Miika Kivinen

Osaamisen hallinnan kehittäminen

Toimintatutkimus THL:n Kilpailutus ja tilaaminen -tiimissä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi (ylempi AMK)

Julkisten hankintojen tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Joulukuu 2022

Tiivistelmä

Tekijä:	Miika Kivinen
Otsikko:	Osaamisen hallinnan kehittäminen. Toimintatutkimus THL:n Kilpailutus ja tilaaminen -tiimissä
Sivumäärä:	63 sivua + 1 liitettä
Aika:	Tammikuu 2023
Tutkinto:	Tradenomi (ylempi AMK)
Tutkinto-ohjelma:	Julkiset hankinnat
Ohjaaja:	Lehtori Suvi Moll

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli kehittää osaamisen hallinnan prosessi Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen Kilpailutus ja tilaaminen -tiimille. Osaamisen hallinnan tila oli todettu heikoksi itsearvioinnissa. Tätä ongelmaa oli tarkoitus ratkaista opinnäytetyön toimintatutkimuksen ja sen interventiona toteutettavan kehittämisprojektin avulla. Projektille laadittiin tavoitteet ja niistä johdettiin sille myös mittarit. Tavoitteena oli luoda osaamisen hallinnan ohje ja prosessi, ja jos nämä saataisiin tehtyä, projekti olisi saavuttanut tavoitteensa.

Teoreettinen viitekehys koottiin osaamisen, osaamisen hallinnan, osaamisen johtamisen sekä osaamisen kartoittamisen kirjallisuudesta ja tutkimuksesta ja tietoa hyödynnettiin kehittämisprojektin suunnittelussa ja myös myöhemmin tutkimuksen tulosten analysoinnissa. Kehittämisprojekti toteutettiin yhdessä tiimin kanssa, ja myös minä osallistuin kehittämiseen, kuten tutkijan toimintatutkimusta tehdessä kuuluukin.

Ohjeen ja prosessin valmistuminen toimivat myös mittareina projektin onnistumiselle. Ennen ja jälkeen kehittämisprojektin tehtiin opinnäytetyötä varten myös haastattelu, josta saatujen tulosten avulla tarkasteltiin laadullisesti projektin tulosta. Opinnäytetyön tekijänä minä pidin lisäksi havainnointiin pohjaavaa tutkimuspäiväkirjaa koko tutkimuksen ajan.

Kehittämisprojekti tuotti ne tulokset, jotka sille asetettiin tavoitteeksi. Intervention vaikutus näkyi myös haastatteluissa, sillä niidenkin perusteella osaamisen hallinnassa oli tapahtunut selkeä muutos parempaan suuntaan.

Tutkimuksen tuloksina voitiin todeta, että jos osaamisen hallinta halutaan saada systemaattiseksi, sitä tulee tarkastella kokonaisuutena, johon kuuluvat tiimin osaamisen kartoittaminen, osaamisprofiilien laatiminen, tietojen tallennus järjestelmään sekä koko osaamisen ja osaamisen kehittämisen hallinnan prosessi ja sen pohjalta laadittu ohje. Prosessia ja ohjetta tulee myös tarkastella syklisesti ja ottaa koko tiimi mukaan kehittämiseen. Vain näin osaamisen hallinnan kehittäminen on systemaattista ja säilyy jatkossakin sellaisena.

Avainsanat:	Osaamisen hallinta, osaamisen kehittäminen, osaamiskartoitus, oppiva organisaatio, osaamisen johtaminen

Abstract

Author:	Miika Kivinen
Title:	Development of Competence Management: Operational Research in THL's Tendering and Ordering Team
Number of Pages:	63 pages + 1 appendix
Date:	January 2023
Degree:	Master of Business Administration
Degree Programme:	Public Procurement
Instructor:	Suvi Moll, Senior Lecturer

The purpose of this thesis was to develop a competence management process for the Tendering and ordering team of the Finnish Institute for Health and Welfare (THL). The state of competence management was found to be weak via self-assessments. The goal of this thesis was to create an instruction and process to improve competence management.

The thesis used action research methodology and qualitative research methods. The data collection included analysis of internal documents (e.g. self-assessments), interviews and a research diary. The theoretical framework focused on the topics of competence management, competence development, and competence mapping, and this information was used in the planning of the development project and later in the analysis stage.

The development was implemented together with the team, and the thesis researcher also participated in the development, as is the case when a researcher does action research. The outcome of the thesis is the improved competence management process and instructions for it. The instructions and the new competence management process also serve as measurements of the project's results. Before and after the development, interviews were also conducted, from which the results of the project were qualitatively examined. I, as the thesis researcher, also kept a research diary and conducted participant observations throughout the project.

As a conclusion from the thesis, it could be stated that if competence management is to be made systematic, it should be considered holistically, which includes mapping the team's competence, preparing competence profiles, storing data in the system, as well as managing the entire process of competence management and competence development, and creating the guidelines for it. The improved competence management process and instructions for it should also be reviewed periodically, by the entire team involved in the development. This is the only way to make the development of competence management systematic and will maintain it so in the future.

Keywords: Competence management, competence development, competence mapping, learning organization

Sisällys

1 Johdanto 1

1.1 Opinnäytetyön aiheen rajaaminen 1
1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset 3
1.3 Mittarit kehittämisprojektin onnistumiselle 4

2 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteutus 4

2.1 Toimintatutkimus teoriassa 5
2.2 Toimintatutkimuksen toteutus 6
2.2.1 Tutkimuksen toteutunut aikataulu ja sen vaiheet 7
2.2.2 Haastattelut 9
2.2.3 Haastatteluiden analyysi 10
2.2.4 Tutkimuspäiväkirja 10

3 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys 11

3.1 Oppiva organisaatio ja osaaminen työssä 12
3.2 Osaamisen kehittäminen 14
3.3 Osaamisen hallinta 16
3.4 Osaamisen johtaminen 18
3.5 Osaamiskartoitus 19
3.6 Yhteenveto teoreettisesta viitekehyksestä 22

4 Kohdeorganisaation esittely 23

5 Nykytilan analyysi 24

6 Kehittämisprojektin tavoitteet 28

6.1 Muutoksen hyödyllisyyden ennakkoarviointi ja perustelu 29
6.2 Keinot tavoitteisiin pääsemiseksi 32

7 Ensimmäinen haastattelu 33

7.1 Teema 1. Osaamisen ja osaamisen kehittämisen hallinta tiimissä 34
7.2 Teema 2. Tiimin näkemys osaamisen hallinnan hyödyistä 37

8 Kehittämisprojektin toimenpiteet ja tulokset 39

9 Toinen haastattelu 49

9.1 Teema 1. Osaamisen ja osaamisen kehittämisen hallinta tiimissä 50
9.2 Teema 2. Tiimin näkemys osaamisen hallinnan hyödyistä 52

10 Tutkimustulokset 54

10.1 Mittareiden tulokset 54
10.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin 56

11 Pohdinta 56

11.1 Tulokset ja niistä tehtävät johtopäätökset 57
11.2 Arvio työn tulosten saavuttamisesta 58
11.3 Prosessin ja tulosten reflektointi 59
11.4 Työn luotettavuuden ja eettisyyden arviointi 60
11.5 Jatkotutkimusmahdollisuudet 62

Lähteet 64

Liitteet

Liite 1. Haastattelun runko

1 Johdanto

Tässä toimintatutkimuksena toteutetussa opinnäytetyössä tutkitaan osaamisen ja osaamisen hallinnan kehittämistä Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) Kilpailutus ja tilaaminen -tiimissä. Lähtökohtana tälle tutkimukselle oli osaamisen ja osaamisen kehittämisen hallinnan heikko tila tiimissä.

Tähän toimintatutkimukseen sisältyvällä kehittämisprojektilla oli tarkoitus saada aikaan muutos tiimin osaamisen hallinnan tilaan. On hyvä ymmärtää, että toimintatutkimuksessa tutkija itse osallistuu kehittämiseen. Tässä opinnäytetyössä nojataan vahvasti Kanasen (2014) toimintatutkimusta käsittelevään teokseen, jossa tuodaan esiin toimintatutkimukseen sisältyvä interventio, joka toteutetaan usein juuri kehittämisprojektina.

1.1 Opinnäytetyön aiheen rajaaminen

Asian tutkiminen ja kehittäminen oli erittäin tärkeää, sillä osaamisen ja osaamisen kehittämisen hallinnalla on suuri merkitys THL:n Kilpailutus ja tilaaminen -tiimille. Osaamisen nähdään yleisestikin olevan merkityksellistä organisaatioiden menestyksen kannalta, ja tietopääoman on tiedostettu olevan menestyneissä organisaatioissa keskeinen voimavara (Kauhanen 2012, 142). Osaamisen hallinnan voidaan nähdä olevan digitalisaation aikana vielä tärkeämpää kuin se oli ennen sitä. Sanotaan jopa, että osaamisen hallinta voi ratkaista digitalisaation voittajat. (Kasvi 2020.) THL:n hankintatoimea on uudistettu merkittävästi viime vuosina ja käyttöön on otettu uusia järjestelmiä. Lisäksi digitalisaatio on edennyt vauhdilla, myös tiimissä, ja siksi osaamisen ja osaamisen kehittämisen hallinta on oleellisen tärkeää.

Työni teoriaan sisältyy muun muassa oppivan organisaation sekä oppimisen käsitteet. Oppivan organisaation käsitettä analysoidessaan Shih-Wei ja Lamb (2020, 35) toteavat, että yksilö voi aina oppia, mutta oppivan organisaation tehtävänä on varmistaa, että yksilöt oppivat saman suuntaisesti, jotta he voivat

saavuttaa organisaation tavoitteet. Organisaatioiden tulee siis varmistaa, että työntekijät oppivat oikeita asioita, vaikka itsensä kehittäminen ja uuden oppiminen ovatkin lähtökohtaisesti työntekijöiden omalla vastuulla. Organisaatio voi silti myös luoda oppimiselle edellytyksiä ja antaa tukea siihen tarjoamalla mahdollisuuksia opiskeluun. Pitää ymmärtää, etteivät koulutukset ole myöskään ainoa tapa kehittää osaamista. Kehittämismenetelmät jaetaan usein työpaikalla tapahtuvaan (mm. työkierto) ja työpaikan ulkopuolella (esim. koulutukset) tapahtuvaan oppimiseen. (Kauhanen 2012, 152 - 154.) Osaamisen ja osaamisen kehittämisen hallinnan parannuksilla oli siis luotava parempia mahdollisuuksia oppimiseen ja varmistettava myös, että oppiminen tukee organisaation tavoitteita ja toimintaa.

Osaamisen kartoituksella luodaan pohja sille, että tiedetään, minkälaista osaamista kukin tarvitsee. Tämä on hyvin kriittistä osaamisen ja osaamisen kehittämisen hallinnan näkökulmasta. Osaamiskartoitus on siis syytä tehdä, jotta tiedetään, minkälaista osaamista yrityksellä on ja mitä mahdollisesti puuttuu. Osaamiskartoitus ei saa kuitenkaan olla liian laaja-alainen, sillä silloin siitä voit tulla turhan kattava, monimutkainen sekä liian yksityiskohtainen. Se tulee tehdä vain, jos sille on todellinen tarve. (Salojärvi 2013, 152.)

Tiimissä osaamiskartoituksella nähtiin olevan selkeä tarve ja siksi se toteutettiin osana kehittämisprojektia. Kehittämisprojekti toimi toimintatutkimuksen interventiona, jolla tavoiteltiin vaadittavaa muutosta osaamisen ja osaamisen kehittämisen hallinnan heikohkoon tilaan tiimissä. Osaamisen ja osaamisen kehittämisen näkökulmasta on hyvä ymmärtää, että osaamiskartoituksen laatiminen helpottaa myös osaamisen johtamista. Osaamiskartoituksesta on siis apua myös esihenkilölle hänen työssään, sillä se auttaa häntä hahmottamaan tiimin ja tiimiläisten kehittämispolkuja. Lisäksi tällöin on mahdollista peilata osaamistarvetta tiimin tehtävään ja tulevaisuuden tavoitteisiin. (Kupias & Peltola & Pirinen 2014, luku 2.)

Tämän toimintatutkimuksen ongelmaa ja sen tavoitteita oli syytä tarkastella siis osaamisen johtamisenkin näkökulmasta. Tällöin tarkastelussa voi olla henkilöstön kehittäminen ja kompetenssien kartoittaminen sekä tietojen tallentaminen,

joista kirjoittaa Salojärvi (2013, 147) osaamisen johtamista käsitellessään. Nämä kolme näkökulmaa toimivat hyvin pitkälle myös tämän toimintatutkimuksen yhteydessä toteutetun kehittämisprojektin rajauksena, sillä keskiössä oli henkilöstön kehittämiseen liittyvä osaamisen ja osaamisen kehittämisen hallinnan parantaminen. Samalla projektissa työstettiin osaamiskartoitusta ja tietojen tallennusta niin, että näitä voitaisiin jatkossa hallita systemaattisesti.

Kehittämistyö toteutettiin noin vuoden aikana. Siinä pyrittiin huomioimaan laajasti teoriasta esiin nousseita näkökulmia ja saamaan näin tiimin osaamisen ja osaamisen kehittämisen hallinta systemaattiseksi. Avaan myöhemmin (ks. luvut 8 ja 11.1) tässä opinnäytetyössä tarkemmin tuota kehittämistä ja itse tutkimuksen tuloksia.

1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tutkimusongelmana tässä opinnäytetyössä on Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen Kilpailutus ja tilaaminen -tiimin osaamisen ja osaamisen kehittämisen hallinnan liian heikko taso ja se, miten tätä saataisiin parannettua. Tiimin osaamisen ja osaamisen kehittämisen hallinnan heikkoon tilaan oli syytä reagoida. Tiimi vastaa muun muassa THL:n tarpeesta maksuun prosessista ja sen kehittämisestä. Tiimiin kuuluu noin 15 henkilöä, tutkimuksen teon aikana määrässä on ollut pientä vaihtelua.

Ongelma ilmeni siinä, ettei osaamista tai osaamisen kehittämistä hallittu systemaattisesti. Systemaattisuuden puute näky muun muassa siten, ettei minkäänlaista osaamiskartoitusta oltu tehty, eikä osaamisen hallintaan ollut selkeää prosessia tai ohjetta. Tämä taas aiheutti riskin, ettei osattu varautua osaamistarpeiden muutoksiin, eikä tiedetty varmasti, onko tarpeellista osaamista eri osaamisissa tai osaamisalueilla. Tästä tutkimusongelmasta muodostui tutkimuskysymykset, joihin tällä toimintatutkimuksella lähdetiin etsimään vastauksia. Tutkimuskysymyksiä on kaksi:

- Miten osaamista tulisi kehittää ja hallita?

- Miten oikea osaaminen voidaan varmistaa, ja miten sitä tulisi kehittää jatkossa?

1.3 Mittarit kehittämisprojektin onnistumiselle

Mittarit muodostettiin kehittämisprojektin tavoitteiden pohjalta ja luotiin yhdessä tiimin kanssa ensimmäisessä tapaamisessa/työpajassa, kun analysoitiin nykytilaa. Mittareita tarvittiin, jotta saatoimme mitata kehittämisprojektin onnistumista.

Mittareita luodessamme totesimme, että ne voidaan johtaa suoraan tavoitteista. Mittarina toimi siis tavoitteiden toteutuminen. Näiden kahden mittarin lisäksi päätimme ottaa mittariksi myös haastattelut, jotka toteutettiin ennen ja jälkeen intervention. Mittarit olivat siis seuraavat:

- Onko tiimin ja tiimiläisten osaaminen kartoitettu ja kirjattu?
- Onko Kilpailutus ja tilaaminen-tiimillä osaamisen hallintaprosessi ja ohje osaamisenhallintaan?
- Miten muutos vaikuttaa tiimiläisten näkökulmasta, kun tarkastellaan haastatteluja ennen ja jälkeen kehittämisen?

2 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteutus

Avaan tässä luvussa otsikon mukaisesti tutkimusmenetelmiä ja tutkimuksen toteutusta. Tämä luvun sisällön on tarkoitus avata käytettyjä menetelmiä ja sitä, miten tutkimus on toteutunut.

Kerron tässä luvussa muun muassa toimintatutkimuksen teoriasta ja käytännön toteutuksesta sekä haastatteluista. Käyn läpi myös tutkimuspäiväkirjan tekemistä, jonka avulla on hyvä havainnoida tutkimuksen tekemistä. Ensimmäisenä käsittelen toimintatutkimuksen teoriaa.

2.1 Toimintatutkimus teoriassa

Tämä tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena. Toimintatutkimus nähdään tutkimuksena, jossa elementtinä on pysyvä muutos, ja tämä muutos tapahtuu toimijoista itsestään kumpuavana toimintana, eikä sitä ole annettu ulkoapäin tai käskien. Toimintatutkimus pitää sisällään periaatteessa lupauksen jostain paremmasta, johon sillä pyritään. Sillä pyritään myös ratkomaan ongelmia erilaisissa yhteisöissä. (Kananen 2014, 11.) Tämän vuoksi toimintatutkimus sopii erittäin hyvin tällaiseen opinnäytetyöhön, joka toteutetaan työyhteisössä.

Toimintatutkimuksen vaateita noudattaen määrittelimme Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) Kilpailutus ja tilaaminen -tiimissä ongelman, jota lähdimme interventiolla eli kehittämisprojektilla ratkaisemaan. Kananen (2014, 38 - 44) toteaa, ettei ongelman määrittelyä kannata ohittaa liian nopeasti, jotta löydetään varmasti todellinen ongelma. Hän neuvoo ongelman määrittelyyn useita keinoja, ja tässä työssä hyödynnettiin mm. Mind Map -käsitekarttaa. Käytettyjä keinoja esitellään enemmän luvussa 4.3 *Ongelman syiden ja seurausten analyysi*. Pidimme työpajoja myös kehittämisprojektissa, joissa työstettiin ratkaisua määriteltyyn ongelmaan.

Tämä tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksen aikana toteutimme mm. kaksi puolistrukturoitua teemahaastattelua. Teemahaastatteluissa on tapana edetä etukäteen valittujen teemojen varassa ja liittää niihin tarkentavia lisäkysymyksiä. Metodologisesta näkökulmasta katsottuna teemahaastatteluissa korostetaan ihmisten tulkintoja asioista. Teemahaastatteluissa ei silti kysytä aivan mitä tahansa, vaan pyrkimyksenä on löytää sellaisia merkityksellisiä vastauksia, joiden tulisi peilata kyseisen tutkimuksen tarkoitusta, sen ongelman asettelua ja itse tutkimustehtävää. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 75.) Teemahaastattelut toimivat myös laadullisina mittareina muutokselle tässä tutkimuksessa, kun analysoidaan haastatteluiden vastauksissa tapahtunutta muutosta ennen kehittämisprojektia ja sen jälkeen. Haastattelut analysoitiin teemoittelemalla, jota helpotti toki se, että teemat olivat jo olemassa haastattelurungon pohjalta. Teemoittelussa tuodaan esiin sitaatteja ja näytetään näin lukijalle, että tutkija on tehnyt oikeita tulkintoja aineistosta. Tulkinnoissa tulee kuitenkin olla

tarkkana, jotta tutkimus tuo esiin nimenomaan tutkittavan asian, eikä ole vain subjektiviteetin auki kirjoittamista (Eskola & Suoranta 1998, luku 4). Haastattelut olivat hyvä tapa saada tietoa tutkittavasta kohteesta, ja niiden avulla pystyttiin tarkastelemaan toimintatutkimuksella tavoiteltavaa muutosta, kun ne toteutettiin ennen ja jälkeen kehittämisprojektin.

Tässä toimintatutkimuksessa hyödynnettiin myös tutkimuspäiväkirjaa havainnointimenetelmänä, sillä havainnointi on tärkeä osa toimintatutkimusta ja soveltuu hyvin menetelmänä laadulliseen tutkimukseen. Kananen (2014, 82 - 83) kirjoittaa, että päiväkirjalla olisi syytä olla rakenne, sillä se ohjaa kirjaamista, mutta hän toteaa, että yleiskirjaaminenkin on silti parempi kuin se, että ei kirjaa mitään. Hän jatkaa, että kyse on käytännössä havainnoinnista, sillä päiväkirjan pitäminen edellyttää havainnointia. Kananen kirjoittaa myös, että muistiin voidaan kirjoittaa mitä erilaisempia asioita, aina yksityiskohtaisista kommenteista lähtien. Näitä kommentteja voidaan sitten käyttää todisteina tai näytteinä tapahtuneista asioista. Päiväkirjaa voi Kanasen mielestä hyödyntää myös itsearvioinnin ja reflektoinnin välineenä. Hän kehottaa myös kirjoittamaan mieluummin enemmän kuin vähän, sillä merkintöjä voi aina karsia.

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa on lähtökohtana todellisen elämän kuvaaminen ja siihen sisältyy ajatus moninaisesta todellisuudesta. Tätä todellisuutta ei saa laittaa mielivaltaisesti osiin, sillä eri asiat linkittyvät toisiinsa ja niiden suhteet voivat olla monimutkaisia ja monin tavoin linkittyneitä. Siksi laadullisessa tutkimuksessa kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2010, 161.) Siksi näen, että teemahaastattelut ja tutkimuspäiväkirja soveltuvat tämän laadullisen tutkimuksen tekemiseen erittäin hyvin, sillä ne molemmat laajentavat näkemystä tutkittavasta kohteesta ja antavat kokonaisvaltaisemman kuvan siitä.

2.2 Toimintatutkimuksen toteutus

Tämä toimintatutkimus toteutettiin Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) Kilpailutus ja tilaaminen -tiimissä. THL on itsenäinen valtion asiantuntija- ja tut-

kimuslaitos, jonka tehtävänä on edistää ihmisten hyvinvointia, terveyttä ja turvallisuutta (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2022a). Tutkimusta tehdessä pyrittiin osallistamaan tiimiläisiä sen tekoon. Toimintatutkimus ei olekaan vain tutkijan työtä, vaan siinä tulee olla aina mukana ihmisiä myös käytännön työelämästä. Toimintatutkimus nähdäänkin myös ammatillisen oppimisen ja kehittymisen prosessina. (Kananen 2014, 11.)

Tällä toimintatutkimuksella pyrittiin ratkomaan tiimin käytännön ongelmaa liittyen osaamisen hallintaan. Toimintatutkimuksen kohdalla onkin keskeistä, että se liittyy käytännön työelämään ja siellä vastaan tuleviin käytännön ongelmiin, joita pyritään tiedostamaan ja sitten myös poistamaan (Kananen 2014, 11).

