistealueessa tavoitteisiin on kirjattu tarpeeseen nähden oikein mitoitettu ja ammattitaitoinen vakinainen henkilöstö, jotka osaamista, työmenetelmiä sekä järjestelmiä kehittämällä varmistavat kaupungin laajat palvelut, kaupungin kilpailukyvyn ja jatkuvan uudistumisen. Tavoitteissa huomioidaan myös työhyvinvoinnin ja työssä viihtymisen edistäminen. (Ulvilan kaupunki, 2021.)

Ulvilan kaupungin esihenkilötasolla toimivan henkilön kanssa käydyssä keskustelussa (14.1.2021) nousi esille ajatuksia työntekijöiden osaamisesta, osaamisen johtamisesta

ja kehittämistoimista tulevaisuudessa. Vuoden 2020 Ulvilan kaupungin henkilöstöräportissa esitellään käytössä oleva osaamisen kehittämisen toimintamalli, kuvio 3, jota noudatetaan vuosittain laatimalla yksikkökohtaiset koulutuspäiväsuunnitelmat. Jokaisella kaupungin henkilöstön vakituisella työntekijällä on mahdollisuus kouluttautua palkallisena kolme päivää vuodessa. Henkilöstön osaamisen kehittäminen on koordinoitua sivistystoimen osalta ja koulutuspäiviä käytetään aktiivisesti. Vähiten koulutuspäiviä käyttää teknisen toimen henkilöstö osallistumalla pääosin erilaisiin alan messuihin. Yksikön esihenkilöiden henkilöstöpäällikölle lähettämiä koulutussuunnitelmia ja niiden toteutumista seurataan vuosittain henkilöstöräporttiin kirjaamalla. (Henkilökohtainen tiedonanto, 2021.)



Kuvio 3. Ulvilan kaupungin osaamisen kehittämisen toimintamalli (Henkilöstöräportti 2020)

Pitkätähitimen osaamisen kehittämisen suunnitelmaa ei kuitenkaan ole eikä ennakoitua tulevaisuuden osaamistarpeisiin ole tehty. Lähitulevaisuudessa paljon ammatitaitoa on jäämässä eläköitymisten myötä pois. (Henkilökohtainen tiedonanto, 2021.) Sairauspoissaolotilastot ovat olleet noususuuntaisia. Vuonna 2020 yhdellä työntekijällä oli sairauspoissaoloja keskimäärin 16,2 henkilötyöpäivää. Teknisessä toimessa vastaava luku oli 18,9 henkilötyöpäivää vuodessa. (Ulvilan kaupunki, 2020, s.10.) Vuonna 2021 sairauspoissaolot laskivat keskimäärin 14,8 kalenteripäivään per henkilö.

Teknisessä toimessa oli tapahtunut nousua edellisvuodesta, luvun ollessa 19,2. (Ulvilan kaupunki, 2021, s. 12.)

Opinnäytetyö rajataan koskemaan Ulvilan kaupungin teknisen toimen puhtaus- ja ateriapalveluiden tulosityksikköä. Ateria- ja puhtauspalvelut valikoituivat tarkastelun kohteeksi tutkimukselle sopivan henkilöstömäärän vuoksi, noin 70 henkilöä, sekä syystä, että osaamisen johtamisen haasteet on tiedostettu. Osaaminen teemana koetaan tärkeänä, koska työntekijöiden on saatava ajantasaista tietoa koskien esimerkiksi ateriapalveluissa toteutettavista erityisruokavalioista ja terveystieteistä. Osaamisen kehittäminen tapahtuu tällä hetkellä pääasiassa koulutusten kautta, mutta yksilöiden motivointi osaamisen johtamisessa koetaan haasteelliseksi. Esihenkilöt ovat kiinnostuneita tietämään, miten he voivat johtamisellaan vaikuttaa yksilön motivaatioon kehittämään omaa ammatillista osaamistaan. (Ryhmähaastattelu, 2021).

Henkilöstön osaamisen kehittämisen työkaluina käytössä ovat työnkierto, koulutuspäivät sekä kehityskeskustelut. Kehityskeskustelut toteutetaan joka toinen vuosi standardoidun työntekijän etukäteen täytettävän lomakkeen avulla ja tämän pohjalta käytävällä keskustelulla. Monen kohdalta osaamiseen liittyviin kysymyksiin jätetään vastaamatta ja keskustelu koetaan ”pakollisena pahana”. Lennokkaampi keskustelu alkaa lomakkeen poisloiton jälkeen. Henkilöstön kehittämisessä yksilöiden asenne omaa ammatillista kehittämistä kohtaan vaihtelee suuresti. Motivoituneiden työntekijöiden koulutus tyssää aikataulutukseen liittyvien ongelmien vuoksi, koska koulutukset ovat useimmiten päiväsaikaan toteutettavia ja pätevien sijaisten ottaminen on kallista organisaatiolle. Oman osaamisen kehittämisen vastustusta koetaan pitkäaikaisten työntekijöiden osalta, joiden koulutustausta nojautuu hyvin pitkälti työn kautta opittuun osaamiseen ja työvuosia on vähemmän edessä kuin takana. Ulvilan kaupungin määrittelemän strategian ”osaava, hyvinvoiva ja motivoitunut henkilöstö” -painopistealueen jalkauttaminen on jokaisen yksikön esihenkilöiden vastuulla. Strategian toteuttaminen käytännössä hidastaa esihenkilöiden työskentelemistä, koska selkeitä mittareita ja toimintatapoja ei ole esitetty tavoitteen saavuttamiseksi. (Ryhmähaastattelu, 2021).

2.3 Tutkimusongelma ja tavoitteet

Toimeksiantaja organisaation, Ulvilan kaupungin strategiassa on erillisenä painopistealueena “osaava, hyvinvoiva ja motivoitunut henkilöstö”. Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, millaista johtamista ateria- ja puhtauspalveluiden esihenkilöltä tarvitaan yksilön osaamisen kehittämisessä. Opinnäytetyössä selvitetään Ulvilan kaupungin teknisen toimen tulosityksikön esihenkilöiden ja työntekijöiden kokemuksia osaamisesta ja sen johtamisesta sekä kehittämistoiminnan nykytilanteesta.

Yksilön osaamisen tason vaikutukset organisaatiossa näkyvät esimerkiksi työtyytyväisyydessä sekä joissain tapauksissa lisääntyneissä sairaspöissaolojen määrissä. Organisaation osaamispääoman tiedostaminen kertoo myös uuden osaamisen hankinnan tarpeesta. Jotta organisaatiossa voi olla strategian mukaisesti osaava, hyvinvoiva ja motivoitunut henkilöstö, tulee tiedostaa, millaista osaamisen johtamista yksilöt odottavat saavansa. Opinnäytetyön lopputuotoksena työn tekijä esittelee kehittämis ehdotuksia, millaisilla toimilla edistetään yksilön osaamisen kehittämistä sekä johdetaan osaamista. Ehdotukset pohjautuvat tutkimuksen teoriaan ja empiiriseen osioon, jotka on sovellettu organisaatiolle sopivaksi.

Tutkimuksen perustan luovat määritetty asiaongelma ja siitä johdettu tutkimusongelma eli pääkysymys sekä tutkimusongelmasta johdetut alakysymykset eli tutkimuskysymykset. Tutkimuksen avulla halutaan selvittää ongelma. Tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten määrittäminen on tärkeää, jotta tutkimus pystytään rajaamaan. Yhdessä tutkimuksessa pystytään vastaamaan kahdesta neljään teoreettiseen tutkimuskysymykseen. (Vilkkä 2018, luku 3, kohta ”Ideataso”).

Tutkimusongelma:

1. Millaista johtamista esihenkilöltä tarvitaan, jotta yksilö motivoituu kehittämään osaamistaan?

Tutkimuskysymykset:

1. Minkälaista osaamisen johtamista yksilöt saavat nykytilanteessa?
2. Minkälaista osaamisen johtamista yksilöt odottavat saavansa?
3. Mitä osaamisen johtamisen haasteita esihenkilöt kokevat?

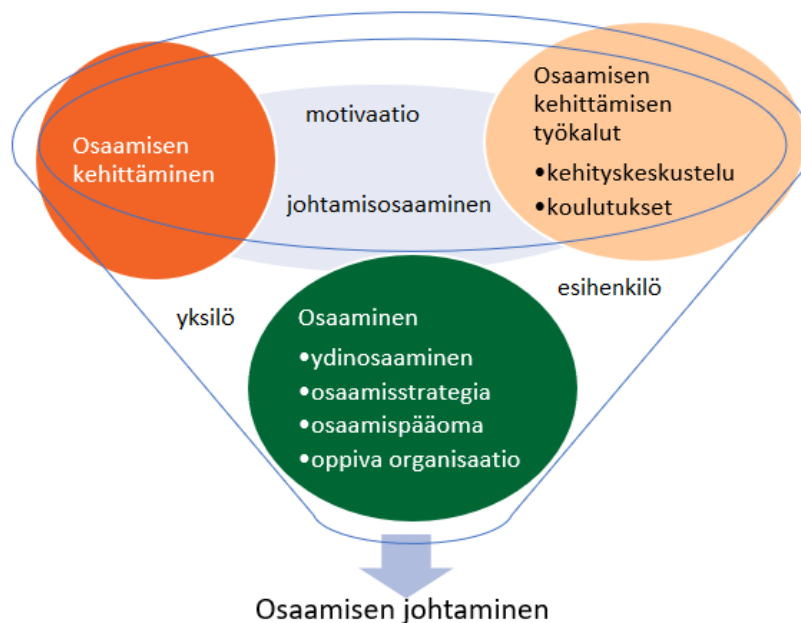
4. Mikä motivoi yksilöä kehittämään osaamistaan?

Opinnäytetyön tutkimusongelmana on, millaista johtamista esihenkilöltä tarvitaan, jotta yksilö motivoituu kehittämään osaamistaan. Tätä tutkimusongelmaa tukevat tutkimuskysymykset 1–4., joiden avulla kartoitetaan työntekijöiden nykyistä esihenkilön osaamisen johtamista sekä millaista osaamisen johtamista työntekijät odottavat saavansa. Työssä selvitetään myös motivaatiotekijöitä yksilön osaamisen kehittämisessä sekä osaamisen johtamisen haasteista esihenkilöiden näkökulmasta katsottuna.

2.4 Teoreettinen viitekehys

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia esihenkilö- sekä työntekijä- tasolla Ullilan kaupungin ateria- ja puhtauspalveluissa toimivien kokemuksia esihenkilön roolista yksilön osaamisen kehittämistoiminnassa ja täten saada selville millaista johtamista esihenkilöiltä tarvitaan, jotta yksilöt motivoituvat kehittämään osaamistaan. Esihenkilöiltä kerätään tietoa siitä, kuinka merkitykselliseksi he kokevat roolinsa henkilöstön kehittämisessä sekä mitä haasteita he ovat kokeneet henkilöstön kehittämisessä. Työntekijöiltä taas saadaan tietoa, mitä he kokevat tarvitsevänsä oman ammatillisen kehittämisen tueksi esihenkilöiltä.

Opinnäytetyön näkökulman ollessa yksilön osaamisessa ja sen johtamisessa, teoria liittyy näiden isojen teemojen sisällä, kuviossa 4, oleviin aiheisiin kuten osaamiseen, osaamisen kehittämiseen ja sen työkaluihin. Osaamisen kehittämisellä tarkoitetaan uuden oppimista ja vanhasta tavasta poispäästämistä niin, että mitään tietoa ei unohdeta, vaan se siirretään sivuun ohjaamasta käyttäytymistä. Kaiken kehityksen lähtökohtana on tieto siitä, mitä osataan ja mitä osaamispuutteita on. (Sydänmaanlakka, 2015, s. 153.) Erämetsä sanoo teoksessaan Teoriasta todeksi, esimiestyö käytännössä (2009, s. 41, 43), johtamisen olevan ennen kaikkea sanoja. Esihenkilön tärkeimpiin tehtäviin kuuluu huolehtia kommunikaatiosta ja huomioida, että suusanallista viestintää ei voi korvata sähköpostilla tai intran avulla. Jotta johtaja voi saavuttaa luottamusta, sanojen ja tekojen tulee myös kohdata. Johtajuusosaaminen pitää sisällään johtamistaitojen kuten vuorovaikutus-, johtamis- ja tehokkuusosaamisen lisäksi alaitaitoja/työyhteisötaitoja (Sydänmaanlakka, 2015, s. 153).



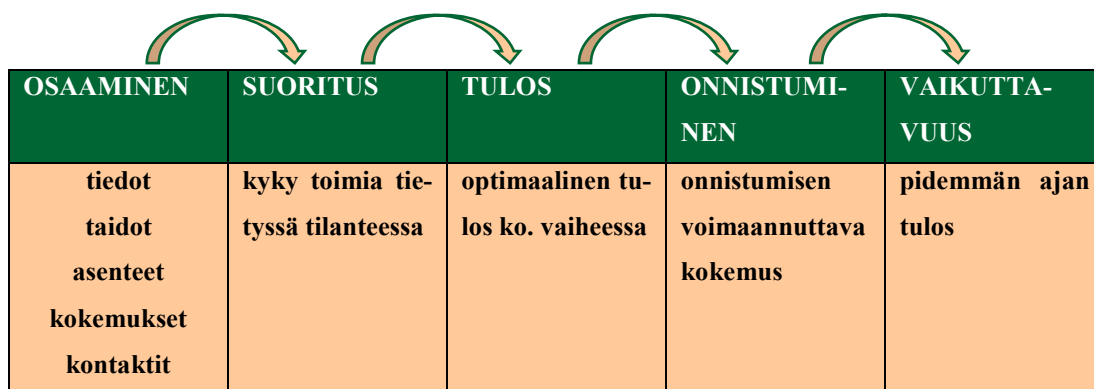
Kuvio 4. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

Työ tehdään julkisen sektorin organisaatiolle, joten tämä tulee huomioiduksi myös teoriassa. Teorian ja empiirisen osan pohjalta työn tekijä pystyy antamaan kehittämissuhteita tutkimusongelmaan liittyen. Jotta pystytään todentamaan johtamisen merkitys yksilön osaamisen kehittämiseen, on tuotava tietoperustaan osaamisen johtamisen linkittymistä laajempaan kokonaisuuteen tarkoittaen osaamisstrategiaa ja osaamispääomaa. Osaamisen kehittämisen teoriaa tarvitaan luotavien kehitysehdotusten pohjaksi.

3 OSAAMINEN ORGANISAATIOSSA

Jotta työtehtävä on mahdollista suorittaa menestyneesti, tarvitaan kykyä suoriutua työstä (Luoma ym., 2004, s.72). Osaaminen on toimintaa, jossa yhdistyvät tieto, taito ja kokemus. Tieto on teoriapohjaista hyvin perusteltua käsitystä, taito kehittyy tekemisen kautta ja kokemus on edellä mainittujen yhdistämistä toiminnaksi, joka rakentuu

myös hiljaisen tiedon varaan. (Tuomi & Sumkin, 2012, s. 26.) Osaamisen määritelmässä tietojen, taitojen ja kokemusten lisäksi asenne on tärkeä osa osaamista. Osaamisen laaja-alaista vaikutusta pidemmän ajan toiminnassa kuvataan kuviossa 5. Osaaminen tulee näkyviin tekemisen kautta. Osaaminen on oppimisprosessin tulosta. Hyvällä osaamisella saadaan hyviä suorituksia, jotka tuottavat tulosta. Hyvillä tuloksilla, jotka samalla ovat halutun päämäärän suuntaisia, saavutetaan pidemmän ajan vaikuttavuutta. (Sydänmaanlakka, 2015, s. 153.)



Kuvio 5. Osaamisen määritelmä (Sydänmaanlakka, 2015, s. 153)

Ei ole olemassa mitään sellaista osaamista, joka muodostuisi yritykseen ilman ihmistä. Yhdenkään yrityksessä työskentelevän yksilön osaamisen kehittäminen ei riipu siitä, millaisia tavoitteita ja menestyksen ehtoja yrityksellä on. Kuitenkin yksilöiden osaaminen on yrityksen osaamisen lähtökohta, ehto ja ratkaiseva tekijä. Osaamista on tarkasteltava raaka-aineena, jonka on alati uudistuttava, jotta yritys voi menestyä markkinoilla. Jos voidaan päästää irti ajatuksesta, että ihmisen arvo on se, minkä aseman hän on tietyn hetken osaamisella saavuttanut, on mahdollista uudistaa omaa osaamistaan työnsä ja yrityksen toiminta-ajatuksen päämäärien edellyttämällä tavalla. (Viitala, 2008, s. 16–17.)

3.1 Mitä on osaaminen?

Osaamisella eli kompetenssilla tarkoitetaan yksilöiden, tiimien, ryhmien ja organisaatioiden resursseja. Jotta osataan luoda osaamisen johtamisen perusta, on osattava määrittellä, mitä osaamisella tarkoitetaan organisaatiossa. Määrittelyn avulla osaamisesta saadaan konkreettisempaa. (Ojala, 2008, s. 50.) Osaamista ei ensisijaisesti johdeta,

vaan sitä hankitaan, hyödynnetään, ylläpidetään, kehitetään ja uudistetaan (Kamensky, 2015, s. 18). Osaaminen on sidoksissa merkittävässä määrin työhyvinvointiin. Osaava työntekijä pystyy paremmin kokemaan hallinnan tunnetta omasta työstään ja työperäinen stressi näyttäytyy myönteisenä ja voimavaroja aktivoivana asiana. Osaavan työntekijän on tasapainoteltava oman työyhteisön ja siltä saamansa arvostuksen ja vastuun kanssa sekä toisaalta huomioitava 'ylistämällä alistamisen' -tilanteet, jossa työntekijää kuormitetaan liikaa hyvästä osaamisesta johtuen. (Luukkala, 2011, s. 31.)

Kuviossa 6 on esitetty osaamisen eri tasoja kolmen eri ulottuvuuden kautta: organisaatiotaso, nykyinen tilanne vs. tulevaisuus ja osaamisen sisältö. Organisaation osaaminen on jaettu koskemaan koko organisaatiota, yksilö, tiimiä, osastoa tai tietyn tehtävän vaatimaa osaamista. On myös merkittävää, tarkastellaanko osaamisen tasoa nykyisen tilanteen vai tulevaisuuden näkökulmasta. (Sydänmaanlakka, 2000, s. 125–126).



Kuvio 6. Osaamisen tasot (Sydänmaanlakka, 2000, s. 126)

Stenvall ja Virtanen kirjoittavat teoksessaan Julkinen johtaminen (2010, s. 168), että osaamisella on huomattava merkitys julkishallinnon organisaation toiminnassa. Osaamattomuus näkyy asiakaspalautteissa, sidosryhmäkumppanien arvioinneissa sekä henkilöstön viihtyvyyttä arvioivissa mittareissa. Osaamattomuus, työn kuormittavuus ja työssä jaksamattomuus nivoutuvat myös yhteen.

3.1.1 Yksilön osaaminen

Yksilön kannalta olennaista on yhdistää ammatin harjoittamista hyödyttävät osaamiset eli tiedot ja taidot yhteen. Hyödyllistä osaamista ovat esimerkiksi organisointi-, priorisointi- ja ryhmätyöskentelytaidot, muutoksiin sopeutuminen sekä monipuolinen tietojen ja taitojen käyttö. (Kupias ym., 2014, s. 50–51.)

Yksilön osaamisen eri ulottuvuuksia voidaan kuvata ihmisen käden mallin mukaisesti niin, että kämmen osan muodostaa henkilökohtaiset ominaisuudet. Mallin sormista löytyy yksilön asenteet ja tahto, taidot, kokemus, tiedot, kontaktit sekä verkostot. Yhdessä nämä tekijät auttavat selviytymään päivittäisistä työtehtävistä ja näiden seurauksena muodostuu hyvä työsuoritus. Henkilökohtaisissa ominaisuuksissa on yksilön persoonallisuus, asenteet, motivaatio ja tunneäly sekä sosiaaliset taidot. Tiedot ja taidot saadaan koulutuksen ynnä muun oppimisen ja tekemisen kautta. Jatkuvan uuden osaamisen ja tiedon luomiseksi tarvitaan verkostoitumista. Kokemuksen myötä ihmiselle muodostuu sellaista osaamista, jota ei pystytä sanallisesti määrittämään ja jakamaan muille. Tätä kutsutaan hiljaiseksi tiedoksi. (Ojala, 2008, s. 50–52.)

Nonakan mallissa yksilöiden osaamisen varassa on ja kehittyy koko organisaatiossa tapahtuva osaaminen. Lähtökohtana on yksilöiden hiljainen tieto. Yksilötason osaamisen paikantamisen arvioinnin menetelmiä käyttäen luodaan tietoutta osaamisen luonteesta ja sen merkityksestä. Tietoisuutta lisäämällä herätetään yksilöt tarkastelemaan oman osaamisen ja sen tarkoituksellisen kehittämisen lisäksi myös muiden ihmisten osaamista ja arvostamista. Hiljainen tieto ei aina päädy yhteiseksi ja jaettavaksi tiedoksi. Syynä tähän voivat olla sosiaaliset rajoitteet, esimerkiksi ei ole korrektia puhua asiasta ja siitä vaietaan tai valtarakenteet, joiden vuoksi tieto koetaan liian arvokkaaksi jakaa. Yksi hiljaisen tiedon hiljaisena pitämisessä on käsitteiden, kielen ja mallien puuttuminen, jolla tieto saadaan ilmaistua. (Viitala, 2008, s. 168–170.)

Yksilötasolta esihenkilön on tärkeä ymmärtää, että ihmisellä on synnynnäinen itsemääräämispyrkimys, joka sisältää halun oppia ja kehittyä työssään. Ihminen saa suurta nautintoa ja työniloa, kun voi ja kykenee työskentelemään itsenäisemmin, vapaammin ja suurempaa luottamusta sekä vastuuta kantaen. Organisaation kehitys nojaa tunteeseen oman työn hallinnasta ja mahdollisuudesta käyttää omia kykyjään ja taitojaan.

(Järvinen, 2014, s. 30.) Esihenkilö ei voi oppia työntekijöidensä puolesta, mutta hänellä on vastuu kannustavan palautteen antamisessa sekä oppimistilaisuuksien luomisessa. On todennäköisempää, että myös työntekijä kehittää omaa osaamistaan, mikäli hän saa tukea henkilöstön toimintatapojen uudistamisessa sekä esihenkilö näyttää esimerkkiä kehittämällä omaa osaamistaan. (Ranki, 1999, s. 46.)

3.1.2 Organisaation osaaminen

Organisaation osaamisella tarkoitetaan yhteistä näkemystä organisaation toiminnan kannalta tärkeistä asioista sekä yhteisesti omaksuttua toimintatapaa. Kun yksilöt jakavat, yhdistävät ja kehittävät osaamistaan yhdessä siitä muodostuu yhteisen näkemyksen kautta organisaation osaaminen. Organisaation hiljaisella tiedolla on merkitystä: kirjaamatonta tietoa, mutta yksilöiden tiedostettu toimintatapa. Tärkeintä organisaation osaamisessa on tiedostaa, mitä organisaation strategiaa tukevaa osaamista organisaatiossa on nyt ja mitä osaamista tarvitaan tulevaisuudessa. (Ojala, 2008, s. 53.)

Yksilön osaamisella ja organisaation kollektiivisella osaamisella on eroa. Kollektiivisesta osaamisesta puhuttaessa tarkoitetaan osaamista, joka on organisaatiossa, mutta sitä ei ole helppo palauttaa yksittäisiin työntekijöihin. Kuitenkin organisaation menestystekijä on yksilöllisistä osaamisista koostuva osaaminen. (Stenvall & Virtanen, 2010, s. 168.) Taulukosta 1. esitetään erilaisten tekijöiden roolia organisaation osaamisessa ja sen kehittämisessä.

Taulukko 1. Osaamisen kehittämisen roolit organisaatiossa (Ranki, 1999, s. 47)

Tekijä	Rooli
Johto	<ul style="list-style-type: none"> - innostaminen, ymmärtävän vision luominen ja sitoutumisen varmistaminen - näkemys tulevaisuuden osaamisesta ja siitä kertominen - entisen kyseenalaistaminen
Esihenkilö	<ul style="list-style-type: none"> - organisaation osaamistavoitteiden työstäminen työryhmien ja yksilöiden tavoitteiksi - kehittämismahdollisuuksien luominen - innostaminen ja palautteen antaminen - entisen kyseenalaistamiseen rohkaiseminen
Työyhteisö	<ul style="list-style-type: none"> - toisilta oppiminen, tiedon ja kokemusten jakaminen - palautteen antaminen - mukaan ottaminen - erilaisten näkemysten salliminen
Yksilö	<ul style="list-style-type: none"> - oppiminen - itseohjautuvuus

- pitkäjänteisyys
- rohkeutta muuttaa ja kyseenalaistaa entisiä käytäntöjä toimivampiin

Jokaisella tekijällä, oli kyseessä sitten johto, esihenkilö, työyhteisö tai yksilö, on oma roolinsa ja vastuunsa, jotta organisaation osaamisen tasoa saadaan ylläpidettyä ja kehitettyä (Ranki, 1999, s. 47).

3.1.3 Ydinosaaminen

Koska ydinosaaminen syntyy pitkäaikaisen oppimisen ja kokemuksen tuloksena, sitä on toisten henkilöiden tai organisaatioiden vaikea ostaa tai kopioida (Kamensky, 2015, s.183). Ydinosaamisen tunnistamisessa kannattaa suunnata ajatus organisaation toiminta-ajatukseseen eli toiminnan syvimpään olemukseen ja merkitykseen asiakkaalle sekä itselle että visioon, joka kuvaa, mitä toiminnalla tavoitellaan. Lisäksi tarkasteluun on otettava toiminnan kenttä, jolla haetaan vastausta, mikä erottaa toiminnan kilpailijoista. (Sumkin & Tuomi, 2012, s. 83–84.)

Yrityksen ydinkompetenssi koostuu niistä asioista, joiden varaan yrityksen toiminta rakentuu ja joilla on kaupallinen arvo. Ne ovat kaikki markkinoitavissa olevaa osaamista, tekemistä, tuotteita ja palveluita, joiden toimintatapoja ja tavoitteita vaalitaan ja kehitetään. Ydinosaamista määritettäessä helpotusta saa vastaamalla sille suunnattuihin tukikysymyksiin. Esimerkiksi millainen osaaminen on yrityksen toiminnan säilymisen kannalta tärkeää tai ainutlaatuista? Entä mitä taitoja tarvitaan tämän toiminnan/tekemisen tuottamisessa? Mitkä osaamiset ovat oleellisia ydintuotteiden/palveluiden tuottamisessa? Millainen osaaminen on oleellista tavoitteisiin pääsemiseksi, yrityksen vision toteuttamiseksi sekä strategisten päätösten kannalta? Millaisella osaamisella on arvoa markkinoilla? Pääsääntönä on, että ne toiminnot, jotka eivät kuulu organisaation ydinosaamiseen voidaan hankkia ulkopuolisilta luotettavilta ja yritykseen sitoutuneilta yhteistyökumppaneilta. (Joki, 2021, s. 116–117.)

