Karelia-ammattikorkeakoulu
Insinööri (ylempi AMK)
Teknologiaosaamisen johtaminen

Näkökulmia osaamisen johtamiseen sekä sen kehittämiseen Meita Oy:ssä

Tapani Lehtinen

Opinnäytetyö, huhtikuu 2023

www.karelia.fi

Karelia AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ
Huhtikuu 2023
Teknologiaosaamisen johtamisen koulutus
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä
Tapani Lehtinen

Nimeke
Näkökulmia osaamisen johtamiseen sekä sen kehittämiseen Meita Oy:ssä

Toimeksiantaja
Meidän IT ja talous Oy

Tiivistelmä

Työelämälähtöisen kehittämistehtävän tavoitteena oli nostaa esille näkökulmia osaamisen johtamiseen, osaamisen nykytilaan sekä osaamisen johtamisen kehittämiseen Meita Oy:ssä. Kehittämistehtävä toteutettiin Meita Oy:lle HR-johtajan ja opiskelijan yhteisneuvottelun tuloksena.

Kehittämistehtävä on luonteeltaan kvalitatiivinen ja se toteutettiin henkilöstökyselynä, jossa aineisto hankittiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla ja sähköisellä kyselyllä Meita Oy:n johdolle, IT- sekä talous-, ja henkilöstöhallinnon esihenkilöille ja asiantuntijoille. Tutkimukseen osallistui kahdeksan johdon edustajaa sekä seitsemän esihenkilöä ja 43 asiantuntijaa.

Kehittämistehtävän keskeisimpinä tuloksina voidaan todeta, ettei Meita Oy ole määritellyt yrityksen tasolla osaamisen johtamisen strategiaa. Tämä näkyy tuloksien mukaan siten, ettei palvelualueiden tai työyksiköiden tasoilla osaamisen johtamisessa ole luotu rakenteita, suunnitelmia eikä seurantaa ja arviointia osaamisen ja oppimisen kehittämiseksi. Järjestelmällisen skenaariotyöskentelyn puute lisää myös haasteita tulevaisuuden tarpeisiin vastaamisessa. Jatkokehittämistoimenpiteet olisi tuloksien mukaan hyvä suunnata osaamisen johtamisen strategian luomiseen selkeine prosesseineen, skenaariotyöskentelyn käynnistämiseen sekä ura, - ja seuraajasuunnittelun toteutukseen. Henkilöstön näkemysten kuulemien sekä hyödyntäminen liittyen osaamisen kehittämiseen olisi myös ensiarvoisen tärkeää.

Kieli
suomi

Sivuja 81
Liitteet 3
Liitesivumäärä 3

Asiasanat
osaamisen johtaminen, osaamisen johtamisen strategia, oppiva organisaatio

THESIS
April 2023
Technology Competence Management

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
FINLAND
+ 358 13 260 600 (switchboard)

Author
Tapani Lehtinen

Title
Perspectives on talent management and it’s development at Meita Oy

Commissioned by
Meita IT ja Talous Oy

Abstract

The goal of the work-oriented development task was to highlight perspectives on competence management, the current state of competence, and competence management development at Meita Ltd. The development task was carried out as a result of joint negotiations between the HR Director and a student.

The development task was qualitative in nature and was conducted through a staff survey, where data was obtained through semi-structured thematic interviews and an electronic survey of Meita Ltd's management, IT and Finance, and HR supervisors and experts. Eight representatives of the management, seven supervisors, and 43 experts participated in the study.

The key results of the development task show that Meita Ltd has not defined a company-level strategy for competence management. According to the results, this is reflected in the fact that there are no structures, plans, or monitoring and evaluation of competence and learning development in competence management at the service area or unit level. The lack of systematic scenario work also increases challenges in meeting future needs. According to the results, further development measures should be directed towards the creation of a competence management strategy with clear processes, starting scenario work, and implementing career and succession plans. It would also be crucial to hear and utilize the views of the staff regarding competence development.

Language
Finnish

Pages 81
Appendices 3
Pages of Appendices 3

Keywords
Talent management, talent management strategy, learning organization

Sisältö

1 Johdanto 5
2 Kehittämistehtävän tietoperusta 6
2.1 Oppiminen 6
2.2 Osaaminen, osaamisen johtaminen ja kehittäminen 8
2.3 Osaamisen johtamisen strategia 9
2.4 Osaamisen kehittäminen 20
2.5 Oppiva organisaatio 26
2.6 Tulevaisuuden osaamistarpeet 31
2.7 Skenaariotyöskentely ja sen toteuttaminen 33
2.8 Sisäinen urapolku ja seuraajasuunnittelu 35
3 Kehittämistehtävän toteutus 36
3.1 Kehittämistehtävä ja tutkimuskysymykset 36
3.2 Kehittämistehtävän aineiston hankinta 36
3.3 Kehittämistyön aineiston käsittely ja analyysi 37
3.4 Kehittämistyön eettisyys ja luotettavuus 38
4 Henkilöstökyselyn tulokset 40
4.1 Osaamisen nykytilan kartoitus 40
4.2 Työntekijä-, organisaatio- ja asiakastyötason vahvuudet 42
4.3 Työntekijä-, organisaatio- ja asiakastyötason heikkoudet 44
4.4 Osaamisen johtaminen ja kehittäminen 47
4.5 Vuorovaikutuksen merkitys sekä asiakkaiden odotukset 48
4.6 Osaamisen kehittäminen ja oppimisen tukeminen 51
4.7 Tulevaisuuden osaamistarpeet, niiden määrittäjät sekä vastuutahot 54
4.8 Osaamisen ja oppimisen kehittäminen 58
4.9 Sisäinen urapolku 63
5 Kehittämistehtävän tulosten synteesi 65
5.1 Synteesi yritystason tuloksista 65
5.2 Synteesi työntekijätason tuloksista 69
6 Pohdinta ja jatkokehittämisehdotukset 74
Lähteet 80

Liitteet

Liite 1 Kysymykset johdolle

Liite 2 Kysymykset esihenkilöille

Liite 3 Kysymykset asiantuntijoille

1 Johdanto

Tämän päivän työelämässä tapahtuvat muutokset painottavat tiedon ja osaamisen hallintaa organisaatioiden menestystekijöinä. Organisaatioiden menestystä ei mitata niinkään rahalla kuin osaavalla ja kykenevällä henkilöstöllä. Osaamispääoma voidaan nähdä tärkeimpänä yrityksen menestystekijänä sekä arvon muodostuksen lähteenä. Tämän takia on tärkeää, että osaamista johdetaan osana yrityksen osaamisstrategiaa, jossa osaamisen kehittymistä voidaan mitata sekä seurata systemaattisesti. (Otala 2008, 15–16.)

Toteutan opinnäytetyöni työelämälähtöisenä kehittämistyönä IT- ja talouspalvelualan yrityksessä Meidän IT ja talous Oy:ssä. Kehittämistyön tavoitteena on selvittää yhtiön osaamisen johtamisen tämänhetkistä tilaa sekä tulevaisuuden kehittämistarpeita. Työnantaja näkee, että tämän kaltaiselle työelämälähtöiselle kehittämistyölle on tarvetta, koska sen kautta pystytään selvittämään, millaisia osaamistarpeita organisaation eri tasoilla on.

Opinnäytetyön tavoitteena on antaa yhtiön strategiseen osaamisen kehittämiseen olennaisia tietoja siitä, kuinka huomioida osaamistarpeiden ennakointi, organisaatiossa olevan tiedon sekä osaamisen hallinta ja kehittäminen sekä yrityksessä toteutuvan oppimisen oikeanlainen suuntaaminen. Lisäksi opinnäyte täydentää yhtiössä kevään 2021 aikana tehdyn osaamiskartoituksien antamaa informaatiota osaamistarpeista.

Kehittämistehtävä etenee siten, että toisessa luvussa esittelen kehittämistyön tietoperustan, josta jatkan kehittämistehtävän toteutuksen kuvaamiseen. Neljännessä luvussa kuvaan henkilöstökyselyn tuloksia. Tästä jatkan kehittämistehtävän tuloksista koostetun synteesin kuvaamiseen ja lopetan pohdintaan ja jatkokehittämisehdotuksiin.

2 Kehittämistehtävän tietoperusta

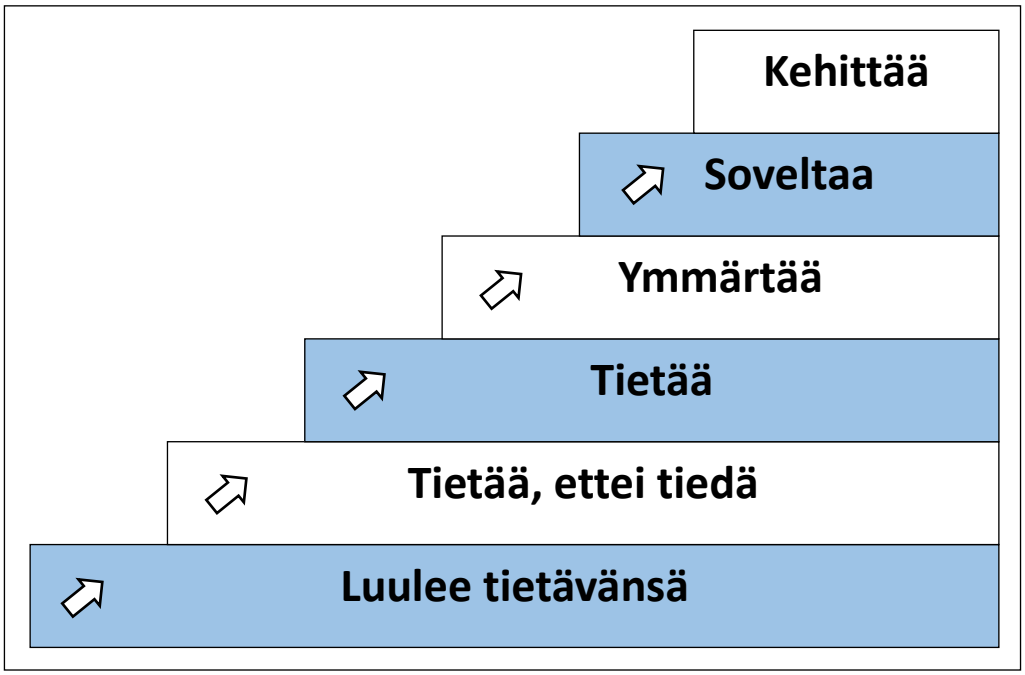
2.1 Oppiminen

Oppimisella tarkoitetaan läpi elämän jatkuvaa prosessia, jossa ajattelu jatkuvasti uudistuu ja kypsyy. Oppimisprosessiin liittyy olennaisesti tiedon syvällinen ymmärtäminen sekä kyky sen soveltamiseen. Oikea tieto itsessään ei ole riittävä peruste oppimiselle vaan oppiminen vaatii tietojen ja kokemusten pitkäjänteistä käsittelyä sekä peilaamista, reflektointia. (Vaasan yliopisto 2020.)

1980-luvun behavioristinen oppimiskäsitys näki oppimisen tiedon siirtämisenä opettajalta oppilaalle. Tämänhetkisen näkemyksen mukaan oppiminen on enemmänkin konstruktivistista. Konstruktivistisessa oppimisnäkemyksessä oppija kokoaa uudesta tiedosta sekä aikaisemmista tiedoistaan sekä kokemuksistaan oman tietämyksensä. (Vaasan yliopisto 2020.)

Sydänmaanlakan (2007, 32–35) mukaan oppiminen on osittain tietoista ja osittain tiedostamatonta. Uuden tiedon suodattaminen aiempien kokemusten perusteella tekee oppimisesta myös valikoivaa. Oppimisprosessia tarkasteltaessa tutkitaan omia, tiimin ja organisaation kokemuksia. Näitä vertaillaan edellisiin kokemuksiin sekä yhdistetään isompiin viitekehyksiin ja tätä kautta laaditaan uusi konsepti jota voidaan hyödyntää vastaisuudessa.

Oppimisprosessiin liittyy aina tulkinta, jolla merkitykset luodaan. Pelkkää tiedon hankintaa ei voida pitää oppimisena, sillä arvot, asenteet ja tunteet näyttelevät vähintään yhtä suurta roolia. Aito oppiminen aikaansaa muutoksen, sillä parhaimmillaan opittuja asioita sovellettaessa muutosta voi tapahtua ajattelun, tunteiden tai toiminnan tasolla.



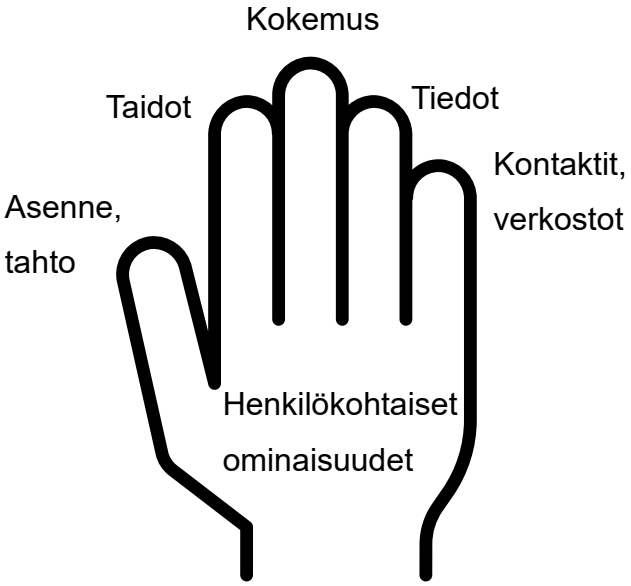
Kuvio 1. Oppimisen portaat (Sydänmaanlakka 2007)

Oppimista tapahtuu useilla eri tasoilla (kuvio 1.) Tietämisen tasoa edeltävät tasot, joissa työntekijä luulee tietävänsä ja tietää, ettei tiedä. Lähtökohtana uuden oppimiselle on oman tietämättömyyden tunnistaminen. Tietämisen tasolla oppija ainoastaan kerää uutta tietoa, mutta ymmärtämisen tasolla opittavat asiat ovat jo kunnolla omaksuttu. Ymmärtämisen tasoon sisältyvät myös henkilön asennoituminen sekä tunne siitä, että ymmärtäminen edellyttää enemmän myös reflektioaikaa kuin pelkkä asioiden ulkoa opiskelu. Soveltamisen tasolla oleva henkilö pystyy aidosti soveltamaan uutta opittua tietoa työssään tai elämässään. Ehtona soveltamiselle on se, että tietämisen ja ymmärtämisen tasot ovat sisäistetty. Viimeisellä kehittämisen tasolla henkilö on omaksunut kaikki aikaisemmat tasot. Tällä tasolla oleva oppija kykenee kehittämään jo hallittuja konsepteja. Aito oppiminen sisältää kaikki edellä mainitut tasot. (Sydänmaanlakka 2007, 32–35.)