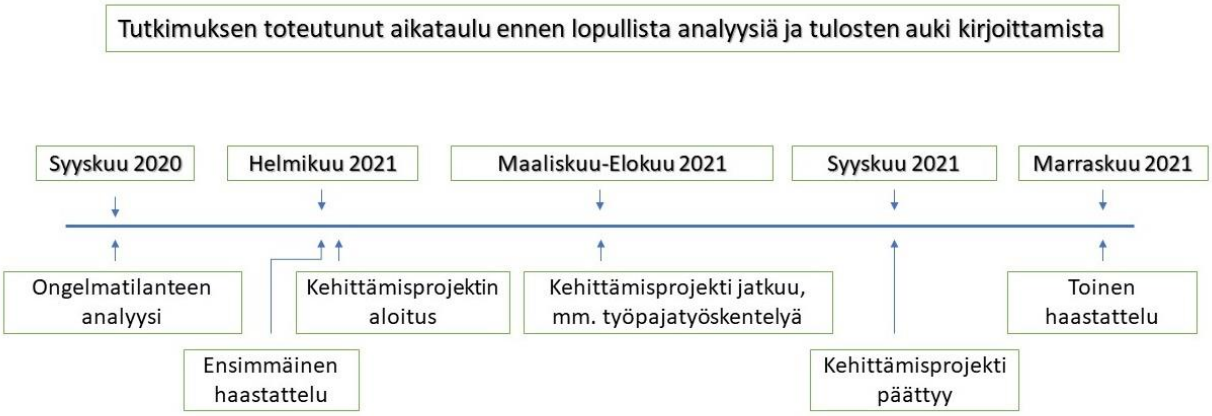
2.2.1 Tutkimuksen toteutunut aikataulu ja sen vaiheet

Syksyllä 2020 toteutettiin ongelmatilanteen analyysi työpajatyöskentelynä yhdessä tiimin kanssa. Kattavaa nykytilan kartoitusta ei enää tarvittu, koska se oli jo tehty edellisenä keväällä itsearviointina. Tässä vaiheessa oli syytä muistaa, että liian nopea siirtyminen ratkaisuvaiheeseen, eli kehittämisprojektiin, voi mahdollisesti jättää ongelman sekä siihen vaikuttavat tekijät liian pintapuoliselle analysoinnille. Tällöin ei välttämättä ratkaista oikeaa ongelmaa. (Kananen 2014, 35.) Me hyödynsimme tässä hyvin monenlaisia ongelman määrittelymenetelmiä ja pyrimme löytämään ongelman ytimen huolella. Kun ongelmatilanteen analyysi oli toteutettu, saatiin suunnitteluvaihe käynnistettyä. On hyvä huomioida, että tutkimuksen tulee olla sidottuna kaikkiin toimintatutkimuksen vaiheisiin, niin suunnitteluun, toimintaan kuin seurantaan. Tämä takaa toimintatutkimuksellisen otteen ja näin työ voi täyttää siltä vaadittavat tieteelliset vaatimukset ja olla korkeakoulutasoinen opinnäytetyö. (Kananen 2014, 55.) Tätä pyrin toteuttamaan tässä toimintatutkimuksessa ja pidin siksi myös tutkimuspäiväkirjaa koko toimintatutkimuksen ajan, ja kirjasin siihen havaintoja tutkimuksen teosta. Hyödynnän näitä havaintoja pohdinnassa, kun reflektoin tutkimuksen toteutusta.

Toteutin tutkimuksen aikana myös kaksi haastattelua, mutta ne esitellään tarkemmin seuraavassa luvussa *2.2.2. Haastattelut*. Ensimmäisen haastattelun jäl-

keen pääsimme kunnolla käynnistämään toimintatutkimukseen kuuluvan kehittämisprojektin. Jouduin heti toteamaan, ettei alun perin suunniteltua kahta kehittämissykliä ollut mahdollista toteuttaa. Tämä kehittämisprojekti oli aikataulutettava tiimin muut kehittämiset ja työtehtävät huomioiden ja silloin tämä oli tehtävä huomattavasti väljemmin. Yksi sykli tuli kestämään lähes koko vuoden 2021 ja näin ei olisi mahdollista toteuttaa kuin yksi kehityssykli suunnittelun kahden sijasta. Tämä muutos oli pakko tehdä suunnitelmaan, ja sen mukaan tein uuden aikataulutuksen. Tuossa selkeästi väljemmässä aikataulussa saatoimme pysyä ja saada näin kehittämisprojektin toteutettua.

Kun kehittämisprojekti oli toteutettu, pidin tiimin kanssa uuden ryhmähaastattelun ja saatoin näin arvioida intervention vaikutusta vertaamalla ensimmäisen ja toisen haastattelun vastauksia. Haastattelu jouduttiin aikataulullisista syistä pitämään ennen osaamiskeskusteluita, vaikka olisin tahtonut toteuttaa sen vasta niiden jälkeen. Tällöin sykli olisi saatu täysin loppuun, mutta prosessi ja ohje olivat silti jo valmiit ja projektikin päätetty tässä vaiheessa. Tiimiläiset olivat tehneet myös osaamisen arviointia itsearvioinnin pohjalle pienissä ryhmissä. Osa oli tehnyt jo itsearvioinninkin. Lähdin toteuttamaan haastatteluiden analyysiä pian toisen haastattelun jälkeen ja toteutin ne teemoittelulla. Tätä helpotti toki se, että haastattelut olivat teemahaastatteluita, mutta avoinkysymys olisi jättänyt vielä mahdollisuuden uuden teeman syntymiselle, tosin sellaista ei tullut. Tämän jälkeen tein analyysiä, lähdin työstämään tutkimusraporttia ja kirjoittamaan tuloksia auki. Seuraavassa kuviossa 1. on esitettynä kehittämisprojektin aikataulu aikajanalla.



Kuvio 1. Tutkimuksen toteutuksen aikataulu.

Tätä tutkimusta tehdessä on pyritty huomioimaan koko sen teon ajan myös tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys, näistä tarkemmin pohdinnassa luvussa 11.4 *Työn luotettavuuden ja eettisyyden arviointi.* Itse tutkimuksen onnistumisesta ja sen arvioinnista voi lukea tarkemmin luvusta 11. *Pohdinta.*

2.2.2 Haastattelut

Kun toteutetaan toimintatutkimus, on aina tavoitteena muutos (Kananen 2014, 117). Siksi toteutin tiimin kanssa kaksi samansisältöistä ryhmähaastattelua ennen ja jälkeen kehittämisprojektin, jotta saatoin todentaa laadullisin keinoin mahdollisen muutoksen. Haastatteluilla tavoiteltiin näkemystä osaamisen ja osaamisen kehittämisen hallinnasta tiimissä. Haastattelut toimivat myös alku- ja loppumittauksina, joiden välissä toteutettiin interventio, eli suunniteltu toimenpide (Kananen 2014, 119), joka tässä tapauksessa tarkoitti kehittämisprojektia. Ja kun sama haastattelu toteutettiin intervention alussa ja lopussa, niin pystyttiin analysoimaan, olisiko muutos nähtävissä saaduissa vastauksista. Ryhmähaastatteluista on se etu, että ryhmähaastatteluun osallistuvat voivat muistellessaan asioita rohkaista ja tukea toisiaan ja näin saadaan enemmän tietoa (Eskola & Suoranta 1998, luku 3).

Tarkoituksena oli toteuttaa ensimmäinen tiimin näkemystä osaamisen hallinnasta kartoittava haastattelu jo syksyllä 2020, mutta tämä haastattelu päästiin

toteuttamaan vasta alkuvuodesta 2021. Haastattelua ennen allekirjoitettiin myös kolmikantasopimus laitoksen, koulun ja opinnäytetyön tekijän kesken. Haastattelu oli tarkoitus toteuttaa uudestaan samansisältöisenä kehittämisprojektin jälkeen. Haastattelut toteutettiin Teamsin välityksellä ja nauhoitin ne. Tutkimukseen osallistuvia informoitiin siitä, miten vastauksia käsitellään, sekä siitä, ettei heidän ollut pakko osallistua haastatteluun ja että osallistumalla he antoivat siis luvan haastattelun teolle. En kerännyt tiimiläisiltä mitään henkilötietoja ja haastattelin heitä muutenkin ryhmänä, joten vastauksetkin olivat yhteisiä. Haastattelut kestivät lopulta noin puoli tuntia, mutta olin varannut niihin kuitenkin enemmän aikaa. Haastatteluiden kesto oli hieman lyhyempi kuin mitä odotin, vaikka sainkin hyviä vastauksia tutkimuksen näkökulmasta.

2.2.3 Haastatteluiden analyysi

Aluksi litteroin haastattelut ja sain ne näin kirjalliseen muotoon. Litteroinnilla tarkoitetaan erilaisten tallenteiden kirjoittamista kirjalliseen muotoon, jolloin niitä voidaan käsitellä erilaisilla analysointimenetelmillä (Kananen 2014, 105). Jätin litteroinnista pois ylimääräiset äänteet ja keskityin vastausten sisältöön. Katsoin, että tämä oli riittävä ja tarkoituksenmukainen taso litteroinnille, jotta saatoin toteuttaa varsinaisen analyysin, eikä mitään oleellista jäänyt pois.

Haastattelut analysoin teemoittelemalla, jota helpotti huomattavasti haastattelukeinona käytetty teemahaastattelu, eli teemat olivat jo valmiiksi olemassa. Mukana oli toki vielä avoin kysymys, minkä kautta olisi ollut mahdollisuus, että olisi tullut muitakin teemoja kuin haastatteluun valikoituneet. Teemoittelu oli perusteltua myös siksi, että se on suositeltava analysointitapa juuri käytännön ongelman ratkaisemiseksi (Eskola & Suoranta 1998, luku 4) Tutkimusraportissa on tarkoituksen mukaista esitellä teemojen yhteydessä vastaajien aitoja sitaatteja (Kananen 2014, 111), ja näin tässä opinnäytetyössäni myös tein.

2.2.4 Tutkimuspäiväkirja

Kirjoitin koko toimintatutkimuksen ajan tutkimuspäiväkirjaa, aina siihen asti, kunnes kehittämisprojekti saatiin tehtyä valmiiksi. Martti Grönfors (2011) kirjoittaa

teoksessaan *Laadullisen tutkimuksen kenttätyömenetelmät* kenttäpäiväkirjasta, mutta viittaa samassa yhteydessä tutkimuspäiväkirjaan:

> Tunnetuin tutkimuspäiväkirja on Malinowskin henkilökohtainen päiväkirja kenttätutkimuksestaan Trobriandin saarilla (Grönfors 2011, 80).

Tulkitsen tässä puhuttavan siis samasta asiasta, kun puhutaan tutkimuspäiväkirjasta ja kenttäpäiväkirjasta, sillä erotuksella, että toista tehdään kentällä. Grönfors mainitsee, että:

> Kenttäpäiväkirja on tarkoitettu tutkimuksen yleisen kulun, metodologisten ja menetelmällisten seikkojen sekä tutkijan omien arvioivien kommenttien kirjaamiseen. (Grönfors 2011, 80)

Hän lisää vielä:

> Kenttäpäiväkirja toimii siis lähinnä tutkimusprosessia kuvaavana asiakirjana, johon on tarkoitus merkitä tutkimuksen metodologiseen pohdintaan vaikuttavat seikat (*Grönfors 2011, 80).*

Olen osallistunut itse kehittämiseen ”kentällä” ja olen samalla kirjoittanut tutkimuspäiväkirjaani ja olen pyrkinyt kuvaamaan siinä toimintatutkimuksen edistymistä ja havaintojani siitä. Käsittelen tämän työn reflektoinnissa osin myös tutkimuspäiväkirjaa ja pyrin tällä vahvistamaan tutkimukseni luotettavuutta ja tuomaan esiin asioita, jotka sen tekemiseen ovat vaikuttaneet.

3 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tämän tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä ovat keskiössä seuraavat käsitteet: osaaminen työssä, oppiva organisaatio, osaamisen kehittäminen, osaamisen hallinta, osaamisen johtaminen ja osaamiskartoitus. Kaikki keskeisiä käsitteitä, kun tutkitaan osaamisen ja osaamisen kehittämisen hallintaa.

Avaan siis seuraavissa alaluvuissa oppivaa organisaatiota, osaamista työssä, osaamisen kehittämistä, osaamisen hallintaa, osaamisen johtamista ja osaamiskartoitusta, jotta tätä opinnäytetyötä lukeva voi ymmärtää, millaiseen lähdeaineistoon opinnäytetyöni nojaa. Näin luon samalla teoreettisen viitekehyksen

tutkimukselleni, sillä tästä aiheesta ei ole olemassa selkeästi yhtä kaiken kattavaa teoriaa.

3.1 Oppiva organisaatio ja osaaminen työssä

Juhani Kauhanen (2012, 142) tuo teoksessaan *Henkilöstövoimavarojen johtaminen* esiin sen, että osaaminen on keskeistä organisaation menestymisen kannalta. Hän jatkaa lisäksi, että tietopääoma on tiedostettu useimmissa menestyneissä organisaatioissa niiden keskeisimmäksi voimavaraksi ja siksi useimmat organisaatiot koettavat hyödyntää tätä mahdollista menestystekijää. Tutkimus vahvistaa, että organisaation oppimisella on positiivinen vaikutus liiketoiminnan tulokseen. Tutkimuksessa tuodaan esiin myös se, että organisaation oppimisen positiiviseen vaikutukseen liiketoiminnan tuloksessa liittyy selkeimmin johdon sitoutuminen oppimiseen. (Thi Pham & Viet Hoang 2019, 259 - 269.) Edelliset lähteet viittaavat tässä vahvasti yksityisen sektorin organisaatioihin, mutta sama pätee mielestäni myös julkisen puolen organisaatioiden kohdalla ja mahdollistaa niiden tehokkaamman toiminnan. Osaamisen merkitys on kasvanut ennen kaikkea, kun teolliset työpaikat ovat vähentyneet ja asiantuntija- sekä palvelutehtävät ovat lisääntyneet (Salojärvi 2013, 145). Kilpailutus ja tilaaminen -tiimin toiminta on niin asiantuntija- kuin palvelutehtäviä sisältävää ja vaatii siksi niin osaamisen hallintaa kuin sen jatkuvaa kehittämistäkin.

Osaamisen käsite voidaan nähdä moni-ilmeisenä. Sillä voidaan viitata niin koko organisaation osaamiseen, joka taas koostuu yksilöiden ja ryhmien osaamisesta, kuin koko organisaatioon ja sen tapoihin toimia. Organisaatio on voinut ottaa esimerkiksi kokonaisosaamisen tai vain jonkin osaamisen näkökulman osaksi strategiaansa. Osaamisella voidaan tarkoittaa myös kykyjä, tietoja ja taitoja, joita voi olla yksilöillä, ryhmillä tai esimerkiksi verkostoilla. Näiden lisäksi osaamiskäsitettä voidaan tarkastella myös kulttuurin näkökulmasta, jolloin ajatus on, että organisaatio voi muuttaa kulttuuriaan mahdollistaakseen tavoitteidensa saavuttamisen. (Salojärvi 2013, 146.)

Osaamista voidaan tarkastella siis eri näkökulmista, kuten myös Mika Kamensky tekee teoksessaan Menestyksen timantti (2015). Näkökulmia osaamisen tarkasteluun on hänen näkemyksensä mukaan kuusi. Hänkin tarkastelee asiaa yritysmaailman näkökulmasta ja pääosin organisaatiotasolla. Kamensky tuo esiin sen, että osaamisella tarkoitetaan usein vain tietoja ja taitoja, mutta määritelmä on hänen mukaansa liian kapea. Hän lisääkin tähän näkökulmaan näkemyksen, halun ja rohkeuden. Ne ovat hänen mielestään välttämättömiä ja kehitettävissä olevia asioita. Lisäksi hän näkee, että työntekijällä tulisi olla laaja-alainen näkemys omasta ja organisaation tehtävästä, halu tai motivaatio tehdä sekä rohkeutta toteuttaa asioita. Kamenskyn mukaan muita näkökulmia osaamiseen ovat ydinosaaminen (koskee organisaation näkökulmasta tärkeimpiä osaamisen alueita, yleensä liiketoiminnan näkökulmasta tarkasteltuna), yksilö- ja joukkueosaamien, vuorovaikutusosaaminen, osaamisen taso ja muutos tai kehittämisen keinot sekä teknis-taloudellis-sosiaalinen osaaminen, jonka pohjana on ajatus yrityksestä kokonaisuutena ja joka pitää sisällään kaikki kolme osa-aluetta.

Kauhanen (2012, 145 - 148) tuo osaamistarveanalyysistä kirjoittaessaan esiin myös yksilön pätevyydet eli kompetenssit, ja hän nostaa keskiöön seuraavat: motivaatio ja energia, henkilökohtaiset ominaisuudet, tiedot, taidot, kokemus, ihmissuhdeverkot sekä arvot ja asenteet. Hän korostaa, että tiedot ja taidot muodostavat siis vain osan yksilön osaamisesta. Ne käsittävät silti ammattitaidot sekä yleiset ja sosiaaliset taidot. Hän tuo esiin myös sen, että nykyään yleisen ammattitaidon lisäksi esim. kieli- ja tietotekniikkataidoilla on suuri merkitys. Kokemuksen merkitys on myös tärkeä, sillä se muodostaa viitekehyksen oppimiselle ja on sitä laajempi, mitä kauemmin ja laaja-alaisemmin kokemusta on hankittu. Yksittäisen työntekijän kannalta olennaista osaamista on myös se, miten hän kykenee yhdistämään ammattiin liittyvät tiedot ja taidot niin, että niistä on hyötyä (Kupias ym. 2014, luku 2).

Organisaatio oppii yksilöiden kautta ja sillä, miten yksilö suhtautuu oppimiseen ja millaista tukea hän saa, on myös suuri merkitys niin yksilön kuin organisaati-

onkin näkökulmasta. Yksilöt voivat aina oppia, mutta oppivan organisaation tehtävänä on varmistaa, että yksilöt oppivat saman suuntaisesti, jotta organisaation tavoitteiden saavuttaminen mahdollistuu (Shih-Wei ja Lamb 2020, 35). Tutkimus osoittaa myös, että työntekijöiden oppimissuuntautuneisuus ja saatu tuki organisaatiosta ovat välttämättömiä reunaehtoja, jotka voivat lisätä teknologisia innovaatioita sekä työntekijöiden hyvinvointia (Zahoor & Donbesuur & Christofi & Miri 2022, 6). Kyseinen tutkimus keskittyi teknologisten innovaatioiden tuottamisen näkökulmaan, mutta tulos on varmasti laajennettavissa muihinkin innovaatioihin ja niiden lisääntymiseen työntekijöiden oppimissuuntautuneisuuden ja saadun tuen myötä. Toisin sanoen organisaation kannattaa tukea työntekijöitä ja motivoida heitä oppimiseen sekä suunnata oppimista organisaation tavoitteita kohti, sillä se auttaa organisaatiota kehittymään oikeaan suuntaan ja samalla parantaa työntekijöiden hyvinvointia.

Organisaation oppimisesta puhuttaessa on tarkasteltava myös oppimisen tasoja, joista kirjoittavat Argyris ja Schön (1978, 18 - 26), käsitellessään yksisilmukkaista (single-loop learning) ja kaksoissilmukkaista oppimista (double-loop learning). Näillä viitataan siihen, kuinka hyvin oppiminen saadaan sidottua organisaatioon ja miten se muokkaa sitä. Yksisilmukkainen oppiminen vaikuttaa vain organisaation strategiaan ja käsityksiin. Niiden perustana oleviin organisaation normeihin ja rakenteisiin yksisilmukkainen oppiminen ei kuitenkaan vaikuta, vaan tällöin tarvitaan kaksoissilmukkaista oppimista, jossa tapahtuu todellista organisaation oppimista, kun tieto sulautuu organisaation muistiin, eikä karkaa pois lähtevän työntekijän mukana. Kaksoissilmukkainen oppiminen myös johtaa normien luovaan kyseenalaistamiseen sekä muuttamiseen (Engeström 2004, 26).

3.2 Osaamisen kehittäminen

Voidaan nähdäkseni sanoa, että organisaatiossa tulee panostaa osaamisen kehittämiseen, jos organisaation halutaan yleisestikin kehittyvän. Iloranta ja Pajunen-Muhonen puhuvat hankintaosaamisesta, mutta seuraava toteamus koskee

yleisemminkin kaikkea osaamista. He toteavat, että mitä enemmän hankinta-osaamisen kehittämiseen panostetaan, sitä suuremaksi voi kasvaa myös tunnistettu kehittämispotentiaali (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 28). Osaamisen kehittämisellä voidaan nähdä olevan myös selkeä välinearvo, koska sillä saadaan aikaan osaamista, josta on hyötyä organisaation kokonaistoiminnan kannalta. Joskus se nähdään myös itseisarvona, jolloin nähdään, että osaava organisaatio itsessään, ilman selkeitä liiketoimintatavoitteita, saa jo aikaan parempaa tulosta. Osaamisen tietoinen kehittäminen nähdään myös tärkeänä yksilön työmotivaation sekä sitoutumisen kannalta. Tällöin se on keino tasapainottaa työnantajan ja henkilön/henkilöstön erilaisia odotuksia. Motivoitunut ja sitoutunut työntekijä suoriutuu paremmin ja lopputulos on työnantajankin näkökulmasta suosiollinen. (Salojärvi 2013, 156 - 157.)

Itsensä kehittäminen ja uuden oppiminen ovat ensisijaisesti jokaisen työntekijän omalla vastuulla. Organisaatio voi tietysti luoda oppimiselle edellytyksiä ja tukea sitä tarjoamalla mahdollisuuksia opiskeluun. Jokainen voi valita omaan kehityssuunnitelmaansa sellaisen tavoitteen kuin haluaa, on se sitten tutkintoon johtavaa tai muunlaista opiskelua. Yhteiskunta tarjoaa paljon erilaisia koulutuksia ja mahdollisuuksia itsensä kehittämiseen. Hyvin usein henkilöstön osaamisen kehittämisen keinoksi ajatellaankin vain koulutukset, mutta kehittämismenetelmiä on todellisuudessa varsin runsaasti. Menetelmät voidaan jakaa työpaikalla tapahtuvaan (esim. sijaisuudet, työkierto ja mentorointi) ja työpaikan ulkopuolella tapahtuvaan (esim. ammattikirjallisuuden lukeminen, itseopiskelu ohjelmat ja opiskelu oppilaitoksissa) oppimiseen. (Kauhanen 2012, 152 - 154.)