Ydinkompetensseja eli osaamisalueita on organisaatiossa rajallinen määrä, usein viidestä kymmeneen kappaletta ja niiden kehittäminen kestää kolmesta viiteen vuotta. Ne sisältävät tietoa, taitoa, teknologioita, prosesseja sekä menetelmiä ja ne syntyvät yrityksen kumulatiivisen oppimisen kautta. Ydinkompetenssien määrittely ei ole helppo

tehtävä, sillä organisaatiolla voi olla monta kilpailukyvyn kannalta välttämätöntä osaamista, joka ei kuitenkaan tuota erityistä lisäarvoa. (Sydänmaanlakka, 2000, s. 134–135.)

3.2 Osaamisstrategia

Ulvilan kaupungin strategiassa painopistealue A:ssa määritetään osaavan, hyvinvoivan ja motivoituneen henkilöstön olevan kaupungin menestymisen tärkein voimavara (Ulvilan kaupunki, 2021, s. 16). Strategialla tarkoitetaan kuljettavaa suuntaa ja sitä tapaa, jolla organisaatio pyrkii saavuttamaan päämääränsä nykytilasta kohti visiota eli yrityksen mielikuvaa tulevaisuudesta (Sydänmaanlakka, 2000, s. 127). Lauri Tuomi ja Tuula Sumkin esittelevät teoksessaan Osaamisen ja työn johtaminen - organisaation oppimisen oivalluksia (2012, s. 13) Peter Sengen ajatuksen, kuinka yhden organisaation jäsenen oppiminen ei takaa koko organisaation oppimista, mutta organisaatio voi oppia vain oppivien jäsenten avulla. Henkilöstön osaamisessa ei ole kyse ainoastaan yksilöiden osaamisesta vaan useiden henkilöiden oppimisesta ja yksilöiden osaamisen yhdistymisestä (Hätönen, 2000, s. 8).

Menestyvän organisaation ydin on strategiaan perustuva osaamisen johtaminen ha mahdolliset muutokset strategiassa määrittää osaaminen. Strateginen perusta muodostuu organisaation arvoista, toiminta-ajatuksesta sekä ydinosaamisesta. Organisaation arvot kertovat toiminnan periaatteet, toiminta-ajatus taas, miksi organisaatio on olemassa ja ydinosaamisen avulla tiedostetaan, millä osaamisella strategia saadaan toteutettua. (Tuomi ym. 2012, s. 14–15.)

Osaamisen nykytilan arviointi ja osaamistarpeiden määrittely ovat alisteisia organisaation strategialle. Organisaation strategiasta johto määrittelee osaamisen painopisteet, joista on noin 4–6 ydinosaamisaluetta ja kustakin ydinosaamisalueesta 4–8 keskeistä osaamisvaatimusta. Painopistealueiden selviämisen jälkeen verrataan olemassa olevaa osaamista suhteessa ydinosaamisalueisiin ja osaamisvaatimuksiin. Kun vertailu on tehty, kartoitetaan nykytilan ja tavoitetilan välinen ero ja luodaan osaamisen kehittämissuunnitelma. Tätä voidaan kutsua osaamisstrategiaksi. (Virtanen & Stenvall, 2010, s. 171–172.)

3.3 Osaamispääoma

Leenamaija Ojala kirjoittaa teoksessaan Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu (2008, s. 15) kuinka osaamispääomasta on tullut tärkein yrityksen menestyksen ja arvovon muodostuksen lähde. Osaamispääomaan liittyvä aineeton pääoma tarkoittaa muun muassa yrityksen mainetta, brändiä, asiakkaiden tunnistamaa laatua, henkilökohtaisia suhteita ja toimintatapoja. Aineeton pääoma ja sen resurssien merkitys on yhtä tärkeää kaikille yritysrakenteille. Varsinkin julkisissa organisaatioissa, joissa ei ole muuta ”omaisuutta” kuin ihmiset ja osaaminen. Osaamispääoma on dynaamista, jossa jatkuva oppiminen turvaa sen kehittymisen jatkuvuuden ja lisääntymisen. Dynaamisuus takaa oppivan organisaation toteutumisen.

Osaamispääoma koostuu henkilöpääomasta, suhdet pääomasta ja rakennepääomasta. Henkilöpääomalla tarkoitetaan yksilöä, hänen osaamistansa, ammattitaitoa, motivaatiota, sitoutumista, älyllistä kuntoa sekä työhyvinvointia. (Hyppänen, 2013, s. 108.) Henkilöstöpääomaa voidaan tarkastella määrällisen ja laadullisen kuvauksen kautta. Määrällinen kuvaus sisältää henkilöstön lukumäärän, iän, koulutuksen ja kokemukset. Laadullisessa kuvauksessa tarkastellaan syvemmin henkilöiden osaamista, kokemaa työnhallintaa, oppimishalua, sitoutumista ja motivaatiota, vuorovaikutussuhteita, yhdessä oppimistilanteita ja avun saantia sekä halua jakaa osaamistaan. Moneen laadullisessa kuvauksessa olevista aiheista saadaan tietoa kehityskeskusteluiden, työhyvinvointikyselyiden ja oppivan organisaatio testin avulla. Osaamispääoman kannalta suurinta tarkasteltavaa roolia näyttelevät henkilöstön määrä, koulutus, osaamistaso ja oppimishalu. Mitä monipuolisempi työyhteisö, sitä innovatiivisempi se yleensä on. (Ojala, 2008, s. 58–59.)

Rakennepääoman muodostavat organisaatorakenne, henkinen rakenne kuten arvot ja ilmapiiri, käytettävissä oleva teknologia, järjestelmät ja prosessit (Hyppänen, 2013, s. 108). Rakenteet ohjaavat ihmisten toimia ja osaamispääomassa rakenteet mahdollistavat osaamisen hankkimisen joko organisaation ulkopuolelta, yhteistyössä tai kehittämällä sen itse. Rakennepääomaa kuvattaessa voidaan listata tietotekniikka, jota tarvitaan tiedon ja osaamisen hallinnassa, rekrytointijärjestelmä, osaamisen kehittämisen ohjelma ja järjestelmä, osaamisen hallintajärjestelmä sekä osaamisen käytön järjes-

telmä, osaamisen jakamista tukeva ja kannustava johtamisjärjestelmä, ilmapiiriä ja yrityskulttuuri, yhteistyön tukijärjestelmä ja organisaation fyysinen rakenne tarkoittaen esimerkiksi tiimejä. Rakennepääoma luo yksilöiden osaamisesta eli henkilöstöpääomasta organisaation osaamisen. (Ojala, 2008, s. 60–62.)

Suhdepääoma sisältää suhteet asiakkaisiin, yhteistyökumppaneihin, alihankkijoihin ja tavarantoimittajiin sekä verkostojen toimivuuden (Hyppänen, 2013, s. 108). Hyvät suhteet merkitsevät myös sosiaalista pääomaa, jolloin yhteisön jäsenillä on luottamusta ja kykyä toimia keskenään. Suhdepääoma sisältää osaamisen kehittämisen kumppanit, tutkimus- ja kehittämistoiminnan kumppanit, opin ja osaamisen tuottajat, haastavimmat asiakkaat, tärkeimmät yhteistyökumppanit, erilaiset verkostot ja ammatilliset virtuaaliyhteisöt. Suhdepääoman mittarina voidaan käyttää esimerkiksi yhteistyöhankkeiden määrää kunkin suhdepääomaan kuuluvan ryhmän kanssa. Mitä isompi suhdepääoma organisaatiolla on, sitä enemmän on toimivia yhteistyösuhteita. (Ojala, 2008, s. 63–64.)

3.4 Oppiva organisaatio

Yritysten henkilöstön osaamisessa ei ole kyse pelkästään yksilön tiedoista ja taidoista vaan useiden henkilöiden oppimisen ja osaamisen yhdistämisestä. Tästä johtuen on alettu pohtia, organisaation oppimista yhteisönä ja sen tukemista sekä edistämistä. Peter Senge, joka on keskeinen oppiva organisaatio -ajattelun vaikuttaja, mukaan oppivassa organisaatiossa ihmiset haluavat kehittää kyvykkyyttään saadakseen aikaan haluamia asioita. Organisaatiossa rohkaisemalla yhteistoiminnallisten tavoitteiden muodostamiseen, ihmiset oppivat oppimaan yhdessä sekä pystyvät vaikuttamaan omaan tulevaisuuteensa kehittämällä kykyjään. (Hätönen, 1998, s. 15.) Oppiva organisaatio ei nojaa yksistään muodolliseen ja perinteiseen koulutukseen vaan antaa arvoa jokapäiväisiin työtilanteisiin ja työhön (Laine, 2007, s. 45). Oppivan organisaation tunnusomaisia piirteitä on esitelty taulukossa 2.

Taulukko 2. Oppivan organisaation piirteitä (Efeko Oy, 2004, s. 49)

Oppivan organisaation piirteitä
- asioiden kyseenalaistaminen ja toiminnan muuttaminen
- jatkuvaan oppimiseen ja uuden kokeilemiseen kannustava työympäristö
- virheiden hyväksyminen ja turvallisuuden tunne

- keskinäinen hyväksyntä ja vuorovaikutus
- yhdessä tekeminen ja tiimityö
- osallistuva johtaminen ja hajautettu päätöksenteko
- kyky sopeutua muutoksiin
- oppimisen edistäminen työyhteisössä tietoa jakamalla ja antamalla sekä vastaanottamalla osaamista

Mika Kamensky esittelee teoksessaan Menestyksen timantti –strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus (2015, s. 191–193) oppivan organisaation systematiikan, jossa painotetaan jatkuvan kehittymisen tarpeita. Huomiota systematiikassa annetaan jo heti organisaation rekrytoidessa ajatuksella, valitaanko kokenein vai suurimman potentiaalin kehittyä omaava hakija. Perehdyttämistä varten on luotu selkeät manuaalit, kuinka ja kuka tämän hoitaa. Oppivassa organisaatiossa kokonaisuuksien hallintaan ja sen ymmärrykseen yksilöillä käytetään laaja-alaista strategiatyöskentelyä sekä tiimityötä. Oppivalle organisaatiolle toimivina työkaluina ovat esimerkiksi kehittämissuunnitelmat, jotka luodaan niin organisaatio- kuin yksilötasolle ja ne perustuvat strategiaan, toimintasuunnitelmiin ja henkilöiden kehittämistarpeisiin.

4 OSAAMISEN JOHTAMINEN

Riitta Viitala kuvailee teoksessaan Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön (2008, s. 14–17) osaamisen johtamisen moniulotteista kenttää. Viitala kirjoittaa osaamisen johtamisen koostuvan kaikesta tarkoituksellisesta toiminnasta, jonka avulla yrityksen strategian edellyttämää osaamista pystytään vaalimaan, kehittämään, uudistamaan ja hankkimaan. Osaamisen johtaminen on laaja kokonaisuus, jossa yhdistetään yrityksen strategian elementit, työnjako osaamisen johtamisessa, yksilötason osaamisen vaikutus sekä osaamisen arviointi- ja kehittämisprosessi. Osaamisen johtamisen tärkeimpänä osana on yrityksessä toimivien ihmisten osaamisen tason nostaminen ja vaaliminen sekä sen hyödyntämien. Yksilöiden osaaminen on yrityksen osaamisen lähtökohta, ehto ja ratkaiseva tekijä, joka tulee osaamisen johtamisessa ymmärtää.

Kuntatyönantaja -lehti (10.3.2017) kirjoittaa, kuinka osaaminen ja sen johtaminen ovat tärkeässä osassa strategisessa henkilöstöjohtamisessa ja tulevaisuuden rakentamisessa.

Yksi merkittävimmistä tuloksellisten palveluiden tuottamisen resursseista on osaava henkilöstö. Kunta-alan toiminta- ja työympäristössä on useita kehityssuuntia kuten rakenneuudistukset ja väestössä tapahtuvat muutokset, jotka vaikuttavat osaamistarpeisiin. Tapahtuvat muutokset edellyttävät osaamistarpeiden ennakointia ja analysointia, osaamisessa voi tapahtua muutoksia moneen suuntaan: osasta voi tulla tarpeetonta ja toisaalta uudenlaista osaamista voidaan tarvita.

4.1 Julkinen johtaminen

Julkisen sektorin johtaminen on nähty byrokraattisena, hierarkkisena ja paikoilleen jähmettyneenä, joka antaa ulospäin kuvan tehottomasta organisaatiosta (Sydänmaalakka, 2015, s. 37). Nimensä mukaisesti julkinen johtaminen tarkoittaa julkishallinnon johtamistyötä sekä samanaikaisesti tuon työn julkisuutta, koska työ on verovaroin rahoitetun toiminnan johtamista. Julkisen johtamisen perusta nojaa tiettyihin yleisiin osaamisvaatimuksiin, joiden myötä organisaatiot joko menestyvät tai ovat menestymättä. Siinä missä yksityinen organisaatio ohjautuu taloudellinen näkökulma edellä alhaalta ylöspäin, julkisen organisaation johtamisen yhtenä tunnuspiirteenä on ohjattavuus ylhäältä alaspäin. Julkisen johtamisen erityispiirteistä voidaan nostaa esiin organisaation tehtävä, moniulotteinen ja kompleksinen päätöksentekojärjestelmä sekä tilintekovastuu. Organisaation tehtäviä, jotka ovat yhteiskunnallisen edun asialla, säädetään lailla sekä asetuksilla. Julkisissa organisaatioissa käytetään julkista valtaa, jossa kyse on poliittisesta ja virkamiesten toteuttamasta johtamisesta. Tämä tekee päätöksentekojärjestelmästä moniulotteista ja kompleksisen, täyttäessä julkisen sektorin kansalaisten, sidosryhmien ja yhteistyökumppaneiden odotuksia ja tarpeita. Julkisen sektorin tilintekovelvollisuus ulottuu toiminnallisten tavoitteiden lisäksi yhteiskunnallisiin tavoitteisiin, joiden mittaaminen ja osoittaminen eivät ole helppoja. (Virtanen & Stenvall, 2010, s. 9, 36–39).

Jotta työyhteisö voi toimia, se edellyttää johdolta ja koko henkilöstöltä näkemystä siitä, miksi työpaikka on olemassa ja mitä siellä pitää tehdä. Yksityisellä sektorilla testataan päivittäin yrityksen kykyä tuottaa ostamisen arvoisia tuotteita tai palveluita. Mikäli hyödyke menee hyvin tai huonosti kaupaksi, tulevaisuus on julkista sektoria

helpommin havaittavissa. Julkisen sektorin työpaikoilla henkilöstöltä vaaditaan enemmän oman riippuvuussuhteen näkemisestä palveluja käyttävälle asiakkaalle, koska jo pelkkä asiakkaan määrittely voi olla monimutkaista vaihtoehtojen ollessa esimerkiksi kuntalainen, yritys, ympäristö tai joku muu. Työpaikan hyödyllisyyden loppukädessä arvioivat poliitikot. Vaikka julkisten organisaatioiden ei tarvitse tuottaa voittoa omistajilleen eikä asiakas maksa hyödykettä suoraan itse, julkisin varoin tuotetun palvelun tulee olla kustannustehokasta. (Järvinen, 2017, s. 50–51.)

4.2 Esihenkilön johtamisaaminen

Asioiden johtamisen ja ihmisten johtamisen erottamiseksi käytetään usein englannin kielen termejä 'management' ja 'leadership' (Kamensky, 2015, s. 91). 'Leadership' antaa huomiota yksilön piirteille kuten tinkimättömyydelle, visiolle, kyvyllä innostaa muita, itsetuntemukselle, rohkeudelle ja arviointikyvyllä, joita voidaan ohjata arvojen ja tulevaisuuden näkymien kautta kautta. 'Management' painottaa enemmän muodollisia järjestelmiä, prosesseja ja kannusteita. (OECD, 2001, s. 16.) Jako kuitenkin on varsin harhaanjohtava, sillä asioita ja ihmisiä ei voida erottaa toisistaan. Johtamisen monista määritelmistä voidaan korostaa johtamisen olevan kyky aikaansaada tuloksia organisaation kanssa. Tuloksellisuus mittaa johtamisen onnistumista, mutta saadakseen aikaan tuloksia, hyötyjä ja asioita, tarvitaan koko työyhteisön panosta, jossa jokaisen yksilön osaamisella on paikkansa. (Kamensky, 2015, s. 91.)

Pekka Järvinen kysyy teoksessaan Esimiestyö ongelmatilanteissa (2014, s. 24–25), onko ihmisten johtaminen mahdollista? Hän antaa kysymykseen vastauksen kyllä ja ei, perustaen vastauksen jokaisen kokemukseen toisen ihmisen ohjaamisen pyrkimyksestä ja siinä onnistumisen mahdollisuudesta. Esihenkilö voi omalla kannustuksellaan ja esimerkillään vaikuttaa ihmisten ulkoiseen käyttäytymiseen, motivaatioon ja asenteisiin, mutta toista ihmistä ei voi muuttaa yksin. Vaikuttamisessa on aina kyse vuorovaikutussuhteesta, jossa osapuolia on kaksi.

Esihenkilön tärkein tehtävä on johtaminen, joka ei ole pelkkää käskytystä eikä toisaalta sille vastakkaista yksilön vapaata itseohjautuvuutta. Esihenkilön tehtävänä on palvella ja edistää organisaatiolle määritettyä perustehtävää ja sen toteutumista. Keskijohdon

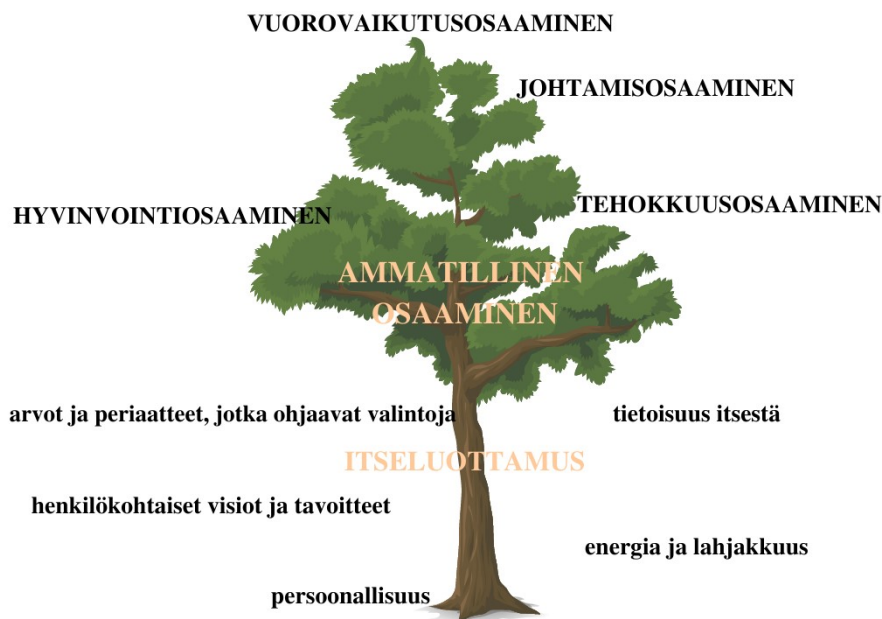
ja lähiesihenkilöiden tehtävänä on jalkauttaa ylimmän johdon määrittelemät tavoitteet ja suunnitelmat eteenpäin eri yksiköille. Jokaisella työyhteisön jäsenelle määräytyy oma tehtäväalueensa organisaatiokokonaisuudessa vastaten tiettyjen tavoitteiden toteutumisesta. (Järvinen, 2017, s. 59, 61.)

Esihenkilön on hahmotettava kokonaisuuksia. Hänen on ymmärrettävä oma roolinsa ja tunnistettava itselleen sopiva johtamistyyli, tiedettävä hänelle asetetut pitkän ajan tavoitteensa, osattava kommunikoida henkilöstölle sekä johtaa omaa yksikköä organisoien, kehittäen, suunnitellen ja seuraten ihmisiä sekä toimintaa. Esihenkilön on ymmärrettävä motivaatioon vaikuttavia tekijöitä, osattava rekrytoida oikeanlaista henkilöstöä ja kannustaa henkilöstöä kehittämään osaamistaan sekä ymmärrettävä muutosten vaikutukset henkilöstöön. Näiden lisäksi työsuhteen päättymiseen liittyvä lakituntamus sekä muu työlainsäädäntöosaaminen on oltava sisäistettynä, oman jaksamisen huolehtimisen ja kehittymisen lisäksi. Esihenkilön tulee myös tietää, mistä tarvittaessa saa tukea ja apua työlleen. (Hyppönen, 2013, s. 34–36.)

Johtamisen näkeminen yhtenä organisaation ydinosaamisena on edellytys sille, että henkilöstöstä, heidän osaamisestaan ja sitoutumisesta huolehditaan. Hyvällä johtamisella saadaan pysyvää tuottavuutta ja se perustuu yhteisesti hyväksytyille eettisille periaatteille. Organisaation visio, arvot, strategia, rakenne, prosessit ja työkalut ovat hyvän johtamisen suunnan näyttäjinä, jotka tulee olla henkilöstölle myös tehty näkyväksi. Johtaminen on yhteistoimintaa, jossa sekä johtajat että alaiset tietävät, mitä heiltä odotetaan. Johtamisen työkaluista tärkeimpiä ovat suunnittelu- ja kehityskeskustelut, joiden on tuettava työtavoitteiden ja huippusuoritusten saavuttamista. Jotta työkaluja käytetään, tarvitaan koulutusta koko henkilöstölle, tarkoituksena saavuttaa osaava ja motivoitunut henkilöstö. Johtajalta edellytetään arvopohjaa, jossa oikeanmukaisuus, yksilön kunnioittaminen, tuloksellisuus, vastuullisuus ja esimerkkinä oleminen ovat keskiössä. Johtaminen on myös palvelutehtävä, jonka tarkoituksena on tarjota hyvää johtamista. (Sydänmaanlakka, 2015, s. 160–162.)

Sydänmaanlakan johtajuuden osaamispuussa, kuviossa 7, esitetään johtajan laajaa aihekokonaisuutta, jossa esihenkilön koti, koulutus ja sosiaalinen ympäristö muodostavat kasvualustan puulle. Itseluottamus on puun runkona. Jotta esihenkilö jaksaa työs-

sään tärkeässä asemassa ovat arvot ja periaatteet, henkilökohtaiset tavoitteet, energisyys ja itsetuntemus. Osaamispuun lehvästön muodostavat keskeiset aihealueet ammattiosaamisen, tehokkuusosaamisen, hyvinvointiosaamisen, vuorovaikutusosaamisen ja johtamisaamisen. Tehokkuusosaaminen sisältää päätöksenteon, ajanhallinnan, uudistumisen, analysoinnin, havaitsemisen ja toimintatarmon kokonaisuudet. Vuorovaikutusosaaminen sanansa mukaisesti keskittyy kommunikointitaitoihin mutta sen lisäksi empaattisuuteen, jämäkkyuteen, avoimuuteen, vaikuttamiseen ja verkoston rakentamiseen. Hyvinvointiosaamisella tarkoitetaan kuntoa niin fyysistä, psyykkistä, sosiaalista kuin henkistäkin sekä stressinhallintaa ja nöyryyttä. Johtamisaamisen kokonaisuus koostuu visiointikyvystä, tuloksellisuudesta, valtuuttamisesta sekä tiimin johtamisesta, valmentavasta otteesta sekä muutoksen johtamisen taidosta. (Hyppönen, 2013, s. 34–36.)



Kuvio 7. Sydänmaanlakan johtajuuden osaamispuuta mukailen (Hyppänen, 2013, s. 35)

Nykyajan johtamistyyli on useimmiten valmentavaa johtamista, jossa esihenkilö antaa tukea, kannustaa, sparraa ja inspiroi työntekijöitä itseään löytämään parhaan mahdollisen tavan ja keinon, jotta tavoitteen mukainen lopputulos saavutetaan. Työntekijän saadessa itse vaikuttaa ja valita oman työnsä onnistumisen edellytyksiä sitouttaa työntekijän tekemäänsä, kantamaan vastuunsa, iloitsemaan onnistumisistaan ja ottamaan

oppia epäonnistumisista. Valmentavassa johtamisessa esihenkilön tulee saada onnistumisen tunteita työntekijöiden kokemista haasteista ja työntekijän niihin keksityistä ratkaisuista. Valmentavan johtamisen hyötyinä ovat muun muassa luottamuksen lisääntyminen, esihenkilön roolin muuttuminen kuormittavasta vastausautomaatista, rohkaisevaan ja oivalluksia herättävään suuntaan, työntekijän työn merkityksellisyyden kokemuksen vahvistuminen sekä työyhteisön jalostuminen kehittyväksi ja idearikkaaksi. (Joki, 2021, s. 124–125.)

4.3 Mitä tarkoittaa osaamisen johtaminen?

Kirjavainen ja Laakso-Manninen kirjoittavat teoksessaan Strategisen osaamisen johtaminen (2000, s. 39), kuinka kaiken strategisen osaamisen johtamisen, sen hienojen ajatusmallien, rakenteiden, käytäntöjen ja järjestelmien lähtökohtana on ymmärrys ihmisyydestä, ihmisenä olemisesta ja kasvamisesta. Parhaimmillaan ihmisen henkinen kasvu koetaan koko yhteisön kehittymisenä ja ehtymättömänä energianlähteenä.

Osaamisen johtamisen juuret ovat Peter Sengen oppiva organisaatio -teoriassa (luku 3.4). Osaamisen johtaminen ei ole pelkästään sitä, että lisätään tai ostetaan yksittäistä osaamista vaan myös strategian mukaisen arkitoiminnan ja työn johtamista. Perinteisessä osaamisen johtamisen mallissa ylin johto tuottaa strategian, jossa kartoitetaan tulevaisuudessa tarvittava osaaminen. Tämän jälkeen lähdetään täyttämään esimiehille sekä henkilöstölle teetetyissä kehityskeskusteluissa esille tulleita osaamisvajaita, jotta yksittäisten henkilöiden osaamisen tasoa saadaan nostettua. (Tuomi & Sumkin, 2012, s. 13–14, 21.)