Yksilön oppiminen nähdään usein suppeasti ainoastaan tietojen ja taitojen omaksumisena. Oppiminen voidaan kuitenkin katsoa monimutkaiseksi prosessiksi, johon vaikuttavat oppijan oma historia, asenteet sekä ajatusmallit, joihin oppija peilaa uutta tietoa. (Viitala 2005, 135.)

2.2 Osaaminen, osaamisen johtaminen ja kehittäminen

Tiedot, taidot, kokemukset, verkostot, asenteet sekä henkilökohtaiset taipumukset määrittävät sen, mistä rakentuu henkilön osaaminen (kuvio 2.) Koulutuksen, opiskelun sekä toiminnan avulla hankittu osaaminen mahdollistaa suoriutumisen eri työtehtävistä ja tämän lopputuloksena on onnistunut työsuoritus.



Kuvio 2. Yksilön osaaminen (Otala 2008)

Hiljaiseen tietoon sekä kaikkeen tekemiseen yleensä liittyy olennaisesti kokemus. Henkilön yksilöllisillä piirteillä on merkitystä siihen, miten osaaminen korostuu sekä ilmenee eri yksilöillä. Tilanteissa, joissa jokaiselta vaaditaan kykyä selviytyä uusissa olosuhteissa korostuvat henkilön persoonallisuus sekä asennoituminen. (Otala 2008, 50–51.)

Tunneäly sekä empatia ovat tärkeitä yksilöllisä ominaispiirteitä. Tunneälykäs ja empaattinen ihminen omaa sosiaalisia taitoja, joiden avulla hänellä on mahdollisuus kehittää mielleyhtymiä, oivaltaa potentiaalia sekä ymmärtää, miten niitä voidaan käyttää hyväksi. Tunneälykäs ihminen osaa tulla toimeen niin itsensä kuin muidenkin kanssa. Motiivit liittyvät myös yksilöllisiin piirteisiin. (Otala 2008, 50–51.)

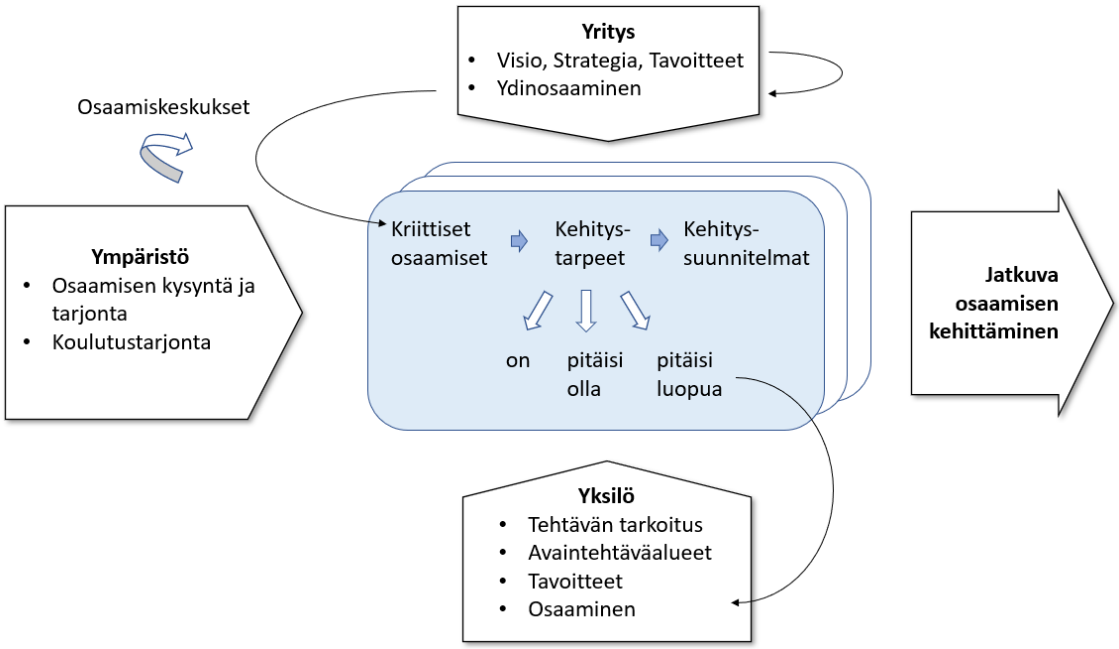
Osaamisen johtaminen on Viitalan (2005**,** 38) mukaan suunnitelmallista johtamistyötä, jonka lopputuloksena on varmistaa yrityksen tavoitteiden ja päämäärien vaatima osaaminen nyt sekä tulevaisuudessa.

Keskeinen tavoite osaamisen johtamisessa on tuoda esille ja säilyttää työntekijöiden intressi omaan työhön sekä organisaation toimintaan ja siellä olevien prosessien jalostamiseen. Yrityksen eri johtamisen tasoilla on keskeinen rooli osaamisen kehittämisessä. Osaamisen kehittämissuunnitelmaa tehtäessä yrityksellä olisi suotavaa olla näkemys tulevaisuuden osaamistarpeista sekä lyhyellä että pitemmällä aikajänteellä. Keskeistä on määritellä tämänhetkisen osaamisen tila ja keskeisimmät osaamisalueet. (Grönfors 2010, 47.)

Lähtökohtana osaamisen kehitykselle ja sen kehittämiselle on osaamisten ja niiden puutteiden tunnistaminen. Olisi kartoitettava, minkälaista osaamista yrityksestä löytyy, mitä tarvitaan tulevaisuudessa ja mikä on näiden osaamisten tämän hetkinen tila. (Viitala 2005, 86.) Yrityksen tärkeimpänä tehtävänä voidaan pitää organisaation henkilöstön osaamisen kehittämistä. Pitkäjänteinen ja määrätietoinen osaamisen lisääminen mahdollistaa yrityksen menestymisen sekä kehittymisen nopeasti muuttuvassa maailmassa, ja tämä vaikuttaa suoraan tulokseen ja tuottavuuteen. (Grönfors 2010, 48.)

2.3 Osaamisen johtamisen strategia

Osaamisen johtamisprosessin päämääränä tulisi olla jatkuva osaamisen uudistaminen. Prosessi (kuvio 3) aloitetaan yrityksen vision ja strategian määrittämisestä sekä tavoitteiden asettamisesta ja selventämisestä. Organisaation on terävöitettävä, mikä on sen funktio ja millaista asiantuntemusta se tarvitsee selviytyäkseen tehtävistään. Kun tämä on selvillä, voidaan ydinosaaminen konkretisoida organisaation eri tasoilla osaamisalueiksi ja osaamisiksi.



Kuvio 3. Osaamisen johtamisen viitekehys (Sydänmaanlakka 2007).

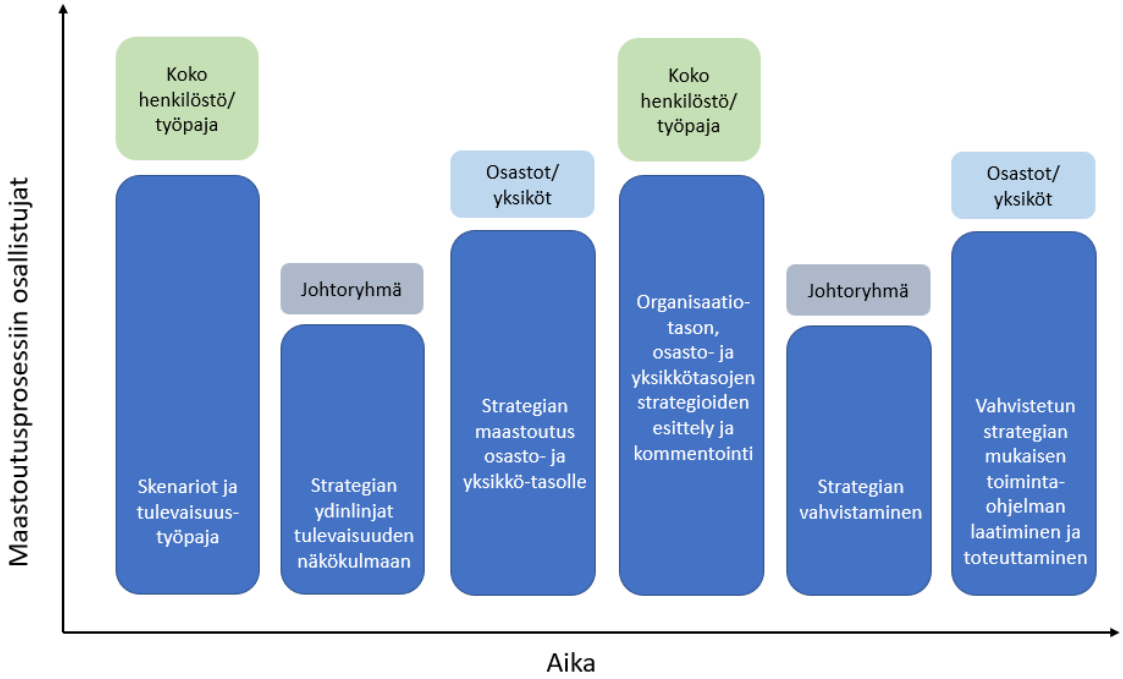
Olemassa olevan osaamisen selvitys toteutetaan organisaation osaamiskeskuksissa. Osaamiskeskuksina voidaan nähdä yrityksen osastot, joilla on mahdollisuus luoda lisäarvoa ja niiltä löytyy myös jotain erityisosaamista. Tämän tasoinen osaamisen kartoitus on sen verran objektiivista, että se voidaan sulavasti viedä myös yksilötasolle. Osaston suorituskyvylle tärkeä ja merkittävä osaaminen tarkennetaan osaamiskeskustasolla. Jotta osaamislistoista ei tulisi liian laajoja, on suotavaa keskittyä kriittiseen osaamiseen. Kehitystarpeet selkeytyvät vastaamalla kysymyksiin, mitä osaamista yrityksestä löytyy, mitä osaamista yrityksen tulisi hankkia ja mikä osaaminen on vanhentunut ja pitäisikö siitä luopua. Tarkasteltaessa nykyhetkeä ja peilattaessa osaamistarpeita 2–3 vuoden aikajänteellä syntyy osaamiskeskuksen kehityssuunnitelma, josta käy ilmi mitä osaamista aiotaan kehittää tulevien vuosien aikana. (Sydänmaanlakka 2007, 131–134, 136, 141.)

Seuraavassa vaiheessa kehityssuunnitelmat viedään yksilötasolle. Yksilö vastaa spesifisistä työtehtävistä, jotka sisältävät erityiset avaintehtäväalueet sekä päämäärät. Selviytyäkseen kunnolla tehtävästään yksilöllä on oltava riittävä osaaminen. Tämä on se jakso missä osaamiskeskuksen kehityssuunnitelmat sekä keskuksessa työskentelevien yksilöiden

henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat tulisi liittää yhteen. Osaamisen kysyntää ja tarjontaa sekä koulutusvalikoimaa arvioimalla organisaatio pystyy itse määrittämään osaamisstrategiansa sekä sen, miten se hankkii tarpeellisen osaamisen nyt ja tulevaisuudessa. Yrityksen osaamisen kehittäminen on toki muutakin kuin koulutusta: esimerkiksi, rekrytointi, tehtäväkierto, kumppanuustoiminta ja ajoittain myös yritysostot. Tämän kaltaisen osaamisen johtamislähestymistavan tuntomerkki on, että osaamista tarkastellaan yrityksen visioista, strategiasta sekä tavoitteista käsin. (Sydänmaanlakka 2007, 131–134, 136, 141.)

Onnistunut strategia saadaan päätökseen yhteisenä oppimisprosessina ja se näkyy organisaation arjessa. Osallistava ja yhdessä valmisteltu strategia sitouttaa sekä toimii johtamista selventävänä työvälineenä. Yhteisen strategian suunnittelun käynnistyessä alkaa strategian jalkauttaminen sekä osaamisen johtaminen. (Sydänmaanlakka 2007, 131–134, 136, 141.)

Strategiaprosessi (kuvio 4) voidaan aloittaa esimerkiksi koko henkilöstön työpajalla, jonka tuloksista johtoryhmä yhteistyössä eri yksiköiden esihenkilöiden avulla muokkaa organisaatiotasolle strategiamallin. Organisaatiotason strategiamallia voidaan tämän jälkeen käyttää yksikkö- tai tiimitason työvälineenä ja siitä eteenpäin jokaisen vastuualueen strategian prosessoinnin työkaluna. Edelleen prosessiin valmistellaan sekä aikataulutetaan johdon ja esimiesten yhteinen työskenteleminen sekä koko yrityksen kasaavat tilaisuudet. Yksiköille määritetään niin ikään aikataulu, jonka puitteissa ne määrittävät oman strategiansa strategiamallin tuella. (Tuomi & Sumkin 2012, 16–19.)



Kuvio 4. Strategia ja maastoutusprosessi (Tuomi &Sumkin 2012)

Jokapäiväinen kehittyvä strategia on yrityksen toiminnalle välttämättömyys. Mikäli yhteiset mielikuvat puuttuvat ei voi olla yhteistä käsitystä strategiasta eikä tulevaisuuden päämääristä. Strategian prosessointiin liittyy eri vaihtoehtojen valikointi sekä niiden vertailu. Strategian luominen voidaan nähdä oppimisen prosessina, joka vaatii harjoitusta sekä uusia taitoja niin esimiehiltä kuin kaikilta yrityksen jäseniltä. (Tuomi & Sumkin 2012, 16–19.)