Voidaan sanoa, että osaaminen kehittyy useimmissa tapauksissa vähitellen. Osaamista joko ei ole tai sitä on vähän, kohtalaisesti, paljon tai jopa erittäin paljon. Osaamisen kehittämisen suhteen voidaankin sanoa olevamme koko ajan matkalla, sillä ympäristö ja sen vaatimukset muuttuvat jatkuvasti. On hyvä muistaa, että osaaminen ja asiantuntijuus kehittyvät vaiheittain, porras kerrallaan. Näitä portaita ei pysty yleensä harppomaan, vaan on edettävä yksi porras kerrallaan. (Kupias ym. 2014, luku 2.) Alla on lueteltuna viisiportaisiksi määritellyt osaamistasot:

1. *noviisi*
2. *kehittynyt aloittelija*
3. *pätevä ongelmanratkaisija*
4. *taitava suorittaja*
5. *asiantuntija tai ekspertti.*

(Dreyfus & Dreyfus 1986; Benner 1989, teoksessa Kupias ym. 2014, luku 2).

Osaamisen kehittämisellä on myös lain suoja, kuten seuraavasta suorasta työsopimuslain lainauksesta voi nähdä:

> Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi. (työsopimuslaki 2001, luku 1§)

Tämä työsopimuslaissa oleva yleisvelvoite kiinnittää huomiota työssä suoriutumiseen ja viestittää siitä, että työntekijällä on tarve saada perehdytystä ja kolutusta niissä tilanteissa, kun työsuhteessa muuttuu jotain olennaista. Tätä tapahtuu kuitenkin jatkuvasti ja jos näissä tilanteissa ei kiinnitetä huomiota osaamisen kehittämiseen, niin pian huomataan negatiiviset muutokset liittyen työhyvinvointiin ja tuottavuuteen. (Kupias ym. 2014, luku 1.)

3.3 Osaamisen hallinta

Osaamisen hallinta on nykyisin vielä tärkeämpää kuin se oli ennen digitalisaatiota. Voidaan jopa sanoa, että osaamisen hallinta ratkaisee digitalisaation voittajat. Osaamisen hallinta ja johtaminen ovat ratkaisevassa asemassa, kun mietitään organisaatioita, jotka menestyvät tai edes selviävät nyt käynnissä olevasta työelämän ja markkinoiden murroksesta. Samalla tavalla, kun organisaa-

tiossa mietitään päätöksiä tulevaisuudessa tarvittavien tuotantoteknisten investointien osalta, niin tulee miettiä myös organisaation osaamistarpeita ja osaamisen investointeja. (Kasvi 2020.) Osaamisen hallintaa voi myös hyödyntää nopeasti muuttuvissa ympäristöissä ja sen arvo on tällöin vielä suurempi (Boudreau & Ramstad 2008, 293).

Yritysten kilpailuasema riippuu olennaisesti sen arvokkaista, harvinaisista ja jäljittelemättömistä kyvyistä ja ydinosaamisesta. Tällainen arvo muodostuu proaktiivisesta oppimiskäyttäytymisestä ja sellaisista vakaista toimintamalleista, jotka auttavat organisaatiota mukauttamaan joustavasti rutiinejaan ja muokkaamaan resurssejaan niin, että tehokkuus säilyy epävarmoissa oloissakin. (Do & Budwhar & Shipton & Nguyen & Nguyen 2022, 812.) Osaava henkilökunta ja ennakoiva oppiminen ovat siis keskeisessä asemassa, kun mietitään organisaation resilienssiä, mutta tätä varten pitää olla myös vakaat toimintamallit, jotka auttavat osaamisen hallinnassa.

Organisaation tasolla osaamisen hallinta on henkilöstöhallinnon tehtävä. Johdolle pitäisi pystyä kertomaan, minkälaista osaamista löytyy, minkälaista osaamista tarvittaisiin lisää, ja miten tämä puuttuva osaaminen voidaan hankkia. Osaamisen hallinnan voidaan nähdä olevan yhtä tärkeää kuin tiedon hallinta. (Tieke 2021.) Toisaalta systemaattisen osaamisen hallinnan voi nähdä pohjaavan tiedon hallintaan ja mahdollistaa osaltaan osaamisen tiedolla johtamisen. Osaamisen hallinta on myös oleellista, jotta voidaan tehdä systemaattista osaamisen kehittämistä ja johtaa osaamista.

On tärkeää ymmärtää myös, miten osaaminen saadaan säilymään organisaatiossa. Van den Brink (2020, 379 - 393) tutki monimuotoisuustyön oppimista, muistamista ja unohtamista organisaatiossa. Vaikka hänen tutkimuksensa käsitteli kapeaa osaamisalaa, niin uskon tulosten olevan jokseenkin yleistettävissä muuhunkin oppimiseen ja myös tuon tiedon muistamiseen sekä unohtamiseen. Van den Brink toteaa tutkimuksessaan, että oppimisyhteisö hajoaa helposti henkilöstön sisäiseen liikkuvuuteen ja heikkoon tiedonsiirtoon, jolloin kollektiivinen muisti ei toimi. Osaaminen katosi, kun sitä ei ollut ankkuroitu päivittäisiin ru-

tiineihin ja käytäntöihin. Hyvä viestintä ja tiedon säilytys ovatkin tärkeitä organisaation oppimiselle ja kollektiivisen muistin rakentamiselle (Fiedler & Welpe, 2010; Smith & Parker, 2005 tutkimusartikkelissa van den Brink 2020, 379 - 393). Osaamisen hallinnan näkökulmasta on siis ymmärrettävä tarkastella myös tiedon säilyttämistä ja rutiinien luomista, ja vain näin osaamisen hallinta saadaan systemaattiseksi.

3.4 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen määritellään kirjallisuudessa osaamisen ylläpidoksi ja lisäämiseksi siten, että organisaation asettamat tavoitteet voidaan saavuttaa (Viitala 2004,15). Tämän toimintatutkimuksen ongelmaa (osaamisen hallinnan heikohkoa tasoa tiimissä) ja tavoitteita (osaamisen hallinnan parantamista) voidaan tarkastella myös osaamisen johtamisen näkökulmasta, jolloin tarkastelussa voi olla henkilöstön kehittäminen ja kompetenssien kartoittaminen sekä tietojen tallentaminen (Salojärvi 2013, 147). Tämä Salojärven esiin tuoma osaamisen johtamisen näkökulma toimii hyvin tämän toimintatutkimuksen aikana toteutettavavan osaamisen ja osaamisen kehittämisen hallinnan prosessin ja -ohjeen rajauksena, joissa käsitellään henkilöstön kehittämistä, kompetenssien kartoittamista sekä tietojen tallentamista, jotta osaamisen hallinta tiimissä on systemaattisempaa.

Kauhasen (2012, 152) mukaan organisaation osaaminen voidaan hankkia rekrytoimalla tai kehittämällä palveluksessa olevan henkilöstön osaamista. Hän jatkaa, että osaamisen johtaminen ei siis yksinomaan rajoitu palveluksessa olevan henkilöstön kehittämiseen, vaan osaamisen johtamisessa tulee tarkastella myös rekrytoinnin sekä ulkoisen osaamisen hankkimista.

Tutkimuksen aikana olemme Kilpailutus ja tilaaminen -tiimissä myös käytännössä tarkastelleet henkilöstön kehittämistä, kartoittaneet kompetensseja sekä miettineet tietojen tallennusta ja osaaminen kokonaisvaltaista haltuun ottamista. Sanna Virtainlahti (2008, 68) tuo hiljaista tietoa käsittelevässä teoksessaan esiin sen, että eläköitymisen osalta on noussut huoli tiedon katoamisesta, ja

että osaamisen johtamisesta haetaan keinoja siihen, miten asia saataisiin hallintaan. Osaamisen katoaminen ei tietenkään koske vain eläköitymisiä, vaan tärkeää tietoa ja osaamista voi poistua aina, kun työntekijä lähtee pois organisaatiosta. Tällöin Salojärvenkin (2013, 147) mainitsema tietojen tallennus on tärkeää. Tämä voi koskea esim. erilaisia koulutusmateriaaleja ja tiedon jakamista systemaattisesti järjestelmän välityksellä, jossa tieto säilyy. Tältä pohjalta osaamisen hallinnan ongelmaan päästään kiinni ja se mahdollistaa myös osaamisen paremman johtamisen tiimissä.

Oman tiimin osaamisen kehittäminen on välttämätöntä ja jatkuva kehittäminen olennaista johtamistyötä. Jokainen tiimi voidaan nähdä juuri niin vahvana kuin mitä sen yksittäinen jäsen on. Tiimin osaaminen mahdollistaa myös esihenkilön onnistumisen työssään. (Korhonen & Bergman 2019, luku 8.) Esihenkilön tulee toimia esimerkkinä itsensä kehittämisestä alaisilleen. Esihenkilön on helpompi tukea alaistensa kehittymistä, jos hän tunnistaa oman tapansa oppia. Esihenkilön tulee hyväksyä roolinsa ja tukea alaistensa kehittymistä, kun hän kehittää myös itseään. Esihenkilö, joka kehittyy roolissaan, toimii myös parhaana esimerkkinä siitä, ettei kukaan voi jäädä vain paikoilleen. Esihenkilön tulee myös huolehtia siitä, että kehittyminen etenee sovittuun suuntaan. On hyvä muistaa ja ymmärtää, että esihenkilö voi aina myös kehittää taitojaan osaamisen kehittämisessä. (Kupias ym. 2014.)

3.5 Osaamiskartoitus

Jotta tiedetään, minkälaista osaamista yksilöillä, tiimillä tai jopa koko organisaatiolla on, tulee kartoittaa osaaminen. Tällöin puhutaan osaamistarveanalyysistä tai osaamiskartoituksesta, jossa tulisi huomioida niin yksilöiden, tiimin kuin mahdollisesti koko organisaation kehittämistarpeet, jotta voidaan vastata nykyisiin sekä tuleviin haasteisiin. (Kauhanen 2012, 145).

Osaamiskartoitus tulisi siis tehdä, jotta tiedetään, minkälaista osaamista on ja minkälaista vielä puuttuu. Liian laaja-alaisessa osaamiskartoituksessa on myös

omat riskinsä, ja ongelmana voi olla, että siitä tulee liian kattava, monimutkainen ja liian yksityiskohtainen. Osaamista kannattaa kartoittaa, mitata ja tallentaa vain seuraavien ehtojen täytyttyä: pitää olla tarkka tieto siitä, mihin kartoitusta käytetään ja sille pitäisi olla todellinen tarve. Osaamiskartoitus tulisi tehdä yhteistyössä eri ryhmien kanssa (kun puhutaan koko organisaation osaamiskartoituksesta), ja siitä pitäisi tehdä mahdollisimman yksinkertainen. (Salojärvi 2013, 152.) Osaamiskartoitus tukee myös esihenkilöä työssään, kun se auttaa hahmottamaan tiimin ja tiimiläisten kehittämispolkuja. Tällöin esihenkilö voi peilata osaamistarvetta tiimin perustehtävään ja tulevaisuuden tavoitteisiin. (Kupias ym. 2014, luku 2.)

Heljä Hätönen (2011) avaa teoksessaan *Osaamiskartoituksesta kehittämiseen 2* erittäin hyvin koko osaamisen hallinnan tai kehittämisen prosessin. Hätönen puhuu kirjassa organisaatiotason osaamisen kehittämisen kokonaisuudesta, mutta tuon hänen näkemyksensä tiimitasolle, koska toimintatutkimukseen sisältyvä kehittämisprojekti toteutetaan tiimissä.

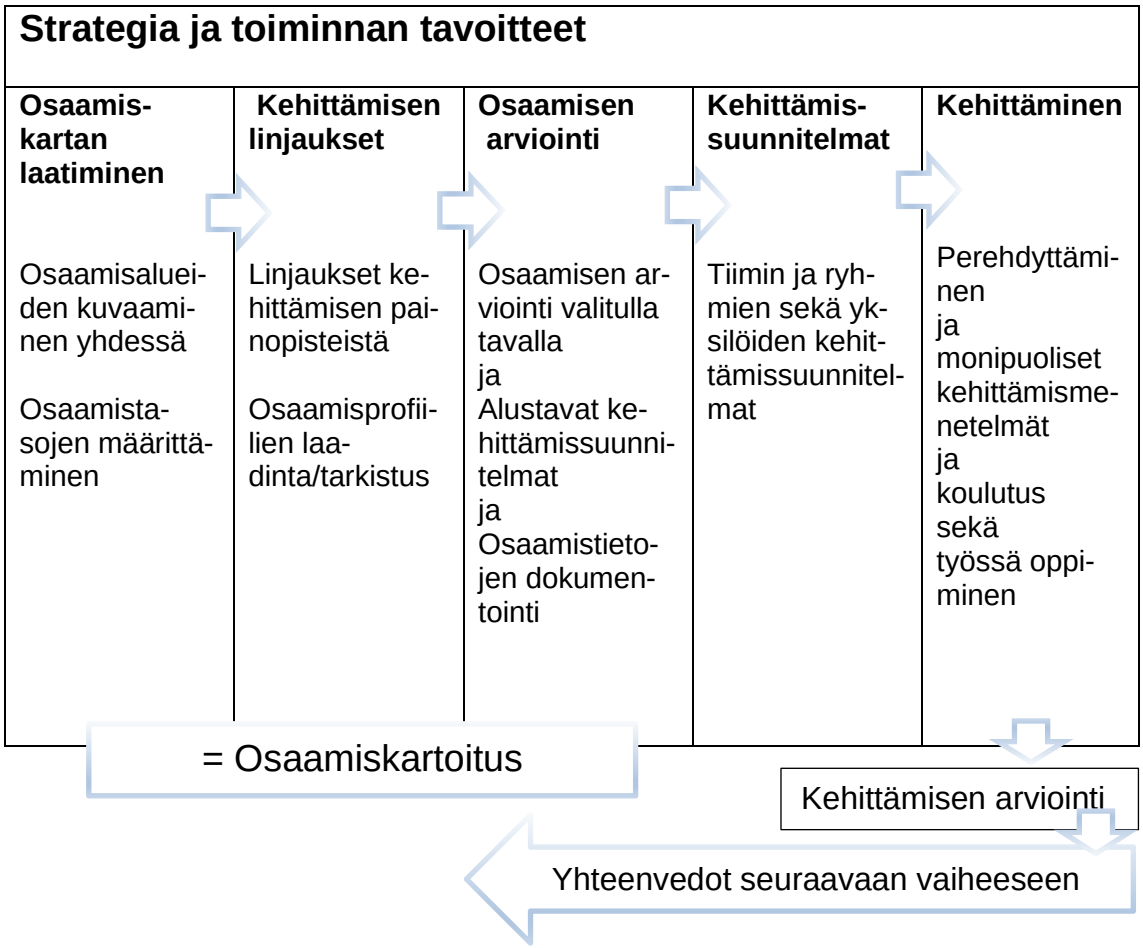
Osaamisen kehittämisen tulisi nojata strategiaan ja toiminnan tavoitteisiin. Ne tulisi muistaa jatkuvasti taustalla, kun kehitämme osaamista. Osaamiskartan laatiminen on prosessin ensimmäinen vaihe ja sillä tarkoitetaan osaamisalueiden (esim. työtehtäviä) kuvaamista sekä niiden osaamistasojen määrittelyä (= osaamisen arviointikriteerit. Osaamiskartoituksessa tulisi huomioida myös tulevaisuuden tarpeet. Osaamisen tasot kannattaa määritellä riittävän laajalla asteikolla, esimerkiksi asteikolla 1 - 5, ja myös nollataso voidaan ottaa käyttöön. Osaamistasot räätälöidään mieluusti osaamisalueittain. Kuvausten tulisi olla aina myönteisiä osaamisen kuvauksia, eikä kuvauksia puutteista. Alin osaamistaso voi olla aivan riittävä, jos henkilöitä on paljon. Huippuosaaminen pitäisi kirjata niin vaativaksi, ettei huippuosaajia voi olla montaa jollain osaamisalueella, yleensä heitä voi olla vain yksi. Olennaista on eri henkilöiden osaamisten yhdistelmä kyseessä olevan ryhmän työhön ja työn tavoitteisiin peilattuna. Tämän jälkeen tulee tehdä linjaukset kehittämisestä. (Hätönen 2011.)

Seuraavassa osaamiskartoituksen laatimisen vaiheessa luodaan osaamisprofiilit osaamisalueiden pohjalta niin yksilöille kuin esimerkiksi tietyssä tehtävässä toimiville, kuten hankintasuunnittelijoille. Tämä voidaan toteuttaa muun muassa yhdessä tiimin kanssa keskustelemalla, tai esihenkilö voi olla rajaamassa näitä. Osaamisprofiilien pohjalta voidaan laatia tavoiteprofiilit, joihin pyritään pääsemään osaamisen kehittämisen eri menetelmillä. Tämän jälkeen olisi tarkoitus arvioida osaaminen peilaten sitä osaamisalueiden osaamistasoihin ja niiden osaamisen arviointikriteereihin. (Hätönen 2011, 17.)

Osaamisen arviointi luo pohjan osaamisen kehittämiselle. Arviointivaiheessa osaamista tulee verrata asetettuihin tavoitteisiin eli osaamisprofiileihin. Osaaminen voidaan arvioida muun muassa itsearviointina, kehityskeskusteluina tai ryhmän arviona. Tämän pohjalta voidaan laatia alustavat kehittämissuunnitelmat niin koko tiimille, ryhmille kuin yksilöillekin. Kehittämissuunnitelmat laaditaan osaamisen arvioinnin tulosten pohjalta kirjallisesti ja niiden toteutumista tulee seurata. Kehittämissuunnitelmissa tulee määritellä kehittämiskohteen tärkeys ja kiireellisyys, sillä kaikkia osa-alueita ei ole tarkoituksenmukaista kehittää samanaikaisesti. Suunnitelmassa voidaan määritellä soveltuvia oppimisen menetelmiä ja se olisi hyvä kirjata mahdollisimman konkreettiseksi. Esimerkiksi työssäoppiminen voi olla kirjattuna kehittämissuunnitelmaan osa-alueen kehittämisen menetelmäksi, mutta siitä tulee kirjata tällöin suunnitelma, jota voidaan seurata. (Hätönen 2011, 17.)

Tiedot osaamisista tulee dokumentoida johonkin järjestelmään, josta niitä on helppoa hyödyntää. Seuraavassa vaiheessa voidaan joko vielä tarkentaa kehittämissuunnitelmia tai sitten aloittaa jo kehittäminen. Kehittämisessä voi olla käytössä kaikki olemassa olevat kehittämisen muodot, mm. koulutukset ja kurssit, työkierto, mentorointi ja kirjallisuus. Kun toimintaa on kehitetty suunnitelman mukainen aika, on kehittämistä arvioitava. Arviointitietoa voidaan hyödyntää seuraavassa osaamiskartoituksessa. (Hätönen 2011, 17.) Osaamiskartoituksen laadinnan vaiheet voi nähdä kuviossa 2., jonka olen laatinut Hätösen (2011, 17) taulukkoa mukaillen niin, että olen hieman yksinkertaistanut sitä ja muokannut tähän toimintatutkimukseen osuvammaksi. Hätönen käsittelee organisaation

osaamisen kehittämistä, ja minä taas olen tuonut sen tiimin osaamisen kehittämisen tasolle, joka toki sisältyy Hätösen alkuperäiseen taulukkoonkin.



Kuvio 2. Osaamisen kehittämisen vaiheet (mukaillen Hätönen 2011, 17).

3.6 Yhteenveto teoreettisesta viitekehyksestä

Teoria tuo pohjan tutkimuksen tekemiselle. Tämän opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltyjä asioita ovat osaaminen työssä, oppiva organisaatio, osaamisen kehittäminen, osaamisen hallinta, osaamisen johtaminen ja osaamiskartoitus. Kaikilla näillä on merkitystä, kun mietitään osaamisen ja osaamisen kehittämisen hallintaa tiimissä. Toimintatutkimuksena toteutetun opinnäytetyön ja sen osana tehdyn kehittämisprojektin kannalta muutama asia nousee kuitenkin vahvemmin esiin teoriasta.

Tämän oppinäytetyön kannalta keskeisimpiä teoriasta nousevia asioita on Salojärven (2013, 147) esiin tuoma näkemys osaamisen johtamisesta ja siinä mainitut henkilöstön kehittäminen, kompetenssin kartoitus sekä tietojen tallennus. Nämä edellä mainitut siis sekä näkyvät että vaikuttavat vahvasti osaamisen hallinnan ohjeen ja prosessin suunnittelussa ja toteutuksessa. Olen hyödyntänyt myös Hätösen (2011) teosta, jossa käsitellään osaamiskartoitusta. Kehittämisprojektissa hyödynsimme tätä tietoa mm. osaamiskartoituksen suunnittelussa ja toteutuksessa.

4 Kohdeorganisaation esittely

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL) tutkii ja seuraa väestön hyvinvointia ja terveyttä sekä kehittää toimenpiteitä niiden edistämiseksi. THL kerää ja tuottaa tutkimukseen ja tietoaineistoihin perustuvaa tietoa. Lisäksi se tarjoaa asiantuntemusta ja ratkaisuja, joita sidosryhmät voivat käyttää päätöksenteossa ja työnsä tukena. THL palvelee monipuolisesti eri tahoja: valtion, kuntien ja hyvinvointialueiden päättäjiä, sosiaali- ja terveysalan ammattilaisia ja viranhaltijoita. Virasto tuottaa sidosryhmien käyttöön tietoa ja ratkaisuja, joiden avulla rakennetaan tasa-arvoisempaa, yhdenvertaisempaa sekä kestävämpää hyvinvointiyhteiskuntaa. Virasto myös viestii koko väestöä koskevista terveys ja turvallisuus asioita (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2022a.)

THL on sosiaali- ja terveysministeriön alaisuudessa toimiva itsenäinen tutkimuslaitos. THL:n pääjohtajana toimii LT Markku Tervahauta. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2022a.) THL:llä työskentelee vuoden 2021 lukujen mukaan 1 314 työntekijää. Työntekijöistä noin 20 prosentilla on tutkijakoulutus ja noin 57 prosentilla korkeakoulutus. THL:n työntekijät edustavat monia eri aloja. Eniten on lääketieteen ja terveystieteen ammattilaisia sekä yhteiskuntatieteen koulutuksen saaneita työntekijöitä. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2022b.)