Osaamisen johtamisen tavoitteena on osaamisen kehittäminen niin, että organisaatio on jatkossakin kykeneväinen suoriutumaan tehtävistään. (Sydänmaanlakka 2000, s. 122). Osaamisen johtaminen on laaja ja vastuullinen alue, joka edellyttää paljon organisaatiolta, johtamiselta ja esihenkilötyöltä. Henkilöstö olettaa, että hänen osaamiseensa ja kehittymiseensä panostetaan eikä hänen työmarkkina-arvonsa laske. (Hypönen, 2013, s. 114–115.) Työmarkkina-arvolla tarkoitetaan sitä, että henkilö huolehtii omien tietojensa ajantasaisena pysymisen jatkuvalla oppimisella ja kehittämisellä, jolloin hän pystyy asemoimaan ja erilaistamaan itsensä toimialalla. (Aaltonen ym., 2020,

s. 64). Työnantaja olettaa työntekijöitä olemaan kiinnostuneita ja sitoutumaan oman osaamisen antamiseen, ylläpitoon ja kehittämiseen. Puitteiden tarjoaminen on työnantajan vastuulla, mutta työntekijältä edellytetään aktiivisuutta ja omatoimisuutta sekä vastuunottamista. (Hyppönen, 2013, s. 114–115.)

Osaamisen johtaminen on kokonaisuus, joka sisältää osaamistarpeiden tunnistuksen, tavoitteiden asettamisen, nykytilan arvioinnin, kehityssuunnitelmien teon, menetelmien valinnan, osaamisen hankinnan sekä oppimista tukevan johtamisen (Hyppönen 2013, s. 115). Kuviossa 7 on osaamisen johtamisen kokonaisuus esiteltyä Viitalan ja Jylhän (2013, s. 294) kokoaman nelikentän muodossa.

OSAAMISEN MÄÄRITTELY <ul style="list-style-type: none"> - Strategiaprosessi - Toimintasuunnitelmat - Henkilöstösuunnitelmat - Roolit ja tehtäväkuvat - Osaamiskartat 	OSAAMISEN HANKKIMINEN JA SÄILYTTÄMINEN <ul style="list-style-type: none"> - Työnantajakuvamarkkinointi - Rekrytointitoiminta - Yrityssostot, alihankinta - Palkitsemispolitiikka - Osaamisriskien hallinta
OSAAMISEN KEHITTÄMINEN <ul style="list-style-type: none"> - Perehdyttämisopas - Työnopastusmallit - Urakehityssuunnitelmat - Mentor- ja tutorjärjestelmät - Koulutus ym. kehittämismenetelmät 	ESIHENKILÖTYÖ <ul style="list-style-type: none"> - Kehityskeskustelut - Osaamisen arviointi - Kehittämissuunnitelman laadinta - Palaverikäytännöt - Oppimista tukevat työkäytännöt - Työilmapiiriasiat

Kuvio 7. Osaamisen johtamisen nelikenttä (Viitala & Jylhä, 2013, s. 294)

Virtanen ja Stenvall (2010, s. 268–269) ovat laatineet tukikysymyksiä julkisen johtamisen osaamisvaatimuksista, kun esihenkilön johtamisen sisältöalueena on osaamisen johtaminen. Osaamisen johtaminen edellyttää käsitteellistä ajattelukykyä, vuorovaikutustaitoja, tavoitteellista työskentelytapaa, optimaalisten olosuhteiden mahdollistamista, kokonaisuuksien hallintaa, arvon, moraalien ja periaatteellisten linjausten vetämistä sekä uudistumisen ja muutosten aikaansaamista. Tukikysymykset on esitetty taulukossa 3.

Taulukko 3. Osaamisen johtamisen tukikysymykset (Virtanen & Stenvall, s. 268–269)

KÄSITTEELLI- NEN AJATUSKYKY	Olemmeko tietoisia, miten ihmiset oppivat?	Onko organisaatiossamme keinoja yhteisöllisen oppimisen vahvistamiseen?	Perustuuko osaamisen kehittämisen strategiamme ja toimintamallit?	Olemmeko tietoisia osaamisen kehittämisen keinovalikoimamme toimivuudesta?
--	--	---	---	--

			limme organisaation varsinaiseen strategiaan?	
VUORO-VAIKUTUSTAITOT	Perustuuko osaamisen vahvistaminen organisaatiossamme dialogiseen ajatteluun yhdessä oppimisesta?	Olemmeko hahmottaneet osaamisen kehittämisen strategiaamme vuorovaikutteiseksi prosessiksi?	Olemmeko mieltäneet aidon kehittämiskeskustelun merkityksen organisaatiomme ”psykologisena sopimuksena” eli avaammeko työntekijöille uraikkunoita tulevaisuuteen?	
TAVOITTEELINEN TYÖSKENTELYTAPA	Onko yksilöllinen ja yhteisöllinen oppiminen organisaatiossamme tavoitteellista?	Mittaammeko osaamisen kehittämistä yksilö- ja työyhteisötasolla?	Onko osaamisen kehittämisen strategiaamme mitattavissa?	Mittaammeko osaamisen kehittämisen strategian toteuttamista?
OPTIMAALISTEN OLOSUHTEIDEN MAHDOLLISTAMINEN	Ovatko työtehtävien osaamisvaatimukset, yksilölliset kompetenssit ja työntekijöiden osaaminen tasapainossa organisaatiossamme?		Olemmeko oivaltaneet osaamisen ja työhyvinvoinnin väliset syy-seuraussuhteet?	
KOKONAISUUKSIEN HALLINTA	Kannustetaanko organisaatiossamme monitaitoisuuteen?	Onko organisaatiomme osaamisen kehittämisen strategia kattava organisaatiomme strategiaan painopistealueisiin nähden?	Hallitsemmeko kokonaisvaltaisesti osaamisen johtamisen prosessin toteuttamista?	Osaammeko kytkeä osaamisen kehittämisen organisaatiotasolla talouden ja toiminnan suunnitteluprosessiin?
ARVOT, MORAALI JA PERIAATTEELLISSET LINJAUKSET	Olemmeko tiedostaneet elinikäisen oppimisen merkityksen ammatillisen kasvun vahvistamisessa?		Kannustammeko työntekijöitämme laaja-alaiseen elinikäiseen oppimiseen, myös työelämään lähtökohtaisesti kuulumattomien taitojen osalta?	
UUDISTUMIEN JA MUUTOSTEN AIKAANSAAMINEN	Olemmeko tietoisesti avanneet organisaatiossamme mahdollisuuksia henkilöstömme horisontaaliseen tai vertikaaliseen etenemiseen osaamisen laajentumisen myötä?		Olemmeko varmistaneet organisaation kyvykkyyden uudistua strategisen suunnan selkiinnyttyä?	

Osaamisen johtaminen on merkittävä sisältöalue julkishallinnon esihenkilöille. Ennen varsinaista osaamisen johtamisen työtä on ymmärrettävä marssijärjestys: osaamisstrategia eli osaamisen vaatimukset, arviointi, kehittämistavoitteet ja konkreettiset osaamisen vahvistamisen keinot voidaan hahmottaa vasta kun organisaation varsinainen strategia on määritelty, viestitty ja yhteisesti ymmärretty. (Virtanen & Stenvall, 2010, s. 169.)

4.4 Osaamisen johtamisen prosessi

Osa organisaation strategista kehittämistä on osaamisen kehittäminen ja yksi tapa jalkauttaa strategia on osaamisen johtaminen. Kuviossa 8. esitetään julkisen sektorin osaamisen johtamisen prosessia kahdeksan eri vaiheen kautta, jotka on esitelty kokonaisuudessaan Efeko Oy:n teettämässä Osaamisen johtaminen kuntasektorilla- kuntaosaajan 2012- työkirjassa.



Kuvio 8. Osaamisen johtamisen prosessi (Efeko Oy, 2005)

Ensimmäisen vaiheen tarkoituksena on selkeyttää organisaation strategia konkreettiseen muotoon niin, että jokainen yksilö ymmärtää oman työnsä merkityksen lisäksi organisaation tulevaisuuden osaamistarpeet. (Efeko Oy, 2005, s. 29) Toinen vaihe edellyttää palvelutarpeen ja tarjonnan ennakointia. Onko tulossa esimerkiksi muutoksia asiakaskuntaan tai lainsäädäntöön? Palvelustrategia määrittää, mitä palveluja kunta tuottaa itse, mitä tuotetaan esimerkiksi yhteisesti naapurikunnan kanssa tai mitä ulkoistetaan. Itse tuotetuissa palveluissa, jossa on tarkoituksena tehostaa tuotantoa samalla huomioiden yksilöllisyys asiakaspalvelutyössä, tarvitaan prosessin kehittämisen

taitoja sekä laadun ja kustannustenhallintataitoja. Naapurikuntien kanssa yhteistyössä tuotetuissa palveluissa tarvitaan yhteistyötaitojen lisäksi neuvottelutaitoja ja sopimustekniikkaa. (Efeko Oy, 2005, s. 29–31) Tulevaisuudesta on tullut vaikeammin hahmotettavaa, mikä tekee myös ennakoinnista haastavampaa. Tulevaisuuteen vaikuttaa eri puolilla tapahtuva ajattelu, suunnittelu, päätöksenteko ja niistä seuraavat teot, jossa myös sattumalla on osuutensa. (Sydänmaanlakka, 2014, s. 19.)

Vaiheessa kolme määritellään osaamistarpeet osaamisalueiksi sekä tehdään osaamisprofiilit (Efeko Oy, 2005, s. 31). Organisaation tulee priorisoida osaamistarpeita, sen mukaan, mikä osaaminen on tärkeintä strategian ja tavoitteiden saavuttamiseksi sekä huomioida mihin omat keskittämispätkät kannattaa suunnata. Osaamista on mahdollista kehittää myös yhteistyökumppanien sekä verkostojen avulla. (Ojala, 2008, s. 146.)

Osaamisen johtamisen prosessin vaiheessa neljä arvioidaan osaamisen tasoa. Riitta Viitala kirjoittaa teoksessaan *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön* (2008, s. 152–153, 161), kuinka ensisijaisesti yksilö itse arvioi omaa oppimistaan, osaamistaan ja sen kautta syntyviä suorituksia. Ulkopuoliset henkilöt ja järjestelmät voivat olla tässä tukena. Arviointia tehdään, jotta osaamista pystytään hyödyntämään, suunnittelemaan kehittämistoimia ja virittämään henkilön oppimismotivaatiota. Arviointia tehdään myös siksi, että organisaation strategian kannalta on tärkeä tietää, mihin resursseja tulee ohjata ja mitä osaamisen alueita kehittää. Esihenkilön osallistuminen yksilöiden osaamisen arviointiin on tärkeää, koska esihenkilö on riittävän lähellä tuomaan oman näkemyksensä kokonaisuuden vaatimasta osaamisesta. Esihenkilön tehtävänä on aluksi huolehtia, että jokainen tekee itsearviointin ja innostaa kehittämisalueiden löytämiseen ja toimenpiteisiin.

Osaamisen arvioinnin keinoja on useita erilaisia. Usein puhutaan osaamiskartoituksesta, joilla tarkoitetaan organisaation nykyisen osaamisen ja määrän systemaattista läpikäyntiä. Niiden teko on työlästä, joten se vaatii tarkkaa suunnittelua niiden käytöstä ja toteuttamisesta. Osaamisen nykytilan ja tavoitetilan asettamisen arviointikeinoista suosituimmin käytetty niin yksityisellä kuin julkisella sektorilla on kehityskeskustelu. (Efeko Oy, 2005, s. 40.)

Osaamisen johtamisen prosessin vaiheessa viisi ja kuusi keskitytään kehittämiseen ja saamaan nykyistä tilaa lähemmäs tavoitetilaa ja luomaan osaamisen kehittämistä tukeva organisaatiokulttuuri. Osaamisen puutteita voidaan korjata kehittämällä nykyistä henkilöstöä tai hankkimalla tarvittavaa osaamista joko ostamalla sitä ulkoisilta palveluilta tai rekrytoimalla uutta henkilöstöä. Tässä kohtaa on hyvä miettiä, onko osaamistarve kokoaikaista vai väliaikaista, joka ratkaisee sen, miten osaaminen kannattaa tuottaa organisaatioon. (Efeko Oy, 2005, s. 44.) Osaamisen kehittämisen menetelmiä on useita: esimerkiksi työhön perehdyttäminen, tehtävä- ja työkierto, kehityskeskustelut ja palaute, messut, lisäkoulutukset ja kouluttajana toimiminen (Kuntatyönantajien www-sivut, 2021). Organisaatiokulttuuri on työpaikan näkymätön henki, joka varsinkin ulkopuoliselle näyttäytyy melko nopeasti. Työpaikan ilmapiirin positiivinen tai negatiivinen vire on havaittavissa ihmisten käyttäytymisessä: onko talon henki innostunut, välitön, uudistushenkinen, avoin vai onko aistittavissa turhautumista, pelkoa, välinpitämättömyyttä ja salailua. (Järvinen, 2014, s. 80.)

Vaiheessa seitsemän luodaan osaamisen kehittämissuunnitelma joko koko organisaatiolle, sen eri osille tai jokaiselle työntekijälle. Suunnitelmaan jäsenetään eri osaamisen tasot, joista jokaisen kohdalla mietitään, mitä osaamisen kehittäminen tarkoittaa ja miten se toteutetaan juuri kyseisellä tasolla. Yksilölle tehdyssä kehityssuunnitelmassa perustana on organisaation osaamistarve. (Efeko Oy, 2004, s. 51.) Osaamisen kehittämisen suunnitelmassa kerrotaan organisaation kehittämisen yleiset päämäärät ja erityisesti keinot, jolla osaamista ylläpidetään ja vahvistetaan esimerkiksi rekrytoinnilla, työssä oppimisella tai muulla menetelmällä (Stenvall & Virtanen, 2010, s. 172). Vaihe kahdeksan on seurannan ja arvioinnin aikaa. Ideaalitulanteessa nämä kulkevat koko prosessissa mukana niin yksilö, yksikkö kuin organisaation tasoilla. Seurannassa keskeistä on vastata kysymykseen, saavutettiinkö tavoitteet? (Efeko Oy, 2004, s. 54.)

Henkilöstön kehittämistoimien tulee aina olla mitattavissa. Tuloksia voidaan mitata viidellä eri tasolla: reaktioiden, oppimisen, soveltamisen, operatiivisten tulosten ja vaikutusten eli kuinka organisaatio menestyy. (Kauhanen, 2009, s. 161.) Taulukossa 4 on kuvattu edellä mainittujen viiden henkilöstön kehittämisen tason tulosten mittaamisen keinoja.

Taulukko 4. Henkilöstön kehittämisen tulosten mittaaminen (Kauhanen, 2009, s. 161)

Arvioinnin tasot	Mitä mitataan?	Milloin mitataan?	Miten mitataan?
1. reaktiot	-asenteet -mielipiteet -vaikutelmat	-kehittämisen aikana ja lopuksi	-kysely -haastattelu -keskustelu
2. oppiminen	-opiskeltujen asioiden omaksuminen -tietojen ja taitojen hallinta -ymmärtäminen	-kehittämisen aikana ja lopuksi	-tenti -harjoitustyöt -kysely -haastattelu
3. soveltaminen	-kyky toimia opiskelussa tilanteissa	-kehittämisen aikana ja kehittämisen päätyttyä (1-6kk)	-työskentelyn seuraaminen -henkilön, työtovereiden ja esihenkilöiden haastattelu
4. operatiiviset tulokset	-tuottavuus -vaihtuvuus -asiakastytyväisyys -tuotot ja kustannukset -innovaatiot	-kehittämisen päätyttyä (1-24kk)	-tunnusluvut -asiakaskyselyt -haastattelu
5. organisaation menestyminen	-henkilöstön hyvinvointi -imago työnantajana -omistajatytyväisyys -asiakastytyväisyys	-kehittämisen päätyttyä (6kk- 3 v)	-kyselyt (asiakas, henkilöstö, omistajat) -sijoitetun pääoman tuotto -arvonnousu

Henkilöstön kehittämisen reaktioiden mittaamisella tarkoitetaan asenteiden, mielipiteiden ja vaikutelmien selvittämistä, joiden mittaamisen apuvälineinä voidaan käyttää erilaisia kyselyjä, haastatteluja sekä keskusteluja. Oppimista eli opiskeltujen asioiden omaksumista sekä tietojen ja taitojen hallintaa on mahdollista mitata tentillä, harjoitustöillä tai kyselyn sekä haastattelun avulla. Seuraamalla henkilön työskentelyä tai haastattelemalla esihenkilöä, työkavereita tai työntekijää itseään on mahdollista mitata soveltamisen taitoa opittuun tilanteeseen. Erilaisten tunnuslukujen avulla sekä suorittamalla asiakaskyselyn tai haastattelun, saadaan tietoon kehittämistoimien tuloksellisuutta. Organisaation menestyminen voi tarkoittaa hyvinkin erilaisia asioita kuten henkilöstön hyvinvointia, työnantajan imagoa tai tyytyväisyyttä joko omistajien tai asiakkaiden taholta. Näiden mittaamiseen käytettävänä keinoina mahdollisia ovat kyselyt niin asiakkaille, henkilöstölle kuin omistajille. Näiden lisäksi arvonnousu tai sijoitetun pääoman tuotto toimivat mittareita. (Kauhanen, 2009, s. 160–161.)

4.5 Motivaatio ja sen johtaminen

Työhön tarvittava osaamis pohja on mahdollista saavuttaa organisaatiossa koulutuksen, henkilöstön kehittämisen ja rekrytoinnin kautta. Kyvykkyys tehdä työtä, on välttämätön, mutta ei yksistään takaa menestyksekkästä työsuoritusta. Motivaatio ohjaa yksilön päätöstä hyödyntää tai olla hyödyttämättä osaamistaan organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. (Luoma ym., 2004, s. 72.)

Motivaatiota käsitteenä voidaan tutkia kolmen eri kysymyksen avulla: miksi, mitä ja miten? Miksi -kysymys viittaa motivaation taustalla oleviin usein tiedostamattomiin syihin kuten yksilön arvot, hallinnan tunne tai autonomian ja yhteenkuuluvuuden kokemukset, jotka luokitellaan ihmisen perustarpeiksi. Mitä -kysymys vastaa motivaation kohteisiin, kertoen mitä ihminen haluaa ja mihin hän pyrkii. Ihmisen tavoitteet, pyrkimykset, huolenaiheet ja intohimot ovat usein tiedostettuja. Miten -kysymyksessä löydetään keinot motiivien, tarpeiden ja tavoitteiden toteuttamiselle. Osa toiminnasta on tiedostettua ja osa tiedostamatonta. (Salmela-Aro & Nurmi, 2017, s. 10.)

Motivaation keskiössä ovat tahto toimia tiettyä tavoitetta kohti sekä vireys. Hyvä esihenkilötyö, avoin organisaatiokulttuuri ja vuorovaikutus, palkitseminen, hyvä työn organisointi sekä työn sisällön haastavuuden kokemus sekä merkitsevyys ovat ihmisen tahtoon vaikuttavia esimerkkitekijöitä. Edellä mainittujen asioiden toimivuuden ohella, ihmisen vireyteen vaikuttaa oma fyysinen ja psyykinen terveys sekä henkilökohtainen elämäntilanne. (Luoma ym., 2004, s. 20.)

Olennaista johtamisen näkökulmasta on huomioida, mikä ihmisiä motivoi työssä. Motivaatio on se voima, joka antaa yksilön toiminnalle suunnan ja sen lähde on erilainen yksilöstä riippuen. Motivaattori voi olla sisäinen tai ulkoinen tekijä. Sisäinen motivaatio kuvaa usein tilaa, jossa tyydytys tulee työstä ja aikaansaannoksista itsestään. Sisäinen motivaatio keskittyy itsensä toteuttamiseen ja kehittämisen tarpeisiin. Ulkoinen motivaatio perustuu tyydytykseen, jonka tuottavat ulkoiset palkkiot kuten palkka tai muu taloudellinen etu, arvostus ja turvallisuus. Mitä houkuttelevampina palkkio koetaan, sitä motivoituneemmin yksilö tekee työstä niiden saavuttamiseksi. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 230–232.)

Frederick Herzbergin kahden faktorin motivaatioteoriassa, kuviossa 9, ihmisellä on kaksi perimmäistä tarvetta: tarve välttää kipua ja tuskaa sekä tarve kasvaa ja kehittyä. Työtyytyväisyyttä alentavat tekijät Herzberg nimeää hygieniatekijöiksi ja lisäävät motivaatiotekijöiksi, kumpien ollessa toisistaan riippumattomia. Hygieniatekijät ovat erilaisia työympäristöön liittyviä asioita kuten yrityksen johtaminen tai työskentelyolosuhteet, joiden hoitaminen hyvin eivät itsessään lisää työntekijöiden motivaatiota, mutta huonosti hoidettuna heikentävät työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä. Motivaatiotekijöiden joukkoon Herzberg on nimennyt sisäisiä ja korkeamman tason tarpeisiin vastaavia asioita kuten arvostuksen kokemuksen ja osallisuuden päätöksentekoon. Kahden faktorin motivaatioteoria tukee ajatusta työmotivaation synnystä sisäisesti, kun olosuhteet ovat otolliset. (Aaltonen ym., 2020, s. 81–83.)



Kuvio 9. Herzbergin motivaatioteorian työmotivaatiota vähentävät ja lisäävät tekijät (Aaltonen ym., 2020, s. 82)

Sisäinen ja ulkoinen motivaatio täydentävät toisiaan enemmän kuin poissulkevat. Samat tekijät, jotka edistävät sisäistä motivaatiota, voivat edistää myös ulkoista ja toisinpäin. Sisäiset palkkiot ovat usein työn sisältöön kuten mielekkyyteen, haasteellisuuteen, vaihtelevuuteen, onnistumisen kokemuksiin ja itsenäisyyden kokemuksiin rinnastettavia. Ulkoiset palkkiot johdattavat motivaation lähdettä työympäristöön kuten palkkaan, ulkopuoliseen tukeen ja kannustukseen, tunnustuksiin sekä osallistumismahdollisuuksiin. Ulkoiset palkkiot ovat lyhytaikaisia ja niitä tulee toistaa usein, kun

taas sisäiset palkkiot ovat kestoaltaan pitkäaikaisempia ja niistä voi muodostua pysyviä motivaation lähteitä. Tästä syystä sisäisten palkkioiden voidaan todeta olevan tehokkaampia kuin ulkoisten. Yksilön motivaatio tehdä työtään vaihtelee persoonakohtaisesti paljon ja onkin tärkeä havaita, missä määrin käyttäytymisen syy on ulkoinen ja tai sisäinen. (Luoma ym., 2004, s. 22.)

Psykologian ja psykiatrian professori Steven Reiss on sanonut ”Kun tiedät, mikä sinua todella motivoi, voit muuttaa elämäsi haluamaasi suuntaan”. Reiss aloitti motivaatiotutkimuksen 1990-luvun puolivälissä tutkimusryhmänsä kanssa tarkoituksenaan selvittää, miksi teemme joitain asioita hyvin mielellämme ja jotkut tuntuvat vastenmieliseltä sekä mihin yksilölliset kokemukset pohjautuvat. Tutkimusryhmä löysi yhteensä 16 ihmisiä motivoivaa perustarvetta, joista 14:sta vaikuttaa geeniperimä. Geenimme määräävät monesti mitä toivomme ja tavoittelemme. Toiveiden toteuttamiseen taas vaikuttaa kasvatus, kulttuuri ja kokemukset. Perustarpeita ovat 1.Valta 2.Riippumattomuus 3.Uteliaisuus 4.Hyväksyntä (geeniperimällä ei vaikutusta) 5.Järjestys 6. Säätäminen/Kerääminen 7. Kunnia 8. Idealismi (geeniperimällä ei vaikutusta) 9.Sosiaaliset kontaktit 10. Perhe 11.Status 12.Kosto/Voittaminen 13.Romantiikka/Estetiikka 14. Syöminen 15.Ruumiillinen aktiivisuus 16.Rauhallisuus/Mielenrauha. (Mayor & Risku, 2015, s. 31–33.)

Kuviossa 10 esitellään Maslow`n tarvehierarkian viisi porrasta. Maslow esittää tiettyjen tarpeiden aktivoituvan vasta, kun alemman portaan tarpeet on tyydytetty. Kuvion alimpana on esitetty fysiologiset tarpeet, joilla tarkoitetaan palkan mahdollistamia asioita kuten ruoka. Seuraavalla tasolla on turvallisuuden tarpeet, jolla tarkoitetaan työjärjestelyn ja työyhteisön antamia fyysistä ja henkistä turvallisuutta ja hyvinvointia. Seuraavana on sosiaaliset tarpeet, jotka työyhteisössä toteutuvat hyväksyntänä ryhmässä ja välittämällä. Arvostuksen tarpeilla työyhteisössä saa arvostusta muilta ja myös itseltä. Ylimmällä tasolla on itsensä toteuttamisen taso, joka työpaikalla löytyy mission kaltaisen päämäärän ja merkityksen avulla. Kaikilla ihmisillä on olemassa tarpeita jokaisesta tasosta. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 234.)



Kuvio 10. Maslow`n tarvehierarkia (Viitala & Jylhä, 2019. s. 242)

Työssä suoriutuakseen on yksilöllä oltava hyvä työkyky, joka koostuu fyysisestä psyykkisestä ja sosiaalisesta työkyvystä. Työkykyä vahvistaa työn tasapaino yhdessä fyysisten ja psyykkisten tekijöiden kanssa, joita ovat esimerkiksi osaaminen ja asenteet. Työhyvinvointi näkyy positiivisena työotteena kuten hyvinä työsuorituksina, innovatiivisuutena, aktiivisuutena, yhteistyön sujumisena sekä sitoutumisena työhön ja työpaikkaan. Työhyvinvoinnin ongelmat ovat havaittavissa työn ilon hiipumisena, negatiivisena asenteena ihmisiä ja asioita kohtaan sekä poissaoloina ja heikkona sitoutumisena. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 242.) Työhyvinvoinnin kokonaisuuteen vaikuttavia tekijöitä on useita: työ, työyhteisö, työvälineet, työympäristö ja turvallisuus, johtaminen ja esihenkilötyö, arvostus, palkka ja edut, osaaminen ja motivaatio, työn vaativuus ja kuormittavuus, terveys, voimavarat ja oma elämäntilanne. (Hyppönen, 2013, s. 165.) Yhdysvaltalaisen General Social Surveyn keräämässä aineistossa on havaittu viiden motivaatiotekijän pysyneen samoina jo 1970-luvulta saakka: mielekkäät työtehtävät, etenemismahdollisuudet, palkka, työn säilyminen ja työaika (Aaltonen ym., 2020, s. 77). Motivaation puute voi olla todellisuudessa syy yksilön ammattitaidon kehittämistoimien puutteeseen, vaikka saatetaan vedota kiireeseen tai mahdollisuuksien vähäisyyteen. Esihenkilön tehtävänä on tällöin luoda mahdollisuuksia ja kannustaa, mutta toimenpiteiden käytäntöön pano, jää yksilön kiinnostuksen vastuulle. (Ranki, 1999, s. 87.)