Asiakkaat voidaan myös tuoda osaksi strategiaa ja sen toteuttamista. Olennaista on lupausten ja tekojen vastaavuus. Kaikkien organisaatiossa tapahtuvien päätösten tai valintojen tulee pohjautua strategiaan. Ymmärrys oppimisen prosesseista sekä sen linkittyminen jokapäiväiseen työskentelyyn on osa yrityksen kehitystä sekä oppimista. Kukoistava yritys toimii ja kehittyy strategiansa avulla. Jokapäiväinen työ voidaan nähdä oppimisprosessina, jossa osaaminen kypsyy vaativia sekä tulevaisuuteen keskittyviä töitä tehden. Tavoitteena on luopua toiminnoista mitkä eivät enää strategiaa tue. (Tuomi & Sumkin 2012, 16–19.)

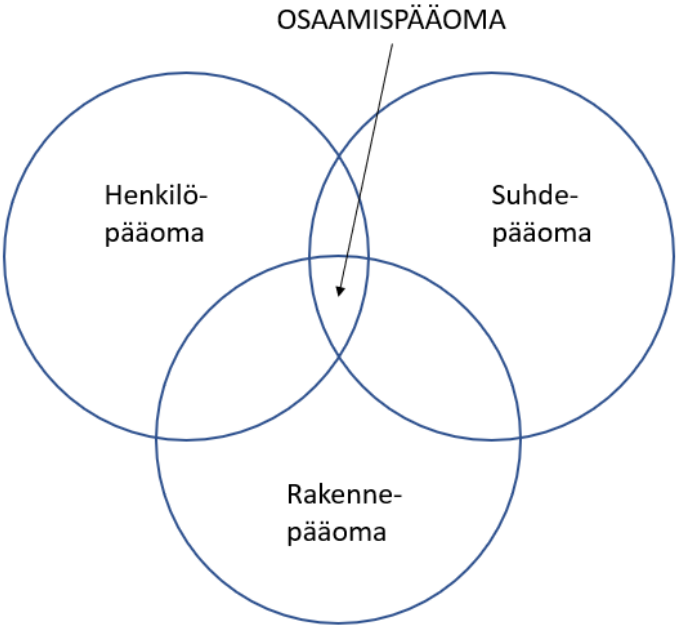
Osaamisen johtaminen on Grönforsin näkemyksen mukaan kiinnostuksen ylläpitämistä yksilöiden omaan tekemiseen sekä organisaation toimintaan ja toimintatapojen ja prosessien parantamiseen. Edellä mainitut tekijät ovat olennaisia osia osaamisen johtamista. Ylimmän johdon tulisi olla kiinnostunut osaamisesta ja sen uudistamisesta, sekä siitä mitä osaamista tarvitaan nyt ja mitä lähitulevaisuudessa. Kehityssuunnitelma oman osaamisen sekä uran kehittämiseen motivoi yksilöitä ponnistelemaan jokapäiväisessä työssään. Kenen vastuulla tämä sitten olisi? Johdon tehtävänä on huolehtia, että löytyy riittävät resurssit sekä aikaa organisaation merkittävimmän voimavaran eli ammattitaitojen, kompetenssien sekä tietotaidon säilyttämiseen, kehittämiseen ja soveltamiseen. Johdon tärkeä tehtävä on pitää huolta siitä, että yrityksen toiminnan ja kehittämisen välillä pysyy keskeytymätön yhteys sillä, mikäli se poistuu, on kehittäminen merkityksetöntä. (Grönfors 2010, 40.)

Yksilön taito selviytyä työtehtävistään ja niiden kehittämisestä hyödyntäen erilaista ongelmanratkaisukykyä voidaan nähdä osaamisena. Työntekijä harvemmin suoriutuu tehtävästään yksin, koska työ on nykyisin enenemässä määrin ryhmätyötä tiimin ja organisaation välillä. Osaaminen voidaan nähdä paremminkin organisaation osaamisena eli osaamispääomana.

Osaamispääoma (kuvio 5) koostuu henkilö-, rakenne- ja suhdepääomasta. Henkilöpääoma muodostuu yksilöistä, heidän taidoistaan sekä halusta hyödyntää tietämystään kollektiivisten päämäärien aikaansaamiseksi. Rakennepääomaan kuuluvat yrityksen fyysiset ja henkiset rakenteet, teknologia, käytännöt sekä kulttuuri. Suhdepääoma sisältää ne kumppanit, joiden avulla omaa osaamista voidaan kartuttaa tai jotka mahdollistavat osaamisen uudistamisen paremmin kuin omin voimin. Osaamispääoman johtamisella tarkoitetaan henkilöpääoman, rakennepääoman sekä suhdepääoman johtamista. Rakenteet määrittelevät toiminnan, joten rakennepääoman johtamista voidaan pitää kriittisenä alueena. (Otala 2008, 47, 58–64.)

Oppiva organisaatio kuvaa organisaatiorakenteita, jotka tekevät mahdolliseksi organisaation oppimisen. Muutettaessa henkilöpääomaan kytketty osaaminen

organisaation osaamispääomaksi näkyy tämä prosessi organisaation oppimisena. Tämän johtamista voidaan pitää esimiesten ensisijaisena tehtävänä. Osaamispääomaa ei voi johtaa, ellei organisaatiossa ole yhteistä näkemystä siitä, mitä johdetaan, mitä osaamisella yrityksessä tarkoitetaan sekä mistä se koostuu. Kaiken kehittämisen kulmakivenä on yhteiset merkitykset asioille. (Otala 2008, 47, 58–64.)

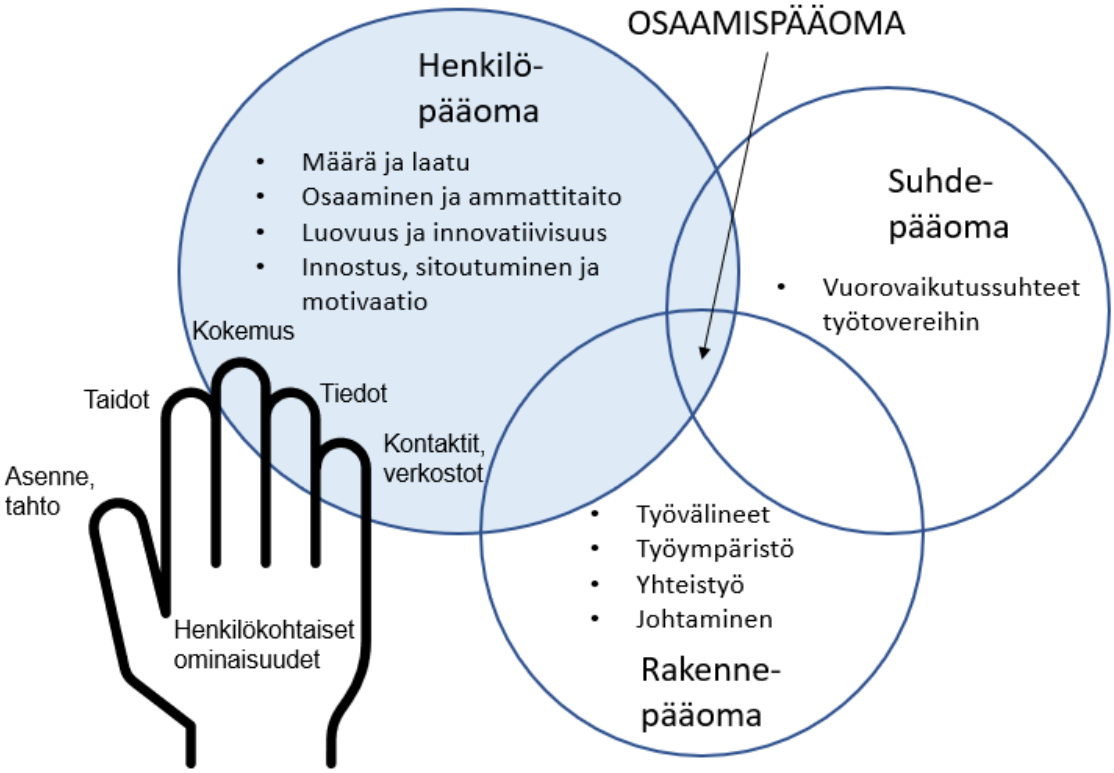


Kuvio 5. Osaamispääoma (Otala 2008)

Osaamispääoma on aina dynaamista sillä, mikäli osaamispääoman eri kohdista puuttuu jatkuva liike, pysähtyy se ja kadottaa ennenaikaisesti merkityksensä. Keskeytymätön oppiminen mahdollistaa osaamispääoman muodostumisen sekä kasvun. Osaamispääoman dynaamisuus mahdollistaa oppivan organisaation synnyn. (Otala 2008, 47, 58–64.)

Yrityksen ihmiset, yksilöiden tietotaito, motivaatio sekä sitoutuminen yritykseen muodostavat organisaation henkilöpääoman (kuvio 6), joka voidaan jaotella henkilökunnan määrälliseen ja laadulliseen kuvaukseen. Henkilöstön määrällisellä kuvauksella tarkoitetaan henkilöiden lukumäärää, ikää, koulutusta sekä kokemusta. Henkilöstön laadullisella kuvauksella ymmärretään

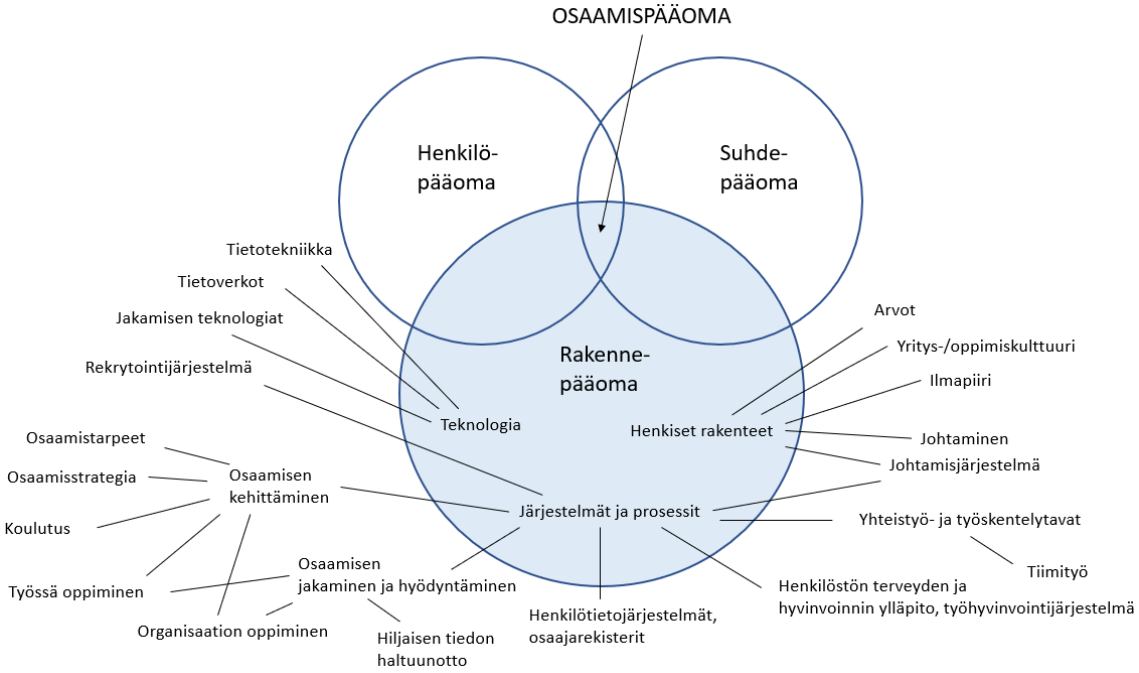
henkilöstön tietotaidon suhteuttamista osaamiseen, joka lujittaa organisaation päämäärien saavuttamista. Tämän lisäksi laadullinen kuvaus käsittää henkilöstön kokemuksen oman työn hallinnasta, kehittymishalusta sekä kehittymismahdollisuuksista ja motivaatiosta. Henkilöstön lukumäärää, koulutustasoa, tietotaitoa sekä oppimismotivaatiota voidaan pitää osaamispääoman näkökulmasta tärkeimpinä ominaisuuksina. Organisaation oppimisen osalta on syytä kiinnittää huomiota myös henkilökunnan moninaisuuteen. Mikäli kaikki ovat samanikäisiä, samaa sukupuolta ja omaavat saman koulutustaustan, on yrityksessä vaikeaa hahmottaa asioita monesta perspektiivistä. Innovatiivisuuden näkökulmasta tämä on ongelmallista. (Otala 2008, 47, 58–64.)



Kuvio 6. Henkilöpääoma osaamispääoman osana (Otala 2008)

Yksilöt käyttäytyvät miten rakenteet mahdollistavat. Osaamispääoman rakenteet auttavat erottamaan tarvittavat osaamistarpeet, tietotaidon löytämisen

joko organisaation sisältä tai ulkopuolelta ja sen mahdollisimman tehokkaan hyödyntämisen. Lopputulokseen päästään hyödyntämällä teknologiaa, tietoverkkoja sekä eri prosesseja ja lähestymistapoja. Rakennepääoma koostuu järjestelmistä, tietotaidon hankinnasta, hallinnasta, uudistamisesta, soveltamisesta sekä sen levittämisestä.
Rakennepääomaa (kuvio 7) kuvatessa voidaan nähdä useita tekijöitä kuten tietotaidon hallinnassa käytettävä tietotekniikka, rekrytointijärjestelmä, tietotaidon kehittämis- ja hallintajärjestelmät, tietotaidon kehittämissovellukset sekä johtamiskulttuurin, joka mahdollistaa osaamisen levittämisen ja yhdessä uudistumisen. (Otala 2008, 47, 58–64.)