Työskentelen THL:ssä tutkimuksen kohteena olevassa Kilpailutus ja tilaaminen -tiimissä vs. hankintapäällikkönä. Tiimin koko on muuttunut hieman toimintatutkimuksen aikana, mutta meitä on noin 15 henkilöä tiimissä, ja vastuina on Tar-

peesta maksuun -prosessin lisäksi mm. matkustamisen tuki ja myyntilaskut. Tiimimme on osa HR ja talous -yksikköä. Yksikkömme kuuluu Mahdollistajapalvelut -osastoon, joka tuottaa hallinnollisia palveluita ja on yksi laitoksen viidestä osastosta.

Meidän tehtävänämme Kilpailutus ja tilaaminen -tiimissä on tukea laitoksen substanssityötä (terveyden ja hyvinvoinnin tutkiminen, seuranta ja edistäminen) tekeviä yksiköitä ja osastoja niiden työssä, jotta laitos voi toteuttaa laitoksen strategian ja lainsäädännön osoittamia tehtäviään toivotulla tavalla. Koko Tarpeesta maksuun -prosessin tulisi toimia hyvin ja sujuvasti. Meidän tehtävämme on osaltamme mahdollistaa tämä prosessin sujuvuus. Samalla meidän tulee huomioida lainsäädännön ja ohjeistuksen asettamat reunaehdot ja neuvoa laitoksen substanssityötä tekeviä osastoja myös toimimaan tämän mukaan. Meidän on myös jatkuvasti kehitettävä toimintaa huomioiden toimintaympäristön muutokset, jotta prosessista saadaan yhä toimivampi. Tämä kaikki vaatii osaamista ja sen systemaattista kehittämistä, eikä se ole mahdollista ilman osaamisen hallintaa ja sen vaatimaa toimivaa prosessia.

5 Nykytilan analyysi

Kilpailutus ja tilaaminen -tiimi on kartoittanut vuonna 2016 THL:n hankintatoimen nykytilan. Kartoitukseen sisältyi Spend-analyysin lisäksi myös osaamisen itsearviointi. Jo tässä vuonna 2016 toteutetussa itsearvioinnissa osaamisen hallinta oli arvioitu hyvin heikoksi.

Tuon itsearvioinnin pohjalta lähdimme viemään silloisessa hankintatiimissä eteenpäin hankintatoimen kehittämisprojektia (nimettiin myöhemmin Handi-projektiksi), mutta tähän, osaamisen ja osaamisen hallinnan, osa-alueeseen ei ollut silloin aikaa ja resursseja vielä tarttua siinä määrin kuin olisi ollut tarve. Pilotoimme Hanselin hankintatutkaa vuonna 2019. Hankintatutka on työkalu organisaation hankintatoimen kypsyysasteen eli maturiteetin arvioimiseen. Sen avulla on mahdollista tunnistaa hankintatoimen keskeisiä kehittämiskohteita. (Hansel 2022.) Teimme hankintatutkan itsearvioinnin vielä keväällä 2020 yhdessä muiden valtion virastojen kanssa, ja myös näissä arvioinneissa tämä sama puute

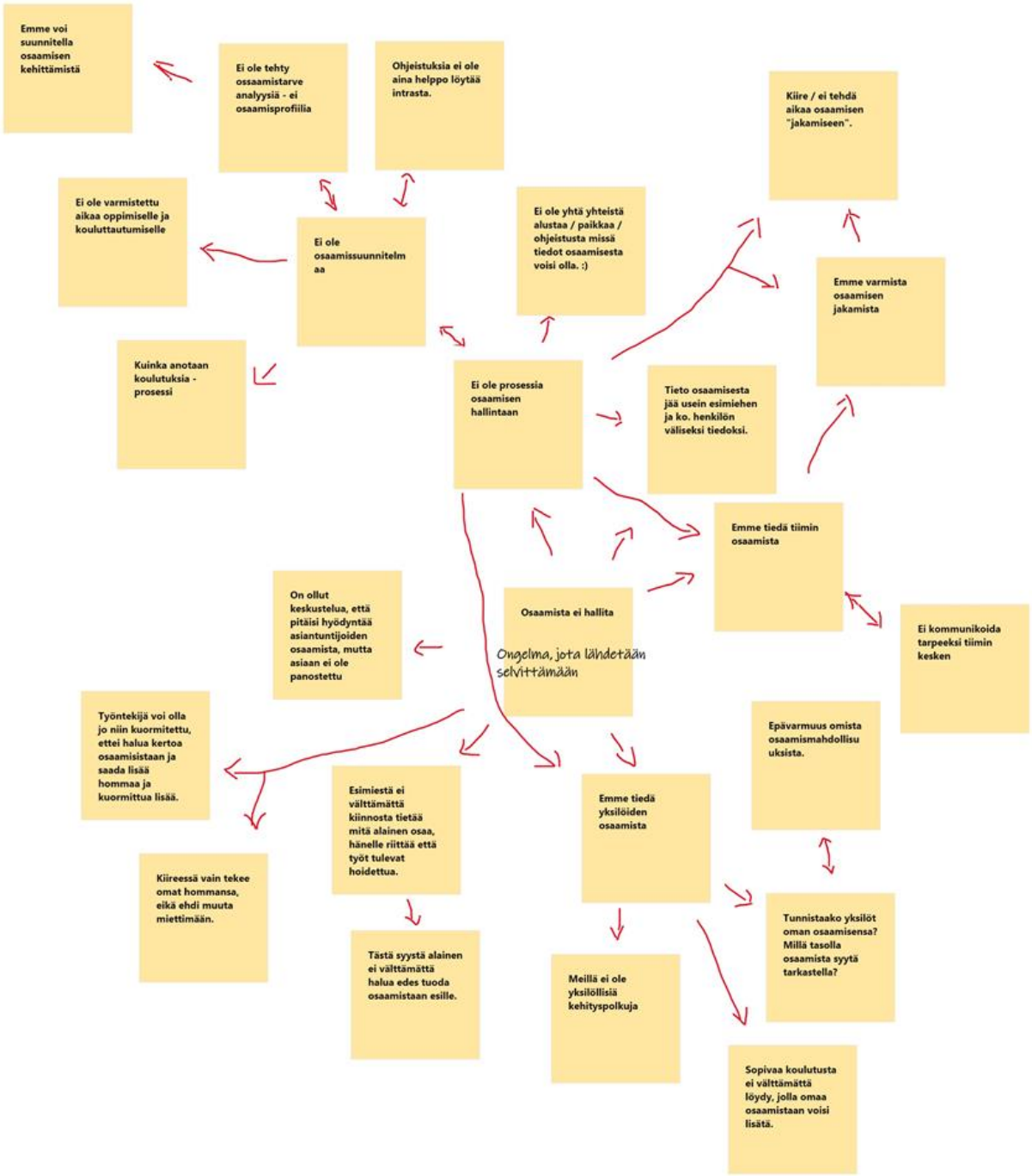
osaamisen hallinnasta nousi esiin. Hankintatutkan Osaamisen kehittäminen ja kehittämissuunnitelma -kohdassa saimme 1,1 pistettä, kun maksimipistemäärä on 5. Hankintayksikössä on kyllä osaamista, mutta minkäänlaista ohjetta tai suunnitelmaa osaamisen hallintaan ei ole, joten osaamisen hallinta oli heikolla tasolla. Saatoimme myös todeta, ettei osaamisen hallinnan tasossa ollut tapahtunut muutosta hankintatoimen kehittämisprojektin aikana, kun tähän kehittämisen osa-alueeseen ei ollut aikaa tarttua sen aikana.

Tavoitteena tässä toimintatutkimuksessa ja sen interventiona toteutettavassa kehittämisprojektissa on saada osaaminen hallintaan THL:n Kilpailutus ja tilaaminen -tiimissä. Tämä tutkimuksen ajankohta ja tarve korostui, kun uusi tiimi aloitti toimintansa organisaatiouudistuksen jälkeen 1. päivä syyskuutta 2020. Pääsimme aloittamaan yhdessä uuden tiimin kanssa tämän kehittämisen heti toiminnan käynnistyttyä. Tälle toimintatutkimukselle oli tarvetta, ja sen yhteydessä toteutettavalta kehittämisprojektilta odotettiin selkeitä tuloksia organisaatiossa.

Jorma Kananen (2014, 39) toteaa toimintatutkimusta käsittelevässä kirjassaan, että ongelmaa määritettäessä voi käyttää eri menetelmiä. Hän toteaa useiden menetelmien olevan visuaalisia, mistä taas on apua eri tekijöiden ja riippuvuussuhteiden hahmottamisessa. Tällaisia tekniikoita ovat muun muassa Mind map -käsitekartta, kalanruotomalli sekä erilaiset kysymyssarjat, kuten Entä sitten -tekniikka tai 5-miksi-kysymyksen tekniikka (Kananen 2014, 40 - 44).

Kun suunnittelin ongelman määrittelyä, päätin aloittaa analyysin kysymyssarjoilla, joiden jälkeen kokonaisuutta pyrittäisiin hahmottamaan Mind map -käsitekarttaa hyödyntäen. Koko tiimi osallistuisi tämän analyysin tekemiseen. Ongelmana tässä oli etätyöskentely ja virastossamme tuolloin sallittujen, tällaiseen työskentelyyn sopivien, etätyövälineiden vähäisyys. Onneksi Teamsista löytyi ilmainen whiteboard-työkalu, joka on hieman kevyt versio verrattuna moniin muihin testaamiini vastaaviin sovelluksiin, mutta joka oli ehdottomasti tyhjää parempi. Whiteboard-työkalu toimikin lopulta tarkoituksessaan, pienistä ongelmista ja puutteista huolimatta.

Suunnittelin ja toteutin siis jo ensimmäisen työpajan heti opiskelujen alussa ensimmäisenä syksynä. Esittelin aluksi tiimille toimintatutkimuksen periaatteet. Tämän jälkeen kerroin tutkimusongelman ja saatoimme aloittaa itse analyysin. Analyysivaiheessa saimme kysy viisi kertaa miksi-tekniikalla porauduttua hieman syvemmälle ongelmaan. Löysimme kuitenkin aivoriiheä hyödyntäen selkeästi enemmän vastauksia, jotka kirjasimme Whiteboard-työkaluun. Tässä vaiheessa totesin, ettei käsitekartan laatiminen yhdessä onnistunut etäyhteyden avulla, joten totesin tekeväni sen tapaamisen jälkeen valmiiksi ja laittavani sen tiimille kommentoitavaksi. Näin myös toimin ja sainkin vielä tapaamisen jälkeen kommentteja siihen. Lopullinen käsitekartta, jonka laadimme ongelmasta, on kuviossa 3. Käsitekartta antaa hyvin kuvaa siitä, miten me Kilpailutus ja tilaaminen -tiimissä syvensimme ymmärrystämme ongelmasta ja siihen liittyvistä asioista. Linkitin keskustelujen ja kommenttien pohjalta käsitteitä ja muodostin käsitekartan.



Kuvio 3. Käsitekartta osaamisen hallinnan ongelmasta.

Tuon seuraavaksi esiin muutamia ongelmaa syventäviä ja tarkentavia asioita, jotka löytyvät myös kuviosta 3. Se, ettemme hallinneet osaamista, johti mm. siihen, ettemme tienneet yksilöiden ja tiimin osaamista tarpeeksi tarkasti. Meillä ei ollut näin myöskään yksilöille kehityspolkuja, eikä osaamisen jakamista ollut

varmistettu. Oli koettu myös, että tieto osaamisesta jäi usein esihenkilön ja kyseessä olevan henkilön väliseksi tiedoksi. Jos osaamista ei hallita, ei voida hyödyntää asiantuntijoiden osaamistakaan täysimääräisesti. Meillä ei ollut tiimin mielestä myöskään yhtä alustaa tai paikkaa, jossa tiedot osaamisesta olisivat helposti saatavilla. Tiimissä ei ollut tehty minkäänlaista osaamistarveanalyysiä, eli ei ollut minkäänlaisia osaamisprofiileja, jotka olisivat mahdollistaneet osaamisen hallintaa. Osaamisen hallinnan puutteesta nousin esiin myös se, ettemme ilman sitä voineet suunnitella kunnolla osaamisen kehittämistäkään. Näin ei ollut varattu myöskään tarpeeksi aikaa oppimiselle ja kouluttautumiselle. Edes prosessi koulutusten anomiseksi ei ollut selvillä, ja senkin katsottiin johtuvan osaamisen hallinnan puutteesta.

Tiimiläiset näkivät tutkimusongelmaan liittyvän paljon erilaisia asioita, jotka nousivat suoraan siitä, ettei osaamista hallittu riittävästi tiimissä. Näihin asioihin lähdimme kehittämisprojektin avulla hakemaan parannusta.

6 Kehittämisprojektin tavoitteet

Laadimme ensimmäisessä työpajassa kehittämiselle myös tavoitteet. Kehittämisprojektin tavoitteeksi tuli saada osaaminen hallintaan THL:n Kilpailutus ja tilaaminen -tiimissä. Tähän tuli luoda prosessi siitä, miten osaaminen, osaamistarpeet ja osaamisen kehittäminen kirjataan talteen. Oli myös löydettävä ratkaisu siihen, millaisin perustein näitä osaamisia, osaamistarpeita ja osaamisen kehittämistä priorisoidaan. Lopputuloksena ajateltiin olevan osaamisen hallintaan ohje tai suunnitelma, johon on kirjattu toimiva prosessi ja jonka avulla osaamista voidaan hallita.

Ongelman ratkaisemiseksi lähdimme Kilpailutus ja tilaaminen-tiimissä miettimään osaamisen hallinnan systematisointia. Yhtenä isona tavoitteena oli saada laadittua edellä mainittu osaamisohje, johon on kerätty kaikki se tieto, joka osaamisen kehittämiseen ja hallintaan tarvitaan. Tarkemmalla tasolla haluttiin miettiä niitä toimenpiteitä, joilla yksilöiden ja tiimin osaaminen saadaan haltuun ja miten osaamisen kehittämistä voidaan edistää tehokkaasti.

Osaamisen hallintaan liittyy kiinteästi myös osaamisen johtaminen, jota voidaan tehdä vasta, kun osaamista hallitaan. Tämän nähtiin olevan mahdollista Kilpailutus ja tilaaminen -tiimissä, kun pääsisimme kehittämisprojektin tavoitteisiin. Tiivistimme yhdessä tiimin kanssa tavoitteet seuraavasti:

- Tiimin ja tiimiläisten osaaminen on kartoitettu ja tiedot on kirjattu muistiin.
- Meillä on toimiva osaamisen hallintaprosessi ja osaamisen hallinnan ohje.

6.1 Muutoksen hyödyllisyyden ennakkoarviointi ja perustelu

Muutoksen tarve Kilpailutus ja tilaaminen -tiimissä oli ilmeinen, sillä osaamisen hallinta oli noussut esiin itsearvioinneissa kehitettävänä asiana. Tämän toimintatutkimuksen ja sen aikana toteutettavan kehittämisprojektin hyväksyivät myös tiimipäällikkö ja yksikönpäällikkö. Uusi *Kansallinen julkisten hankintojen strategia 2020* nosti osaamisen myös vahvasti esille ja loi näin odotuksia asian kehittämiselle. Siinä todetaan muun muassa, että meidän tulee tehdä hankinnat ammattimaisesti ja kehittää osaamistamme jatkuvasti. Lisäksi strategiassa todetaan, että jatkuva hankintataitojen kehittäminen on onnistuneiden hankintojen edellytys. (Valtioneuvosto 2020.)

Ongelmana oli siis se, ettei osaamista voitu juurikaan hallita, kun osaamisen hallintaan ei ollut selkeää prosessia ja menetelmiä olemassa. Tiimin ja yksilöiden osaamispääomaa ei ollut kirjattu lähtötilanteessa mihinkään. Koulutustiedot kyllä löytyivät jostain, mutta ne eivät myöskään olleet helposti hyödynnettävissä tiimin tarpeisiin. Kehityskeskusteluja oli toki käyty, mutta ei ollut myöskään selkeää koottua tietoa osaamisvajeista, eikä näin ollen suunnitelmaa siitä, miten osaamista voitaisiin systemaattisemmin kehittää tiimin näkökulmasta.

Oli tehtävä toimenpiteitä, jotta voisimme hallita ja lopulta johtaa tiimin osaamista, ja se taas on perusta sille, että pystymme toimimaan mahdollisimman tehokkaasti toimintaympäristössämme. Meidän tulee huomioida esimerkiksi lait,

mm. laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista (myöh. hankintalaki), jonka ensimmäisessä pykälässä todetaan seuraava:

> Valtion ja kuntien viranomaisten sekä muiden 5 §:ssä tarkoitettujen hankintayksiköiden on kilpailutettava hankintansa ja käyttöoikeussopimuksensa siten kuin tässä laissa säädetään (laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 2016, 1 §).

Hankintalaki toimii siis yhtenä vahvana viitekehyksenä toiminnallemme, muiden meidän toimintaamme vaikuttavien lakien kanssa. Lakien lisäksi erilaiset ohjeet ja virastomme toimintakenttä luovat vaatimuksia, joihin meidän tulee pystyä vastaamaan. Meidän tulee osata huomioida myös sisäisten asiakkaiden tarpeet ja ohjata heitä hyvään lopputulokseen, jossa hankintayksikön tarpeet on saatu täytettyä kustannustehokkaasti lakeja ja ohjeita noudattaen, koko tarpeesta maksuun prosessissa.

Jos osaaminen ei ole riittävällä tasolla, niin silloin siihen sisältyy myös riski, ettei henkilö kykene toteuttamana annettua tehtävää ohjeiden ja lainsäädännön mukaan. Jos henkilöstöllä on puutteita osaamisessa, se voi muodostaa selkeän riskin organisaatiolle ja sen menestyksekkäälle toiminnalle. Erikoisosaamista vaativissa töissä henkilön pois lähteminen voi jopa lamaannuttaa toimintaa. Osaamisen puutteet vaikuttavat myös työntekijän työkykyyn ja alentaa työsuorituksen tehokkuutta sekä myös ylikuormittaa työntekijää. (Suomen Riskienhallintayhdistys 2020.) Osaamisen puutteet tarpeesta maksuun prosessissa voivat näkyä suoraan esim. kilpailutusten epäonnistumisina ja voivat tuoda niin suoraa rahallista haittaa kuin myös mainehaittaa organisaatiolle.

Kaikki edellä kuvattu tuo kovan vaatimuksen tiimin osaamiselle, ja koska maailma ja sitä kautta myös toimintaympäristömme on jatkuvassa muutoksessa, osaamista on kehitettävä jatkuvasti. Ilman tarkkaa tietoa siitä, minkälaista osaamista meillä jo on ja millaisia kehittämisen tarpeita ilmenee, me emme voi hallita tätä kaikkea. Osaamisen hallinta nähdään erittäin tärkeänä varsinkin muutoshankkeiden yhteydessä.

Organisaation pitäisi pystyä muuttamaan toimintaansa strategisesti merkittäviin suuntiin, kun sille on tarvetta. Organisaatioiden pitäisi ymmärtää osaamis- ja organisaatiopäätösten vaikutukset. Osaamiseen ja organisaatioon tehdyt epäoptimaaliset investoinnit ovat pelkää tuhlausta, oli sitten vakaa tai muuttuva ympäristö. Muuttuvassa ympäristössä ne voivat olla jopa haitallisempia, kun voimavarat ovat silloin usein rajalliset. (Boudreau & Ramstad 2008, 293.)

Osaamisen hallinta nivoutuu kiinteästi osaamisen johtamiseen, joka ei ole mahdollista ilman osaamisen hallintaa. Osaamisen johtamisen tavoitteena on hankkia hyödyllistä osaamista sekä sen kehittäminen ja säilyttäminen. Järkevän osaamisen johtamisen lähtökohtana tulisi olla tieto tavoitellun osaamisen sisällöstä. Sen määrittelyn taustalla on niin organisaation strategiset tarpeet, kuin työn edellyttämät yleiset vaatimukset. Osaamisen johtamisen kirjallisuudessa esitetään organisaation strategiselle kilpailukyvylle tärkeimmät osaamiset lähtökohtana, josta organisaation osaamista tulisi johtaa, sen eri prosesseissa, toiminnoissa ja yksiköissä. Osaamisen tarkastelun nähdään kuitenkin muuttuvan haasteellisemmaksi, kun siirrytään aina yksilötasolle asti. Esihenkilön osaamisen johtamiseen sisältyy ryhmä- ja yksilötasolla tarvittavien kvalifikaatioiden tunnistamista sekä määrittelyä. Tuotannollisista kvalifikaatioista puhuttaessa tarkoitetaan teknisiä perusvalmiuksia, joiden varassa työntekijän tulisi suoriutua tehtävistään. Normatiiviset kvalifikaatiot liittyvät taas pitkälti henkilökohtaisiin ominaisuuksiin esim. motivoituneisuus ja oma-aloitteisuus. Innovatiivisiin kvalifikaatioihin sisältyy osin myös persoonallisia asioita, kuten luovuus ja epävarmuuden sietämisen kyky. Sama koskee myös sosiaalisia kvalifikaatioita, joihin sisältyy mm. vuorovaikutustaidot sekä empatiakyky. (Viitala 2004, 49 - 52.)

Tämän kehittämisprojektin tavoitteena oli auttaa ainakin tuotannollisten kvalifikaatioiden tunnistamista ja määrittelyä. Tieto tiimin osaamisesta auttaa suuresti myös muutostilanteissa, kun voidaan tarkastella, että onko jollekin tiedolle enää edes tarvetta vai pitääkö jotain vahvistaa. Jos esimerkiksi yksi työntekijä lähtee, niin olisi hyvä kyetä näkemään se, minkälaista ja minkä tasoista tietoa hänen mukanaan lähtee. Tätä tietoa voidaan hyödyntää helposti myös rekrytointia tehdessä, peilaten sitä myös koko tiimin osaamisen ja osaamistarpeeseen.

Tässä toimintatutkimuksessa ja itse kehittämisprojektissa olemme painottaneet osaamisen ja osaamisen hallinnan tarkastelua ennen kaikkea näkökulmaan tiimin ja yksilöiden tiedoista ja taidoista sekä niiden kehittämisestä. Ongelma oli, ettei meillä ollut tarkkaa tietoa tiimin tiedoista ja taidoista, eikä niiden kehittämisen tarpeista.