Eklund esittelee teoksessaan Osaamiskartta, osaamisen kehittäminen työelämässä (2021, s. 179–189), kuinka yksilön motivaatioprofiilia voidaan hyödyntää osaamisen kehittämisessä. Eklund käy läpi kolme helposti työelämässä näyttäytyvää motivaatiotekijää, jotka ovat sosiaalisten kontaktien tarve, vallan tarve ja uteliaisuuden tarve sekä keinot, mitkä tilanteet ovat osaamisen kehittämisen kannalta otollisimpia kullekin tekijälle. Nämä pohjautuvat edellä esitettyyn Reissin motivaatioteoriaan. Motivaatiotekijöiden tarkasteleminen yksi kerrallaan on keino suunnitella motivoivia osaamisen kehittämisen käytäntöjä erilaisten ihmisten tarpeisiin, vaikkakin kaikki motivaatiotekijät vaikuttavat toisiinsa ja yksilöä motivoi samanaikaisesti useampi tekijä.

Yksilöllä voi olla korkea, matala tai tasapuolinen sosiaalisten kontaktien tarve. Korkean tarpeen omaava innostuu tavatessaan uusia ihmisiä ja saadessaan keskustella ja olla muiden ihmisten ympäröimänä. Matalan tarpeen omaava taas saa energiaa yksinolosta eikä koe tarvetta jatkuvalla ihmisten seurassa olemiselle. Suurin osa ihmisistä sijoittuu näiden kahden välimaastoon ollen tasapuolinen, jolloin välillä yksilö kokee tarvetta olla yksin ja välillä muiden seurassa. Liian suuri annos jompaakumpaa puolta, kuormittaa yksilöä. Matalan sosiaalisuuden omaavalle henkilölle ominaisempia osaamisen kehittämisen muotoja ovat henkilökohtaiset valmennukset, itsenäiset verkkokurssit, kirjat, artikkelit, tutkimukset sekä esimerkiksi webinaarit. Tasapuoliselle mentoroinnin eri muodot, etä- ja lähivalmennukset, kiltatoiminta ja tiimin sisäiset kehittämistilaisuudet ovat osaamisen kehittämisen apuvälineinä oivia. Korkeaa sosiaalisuuden tarvetta omaavat henkilöt innostuvat ryhmätyöskentelystä ja työpajoista, isomista tapahtumista ja tilaisuuksista, oman alan verkostotoiminnasta sekä messuista ja seminaareista. (Eklund, 2021, s. 181–182.)

Kun motivaatiotekijänä on valta ja yksilöllä on korkean vallan tarve, hän motivoituu suorituskeskeisyydestä, menestymisestä ja aikaansaamisesta. Työskentelytavaltaan hän on tehokas ja nopea, haluten, että mielipiteitään kuunnellaan ja osaamistaan arvostetaan. Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ovat tärkeitä. Toisessa ääripäässä oleva matalan vallan tarpeen omaava, nauttii siitä, että muut ohjaavat ja laativat suunnitelmat. Hän voi tehdä päätöksiä omasta puolestaan, mutta ei mielellään muiden puolesta. Hän on luonteeltaan palvelukeskeinen ja ihmisläheinen. Tasapuolisesti korkeaa ja matalaa vallan tarvetta omaava tekee päätöksiä sekä itseään koskien, mutta jonkin

verran myös muita. Sillä on vaikutusta, mitkä asiat yksilö kokee tärkeinä ja joissa halua vaikuttaa. Osaamisen kehittämisessä matalaa vallan tarvetta omaavalle soveltuvia ovat yhteisten pelisääntöjen luominen, työssä oppiminen, työohjaus ja oman alan koulutukset. Tasapuolisesti kumpaakin, matalaa ja korkeaa tarvetta, kehittää tutkinnot, seminaarit, coaching ja mentorointi, kun taas korkeaa valtaa kokevalle projektien johtamisen, vastuutehtävien ottaminen, esiintyminen, muiden perehdyttäminen ja johtamiskoulutukset ovat soveltuvia keinoja osaamisen kehittämiseksi. (Eklund, 2021, s. 183–185.)

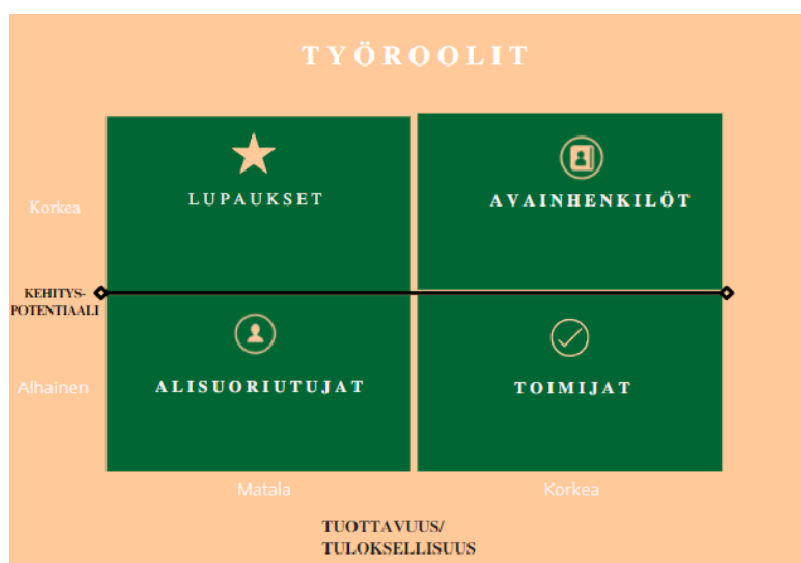
Uteliaisuuden tarve motivaatiotekijänä pohjautuu tarpeeseen ymmärtää, kerätä tietoa ja analysoida. Korkean uteliaisuuden tarpeen omaava yksilö tarvitsee pohjatietoa päätöksen tekoa varten nauttien teorian haalimisesta ja asioiden syvällisemmästä pohdinnasta. Mielenkiinnon kohde voi vaihtua useasti. Matalan uteliaisuuden omaava henkilö on käytännönläheisempi ja hankkii välttämättömän tiedon oppiakseen asian käytännössä. Mielenkiinnon kohde ei helposti muutu. Tasapuolisesti korkeaa ja matalaa uteliaisuutta omaava yksilö kaipaa teoretietoa ja käytännön tietoa vuorotellen. Asioiden taustojen selvittämisen jälkeen on vuorossa käytännössä oppiminen. Matalan uteliaisuuden tarpeen osaamisen kehittämisen keinoja ovat työohjaus, mentorointi, tietoiskut ja käytännön kokeilut. Tasapuolisesti kumpaakin kehittää lyhyemmät etä- ja lähivalmennukset, sertifiointikoulutukset, työpajat ja pilottiprojektit. Korkean uteliaisuuden tarpeen omaavalle tutkinnot, kirjallisuus, asiantuntijaluennot ja seminaarit sekä pidemmät koulutuskokonaisuudet kehittävät parhaiten osaamista. (Eklund, 2021, s. 186–188.)

Reissin motivaatioprofiilin tuloksista paljastuu, mitä näkyvän käyttäytymisen alla on. Mitkä moottorit ohjaavat toimintaamme ja ajavat käyttäytymään tietyllä tapaa. Profiilissa mitataan perustarpeiden yksilöllistä intensiteettiä, 128 tavoitteisiin, tarkoituksiin ja arvoihin liittyviin väittämiin vastaten. Esimerkiksi ”Rakastan syömistä”, johon vastataan asteikolla -3 (ei pidä lainkaan) +3 (pitää ehdottomasti paikkaansa). (Mayor & Risku, 2015, s. 50.)

4.6 Osaavan henkilöstön saavuttaminen

Henkilöstösuunnittelulla tarkoitetaan kaikkien niiden vaihtoehtojen pohtimista, jolla organisaatioon varmistetaan oikea ja riittävä osaaminen sekä huolehditaan henkilöstöresurssoinnin oikeellisuudesta. Henkilöstösuunnittelu sisältää niin henkilöstön määrän vähentämisen, henkilöstön liikuttamisen ja lisäämisen joko vakituisella, määräaikaisella, osa-aikaisella tai vuokratyövoimalla, jotta yrityksen strategiset tavoitteet saavutetaan. Yksinkertaisuudessaan on tarkasteltava, että oikeanlaista osaamista on oikeassa paikassa oikeaan aikaan. (Joki, 2021, s. 22–23.)

Henkilöstöresurssien tarkastelu liittyy olennaisesti organisaation osaamiseen ja kehitystarpeiden tunnistamiseen. Esihenkilön tehtävänä on tunnistaa erilaisia työn tuloksellisuuden ja työyhteisön kehittämisen kannalta tuottavia rooleja, jotka yhdessä muodostavat tasapainoisen henkilöstöresurssin. Ihmisten erilaiset elämäntilanteet ja muutokset työelämässä vaikuttavat kulloinkin valittuun rooliin. Jotta henkilö pystyy kehittymään, tekemään yhteistyötä ja tekemään työnsä parhaalla mahdollisella tavalla on roolin oltava tuloksellinen. Organisaatio menestyy parhaiten tuloksellisten yksilöiden toimiessa, joilla on lisäksi organisaation ydinosamiseen liittyvää osaamista. Erilaisia työrooleja on kuvattu kuviossa 11 olevan neljä, mutta roolit eivät ole yksilöillä pysyviä vaan voivat muuttuvat elämäntilanteesta sekä organisaation tilanteesta johtuen. (Sumkin & Tuomi, 2012, s. 60–61.)



Kuvio 11. Erilaiset työroolit (Sumkin & Tuomi, 2012, s. 61)

Työroolina lupaus tarkoittaa useimmiten henkilöä, joka on juuri aloittanut työtehtävässään. Työn tuloksellisuus on siis vasta kehittymässä, mutta kehityspotentiaali on näkyvillä. Hyvä perehdytys auttaa yksilöä pääsemään kiinni työtehtävien tekoon kohti tuloksellisuutta ja oman työroolin löytämistä. Esihenkilön tehtävänä on varmistaa osaamisen ja johtamisen näkökulmasta, että yksilö löytää sopivan ajan sisällä toimivan ja kehittyvän työroolin. Haasteena on yksilön jämähtäminen paikoilleen, jolloin hän ei saavuta työssä tarvittavaa itsenäisyyttä tai hän voi kuluttaa itsensä loppuun, mikäli yksilö on arvioinut oman osaamisensa ja voimavaransa väärin. Toimijan vahvuutena työyhteisössä on motivoituminen työnsä tekemisestä, joka tekee roolista tärkeän ja tarpeellisen. He eivät ole kehityksen ja muutoksen eteenpäin viejiä, mutta tulevat mukaan muutokseen uskollisuutensa ja lojaaliutensa vuoksi. Esimieheltä toimija odottaa palautetta työstään ja työn tuloksista. He ovat työnantajalleen arvokkaita, mutta joskaan eivät niin näkyviä. Avainhenkilön roolin omaavia ei työyhteisössä usein ole kuin muutamia. Heidän kehittymispotentiaalinsa on korkea ja työ tuloksellista. Avainhenkilöiden kriteereinä voidaan pitää lisäarvon tuottaminen organisaatiolle, vaikea korvattavuus ja jäljitettävyyys sekä henkilöstöriskien vähentämiskeinojen käyttö esimerkiksi avainhenkilövakuutukset. Alisuoriutujan roolissa ei ole intressiä kehittyä vaan henkilö tekee sellaisia asioita, joista itse pitää eikä ole valmis jakamaan osaamistaan eikä sitoudu yhteisiin tavoitteisiin. Alisuoriutuja voi olla näennäisesti tehokas valitsemisissaan asioissa. Esihenkilöltä alisuoriutujan kohtaaminen vaatii ratkaisujen hakemista, jotta rooli ei vie energiaa muun organisaation kehittymiseltä. (Sumkin & Tuomi, 2012, s. 62–65.)

Käskyttävän johtamistyylin väistyttyä myös työntekijän oma rooli on tehnyt suuren muutoksen. Aikaisemmassa hierarkkisemmassa johtamisessa, työntekijän ja esihenkilön roolit olivat kaukana toisistaan. Tänä päivänä ei oleteta, että työntekijä tekee mukisematta hänelle määrätyt työtehtävät, vaan työntekijältä vaaditaan oma-aloitteisuutta, priorisointikykyä, yritteliästä ja laaja-alaista vastuunottoa ja oman osaamisen käyttöä sekä sen hyödyttämistä työyhteisössä, jotta yhteiset tavoitteet saavutetaan. Samalla edellytetään, että työntekijä on vireä oman ammattitaitonsa kehittämisessä. Roolimuutoksen tultua yritykset ovat olleet enenemissä määrin kiinnostuneempia ihmisten työasenteesta kuin ammattitaidosta uusia työntekijöitä värvättäessä. Aloitekykyinen,

energinen, joustava ja halukas kehittymään koetaan parempana vaihtoehtona kuin ammattitaitoinen, jolta puuttuu esitetyt luonteenpiirteet. (Järvinen, 2017, s. 74.)

5 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN JA SEN TYÖKALUT

Klassisen hierarkisen johtajuuden mallin poistuessa hiljalleen käytöstä, on johtajan saatava alaisiltaan ennen kaikkea sitoutumista pelkän määräysten noudattamisen sijaan. Johtajuuteen tarvitaan uusia toimivia malleja alaisten tehokkuuden lisäämiseksi. Yksi tärkeimmistä ongelmanratkaisuakyaä vaativista johtajan tehtävistä on sovittelu eteen tulevien muutosten varalta, jotta kuilu “missä me olemme nyt” ja “missä meidän pitäisi olla” - ei kasva liian isoksi. Toimivaan organisaatioon tarvitaan sekä osaavia johtajia että alaisia. (OECD, 2001, s. 14–15.)

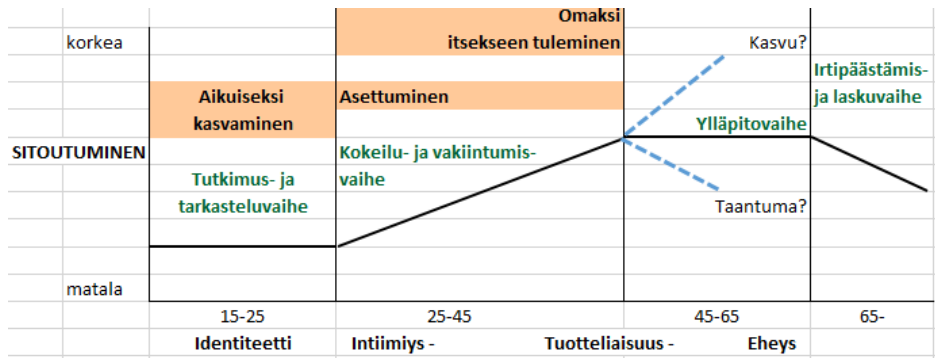
Kuviossa 12 on esitetty osaamisen kehittämisen keinojen moninaisuutta Hätösen teoksen Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II (2011, s. 58) mukaan. Käytettävien menetelmien valinnassa on huomioitava erilaiset näkökulmat. Termi työelämänohjaus sisältää karkeasti kaikkia kuviossa esitetyjä menetelmiä, joiden tarkoitus on tukea henkilöiden työssä menestymistä niin työtä haettaessa, työhön mentäessä, siellä ollessa sekä työpaikan menettämistilanteissa. Organisaation näkökulmasta työelämäohjauksen tarkoituksena on työhyvinvoinnin, tehokkuuden, tuottavuuden ja tuloksellisuuden lisääminen. Yksilön näkökulmasta oppiminen, henkilökohtainen kasvu sekä kehittämisen tukeminen ovat työelämäohjauksen lähtökohdat. (Hätönen, 2011, s. 59)



Kuvio 12. Osaamisen kehittämisen keinoja (Hätönen, 2011, s.58)

5.1 Yksilön ymmärrys osaamisen kehittämisen lähtökohtana

Työn merkitys, niin kuin ihmisen halu ja kyky panostaa työelämään, vaihtelevat eri elämäntilanteissa. Kuvioista 13 Douglas T. Hall on nimennyt nuoren työuraansa aloittelevan urakehityksen tutkimis- ja tarkasteluvaiheeksi, jossa pääkehityksenä on oman identiteetin rakentaminen. Seuraavassa, kokeilun ja vakiintumisen- vaiheessa, on otollinen aika edetä uralla, kehittyä ja kehittää sekä löytää oma potentiaalinsa. Ylläpito- vaiheessa henkilön kehitys saattaa pysähtyä, taantua tai jatkaa positiivista kasvua. Aktiivisen työelämän jäädessä tai vaihdettaessa alaa, käydään uran luopumis- ja lasku- vaihetta. (Aaltonen ym., 2020, s. 75–76.)



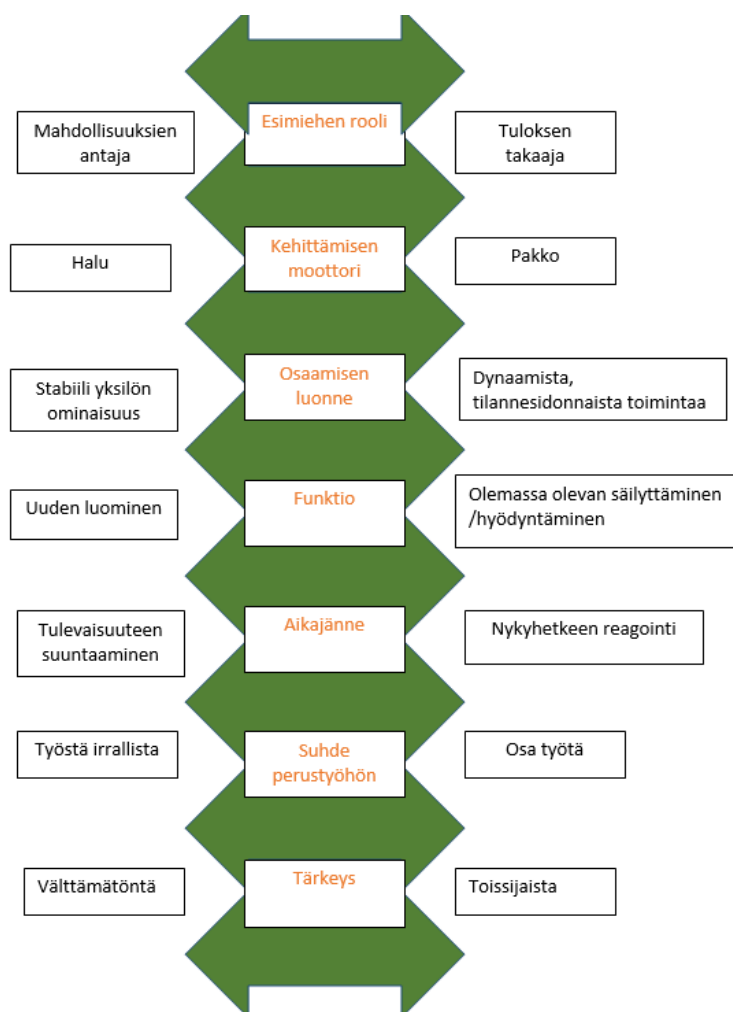
Kuvio 13. Douglas T. Hallin urakehitysmallia mukaillen (Aaltonen ym., 2020, s.76)

Esihenkilöltä ja johtajalta vaaditaan hyvää työurajohtamista ja ymmärrystä sille, ettei ihminen voi antaa työlleen 100 % energiastaan koko työuraansa. Työuran alkuvaiheessa esihenkilön on vahvistettava heidän osaamistaan ja kiinnitettävä heidän näin organisaatioon. Uran loppupuolella oleville keskiössä on motivointi, inspirointi ja palkitseminen annetusta panoksesta sekä auttaa heitä eteenpäin osaamisessaan. Esihenkilön on tärkeä myös kannustaa siirtämään kerrytettyä taitoa toisille. Jokaisessa vaiheessa sisäisen motivaation synnyttäminen, saa aikaan parhaita tuloksia. (Aaltonen ym., 2020, s. 74.) Sisäisestä motivaatiosta kerrotaan aiemmassa luvussa 4.5.

Julkisen sektorin johtajilla on vähemmän päätöksentekovaltaa verrattuna henkilöstöön, joiden asema on yleensä turvattu. Tämä tekee johtamisesta useimmiten suostuttelevaa. Poliittisten linjausten muuttuessa, johtajat voivat joutua tekemään toiminnallisia muutoksia edellisistä linjauksista vastakkaiseen suuntaan. Julkisen sektorin johtajilta puuttuvat tai mahdollisuuksia on vähemmän tuloksiin perustuvien kannustimien palkkioihin verrattuna yksityiseen sektoriin. (Virtanen & Stenvall, 2010, s. 37.)

Kuviossa 14 esitetään Työelämän tutkimuksen tutkimusaineistosta selville saatuja osaamisen kehittämisen ristiriidassa olevia elementtejä, jotka ovat kuitenkin toisiinsa kiedottuja käytännön työelämän näkökulmasta katsottuna. Osaamisen kehittäminen ja sen tärkeys on koettu välttämättömäksi strategiatasolla, jossa perusteina ovat taloudelliset tekijät ja ajan tasalla pysyminen. Samalla se on koettu toissijaisena työn arjessa, jossa ratkaisevaa on tuottava työ ja tuloksen tekeminen. Osaamisen kehittäminen on osa perustyötä, mutta käytännössä osaamisen kehittäminen on irrallista toimintaa, jolle on varattava oma aikansa. Haasteellista on töiden kasaantuminen, kiire ja aikapula. Organisaatiolla on tärkeä miettiä myös, millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitsee

ja miten sitä voi kehittää haluttuun suuntaan pitkällä tähtäimellä, mutta useimmiten käytäntö osoittaa, että organisaatio pystyy vastaamaan nykyhetken ongelmiin ja osaamisvajaisiin lähitulevaisuuden tulostavoitteiden saavuttamiseksi. (Toivanen ym., 2012, s. 5–10.) Tulevaisuuden suuntaviivojen ennakointi voi asettaa organisaation tilanteeseen, jossa panostetaan enemmän teknologian kehittymiseen kuin henkilöstön osaamiseen ja sen kehittämiseen. Mikäli osaamiseen panostetaan ja seuraavana vuonna ovatkin täysin uudet tarpeet ja muutokset, organisaation panos henkilöstön kehittämiseen voidaan kokea hukkaan heitetyltä. (Eklund, 2021, s. 45.)



Kuvio 14. Osaamisen kehittämisen jännitteet (Toivanen ym., 2012, s. 17)

Osaamisen kehittämisellä voi olla monta funktiota, jotka ovat kuviossa 14 esitellyt osaamisen haltuunotto, sen jakaminen tai uuden tiedon saaminen. Osaamisen jakaminen on hyödyllistä, paitsi tilanteissa, joissa tieto on vanhentunutta ja tilalle tarvitaan

uutta tietoa ja uusia tapoja. Osaaminen voidaan nähdä myös tilannesidonnaisena ja dynaamisena toimintana työn arjessa, jossa työtä kehitetään, seurataan ja arvioidaan. Osaamisen kehittämisen keskusteluissa esiintyvät koulutustilaisuudet, erilaiset kurssit, kehityskeskustelut ja koulutus suunnitelmat, mutta unohdetaan työssä ja vapaa-ajalla oppiminen, yhdessä tekeminen, kokemuksen ja virheen kautta oppiminen ja avoin vuorovaikutus. Osaamisen kehittämisen moottorina voi toimia halu tai pakko. Oma innokkuus ja aktiivisuus eivät välttämättä kohtaa organisaation näyttämän suunnan kanssa tai yksilöllä ei ole motivaatiota kehittää omaa osaamistaan, jolloin organisaatio voi joutua pakottamistilanteeseen. (Toivanen ym., 2012, s. 10–14.) Menestyvän työsuorituksen saavuttamiseksi on huomioitava, mistä työntekijä motivoituu työn tekemiseen. On tutkittu, että työuransa alkutaipaleella olevia motivoi aineelliset palkkiot, uralla etenemisen mahdollisuus sekä palaute, kun taas yli 40-vuotiaiden keskuudessa arvostetaan enemmän ammatillista uudistumista ja työn sekä vapaa-ajan sujuvaa yhdistämistä. Yli 50 -vuotiaiden keskuudessa korostuu työn pysyvyyden sekä asiakkailta ja kollegoilta saama palaute. Kaikissa ikäluokissa peruspalkitsemisen muodot koetaan tärkeinä kuten peruspalkkaus, työaikaan liittyvät asiat sekä työsuhteen pysyvyys. (Luoma ym., 2004, s. 46.)

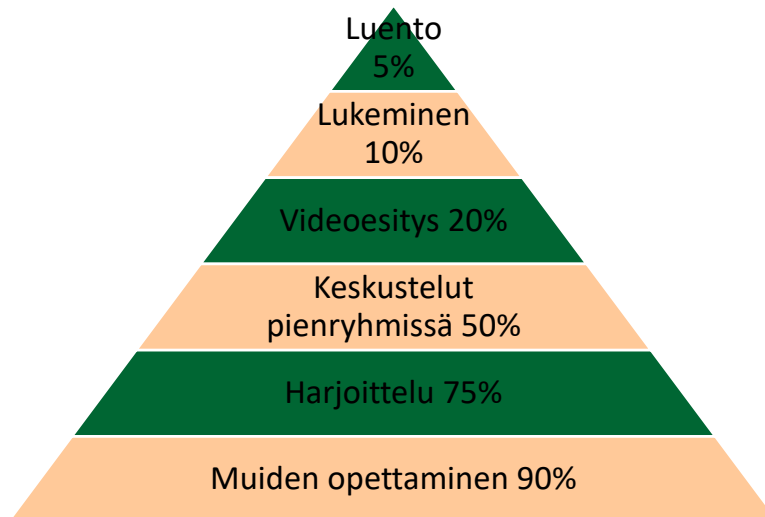
Työntekijöiden portinvartijana on esihenkilö, joka antaa mahdollisuuksia yksilöillä kehittää omaa osaamistaan, mutta samalla toimii yksikön tuloksen tekijänä. Vaikka jokainen yksilö on vastuussa omasta osaamisen kehittämisestään, merkittävää on, kuinka koulutusmyönteinen esihenkilö on. Kuviossa 14 jännitteiden selättämiseksi on löydettävä tasapaino molempien ääripäiden ja ristiriitojen välille, jolloin niistä voi muodostua myönteinen voimavara osaamisen kehittämiselle. (Toivanen ym., 2012, s. 14–18.)