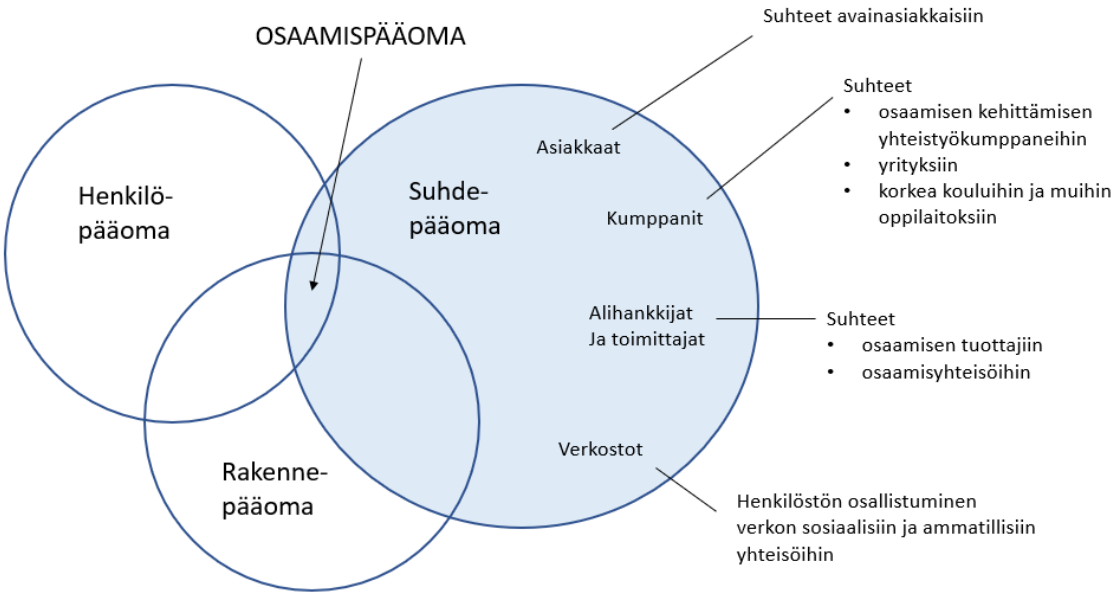
Kuvio 7. Rakennepääoma osaamispääoman osana (Otala 2008)

Henkilöiden tietotaito eli henkilöpääoma muuttuu rakennepääoman avulla organisaation osaamiseksi. Kehittämällä rakennepääomaa organisaatio kykenee ottamaan haltuun henkilöpääomasta saatavilla olevan hyödyn. (Otala 2008, 47, 58–64.)

Suhdepääoma (kuvio 8) rakentuu jokaisesta yrityksen kumppanista, yhteistyökumppanista sekä sidosryhmistä. Asiakkaat ja alihankkijatkin ovat

olennaisia suhdepääoman näkökulmasta. Yhteistyökumppaneiden kanssa tulisi olla laadullisesti hyvät sekä luottamukselliset välit, jotta olisi mahdollista oppia ja uudistaa osaamista yhdessä. Suhteiden lukumäärällä ei ole niinkään merkitystä. Toimiva kanssakäyminen merkitsee isoa sosiaalista pääomaa, mikä tarkoittaa esimerkiksi kykyä toimia yhteisön jäsenten kesken. Luottamus rakentuu yhteisistä tavoitteista ja kyvyistä sitoutua niihin. (Otala 2008, 47, 58–64.)

Verkostojen ja yhteistoiminnan päämääränä on vastavuoroisuus, josta kaikki osapuolet hyötyvät. Suhdepääoman joukkoon sisältyvät myös haastavimmat asiakkaat. Niiden myötä oppimistarve lisääntyy ja ne myötävaikuttavat kehittämään uusia tuotteita sekä uudistamaan palveluita.
Vaatimuksena toki on, että näihin asiakkaisiin sisältyy riittävästi sosiaalista pääomaa kuten osaamisen kehittämisen kumppanit, vaativimmat asiakkaat sekä erilaiset verkostot ja osaajayhteisöt. Mitä enemmän yrityksellä on tehokkaita yhteistyösuhteita, sitä suuremmaksi suhdepääoma muodostuu. Arvioitaessa minkälainen sosiaalinen pääoma suhdepääomaan kuuluvalla ryhmällä on, voidaan mittarina käyttää esimerkiksi yhteistyöhankkeiden määrää. (Otala 2008, 47, 58–64.)



Kuvio 8. Suhdepääoma osana osaamispääomaa (Otala 2008)

Olennaista on se, että osaamispääomaa johdetaan, jotta saadaan pirstoutunut, hajallaan oleva osaaminen paremmin tukemaan yrityksen ensisijaista toimintaa. Mikäli osaamispääomaa ei johdeta ei nykyinen osaaminen uudistu muuttuvien liiketoimintatarpeiden ohessa eikä osaamispääomaa muodostu. Osaaminen ja osaamispääoman johtaminen tarvitsevat yhdessä hyväksytyt merkitykset ja selkeät prosessit. Osaamispääoman johtamisen vaiheet tulisi vastuuttaa ja aikatauluttaa, kuten muutkin johtamisen vastuualueet. Osaamispääoman johtamisen tulisi olla tavoitteellista ja sen tuloksellisuutta tulisi voida mitata. (Otala 2008, 81–82.)

Henkilöiden osaamisen lisääntyminen ei välttämättä muuta yrityksen toimintaa paremmaksi. Levällään oleva osaaminen ei tuota yritykseen etua, mikäli sitä ei kontrolloida ja oteta käyttöön siellä missä tiettyä tietotaitoa, jota kulloinkin tarvittaisiin. Nykyinen osaaminen ei kehity liiketoiminnan muutosten mukana, jos sitä ei johdeta eikä uudisteta strategisena voimavarana. Osaamista tulisi johtaa samoin kuin rahallisia resursseja. Kaikissa organisaatioissa on selkeä käsitys siitä, paljonko yrityksellä on rahaa käytössään. Organisaatioissa ollaan tietoisia siitä, paljonko rahaa tarvitaan, jotta yritys suoriutuu toiminnastaan nyt sekä lähitulevaisuudessa ja mistä hankitaan rahoitus, jotta toiminta saadaan toteutettua. Rahan tuottavuutta valvotaan ylimmällä päättäjätasolla, sillä omistajat vaativat tuottavuustavoitteita sijoittamalleen pääomalle. Samoin tulisi johtaa osaamisresurssia, jotta olisi yksiselitteinen näkemys siitä, mitä osaamista on ja missä se sijaitsee. Tulisi arvioida myös minkälainen tietotaito on välttämätöntä suunniteltaessa tulevaa toimintaa, ja mistä se olisi tarkoitus hankkia. Osaamisresurssin toimivalle johtamiselle tulee määrittää vaatimukset samoin kuin sijoitetulle pääomalle. (Otala 2008, 81–82.)

Mikäli osaamisen johtamisesta puuttuvat selkeät prosessit, toiminta sekä työkalut, ollaan ainoastaan ad-hoc toiminnan varassa. Kun ilmenee uusi osaamistarve, niin tilataan koulutus. Kun osaamisen johtaminen liitetään strategiaprosessiin sekä strategiseen johtamiseen pystytään tehokkaammin näkemään ennakolta osaamistarpeita sekä tuottamaan välttämätöntä osaamista ja käyttämään hyväksi olemassa olevaa. Osaamispääoman johtaminen on tärkeä osa-alue osana organisaation toimivaa johtamista, jossa tekeminen

kohdistuu ensisijaisten voimavarojen haltuunottoon ja hyödyntämiseen. (Otala 2008, 81–82.)

Tuomi ja Sumkin (2012,14) toteavat, että menestyvissä organisaatioissa strategiaan nojaava osaamisen johtaminen luo menestyksen ytimen. Toimintaympäristöjen muuttuessa nopeasti pakottaa se proaktiiviseen toimintaan sekä osaamisen johtamiseen yrityksen vision saavuttamiseksi. Strategialla tarkoitetaan yrityksen toimintamallia, jolla visio toteutetaan. Strategian tavoitteena on suunnata toiminta tulevaisuuteen, jolla luodaan perusta yhteisen ainutkertaisen osaamisen kehittämiselle. (Tuomi & Sumkin 2012,14.)

Otala (2008, 142) toteaa, että osaamisen roolin strategisena tekijänä voi valita sen mukaan, haluaako olla osaamisjohtaja, haastaja, jäljittelijä vai erikoistuja. Perusstrategia vaikuttaa osaamistarpeiden priorisointiin ja osaamisen kehittämistoimiin. Myös yrityksen koko, toimiala ja sen muutosnopeus vaikuttavat osaamisstrategian valintaan. Tietoalan yrityksissä osaaminen on erilaisessa roolissa kuin esimerkiksi prosessiteollisuudessa, jossa muutosnopeus ei ole niin nopeaa.

Otalan (2008,141) näkemyksen mukaan osaamisstrategia kuvaa osaamisen merkitystä yrityksen liiketoimintastrategiassa. Hän tarkoittaa tällä sitä, että osaamisstrategia on päätös siitä, miten vastata organisaation osaamishaasteisiin ja samalla yritysten tulisi asettaa tavoitteet ja suunnitelmat osaamispääoman kehittämiselle ja johtamiselle. Osaamisstrategiassa tulee määrittää tärkeimmät osaamistarpeet, ja keskeisimmät osaamisalueet, jotka ovat strategisesti tärkeitä organisaation tavoitteiden saavuttamiselle. Samoin yrityksen tulee määrittää kriittiset osaamisen kehittämistarpeet, joihin tulee ensisijaisesti keskittyä. Osaamisstrategiassa tulee edelleen määritellä, mitä osaamista tarvitaan ja miten se hankitaan. Strategiassa tulee määritellä myös, miten valitut osaamiskohteet saavutetaan ja millaisia keinoja ja menetelmiä käytetään. Samalla tulee määritellä, mitä osaamista organisaatio voi kehittää itse, mitä osaamista tarvitaan kumppaneilta ja mitä osaamista on järkevää hankkia ulkopuolisilta tahoilta. Osaamisstrategiassa tulee määritellä kriteerit ja

perusteet, joiden perusteella valitaan tarvittavat kumppanit ja tuottajat. Samalla tulee määritellä, millainen strategia valitaan oppilaitos- ja yritysyhteistyöhön ja millä tavoin yhteistyö toteutetaan. Strategiassa tulisi määritellä myös, miten yhteistyötä arvioidaan ja miten sitä kehitetään tarvittaessa. Osaamisstrategiassa tulisi edelleen määritellä, otetaanko käyttöön suljettu vai avoin strategia osaamisen kehittämiseksi ja johtamiseksi. Strategiassa tulee myös määritellä, mitkä ovat ne asiat, joita halutaan turvata, ja mitä keinoja käytetään näiden asioiden turvaamiseen. Lisäksi strategiassa tulee määritellä, miten organisaatio asennoituu avoimeen lähdekoodiin ja sen tuomiin mahdollisuuksiin, ja miten sosiaalista mediaa hyödynnetään organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. (Otala 2008,141.)

2.4 Osaamisen kehittäminen

Keskeinen tavoite osaamisen johtamisessa Grönforsin (2010) mukaan on tuoda esiin sekä säilyttää työntekijöiden intressiä oman, työnsä ja organisaation toimintaan sekä siellä olevien prosessien jalostamiseen.

Grönforsin (2010,47) mukaan yrityksen eri johtamisen tasoilla on keskeinen rooli osaamisen kehittämisessä. Osaamisen kehittämissuunnitelmaa tehtäessä yrityksellä olisi suotavaa olla näkemys tulevaisuuden osaamistarpeista sekä lyhyellä että pitemmällä aikajänteellä. Keskeistä on määritellä tämänhetkisen osaamisen tila ja keskeisimmät osaamisalueet. Tällä on merkittävä vaikutus yrityksen aineettomaan pääoman hyvinvointiin. Kun työntekijöillä on selkeä käsitys oman osaamisen systemaattisista kehittämismahdollisuuksista työuran kehittyminen ohella, auttaa se työntekijöitä olemaan motivoituneita tavoittelemaan yhteistä päämäärää sekä se lisää työhyvinvointia. Samanaikaisesti kehityssuunnitelmien ajan tasalla pitäminen ja henkilöstön palkitseminen sekä hyvän työsuorituksen huomioiminen ovat keskeisiä elementtejä osaamisen johtamisessa.

Kenelle vastuu yrityksen osaamisen kehittämisestä kuuluu? Se kuuluu yrityksen johdolle, ylintä johtoa myöten, sillä sen rooli on mahdollistaa tarvittavat resurssit henkilöstön ammattitaidon, kompetenssin sekä osaamisen

määrätietoiselle kehittämiselle ja soveltamiselle. Yritykseen tulisi luoda oppimisen ja kehittämisen kulttuuri, joka mahdollistaisi organisaation pysymään suunnassa suunnitelmien, tavoitteiden sekä päämäärän suhteen. Yrityksen toimintatapojen sekä kehittämisen välillä tulisi olla jatkuva yhteys, sillä mikäli tämä katkeaa, menettää kehittäminen merkityksensä. (Grönfors 2010, 47.)

Jotta organisaatiolla olisi käytettävänään oikeat yksilöt oikeissa positioissa oikeaan aikaan ja että he vielä omaisivat riittävät tiedot sekä taidot, on henkilöstön kehittämisen oltava suunniteltua sekä tarkoituksenmukaista. Organisaation henkilöstön osaamisen uudistamisen tavoitteet tulisi olla sidoksissa yrityksen päämääriin sekä arvoihin. Yritysten välillä on kasvava kilpailu markkinoista ja siksi osaavasta henkilöstöstä on tullut merkittävä kilpailutekijä. Henkilöstön osaamisen uudistaminen ja kehittäminen luo organisaatiolle turvaa nyt sekä tulevaisuudessa. Tietotaidon suunnittelu sekä uudistaminen tarkoittavat tulevaisuuden osaamistarpeiden hahmottamista. Älykkyys, arvot, persoonallisuuden ominaisuudet ja motiivit muodostavat yksilön pätevyyden. Henkilön kompetenssiin voidaan vaikuttaa ja sitä on mahdollista kehittää sekä uudistaa. Työelämä muuttuu ja sitä kautta erilaiset työtehtävät muuttuvat, ja sen takia muuttuvat myös pätevyyden vaatimukset. Työmaailmassa tapahtuu suuria muutoksia, jotka koskettavat kaikkia siellä toimivia. (Hätönen 1999, 7–10.)

Tuottavuus- ja tehokkuusvaatimukset saavat aikaan sen, että yritykset painottuvat enenevässä määrin ydintoimintaansa. Edellinen hierarkkisuuteen sekä johtajavaltaisuuteen perustuva työskentelytapa väistyy, kun on yhä enemmän siirrytty mataliin ja kevyisiin organisaatiorakenteisiin. Työtä tehdään tiimeissä, joissa jokainen ryhmän jäsen on vastuussa kollektiivisesta työn lopputuloksesta. Jotta työntekijä voisi ottaa enemmän vastuuta työnsä kokonaisuudesta on hänellä oltava selkeä näkemys työpaikan toiminnasta, asiakkaiden tarpeista sekä työn laadun odotuksista. Päätösten tekeminen kohdistuu sinne missä toimintakin sijaitsee. Lisäksi työntekijöillä tulisi olla selvä näkemys tulevaisuudesta sekä ennen kaikkea kykyä johtaa itseään. (Hätönen 1999, 7–10.)