Ajatuksissa oli myös, että kehitysprojektin tuotoksia (prosessia ja ohjetta) voisi pystyä jalkauttamaan jonkinlaisena mallina/hyvänä käytäntönä laajemminkin organisaatioon, ainakin oman yksikön ja osaston sisällä. Se, miten tämä toteutuu, vai toteutuuko lainkaan, on kuitenkin tämän opinnäytetyön rajauksen ulkopuolella.

6.2 Keinot tavoitteisiin pääsemiseksi

Suunnitelmana tavoitteisiin pääsemiseksi oli, että meidän tuli yhdessä tiimin kanssa miettiä kehittämisprojektin työpajoissa konkreettiset keinot, joilla voimme päästä tavoitteisiin osaamisen ja osaamisen kehittämisen hallinnan osalta. Minun tuli pohjustaa tiimille kulloinenkin työpaja hyvin, jotta pääsimme tehokkaasti työskentelyssä eteenpäin.

Olin miettinyt jo ennakolta työpajojen rakennetta ja toimintatapaa. Ajatuksena oli jakaa tarvittaessa tiimi työpajoissa tai muuten projektin parissa työskennellessä vielä pienempiin ryhmiin. Suunnitelmana oli, että mietimme yhdessä, valmistelemani materiaalin pohjalta, kuinka lähtisimme ratkaisemaan osaamisen hallinnan ongelmaa. Tarkoituksena oli työstää työpajoissa vaihe vaiheelta ratkaisua ongelmaamme. Tarkoituksena oli kasata materiaalia ongelman määrittelyn pohjalta, josta olisi apuna kehittämisessä. Laadin listan asioista, joita oli syytä huomioida ja pyytää tiimiläisiä esittämään sen pohjalta ratkaisuja ongelmaan. Kaikessa tässä työskentelyssä oli tarkoitus nojata teoreettisesta viitekehyksestä (ks. luku 3) esiin nousseisiin osaamisen ja osaamisen kehittämisen hallintaan liittyviin asioihin, yksi tällainen asia oli muun muassa osaamiskartoitus (ks. luku 3.5).

7 Ensimmäinen haastattelu

Ensimmäinen haastattelu toteutettiin Kilpailutus ja tilaaminen -tiimin kanssa, kun olimme tehneet ensimmäisessä työpajassa nykytilan kartoituksen ja miettineet tavoitteita kehittämiselle, mutta emme olleet vielä aloittaneet itse kehittämisprojektia. Haastattelun tarkoituksena oli selvittää laadullisesti tiimiläisten näkemystä osaamisen ja osaamisen kehittämisen hallinnan tilasta. Tarkoitus oli toteuttaa samansisältöinen haastattelu myös kehittämisprojektin jälkeen ja analysoida niiden perusteella intervention vaikutusta.

Haastattelut toimivat myös mittareina kehittämistyön onnistumiselle. Tällöin tarkasteltiin sitä, oliko tiimiläisten vastauksissa tapahtunut muutosta parempaan tiimin osaamisen ja osaamisen kehittämisen hallinnan osalta, kun verrataan ensimmäisen ja toisen haastattelun vastausten sisältöä kehittämisprojektin jälkeen.

Ensimmäinen haastattelu vahvisti jo aiemmin itsearvioinneissa esiin noussutta näkemystä osaamisen hallinnan tilasta tiimissä ennen interventiota. Teemassa yksi, *Osaamisen ja osaamisen kehittämisen hallinta tiimissä*, nousi vastauksissa selvästi esille, että tiimiläiset kokivat hallinnan olevan vähäistä, vaikka esiin nousivat myös kehityskeskustelut ja niissä käydyt osaamiseen liittyvät kysymyskohdat. Se tuntui kuitenkin jääneen hyvin etäiseksi vastaajille, ja sitä ei koettu kovinkaan toimivaksi. Teeman kaksi, *Tiimin näkemys osaamisen hallinnan hyödyistä,* sekä avoimen kysymyksen vastausten perusteella voisi sanoa myös, että osaamisen ja osaamisen kehittämisen hallinta koettiin lähtökohtaisesti positiiviseksi ja tärkeäksi, vaikka joitain muunlaisiakin näkökulmia tuotiin esiin. Laitostasoisen osaamisen ja osaamisen kehittämisen hallinnan tarve oli myös esillä vastauksissa.

7.1 Teema 1. Osaamisen ja osaamisen kehittämisen hallinta tiimissä

Ensimmäinen kysymys oli ”Hallitaanko osaamista ja osaamisen kehittämistä tiimissä jollakin tavalla, jos niin miten?”. Tiimiläisten näkemys oli vahvasti sellainen, että selkeää hallintaa osaamisen ja osaamisen kehittämisen osalta ei ole. Vastaajat olivat hyvinkin yksimielisiä tästä, kuten seuraavat lainaukset osoittavat:

> Mä voin aloittaa, niin täytyy kyllä rehellisesti sanoa, ettei mulla tule kyllä mieleen, että millään tavalla hallittais osaamista, että mitä kaikkea työntekijät tiimissä osaisi tehdä. Ja jos hallitaan, niin mulle ei ole selvinnyt, että hallittais.

> (--) Ja tota, ei mullekaan tuu mieleen, että olis semmoinen kokonaisuus, jota hallitaan jostain muualta, se on ehkä enemmän yksilötasolla, jokainen huolehtii itse.

Kysymys kaksi oli seuraava: ”Onko osaamista ja/tai osaamistarpeita kirjattu mihinkään (yksilöiden ja tiimin)?”. Kysymys kaksi herätti hieman epäilystä, mutta vastaukset olivat silti hyvin samankaltaisia ja viestivät samaa, ettei tietoja ole kirjattu selkeästi mihinkään.

> No, on ainakin varmaan puhuttu, mut onks kirjattu mihinkään? En ainakaan tiedä.

> Mulla tulee mieleen, että tavallaan meillä on kirjattu ylös, että mitä tehtäviä tiimin sisällä kuuluu tai pitää tehdä, mutta niin kuin mitä (Nimi poistettu) sanoi, niin onko sitä kirjattu millään tavoin ylös, että osaako tiimin jäsenet tehdä niitä työtehtäviä ja mitä he osaavat, niin sitä ei ole mun mielestä kirjattu mihinkään ylös koskaan.

Laitoksen tasolla tällaista toimintaa muisteltiin käynnistetyn, mutta sen etenemisestä ei haastateltavilla ollut tietoa, joten se myöskään näkynyt tiimi- tai yksilötasolla, kuten seuraavista vastauksista voi havaita:

> (--) Tuli tosta talon toimintakulttuurista mieleen, että mulla soi sellainen kello, tulee sellainen deja vu, että joskus pari vuotta sitten THL:ssä alettiin keräämään ihmisiltä koulutustaustoja ja osaamista,

> haluttiin luoda tällainen talon tasolla tällainen tietopankki osaamisista, mutta en tiedä onko tiimitasolla.
>
> Onko teiltä kysytty? Multa ei ainakaan ole kysytty. Se on sitten jäänyt just semmoiselle kehittämisasteelle, mistä ei ole päästy sitten eteenpäin ollenkaan.

Kolmas kysymys oli ”Onko osaamis- ja/tai osaamisen kehittämisen tiedot saatavilla helposti (yksilöiden ja tiimin)?”. Tämän kysymyksen vastaukset osoittavat, ettei osaamisen tai osaamisen kehittämisen tiedot ole helposti saatavilla ja että systemaattisuus puuttuu, kuten tässä seuraavassa lainauksessa todetaan:

> Niin tota, tuli vain mieleen, että ehkä yksilötasolla ainakin omat on helppo saada, mutta tietenkään toisen yksilön tietoja ei ole helppo saada, mutta ite jos on pitänyt kirjaa kaikista koulutuksista, niin kyllä, mutta vaikka tiimitasolla, niin ei oo ehkä sellaista materiaalipankkia, mistä vois mennä kattoon.

Tähän vastattiin myös perehdytysmateriaalien näkökulmasta:

> Mä voisin tähän kanssa sanoa, että ei ole ollut helppoa, että aika monista asioista ei ole sellaista perehdytyskirjaa, niin sanotusti. Et kyllä se on sitten itte yritettävä etsiä sitä tietoa ja se vie kyllä paljon aikaa. Toki sitten kysyy kollegoilta, et ehkä sillä tavalla nopeiten sen vastauksen saa, jos he tietää sen vastauksen, mutta ettei aina viitti vaivata sitten kollegoitakaan.

Neljäs kysymys: Onko tiimin osaamisen ja osaamisen kehittämisen hallintaan ohjetta tai sisältyykö tieto johonkin toiseen ohjeeseen? Tähän kysymykseen vastaukset olivat hyvin yksimielisiä ja voidaan todeta, ettei tällaisen ohjeen olemassaolosta ole tietoa, eikä tieto sisälly ilmeisesti myöskään mihinkään toiseen ohjeeseen. Seuraavat nostot vastauksista osoittavat asian tilan erittäin hyvin:

> Jos on, niin ei ole ainakaan tietoa, että mistä sellaista lähtisi kaivamaankaan.
>
> Komppaan (Nimi poistettu), että ei ole tietoa, että onko tietoa hallittu missään.
>
> Joo, komppaan muita, ei mielestäni ole.

Viides kysymys oli tässä vaiheessa jo turha, mutta se kuului seuraavasti: Jos ohje löytyy, niin kuinka hyvin se toimii – onko siinä vielä kehitettävää? Vastaukset olivat selvät, kun edelliseen kysymykseen oli vastattu, ettei ohjeen olemassaolosta tiedetä tai sellaista ei nähty olevan olemassa. Ensimmäinen vastaaja suhtautui kysymykseen huumorilla ja vastasi:

> Pitäisi varmaan sanoa, että on kehitettävää (Haastateltava nauraa perään).

Muut komppasivat ensimmäistä vastausta ja sain mm. tällaisen vastauksen ensimmäisen vastauksen perään:

> Mitäpä tuohon mennä lisäämään.

Siirryimme kysymykseen kuusi: Onko tiimin osaamisen ja osaamisen kehittämisen hallinnan prosessi olemassa? Vastaukset vahvistivat aiempia huomioita osaamisen ja osaamisen kehittämisen hallinnan tilasta, kun jo ensimmäinen vastaus oli tällainen:

> Jatketaan samalla linjalla kuin tähänkin mennessä, että tuskin on tai ei ole ainakaan tietoa, että on.

Toisessa vastauksessa tuotiin esiin kehityskeskustelut ja niiden osana kysytyt osaamiseen liittyneet asiat:

> Rupesin miettimään vielä sitä, että osaamisen kehittäminen, niin jos miettii kehityskeskustelua, niin siellähän on muistaakseni semmoinen kohta, joka liittyy tähän osaamiseen ja mitä meinaa, tai onko jotain toiveita jonkun suhteen ja käsittääkseni kysytään, että onko kiinnostusta jostain koulutuksesta, mutta ei mitään hajua, että mikä prosessi tai että onko siellä joku prosessi taustalla vaan tuleeks nää ihan sattumalta jostain, mutta ehkä jotain siellä taustalla voikin olla.

Osaamisista on siis ollut puhetta kehityskeskusteluissa, mutta prosessina se on jäänyt selkeästi hieman etäiseksi, vaikka vastaaja muistaa, että kiinnostusta koulutuksia kohtaan on kuitenkin kysytty. Seuraava vastaaja toi kriittistä näkökulmaa juuri kehityskeskusteluita kohtaan:

> Joo, kyllä se kysytään kehittämiskeskustelussa, onko halua koulutukselle tai muulle, mutta eipä sitä sen jälkeen oikein jatketa sitä asiaa, ettei siellä ole varsinaisesti prosessia, vaikka tuossa sanottiinkin, että onkin, mutta ei sitä sitten oikein katota, että ootko sä sitten käynyt, ettei esimerkiksi tuu tiiminvetäjältä tai yksikönpäälliköltä, ei keneltäkään tuu kysymyksiä vuoden sisällä, että ootko sä käynyt siellä koulutuksessa, että haluutko sä vielä mennä sinne tai muuta tämmöistä. Se on yks kysymys, mikä ruksataan siinä lomakkeessa, että on tai ei ja siihen palataan sitten taas vuoden päästä seuraavassa kehityskeskustelussa, mutta ei mun mielestä asiaa, mun mielestä, vuoden aikana mietitä ja katsota, että tapahtuuko mitään koulutusta tai oppimista vuoden aikana.

Kysymys seitsemän on taas johdannainen kysymyksestä kuusi: Ja jos prosessi on olemassa, niin kuinka hyvin se toimii – onko siinä vielä kehitettävää? Vastaukset olivat siis jälleen vahvasti linjassa edellisen kysymyksen vastausten kanssa.

”Onhan siinä kehitettävää.”, vastasi yksi haastateltavista ja muut komppasivat häntä.

7.2 Teema 2. Tiimin näkemys osaamisen hallinnan hyödyistä

Sitten siirryimme teemaan kaksi: Tiimin näkemys osaamisen hallinnan hyödyistä. Siinä ensimmäinen kysymys kuului: Näettekö te osaamisen ja osaamisen kehittämisen hallinnasta olevan jotain hyötyjä, jos niin mitä? Vastaukset toivat selvästi esiin sen, että tästä nähtiin olevan hyötyä. Yksi vastaus kuului näin:

> Mä ajattelisin, että siitä hyötyy sekä työnantaja, tässä tapauksessa THL, ja sitten se yksilö. Elikkä työnantajalla on aina osaavaa henkilökuntaa ja pysyy ajassa kiinni. Ja sitten yksilötasolla se tarjoo, niin ku, pitää kiinni, jotenkin siitä työelämän muutoksessa ja ajan tasalla ja tarjoaa myös tosi vaihtelevia työtehtäviä.

Vastauksissa tuotiin esiin myös sijaistamisen mahdollisuutta ja sitä, että osaamiset täydentäisivät toisiaan, kuten tässä seuraavassa lainauksessa tuodaan esiin:

> Yks, mikä tuli vielä mieleen, tai jos se olis hallittua, niin näkiskö siitä suoraan, että meillä olis mahdollisimman laaja-alaista osaamista, ettei niin, että kaikki vaikka osais saman osaamisen vaan, että osaaminen olisi hajautettua ja täydentäisi toisiaan, niin kuin tiimitasolla.

Yhdessä vastauksessa korostui mahdollisuus reagoida, tiimin osaamistarpeet huomioiden, mahdollisessa rekrytointitilanteessa, kun tiimillä on tiedossa osaamiset ja niitä hallitaan:

> Sit myös, jos tietää, mitä tiimissä osataan, tulee joku henkilövaihdos ja huomataan, että jotain puuttuu, niin sitä voidaan sitten ehkä myös painottaa tässä rekryprosessissa.

Teeman kaksi toinen kysymys kuului seuraavasti: Näettekö te osaamisen ja osaamisen kehittämisen hallinnassa olevan jotain haittoja, jos niin mitä? Haastateltavat eivät nähneet juurikaan haittoja, mutta koulutuksiin liiaksi innostuminen työtehtävien hoitamisen kustannuksella ja ajan resurssointi osaamisen ja osaamisen kehittämisen hallintaan, jos siihen menee työaikaa, nähtiin mahdollisesti haitallisena.

> Joo, tota… Osaamisen ja osaamisen kehittämisen hallinta, niin se vaatii resursseja, että siihen jonkun työaikaa menee, joka sitä systeemiä pyörittää. Eli, sitten siihen täytyy jonkun, eli se täytyy jonkun tehtäväksi laittaa. (--)

Sitten oli viimeisen kysymyksen vuoro. Kysymys ei kuulunut kumpaakaan teemahaastattelun teemaan, vaan oli vapaakysymys: Onko jotain sellaista asiaan liittyvää sanottavaa, jota ei kysymyksissä noussut esiin? Vapaakysymyksen vastauksissa nousi esiin laitostasoinen osaamisen ja osaamisen kehittämisen hallinta.

> (--) jos talolla olis joku yhteinen malli, mitä sovellettaisiin koko talossa, niin se olis tosi hyvä. On varmaan olemassa, että talossa on varmaan tiimejä ja yksiköitä, jotka tekee varmaan omalla tavalla, jollain tavalla tätä. Jos olisikin joku yhteinen rekisteri ja joku malli, miten sitä osaamista kehitettäisiin, niin se olis ihan hyvä.

Eri yksiköissä ja varsinkin laboratorioissa tehtävä osaamisen hallinta nostettiin myös esiin, mutta se nähtiin kuitenkin prosessina hieman jäykkänä, jos sitä harkitsisi siirrettäväksi laboratorioympäristöstä ja sen vaatimuksista enemmän toimistotyöhön:

> Joo, on. Se on ihan totta, että laboratorio puolella tämä on, pakostakin pitää olla hyvin tarkkaan hallittu ja hyvin tarkkaan dokumentoitu, koska tota, siellä niin kuin perehdyttäminenkin tehdään niin, että se kirjataan, kun sut on perehdytetty johonkin tehtävään ja sitten sitä seurataan, että sä teet sen tehtävän, niin kuin se pitää tehdä. Elikkä siellä on hirvittävän tarkkaa tämä. Kaikki tekee niin kuin samalla lailla ja mitään omia virityksiä ei voi tehdä. Ja se on niin kuin ympäristönä niin hyvin erilainen kuin tämmöinen ajatustyö enemmän, mutta sieltä voidaan tietysti tietyllä tavalla ottaa oppia, mutta se on myös hyvin jäykkä. Se pitää muistaa sitten, että laboratoriossa kun hommat pitää tehdä justiin samanlailla ja niiden pitää olla vertailukelpoisia tulokset ja kaikki niin, tota ei voi tehdä yhtään omia sävellyksiä, mutta se on hyvin jäykkä sitten myös.

Yhdessä kommentissa tuotiin esiin myös se, ettei kaikkia välttämättä innosta edes kouluttautua niin paljon. Haastattelija kommentoi tähän kysymällä, että vaikka ei olisi intoa kouluttautua, niin eivätkö uudet järjestelmät jo pakota kaikki uuden oppimiseen? Haastattelijan kysymykseen vastattiin vielä seuraavaa:

> Joo siis kyllä työelämä ja maailma muuttuu, pakko siihen on sopeutua, että väkisinkin sitä, niin kuin oppii ja joutuu opettelemaan, mutta niin kuin isompia linjoja, niin ei välttämättä kaikkia nappaa.

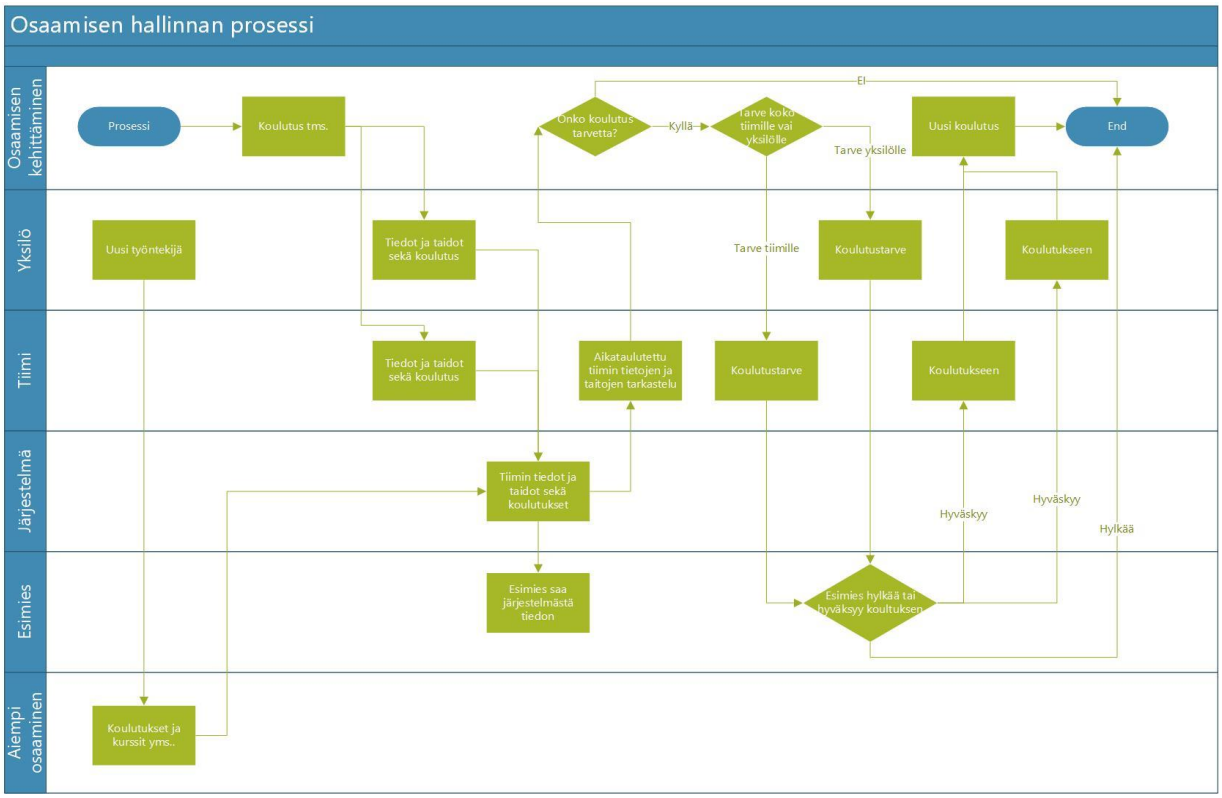
Ensimmäinen haastattelu antoi nähdäkseni hyvän kuvan siitä, millaisena tiiminjäsenet kokivat osaamisen ja osaamisen kehittämisen hallinnan tilanteen olevan tiimissä ennen kehittämisprojektin alkua. Näihin vastauksiin oli hyvä verrata tilannetta projektin jälkeen, kun toteutin toisen haastattelun samoilla kysymyksillä.

8 Kehittämisprojektin toimenpiteet ja tulokset

Osana toimintatutkimusta toteutettiin siis kehittämisprojekti, jossa lähdimme kehittämään ongelmaksi havaittua osaamisen hallintaa Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen Kilpailutus ja tilaaminen -tiimissä. Toimintatutkimuksessa tutkija on

itse mukana interventiossa (Kananen 2014, 29). Interventio tarkoittaa tässä tapauksessa kehittämisprojektia, johon myös itse osallistuin, vetäen projektia. Projektin aikana oli tarkoitus työstää yhdessä tiimin kanssa osaamisen hallintaan prosessi ja ohje, joiden puute oli noussut esiin itsearvioinneissa ja ongelman määrittelyssä.