Efeko Oy:n (2005, s. 12) Osaamisen johtaminen kuntasektorilla -Kuntaosaaja 2012 työkirjassa tehdyssä hankkeessa todetaan kuntasektorin tulevaisuuden haasteiksi henkilöstön hyvinvoinnin ja työkyvyn edistämisen sekä motivaation ylläpitämisen. Muita hankkeessa esille tulleita haasteita ovat osaamisen säilyttäminen ja kehittäminen sekä epäkäytännöllisten ja oppimista estävien prosessien poistaminen.

5.2 Osaamisen kehittäminen organisaatiossa

Yrityksen kilpailukyvyn kannalta henkilöstön kehittyminen ja kehittäminen ovat oleellisia asioita. Yrityksiltä edellytetään kustannustehokkuutta, laadukkaita tuotteita ja palveluita, ammattitaitoa, hyvää asiakaspalvelua sekä oikea-aikaisuutta kehittämiseen ja toimintaan. Tämän päiväisellä osaamisella, ei varmisteta huomisen menestymistä. Henkilöstön osaamisen kehittämiseksi on tunnistettava ne yrityksen ydinosaamisalueet, joihin kannattaa panostaa. (Joki, 2021, s. 115–116.) Osaamisen kehittämisen teeman tulee sisältää vastaukset kysymyksiin kuten mitä osaamista kehitetään, kuinka osaamista kehitetään, kuka on vastuussa osaamisen kehittämisestä, millä aikataululla, mitä resursseja pystytään käyttämään sekä kuinka osaamista ja sen kehittämistä valvotaan ja mitataan. Osaamisen kehittäminen vaatii aina yksilöltä omalta mukavuusalueelta poistumista. Osaamisen kehittämisessä 70–20–10 sääntö toimii hyvänä ohjenuorana. Suurin osuus uuden oppimisesta tapahtuu töitä tehdessä, 20 % tiedonjakamisen ja sisäisen harjoittelun kautta ja pienin, 10 %, osaamisen kehittämisestä tapahtuu ulkoisten koulutusten kautta. (Puhakka ym., 2014, s. 13.)

Juuti (2016, s. 128) esittelee, kuviossa 16, tutkimustuloksia esihenkilöille tehdyistä johtamisvalmennuksen tuloksista. Millaisilla eri kehittämisen keinoilla saavutetaan oppimista ja millä tuloksilla, kun tiedon antamisesta aikaa kaksi viikkoa. Kuviosta on nähtävissä, että huonoiten oppimista tapahtui pelkällä luennolla ja parhaiten sitä saavutettiin laittamalla saadut tiedot jakoon ja opettamalla niitä muille. Tärkeää organisaatiossa on huomioda, että myös johtamista tulee opiskella. Johtaminen on opittu taito siinä missä muutkin taidot.



Kuvio 16. Mitä opetetusta muistetaan? (Juuti, 2016, s. 128)

Yhteisen osaamisen kehittämistä varten on asetettava tavoitteet, jota kohti ryhmä tai organisaatio pyrkii. Jotta vision suuntaiset yhteiset tavoitteet osaaminen ja osaamisen kehittäminen saadaan tietoisuuteen, ne on jaettava kaikille ja niiden kehittäminen on otettava osaksi arjen työtä. Useimmiten uutta tietoa ja taitoa tulee saada organisaatioon joko organisaation sisä- tai ulkopuolelta. Osaamisen kehittäminen on johdettavaa toimintaa, joka vaatii suunnittelua, arjen toiminnan johtamista sekä sen suunnan seuraamista. Haasteena pienissä yrityksissä on osaamisen kehittämisen keskittyminen ainoastaan yksilön itsensä tai yrittäjän varaan ja keskiuurissa sekä suurissa yrityksissä osaamisen kehittämisen eriyttäminen henkilöstöosastolle, jolloin se on kaukana jokapäiväisestä arkityöskentelystä. (Sumkin & Tuomi, 2012, s. 30–31.)

Osaaminen nähdään organisaatioissa useimmiten kilpailuetuna, joten osaamisen kartoittaminen ja kehittäminen on entistä tärkeämpää (Hätönen, 2000, s. 38). Osaamisen kehittämisen perinteisimpiä lähestymistapoja ovat koulutustarpeiden kartoitusmenetelmät, tehtäväkohtaiset toimenkuvat sekä osaamisluokitukset ja listaukset (Sydänmaanlakka, 2000, s. 125). Kehittämistarpeiden arvioinnissa on olennaisinta arvioida kehitystarpeita niiden kiireellisyyden mukaisesti. Jotkut kehittämisen kohteet voivat tarvita välittömiä toimenpiteitä kuten virheellisesti tehtävät työsuoritukset ja toisessa tapauksessa kehittämiseen voidaan tarvita pitkä aika esimerkiksi tiimityön tai kulttuuriin liittyvä kehittäminen. Käytettävä aika ja menetelmien valinta riippuu myös kehitystarpeen laajuudesta. (Hätönen, 2000, s. 54.)

Osaamisen kehittämistä ja oppimista varten ilmapiirin tulee olla sille suotuisa. Asenteilla, tunteilla ja arvoilla on merkitystä oppimisessa sekä uuden tiedon hankinnassa. Asenteisiin vaikuttaminen ei ole helppo työ, mutta kannustamalla jokaista kantamaan vastuuta omasta ja työyhteisön osaamisen kehittämisestä, voidaan luoda oppimiselle myönteinen ilmapiiri. Osaamisen kasvattamiseen voi saada tukea organisaatiolta erilaisilla palkitsemis- ja kannustinjärjestelmillä sekä mahdollisuuksilla urakehitykseen. Osaamisen kehittämistä tukevalla ilmapiirillä ohjataan, kannustetaan ja tuetaan henkilöstön oma-aloitteista osaamisen kehittämistä, jossa henkilöstö voi lyhytkestoisten päivällä tapahtuvan koulutuksen lisäksi osallistua työajan ulkopuolella tapahtuvaan koulutukseen. Työnantaja voi tukea omaehtoista opiskelua esimerkiksi osallistumalla opiskelun kustannuksiin, antamalla yksittäisiä vapaapäiviä tai myöntämällä opintovapaata, antamalla opinnäytetyön aiheen organisaation sisältä tai antavan mahdollisuuden osallistua opintoja hyödyttäviin organisaation sisällä käynnissä oleviin hankkeisiin. (Joki, 2021, s. 119.)

Kunta-alalle suositellaan osaamisen kehittämistä ja siihen on luotu sekä työ- että virkaehtosopimus ammattiyhdistyskoulutuksesta, jossa määritellään muun muassa osallistumisoikeus, korvaukset ja palkallisuus koulutuksiin osallistumisista. Ammatilliseksi koulutukseksi, joka tukee osaamisen kehittymistä, on luokiteltu täydennyskoulutus, uudelleen koulutus sekä jatkokoulutus. (Kuntatyönantajien www-sivut, 2021.) Stenvall ja Virtanen kirjoittavat teoksessaan *Julkinen johtaminen* (2010, s. 169), kuinka osaamisen kehittämisen moninaisista keinoista täydennyskoulutukset ovat tulleet tiensä päähän, kun oppimaan oppimisen keinot ovat vallanneet oppivan organisaation ymmärryksen lisääntyessä. He mainitsevat yhdeksi tehokkaimmaksi osaamisen kehittämisen keinoksi yhdessä työssä oppimisen sekä tiedon siirtämisen työyhteisölle toiselle puhuen ja keskustellen. Erilaisia tapoja tämän toteuttamiseksi ovat erilaiset mentorointimallit, sisäiset valmennukset ja työnohjaukselliset lähestymistavat.

Ranki kirjoittaa teoksessaan *Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita* (1999, s. 100–101), kuinka pitkäjänteinen ja tavoitteellinen henkilöstökoulutus on tärkeä osa henkilöstön kehittämistä ja tehokas muutosjohtamisen väline, mutta yksinään se ei ole riittävä keino turvata osaamista. Henkilöstökoulutus toimii parhaiten tilanteissa, joissa on tärkeä saada tiedot ajan tasalle. Koulutuksen perinteinen muoto tietojen välittäjänä

vaatii yksilön itsensä tekemisen tai mallioppimisen siirtyäkseen taidoksi. Lyhytkestoi-
siin koulutuksiin usein luodaan liian suuria odotuksia, sillä niillä pystytään vaikutta-
maan melko vähän yksilön käyttäytymiseen, asenteisiin ja arvoihin.

Yksilön osaamisen kehittämisessä esihenkilön työn voidaan sanoa olevan korvaama-
ton apuväline. Esihenkilöt ovat useimmiten niitä, jotka jokapäiväisessä työssään ovat
vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa ja viestivät johdolta tulevista strategisista lin-
jauksista. Lähellä yksilöä työskentelevällä henkilöllä on usein tietämystä, millaista
osaamista yksilön tarvitsee kehittää ja koska osaamisen kehittyminen on usein kiinni
oppimishalukkuudesta, esihenkilö pystyy parhaiten löytämään osaamisen kehittymistä
tukevat yksilölliset kannustimet. Esihenkilöiden työllä on myös suurta merkitystä yk-
silön kokemuksellisen osaamisen mahdollisuuksien hyödyntämisestä organisaatiossa.
Hän tuntee työyhteisönsä ongelmat keksien tilanteeseen parhaat ratkaisut. (Kirjavai-
nen & Laakso-Manninen, 2000, s.124.)

Ulvilan kaupungilla on oma osaamisen kehittämisen toimintamalli, joka on kuvattu
kuviossa 3. Viitala (2008, s. 255) painottaa, että jokaisen organisaation on luotava oma
kehittämisjärjestelmänsä yrityksen omista lähtökohdista. Osaamisen kehittämisjärjes-
telmän tulee kuitenkin sopia yrityksen kulttuuriin ja tilanteeseen. Se tulee olla kuvat-
tuna ymmärrettävästi ja siinä tulee hyödyntää monipuolisesti eri osaamisen kehittämi-
sen keinoja. Sen tulee kertoa, mistä kukin johtaja, esihenkilö, työntekijä vastaa itse
osaamisen kehittämisessä sekä huomioida myös organisaatio-, ryhmä- sekä yksilötaso.
Kehittämisjärjestelmän on oltava konkreettinen ja yksinkertaisesti esitetty sekä sen to-
teutumista ja toimivuutta tulee seurata ja kehittää jatkuvasti.

5.3 Osaamisen kartoittaminen

Kun liiketoiminnan kannalta kriittiset ydinosaamisalueet on tiedossa sekä sen vaatima
osaaminen on määritetty, pystytään selvittämään, mitä osaamista organisaatiossa on.
Yrityksen tulevaisuuden tavoitteet luovat pohjan myös tulevaisuuden osaamistarpei-
siin. Jotta saadaan näihin vastauksia, on kysyttävä, ketkä ovat yrityksen asiakkaita ja
yhteistyökumppaneita tulevaisuudessa, entä mitä tuotteita ja palveluita he odottavat ja

tarvitsevat, mihin yritys pystyy ja mitä tietoa ja taitoja tulevaisuuden vaatimusten tueksi jo on ja mitä tarvitaan lisää. Suhteutettaessa yksilötason osaaminen yrityksen vaatimaan ydinosaamiseen ottaen huomioon tulevaisuuden osaamisvaatimukset, saadaan kytkettyä nämä yhteen. Tehtäessä henkilökohtaisia osaamiskartoituksia mitataan muun muassa henkilöstön ammatillista taitoa, sosiaalisia kykyjä, kielitaitoa sekä tietoteknisiä taitoja suhteessa organisaation määrittelemiin osaamisvaatimuksiin. Samalla mietitään keinot, kuinka erot nykytilan ja tavoitetilan välillä kurotaan umpeen. Osaamishallinnan asteikko voi olla esitetty numeroin, jolloin 1 tarkoittaa ei hallitse tehtävää ollenkaan ja 5 ollaan asiantuntijatasolla. Yksilötason osaamiskartoitusten laadinta on aikaa vievää ja työlästä sillä jo pelkästään suunnitteluvaiheeseen ja kokonaisuuden hahmottamiseen on varattava aikaa. Toisaalta osaamiskartoituksen teko liittyy olennaisesti työntekijän henkilökohtaiseen kehittämissuunnitelmaan, joka edesauttaa nykytilan ja tavoitetilan eron korjaamisessa. (Joki, 2021, s. 129–130, 132.)

5.3.1 Kehityskeskustelut

Keskustelevaa johtamistyyliä käyttävät esihenkilöt luovat työilmapiiriin, jossa toisten arvostus, avoimuus, luottamus ja keskinäinen avuliaisuus nousevat keskiöön. Asiakeskeisyys johtaa kuivaan ja viileään sekä etäiseen ilmapiiriin ja toisaalta taas käskyvaltaisuus luo työyhteisöstä vihamielisen ja sulkeutuneen. Kehityskeskusteluita alettiin Suomessa käyttää 1970-luvun alusta keskustelevan esihenkilötyön apuvälineenä. Kehityskeskustelu nimityksellä painotetaan sen luonnetta kehittämisen pyrkimykseen niin yksilön kun organisaation tasolta. Lisäksi tavoitellaan esihenkilön ja työntekijän välisen suhteen kehittymistä myönteiseen suuntaan. (Juuti & Vuorela, 2015, s. 95–96.)

Kehityskeskustelut ovat parhaimmillaan vuorovaikutuksellinen dialogi esihenkilön ja työntekijän välillä. Kehityskeskusteluiden tavoitteena on käydä läpi edellisvuoden tulosta, henkilökohtaisia tavoitteita ja niiden toteutumista sekä käydä läpi osaamispuutteita, joiden kehittämiseen on hyvä keskittyä. Julkishallinnon organisaatioissa sovelletaan mallia käymällä vuoden aikana kaksi keskustelua, joista toinen on tulostavoite- ja toinen kehityskeskustelu. Alkuvuotena käytävässä tulostavoitekeskustelussa läpi käydään edellisen vuoden tulosta, henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamista ja al-

kaneen vuoden tulostavoitteita. Kesän jälkeen käytävässä kehityskeskustelussa painopiste on seuraavan vuoden kehittämistarpeiden läpikäynnissä ja yksittäisen työntekijän kehittämistoimien yksilöimisessä. (Stenvall & Virtanen, 2010, s. 173.)

Taulukossa 5 kuvataan Työterveyslaitoksen ja Turun yliopiston kauppakorkeakoulun tuottaman oppaan, Onnistunut osaamisen uudistaminen (2010, s. 44), kehityskeskustelujen käytäntöjä ja niiden asteittaisuutta. Kuviossa on kolme saraketta, joista ensimmäiseen on listattu käytänteitä kehityskeskusteluista, joissa parannettavaa. Toisessa sarakkeessa ollaan jo hyvissä käytänteissä ja kolmannessa edistyksellisissä käytänteissä. Huonoimmassa tapauksessa kehityskeskustelut on vallan unohdettu.

Taulukko 5. Kehityskeskustelujen käytännöt (Hasu ym., 2010, s. 44)

Käytännössä parannettavaa	Hyvä käytäntö	Edistyksellinen käytäntö
Kehityskeskusteluja käydään satunnaisesti eikä niitä käydä kaikkien henkilöstöryhmien kanssa.	Kehityskeskustelu käydään kerran vuodessa kaikkien kanssa.	Käydään sekä tavoite- että seurantakeskustelu vuosittain kaikkien kanssa.
Kehityskeskustelu sovitaan viime tipassa tai sille varatusta ajasta ei pidetä kiinni. Mallipohjaa ei ole, sitä ei käytetä tai sähköisen järjestelmän käyttö hallitsee keskustelua	Kehityskeskustelu on sovittu hyvissä ajoin ja sille on varattu riittävä aika. Henkilöstö on ohjeistettu mallipohjan käyttöön. Sähköinen järjestelmä tukee, mutta ei ohjaa keskustelua.	Kehitys- ja tavoitekeskustelut pidetään määräajoin yhteisellä mallilla ja keskustelu saa elää tilanteen mukaan. Keskusteluyhteys toimii myös muina aikoina.
Tavoitteita ei dokumentoida ja esihenkilö jättää näiden toteutumisen alaisten vastuulle. Keskustelu painottuu lähi-tulevaisuuteen ja akuutteihin tarpeisiin reagoimiseen.	Kehityskeskustelussa sovitut tavoitteet dokumentoidaan ja esihenkilöt seuraavat kehittämistavoitteiden toteutumista.	Esihenkilöt luovat edellytyksiä kirjattujen lyhyen ja pitkän aikavälin kehittämistavoitteiden toteutumiseksi ja antavat toiveista palautetta HR:lle.
Kaikille ehdotetaan samat toimenpiteet elämäntilanteesta huolimatta tai esihenkilö esittää tulkintoja alaisten elämäntilanteesta.	Oman elämäntilanteen esiin ottamiseen rohkaistaan, mutta se on vapaaehtoista.	Elämäntilanne nähdään tavoitteita suunniteltaessa ajanjaksona, johon sisältyy aktiivisempia ja hiljaisempia kausia.
Kehityskeskustelu-, suorituksen arviointi- ja palkkakeskustelu käydään samassa keskustelussa.	Kehityskeskustelun yhteydessä ei tehdä suorituksen arviointia eikä käydä palkkakeskustelua.	Suorituksen arvioinnille ja palkkakeskustelulle on varattu oma aika ja niihin liittyviä kysymyksiä on mahdollista esittää aina.
Kehityskeskustelu käydään yksipuolisesti esihenkilön tai alaisen yksilölliset tarpeet huomioivasta näkökulmasta ilman organisaation näkökulmaa.	Keskustelussa huomioidaan alaisen toiveet ja esihenkilö tuo esille myös tiimin tarpeet.	Keskustelussa huomioidaan sekä yksilön että tiimin osaa- mistarve. Esihenkilö viestii alaiselle organisaation osaa- mishasteista ja välittää henkilöstön näkemyksiä johdolle ja HR:lle.

Kehityskeskustelut eivät korvaa päivittäistä vuorovaikutusta ja jatkuvaa keskustelua esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä. Keskustelut tuovat ihmisten ajatuksia lähemmäs toisiaan, jolloin on mahdollista asettua myös toisen tilanteeseen. Kehityskeskusteluissa luodaan perusteita yhteistyölle, jota organisaation sisällä tapahtuu. Samalla saadaan poistettua epäselvyyksiä koskien työntekijöiden työnjakoon ja tehtäviin liittyen. (Juuti & Vuorela, 2015, s. 96.) Kehityskeskusteluissa tulisi keskittyä toiminnan kehittämisen näkökulmaan ja siihen sidoksissa oleva osaamisen kehittämiseen. Kehityskeskusteluiden paisuessa liian laajoiksi fokuksen puuttuessa ja mitoitettuna keskustelun aikatauluun, niissä epäonnistutaan. (Eklund, 2021, s. 177.)

Tulevaisuuden työntekijälle tehtävänkuvaa ja toimialaa enemmän merkitsee se, millaisena työntekijä kokee työn, johtamisen ja organisaatiokulttuurin olevan. Tällöin puhutaan työnantajakuvasta, jossa korostuvat työn merkityksellisyys ja mahdollisuudet kehittää omaa osaamistaan. Jotta tämä on mahdollista organisaatiossa saavuttaa, yhtenä painopistealueena tulee mahdollistaa esihenkilöille hyvä johtajuus esimerkiksi ajankäytön suunnittelussa. Pelkät vuosittaiset kehityskeskustelut eivät riitä tukemaan yksilön kehittymistä, vaan työntekijän vahvuuksien kehittämistä tulee tukea osana arkea. (Eklund, 2021, s. 47–49.)

Riitta Hyppänen tuo artikkelissaan, Kehityskeskusteluista onnistumiskeskusteluihin (6.3.2014) esille, kuinka kaavamaiset kehityskeskustelut ovat jääne menneisyydestä ja tärkeämpää on keskustella työn merkityksellisyydestä. Kehityskeskustelut kietoutuvat liikaa arvioimisen ja palautteen ympärille. Muuttamalla kehityskeskustelujen nimen onnistumiskeskusteluksi kukin voi tuoda keskustelussa esille asioita, josta on erityisen ylpeä, mitkä ovat tuottaneet hyvää mieltä ja mikä on viime aikoina ollut erityisen merkityksellistä. Samalla voidaan käydä läpi, mitkä asiat eivät ole sujuneet suunnitellusti. Merkityksellisyys voima, joka ajaa ihmistä tekemään parhaansa kohti tavoitteiden saavuttamista. Onnistumiskeskusteluiden kysymyksinä voidaan miettiä, mitä tekemällä tavoitteet saavutetaan, miten priorisoida omia tehtäviään ja mitä apua ja tukea onnistuminen edellyttää. Hyppänen korostaa, että oman osaamisen kehittämisen ja kurssivaihtoehtojen läpikäynnin sijaan keskusteltaisiin, miten pidetään huoli omasta osaamisesta, hyvinvoinnista ja voimavaroista, jotta edellytykset tuleville onnistumisille saadaan luotua.

5.3.2 Vuorovaikutus ja palaute

Työyhteisön toimivuuden ja hyvän ilmapiirin pohjana on avoin vuorovaikutus ja luottamus. Vuorovaikutus on kaiken oppimisen ja kehittymisen edellytys. Esihenkilö ohjaa henkilöstöä kohti tavoitteiden mukaista toimintaa, viestinnän, vuorovaikutuksen ja johtajuuden avulla. (Hyppänen, 2013, s. 37.) Voltairen sanoin: ”En hyväksy mielipidettänne, mutta tulen kuolemaani saakka puolustamaan teidän oikeuttanne ilmaista se.” Yhteisen ymmärryksen saavuttamiseksi tarvitaan taitoja kuunnella, kysyä ja puhua. Aktiivinen keskustelu vaatii halua ymmärtää, mitä toinen tarkoittaa omasta näkökulmastaan ja tuon sanoman hyväksyntää, vaikka lopputulema olisikin se, että asiasta ollaan eri mieltä. Toimivan vuorovaikutuksen tausta-ajatuksena on erilaisuuden ymmärtäminen ja sen hyväksyminen. (Erämetsä, 2009, s. 132, 170.)

Yksi tärkeimmistä johtamisen keinoista, joka ei vaadi erityisiä käyttöjärjestelmiä tai sovelluksia, on palaute. Jokaisella on kyky antaa palautetta ja erityisesti esihenkilön tulisi tätä käyttää aktiivisesti omana johtamisen välineenä. Jälleen organisaation ilmapiirillä on merkitystä avoimen palautteenantokulttuurin syntymisessä. Esihenkilön on kuitenkin tunnettava alaisensa, sillä hyvää tarkoittava positiivinen palaute voi kääntyä itseään vastaan, mikäli huomioon keskipisteenä olemista välttelevä työntekijä asetetaan epämukavuusalueelleen. Positiivinen palaute oli se sitten kiitos-sana tai isomman onnistumisen juhliminen vahvistaa positiivista työskentelyilmapiiriä ja kannustaa kaikkia työskentelemään yhteisten ja omien tavoitteiden saavuttamiseksi sekä parantaa avointa vuorovaikutuskulttuuria. Negatiivinen palaute taas ohjaa työntekijän tietämystä siihen suuntaan, missä hänellä on kehitettävää. (Joki, 2021, s. 125.)

Esihenkilön taitoihin kuuluu erilaisten persoonallisuuksien tunnistaminen ja oman toimintansa sopeuttaminen tarvittavan tilanteen mukaisesti. Kuusela esittelee teoksesaan Esimiehen vuorovaikutustaidot (2013, s. 26) taulukon 5, kuinka johtaa erilaisia persoonallisuuksia.

Taulukko 5. Erilaisten persoonallisuuksien johtaminen (Kuusela, 2013, s. 26)

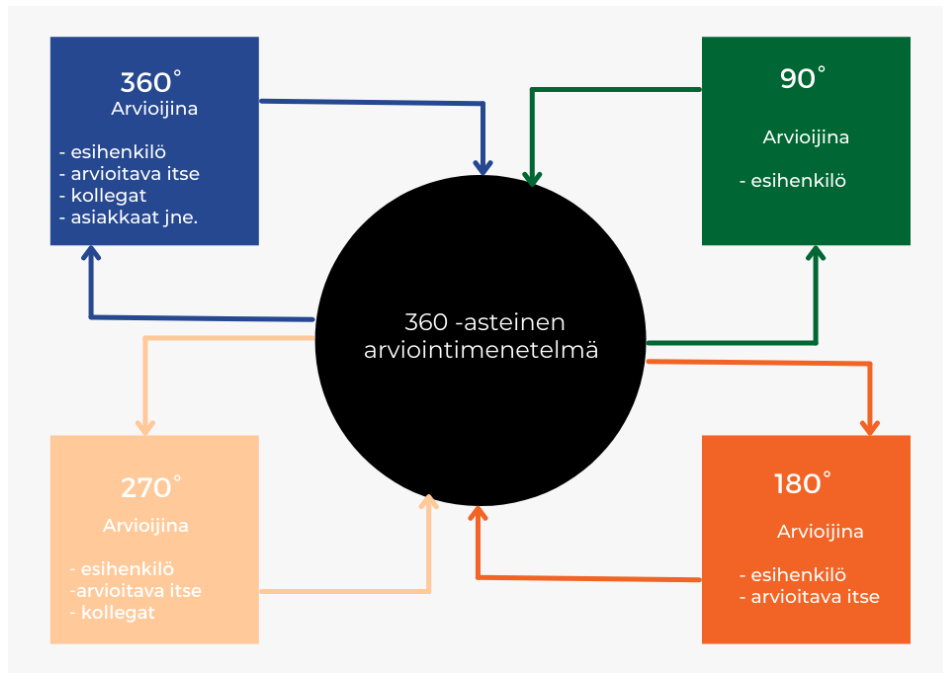
Erilaiset persoonallisuudet	Kiinnitä esihenkilönä huomiota	Työyhteisön kannalta tärkeää
Töiden välttelijä	-aikataulusta ja tavoitteista sopiminen	-tiimin tasaisesta työmäärästä huolehtiminen

	-ohjaa keskittymään työtehtäviin -seuranta	
Tyytymätön	-etsi käyttämätön potentiaali ja anna vastuuta -huolehdi, että tekemistä on riittävästi	-erityisen huomion kiinnittäminen ilmapiiriin ja yhteistyösuhteisiin
Minä tiedän paremmin	-omaan perustehtävään palauttaminen -palaute vuorovaikutustyylistä	-muiden onnistumisten esille nostaminen -jokaiselle mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua
Mielistelijä	-oman roolin ja vaikutusmahdollisuuksien konkretisointi	-päätösten perusteiden kertominen -osoittaminen, että asiantuntemus ja osaaminen vaikuttavat
Aikaansaava tekijä	-arvostuksen osoittaminen -palaute ja oppimismahdollisuudet	-tasapuolisuudesta ja yhteishengestä huolehtiminen

Esihenkilön tunnistaessa työntekijöiden erilaisia rooleja, on mahdollista huomioida jokaisen yksilön erilaisuus ja tapa kommunikoida. Joidenkin kanssa tulee olla keskusteluissa suurempi kuin toisten ja ohjata tekemistä sekä vuorovaikutustaitojen kehittämistä. Tiedostaessa yksilölle oikean tavan keskustella, saa mahdollisuuden ymmärtää jokaista omista lähtökohdista käsin sekä hyödyntää yksilöiden osaamista. (Kuusela, 2014, s. 26–27.)