Yksi suurimmista työelämän muutoksista liittyy nopeaan teknologioiden kehitykseen. Muuttuva tekniikka kasvattaa osaamisvaatimuksia kaikissa työtehtävissä, ja siksi osaamisen on kehityttävä keskeytyksettä. Osaamisen lisäksi tarvitaan luovuutta, jotta teknologiaa osattaisiin myös soveltaa mahdollisimman tehokkaasti. Työelämässä tapahtuvat muutokset ovat haaste myös asiantuntijuudelle. Toimintatavat, asiakaslähtöisyys sekä laatuvaatimukset lisäävät osaamisvaatimuksia kaikissa yrityksissä ja jokaisissa tehtävissä toimiville työntekijöille. Toiminnan tulosta mitataan lisääntyvässä määrin asiakkaiden ja henkilökunnan tyytyväisyydellä eikä pelkästään omistajien mittareilla. Työntekijät, jotka kykenevät nopeasti oppimaan uusia asioita ja joilta löytyvät perusvalmiudet työskennellä muuttuvissa olosuhteissa ovat kysyttyjä työntekijöitä nykyisillä työmarkkinoilla. Tämä vaatii säännöllistä koulutusta, jotta osaaminen on ajan tasalla ja samanaikaisesti olisi kehitettävä uusia keinoja oppimiseen. (Hätönen 1999, 7–10.)

Elinikäinen oppiminen on olennainen työelämän uudistumiseen vaikuttava näkemys. Ikävä kyllä siitä keskustellaan työelämässä toisinaan varsin kritiikittömästi ja annetaan ymmärtää, että kaikki työntekijät kokisivat sen positiivisena asiana. Jos jokaiselta työntekijältä odotetaan jatkuvaa kehittymistä sekä oppimista saatetaan ajautua tilanteeseen, jossa vaaditaan yksilöiden oppimista työtehtäviin, joissa näkemykset inhimillisestä työstä eivät kohtaakaan. Työelämää uudistettaessa tulisi aina selventää mitä tarkoitetaan elinikäisellä oppimisella ja mitä vaatimuksia se työntekijöille asettaa.
Monet työntekijät toimivat edelleen sellaisissa työtehtävissä missä on vähäiset mahdollisuudet uudistumiseen tai uralla etenemiseen. Jotkut ovat pakotettuja työskentelemään omien voimavarojensa äärirajoilla minkä takia perusteellista sekä monitahoista inhimillistä kehitystä ei tapahdu. (Hätönen 1999, 7–10.)

Organisaatioiden inhimillinen pääoma sekä sen järkevä organisointi on kasvattanut merkitystään. Kehittämisestä ja muutoksesta on tullut tämän päivän työelämän merkittävimpiä asioita. Koska osaaminen ja tietotaito ovat hajautuneet entistä enemmän organisaation eri osiin ei muutosta ongelmaakaan voida nähdä vain yhdestä, esimerkiksi johdon tai suunnittelijan näkökulmasta. (Hätönen 1999, 7–10.)

Käytäntö on osittanut, että moderneihin muutosten johtamistapoihin on tarvetta. Mitä vähemmän ilmenee ylhäältä alas ohjausta, sitä vähemmän tarvitaan muutosvastarinnan tukahduttamista. Tarvitsemme koko organisaation uudistumishalua hyväksikäyttävää toimintaa, jossa toimiva muutosten sisältö sekä niihin sitoutuminen muodostuvat samalla kertaa.
Muutoksessa on kysymys organisaation uudistumiskyvystä, jossa keskiössä ovat työn sisältöjen, työn organisoinnin sekä johtamisen kehittäminen. Oleellista muutoksessa on yrityksessä työskentelevien ihmisten uudistuminen. Keskeinen kysymys on, miten oppia pois vanhasta ja suunnata fokus uuden oppimiseen. Suurimmat muutokset ovat saavutettu, kun ihmiset ovat itse olleet mukana kehittämässä työyhteisöään. Tärkein muutoksen mahdollistaja on johtaminen. Koska muutos ei tapahdu itsestään, on sitä vahvasti tuettava ja johdettava. (Hätönen 1999, 7–10.)

Monissa organisaatioissa kouluttautumiseen sekä kehittämiseen suhtaudutaan periaatteessa positiivisesti, mutta kehittämisen suunnittelu jää usein toteutumatta. Liian usein toimitaan ennalta valmistautumatta, kursseja käydään ainoastaan ajankohtaisiin tarpeisiin. Hyvin harvat organisaatiot tekevät kehityssuunnitelmia esimerkiksi vuosiksi eteenpäin. Yritysjohtavat käyvät yleensä johtajuuteen liittyviä koulutuksia, joissa käsitellään esimerkiksi yritystoiminnan kehittämistä. Työntekijöiden mukaan johtajuutta tulisi kehittää paremminkin yhteistoiminnan suuntaan, jossa työntekijät voisivat myös osallistua koko organisaatiota ja sen tulevaisuutta käsitteleviin kokouksiin. Yhteistoiminta lisäisi todellisia mahdollisuuksia vaikuttaa, parantaisi tiedon välittymistä sekä poistaisi turvattomuutta ja kuulopuheita. Harvat organisaatiot valvovat järjestelmällisesti koulutusten vaikutuksia. Oletusarvoisesti luullaan, että koulutuksen jälkeen asiat osataan. Tästä seuraa, että velvollisuus koulutusvaikutuksen valvonnasta jää ainoastaan koulutukseen osallistuvalle henkilölle. Jotta tieto liikkuisi kaikkien käytettäväksi toivovat työntekijät säännöllistä koulutuksiin liittyvää seurantaa, johon voisivat ottaa osaa kaikki organisaation työntekijät. Erityisesti työkulttuuriin ja yhteistyön uudistamiseen liittyvistä koulutuksista tulisi keskustella mahdollisimman paljon yhteisesti organisaation sisällä. (Hätönen 1999, 19–21, 23.)

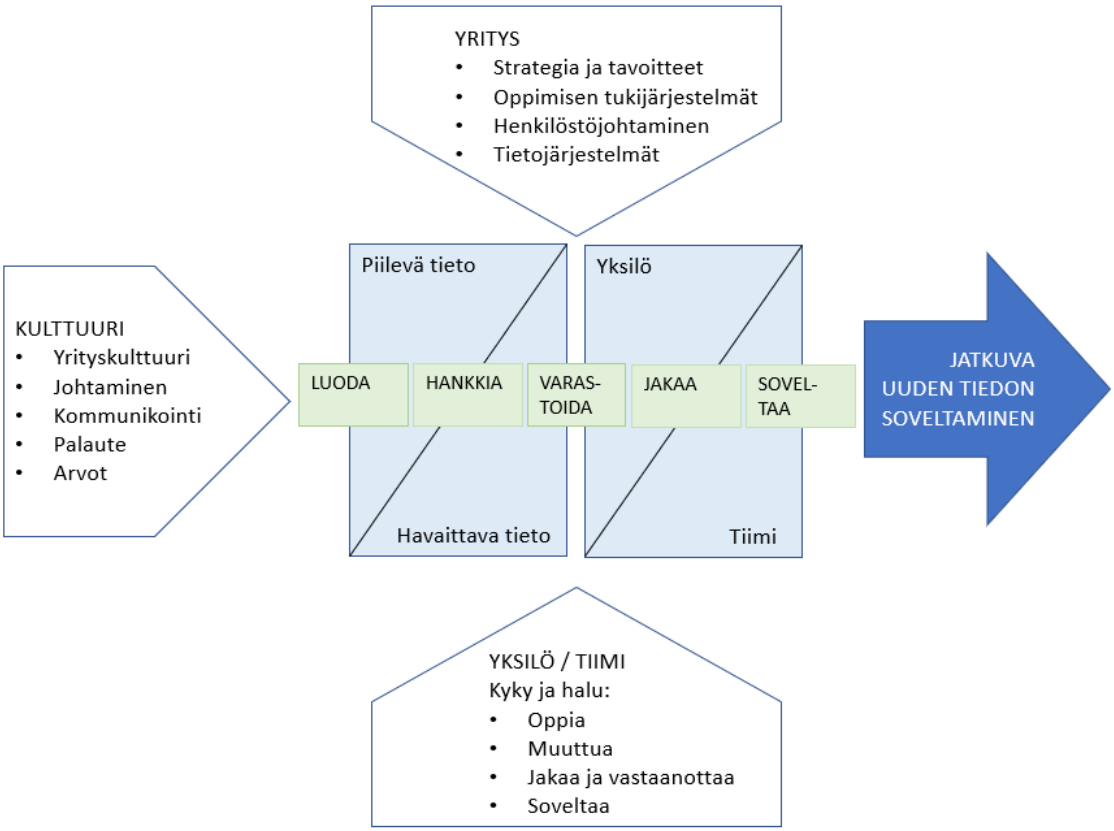
Olennainen osa yrityksen onnistumista on työntekijöiden osaaminen. Yksikön ja yksilön kompetenssia rinnastetaan tehtävän edellyttämään osaamiseen ja näin on mahdollista tunnistaa kehittämistarpeet sekä mahdollisuudet näiden ongelmien ratkaisemiseksi. Usean yrityksen kehittämisen päämääränä on oppivan organisaation periaatteet. Muutos on tullut jäädäkseen ja tämä edellyttää yksiköiltä sekä yrityksiltä kykyä sopeutua ja uudistua. Uusien taitojen nopea oppiminen sekä kyvykkyys sisäistää uusien työtehtävien edellyttämiä tietoja ovat toimenpiteitä, joilla säilyttää työmarkkinakelpoisuus. Nopeaa tiedon omaksumista voidaan pitää yhtenä yrityksen kilpailukeinoista. Säilyttääkseen asemansa markkinoilla yritysten on kyettävä jatkuvaan uudistumiseen, joka edellyttää luovuutta sekä jatkuvaa uuden opiskelua. Entistä useammat yritykset liittävät osaamisen uudistamisen osaksi organisaation strategiaa. (Kauhanen 2012, 142–145.)

Jatkuvassa muutoksessa olevien yritysten työntekijät joutuvat alati kehittämään toimintatapojaan sekä rakenteitaan, jotta ne kykenisivät paremmin reagoimaan toimintaympäristöjen muutoksiin sekä sidosryhmien vaatimuksiin. Jotta organisaatio pystyy oppimaan, vaatii se jatkuvaa jalostusta ja asioiden paremmin tekemistä ennen kuin voidaan puhua uudistavasta otteesta tekemiseen. Päämääränä on tehdä uudistava toiminta säännölliseksi ja olennaiseksi osaksi organisaation kaikkea toimintaa. Yrityksen kehittämisen päämääränä voi olla mikä vain sen toimintaan vaikuttava asia, joko henkilöstö, rakenteet tai yrityskulttuuri. Tavoitteena on siis kehittää niin organisaation tehokkuutta kuin sen henkilöstön hyvinvointia. Nämä liittyvät toisiinsa, koska ainoastaan hyvinvoiva työntekijä kykenee olemaan tehokas. (Viitala 2005, 206.)

Yritysten tärkeimpiä kilpailuvaltteja ovat tieto sekä osaaminen ja siksi yritykset kilpailevat aikaisempaa vahvemmin huippuosaajista. Puuttuva tietotaito on ratkaisevimpia yrityksen toiminnan kehittämistä hidastavia tekijöitä. Tietotaito on muuttunut tärkeäksi omaisuudeksi organisaatioille sekä niissä työskenteleville ihmisille. Tiedon valtava lisääntyminen luo organisaatioille sekä työntekijöille suuria paineita siitä, kuinka johtaa, hallita ja jäsentää tätä herkeämättömästi kasvavaa tietotulvaa. Yksi ongelma yrityksissä on se, ettei välttämättä tiedetä mitä tiedetään. Tarpeellinen tietotaito on mahdollisesti yrityksessä jossakin

piilossa, mutta sitä ei osata tuoda näkyviin. Toinen ongelma syntyy siitä, ettei tiedetä mitä pitäisi tietää. Kolmantena ongelmana erityisesti suurissa yrityksissä on tiedon tuottaminen jokaisen saataville. Yritykset olisivat huomattavasti tehokkaampia, mikäli heillä olisi selkeä käsitys siitä, mitä ne tietävät. Aikaa ja rahaa menetetään etsiessämme tietoa tai kun keksimme ”pyörää” uudelleen. (Sydänmaanlakka 2007, 175–177.)

Organisaation toimintaa tehostettaessa ja rationalisoimisessa elintärkeä asia on tiedon johtaminen. Yrityksessä sijaitseva tieto tulisi olla kaikkien saatavilla. Tiedon tulisi olla keskeistä ja helposti hyödynnettävää. Johtamisen oleellisena päämääränä tulisi olla uuden tiedon jatkuva soveltaminen käytäntöön. Tiedon johtaminen on prosessi, jossa tietoa luodaan, hankitaan, varastoidaan, jaetaan sekä sovelletaan. Yksilön tieto siirtyy yksikön tiedoksi ja hiljainen tieto tunnistettavaksi tiedoksi. Tarkoituksena on soveltaa tietoa päätöksenteossa. Luotettava tieto auttaa tekemään oikeita päätöksiä, jotka ohjaavat organisaation toimintaa. Yrityksen näkökulmasta on tärkeää, että on sovittu mitä tiedon johtamisella käsitetään. (Sydänmaanlakka 2007, 175–177.)