Ennen kehittämisprojektin ensimmäistä työpajaa annoin tiimiläisille avuksi ja kommentoitavaksi alustavan suunnitelman osaamisen hallinnan prosessiksi (kuvio 4). Olin työstänyt prosessiehdotuksen ennen työpajaa Visio-ohjelmalla ja olin yrittänyt huomioida jo tässä vaiheessa riittävän kattavasti prosessiin liittyviä asioita, joita teoriasta oli noussut esiin, esimerkiksi tietojen säilyttämisen ja hallinnan merkityksestä sekä osaamiskartoituksesta, joista olen jo kertonut muun muassa luvussa 3.6. *Yhteenveto teoreettisesta viitekehyksestä*. Prosessiehdotuksessa oli pyritty huomioimaan tätä teoriatietoa niin, että tietojen säilyttäminen järjestelmissä ja koko osaamiskartoitusprosessi sisältyivät siihen. Tiesin kuitenkin, että tämä tulisi vielä tarkentumaan, kun kehittämistä vietäisiin eteenpäin.



Kuvio 4. Osaamisen hallinnan prosessin alustava suunnitelma.

Kävin taustamateriaalina ennen ensimmäistä työpajaa läpi myös ProcurcompEU:ta, Julkisten hankintojen ammattilaisten eurooppalainen osaamiskehys (Euroopan komissio 2020) sekä Valtion yhteisiä osaamisia (Palkeet 2019) ja hyödynsimme niitä soveltuvin osin. Tältä pohjalta lähdimme kehittämään prosessia ja ohjetta osaamisen hallintaan tiimissä.

Kehittämisprojektissa tuli myös miettiä se, mihin osaamistiedot (mm. osaamiskartta ja osaamistasot sekä osaamisprofiilit) kirjataan, jotta niitä on helppoa hallita. Meidän tuli osana kehittämisprojektia toteuttaa teoriassa esiin tuotu (ks. luku 3.5) osaamiskartoitus ja luoda siinä tiimille osaamiskartta sekä jokaiselle tiimiläiselle osaamisprofiili.

Keräsin näitä kehitettäviä asioita varten teoriatietoa (ks. luku 3) ja tein pohjatyötä, jonka pohjalta työstimme projektin työpajoissa yhdessä tiimin kanssa näitä kaikkia kehitettäviä asioita eteenpäin. Ensimmäisessä kehittämisprojektin aikana toteutetussa työpajassa mietimme myös, mihin osaamistiedot olisivat järkevää kirjata ja mitä tietoja me tarvitsemme osaamisen ja osaamisen kehittämisen hallintaan. Saimme ensimmäisessä työpajassa kasattua myös osaamiskartan rungon valmiiksi. Olimme valmistelleet sen työstämistä jo pienemmissä ryhmissä ennen työpajaa.

Tietojen säilyttämisestä ja sen merkityksestä mainittiin myös teoriaosuudessa (ks. luvut 3.3 ja 3.4), kun puhuttiin osaamisen hallinnasta ja osaamisen johtamisesta, ja siksi ne huomioitiin myös tässä kehittämisprojektissa. Tiimin osaamiskartta ja siinä olevien osaamisalueiden osaamistasot päätettiin kirjata Terhoon (intra), jossa niitä on helppo hallita. Jokaisen henkilökohtaiset osaamisprofiilit taas päätetiin toteuttaa Osaava-palveluun.

Osaava-palvelu on kehitetty osaamisen hallintaan ja perustuu pilvipalveluna toimivaan SAP SuccessFactors -valmisohjelmistoon (Palkeet, 2018). Osaava-palvelu toimii osana valtion Kieku-ratkaisua, josta vastaa Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus (Palkeet, 2022a). Kieku perustuu SAPin ja CGI:n valmistuotteisiin ja se pitää sisällään muun muassa seuraavia sovelluksia: Kieku-taloushallinto (SAP FICO), Kieku-henkilöstöhallinto (SAP HCM), Tuntien

kohdennuslomake (SAP CATS) sekä Palkat (CGI Palkat) (Palkeet, 2022b). Tämä ratkaisu viedä osaamisprofiilit Osaavaan vaikutti myös siihen, miksi meidän osaamisen hallinnan ohjeessa puhutaan *osaamisista/osaamisalueista*. Teoriassa käytetään termiä *osaamisalue* (ks. luku 3.5) ja Kiekun (Kieku-ratkaisu) Osaava-palvelussa on käytössä termi *osaamiset*, joten päätimme ottaa selvyyden vuoksi molemmat termit käyttöön. Tiimin osaamiskartta koostuu selkeästi osaamisalueista, kun osaamiskartoituksessa ei ole tahdottu mennä liian yksityiskohtaiseen, kuten teoria suosittelee (ks. luku 3.5), eikä osaamiskartta päässyt paisumaan näin liian suureksi ja vaikeasti hallittavaksi.

Jokaisella tiimiläisellä on pääsy Osaavaan ja esihenkilö pystyy tarkastelemaan siellä osaamisalueita, ja sinne voidaan kirjata myös osaamiskeskusteluiden pohjalta laadittavat henkilökohtaiset kehittymissuunnitelmat sekä käytyjen koulutusten ja tutkintojen tiedot. Esihenkilö on näin parempi kuva tiimin osaamisista ja osaamisen johtaminen on sujuvampaa.

Näille osaamisaluille laadittiin myös osaamistasot, joiden osalta päätettiin noudattaa Kiekun (Kieku-ratkaisu) Osaavaan määriteltyjä tasoja välillä 1–5, joka vastaa teoriassa esiin tuotua yleistä osaamistason asteikkoa (ks. luku 3.5), jossa on mukana myös ns. nollataso – ei osaa, mutta on kiinnostunut ko. osaamisesta. Näiden osaamistasojen sisällön määrittelimme jokaisen osaamisalueen osalta erikseen. Osaamistasoja työstettiin myös ensin pienryhmissä ja sitten koko tiimin yhteisessä työpajassa.

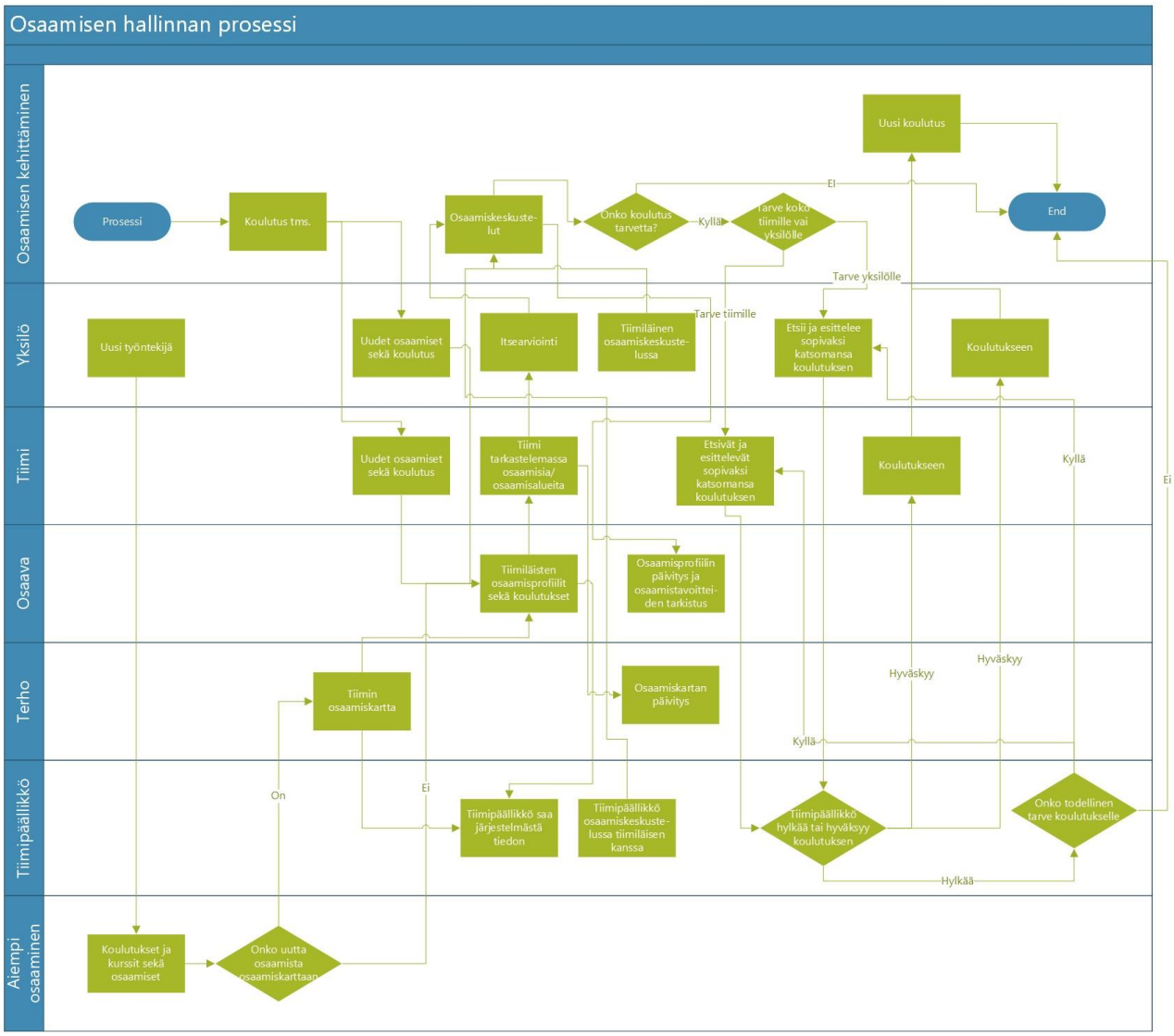
Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen (Palkeet) edustaja vei kaikille tiimiläisille Kiekuun (Kieku-ratkaisu) Osaavaan tiimin osaamiskartan, josta tiimiläiset saattoivat vain poistaa ne osaamiset/osaamisalueet, jotka eivät heille kuulu ja näin henkilökohtaiset osaamisprofiilit olivat valmiit. Henkilökohtaisessa osaamisprofiilissa voi olla siis vain sellaisia osaamisia, jotka löytyvät tiimin osaamiskartasta. Kävimme yhdessä työpajassa läpi myös Osaavaa ja varmistimme tietojen siirtymisen sinne ja teimme tarvittavat korjaukset ja muokkaukset.

Jokaisen tiimiläisen piti tehdä myös itsearviointi osaamistasoista, mutta helpotimme tätä pitämällä keskustelut pienemmissä ryhmissä ennen itsearviointia. Arvelimme tämän myös tasaavan arviointeja hieman, jolloin ne ovat objektiivisempia, niissä rajoissa kuin se tässä on mahdollista. Osaamistasojen läpikäyminen tulisi tapahtumaan osaamiskeskusteluissa tiimipäällikön kanssa. Kirjasimmekin ohjeeseen myös esihenkilön kanssa käytävät osaamiskeskustelut, joissa päivitetään Osaavassa olevat osaamisprofiilit ja niissä olevien osaamisten/osaamisalueiden osaamistasot ja asetetaan tavoiteprofiilit jokaiselle tiimiläiselle. Tavoiteprofiililla tarkoitetaan tässä sitä, että osaamisprofiilista mietitään osaamisia/osaamisalueita, joita tulisi kehittää ja muodostetaan näin tavoiteprofiili. Tavoiteprofiilin pohjalta tehtävät kehittymissuunnitelmat on kirjattu myös uuteen ohjeeseen.

Teoriassa (ks. luku 3.5) puhutaan kehittämissuunnitelmista, mutta me valitsimme Osaavassa käytössä olevan kehittymissuunnitelma termin meille käyttöön. Kehittymissuunnitelmien pohjalta, joihin on kirjattu osaamistavoitteita ja mahdollisia tulevia koulutuksia (joilla nämä osaamistavoitteet saavutetaan), viedään jokaisen henkilökohtaista osaamisen kehittämistä eteenpäin. Tässä tulee huomioida kuitenkin tiimin yhteiset tarpeet ja esihenkilö ottaa vastuuta ja linjaa osaamisen kehittämistä. Hän pystyy hyödyntämään olemassa olevaa tietoa tiimin osaamisista ja osaamistasoista. Osaamisen hallinnan vaiheissa nojattiin pitkälti Kuviossa 2 esitettyyn jakoon, jossa on mainittuna osaamiskartoitus, osaamisprofiilien tekeminen, kehityssuunnitelmat ja itse osaamisen kehittäminen.

Tämän jälkeen mietimme prosessia ja ohjetta, joista molemmista olin tehnyt luonnokset ja joita tiimiläiset pääsivät kommentoimaan ja työstämään työpajassa. Hioin nämä valmiiksi tiimiläisten tuella, kun pyysin kommentteja ja oikolukua työpajan jälkeen. Saimme näin valmiiksi prosessin ja ohjeen osaamisen ja osaamisen kehittämisen hallintaan. Prosessissa nojattiin mm. Hätösen (2011) esiin tuomiin osaamisen kehittämisen vaiheisiin sekä osaamisen johtamisen näkökulmasta Salojärven (2013, 147) mainitsemiin henkilöstön kehittämiseen, kompetenssien kartoittamiseen sekä tietojen tallentamiseen. Prosessi mietittiin sykliseksi ja tämä kirjatiin myös ohjeeseen, jossa mainitaan, että prosessia kuin ohjettakin tulee tarkastella vuosittain ja kehittää niitä eteenpäin, mikä taas nojaa

Kanasen (2014) teoksen vaatimukseen kehittämisen syklisyydestä. Nämä voi nähdä myös kuviossa 5, *Osaamisen hallinnan prosessi*, jonka tiimi hyväksyi ja joka löytyy myös osaamisen hallinnan ohjeesta.



Kuvio 5. Osaamisen hallinnan prosessi.

Kuviossa 5 näkyvässä prosessissa lähdetään liikkeelle koulutuksesta tai muusta tavasta hankkia osaamista (tämä voi pitää sisällään esimerkiksi työkierron) ja uusi osaaminen tulee yksilölle tai koko tiimille, mutta tämä osaamistieto viedään myös järjestelmiin (ainakin Osaavaan koulutustiedot ja tarvittaessa päivitetään Terhon osaamiskarttaa sekä Osaavan osaamisprofiileja). Prosessiin on kirjattu myös Terhossa olevan osaamiskartan osaamisten/osaamisalueiden tar-

kastelu ja itsearviointi sekä osaamiskeskustelut. Osaamiskeskusteluiden jälkeen vaihtoehdot ovat, että koulutukselle ei ole juuri nyt tarvetta tai tarvetta on yksilölle tai koko tiimille. Jos tarvetta ei ole, niin prosessi päättyy sillä hetkellä siihen. Jos tarvetta ilmenee, niin etsitään sopiva koulutus. Vaihtoehtoina koulutuksen valinnassa on, että sellainen löytyy tai ei löydy. Tiimipäällikkö voi myös hylätä tai hyväksyä koulutuksen. Jos tiimipäällikkö hylkää koulutuksen, mutta sille on tarvetta, niin etsitään uusi koulutus ja tiimipäällikkö voi taas hylätä tai hyväksyä sen. Prosessi päättyy uuteen koulutukseen menoon. Prosessiin on kirjattu mukaan myös tiimipäällikön mahdollisuus tarkastella osaamistietoja järjestelmästä sekä uuden työntekijän tuleminen ja hänen osaamistietojensa kirjaaminen järjestelmiin.

Prosessissa pyrittiin huomioimaan kaikki asiat osaamisen hallintaan liittyen ja sen katsottiin toimivan tiimin osaamisen hallinnan osalta näin. Prosessi eikä prosessikaaviokaan ole kiveen hakattuja, eivätkä varmastikaan täydellisiä, ja niitä voidaan muokata, jos sille nähdään tarvetta. Niitä tarkastellaan säännöllisesti ja kehitetään eteenpäin, niin kuin kaikkea muutakin tiimin osaamisen ja osaamisen kehittämisen hallinnassa.

Kehittämisprojektin tuloksena, me siis loimme osaamisen hallintaan prosessin (ks. Kuvio 5.) ja osaamisen hallinnan ohjeen. Kumpaakaan näistä meillä ei aiemmin ollut. Näissä huomioidaan teoriatietoon (ks. luku 3) pohjaten osaamistietojen kartoittaminen ja näiden tietojen tallentaminen järjestelmiin, mm. tiimin osaamiskartan kuin tiimiläisten henkilökohtaisten osaamisprofiilien osalta. Tiimin osaamiskarttaan tuli 48 osaamista/osaamisaluetta ja näistä jokainen tiimiläinen saattoi koostaa oman Osaamisprofiilinsa. Osaamiskartan luomisessa pyrittiin siihen, ettei siitä tulisi liian kattava, monimutkainen ja liian yksityiskohtainen, kuten teorian luvussa 3.5 tuodaan esiin. Osaamiskartan osaamisia/osaamisalueita ovat esimerkiksi seuraavat: *hankintasuunnitelma* (sisältää muun muassa osaamiset hankintasuunnitelmaprosessista sekä hankintasuunnitelmien keräämisestä), *kilpailutuksen valmistelu* (sisältää muun muassa osaamiset markkinakartoituksen tekemisestä ja substanssin tukemisesta markkinakartoituksen te-

kemisessä) ja *kilpailutusprosessi* (sisältää tarjouspyynnön laadinnan ja kilpailutuksen läpiviemisemisen, mihin sisältyy osaaminen tarjoajien kysymyksiin vastaamisesta, tarjousten avaamisesta ja hankintapäätöksen laadinnasta).

Osaamisen hallinnan ohjetta varten laadimme myös tiimin osaamisen ja osaamisen kehittämisen hallinnan vuosikellon, jotta toiminta on systemaattisempaa ja asiat tulevat tehdyksi ajallaan, mukaan lukien prosessin ja ohjeen jatkokehittäminen. Ohjeessa tämä menee nimellä *osaamisen hallinnan vuosikello,* ks. kuvio 6. Siihen on kirjattu kvartaaleittain tehtävät, joita osaamisen hallintaan liittyy, mm. Kvartaalissa yksi tarkastellaan tiimin nykyisiä ja tulevia osaamistarpeita. Uudet tarpeet kirjataan ylös ja päivitetään tiimin osaamiskarttaan. Kvartaalissa kaksi on tarkoitus pitää osaamiskeskustelut, joissa tarkastellaan mm. henkilökohtaisia osaamisprofiileja ja niiden osaamisten/osaamisalueiden osaamistasoja. Kvartaalissa kolme on tarkoitus tarkastella prosessin toimivuutta ja vuoden lopulla kvartaalissa neljä on tarkoitus tehdä tarkastelun pohjalta mahdollisia korjaavia toimenpiteitä niin prosessiin kuin ohjeeseen, jos ne katsotaan tarpeellisiksi.

Kvartaali yksi

Tiimin nykyisten ja tulevien osaamistarpeiden tarkastelu ja ylös kirjaaminen, sekä sen pohjalta tarvittaessa tiimin osaamiskartan päivitys – Helmikuun alku.

Kvartaali kaksi

Itsearviointi ja osaamiskeskustelut – huhti-toukokuu

Kvartaali kolme

Tässä vaiheessa voidaan jo aloittaa osaamisen hallinnan prosessin läpikäynti ja parannusten suunnittelu.

Kvartaali neljä

Käydään osaamisen hallinnan prosessia ja sen kehittämistarpeita läpi. Lokakuun loppu on tiimin näkökulmasta optimaalisin aika.

Kuvio 6. Osaamisen hallinnan vuosikello.

Vuosikelloon on kirjattu siis vain kvartaalit ja ne asiat, joita kunkin kvartaalin aikana on tarkoitus tehdä. Vuosikello on siis toteutettu hyvin yksinkertaisesti, mutta sen on katsottu toimivan tällaisena tarkoituksessaan erittäin hyvin. Jos siihen tarvitsee tehdä parannuksia, niin niitä voidaan tehdä jatkossa tulevien syklien aikana.

Jokaisen tiimiläisen tulee myös päivittää osaamisen hallinnan ohjeen mukaan uusien koulutusten tietoja osaavaan. Heidän tulee myös viedä saatuja koulutusmateriaaleja (jos tämä on sallittu ja jos materiaaleista on hyötyä muullekin tiimille) yhteiselle verkkolevylle talteen ja myöhemmin hyödynnettäväksi. Näin meillä on saatu kattavasti osaaminen ja osaamisen kehittäminen hallintaan tiimissä. Saimme siis toteutettua kehittämisprojektissa kaikki ne asiat, joita siinä tavoittelimme.

Projektilla saavutetut tulokset, joilla osaamisen ja osaamisen kehittämisen hallita saatiin systemaattisemmaksi, ovat tuoneet jo käytännön hyötyjä projektin aikana ja sen päättymisen jälkeen. Tiimimme tehtiin syksyllä 2021 hankintajuristin rekrytointia, jonka valmistelussa voitiin hyödyntää tehtyä osaamiskarttaa. Siitä voitiin havaita niitä osaamisia/osaamisalueita, joita tehtävään valittavalla henkilöllä tulisi olla. Hankintajuristin rekrytoinnissa huomioitiin seuraavia osaamisia tai osaamisalueita osaamiskartasta:

1. Hankintajuridiikka
    a. Hankintalainsäädännön ja ohjeistuksen tuntemus
    b. Sopimusjuridiikka
    c. Turvallisuus hankinnoissa
    d. Koulutusosaaminen
    e. Englannin kielen taito

2. Muut lakihenkilön tehtävät
    a. Sopimusjuridiikka
    b. Turvallisuus yleisesti
    c. Virkamiesetiikka ja yleiset valtion virkamiestaidot

3. Tarpeesta maksuun -prosessi

    a. Sidosryhmäyhteistyö
    b. Hankintasuunnitelma
    c. Kilpailutuksen järjestelmät
    d. Tilaamisen järjestelmä

Projekti tuotti siis heti käytännön hyötyä ja mahdollisti paremman ymmärryksen siitä, minkälaista osaamista rekrytoivalta oli syytä vaatia tiimin toiminnan näkökulmasta. Näitä osaamiskartan eri osaamisia/osaamisalueita tullaan hyödyntämään mahdollisissa tulevissakin rekrytoinneissa.

Myös osaamisen kehittämisessä on voitu jo hyödyntää projektin aikaansaannoksia. Osaamiskeskusteluiden kautta, joiden pohjalla on ollut jokaisen henkilö-

kohtaiset osaamisprofiilit ja itsearvioinnin tulokset, on luotu kehittymissuunnitelmat kaikille tiimissä. Näiden suunnitelmien pohjalta on jo varattu koulutuksia, joita on katsottu tiimin tai yksilöiden tavoiteprofiilien näkökulmasta tarpeellisiksi. Meillä on järjestetty näiden perusteella jo *Tietosuoja- ja turva hankinnoissa* -koulutus ja *Käytännön sopimusoikeutta esimiehille ja asiantuntijoille* -koulutus.