5.3.3 Arviointimenetelmä 360°

360° menetelmä, esitetty kuviossa 17, on kehitetty palautteen keräämiseen, arviointiin ja henkilöstön kehittämiseen arvioitaessa yksittäistä ihmistä. Menetelmä hyödyntää yhden tahon tietolähteen sijaan useita. Arvioinnissa pyritään varmistamaan, että pohjana saatu tieto on laadullisesti hyvää, rehellistä ja luotettavaa. Useilta eri taholta kerätty palaute vaikuttaa yksilöön yhtä voimakkaammin, jolloin se koetaan motivoimaan henkilöstöä kehittämään ja muuttamaan toimintaansa. Arvioinnissa myös henkilöstöllä on mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa. He voivat esittää keiltä haluavat palautetta saada. Tulosten poiketessa omasta arvioinnista muiden arviointeihin voidaan löytää hyvin henkilön kehittämistarpeita sekä saada tietoa tämän vahvuuksista. (Hätönen, 2011, s. 36–38.)



Kuvio 17. 90° arvioinnista kohti 360° arviointia (Hätönen, 2011, s. 37)

Kehittämistarpeiden arvioinnin toteutustavat vaihtelevat. Suppeimmillaan se voidaan esittää 90 – asteisena arviointina, jolloin sen teossa on mukana ainoastaan esihenkilö. Tämä menetelmä kuvastaa usein kerran vuodessa olevaa kehityskeskustelua, jossa vastuu on esihenkilöllä. Siirryttäessä seuraavaan arviointiin, jossa 180 asteen arvioinnissa mukana ovat esihenkilö sekä arvioitava itse. Tämä toimii kahden suuntaisena palautteena. Esihenkilö antaa palautetta sekä vastaanottaa sitä yhtäläisesti kuin arvioitavana oleva. Palautteen sisältöä saattaa heikentää, esihenkilön ja alaisen väliset suhteet. Seuraavassa arvioinnissa, siirryttäessä 270 asteeseen kuvioon tulee lisäksi työkaivereilta saatu palaute. Nimensä mukaisesti menetelmä laajimmillaan toimii 360 asteisena, jolloin edellä olevien tahojen lisäksi palautetta kerätään esimerkiksi ulkoisilta ja sisäisiltä asiakkailta. (Hätönen, 2011, s. 36–27.)

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimuksella on aina oltava jokin tarkoitus tai tehtävä. Tarkoitusta voidaan kuvata neljä eri piirteen avulla. Tutkimus voi olla kartoittava, selittävä, kuvaileva tai ennustava tai montaa eri edelle mainittua piirrettä omaava. (Hirsjärvi ym., 2007, s. 134–

135.) Tutkimukselliseen kehittämistyöhön kuuluu käytännön ongelmien ratkaisua, uusien ideoiden, käytäntöjen, tuotteiden, tai palvelujen tuottamista ja toteuttamista. Kehittämistyössä tarkoituksena on useimmiten luonnostella, kehitellä ja ottaa käyttöön ratkaisuja. Vaikka pääpainona tutkimuksellisessa kehittämistyössä pidetäänkin varsinaista käytännön kehittämistehtävän saavuttamista, tavoitteena on hyvä olla myös uuden tiedon tuottaminen käytännössä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2018, s. 19.)

Kun kehittämistyötä tehtävästä kohdeorganisaatiosta on saatu koottua taustatietoa, määritetään tarkempi kehittämistehtävä sekä rajataan kehittämisen kohde. Tämän alkukartoituksen jälkeen on mahdollista lähteä suunnittelemaan työssä käytettävää lähestymistapaa ja menetelmiä. (Ojasalo ym., 2018, s. 25.)

6.1 Lähestymistapa

Lähestymistapa liittyy kehittämisen tavoitteeseen. Kehittämistehtävä määrittää parhaiten työlle soveltuvan lähestymistavan. Kehittämistyössä saattaa olla piirteitä useammasta kuin yhdestä lähestymistavasta. (Ojasalo ym., 2018, s. 36.)

Tämän opinnäytetyön lähestymistavaksi soveltuu parhaiten tapaustutkimus, jonka tehtävänä on tuottaa kehittämissuhteita ja ideoita. Koska opinnäytetyössä tarkastellaan esihenkilön roolia yksilön osaamisen kehittämisessä, on saatava tietoa molemmista näkökulmista niin työntekijä- kuin esihenkilötasolta. Oleellista tapaustutkimuksessa on ymmärtää tutkittavan kohteen kokonaiskuva. Tapaustutkimuksen tarkoituksena on tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta tapauksesta oli kyseessä sitten jokin yrityksen osa tai toiminto, tuote, palvelu tai prosessi. Tutkimuksessa, jossa lähdetään tutkimaan työntekijöiden välisiä suhteita, tapaustutkimus soveltuu hyvin lähestymistavaksi. (Ojasalo ym., 2018, s. 52–53.) Tapaustutkimuksen tyypillisinä piirteinä ovat yksittäinen tapaus, tilanne tai joukkotapauksia, jonka kohteena on yksilö, ryhmä tai yhteisö. Kiinnostuksen kohteena ovat usein prosessit, josta yksittäistapauksissa tutkimus tehdään luonnollisissa olosuhteissa yhteydessä ympäristöönsä. Aineistoa kerätään käyttämällä useita metodeja tavoitteena tyypillisimmin kuvailla ilmiötä. (Hirsjärvi ym., 2007, s. 131.)

Tapaustutkimus lähestymistapana soveltuu hyvin opinnäytetyöhön, koska prosessi noudattaa sille ominaista kaavaa. Ensin on luotu kehittämistehtävän aihe- ja toimik-
siantajaorganisaation toimesta, jota lähdetään tutkimaan jo olemassa olevan sekä al-
kukartoituksesta saadun materiaalin perusteella. Työ sisältää tutustumisen aihealueen
teoriaan, jonka jälkeen lähdetään tekemään empiiristä tutkimusta eri menetelmiä käyt-
täen. Lopputuloksena prosessissa tuotetaan kehittämissuhteita organisaatiolle.

6.2 Tutkimusmenetelmä

Tapaustutkimuksessa tyypillistä on monen menetelmän käyttö tutkittavan tapauksen
syvällisen, monipuolisen ja kokonaisvaltaisen kuvauksen saamiseksi. Tapaustutki-
muksessa on mahdollista hyödyntää niin kvantitatiivisia eli määrällisiä kuin kvalitatiiv-
isia eli laadullisia menetelmiä. Tapaustutkimus liittyy usein ihmisten toiminnan tut-
kimiseen ja tästä syystä erilaiset haastattelut ovat tiedonkeruumenetelmänä yleisiä.
Näin kehitettävän ilmiön asiantuntijat voivat kuvailla ja selittää ilmiötä sekä siihen
johtaneita syitä. Muita hyvin soveltuvia menetelmiä ovat aivoriihi, benchmarking ja
erilaiset ennakoinnin menetelmät. Benchmarking -menetelmä perustuu kiinnostukseen
muiden yritysten toiminnasta ja menestyksestä. Luovuusmenetelmiä, kuten aivoriiheä,
käytettäessä pyritään tuottamaan uusia ideoita, uusia ratkaisuja tai näkökulmia kehit-
tämishankkeisiin. (Ojasalo ym., 2018, s. 55, 158, 186.)

Ulvilan kaupungille toteutettavassa opinnäytetyössä käytettävät menetelmät ovat tau-
lukossa 6 esiteltävät kysely ja haastattelu. Koska opinnäytetyöntekijä ei työskentele
kohdeorganisaation palveluksessa on tärkeä saada myös pinnallista sekä laadullista
tietoa, jota suurelle määrälle toteutettavan kyselyn avulla on mahdollista saada. Ulvi-
lan kaupungin teknisen toimen ateria- ja puhtauspalveluiden henkilöstölle tuotettiin
kysely, jossa kartoitettiin, millaisena työntekijät kokevat osaamisen johtamisen tason
olevan sekä millaisia muutoksia ja tukea osaamisen kehittämiseen he odottavat saa-
vansa. Kyselyn avulla saatiin vastauksia tutkimuskysymyksiin, jotka ovat pohjana tut-
kimusongelmalle.

Taulukko 6. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät (Ojasalo ym., 2018, s. 106–107, 121,
158–159)

Menetelmä	Käyttötarkoitus	Toteutus opinnäytetyössä
Kysely	<ul style="list-style-type: none"> - nopea ja tehokas - voidaan toteuttaa suureen määrään - tieto pinnallista - soveltuu monenlaiseen tutkimukseen 	<ul style="list-style-type: none"> - Teknisen toimen ateria ja puh- tauspalveluiden työntekijät - Vastaukset tutkimuskysymyk- siin 1, 2 ja 4
Haastattelu	<ul style="list-style-type: none"> - valinta riippuu siitä, millaista tietoa tarvi- taan - vaatii osallistujien välistä luottamusta - vaihtoehtoina: avoin-, teema-, syvä- , ryhmä-, struktu- roitu- tai puolstruk- turoituhaastattelu - äänittäminen ja sen litteroinnin mahdol- lisuus 	<ul style="list-style-type: none"> - yksilöhaastattelu henkilöstö- päälliköiltä tutkimuksen pohja- tiedon saamiseksi - teknisen toimen ateria- ja puh- tauspalveluiden esihenkilöiden haastattelut - vastaukset tutkimuskysymyk- seen 3

Opinnäytetyössä kvantitatiivista menetelmää käytetään työntekijöiden kyselyssä, jossa etuna on laajan tutkimusaineiston saaminen suureltakin määrältä henkilöitä ja monista eri asioista. Kyselymenetelmä on ajankäytöllisesti tehokas, mutta lomake tulee suunnitella huolellisesti. Haittoina voidaan kirjata tutkittavan ryhmän kysymysten väärinkäsityksistä johtuvan virheellisyydet tai perehtyneisyys tutkittavaan asiaan. Vastaukset voi olla haitata myös tutkimuksen luotettavuutta. (Hirsjärvi ym., 1997, 190.) Työntekijöiden vastaukset antavat tietoa tutkimuskysymyksiin 1,2, ja 4.

Syvempää ja tutkimukselle hyvin tärkeää kokemuksellista tietoa saadaan esihenkilöille kvalitatiivista menetelmää käyttäen toteutettavassa haastattelussa, jonka teemana on osaamisen ja sen johtaminen. Haastattelu on yksi käytetyimpiä tiedonkeruumenetelmiä, jonka suurin etu on sen joustavuus aineiston keräämisessä. Haastattelua on mahdollista säädellä tilanteen edellyttämällä tavalla. Suunnitellut haastateltavat on yleensä helppo motivoida vastaamaan ja haastateltavat on tavoitettavissa myöhemmin, jos aineistoa on syytä täydentää. Haastattelun haittoina on mahdollisuus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia oikeiden ajatusten sijaan. Teemahaastattelun tyypillisinä

piirteinä on tietoisuus haastattelun aihepiiristä, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. (Hirsjärvi ym., 2007, s. 200–201, 203.)

Henkilöstöpäällikköä haastatteleamalla saadaan osaamisen johtamisen nykytilasta pohjatietoa. Esihenkilöinä teknisen toimen ateria- ja puhtauspalveluissa toimiville tehdään teemahaastattelu ryhmätilanteessa. Tarkoituksena on esihenkilöille suunnatun tiedonkeruun kautta tuottaa SWOT-analyysi, jossa nostetaan esille osaamisen johtamisen vahvuuksia (Strengths), heikkouksia (Weaknesses), mahdollisuuksia (Opportunities) ja uhkia (Threats) kriittisten kehittämiskohteiden havainnoimiseksi. Esihenkilöiden vastaukset antavat tietoa tutkimuskysymykseen 4.

Työntekijöiden kyselyiden ja esihenkilöille toteutetun tiedonkeruun perusteella luodaan kehittämisehdotuksia osaamisen johtamiseen ja yksilön osaamisen kehittämiseen.

6.3 Tutkimustulokset

Ulvilan kaupungin ateria- ja puhtauspalveluiden esihenkilöiden haastattelut toteutettiin 23.9.2021 ryhmässä teemahaastattelun (liite 1) muodossa Kylmälahden leirikeskusella Kullaalla. Esihenkilötasolla toimivia oli mukana neljä. Yhdeltä esihenkilöltä työn tekijä sai vielä sähköpostitse vastaukset teemahaastattelupäivänä läpi käytyihin kysymyksiin. Ateria- ja puhtauspalveluiden esihenkilöillä oli usealla jo yli kymmenen vuoden kokemus esihenkilönä toimimisesta. Esihenkilötyö koettiin monilta osin raskaana. Ajanpuutteen vuoksi huomiota ei aina pystytty antamaan riittävästi. Hyvinä puolina esihenkilötyöstä mainittiin esihenkilöiden tiimityö, työyhteisössä viihtyminen sekä avoimuus.

Työntekijöiden kysely (liite 2) toteutettiin viikon ajan avoimna olleella sähköisellä kyselyllä 18.–25.3.2022. Kysely sisälsi sekä avoimia kysymyksiä että monivalintoja. Kyselystä ilmoitettiin henkilöstölle sähköpostitse noin viikkoa ennen kyselyn alkamista. Puolella välissä kyselyä lähetettiin kyselyn muistutusviesti. Niin kuin suurelle joukolla tehdyissä kyselyissä ominaista, vastausprosentti ei noussut kovinkaan korkeaksi.

Kyselyyn vastasi 16 henkilöä eli n. 25 % kaikista ateria- ja puhtauspalvelun työntekijöistä. Vastanneista suurin osa työskenteli teknisen toimen ateriapalveluissa (63 %) ja oli iältään 51–60-vuotiaita (56,3 %). Toiseksi eniten vastanneita oli 31–40 –vuotiaissa (18,8 %) ja kolmanneksi 41–50 sekä yli 61 – vuotiaita. Kysyttäessä työuran pituutta Ulvilan kaupungilla, vastauksia tuli jokaiseen viiteen vaihtoehtoon, eniten kuitenkin yli 20 vuotta (43,8 %) kaupungilla työskennelleisiin. Toiseksi pisimpään kyselyyn vastanneista Ulvilan kaupungilla työskennelleitä oli alle viisi vuotta sekä 6–10 – vuotta (18,8 %). Ateria- ja puhtauspalveluiden työntekijöiden vastauksia ei lähdetty purkamaan erillisinä osastoina, koska puhtauspalveluilla on vain yksi esihenkilö sekä syystä, että vastaukset olivat hyvinkin samankaltaisia.

Teemahaastattelussa viimeisenä työn tekijä oli ottanut työn teoriaosuudesta väittämiä, johon pyysi esihenkilöitä antamaan argumentteja puolesta ja vastaan. Yhtenä esihenkilöiden teemahaastattelun väittämänä oli ”ihmisten johtaminen on mahdotonta.” Esihenkilöiden kokemus johtamisesta oli, että sen ollessa kahden kauppaa, se hyvin pitkälti on sidoksissa siihen, kuinka vastaanottavainen yksilö on. Esihenkilöinä haastateltavat kokevat olevansa auttavaisia, aina tavoitettavissa sekä tasapuolisia. Esihenkilöiden mielestä haastavaa johtamisessa on se, että usein esihenkilö saa kuulla epäkohdat, mutta harvemmin esihenkilön työstä saadaan palautetta, ja jos saadaan, se on usein negatiivista.

6.3.1 Teemana osaaminen

Esihenkilöiden teemahaastattelussa (23.9.2021) keskusteltiin osaamisesta ja sen tasosta kunkin esihenkilön omalla osastolla sekä näkemyksestä oman osaamisen tasosta esihenkilötyöhön. Yhteistä molemmissa oli se, että osaamista tulee kehittää molempien keskuudessa. Esihenkilöiden kokemus osoittaa, että on osaavaa työntekijää, mutta myös työntekijää, joka luulee osaavansa kuitenkin työtä osaamatta. Tämä johtaa tilanteeseen, jossa osaava henkilö kuormittuu liiallisesti.

Ateriapalveluissa ongelmalliseksi koetaan erilaisten persoonallisuuksien johtaminen. Jos puututaan havaittuihin epäkohtiin, esihenkilön kritiikki koetaan usein henkilökohtaisena loukkauksena. Viittaamalla työntekijälle lisäkoulutustarpeen olevan kenties

ajankohtainen, se kärjistää tilannetta entisestään. Puhtauspalveluiden puolella kokemus taas on, että työntekijät osaavat työnsä ja juuri kukaan ei ole kiinnostunut kehittämään osaamistaan enempää. Esihenkilöiden yhtenäinen mielipide omasta osaamisen kehittamisestä tuli selkeästi ilmi: osaamista tulee yhtä lailla kehittää kuin työntekijöiden.

Esihenkilöt käyvät useilla eri työpisteillä ja saavat jokaisesta eväitä työnsä hoitamiseen, mutta tämä ei yksistään riitä. Oman mukavuusalueen ulkopuolelle meneminen koettiin tärkeänä. Esitettyyn väittämään ”organisaatio voi oppia vain oppivien jäsentensä avulla” oltiin yksimielisiä siitä, että oppijat tuovat ja jakavat osaamista organisaatiossa. Haastattelun loppupuolella esitettiin kysymys, onko työntekijän osaamattomuus helposti nähtävillä. Yleinen näkemys oli, että osaamattomuus on tunnistettavissa laadun kärsimisenä, laiminlyönteinä, ärsyyntymisenä sekä työntekijöiden raportoidessa oman työtaakkansa kasvamisella, jos omien töiden ohien tulee tehtäväksi myös toisen töitä. Sairaspoissaolojen määrään osaamattomuuden ei koettu vaikuttavan.

Jo opinnäytetyön alkuhaastattelussa ilmi tulleet ongelmat, kehityskeskustelun lomakkeen osaamisteeman ympärillä olevien kysymysten vastaamatta jättäminen ja motivaation haasteet, tulivat esille myös temahaastattelun aikana. Yhtenä väittämänä esihenkilöille esitettiin, kuinka ihminen, joka motivoituu sisäisistä palkkioista (työn mielekkyys, haasteellisuus, onnistumisen kokemukset) on helpompi saada kehittämään omaa osaamistaan kuin henkilön, joka motivoituu ulkoisista palkkioista (taloudellinen etu, arvostus). Esihenkilöt olivat väitteen ”puolella” pohtiessaan, kuinka esimerkiksi raha on kertaluonteinen ja sen vaikutus haihtuu melko nopeasti. Sisäiset tekijät koettiin paremmiksi motivaatiotekijöiksi osaamisen kehittämisessä. Samaa mieltä oli suurin osa työntekijöiden kyselyyn vastanneista, joista reilusti yli puolet vastasivat oman osaamisen kehittämisen suurimpana motivaatiotekijänä, kuviossa 18, olevan halu kehittää uutta. Muista vaihtoehtoista vastauksia saivat raha, en koe tarvetta kehittää osaamistani sekä muu. En koe tarvetta kehittää osaamistani -vastauksen valinneet kuuluivat ikäryhmältään yli 61 – vuotiaisiin, joilla työuraa kaupungilla takana yli 20 - vuotta.

4. Mikä sinua motivoi eniten kehittämään omaa osaamistasi?

Lisätietoja

● Raha	3
● Etenemismahdollisuudet	0
● Halu oppia uutta	10
● En koe tarvetta kehittää omaa ...	2
● Muu	1



Kuvio 18. Motivointitekijät osaamisen kehittämisessä (työntekijäkysely, liite 2, kysymys 4.)

Annetuista vaihtoehdoista yksi henkilö valitsi vaihtoehdon ”muu” antaen alla olevan vastauksen.

”Työtä tehdessäni mietin usein, että miten saman asian voisi tehdä ”helpommin” mutta silti niin että lopputulos olisi yhtä hyvä. Haluan kehittää omaa työtäni jatkuvasti vähemmän kuluttavaksi, jotta pystyisin tekemään työtä mahdollisimman kauan.”

6.3.2 Teemana osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisen teema koettiin vaikeahkona niin esihenkilöiden kuin työntekijöidenkin keskuudessa. Esihenkilöiden teemahaastattelussa (23.9.2021) hyvin vilkkaasti osaamisen ympärillä alkanut keskustelu hiljeni kysyttäessä, mitä on osaamisen johtaminen. Työntekijöiden kyselyssä kysyttiin, millaista osaamisen johtamista esihenkilöiltä odotetaan lyhyen saatteen kera, mitä on osaamisen johtaminen. Vastauksissa oli kaksi, jotka ilmoittivat, että ei ymmärrä käsitettä.

Esihenkilöt pohtivat osaamisen johtamisen olevan sitä, että oikeat henkilöt valitaan oikeisiin työtehtäviin eli työn huipputyypit saavat toteuttaa itseään työssä, jonka osaavat. Ideaalitulanteessa työpaikka koetaan turvalliseksi, yksilö motivoituu omasta työstään ja työtyytyväisyys sekä muiden auttaminen lisääntyvät. Esihenkilöt nostivat esille myös seikan, että esihenkilöinä on oikeat ja työyhteisöön sopivat henkilöt. Työntekijöiden kyselyn vastauksissa monessa vastauksessa toistui odotuksena osaamisen johtamisessa palautetta ja kannustusta tasapuolisesti sekä vuorovaikutuksen lisäämisen

toiveet esihenkilön ja työntekijän välille. Odotuksina oli nimettynä myös luottamus, selkeä viestintä sekä uskallus tarttua korjausta vaativiin epäkohtiin.

Seuraavissa kommentteissa on muutamia yleisimmin esiintyneitä vastauksia työntekijöiltä, tiedusteltaessa oman osaamisen kehittämistä edistäviä asioita. Kyselyn vastauksissa toistui useasti palautteen saanti sekä erilaisten itsensä kehittämisen mahdollisuuksien antaminen sekä ajallisesti että panostamalla käytettäviin työvälineisiin.

”Kunnon työvälineet. Olen jo useasti pyytänyt ja perustellut pyyntöni...ei vaan tapahdu.”

”Kiinnostus työntekijästä ja missä hän haluaa kehittyä”

”Se että annetaan erilaisia mahdollisuuksia kehittämiseen. Toiset haluavat tehdä asioita itsenäisesti ja toiset kaipaavat tukea ja opastusta.”

”Kehityskeskustelu, palautteen saaminen. Ylipäätään joku kontakti johonkin ihmiseen koska työskentelen yksin.”

Työntekijöiltä kysyttäessä, kenellä on vastuu työntekijän osaamisen kehittämisestä, suurin osa, 63 % (10 henkilöä) ajatteli vastuun olevan yhteinen. Vastuun koettiin olevan enemmän työntekijällä 25 %:lla (neljä henkilöä) ja esihenkilöllä 13 %:sta (kaksi henkilöä). Perusteluiksi esitettiin seuraavan laisia kommentteja.

”Koen että työntekijällä on vastuu kaikesta tekemisestään, myös oppimisesta. Esihenkilö voi toimia kannustajana ja antaa siihen mahdollisuudet.”

”Jos esihenkilö ei pyydä kehittämään itseään niin kovassa kiireessä ei itse välttämättä huomaa tai kykene kehittämään itseään. Ilman aikaa tai koulutuspäiviä osaamisen kehittäminen on mahdotonta. kaikki osaamisen kehittäminen tulisi kuulua työaikaan.”

”Eiköhän se jokaisesta itsestä ole kiinni haluaako itseään kehittää vai onko tyytyväinen nykyiseen.”

”Itse ei ehkä tunnista missä kehitettävää, siksi molemmilla.”

Kysyttäessä esihenkilötyön arvosanaa yksikössä, 1 kaipaa kehitystä – 5 ei parannettavaa vastausten keskiarvoksi tuli 3,44. Monessa vastauksessa toivottiin enemmän yhteydenpitoa esihenkilöltä. Esille nousi myös esihenkilön ymmärrys työn vaatimuksista, jotta sitä edes voi lähtökohtaisesti kehittää.

”Luvatut asiat eivät aina pidä ja välillä tuntuu, että on esihenkilö itselleen. Sijaisten saaminen on hyvin vaikeaa, vaikka luvattu on, että sellainen on saatavilla tarvittaessa. Palautetta nega/posi tulee todella harvoin. Välillä tulee tunne, että ei edes välitetä tippaakaan, mitä työpaikallani tapahtuu. Hyvää on, että esihenkilöt on aina puhelulla/sähköpostilla tavoitettavissa.”

”Lisää avoimuutta tiedottamiseen ja yleensäkin parannusta tiedon kulkuun.”

”Ehkä toivoisin enemmän kontaktia esimieheen, mutta muuten olen tyytyväinen.”

”Paljon on hyvää. johtamista saisi olla enemmän. esim. kertoa tiettyjä ja tarkkoja linjauksia erilaisiin työtehtäviin ja asioihin.”

”Tiedonvälityksessä kehitettävää, toimii osittain.”