Kuvio 9. Tiedon johtamisen viitekehys (Sydänmaanlakka 2007)

Organisaation strategia ja tavoitteet (kuvio 9) sanelevat minkälainen tieto on merkittävää yrityksessä. Yrityksen tulisi järjestää oppimisen tukijärjestelmiä mitkä mahdollistavat tiedon luomisen, hankkimisen, varastoimisen sekä soveltamisen. Olennaisia seikkoja ovat myös asianmukainen henkilöstöjohtamisen myötävaikutus sekä toimivat tietojärjestelmät. Työntekijän näkökulmasta tärkeimpiä asioita ovat kyky ja halu oppia uutta, tiedon jakaminen ja vastaanottaminen sekä tärkeimpänä, tiedon soveltaminen. Sama pätee tiimeihin, jotka yleensä ovat yrityksessä oppimisen ja tiedonjakamisen perusyksikkö. Mikäli tiedon jakaminen onnistuu yksiköissä, onnistuu se luultavasti myös koko yrityksessä. Yrityksen kulttuuri määrittää rakenteet, joissa tietoa johdetaan. Yrityksen arvojen tulisi vahvistaa tiedon jakamista. Esimerkiksi jatkuvan oppimisen ja avoimuuden sekä yksilön kunnioittamisen arvoja. Yrityksen kulttuuriin kuuluu myös osallistava johtaminen ja rehellinen sekä arkinen viestintä ja ennen kaikkea runsas palaute, jolla pystytään vahvistamaan tiedon johtamista. (Sydänmaanlakka 2007, 175–177.)

2.5 Oppiva organisaatio

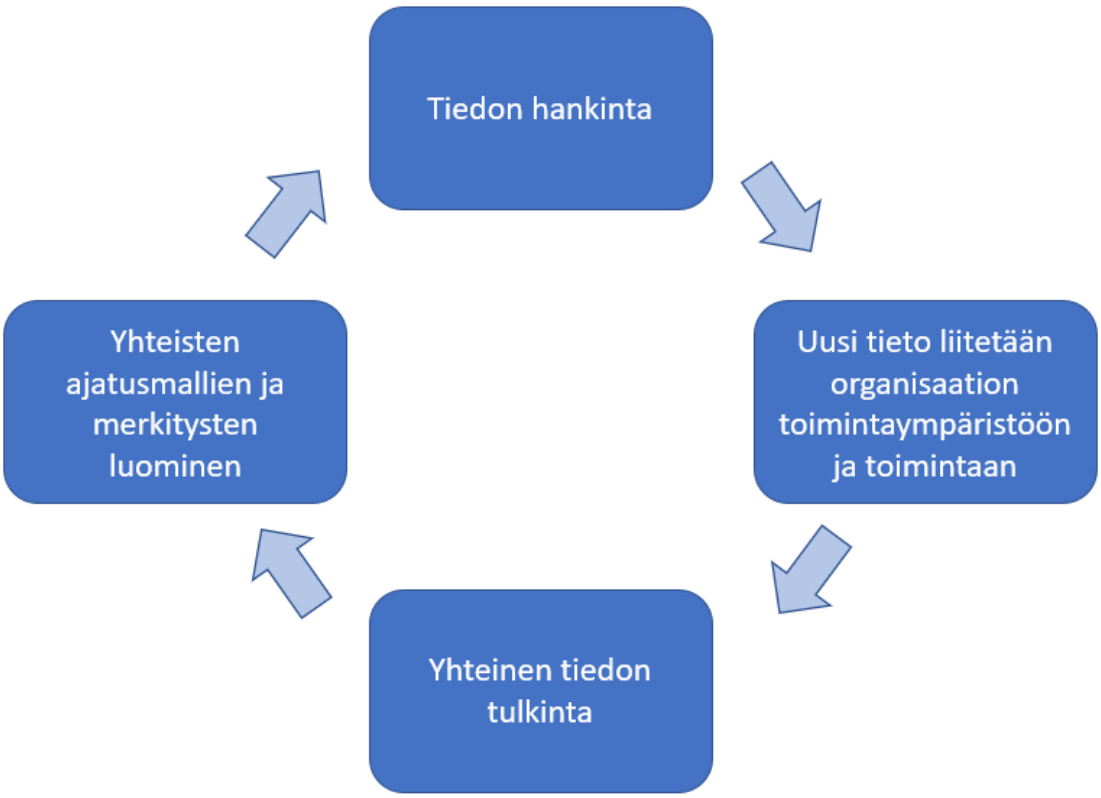
Oppiva organisaatio on ollut läsnä puheissa jo vuosikymmeniä, mutta sen tarkempi määrittely lienee jäänyt kesken. Mielikuva oppivasta organisaatiosta on problemaattinen ja siksi voidaan kysyä, onko ylipäätänsä olemassa organisaatioita, jotka eivät oppisi? Tuskin, jotkut vain oppivat nopeammin kuin toiset ja ne ovat tulevaisuuden voittajia.
Älykästä organisaatiota voi verrata jazz-ryhmään, kun taas nykyisin vallitsevana oleva organisaatiomalli voidaan rinnastaa sinfoniaorkesteriin, jossa kullakin orkesterin jäsenellä on tarkoin määritetty rooli ja kapellimestari toimii johtajana. Älykäs organisaatio toimii kuin jazz-ryhmä, se improvisoi, muuntautuu ja kehittyy koko ajan. Ryhmällä on kollektiivinen näkemys päämäärästä, mutta tapa saavuttaa se voi muuttua kaiken aikaa. Älykäs organisaatio uudistuu jatkuvasti, ja sillä on kyky nähdä ennalta muutoksia sekä oppia nopeasti.

Organisaatio tarvitsee ymmärrettävän vision sekä selkeän strategian siitä, kuinka visio saavutetaan. Älykäs organisaatio nojaa uusiutumiseen. Siinä ei ole turhia jakolinjoja, vaan kaikilla on yhteinen visio ja tavoite, jossa kaikki muu on keskeytymättömässä muutoksessa. (Sydänmaanlakka 2007, 217, 220, 223.)

Oppivalle organisaatiolle ei ole yhtä ja ainoaa selitystä, mutta voidaan kuitenkin todeta, että oppiva organisaatio on organisaatio, joka kykenee käyttämään jokaisen yksilön sekä ryhmän oppimiskykyä yhteisten päämäärien tavoittamiseksi sekä pystyy luomaan jatkuvaan oppimiseen ja kehittämiseen rohkaisevan ilmapiirin, jossa organisaation työntekijät jatkuvasti kyseenalaistavat omia toimintatapojaan, löytävät virheitä sekä korjaavat ne kehittämällä organisaatiota sekä omaa toimintaansa. Oppivassa organisaatiossa osaamista kyetään kasvattamaan, hankimaan, viemään eteenpäin ja organisaatio pystyy muuttamaan tapaansa toimia uuden osaamisen sekä näkemyksen perustella. Oppiva organisaatio rohkaisee kokeilemaan, suvaitsee virheitä, edistää ideointia, jossa jokaisella on tilaisuus jatkuvaan kehittymiseen ja työntekijöillä on yhteiset päämäärät. (Sydänmaanlakka 2007, 217, 220, 223.)

Yksilöiden oppimista ei voi pitää samana asiana kuin organisaation oppimista. Mikäli työtekijät eivät osaa toimia kollektiivisesti eivätkä kykene sovittamaan yhteen osaamistaan ei organisaatio juurikaan kehity. Organisaation oppimisessa on kyse sen kyvyssä yhdistää yksilöiden oppiminen, jotta voidaan saavuttaa yhteiset päämäärät. Organisaation oppimisessa tiimien oppimisella on merkittävä rooli, ja oppiminen tapahtuu kehän muodossa, joka koostuu neljästä vaiheesta: tiedon hankinnasta, uuden tiedon yhdistämisestä organisaation toimintaympäristöön, yhteisestä tiedon tulkinnasta ja yhteisten ajatusmallien ja merkitysten luomisesta. Tämä prosessi edellyttää tiedon jakamista, reflektointia, arviointia ja yhteistoimintaa, jotta organisaatio voi kehittää omaa osaamistaan ja kykyään sopeutua muuttuvaan toimintaympäristöön. Tiimien kyky kyseenalaistaa omia toimintatapojaan ja löytää virheitä sekä korjata ne kehittämällä organisaatiotaan ja omaa toimintaansa on keskeistä oppivan organisaation rakentamisessa. Tällainen organisaatio rohkaisee kokeilemaan, suvaitsee virheitä ja edistää ideointia, jotta

jokaisella työntekijällä on tilaisuus jatkuvaan kehittymiseen ja yhteisten päämäärien tavoittamiseen. (Sydänmaanlakka 2007, 175–177.)



Kuvio 10. Kolbin oppimiskehä (Kauhanen 2010)

Oppivan organisaation tarvetta perustellaan tuotantotapojen muutoksilla samoin kuin muitakin organisaation toimintakyvykkyyden kehittämisen malleja. Massatuotannon sijasta tavoitellaan laajaa tuotevalikoimaa, tuotannon joustavuutta ja hajautettua tuotantojärjestelmää. Nämä pakottavat organisaatiot hajauttamaan päätöksentekoaan ja lisäämään työtekijöiden valtaa sekä yhdistämään eriytettyjä toimintoja ja madaltamaan organisaatioita, jolloin hierarkiatasoja puretaan. Oppiva organisaatio nähdään organisaationa, jossa organisaatiota madalletaan purkamalla henkilöstöhierarkiaa esimerkiksi poistamalla välijohtotasoja. Tästä seuraa laaja henkilöstön kouluttaminen sekä tulevaa toimintaa koskevan yhteisen vision ymmärtäminen. Oppivan organisaatioon sisältyvät seuraavat elementit kuten matala organisaatio, henkilöstön osallistaminen ja yhteinen näkemys toiminnan päämääristä.

Tärkeää on myös avoimuus sekä kriittinen itsearviointi liittyen omiin toimintatapoihin. (Kauhanen 2010.)

Organisaation osaamiseen liittyvät yksilöiden ammattitaito sekä organisaation toimintatavat, ja vastaavasti yrityskulttuuriin kuuluvat niin tiedostetut kuin tiedostamattomat käytännöt ja rutiinit. Kyse on näin ollen organisaatiosta sekä sen mekanismeja koskevasta kollektiivisesti jaetuista tulkintatavoista sekä käyttäytymistä ohjaavista sisäisistä mentaalisista malleista. Voidaan sanoa, että organisaation oppimisella tarkoitetaan tapahtumaa minkä yhteydessä tämä yhteisesti jaettu sisäinen ymmärtämys sekä sitä ohjaavat toimintatavat ja rutiinit muuttuvat. (Kauhanen 2010.)

Sarala (2010) toteaa, mikäli pitäisi valita yksi oppivaa organisaatiota käsittelevä klassikko, valinta lienee Peter Sengen (2006) kirja "The fifth discipline". Sengen mukaan oppiva organisaatio kehittää jatkuvasti kykyään oman tulevaisuutensa luomiseen. Oppimisella tarkoitetaan enemmänkin asioiden sisäistämistä ei niinkään tiedon mekaanisesta vastaanottamista vaan kykyä toimia uudella ja tuoreella tavalla. Kuten muutkin oppivaa organisaatiota tarkastelevat kirjailijat, pohjautuu Sengenkin ajatus oppivasta organisaatiosta systeemiajatteluun (*engl. system thinking*), jonka mukaan kaikki koostuu pienistä toisiinsa linkittyvistä osatoiminnoista. Kompleksisen toimintajärjestelmän dynamiikan haltuunotto niin käsitteellisesti kuin käytännössä ovat tärkeitä osa-alueita oppivan organisaation konseptissa. Muut oppivan organisaation mallin keskeiset osa-alueet ovat itsehallinta, toimintaa ohjaavat yhteiset ja yksilölliset mallit, toimintaa ja tulevaisuutta koskeva kollektiivisesti luotu ja jaettu näkemys sekä tiimioppiminen. Systeemiajattelu pohjautuu kyvykkyyteen hahmottaa kokonaisuuksia ja niihin sisältyvien asioiden välisiä suhteita sekä dynamiikkaa. Ihminen näkee yleensä asiat suoraviivaisesti ja muuttumattomasta perspektiivistä. Systeemiajattelussa asioiden väliset suhteet sekä muutos olisi jäsennettävä kokonaisvaltaisesti. Todellisuus ei muodostu ainoastaan lineaarisista vaikutussuhteista, vaan toisiinsa linkittyvistä sekä toisiinsa vaikuttavista prosesseista. (Sarala 2010, 51, 54, 60–64.)

Oppivaa organisaatiota perustettaessa on tärkeää, että työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa omaan kehitykseensä sekä oppimiseen. Tämä itsehallinta (*engl. personal mastery*) on elinikäinen muuttuva prosessi. On tärkeää muistaa, että yksilön oppimisella ei varmisteta organisaation oppimista, mutta organisaatio voi oppia ainoastaan oppivien yksilöiden avulla. Itsehallinnan kannalta tärkeintä on keskittyä olennaiseen sekä yrittää nähdä todellisuus rehellisesti ilman itsepetosta. Sitoutuminen työhön, aloitekykyisyys, vastuuntuntoisuus ja omien heikkouksien tunnistaminen sekä pyrkimys jatkuvaan oman toiminnan kehittämiseen ovat myös tärkeitä ominaisuuksia itsehallinnasta puhuttaessa. Johdon tulisi mahdollistaa työntekijöiden oppiminen työpaikalla, työaikana ja luoda ilmapiiri, jossa itsensä kehittäminen on aidosti arvostettu asia. (Sarala 2010, 51, 54, 60–64.)

Sisäiset mallit (*engl. mental models*) vaikuttavat siihen, kuinka toimimme ja miten kohtaamme maailman. Nämä ovat yleensä tiedostamattomia rutiineiksi muuttuneita tapoja toimia ja ajatella. Ihmiset omaavat itsestään selvinä pidettyjä otaksumia siitä, kuinka asioiden pitäisi olla. Ikävä kyllä tällaiset rutiinit sekä otaksumat usein rajoittavat uusien työn kehittämiseen liittyvien ideoiden syntyä. Työntekijöillä tulisi olla yhteinen näkemys (*engl. shared vision*) organisaation toimintakokonaisuudesta ja tulevaisuudesta. Tavoitteiden saavuttaminen hankaloituu, mikäli yksilölliset näkemykset ja visiot ovat ristiriidassa keskenään. Yhteinen ymmärrys saavutetaan ainoastaan asioiden yhteisen hiomisen sekä avoimen keskustelun kautta. Sengen mukaan perinteiset organisaatiot ovat työympäristöjä, joissa usein on kyse valtataisteluista sekä autoritäärisestä toimintatavasta. Sisäisestä valtataistelusta tulisi pyrkiä pois, kohti tilannetta, jossa tarkoituksellisesti tehdään sitä, mikä koetaan oikeaksi eikä sitä mitä joku yksittäinen valtaklikki määrää. Avoin toiminta tiimien kautta mahdollistaa myös sisäisten mallien kehittymisen. (Sarala 2010, 51, 54, 60–64.)