Projektin päättymisen jälkeen myös itse osaamiskarttaa on jo täydennetty parin osaamisen/osaamisalueen verran. Tämä tapahtui osaamisen hallinnan ohjeen ja prosessin mukaisesti, kun niitä on tarkoitus jatkossakin tarkastella syklisesti ja tehdä tarvittavia parannuksia tai korjauksia. Tarkastelu tapahtuu ohjeessa olevan vuosikellon mukaisesti.

On siis ollut ilo huomata, että projektin tuotokset ovat tulleet osaksi tiimin käytäntöjä ja niitä hyödynnetään niin kuin on suunniteltu. Meillä on saatu nyt osaamisen ja osaamisen kehittämisen hallinta systemaattiseksi ja on hyvä muistaa, että sitä kehitetään jatkossakin eteenpäin, jotta se toimii optimaalisesti tiimin osaamisen ja osaamisen kehittämisen tarpeet huomioiden.

9 Toinen haastattelu

Toinen haastattelu toteutettiin, kun interventio eli kehittämisprojekti oli toteutettu ja osaamisen hallinnan ohje ja prosessi olivat valmiit ja otettu käyttöön. Osaamiskeskustelut olivat työkiireiden vuoksi siirtyneet eteenpäin ja opintojen sekä opinnäytetyön edistymisen vuoksi haastattelu oli pakko pitää kuitenkin tässä vaiheessa. Tiimin jäsenet olivat tietoisia siitä, miten osaamiskeskustelu toteutetaan, minkä lisäksi koko prosessi ja ohje oli heille selvä, kun he olivat niiden laadintaan osallistuneet. Myös ryhmäkeskustelut osaamisen tasoista oli käytynä. Niillä yritettiin tasata mahdollista subjektiiviseen näkemykseen pohjaavaa vaihtelua, itsearviointeina tapahtuvien osaamisarviointien osalta.

Ensimmäinen teeman *Osaamisen ja osaamisen kehittämisen hallinta tiimissä* osalta saatoin huomata, että interventio oli vaikuttanut selkeästi vastausten sisältöön, kun tein vertailua ensimmäiseen haastatteluun. Osaamisen ja osaami-

sen kehittämisen hallinnan nähtiin olevan selkeästi paremmalla tolalla kuin ennen kehittämisprojektin toteutusta. Jo ensimmäisen kysymyksen osalta voidaan nähdä selkeä kehitys, kun tarkastellaan vastauksia ja verrataan sitä ensimmäisen haastattelun vastauksiin.

9.1 Teema 1. Osaamisen ja osaamisen kehittämisen hallinta tiimissä

Ensimmäiseen kysymykseen (Hallitaanko osaamista ja osaamisen kehittämistä tiimissä jollakin tavalla, jos niin miten?) vastattiin mm. seuraavaa (keskustelu kysymystä koskien):

> No, kyllä. Ne on siellä Eoppivassa, ei kun mihin me niitä nyt kirjattiin.
>
> Osaavassa.
>
> Osaavassa, kiitos (Nimi poistettu).
>
> Joo-o. Ja sitten onhan meillä sitä kokonaisuutta myös siellä Terhossa (intra) on materiaalia.

Ensimmäisen kysymyksen vastaukset osuivat jo vahvasti kakkoskysymykseen. Kakkoskysymyksenä oli, että onko osaamista ja/tai osaamistarpeita kirjattu mihinkään (yksilöiden ja tiimin)? Siihen vastattiin seuraavaa:

> Osaavaan.
>
> Ne oli niitä Terhon (intra) juttuja myös, jotka meni sitten ihan tiimitasolle.
>
> Vastaus on, että kyllä on.

Tiimiläiset näkivät siis, että tiedot ovat kirjattuna niin Osaavaan kuin Terhoonkin. Viimeinen vastaus kiteytti näkemyksen, että kyllä tiedot ovat kirjattuna.

Kolmanteen kysymykseen tuli myös jokseenkin yhteneväisiä vastauksia, mutta myös haastattelijana osallistuin huomaamattaan, osaltaan vastaamiseen. Palaan tähän vielä pohdinnassa ja tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa, mutta

toimintatutkimus, jossa interventio vaikuttaa myös tutkijaan itseensä, on paljon haastavampaa pitää tutkija ja tutkittava erillään kuin muunlaisissa tutkimuksissa, joissa tutkija on selkeästi vain tarkkailija. Kolmas kysymys oli: Onko osaamis- ja/tai osaamisen kehittämisen tiedot saatavilla helposti (yksilöiden ja tiimin)?

> Eiks ainakin ne Terhon jutut näkyy, kaikkien jutut kaikille, eikö? Ja, mut en mä siitä osaavasta tiedä, et siellä vissiin näkee oman, ei varmaan muiden. En ole varma. Näin mä veikkaisin.

Seuraava on haastattelijan tarkennus edelliseen (jossa hän osallistuu osaltaan myös vastaamiseen):

> (--) tiimipäälliköllä on näkyvyys kaikkiin. Sitä kautta tietysti on, mutta se tiimin osaamiskartta on siellä Terhossa ja sieltä sitten on kasattu ne osaamisprofiilit sinne Osaavaan.

Tähän vastattiin myös seuraavaa:

> Hei ja pakko sanoa tähän, että nyt, kun me ollaan tästä puhuttu ja muuta, niin musta tuntuu ainakin itsestä, että mä olen ainakin paljon paremmin perillä missä muut on, niin kuin kouluttautunut (--)

Neljäs kysymys oli: Onko tiimin osaamisen ja osaamisen kehittämisen hallintaan ohjetta tai sisältyykö tieto johonkin toiseen ohjeeseen? Tähän tuli lyhyet, mutta selkeät vastaukset, jotka myös osaltaan osoittivat, että osaamisen ja osaamisen kehittämisen hallinnassa on tapahtunut intervention kautta parannusta.

> Kyllä on.

> Se on tosi hyvä ohje. Löytyy ja sitä on yhdessä työstetty.

Viidentenä kysymyksenä oli: Jos ohje löytyy, niin kuinka hyvin se toimii – onko siinä vielä kehitettävää? Tähän vastatiin sen mukaan, mitä ohjeeseen oli kirjattukin:

> Eikös sen tarkoitus ollut, että sitä kehitetään sitä mukaan, kun tota sille nähdään tarvetta.

> Niin eli, vastaus siihen, että varmasti on vielä kehitettävää tulevaisuudessa.

Kuudes kysymys: Onko tiimin osaamisen ja osaamisen kehittämisen hallinnan prosessi olemassa? Tähän vastatiin lyhyesti, mutta tästä lyhyestä vastauksesta voidaan nähdä taas selkeä muutos ensimmäisen ja toisen haastattelu kerran välillä. Vastaus kysymykseen kuului:

> Löytyy ohjeesta.

Seitsemäntenä kysymyksenä oli: Ja jos prosessi on olemassa, niin kuinka hyvin se toimii – onko siinä vielä kehitettävää? Tähänkin tuli vain yksi vastaus ja sen kanssa oltiin ilmeisesti hyvin vahvasti samaa mieltä, kun ei vasta-argumentteja esitetty. Prosessi nähtiin vielä niin tuoreena, ettei parannettavaa nähty tässä vaiheessa olevan, mutta varmasti tulevaisuudessa tulee tarvetta parannuksille, kun sykli on saatu käytyä läpi edes parikin kertaa.

> Vaikee sanoo, kyllä siinä varmaan kehitettävää löytyy sitten ajan myötä, kun menee eteenpäin, kun tää nyt on uus juttu, niin tuskin on koskaan heti valmis.

9.2 Teema 2. Tiimin näkemys osaamisen hallinnan hyödyistä

Tämän jälkeen siirryimme teemaan kaksi: Tiimin näkemys osaamisen hallinnan hyödyistä. Teemassa kaksi ensimmäinen kysymys oli: Näettekö te osaamisen ja osaamisen kehittämisen hallinnasta olevan jotain hyötyjä, jos niin mitä? Tässä vaiheessa teemassa yksi oli nähty selkeä muutos ensimmäisen haastattelun vastauksiin, joten oli mielenkiitoista nähdä, onko teemassa kaksi nähtävissä mitään muutosta. Jo ensimmäisessä haastattelussa tiimiläiset näkivät paljon eri hyötyjä osaamisen ja osaamisen kehittämisen hallinnasta, mutta tähän ei ollut tullut juurikaan muutosta, vaan hyödyt nähtiin hyvin selkeinä nytkin. Seuraavassa vastauksessa näkyy ehkä hieman tämän toimintatutkimuksen osallistava luonne ja sitä kautta yhdessä tekemisen korostuminen:

> Onhan siitä valtava hyöty, kun tota, koko ajan tulee kaikkea uutta. Maailma ympärillä kehittyy. Osaamisenkin pitää päivittyä, niin on ihan hyvä, että sitä hallinnoidaan ja viedään eteenpäin. Ja ettei se

> ole tavallaan vaan jokaisen itsensä varassa, vaan sellainen yhteinen asia, mitä edistetään ja kaikki saa osallistua.

Teeman kaksi toinen kysymys kuului: Näettekö te osaamisen ja osaamisen kehittämisen hallinnassa olevan jotain haittoja, jos niin mitä? Vastauksissa tuli esiin ajankäytön haaste, vaikka osaamisen kehittäminen tuottaisi myöhemmin hyötyä, niin voi olla vaikeaa irrottautua kiireisistä töistä toteuttamaan sitä:

> No, ei ehkä haittaa, sillä tavalla, mutta välillä on vaikea löytää sille aikaa, että vaikka se olisi niin kuin tosi tärkeetä ja sitä pitäis tehdä, mutta konkreettisesti sille pitäis olla aikaa, vaikka se on tietysti paljo itestä kiinni, miten sitä järjestää, mutta tota, et kyllähän se niin kuin joskus on vaikee nähdä sitä hyötyy siinä hetkessä, kun joutuu kehittämään itseään ja se vaatii aikaa, mutta kyllähän se myöhemmin sitten maksaa itsensä takas.

Myös muun kehittämisen nähtiin vievän paljon aikaa, ja osaltaan myös itsensä kehittämiseltä ja tämä kaikki tuntui kuormittavalta. Tämän voi huomata seuraavasta haastattelun vastauksesta:

> (--) joskus se tuntuu vähän semmoiselta taakalta, että kun on talontasolla kehittämisjuttuja ja monessa eri asiassa on kehittämisjuttuja, niin vaikka semmoinen oma kehittäminen, itsensä kehittäminen on tosi tärkeetä, mutta joskus tuntuu, että kaikki kehittäminen tulee ihan korvista ulos.

Viimeiseen vapaaseen kysymykseen ei tullut enää kuin yksi vastaus, kun haastattelija hiljaisuuden jälkeen kysyi vielä, että: *vai tuliko tuossa jo kaikki?* Vastauksessa vastaaja summa koko haastattelun ja kehittämisprojektin tulosten jatkotyöstön:

> Aika hyvin siinä tuli, että tota, nyt kun tätä lähdetään toteuttaan, niin aika näyttää, miten se toimii ja mitä sille voi vielä, tai mitä pitää tehdä, että se toimii ehkä paremmin tai sitten se on vaan primaa ja homma pelittää, mutta aika hyvin tässä käytiin mun mielestä asiat läpi.

10 Tutkimustulokset

Tässä Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksella toteutetussa opinnäytetyössä, joka toteutettiin toimintatutkimuksena ja jossa tutkittiin osaamisen ja osaamisen kehittämisen hallintaa, saatiin tulosten mukaan muutosta aikaan. Haastatteluiden analyysin perusteella voisi siis sanoa, että teemassa yksi oli tapahtunut vastauksissa selkeää muutosta ja ohje sekä prosessi oli tiedossa vastaajilla. Haastatteluiden analyysin perusteella voisi myös sanoa, että osaamisen ja osaamisen kehittämisen hallinta on mennyt tiimissä selkeästi eteenpäin.

Teemassa kaksi muutos ei ollut niin selkeä, vaan tiimiläiset näkivät osaamisen ja osaamisen kehittämisen hallinnan varsin hyödyllisenä jo ennen kehittämisen aloitusta. Yhdessä tekeminen asian tiimoilta nousi ehkä hieman esiin, kun olimme toteuttaneet tiimiläisten kanssa tähän toimintatutkimukseen liittyneen intervention kehittämisprojektin muodossa ja kaikki olivat päässeet osallistumaan tämän tekemiseen. Toki kehittämisen yleistä kuormittavuutta tuotiin esiin ja sen nähtiin haittaavan osaamisen kehittämistäkin.

Vapaaseen kysymykseen ei enää tullut uutta ensimmäisen haastatteluun verrattuna, jolloin siinä tuotiin talontasoista osaamisen ja osaamisen kehittämisen hallintaa esiin, mm. laboratorioiden näkökulmasta, jonka todettiin olevan hieman jäykkää toimistotyön näkökulmasta.

Haastatteluiden perusteella interventiolla, eli kehittämisprojektilla saatiin siis muutosta aikaan ja kehitettyä osaamisen ja osaamisen kehittämisen hallintaa tiimissä. Seuraavaksi arvioin kehittämisprojektin onnistumista mittareiden valossa.

10.1 Mittareiden tulokset

Projektille asetettiin tavoitteet ja niistä johdetiin mittarit. Meidän mittarimme olivat seuraavat:

- Onko tiimin ja tiimiläisten osaaminen kartoitettu ja kirjattu?

- Onko Kilpailutus ja tilaaminen-tiimillä osaamisen hallintaprosessi ja ohje osaamisenhallintaan?
- Miten muutos vaikuttaa tiimiläisten näkökulmasta, kun tarkastellaan haastatteluja ennen ja jälkeen kehittämisen?

Kaikki kolme mittaria osoittavat, että kehittämisprojektilla on saatu muutosta aikaan. Ensimmäinen mittari kertoo jo osaltaan onnistumisesta, koska tiimin ja tiimiläisten osaaminen on kartoitettu ja kirjattu ylös. Tiedot löytyvät kahdesta eri paikasta, tiimin osaamiskartta ja osaamistasot ovat kirjattuna Terhoon (intraan) ja yksilöiden osaamisprofiilit löytyvät osaamistasoineen Kiekun (Kieku-ratkaisu) Osaavasta.

Toisesta mittarista voidaan myös todeta, että kehittämisprojekti on onnistunut, sillä Kilpailutus ja tilaaminen -tiimillä on laadittuna osaamisen hallintaan prosessi ja ohje. Ohjeeseen ja prosessiin itseensä on sisällytetty vuosikello, jossa määritellään myös ohjeen ja prosessin tarkastelu vuosittain, jotta niitä voidaan kehittää syklisesti.

Kolmannesta mittaristakin voin todeta, että muutosta on tapahtunut, kuten jo haastatteluiden analyysissä osoitin. Tiimiläiset kokivat, että osaamien ja osaamisen kehittämisen hallinta oli mennyt eteenpäin. He tiesivät mittareiden yksi ja kaksi toteutuneen, kun tarkasteltiin haastattelua numero kaksi. Toisin sanoen osaaminen on kirjattu ja Kilpailutus ja tilaaminen -tiimillä on ohje ja prosessi olemassa. Näistä ei ollut juurikaan tietoa vielä ensimmäisen haastattelun aikana. Haastateltavien kokemus oli, että jos ohje ja prosessi on, niin niistä ei tiedetty ja niiden olemassaoloa joka tapauksessa epäiltiin.

Voidaan siis todeta, että kehittämisprojekti oli mittareiden valossa erittäin onnistunut. Kaikki tavoitteet, joista mittarit muodostettiin, saavutettiin. Lisäksi ohjeeseen kirjattu syklisen kehittämisen ajatus takaa sen, että prosessia ja ohjetta tullaan kehittämään jatkossakin.

10.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tutkimuskysymykset tässä toimintatutkimuksessa olivat seuraavat:

- Miten osaamista tulisi kehittää ja hallita?
- Miten oikea osaaminen voidaan varmistaa ja miten sitä tulisi kehittää jatkossa?

Tämän toimintatutkimuksen tulosten mukaan vastaus ensimmäiseen kysymykseen on se, että on luotava prosessi ja ohje osaamisen hallintaa varten. Ennen sitä tulee kuitenkin kartoittaa nykytilanne ja aloittaa kehittäminen siitä. Tulee myös tehdä osaamiskartoitus ja muodostaa tiimin osaamiskartta ja osaamisprofiilit tiimiläisille. Yhdessä tiimin kanssa luodaan kehittämisprojektissa osaamisen ja osaamisen kehittämiseen prosessi ja ohjeistus, ja niitä noudatetaan ja tarkastellaan säännöllisesti, ohjeeseen kirjatun vuosikellon mukaan. Tämä vasta vahvasti sitä, mitä teoreettisessa viitekehyksessä on tuotu esiin osaamisen hallinnasta ja mitä sen toteuttamisessa olisi syytä huomioida (ks. luku 3).

Toisen tutkimuskysymyksen vastaus linkittyy vahvasti ensimmäisen tutkimuskysymyksen vastaukseen, eli prosessin luomiseen ja ohjeen laatimiseen. Prosessi tulee suunnitella niin, että kehittäminen on syklistä, joten se ei pääse vanhenemaan ja muutu näin ajan saatossa mahdollisesti hyödyttömäksi. Itse prosessi ja kaikki muut osaamisen ja osaamisen kehittämisen hallintaan liittyvä, kuten tietojen tallentaminen Terhoon (intra) ja Kiekun (Kieku-ratkaisu) Osaavaan, tulee kirjata osaamisenhallinnan ohjeeseen. Tietojen tallentamisen merkityksestä osaamisen johtamisessa kirjoittaa muun muassa Salojärvi (2013, 147). Koko tiimi tulee osallistaa prosessin ja ohjeen laadintaan, jotta kaikki kokevat voivansa vaikuttaa asiaan ja osaamisen ja osaamisen kehittämisen hallinnan toteutumisesta näin myös huolehditaan yhdessä.

11 Pohdinta

Pohdinnassa tuon esiin opinnäytetyön tulokset ja niistä tehtävät johtopäätökset. Kerron pohdinnassa myös arvioni työn tulosten saavuttamisesta, minkä lisäksi

reflektoin prosessia ja tulosta. Oleellisena osana pohdintaa on myös työn luotettavuuden ja eettisyyden arviointi, joka on keskeistä, kun tehdään tutkimusta.

Pohdinnan lopuksi käsittelen jatkotutkimusmahdollisuuksia ja pohdin niiden toteuttamista. Tälle opinnäytetyölle on ehdottomasti jatkotutkimusmahdollisuuksia, ja kerronkin pohdinnassa vahvasti omasta kiinnostuksestani kumpuavasta tutkimuskohteesta, jonka näen myös erittäin hyödyllisenä ja joka laajentaisi aihetta selvästi nyt toteutetusta opinnäytetyöstä. Jatkotutkimusmahdollisuuksista voi lukea tarkemmin luvusta 11.5.

11.1 Tulokset ja niistä tehtävät johtopäätökset

Tässä toimintatutkimuksessa saatiin intervention keinoin toteutettua muutos THL:n Kilpailutus ja tilaaminen -tiimin osaamisen ja osaamisen kehittämisen hallintaan. Muutos näkyi niin haastatteluissa, jotka toimivat myös laadullisina mittareina interventiolle, kuin myös kahdessa muussa mittarissa, jotka myös osoittivat muutosta tapahtuneen. Tutkimuksessa löydettiin myös vastaukset molempiin tutkimuskysymyksiin (ks. luku 10.2).

Tulokset vahvistavat teoriasta (ks. luku 3) nousseet lähtökohdat kehittämiselle. Jotta voimme hallita systemaattisesti osaamista ja osaamisen kehittämistä, niin meidän tulee tarkastella koko kokonaisuutta, tiimin osaamisen kartoittamisesta, osaamisprofiilien laatimisesta, tietojen tallennuksesta järjestelmään, koko osaamisen ja osaamisen kehittämisen hallinnan prosessiin ja sen pohjalta laadittuun ohjeeseen. Vain näin osaamisen hallinta voidaan saada systemaattiseksi. Kuten ohjeeseen on kirjoitettu, niin tätä koko prosessia ja itse ohjetta on tarkasteltava säännöllisesti, syklisesti. Näin on tehtävä, jotta ne kehittyvät tarpeiden mukaan, eivätkä pääse vanhenemaan jäädessään sitä ympäröivästä muutoksesta jälkeen. Syklisyys tuli vahvasti osaksi kehittämisprojektia jo toimintatutkimuksen kautta (Kananen 2014, 34 - 36), ja siitä se on tullut osaksi prosessia ja ohjetta. Tämän voi huomata mm. vuosikellosta, joka on myös osa ohjetta, ja jonka mukaisesti prosessin toimivuutta tarkastellaan vuosittain ja tehdään tarvittavia parannuksia siihen (ks. kuvio 6).

Tiimiläiset ovat osallistuneet kaiken tämän tekemiseen ja niin on syytä olla jatkossakin. Vain sillä tavoin varmistetaan, että prosessi ja ohje toimii ja kehittyy niin kuin on suunniteltu. Ilman yhteistä tekemistä ohjeet ja prosessit voivat jäädä etäisiksi, mutta nyt voitiin haastatteluiden analyysissäkin nähdä se, kuinka hyvin tiimiläiset olivat selvillä osaamisen hallinnasta ja sen tilasta jälkimmäisessä haastattelussa. Tehty kehittämisprojekti ei siis ollut mennyt vain etäisenä ohi, vaan sen sisältö ja sillä aikaan saatu muutos oli tiedossa. Tällainen osallistuttaminen on tärkeä osa toimintatutkimusta, kuten Kananen (2014, 67) tuo esiin, kun toteaa, etteivät toimijat voi olla passiivisia. Kehittämistyöhön on siis saatava osallistettua koko tiimi ja näin on myös tässä tapahtunut. ~~N~~äin sen tulee olla jatkossakin.