6.3.3 Teemana osaamisen kehittäminen ja sen työkalut

Ulvilan kaupungin ateria- ja puhtauspalveluissa käydään joka toinen vuosi kehityskeskustelu esihenkilön ja työntekijän välillä, jossa käsitellään myös osaamiseen liittyviä kysymyksiä. Esihenkilöiden teemahaastattelupäivässä (23.9.2021) esihenkilöiden kokemus on, että monet sivuuttavat nämä kysymykset ja keskustelua osaamisteeman ympärille ei juurikaan saada aikaiseksi. Kuitenkin työntekijöille tehdyn kyselyn mukaiset tulokset olivat päinvastaisia ja kaikki paitsi he, joilla ei ole vielä ollut kehityskeskustelua (kolme henkilöä), ilmoittivat vastanneensa osaamisosion kysymyksiin kehityskeskustelulomakkeessa (13 henkilöä). Ajatukset kehityskeskustelusta tosin herättivät hyvin erilaisia mielipiteitä.

”Ei johda mihinkään!”

”Se on hyvä paikka ilmaista omat näkemykset asioista ja omasta tilanteesta työssä. Vasta vuoroin on hyvä saada myös esihenkilön palaute.”

”Tavallaan hyvä asia, että sellainen on, mutta ainakaan niille epäkohdille, joita minun työssäni on tullut vastaan, ei ole juurikaan silti tehty mitään. Samat epäkohdat ja ongelmat jatkuvat helposti vuodesta toiseen.”

”Kauhua kokeneena! Kriittistä palautetta on saanut aina kahden kesken, en haluaisi mennä, joka ei ole kehittänyt eteenpäin.”

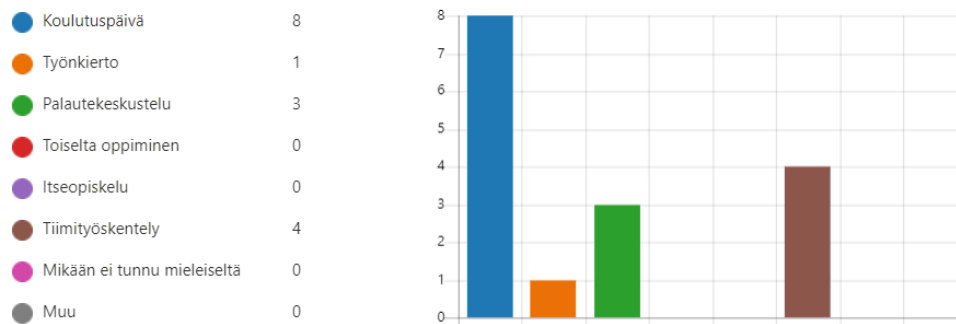
”Hyvä juttu, että sellainen on keksitty ja niitä pidetään. Voisi olla vaikka joka vuosi, kun elämä saattaa muuttua jo vuodessakin.”

Ulvilan kaupungilla käytetään työkaluna osaamisen kehittämisessä eniten hyväksi koulutuspäiviä. Kuvioista 19, on luettavissa, että kyselyyn vastanneista työntekijöistä suurin osa kokee koulutuspäivän mieluisimmaksi keinoksi kehittää osaamistaan. Toiseksi mieluisimmaksi koettiin tiimityöskentely ja kolmantena palautekeskustelu. Myös työnkierto sai kannatusta yhden ihmisen verran.

6. Ulvilan kaupungin henkilöstösuunnitelmassa (2020) kerrotaan työnantajan tukevan osaamisen kehittämistä mahdollistamalla koulutuspäiviin osallistumisen, työssäoppimisen, mentoroinnin, tiimityöskentelyn ja itseopiskelun.

Minkä näistä koet mielekkäimpänä tapana kehittää omaa osaamistasi?

[Lisätietoja](#)



Kuvio 19. Mielekkäin tapa oman osaamisen kehittämiseen (työntekijäkysely, liite 2, kysymys 6.)

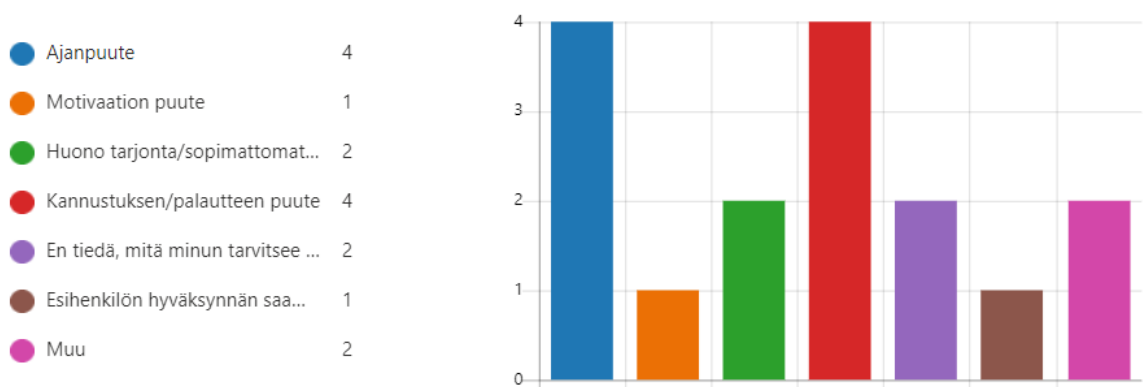
Esihenkilöiden väittämässä oli ”koulutuspäivät osaamisen kehittäjänä ovat tulleet tiensä päähän”-väittäjä, johon esihenkilöt kertoivat koulutuspäivien olevan hyviä keinoja lisätä perustietoa, mutta riittämättömiä sellaisinaan. Koulutuspäivät jättävät myös hyvin yksilön varaan koulutuksen aikana läpikäytyjen asioiden hyödyntämisen. Tärkeää olisi optimoida ja yhteensovittaa vanhat tiedot uusien kanssa. Esihenkilöt kokivat erilaisten tiimipalavereiden tai koulutuksiin osallistumisten haasteeksi töiden

kiireellisuuden ja sijaisten saannin vaikeuden sekä työn vuoroluonteisuudesta johtuen palavereiden sopimisen haasteet.

Esihenkilöt vastasivat haastattelussa suurimmiksi haasteiksi osaamisen kehittämisessä ja sen johtamisessa kokonaispaketin. Kokonaispaketti sisältää yksilön motivaatio- ja persoonallisuustekijät sekä työhyvinvointiin liittyvät huomiot kuten työskentelytavat ja -olosuhteet. Paketin hallintaa haastaa ajanpuute. Työntekijöiden kyselyn tuloksissa, kuviossa 20, ajanpuute sekä kannustuksen ja palautteen puute nousivat kärkeen suurimpina haasteina osaamisen kehittämiselle. Kaikki annetut vaihtoehdot saivat vähintään yhden henkilön äänen, mutta vähiten vastauksia sai motivaation puute sekä esihenkilön hyväksynnän saanti.

8. Minkä koet olevan suurin haaste osaamisesi kehittämiseksi?

[Lisätietoja](#)



Kuvio 20. Osaamisen kehittämisen haasteet (työntekijäkysely, liite 2, kysymys 8)

Muina vastauksina kyselyn osaamisen kehittämisen haasteisiin annettiin seuraavat kommentit.

”Työnantaja ei ole kertonut mahdollisista koulutuspäivistä. Dieettikokin koulutus on ainoa, mitä olen kuullut olleen tarjolla. Lisäksi kaikki saatavilla olevat koulutukset tulisi saada suorittaa työaikana.”

”Ollaan haluttu koulutukseen, mutta ei kuulema ole varoja.”

Esihenkilön koettiin antavan palautetta työntekijän työstä yleisarvosanalla 2,69, asteikolla 1–5 (1. huonosti- 5 hyvin). Työntekijöiden kyselyssä tiedusteltiin myös kannustaako esihenkilö kehittämään osaamista ja vastanneista 63 % (10 henkilöä) vastasi vaihtelevasti, 19 % (3 henkilöä) kyllä ja 19 % ei.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

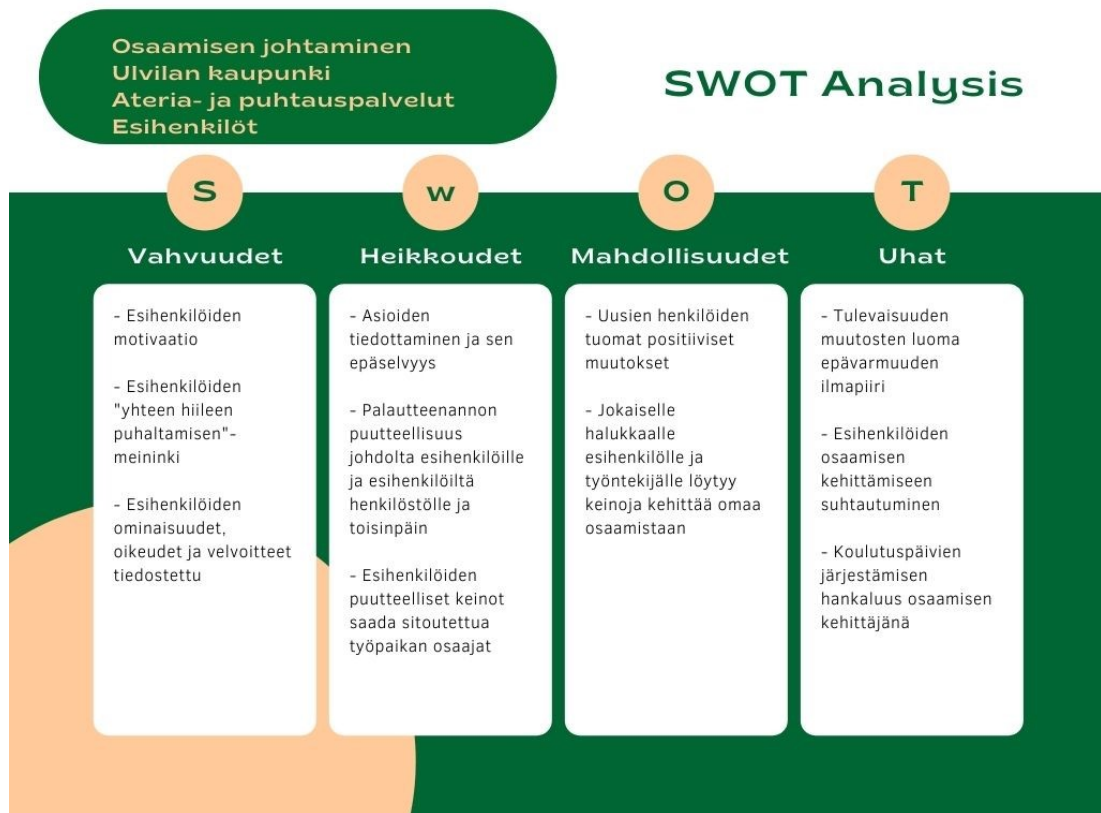
Eri lähteiden tutkimukset vahvistavat julkisen sektorin strategian jalkauttamisen haasteet. Tuomi ja Sumkin arvioivat teoksessaan Osaamisen ja työn johtaminen- organisaation oppimisen oivalluksia (2012, s.24) suomalaisten organisaation strategiaa ja osaamisen johtamista. Tuloksista kävi ilmi, että julkishallinnon yhteisössä osaamisen johtaminen on osittain johdettu strategiasta, mutta osaamisen johtaminen näyttäytyy strategialähtöisenä kuitenkin ilman kosketuspintaa arkityöhön.

Tuomen ja Sumkin teoksen tulosten todenperäisyys on havaittavissa myös opinnäyte- työssä. Ulvilan kaupungille on laadittu strategia, jonka eri tasot ovat ymmärretty myös ateria- ja puhtauspalveluiden esihenkilöiden keskuudessa. Ongelmaksi on muodostunut paperille määritetyn strategian operatiivinen käytäntöön vienti. Keinojen puuttu- essa jokainen esihenkilö tekee omat päätelmänsä, kuinka lähteä tätä toteuttamaan.

7.1 Tulosten johtopäätökset

Esihenkilöiden teemahaastattelupäivän työn tekijä kokee onnistuneen hyvin. Esihenkilöt olivat keskusteluissa mukana ja kaikki pääsivät ääneen. Alun jännitystä lievennettiin hypistelemällä lasten tämän hetken suosikkileluja, fidget spinnereitä, joiden on tutkittu lisäävän keskittymiskykyä. Teemahaastattelut alkoivat esittelykierroksella, jossa jokainen sai kertoa itsestään ja urapolustaan sen verran kuin halusi. Kahden tunnin intensiivisen haastattelun jälkeen välissä pidettiin ruokailuhetki, jonka jälkeen kahvin lomassa keskusteluja jatkettiin loppuilla kysymyksillä. Haastattelun kokonaiskesto oli aamun kello kymmenestä iltapäivän noin puoli kolmeen.

Esihenkilöiden vastauksista koostettiin SWOT- analyysityökalua käyttäen Ulvilan kaupungin esihenkilöiden osaamisen johtamisen kuvio 21.



Kuvio 21. Esihenkilöiden teemahaastatteluiden SWOT-analyysi

SWOT-analyysiin on nostettu esihenkilötyön *vahvuuksiksi* (strengths) esihenkilöiden motivaation sekä yhteistyötaidot. Esihenkilöt ovat myös hyvin tietoisia esihenkilötyön sisällöstä, sen oikeuksista ja velvollisuuksista. *Heikkouksiksi* (weakness) nimetään tiedottamisen epäselvyydestä johtuvat väärinymmärrys – tilanteet sekä palautteenannon vähäisyys. Esihenkilöiden keskuudessa esille nousi myös toive, kuinka he toivovat myös saavansa palautetta rakentavasti omasta työstään. Heikkoukseksi lukeutuu myös esihenkilöiden mahdollisuudet saada sitoutettua työpaikan osaajat organisaatioon. Osaava henkilöstö hakeutuu toisaalle, mikäli ei koe kehittyvänsä tai viihtyvänsä työssä. Esihenkilöllä on suuri merkitys työilmapiirin muodostamiseen ja ihmisten ryhmäytymiseen sekä työntekijöiden kokemukseen tasapuolisesta kohtelusta.

Mahdollisuuksina (opportunities) ateria- ja puhtauspalveluille on uusien ihmisten rekrytointien tuomat vaihtoehdot ja uudet positiiviset muutokset, joita ovat esimerkiksi

uusien ja työtä helpottavien toimintatapojen tuonti organisaatioon. Sen lisäksi, että rekrytoinnit tuovat uutta osaamista osastoon, hyvät ”tyypit” tuovat positiivista ilmapiiriä tullessaan. Mahdollisuuksina on myös kirjo erilaisia vaihtoehtoja itsensä kehittämiseen. *Uhkana* (threats) esihenkilöiden kokemus organisaation sisäisistä muutoksista, joissa heidän työhönsä mahdollisesti sisällytetään lisää asiantuntijuutta vaativia vastuita. Opinnäytetyössä tutkimuksen kohteena ei ollut esihenkilöiden mahdollisuudet kouluttautua, mutta teemahaastatteluissa tämä asia nousi esille. Esihenkilöiden ammattitaitoa tulee yhtä lailla kehittää kuin työntekijöiden, mutta esihenkilöiden kokemukset koulutukseen pääsemisen asenteista vaihtelivat. Uhkana yksilön osaamisen kehittämiseksi on myös koulutukseen pääsemisen aikataululliset haasteet sekä työn kiireellisyys ja sijaisten puuttuminen.

Työntekijöille toteutetun kyselyn vastausmäärän jäätyä 25 prosenttiin, on mahdollista tehdä oletuksia henkilöstön kokemuksista, mutta paljon tietoa ja näkemyksiä jää myös sanoittamatta. Joiltain osin esihenkilöiden ja vastanneiden työntekijöiden kokemukset ovat ristiriidassa keskenään. On mahdollista, että esihenkilöiden kokemus esimerkiksi henkilöstön motivaation puutteesta oman osaamisen kehittämistä kohtaan ei todellisuudessa ole motivaation puutteesta johtuvaa. Todennäköisimmin esihenkilöiden kokemuksessa kuitenkin on todellisuusperää. Työntekijöiden kyselyyn vastanneista kaikki kenellä kehityskeskustelu oli ollut, oli vastannut kehityskeskustelun lomakkeen osaamiseen liittyviin kysymyksiin ja ainoastaan yksi oli ilmaissut oman osaamisen kehittämisen kiinnostuksen olevan motivaation puutteesta johtuvaa. Esihenkilöt taas kokivat, että useat jättävät motivaation puuttumisesta johtuen osaamisen kysymyksiin vastaamisen väliin. Kyselyyn vastanneiden iän tai työuran pituudella ei ollut huomioitavaa merkitystä johtopäätösten tekemiseksi.

Kuviossa 22 on koottuna tiedonkeruumenetelminä olleiden esihenkilöiden teemahaastattelun sekä työntekijöiden kyselyn vastaukset opinnäytetyön tukikysymyksiin.



Kuvio 22. Tiedonkeruumenetelmien tulokset opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin

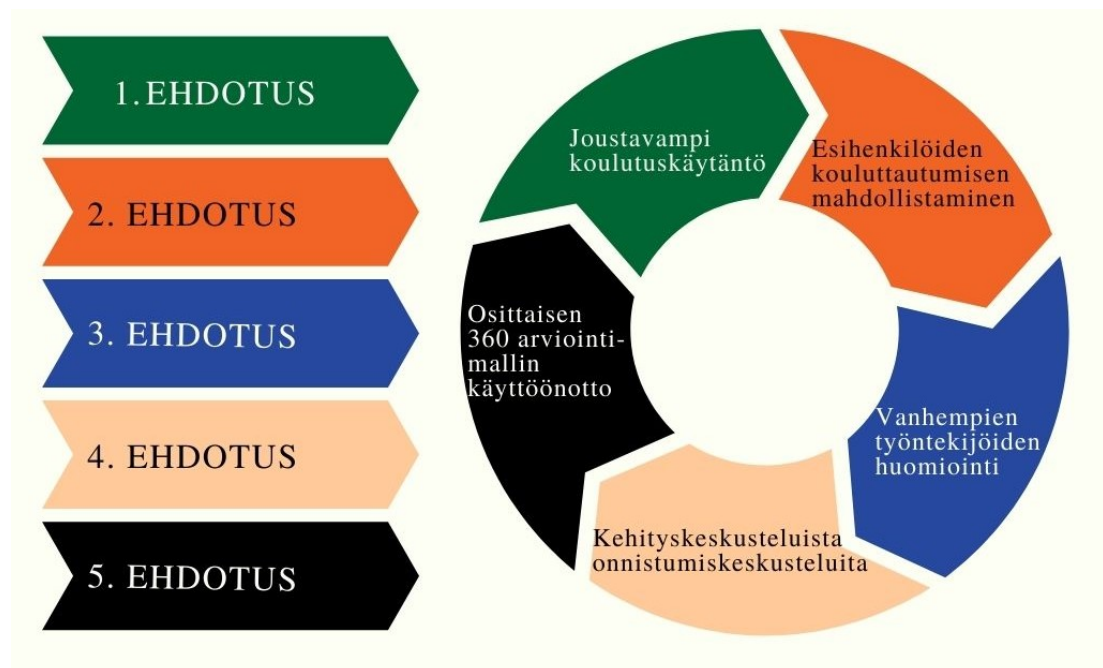
Opinnäytetyön tutkiessa esihenkilön johtamisen roolia yksilön osaamisen kehittämisessä voidaan todeta tutkimustulosten pohjalta johtamista tarvittavan. Vaikka työntekijät kokivat olevansa jossain määrin itseohjautuvia osaamisen kehittämisessä, esihenkilön roolia ateria- ja puhtauspalveluissa ei voi väheksyä. Työntekijöiden kyselyssä reilusti yli puolet oli sitä mieltä, että yksilön osaamisen kehittämisen vastuu on yhteinen esihenkilön ja työntekijän välillä. Esihenkilö osoittaa osaamisvajeen tarvittaessa, antaa työkaluja osaamisen kehittämiseen sekä myöskin hyväksyy tai hylkää yksilön pyynnöt oman osaamisen kehittämiseen.

Osaamisen kehittämisen haasteena sekä esihenkilöillä että työntekijöillä oli ajanhallintaan liittyvä priorisointi ja kiire. Kyselyyn vastanneilla työntekijöillä oli halua kehittää omaa ammatillista osaamistaan. Monessa kysymyksessä haluttiin selvittää työntekijöiden mielipidettä osaamisen johtamisesta ja kehittämisestä sekä esihenkilön roolista. Työntekijöiden monen eri kohdan vastauksissa korostui vuorovaikutuksen ja pa-

lautteen saamisen vähyys esihenkilöltä. Jotkut kokivat tarvitsevansa esihenkilöä kertomaan, missä kehittyä, toiset taas kannustusta ja tukea sekä tietoa esimerkiksi tulevista koulutuksista. Työntekijöiden kyselyssä esihenkilön palautteenannon riittävyys jäi arvosanalla 2,69 asteikolla 1–5 keskiarvoa alhaisemmaksi. Osaamisen kehittämisen vaatiessa omalta mukavuusalueelta poistumista on tärkeää, että takana on saatavilla tukea ja kannustusta ja myös virheiden tekeminen sallitaan.

7.2 Kehittämisehdotukset

Opinnäytetyön tiedonkeruun perusteella luotuja kehittämisehdotuksia esitetään viisi. Kehittämisehdotuksissa on sekä organisaatiolle esitetyjä ehdotuksia sekä esihenkilöille. Kehittämisehdotuksissa, kuviossa 23, on pyritty huomioimaan organisaation resurssit osaamisen johtamisen ja osaamisen kehittämisen toiminnassa. Tarkoituksena ei ole ollut keksiä pyörää uudestaan vaan kehittää jo olemassa olevia mahdollisuuksia.



Kuvio 23. Opinnäytetyön kehittämisehdotukset

Kehittämisehdotuksia:

1. Joustavampi koulutuskäytäntö organisaatioon
2. Esihenkilöiden kouluttautumisen mahdollistaminen

3. Vanhempien työntekijöiden huomiointi
4. Kehityskeskustelun mielikuvan muokkaaminen onnistumiskeskusteluksi
5. Osittaisen 360 asteisen arviointimallin käyttöönotto

Ensimmäisenä kehittämisehdotuksena on joustavamman koulutuskäytännön mahdollistaminen organisaatiossa. Monessa opinnäytetyön teoriaosuuden lähteessä sekä esihenkilöiden teemahaastattelujen keskustelun perusteella on todettu koulutuspäivien olevan yksistään riittämätön keino organisaation osaamisen kehittämiseen. Suurin osa kyselyyn vastanneista kuitenkin piti mieluisimpana osaamisen kehittämiskeinona koulutuspäiviä. Merkittävintä koulutuspäivien käyttämisessä osaamisen kehittäjänä on kuitenkin se, kuinka niistä saatu tieto valjastetaan organisaation käyttöön. Työntekijöiden kokemus koulutuspäivistä osoitti, että niistä on harvakseltaan tietoa saatavilla ja sijaisten saaminen on hankalaa ateria- ja puhtauspalveluiden työn luonteesta johtuen. Omaehtoinen opiskelu on mahdollista, mutta todennäköisesti tämä ajaa osaajat töihin toisaalle, mikäli organisaatiossa tätä ei huomioida. Jokainen Ulvilan kaupungin vakinainen työntekijä voi kouluttautua kolme päivää vuodessa palkallisesti. Koulutuspäivät voidaan kokea myös tietynlaisena palkintona, vaikka rahallista korvausta tästä ei jaetakaan. Tämän päivän hektisessä maailmassa, ihmiset arvostavat vapautta. Mahdollistamalla koulutuspäivistä saatavat vapaat koskemaan omaehtoista koulutusta esimerkiksi iltaisin tai viikonloppuisin, henkilöstöllä on laajemmat mahdollisuudet kehittää osaamistaan ja saada siitä arvostusta vapaiden muodossa. Vapaa-ajalla opiskellut asiat on mahdollista saattaa työyhteisön tietoon esimerkiksi tiimityöskentelyn avulla, jolloin toinen opettaa toista. Työntekijäkyselyn perusteella osa vastanneista toivoo koulutuspäivät järjestettäväksi työpäivän aikana. Osaamisen kehittämisen osa-alueen ei tule kuitenkaan olla organisaation säästöjen kohteena, mikäli tarvetta kehittämislle on.

Toisena kehittämiskohteena on esihenkilöiden kouluttautumisen mahdollistaminen organisaatiossa. Luvussa 5.2 käsiteltiin, kuinka johtamista ja johtajalta vaadittavia taitoja on mahdollista opiskella siinä missä muutakin. Johtamisosaamisen sisäistämisen lisäksi osaamisen johtaminen on oma lukunsa. Esihenkilö jos joku tarvitsee tukea ja kannustusta omaan työhönsä. Hän vastaa työssään sekä johdolle että alaisilleen työn sujuvuudesta sekä on suuressa roolissa työpaikan ilmapiiriin ja viihtyvyyteen liitty-

vissä työhyvinvoinnin kysymyksissä. Esihenkilö on myös omalla toiminnallaan esimerkkinä työntekijöille, joten koulutuksen myötämielisyys edesauttaa osaamisen kehittämisen kierteen syntymistä laajemmalle organisaatioon. Niin kuin jo opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltiin luvussa 4.2., esihenkilö tarvitsee työssään paljon erilaisia taitoja, joita kaikkia tietyn tutkinnon suorittaminen itsessään ei takaa. Varsinkin vuorovaikutustaidot ja erilaisten persoonallisuuksien kanssa toimiminen korostuvat päivittäisessä arjessa. Huomioitavaa on, että ennen esihenkilön lisäkoulutusta, tulee selvittää myös ne kriittiset osaamisvajeet, joita esihenkilöllä on. Esihenkilön on tärkeä osata sanoittaa rakentavasti työntekijöiden työsuorituksessa tapahtuvat virheet, joiden perimmäisenä tarkoituksena on turvata sekä työntekijän työolojen turvallisuus ja oma jaksaminen että organisaation tavoitteiden mukainen toiminta. Esihenkilö on myös oma persoonansa ja nämä ominaisuudet saavat näkyä työssä, mutta myös perinteiset opit ”kiitos” ja anteeksi” on hyvä sisällyttää myös esihenkilön sanavarastoon. Esihenkilöiden tiedon lisäämiseksi, opinnäytetyön teoriaosuudessa käytiin läpi erilaisia työntekijälle ominaisia rooleja (luku 5.3.2.), joiden tunnistaminen helpottaa esihenkilöä ohjaamaan työntekijää tarvittavaan suuntaan. Teemahaastattelupäivänä erityistä kiinnostusta esihenkilöiden keskuudessa herätti työn tekijän mainitsema persoonallisuuskysely, jossa kartoitetaan omia vahvuuksia ja heikkouksia. Tämä voi toimia hyvänä ponnahduslautana esihenkilöiden vuorovaikutustaitojen ja palautteenannon kehittäjänä.