Senge (2006) tuo esiin, että muutosta tapahtuu ainoastaan silloin, kun johto sitoutuu edistämään kehittämishankkeita. Senge on huomannut, että johtajat mieluummin käyttävät aikaansa uuden toimintastrategian luomiseen kuin menneen tai nykyisen toiminnan analysointiin sekä kriittiseen arviointiin ja reflektointiin. Sengen mukaan johtajat ovat vastuussa oppimisesta ja siksi

oppivat organisaatiot tarvitsevat uudenlaisia johtajia. Johdon tehtävänä on rakentaa organisaatio, joka mahdollistaa työntekijän laajentaa taitoaan ymmärtää monimutkaisuutta, rakentaa yhteisiä visioita ja luoda kollektiivisia mentaalisia malleja. Johtaja on suunnittelija, joka luo visioiden pääpiirteet, toiminnan tarkoituksen ja joka kohdistaa oman sekä organisaation tarkkaavaisuuden niihin asioihin, jotka tekevät edistymisen mahdolliseksi. Muutoshalu vaatii riittämättömyyden myöntämistä ja nöyryyttä sekä jatkuvaa kamppailua. Parhaimmillaan oppiminen on mukavaa asioiden sisäistämistä, mutta usein myös nöyrtymistä ja hikistä työtä. Kehittämishankkeissa osa on innostuneena mukana oppimassa, mutta yllättävän paljon löytyy henkilöitä, jotka vain teeskentelevät tekevänsä jotain. (Sarala 2010, 51, 54, 60–64.)

Toimiakseen oppivan organisaation prosessi vaatii organisaatiohierarkian madaltamista sekä työtehtävien uudelleen jakamista. Muutettaessa organisaation rakennetta on aina kyse vallasta ja siitä, miten joku kokee menettävänsä aikaisempia asemiaan. Monissa tutkimuksissa käy ilmi, että yrityksissä vakiintunut johtamiskulttuuri ei edistä vallan jakoa eikä varsinkaan johdolle kuuluneiden asioiden delegointia. Juhlapuheista huolimatta monet organisaatiot pitävät henkilöstöä edelleen lähinnä turhana kustannuksena. Uusia työntekijöitä ei palkata vaan teetetään mieluummin ylitöitä. Oppiminen, opiskelu sekä omien toimintamallien ja rutiinien kriittinen analysointi on aikaa vievä prosessi ja hyöty näistä tulee näkyväksi vähitellen eikä ole välttämättä helposti mitattavissa. (Sarala 2010, 51, 54, 60–64.)

2.6 Tulevaisuuden osaamistarpeet

"Ennustan, että Internet... räjähtää mahtavana supernovana ja romahtaa katastrofaalisesti vuonna 1996" Bob Metcalfe, InfoWorld, 1995. Tulevaisuuden ennustamisen historiasta löytyy lukuisia mehukkaita epäonnistumisia, joita olisi helppo vahingoniloisesti pilkata. Se on tarpeetonta, virheistä voidaan kuitenkin oppia. Uskottavaa tulevaisuuden ennustamista rajoittavat monet asiat kuten perustietojen vajavaisuus, heikot menettelytavat tai hyvien menetelmien puutteellinen hyödyntäminen. Mannermaa puhuu myös

erityisistä ajattelun ansoista, yleisimpinä on "Tässä se nyt on" -ajattelu, paradigmasokeus, trendiajattelu, kulttuurinen ylimielisyys, yli-into ja uuden vähättely. (Mannermaa 2004, 20.)

> Mannermaa (2004, 23–24) kirjoittaa: "Trendiajattelu on hyvin luontainen inhimillinen tapa ajatella kehitystä ja tulevaisuutta. Jos jokin tarkastelun kohde on muuttunut tiettyä "mallia" -esimerkiksi lineaarista tai eksponentiaalista kasvua, syklistä heilahtelua tai näiden yhdistelmiä - noudattaen, ajatellaan, että sama malli jatkuu myös tulevaisuudessa. Monia muuttujia, parametreja ja yhtälöitä sisältävät ekometriset mallit ilmaisevat tätä viestiä monimutkaisemmin, mutta perimmältään kyse on samasta asiasta: menneisyydessä havaitun muutoksen "mallin" tai "hahmon" jatkamisesta sellaisenaan tulevaisuuteen. Tähän on luettava mukaan myös muuttumattomuus."
> Trendiajattelusta on kyse silloin, kun asia ei ole muuttunut menneessä niin sen ei tajuta muuttuvan tulevaisuudessakaan. Lähtökohtana on muuttumaton muutos ja muuttumaton muuttumattomuus.

Tutkittaessa tulevaisuutta on tärkeää havainnoida kokonaisuuksia. Megatrendit havainnollistavat pitkäkestoisia sekä hitaasti muuntuvia ja toisiinsa yhdistyviä ilmiöitä, joiden muutos ei tapahdu hetkessä. Megatrendien analysointi liittyy ratkaisevasti tulevaisuuksien spekulointiin. Megatrendeillä tarkoitetaan ilmiötä tai useista ilmiöistä koostuvaa yleistä kehityssuuntaa, jolla voidaan nähdä jo toteutuneen kehityksen valossa havaittava suunta ja sen nähdään menevän eteenpäin samansuuntaisesti myös vastedes. Megatrendien avulla saadaan näkemys kattavista muutoksista liittyen tulevaisuuteen. (Sitra 2020, 3.)

Heikkoja signaaleja pidetään tulevaisuuden tutkimuksessa mielenkiintoisina, sillä niissä on kyse ilmiöistä, jotka ovat vasta hahmottumassa. Heikko signaali ei ole trendi, mutta se voi sellaiseksi tulevaisuudessa kehittyä.
Heikkojen signaalien havainnoijien voidaan ajatella olevan myös etulyöntiasemassa uusiin ilmiöihin varautumisessa sekä niiden mukaan toimimisessa. Johtajien, niin yritys kuin poliittisten, näkökentässä näkyy menestyksekäs yritystoiminta tai ylimääräiset äänet, kun he havaitsevat merkittävän heikon signaalin ennen muita. Hyvänä esimerkkinä heikosta signaalista vuosina 1993–95 voidaan pitää Internetiä. Tuolloin lähti liikkeelle räjähdysmäinen Internetin leviäminen, mitä enemmän oli käyttäjiä sitä merkityksellisemmäksi ja suositummaksi sen soveltaminen kehittyi niin yritys-,

järjestötoiminnassa kuin ihmisten yksityiselämässä. (Mannermaa 2004, 113–118.)

Yhteistä heikoille signaaleille on, että ne ovat aluksi omituisia jopa tavattomia ilmiöitä. Tämä johtunee siitä, että ne tulevat usein vallitsevan systeemin ulkopuolelta. Lähes kaikki keskeiset teknologiset, taloudelliset ja yhteiskunnalliset muutokset ovat aluksi omituisia ajatuksia ja ovat saaneet alkunsa yhteiskunnan laita-alueilla vaikkapa esimerkkinä Piilaakson mikrotietokonevallankumous, joka alkoi takapihan autotalleissa. Naisten äänioikeus oli reilu sata vuotta sitten äärimmäisen kumouksellinen ajatus. Mikäli jokin uusi asia tai teknologia joutuu vähättelyn kohteeksi, kannattaa yrityksen silti kiinnostua, sillä kaikista kummallisuuksista ei kehity megatrendejä. (Mannermaa 2004, 113–118.)

Kuka heikon signaalin tunnistaa, asiantuntijatko? Mannermaan näkemyksen mukaan tietyn alan asiantuntijuus ei välttämättä merkitse, että he parhaiten tunnistaisivat heikkoja signaaleja. Toki asiantuntijat ymmärtävät omien järjestelmien kehityksestä niiden eri vaiheista ja milloin uusia sovelluksia voidaan mahdollisesti ottaa käyttöön mutta heidän näkemyksensä ei välttämättä ole laaja eikä heillä ole käsitystä mitä kilpailijalla tehdään. Asiantuntijoiden käsitys siitä, mitä kytee yhteiskunnassa ja millaisia yhteiskunnallisia vaikutuksia mahdollisella teknologisella heikolla signaalilla voisi olla, voi olla hyvinkin rajallinen. Mannermaan mukaan kokemus on lujittanut mielipidettä, jossa asiantuntijoiden näkemykset eivät ehkä kuitenkaan ole toimivin keino tunnistaa heikkoja signaaleja. (Mannermaa 2004, 113–118.)

2.7 Skenaariotyöskentely ja sen toteuttaminen

Skenaariotyöskentely on noussut viimeisten vuosikymmenten merkittävimmäksi työkaluksi tulevaisuuden arviointiin sekä yksityisellä että julkisella sektorilla. Skenaariot voidaan nähdä tulevaisuuden käsikirjoituksena. Skenaariotyöskentelyssä toteutetaan johdonmukaisesti kehittyvä sarja tapahtumia, joiden avulla tuodaan näkyväksi miten potentiaalinen ja

todennäköinen sekä tavoiteltava tai uhkaava tulevaisuudentila kehittyy askel askeleelta nykytilasta. Skenaariomenetelmiä on useita riippumatta siitä, millä menetelmällä skenaarioita rakennetaan. Skenaariossa tulisi löytyä kolme osaa, jotka ovat yrityksen tai sen toimintaympäristön nykytilan kuvaus, mahdollisen ja toivottavan tulevaisuudentilan kuvaus sekä kuvaus prosessista, joka liittää nämä kaksi tilaa toisiinsa. Skenaario voi olla hyvinkin kattava tai sitten rajattu ainoastaan yhdelle sektorille. Skenaario voi olla odotettavissa oleva tai kaukaa haettu, tavoiteltava tai uhkaava. Skenaarioita luotaessa on mahdollista edetä nykyhetkestä tulevaisuuteen tai tulevaisuudesta nykyhetkeen. Ratkaisevaa on, että jokaisen skenaarion tulisi olla mahdollinen, johdonmukainen ja että ne koskettavat taloudellisten ja teknologisten sekä arvokysymysten kehitystä ja niiden keskinäistä vuorovaikutussuhdetta. Skenaariot voidaan jakaa kahteen pääluokkaan sekä tutkiviin että tavoitteellisiin skenaarioihin. Tutkiva skenaario tarkastelee menneisyyden ja nykyisyyden trendejä ja jatkaa niitä kohti tulevaisuutta yleisenä pyrkimyksenä mahdollisimman todennäköiset kehityskulut. (Mannermaa 1999a, 72–75.)

Tavoitteellinen skenaario perustuu tulevaisuudennäkymiin toivotusta tai uhkaavasta tulevaisuuden näkemyksestä. Tässä tapauksessa skenaariot luodaan retrospektiivisesti, jossa etenemissuunta on siis tulevaisuudesta nykyisyyteen. Molemmat skenaariotyypit ovat merkittäviä. Ongelman luonne sekä tilanne sanelevat minkälaisen painon tutkivat ja myös tavoitteelliset komponentit skenaariotyössä saavat. Skenaariotyöskentelyn pääasiallisimpina tehtävinä nähdään yhteisen kielen määrittäminen työskentelyyn osallistuvien välille, erilaisten epäjohdonmukaisuuksien karsiminen ajattelusta, ja tilanteen luominen, jossa järki ja tunnetilat täydentävät toisiaan sen sijaan, että ne olisivat vastakkaisia ominaisuuksia. Tavoitteena on saavuttaa lopputulos, joka on hyödyllinen sekä johdolle että muulle henkilöstölle arkisessa työssä ja päätöksenteossa. (Mannermaa 1999a, 72–75.)

Skenaariotyöskentelyllä on tarkoitus saada aikaan muutos ja muovata yritystä sellaiseksi, että se pystyy vastaamaan tulevaisuuden odotuksiin ja tarpeisiin. Yrityksen johdon tulisi nimittää skenaariotyöskentelyn toteuttava skenaarioryhmä. Olisi suotavaa, että ryhmässä olisi mukana kaikki yrityksen

avainhenkilöt. "Visionaarien" lisäksi työhön tulisi osallistua ihmisiä, joilla on vaikutusvaltaa yrityksen tai sen tulosyksikön päätöksenteossa. Lienee syytä korostaa, että asioita tutkitaan erityisesti yrityksen näkökulmasta, eikä esimerkiksi yleisestä kiinnostuksesta tulevaisuutta kohtaan. Yrityksen pääomistaja tai toimitusjohtaja toimisi skenaariotyöryhmän puheenjohtajana. Sopiva koko ryhmälle olisi 5–10 henkilöä, sillä pienempään ryhmään on haasteellista saada riittävää asiantuntijuutta ja isommassa ryhmässä työntekeminen muuttuu helposti kankeaksi ja ideattomaksi. (Mannermaa 1999a, 72–75.)

2.8 Sisäinen urapolku ja seuraajasuunnittelu

Yrityksen sisäinen urapolku ja seuraajasuunnittelu ovat kaksi eri käsitettä, mutta niiden välillä voidaan kuitenkin nähdä yhtymäkohtia. Yrityksen sisäisellä urapolulla tarkoitetaan sitä, miten henkilöstö voi edetä omalla urallaan organisaatiossa. Seuraajasuunnittelu sen sijaan on prosessi, missä yritys kehittää henkilöstön jatkuvuutta ja pitää huolen, että poistuvan asiantuntijan tilalle on olemassa sopiva henkilö, joka voi ottaa vastuun lähtevän työntekijän työtehtävistä. (Academic Work 2023.)

Seuraajasuunnittelussa on siis kyse yrityksen tulevaisuuden tarpeista sekä siitä, miten valitaan potentiaaliset henkilöt, jotka voidaan kouluttaa uuteen rooliin. Seuraajasuunnittelu on tärkeä työkalu, jolla pidetään huolta organisaation toimintakyvystä odottamattomissa tilanteissa. Kyse on strategiasta, jolla varmistetaan, että työntekijöihin liittyvässä muutostilanteessa organisaation toiminta ei pysähdy, vaan kriittinen tietotaito on yhä käytettävissä. Pelkistetyimmillään kyse voisi olla pelkästä sijaisuudesta: kaikilla keskeisillä työntekijöillä on varahenkilö, joka kantaa vastuun tarvittaessa. Seuraajasuunnitelma auttaa organisaatiota varautumaan ennakoimattomiin ja äkillisiin tilanteisiin, sekä helpottaa niihin vastaamista. Sen ydinajatuksena on, miten korvata avainhenkilö, jos hän ei ole enää käytettävissä. (Academic Work 2023.)