11.2 Arvio työn tulosten saavuttamisesta

Tämä opinnäytetyö on onnistunut nähdäkseni hyvin siinä, mitä sillä lähdettiin hakemaan. Käytännössä kaikki sille asetetut tavoitteet on saatu toteutettua, niin sen sisällä tehdyssä kehittämisprojektissa kuin myös itse toimintatutkimuksessa. Toki matkalla on ollut ongelmia ja viivästyksiä, mm. työkiireiden vuoksi, ja kehittämisessä jouduttiin tyytymään vain yhteen sykliin ja viimeinen haastattelu jouduttiin aikataulusyistä tekemään ennen kuin sykli saatiin täysin päätökseen, mutta näistä ongelmista huolimatta on saatu hyviä tuloksia aikaiseksi.

Tiimin osallistuminen ja into olla mukana tässä on ollut kaikista kiireistä ja pandemian tuomista lisähaasteita huolimatta erittäin positiivista. Vaikka minä olen vastannut projektista ja tutkimuksen tekemisestä, niin ilman esihenkilöiden ja tiimiläisten tukea kumpikaan näistä ei olisi sujunut alkuunkaan näin hyvin. Tässä on saatu toteutettua toimintatutkimuksen periaatteita erittäin hyvin. Kananen (2014, 60 - 61) kirjoittaa toimintatutkimuksesta ja toteaa, että intervention kohteet, eli jäsenet, tulee saada sitoutumaan muutokseen, vaikka muutokseen liittyy aina epävarmuutta. Kananen jatkaa, että onnistumisen kannalta on tärkeää saada avainhenkilöt tämän taakse. Näin juuri on tapahtunut ja minulla on ollut tuki omalle tekemiselleni ja kehittämiseen on osallistuttu erittäin hyvin.

11.3 Prosessin ja tulosten reflektointi

Toimintatutkimus oli minulle uutta ja se aiheutti itsessään haasteita, varsinkin haastatteluiden tekemisessä. Pidin koko tutkimuksen ajan myös tutkimuspäiväkirjaa, jotta saatoin havainnoida myös näitä haasteita. Kananen (2014, 82) toteaa, että tutkimuspäiväkirja toimii aineistonkeruumenetelmänä sekä dokumentaationa, joten minäkin hyödynsin sitä tällaiseen. Olinkin kirjannut haastatteluista tutkimuspäiväkirjaan, että oli vaikea asemoida itseään tutkijana, kun on käytännössä samalla osa tutkittavaa joukkoa. Alussa oli muutenkin haasteita, mutta niistä selvittyäni pääsin toimintatutkimuksen teossa kuitenkin mielestäni hyvin vauhtiin, mutta nopeasti selvisi, ettei suunniteltua kahta sykliä olisi millään mahdollista toteuttaa tiimin ja oman työtilanteen takia. Jouduin miettimään aikataulun kokonaan uusiksi, ja tämä nousee vahvasti esiin myös tutkimuspäiväkirjan merkinnöissä. Tämä päätös oli kuitenkin vain tehtävä ja kehittämisprojektia lähdettävä toteuttamaan näistä lähtökohdista.

Aikataulutus oli silti erittäin haastavaa, ja työpajoja jouduttiin siirtämään useamman kerran. Kaikki muutokset eivät tulleet ulkoapäin, vaan tein itsekin joitain muutoksia, kun ymmärsin tiimiläisten tarvitsevan aikaa muihin töihin. Aikataulujen haasteet näkyivät myös siinä, ettei ensimmäistä sykliä saatu täysin päätökseen ennen, kun pidin toisen haastattelun, kuten tuon esiin luvussa 2.2.1. Prosessi ja ohje olivat jo valmiit ja projektikin päätetty ennen toista haastattelua, ja myös itsearvioinnin toteutus oli jo aloitettu. Nähdäkseni syklin jääminen hieman vajaaksi ei vaikuttanut ratkaisevasti tutkimuksen toteutukseen ja saatuihin tuloksiin, kun kaikki kehittäminen oli kuitenkin saatu jo päätökseen.

Sain tiimin osallistumaan kehittämiseen nähdäkseni hyvin, ja oli hienoa työstää asioita eteenpäin, kun tiesi, että saan hyviä kommentteja. Kommentteja tuli, oli kyseessä sitten tiimin osaamiskartan luomisesta tai osaamisen hallinnan ohjeen tekemisestä. Toki kehittämisprojektin vetäjänä ja opinnäytetyön tekijänä tein paljon valmistelevaa työtä ja käytin tähän selvästi enemmän aikaa kuin muut tiimiläiset, mutta näen se luonnollisena asiana tässä tilanteessa. Haastavimpia asioita koko työssä oli kuitenkin asemoitua haastattelijaksi, kuten jo aiemmin

mainitsin, kun oli itse ollut niin kiinteästi mukana valmistelemassa asiaa ja kehittäminen koski myös itseä. Tätä asiaa pohdin lisää, kun arvioin tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta seuraavassa luvussa 11.4. Haastattelijaksi asemoitumisessa oli kuitenkin selkeästi haasteita.

Tulokset olivat, kuten olen jo aiemmin maininnut, linjassa tässä opinnäytetyössä esiin tuodun teorian kanssa. Vaikka tämä tutkimus koskee vain tiimiämme ja pyrkii ymmärtämään ja selittämään meidän ongelmaamme, ovat tulokset nähdäkseni jokseenkin yleisestettävissä. Tätä voi tarkastella tutkimuksen dokumentoinnista. Siihen myös Kananen (2014, 134) viittaa, kun hän kirjoittaa, että toimintatutkimuksen yleistettävyys perustuu dokumentaatioon, sillä tulosten siirrettävyyttä voidaan siten tarkastella tutkimuksen lähtötilanteen ja kuvauksen pohjalta. Osaamisen ja osaamisen kehittämisen hallinnan systematisointi näyttäisi vaativan tulosten perusteella jollain tasolla osaamistietojen kartoittamista ja kirjaamista johonkin järjestelmään. Lisäksi, jotta toiminta on jatkuvaa, systematisointia varten on syytä suunnitella prosessi ja laatia ohjeistus.

11.4 Työn luotettavuuden ja eettisyyden arviointi

Kananen (2014, 134 - 135) kirjoittaa toimintatutkimuksen luotettavuusarvioinnista ja toteaa, että tutkimustulosten luotettavuuden arvioinnin lähtökohtana tulee aina olla tulosten, menetelmien sekä tiedonkeruun tarpeeksi tarkka dokumentointi. Hän jatkaa, että jos näin ei ole, niin ulkopuolisen arvioitsijan on mahdotonta päätellä tutkimuksen luotettavuutta. Tähän olen työssäni pyrkinyt. Sen vuoksi pidin myös tutkimuspäiväkirjaa, sillä:

> ”*Havainnointi on eräs toimintatutkimuksen tärkeimmistä tiedonkeruumenetelmistä* (Kananen 2014, 80)”.

Olen pyrkinyt näin toimimalla toteen näyttämään sen, miten olen tulkintani tehnyt ja miten tulkinta on noussut esiin, kuten Kananen (2012, 136 - 137) toteaa, kun kirjoittaa tieteellisen tutkimuksen aukottomuuden vaatimuksista.

Olen tuonut esiin rehellisesti myös toimintatutkimukseen liittyvän haasteen toimia tutkijana ja samaan aikaan olla osa tutkimuksen kohteena olevaa tiimiä.

Tämä korostui varsinkin haastattelutilanteessa, jossa oli vaikea pitää itsensä yksinomaan tutkijan asemassa, kun on niin vahvasti mukana tekemässä asiaa käytännössä ja itseltä löytyisi näin myös vastaajana näkökulmaa asiaan. Tuon tämän asian esiin, jotta henkilö, joka lukee tätä opinnäytetyötä voi arvioida rehellisesti tutkijan omaa vaikutusta tutkimukseen. Luotettava tutkimus vaatii sitä, että tutkija on mahdollisimman objektiivinen, ja että tulkinnat pohjaavat vain aineistoon. Laadullinen tutkimus ei silti koskaan voi olla täysin objektiivinen, sillä tutkija vaikuttaa aina siihen. Perustelluilla valinnoilla subjektiivisuutta voidaan silti aina pienentää ja nämä valinnat voivat koskea esim. tiedonkeruumenetelmiä ja analyysimenetelmiä. (Kananen 2014, 136.)

Mietin itse mm. tiedonkeruumenetelmiä jo hyvin varhaisessa vaiheessa opinnäytetyön tekemistä ja yritin tarkastella niiden käyttöä tutkimuksen luotettavuustarkastelun näkökulmasta. Päätin jo silloin, että avaan ja peilaan omaa toimintaani näiden osalta ja kirjaan sitä myös tutkimuspäiväkirjaan, kuten sitten teinkin. Olen pyrkinyt kaikessa toiminnassa siihen, että tämä tutkimus on toteutettu mahdollisimman luotettavasti. Olen pyrkinyt tutkimusta tehdessä näin myös kunnioittamaan kaikkia tutkimukseen osallistujia ja tuomaan heidän äänensä esiin mahdollisimman objektiivisesti.

Haastattelin tiimiä ryhmänä, eikä tässä opinnäytetyössä nimetä ketään tai tuoda kenestäkään minkäänlaisia tunnistetietoja esiin. Silti olen tuonut heille tietoon myös mahdollisuuden kieltäytyä tutkimukseen osallistumisesta. Olen näin pyrkinyt toimimaan tutkimusetiikan mukaisesti parhaan kykyni mukaan. Suomen kielessä sana *tutkimusetiikka* sisältää tutkimuksentekoon liittyen laajan ajatuksen vastuullisuudesta, rehellisyydestä ja eettisyydestä. Englannin kielessä tämä jakautuu kahteen eri käsitteeseen. Ensimmäinen on research ethics, jossa tarkastellaan tutkimuksen kohteen suojaamista ja niitä vaikutuksia, joita tutkimus voi kohteelleen aiheuttaa. Research integrity taas tarkoittaa jotakuinkin rehtiyttä tai rehellisyyttä tutkimuksen teossa. (Mustajoki & Kohonen 2021; Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012.) Voi sanoa, että olen näitä, englannin kielen tarkemman jaottelun, kumpaakin osaa yrittänyt huomioida, kun olen esimerkiksi toteuttanut haastatteluita ja myös silloin, kun olen niitä analysoinut.

Olen pyrkinyt huolellisuuteen koko tutkimuksen teon ajan, mutta erityisesti lähdeviittauksissa, että en syyllistyisi tahattomastikaan plagiointiin ja antaisin huomion niille, joille se kuuluu. Olen pyrkinyt tähän siksi, että tieteellinen tutkimus on eettisesti hyväksyttävää ja luotettavaa sekä sen tulokset uskottavia vain, jos se on toteutettu hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti. Tällöin noudatetaan tiedeyhteisön yleisesti tunnustamia toimintatapoja, joita ovat mm. rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus tutkimustyössä, tutkimustulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimusten ja niistä saatujen tulosten arvioinnissa. Tutkijan tulee ottaa myös muiden tutkijoiden työt ja saavutukset asianmukaisesti huomioon ja viitata heidän tutkimuksiinsa oikein ja antaa heille kunnia heidän työstään. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012.)

11.5 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tämä tutkimus on rajannut hyvin tarkasti yhteen tiimiin ja sen osaamisen ja osaamisen kehittämisen hallinnan tutkimiseen ja kehittämiseen, mutta näen, että se olisi mahdollista laajentaa koko organisaatiota koskevaksi ja toteuttaa halutessa toimintatutkimuksen keinoin. Olisin itse kiinnostunut laajentamaan osaamisen ja osaamisen kehittämisen hallinnan tarkastelua vielä organisaatiotasosta laajempaan kontekstiin.

Jatkotutkimus voisi suuntautua osaamisen ja osaamisen kehittämisen hallintaan hankinnoissa julkisella- ja yksityisellä sektorilla, jolloin olisi mahdollista tehdä jonkinlaista vertailevaa tutkimusta näiden kahden välillä. Tässä olisi mielenkiintoista tarkastella myös osaamisen sisältöä ja painotuksia siinä. Toimintatutkimuksena en tätä lähtisi kuitenkaan toteuttamaan.

Tutkimus voisi yhdistää laadullista sekä määrällistä tutkimusta. Laajemmalle vastaajajoukolle voisi laittaa kyselyä, jota analysoitaisiin määrällisin menetelmin esim. SPSS:n avulla ja sen lisäksi voisi tehdä kohdennettuja haastatteluita eri asemassa oleville henkilöille, jotta saataisiin tarkempaa tietoa tutkittavasta asiasta. Näin meillä olisi mahdollista tehdä helpommin yleistyksiä, kun mukana olisi laajaa kyselyaineistoa, mutta pääsisimme porautumaan myös tarkemmalle

tasolle, vaikka teemahaastatteluiden avulla. Tutkimuksella voitaisiin pyrkiä tekemään näkyväksi se, mitä opittavaa yksityisellä ja julkisella puolella voisi olla toisiltaan ja mitkä asiat näitä selkeästi yhdistävät ja mitkä erottavat toisistaan. Onko selkeä ero vain hankintalaki, jota julkisella sektorilla tulee noudattaa, vai onko jotain muutakin, mikä erottaa selkeästi julkisen ja yksityisen sektorin? Miten paljon esim. toimitusketjujen hallintaan kiinnitetään huomiota yksityisellä puolella verrattuna julkiseen ja millaista osaamista siihen tarvitaan?

Tämä laajempi tutkimusnäkökulma olisi sitten jo varmasti väitöskirjan tasoinen, kun miettii laajoja kyselyitä ja kymmeniä haastatteluja. Tällaiselle olisi nähdäkseni kuitenkin tarvetta, vaikka vähän pienemmässäkin mittakaavassa toteutettuna tutkimuksena, sillä tämä tieto auttaisi varmasti myös käytännön kehitystyössä.

Lähteet

Aarresola, Eero 2014. Hankintaosaaminen julkisella sektorilla. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Luitko tämän opinnäytetyön verkoista? Jos luit, laita tähän lisää tietoja. Ks. Oppimistehtävän kirjoittaminen -ohje.

Argyris, Chris & Schön, Donald. A. 1978. Organizational learning. A theory of action perspective. Reading. Addison-Wesley publishing company, Boston.

Boudreau, John W. & Ramstad, Peter M. 2008. Osaamisen hallinnan uusi ulottuvuus. Suom. Iivonen, Kirsti. Talentum. Helsinki.

Do, Hoa & Budhwar, Pawan & Shipton, Helen & Nguyen, Hai-Dang & Nguyen, Bach 2022. Building organizational resilience, innovation through resource-based management initiatives, organizational learning and environmental dynamism. Journal of Business Research, 141, (march) 808 - 821. ScienceDirect. https://www-sciencedirect-com.ezproxy.metropolia.fi/science/article/pii/S014829632100905X?ref=cra_js_challenge&fr=RR-1.Viitattu 10.10.2022.

Dreyfus & Dreyfus 1986. Mind over Machine: the power of human intuition and expertise in the age of the computer, Basil Blackwell, Oxford.

Engeström, Yrjö. 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Vastapaino, Tampere.

Eskola, Jari & Suoranta Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino, Tampere.

Grönfors, Martti 2011. Laadullisen tutkimuksen kenttätyömenetelmät. Toim. Vilkka, Hanna. SoFia-Sosiologi-Filosofiapu Vilkka. Hämeenlinna. http://vilkka.fi/books/Laadullisen_tutkimuksen.pdf. Viitattu 6.11.2022.

Hansel 2020. Hankintatutka. https://www.hansel.fi/hankintatutka/. Viitattu 26.9.2020.

Hirsijärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2010. Tutki ja kirjoita. 16. painos. Tammi, Helsinki.

Hätönen, Heljä 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen 2. Educa-instituutti, Helsinki.

Iloranta, Kari & Pajunen-Muhonen, Hanna 2018. Hankintojen johtaminen. Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Tietosanoma. Helsinki.

Kamensky, Mika 2015. Menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Talentum, Helsinki.

Kananen, Jorma 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 14. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Kasvi, Jyrki. Osaamisen hallinta ratkaisee digitalisaation menestyjät. Tieke. https://tieke.fi/osaamisen-hallinta-ratkaisee-digitalisaation-menestyjat/. Viitattu 10.10.2021.

Kauhanen, Juhani 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Sanoma Pro. Helsinki.

Korhonen, Hille & Bergman, Tytti 2019. Johtaja muutoksen ytimessä. Käsikirja uudistuksen matkalle. Alma Talent. Helsinki. Alma Talent Verkkokirjahylly. https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/FADBHXDTEB#/kohta:Aluksi/piste:t3. Viitattu 6.11.2022.

Kupias, Päivi & Peltola, Raija & Pirinen, Jorma 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Sanoma Pro. Helsinki. Alma Talent Verkkokirjahylly. https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BAXBBXATEGDDC#kohta:ESIMIES((20)OSAAMISEN((20)KEHITT((c4)J((c4)N((c4)((20)/piste:b36. Viitattu 10.10.2022.

Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 29.12.2016/1397. Finlex. https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2016/20161397. Viitattu 18.10.2020.

Mustajoki, Henriikka & Kohonen, Iina 2021. Mikä ihmeen tutkimusetiikka? Vastuullinen tiede. Tutkimusetiikka ja tiedeviestintä Suomessa. https://vastuullinentiede.fi/fi/tutkimuksen-suunnittelu/mika-ihmeen-tutkimusetiikka. Viitattu 25.3.2022

Palkeet 2018. Osaava, osaamisen hallinnan palvelun kehittäminen etenee. https://www.palkeet.fi/ajankohtaista/osaava-osaamisen-hallinnan-palvelun-kehittaminen-etenee.html?openform=&fin=. Viitattu 2.10.2022.

Palkeet 2019. Valtion yhteiset osaamiset. https://www.palkeet.fi/media/sivujen-liitetiedostot/valtion-yhteiset-osaamiset.pdf. Viitattu 27.3.2020

Palkeet 2022a. Kieku-ratkaisun sisältö. https://www.palkeet.fi/palvelut/kieku.html. Viitattu 25.3.2022.

Palkeet 2022b. Teknistä tietoa Kiekusta. https://www.palkeet.fi/palvelut/kieku/teknista-tietoa-kiekusta.html. Viitattu 2.10.2022.

Palkeet 2019. Valtion yhteiset osaamiset. https://www.palkeet.fi/media/sivujen-liitetiedostot/valtion-yhteiset-osaamiset.pdf. Viitattu 27.3.2020

ProcucompEU. Julkisten hankintojen ammattilaisten eurooppalainen osaamiskehys. 2020. Euroopan komissio. https://ec.europa.eu/info/policies/public-procurement/support-tools-public-buyers/professionalisation-public-buyers/procurcompeu-european-competency-framework-public-procurement-professionals_fi. Viitattu 10.10.2022.

Salojärvi, Sari 2013. Osaamisen johtaminen ja kehittäminen. 143 – 172. Teoksessa Helsilä, Martti & Salojärvi Sari (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Talentum media. Helsinki.

Shih-Wei, Hsu & Lamb, Peter 2020, Still in search of learning organization?: Towards a radical account of The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. The Learning Organization, 27 (1), 31- 41. Emerald insight. https://www-emerald-com.ezproxy.metropolia.fi/insight/content/doi/10.1108/TLO-09-2019-0142/full/html. Viitattu 10.10.2022.

Suomen Riskienhallintayhdistys 2020. Osaaminen. https://pk-rh.fi/riskien-luokittelu/operatiiviset-riskit/henkiloriskit/osaaminen.html. Viitattu. 29.11.2020.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2022a. Tietoa meistä. https://thl.fi/fi/thl/tietoa-meista. Viitattu 10.10.2022.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2022b. Tietoa meistä/henkilöstö https://thl.fi/fi/thl/tietoa-meista/henkilosto. Viitattu 10.10.2022.

Thi Pham, Lien & Viet Hoang, Ha 2019. The relationship between organizational learning capability and business performance: The case of Vietnam firms. Journal of Economics and Development. 21 (2), 259 – 269. https://www.proquest.com/docview/2506877167?parentSessionId=E%2BrwO2xDDzLA2Lj2mCjhoXQ0TPl1Xgkj8tNyDLo2FKY%3D&pq-origsite=primo&accountid=11363. Viitattu 10.10.2022.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. 9. uud. laitos. Tammi, Helsinki.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf. Viitattu 25.3.2022.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55. Finlex. https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055. Viitattu 25.3.2022.

Valtioneuvosto 2020. Kansallinen julkisten hankintojen strategia 2020. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/162418. Viitattu 18.10.2020

Van den Brink, Marieke 2020. “Reinventing the wheel over and over again”. Organizational learning, memory and forgetting in doing diversity work. Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal. 39 (4), 379 – 393. ProQuest. https://www-proquest-com.ezproxy.metropolia.fi/docview/2399060604?pq-origsite=primo. Viitattu 10.10.2022.

Viitala, Ritva 2004. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Vaasan yliopisto. Vaasa.

Virtainlahti, Sanna 2008. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Talentum media. Helsinki.

Zahoor, Nadja & Donbesuur, Francis & Christofi, Michael & Miri, Domnan 2022. Technological innovation and employee psychological well-being: The moderating role of employee learning orientation and perceived organizational support. Technological Forecasting & Social Change, 179. Artikkeli 121610. Science Direct. https://www-sciencedirect-com.ezproxy.metropolia.fi/science/article/pii/S0040162522001421. Viitattu 10.10.2022.

Haastattelurunko
Puolistrukturoitu teemahaastattelu

Teema 1

Osaamisen ja osaamisen kehittämisen hallinta tiimissä:

1. Hallitaanko osaamista ja osaamisen kehittämistä tiimissä jollakin tavalla, jos niin miten?
2. Onko osaamista ja/tai osaamistarpeita kirjattu mihinkään (yksilöiden ja tiimin)?
3. Onko osaamis- ja/tai osaamisen kehittämisen tiedot saatavilla helposti (yksilöiden ja tiimin)?
4. Onko tiimin osaamisen ja osaamisen kehittämisen hallintaan ohjetta tai sisältyykö tieto johonkin toiseen ohjeeseen?
5. Jos ohje löytyy, niin kuinka hyvin se toimii – onko siinä vielä kehitettävää?
6. Onko tiimin osaamisen ja osaamisen kehittämisen hallinnan prosessi olemassa?
7. Ja jos prosessi on olemassa, niin kuinka hyvin se toimii – onko siinä vielä kehitettävää?

Teema 2

Tiimin näkemys osaamisen hallinnan hyödyistä:

1. Näettekö te osaamisen ja osaamisen kehittämisen hallinnasta olevan jotain hyötyjä, jos niin mitä?
2. Näettekö te osaamisen ja osaamisen kehittämisen hallinnassa olevan jotain haittoja, jos niin mitä?

Onko jotain sellaista asiaan liittyvää sanottavaa, jota ei kysymyksissä noussut esiin?