Kolmanneksi kehityskohteeksi on kirjattu vanhempien työntekijöiden huomiointi. Alkuhaastattelussa osaamisen kehittämisen haasteiksi oli nimetty iäkkäämpien työntekijöiden motivointi. Teoriaan on nostettu luvussa 5.1. esimerkiksi Douglas T. Hallin urakehitysmalli, joka osoittaa viimeisten työvuosien olevan ylläpitovaihetta ennen työnteosta irti päästämistä. Ei ole tarkoituksenmukaista ”pakottaa” koulutuksiin, mutta on myös muita keinoja kehittyä. Luvussa 3.4. kerrottiin, kuinka oppiva organisaatio ei nojaa yksistään muodolliseen ja perinteiseen koulutukseen vaan antaa arvoa jokapäiväisiin työtilanteisiin ja työhön. Vanhempien työntekijöiden kohdalla, organisaatiolle on tärkeää saada hiljaista tietoa valjastettua, mutta myös saada työntekijä kokemaan oman panoksensa merkitykselliseksi työuran viimeisinä vuosina. Muiden opettaminen ja tiedon siirtäminen on tutkitusti tehokasta osaamisen kehittämisen toimintaa, joten pitkän linjan osaajilla on hyvät lähtökohdat toimia esimerkiksi uuden työntekijän mentorina. Niin kuin esihenkilöt teemahaastattelupäivänä sanoivat, pitkää työkokemusta

ei saa väheksyä, mutta se ei saa myöskään olla esteenä organisaation eteenpäin menolle esimerkiksi työskentelytapojen parantamisessa. Työntekijöiden kyselyssä oli yhtenä kommenttina, kuinka oman työn kehittämisen ajatuksena on saada työstä vähemmän kuluttavaa, jotta työtä on mahdollista tehdä mahdollisimman pitkään. Iäkkäimpien työntekijöiden osaamisen kehittäminen voi hyvin liittyä työhyvinvointiin ja sen ylläpitämiseen ergonomisten työasentojen tarkastamisena työterveyshuollon toimesta. ”Näin on aina tehty, ja näin tullaan tekemään” – työntekijöiden osaamisen kehittäminen vaatii esihenkilöltä paljon ja joskus tulee eteen myös tilanteita, jolloin esihenkilön on myös päästettävä irti ja myönnettävä, että yksilö itse tekee valinnan, millä asenteella mukautuu mahdolliseen muutokseen.

Neljäntenä kehittämis ehdotuksena on kehityskeskustelun mielikuvan muuttaminen. Tutkimustulosten perusteella heränneistä ajatuksista osa kokee sen turhaksi. Lukuun 5.3.1. on esitetty Hasun ym. taulukko kehityskeskustelujen käytännöistä, jotka toimivat hyvänä ajatusten herättäjänä pohtimaan Ulvilan kaupungin kehityskeskusteluja. Aineistonkeruussa ei käyty syvällisesti läpi kehityskeskustelun kulkua tai sen rakennetta, mutta työn tekijä on saanut tietoon, että ainakin joissain Ulvilan kaupungin osastoissa tätä on pyritty kehittämään esimerkiksi vaihtamalla miljöötä. On monta eri tapaa käydä standardoitua lomaketta läpi. Yksi keino on silmäillä asiat läpi ja käydä vaikka happihyppelyllä keskustelemassa asiat läpi. Osa työntekijäkyselyyn vastanneista toivoi kehityskeskusteluja joka vuosi pidettäviksi syystä, että jo vuodessa ehtii tulemaan muutoksia ja koska esihenkilön kanssa ei välttämättä ehdi työnohessa muutoin käymään asioita läpi. Hyppäsen, luvussa 5.3.1, ehdottama nimenmuutos kehityskeskustelusta onnistumiskeskustelulle luo helposti lähestyttävämpää keskustelua työntekijän ja esihenkilön välille. Hyppänen totesi onnistumiskeskustelun positiivisella vireellä saatavan enemmän keskustelua voimavaroista niin työssä kuin työn ulkopuolella. Esihenkilöitä haastateltaessa kävi ilmi, että vasta kehityskeskustelulomakkeen poislaiton jälkeen alkaa usein lennokkaampi keskustelu, joten onnistumiskeskustelulle on potentiaalia ateria- ja puhtauspalveluissa. Viidentenä kehitysehdotuksena oleva malli on mahdollista ottaa osaksi kehityskeskustelun valmisteluja yhtä lailla kuin etukäteen täytettävä lomake.

Viimeisenä eli viidentenä kehitysehdotuksena on osittaisen 360 asteisen mallin käyttöönotto. Esihenkilöiden resurssien ollessa rajalliset, kehityskeskusteluihin avuksi on

mahdollista ottaa myös muita osaamisen arvioitsijoita esihenkilön ja työntekijän itsensä lisäksi. 360 arviointimallissa arvioinnin kohteena oleva voi itse päättää esimerkiksi keneltä kahdelta pyydetään kommentteja. Kehityskeskusteluiden ongelmakohdan eli osaamiskohdan vastaamatta jättäminen ja henkilön oma kokemus ”osaamista ei tarvitse kehittää” saa näin vielä kolmannen näkökulman kahdelta valitulta työkaverilta. Kysymyksiä voi olla muutamia ja sähköisen kyselyn avulla on mahdollista kerätä anonyymisti vastauksia. Esihenkilö kokoaa palautteet yhteen ennen kehityskeskusteluja. Niin kuin jo mallin teoriaa käsiteltäessä, luvussa 5.3.3, kerrottiin, mallilla on todettu olevan vaikutusta henkilöiden motivointiin.

8 TULOSTEN HYÖDYNNETTÄVYYS JA LUOTETTAVUUS

Niin kuin jo teoriassa käsitelimme, julkishallinnon organisaation on erittäin tärkeä tunnistaa ihmiset ja osaaminen merkittäväksi resurssiksi, koska muita kilpailuetuja ei juurikaan ole käytettävissä. Uskon työn tuottavan hyötyä myös muille julkisella sektorilla työskenteleville, joilla tarvetta osaamisen johtamisen kehittämiseksi ja kenellepä ei olisi. Muita tutkimuksia samasta tai saman tyyppisistä aiheista on olemassa lukuisia, mutta vastaan tulee enemmän kuitenkin yksityistä sektoria enemmän hyödyttäviä teoksia kuin lopputöitäkin.

Opinnäytetyön tulokset ja tuotokset ovat suoraan hyödynnettävissä kohdeorganisaatioon Ulvilan kaupungille. Tuloksiin ja teoriaosuuteen tutustumalla työn toimeksiantaja saa vastauksia, miksi osaamisen johtaminen on tärkeää ja kuinka kannustaa henkilöstöä kehittymään sekä tunnistamaan kehittämisen kohteita. Opinnäytetyön tutkimusongelma, millaista johtamista esihenkilöltä tarvitaan, jotta yksilö motivoituu kehittämään omaa osaamistaan, saa vastauksena tuloksissa. Samoin työn alakysymykset tulevat käsitellyiksi. Opinnäytetyön tuloksista luodut kehittämissideat tuovat esihenkilöiden ja henkilöstön ajatukset esihenkilön roolista yksilön osaamisen kehittämisessä lähemmäs toisiaan. Kohdeorganisaation ottaessa käyttöön tutkimuksen tulosten pohjalta kehiteltyjä ideoita, tyytyväisyys niin esihenkilöiden kuin työntekijöiden osalla li-

sääntyy. Tutkimuksen jälkeisillä toimilla voidaan olettaa olevan positiivisia vaikutuksia asenteisiin osaamisen kehittämistä kohtaan. Työn tekijän oma tahtotila työn alussa oli kehittää omaa ammatillista osaamista, vuorovaikutustaitoja sekä raportin kirjoittamisen taitoja. Työn tekijä kokee saavuttaneensa itselleen asettamansa tavoitteet hyvin, jollei jopa kiitettävästi. Jatkokehittämisideana organisaatiolle voi olla uuden kehityskeskustelupohjan laatiminen, joka on vähemmän muodollinen ja enemmän onnistelukeskustelumainen. Kokeilemisen arvoista organisaatiossa on myös kehityskeskusteluiden tapahtuminen vuosittain kahden vuoden sijaan. Mikäli organisaatio ottaa käyttöön 360 asteisen arviointimallin, on kiinnostava tietää sen vaikutuksista osaamisen kehittämisen toimintaan.

Opinnäytetyötä on mahdollista hyödyntää joiltain osin koko Ulvilan kaupungin organisaatiossa. Mikäli työn tekijän kehittämis ehdotukset todetaan toteuttamiskelvottomiksi jo pelkästään teoriaosuudesta, saa paljon tietoa ja ymmärrystä osaamisen kehittämisen tärkeydestä ja sen moninaisuudesta. Tutkimuksen tulokset ovat suuntaa antavia, mutta eivät kerro koko organisaation tilasta. Tutkimuksen tulokset ja niiden perusteella annetut kehitysehdotukset luonnollisesti palvelevat parhaiten tutkimuksen kohteena ollutta teknisen toimen ateria- ja puhtauspalveluiden yksikköä.

Vaikka tutkimuksessa lähtökohtaisesti lähdetään välttämään virheiden muodostumista, on kuitenkin otettava huomioon tulosten luotettavuuteen ja pätevyteen vaikuttavat tekijät. Tutkimuksessa käytettävä reliabelius tarkoittaa, kuinka mittaukselliset tulokset ovat toistettavissa. Reliabelius on todettavissa esimerkiksi toisen tutkijan saavuttamalla samanlaisilla tuloksilla. Myös erilaisten mittareiden avulla on mahdollista todeta tutkimuksen reliabelius. (Hirsjärvi ym., 2007, s. 226.) Tutkimuksen toinen arvioinnin käsite on validius, joka tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä, mitata juuri haluttua asiaa. Kyselytutkimuksessa tämä tarkoittaa esimerkiksi tulkintaeroja kysymyksiin tutkittavan ja tutkijan välillä. (Hirsjärvi ym., 2007, s. 226–227.)

Tapaustutkimuksen tekijät voivat aiheellisesti ajatella ihmistä ja kulttuuria koskevien tapausten olevan ainutlaatuisia, jolloin ei ole mahdollista saavuttaa kahta samanlaista tutkimustulosta. Tällöin perinteiset luotettavuuden ja pätevyyden arvioinnit eivät tule kysymykseen. Termit reliabelius ja validius ovat syntyneet kvantitatiiviseen eli mää-

rälliseen tutkimukseen, mutta niiden piirteitä on mahdollista käyttää myös muissa tutkimuksissa. Kaikki tutkimukset tulee kuitenkin olla arvioitavissa, vaikka mittareina käytetään muita kuin reliaabelius- ja validius- termejä. Laadullisissa eli kvalitatiivisissa tutkimuksissa esitetään kuvauksia henkilöistä, paikoista ja tapahtumista sekä tulkintoja. Kysyttäessä, sopiiko selitys kuvaukseen, saadaan selville, onko selitys luotettava. Laadullisen tutkimuksen luottavuuden parantamiseksi, on tärkeää, että tutkija selostaa tarkasti tutkimuksen toteutuksen kaikissa sen vaiheissa, esimerkkinä haastattelun olosuhteet, keston, paikan, häiriötekijät sekä tutkijan oma itsearviointi tilanteesta. (Hirsjärvi ym., 2007, s. 227.)

Tutkimuksen epäluotettavuustekijänä on työn tekijän ulkopuolisuus ilman omakohtaista kokemusta ja havaintoja organisaation sisäisestä toiminnasta. Vaikka työntekijöiden kyselyn vastausprosentti riittää antamaan yleistyksiä ateria- ja puhtauspalveluiden toiminnasta, paljon myös tietoa jäi saamatta, joka voi vääristää tuloksia. Vaikka kyselyn kysymykset pyrittiin laatimaan niin, ettei tulkinnan mahdollisuutta ole, joihinkin jäi puutteita. Eräs vastanneista ei esimerkiksi tiennyt, kuka hänen lähin esihenkilönsä on. Esihenkilöiden teemapäivän keskusteluita ei myöskään nauhoitettu eikä litemoitu, joten mahdollisuus työn tekijän väärinymmärrykseen on mahdollista. Lisäksi työntekijän tulosten purku itse haastattelupäivästä viivästyti työn tekijän aikataulullisista haasteista johtuen. Teemahaastattelupäivänä kuitenkin edettiin rauhalliseen tahtiin ja epäselvissä tilanteissa oli aina mahdollisuus asian uudelleen läpi käyntiin. Työn tekijän tekemät selkeät muistiinpanot edesauttoivat kirjallisen tuotoksen oikeellisuutta. Työn tekijän mielestä myös keskinäinen luottamus haastattelupäivänä saavutettiin. Etuna tutkimuksen tekemiselle voi myös mainita haittanakin olleen työn tekijän ulkopuolisuuden, jolloin ennako-oletuksia tai asenteita ei ole ollut luotettavien tutkimustulosten saamisen esteenä. Eduksi voinee myös laskea työn tekijän kunnianhimon suorittaa toimeksiantajan antama aihe niin hyvin kuin mahdollista, jotta tarvittu tieto saadaan ja toimenpiteitä havaittuihin epäkohtiin on mahdollista tehdä.

LÄHTEET

- Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. (2020). Johda merkitystä. Alma Talent.
- Eklund, A. (2021). Osaamiskartta. Osaamisen kehittäminen työelämässä. Grano.
- Erämetsä, T. (2009). Teoriasta todeksi. Esimiestyö käytännössä. Talentum.
- Helander, K. (15.4.2021). Teknisen toimen ateria- ja puhtauspalveluiden palvelupäällikkö Katri Helanderin Teams-haastattelu.
- Henkilökohtainen tiedonanto. (14.1.2021). Ulvilan kaupungin esihenkilön puhelinhaastattelu.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (1997). Tutki ja kirjoita. Tammi.
- Hasu, M., Kupiainen, M., Käsälä, M., Kovalainen, A., Leppänen, A. & Toivanen, M. (2010). Onnistu osaamisen uudistajana. Osaamisen ja uran innovatiivinen ja tasa-arvoinen kehittäminen. Työterveyslaitos ja Turun yliopiston kauppakorkeakoulu.
- Hyppänen, R. (2013). Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijänä. Edita.
- Hyppänen, R. (2014). Kehityskeskusteluista onnistumiskeskusteluihin.
<https://www.hyveet.fi/13429/kehityskeskusteluista-onnistumiskeskusteluihin/>
- Hätönen, H. (2000). Mistä liikkeelle? Kehitystarveanalyysi oppivan organisaation kehittämiseen. Yliopistopaino.
- Hätönen, H.(2011). Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Edita Prima Oy.
- Hätönen, H. (1998). Osaava henkilöstö -nyt ja tulevaisuudessa. Metalliteollisuuden Kustannus Oy.
- Joki, M., (2021). Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Hansaprint.
- Järvinen, P. (2017). Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Alma Talent.
- Kamensky, M. (2015). Menestyksen timantti- Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Talentum.
- Kauhanen, J. (2009). Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOYpro Oy.
- Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. (2000). Strategisen osaamisen johtaminen. Oy Edita Ab.
- Kuntatyönantajat. (10.3.2017). Haettu osoitteesta <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/osaamisen-johtaminen>
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. (2014). Esimies osaamisen kehittäjänä. Sanoma Pro Oy.

- Laine, P. (2007). Osaamisen johtaminen ja HRD -tarua vai totta? Kuvaus viiden case-organisaation henkilöstön kehittämisen käytännöistä. Turun kauppakorkeakoulu.
- Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S. & Nordlund, H. (2004). Ei ainoastaan rahasta-osaamisen kokonaispalkitseminen. Vammalan Kirjapaino Oy.
- Luukkala, J. (2011). Jaksaa, jaksaa, jaksaa...-työhyvinvointitaitojen kirja. Tammi.
- Mayor, P. & Risku, M. (2015). Opas yksilölliseen motivointiin. 16 perustarvetta johtamisen apuna. Talentum.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2001). Public Sector Leadership for the 21st Century. OECD Publishing.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2018). Kehittämistyön menetelmät. Uudella osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro.
- Otala, L. (2008). Osaamispääoman johtamisesta kilpailukyky. WSOYpro.
- Puhakka, A., Sihvo, P., Väyrynen, K. (2014). Guide of competence and knowledge management. Karelia University of Applied Sciences. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-275-136-2>
- Ranki, A. (1999). Vastaako henkilöstön osaamisen organisaation tarpeita? Gummerus.
- Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. (2017). Mikä meitä liikuttaa- motivaatiopsykologian perusteet. PS-Kustannus.
- Sydänmaanlakka, P. (2014). Tulevaisuuden johtaminen 2020. Pertec Consulting.
- Sydänmaanlakka, P. (2000). Älykäs organisaatio- tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Gummerus.
- Sydänmaanlakka, P. (2015). Älykäs julkinen johtaminen. Talentum.
- Toivanen, M., Leppänen, A. & Kovalainen, A. (2012). Osaamisen kehittäminen työorganisaatiossa. Työelämäntutkimus. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87295/46190>
- Tuomi, L. & Sumkin, T. (2012). Osaamisen ja työn johtaminen- organisaation oppimisen oivalluksia. Sanoma Pro.
- Ulvilan kaupunki. (2022). Hallintosääntö 15.11.2021. Haettu 9.5.2022 osoitteesta <https://paatos.ulvila.fi/>
- Ulvilan kaupunki. (2021). Henkilöstöraportti 2020. <https://intranet.ulvila.fi>
- Ulvilan kaupunki. (2021). Haettu 13.3.2021 osoitteesta <https://www.ulvila.fi>

Ulvilan kaupunki. (2021). Ulvilan kaupungin strategia vuosille 2017-2021. Haettu 2.4.2021 osoitteesta <https://www.ulvila.fi/hallinto-ja-paatoksenteko/talous-ja-strategia/>

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

Viitala, R. & Jylhä, E. (2019). Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Edita Publishing Oy

Vilka, H. (2015). Tutki ja kehitä (4., uudistettu painos). PS-kustannus. <https://www.ellibslibrary.com>

Virtanen, P. & Stenvall, J. (2010). Julkinen johtaminen. Tietosanoma.

Esihenkilön rooli yksilön osaamisen kehittämisessä, esihenkilöiden teemahaastattelu

Alussa on oma esittely (tehtäväkuva, koulutus, kokemus) sekä johdattelu osaamisen johtamisen ja kehittämisen teemoihin.

1. Kuinka pitkältä ajalta teillä on esihenkilökokemusta?
2. Oma johtajuus, missä koette olevanne onnistumisen tunteita ja missä koette olevan parantamisen varaa?
3. Millaisia ominaisuuksia johtajalta tarvitaan?
4. Onko teillä päivittäistä keskustelua alaistenne kanssa?
5. Mitä osaamisen johtaminen mielestänne tarkoittaa?
6. Miten strateginen ja operatiivinen taso kohtaavat osaamisen johtamisessa Ulvilan kaupungilla?
 - strategisella tasolla määritetään, mitä halutaan ja operatiivisella viedään käytäntöön
7. Mikä käsitys sinulla on yksilöiden osaamisen tasosta omassa yksikössä?
8. Mitä ajattelet omasta osaamisen tasostasi?
9. Mitä esihenkilötyön haasteita kohtaat yksilön osaamisen johtamisessa?
10. Millaiseksi koette esihenkilön roolin yksilön osaamisen kehittämisessä?
11. Kuinka paljon osaamisen kehittämistoiminta liittyy tulevaisuuden osaamistarpeisiin?
12. Kokemuksenne käytettävissä olevien työkalujen riittävyys, joita tällä hetkellä ovat koulutuspäivät ja työnkierto?
13. Mitkä koette olevan tärkeimpiä esihenkilötyön kehittämiskohteita?
14. Missä asioissa koet organisaation onnistuvan esihenkilötyössä?
 - Muutamia väittämiä: mitä ajatuksia herättää?
 - 1. Organisaatio voi oppia vain oppivien jäsentensä avulla.
 - 2. Työntekijän osaamattomuus on helposti nähtävissä.
 - 3. Ihmisten johtaminen on mahdotonta.

- 4. Ihmistä, joka motivoituu sisäisistä palkkioista (työn mielekkyys, haasteellisuus, onnistumisen kokemukset) on helpompi saada kehittämään omaa osaamistaan kuin henkilön, joka motivoituu ulkoisista palkkioista (taloudellinen etu, arvostus).
- 5. Koulutuspäivät osaamisen kehittäjänä ovat tulleet tiensä päähän.

Työntekijätasolle tullaan tekemään kysely osaamisen johtamisen ja sen kehittämisen tiimoilta. Mikäli teillä on jotain, mikä erityisesti kiinnostaa ja mitä haluaisitte tietää henkilöstöltä, tähän voi kirjata aiheita.

Kiitos jo etukäteen!

Haastattelijan tiedot:

Yhteystiedot:

Sanna Lehtimäki
YLI20

Johtaminen ja palveluliiketoiminta

Satakunnan ammattikorkeakoulu | Satakunta University of Applied Sciences
Katse tulevaisuuteen. Think future.
samk.fi



Esihenkilön johtamisen rooli yksilön osaamisen kehittämisessä, työntekijäkysely

Hei kaikki ateria- ja puhtauspalveluiden työntekijät. Olen Lehtimäen Sanna ja opiskelen Satakunnan Ammattikorkeakoulussa ylempää AMK-tutkintoa johtamisen ja palveluliiketoimintaosaamisen linjalla. Tutkin lopputyönäni Ulvilan kaupungin ateria- ja puhtauspalveluiden esihenkilöiden johtamisen roolia yksilön osaamisen kehittämisessä. Jotta voin saattaa opinnäytetyöni päätökseen, tarvitsen Teidän apuanne. Opinnäytetyö sisältää teoriaosuuden lisäksi empiirisen osuuden, johon tarvitsen teidän ajatuksianne ja mielipiteitäne.

Ateria- ja puhtauspalveluiden henkilöstölle toteutettava kysely koskee osaamisen kehittämistä ja sen johtamista. Kyselyn esihenkilöllä tarkoitetaan työsi lähiesihenkilöä. Aikaa kyselyn vastaamiseen menee n. 5-15 minuuttia. Kyselyn vastausaika päättyy perjantaina 25.3.2022 klo.18.00. Vastaathan kyselyyn vain kerran! Vastaukset käsitellään nimettömänä eikä vastauksia voida yksilöidä työntekijään. Kiitos jo etukäteen ajastanne!

* Pakollinen

1. Missä työskentelet tällä hetkellä? *

Ateriapalvelut

Puhtauspalvelut

2. Valitse annetuista vaihtoehtoista itseesi sopiva. *

	<20	21-30	31-40	41-50	51-60	61>
Minkä ikäinen olet?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Valitse annetuista vaihtoehtoista itseesi sopiva. *

	<5	6-10	11-15	16-20	20>
Kuinka pitkä on työurasi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ulvilan kaupungilla?					

4. Mikä sinua motivoi eniten kehittämään omaa osaamistasi? *

- Raha
- Etenemismahdollisuudet
- Halu oppia uutta
- En koe tarvetta kehittää omaa osaamistani
- Muu

5. Jos vastasit kysymykseen muu, tarkennatko motivaatiotekijöitäsi oman osaamisesi kehittämiseen. *

6. Ulvilan kaupungin henkilöstösuunnitelmassa (2020) kerrotaan työnantajan tukevan osaamisen kehittämistä mahdollistamalla koulutuspäiviin osallistumisen, työssäoppimisen, mentoroinnin, tiimityöskentelyn ja itseopiskelun.

Minkä näistä koet mielekkäimpänä tapana kehittää omaa osaamistasi? *

- Koulutuspäivä
- Työnkierto
- Palautekeskustelu
- Toiselta oppiminen
- Itseopiskelu
- Tiimityöskentely
- Mikään ei tunnu mieleiseltä
- Muu

7. Jos vastasit kysymykseen muu, kerrothan itsellesi mieluisimman tavan kehittää osaamistasi? *

8. Minkä koet olevan suurin haaste osaamisesi kehittämiseksi? *

- Ajanpuute
- Motivaation puute
- Huono tarjonta/sopimattomat kehittämisen keinot
- Kannustuksen/palautteen puute
- En tiedä, mitä minun tarvitsee kehittää
- Esihenkilön hyväksynnän saaminen
- Muu

9. Jos vastasit kysymykseen muu, kerrothan, mikä on suurin haaste osaamisesi kehittämiseksi kohdallasi? *

10. Kannustaako esihenkilösi sinua kehittämään osaamistasi? *

- Kyllä
- Vaihtelevasti
- Ei

11. Mitkä asiat edistäisivät osaamisesi kehittämistä? *

12. Saatko esihenkilöltäsi palautetta tekemästäsi työstä? Arvioi 1-5. (1 huonosti- 5 hyvin) *

□□□□□

13. Koetko työntekijän osaamisen kehittämisen vastuun olevan työntekijällä itsellään vai esihenkilöllä? *

- Työntekijällä
- Esihenkilöllä
- Molemmilla

14. Perusteletko vielä vastauksesi työntekijän osaamisen kehittämisen vastuusta. *

15. Joka toinen vuosi käytävissä esihenkilö-työntekijä kehityskeskustelussa on osaamiseen liittyviä kysymyksiä. Oletko vastannut tämän osion kysymyksiin? *

- Kyllä
- En
- En ole vielä osallistunut kehityskeskusteluun

16. Kerrothan, miksi et vastaa kehityskeskustelussa osaamiseen liittyviin kysymyksiin? *

17. Mitä ajatuksia kehityskeskustelu sinussa herättää?

18. Millaista osaamisen johtamista odotat saavasi esihenkilöltäsi?

Osaamisen johtamisen tavoitteena on osaamisen kehittäminen niin, että organisaatio on jatkossakin kykenevä suoriutumaan tehtävistään. Osaamisen johtaminen on kokonaisuus, joka sisältää osaamistarpeiden tunnistuksen, tavoitteiden asettamisen, nykytilan arvioinnin, kehityssuunnitelmien teon, menetelmien valinnan, osaamisen

hankinnan sekä oppimista tukevan johtamisen (Hyppönen 2013, s. 115, Esi-
miesosaaminen liiketoiminnan menestystekijänä). *

19. Minkä arvosanan annat esihenkilötyöstä yksikössänne? 1 kaipaa kehitystä- 5 ei parannettavaa *

- 1 2 3 4 5

20. Perustelethan äskeiseen kysymykseen antamasi arvosana. Mitä on hyvää, mitä kehitettävää. *

21. Vapaa sana aiheesta osaamisen kehittäminen ja sen johtaminen. Onko jotain, mitä haluaisit tehdä toisin tai muutoin tuoda esille?