3 Kehittämistehtävän toteutus

3.1 Kehittämistehtävä ja tutkimuskysymykset

Kehittämistehtävän tarkoitus oli selvittää osallistujien subjektiivisia näkemyksiä ja kokemuksia esitettyjen tutkimuskysymyksien kautta. Aineiston tuottamiseen osallistui 58 henkilöä Meita Oy:stä. Osallistujista kahdeksan edusti johtoa, IT-puolen ja Talous-, ja henkilöstöhallinnon asiantuntijoita oli 43 sekä esihenkilöitä oli seitsemän. Jatkossa käytän lyhennettä Tahe, kun viittaan talous- ja henkilöstöhallintoon. Kehittämistehtävän kysymykset ovat:

1. Mitä osaamisen johtamisella ymmärretään Meita Oy:ssä?
2. Miten osaamisen johtaminen näkyy Meita Oy:ssä?
3. Millä keinoin osaamista voidaan ylläpitää Meita Oy:ssä tulevaisuudessa toimintaympäristöjen muuttuessa?

3.2 Kehittämistehtävän aineiston hankinta

Laadullinen tutkimusote on epätyypillinen insinööritieteissä. Minulla oli ennakkoon suuri kiinnostus tehdä laadullisella tutkimusmenetelmällä työelämälähtöinen kehittämistyö, koska halusin kuulla ja kohdata osallistujia vuorovaikutteisesti ja selvittää heidän näkemyksiään ja kokemuksiaan liittyen tutkittaviin teemoihin suhteellisen nuoressa yrityksessä, jossa tieto-, talous- sekä henkilöstöhallinto ovat yhdistyneet. Tämä tarkoittaa kehittämistyön tekijän näkökulmasta sitä, että tekijän rooli näyttäytyy merkityksellisenä aineiston keruuvaiheessa. Haastattelija itse asettautuu myös tutkimusvälineeksi ja hänen kehittämistehtävänsä toteuttamistaito punnitaan erityisesti tilanteessa, kun hän on henkilökohtaisessa suhteessa osallistujiin. Laadullisessa tutkimuksessa objektiivisuuden näkökulma näyttäytyykin tämän takia ongelmallisena ja saavuttamattomana tavoitteena. Laadullisessa tutkimusotteessa tavoitteena on saada esille tutkittavien subjektiivisuutta. Tämä mahdollistaa lisääntyneen tieteellisen selittämisen. (Grönfors 1982, 13–15.)

Kehitystehtävän aineiston hankinta tapahtui puolistrukturoidulla haastattelulla ja strukturoidulla haastattelulla (lomakehaastattelulla) Meita Oy:n johdolle sekä asiantuntijoille ja esihenkilöille. Esitin tarkkoja kysymyksiä kaikille tutkimukseen osallistujille tietyistä aiheista. (KvaliMOTV 2022.) Olin sopinut ennakkoon haastatteluun osallistuvien johdon edustajien kanssa päivän ja kellonajan, jolloin haastattelut suoritettiin. Tutkimukseen osallistuneille asiantuntijoille ja esihenkilöille tein sähköisen kyselylomakkeen, jossa vastausaika oli määritelty tietylle ajanjaksolle. Tämä sähköinen kysely lähetettiin Meita Oy:n henkilöstöjohtajan avustuksella sähköpostiviestillä asiantuntijoille sekä esihenkilöille. Kehitystehtävän aineiston kautta pyritään pääsemään lähelle olennaista ydintä, jotka vastaajat liittävät omiin kokemuksiinsa tutkittavista aiheista (Miller & Glassner 2004, 126, Järnströmin 2011, 60 mukaan).

3.3 Kehittämistyön aineiston käsittely ja analyysi

Laadullisessa tutkimusotteessa on tavoitteena Johanna Ruusuvuoren, Pirjo Nikanderin ja Matti Hyvärisen (2014, 12) mukaan löytää uutta ja aikaisemmin havaitsematonta tai uudenlaisia jäsennyksiä ymmärtämään todellisuutta. Saavuttaakseen tämän tavoitteen on tutkijan oltava huolellinen esittäessään kysymyksiä osallistujille. Tämän takia laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että tutkittaville esitetään avoimia kysymyksiä. Aineiston keruuvaiheessa osallistujilla oli mahdollista kertoa tarkemmin näkemyksistään sekä haastatelluissa että sähköpostikyselyn vastauksissa.

Aloitin saamani puolistrukturoidun haastatteluaineiston ja strukturoidun lomakekyselyn työstämisen siten, että aloin aluksi purkamaan aineistoa. Tekemäni haastattelut litteroin aluksi tarkasti kuuntelemalla ne useampaan kertaan. Samoin tein sähköpostilla saamieni kyselylomakevastauksien kanssa. Luin tulleet vastaukset useampaan kertaan. Vasta useiden lukukertojen jälkeen aineistosta alkoi erottua sitä tietoa, mitä tutkimuskysymyksilläni halusin aineistosta selvittää ja samanaikaisesti huomasin, että tutkimuskysymykseni muuttuivat aineiston läpikäymisen mukana. Tämän kehittämistyön lähestymistapa kuvastaa aineistolähtöisesti etenevää aineiston käsittelyä. Jaoin

aineiston analyysin Tuomen ja Sarajärven (2013,108–113) näkemyksen mukaan kolmeen eri vaiheeseen.

Ensimmäisessä vaiheessa pelkistin aineistoa, jonka jälkeen siirryin aineiston ryhmittelyyn. Ryhmittelyn jälkeen siirryin järjestämään aineistoa siten, että löysin sieltä yhteisiä nimittäjiä, joista syntyi ikään kuin koodeja, joita aloin yhdistämään, vertaamaan ja edelleen erittelemään Word-taulukkoon hyödyntämällä punaista ja vihreätä värijaottelua. Tästä ryhmittelyvaiheesta siirryin kategorioiden muodostamiseen ja edelleen pyrin löytämään niistä mahdollisesti rakentuvia alakategorioita. Tämän käsitteellistämisvaiheen jälkeen linkitin eri kategorioita, mikäli se oli mahdollista. Keräsin rakentamaani Word-taulukkoon esimerkkejä aineiston pohjalta syntyneistä uusista kategorioista. Pidin tarkasti mielessä pitkin aineiston käsittelyvaiheita sen, että saan tiivistettyä aineiston siten, etten kadota sen sisältämää informaatiota. (Eskola & Suoranta 1998.)

Sisällönanalyysissä keskiössä on tekijän oma tulkinta ja päättely, jossa edetään kokemusperäisestä aineistosta kohti abstraktisempaa näkemystä tutkittavasta aiheesta. Näin tekijä saa vastauksen tutkimuskysymyksiin. Sisällönanalyysin lähtökohtana voidaan pitää tekijän tekemää tulkintaa ja päättelyä, jossa hän etenee empiirisestä aineistosta kohti käsitteellisempää näkemystä tutkittavasta aiheesta. Tämän pohjalta tekijä esittää oman tiivistyksensä ja lisää tietämystä tutkittavasta aiheesta. Kuin olin uudelleen kasannut näitä kategorioita kirjoitin analyysin tekstimuotoon kehittämistyön teemojen kautta. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 112.)

3.4 Kehittämistyön eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen hyvään etiikkaan kuuluu, ettei se saa aiheuttaa kenellekään vahinkoa. Vapaaehtoisuus ja kyky kuunnella tutkimukseen osallistujan mielipidettä pitkin tutkimusprosessia ovat tärkeitä eettisiä periaatteita. Eettisyyden varmistamiseksi on tärkeää myös se, että laadullisen kehittämistyön tai tutkimuksen tekijä huolehti haastatteluihin osallistuneiden

anonymiteetistä koko opinnäytetyön materiaalin keräämisen ja käsittelyn ajan. Kehittämistyön tekijä kertoi selkeästi ja ymmärrettävästi, mistä, miksi ja mihin tarkoitukseen aineistoa käytetään. Keskeisimpinä motiiveina ihmisillä osallistumiseen vaikuttavat Arja Kuulan ja Sanni Tiitisen (2014, 376) mukaan mahdollisuus vaikuttaa osallistumalla tutkimukseen kertomalla omakohtaisista kokemuksista ja näkemyksistä käsiteltävästä aiheesta.

Kehittämistehtävään osallistuneiden haku tapahtui henkilöstöjohtajan lähettämällä sähköpostilla. Tämä seikka saattoi heikentää tutkimuksen eettisyyttä, sillä se saatettiin kokea määräykseksi. Tutkimukseen osallistuminen ei ollut pakollista vaan täysin vapaaehtoista. Haastattelut toteutettiin kahden kesken haastateltavan ja opinnäytetyön tekijän kanssa Teamsin välityksellä. Ennen haastattelua opinnäytetyön tekijä kertoi vielä haastateltavalle, että haastattelumateriaali nauhoitetaan Teamisissa, johon haastateltava antoi vielä luvan. Litterointiin ja aineiston luokitteluun liittyvä aineisto säilytettiin omassa sähköisessä kansiossa, johon muilla kuin tekijällä ei ollut pääsyä. Kehittämistehtävän tulokset peilautuvat ennakkoon asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tuomi ja Sarajärvi (2013, 129–130) toteavat, että eettinen näkökulma ilmenee tutkimuksessa siinä, etteivät tulokset saa olla epämääräisiä vaan tuloksien pitää vastata esitettyihin tutkimuskysymyksiin.

Tuomi ja Sarajärvi (2013, 134–140) myös toteavat, että laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden arvioinnin olennainen kriteeri on tehdä näkyväksi tekijän oma motiivi tutkimuksen toteuttamiseen ja se, että tekijä on avannut tarpeeksi yksityiskohtaisesti tutkimuksen tekovaiheet. Tässä opinnäytetyössä lähtökohtana oli tekijän oma kiinnostus, joka pohjautui työkokemukseen Meita IT ja Talous Oy:ssä sekä sitä edeltävässä yhtiössä työskentelystä. Tekijällä oli mielenkiinto lähteä kartoittamaan yrityksen osaamisen johtamisen tilannetta haastattelemalla ja tekemällä sähköpostikysely avainhenkilöstölle. Luotettavuuden varmistamiseksi oli myös tärkeää, että kehittämistyöhön osallistujilla oli aiheeseen liittyvää kokemusta. Opinnäytetyön tekijän tuttuus loi parhaimmillaan haastatteluihin avoimen ilmapiirin, joka parhaimmillaan lisäsi luotettavuutta.

4 Henkilöstökyselyn tulokset

4.1 Osaamisen nykytilan kartoitus

Kehittämistehtävään osallistuneet johdon edustajat sanoivat, ettei osaamista ole kartoitettu systemaattisesti yritystasoisesti eikä palvelualuetasoisesti. Johto vastasi, että yrityksen perusosaamisen taso on nykyisellään kilpailukykyinen. Mikäli on tarvetta erityisosaamiseen, sitä kehitetään johdon vastauksien mukaan tarvittavilla osa-alueilla tai se ostetaan kumppaniverkostosta. Annetuissa vastauksissa sanottiin, että nykytilan osaamisen tasoa on kartoitettu toteuttamalla kyselyjä päälliköille sekä toteuttamalla yhtiön sisällä rekrytointeja. Johto mainitsi vastauksissaan Meita-Akatemian ilman sen tarkempaa sisällöllistä määrittelyä.

Esihenkilöt yhtä Tahe-puolen esihenkilön vastausta lukuun ottamatta sanoivat myös, ettei osaamisen kartoitusta ole tehty yrityksen tai palvelualueiden tasoilla. IT-asiantuntijat ja Tahe-asiantuntijat totesivat, että asiantuntijoiden osaamista on kartoitettu omissa yksiköissä kehityskeskusteluissa, työpajoissa, tiimin sisäisillä keskusteluilla sekä toteutetuilla osaamiskartoituksilla ja erilaisilla kyselyillä.

> *"Osaamiskartoituskysely, tiimin sisällä keskustellen, vastuut määritellen".*

Moni IT-osaston vastaaja sanoi, ettei työntekijän omassa tai palvelualueen osaamistasossa ole puutteita. Työskentelyä helpottavana tekijänä vastanneet totesivat aikaisemmin hankitun työkokemuksen nykyisten asiakkaiden palveluksesta. Aikaisemmin saatu työkokemus nykyisten asiakkaiden organisaatioissa helpottaa asiakkaiden tarpeiden ja toimintamallien ymmärtämistä. Oman osaamisen taso todettiin vastausten valossa laaja-alaisena. Samanaikaisesti liiallinen työnkuormitus todettiin vastauksissa esteeksi kehitettäessä omaa osaamisaluetta. Samanaikaisesti vastauksissa

sanottiin, että nykyisen osaamisen ylläpitoon tulisi investoida enemmän ja suunnitelmallisesti. Huolimatta siitä, että palvelualueen osaaminen todettiin hyväksi, sanottiin vastauksissa myös se, että palvelualueen osaamisessa on puutteita ja asiakastyöskentelyssä suoranaista välinpitämättömyyttä.

Tahe-osaston vastaajat sanoivat, että substanssiosaaminen on vahvaa. Vahvuutena todettiin kuntapuolen hyvä tuntemus. Asiakkaina olevien kuntien tuntemus lisääntyy asiakassuhteen keston myötä ja se vahvistaa kuntien talousasioiden hoitamista annetuissa vastauksissa.

> *”Palvelualueella yleisesti löytyy paljon osaamista, mutta kaikilla on liikaa tekemistä, ettei voi välttämättä keskittyä oman vahvaan osaamisalueeseen"*.

Tahe-puolen vastauksissa todettiin palvelualueen ja työryhmässä olevan osaamisen tason olevan heikompi kuin mitä se on kilpailijoilla. Palvelualueen sisällä osaaminen jakautuu yksilötasolla epätasaisesti. On juuri alalle tulleita nuoria työntekijöitä, joilla on esimerkiksi ajantasaiset tietotekniikka valmiudet ja on pitkäaikaisia työntekijöitä, joilla tietotekniikkaosaaminen kaipaa päivitystä. Nykytilanteessa asioiden ja järjestelmien tietotaito on keskittynyt tietyille osaajille.

Samoin vastauksissa sanottiin, että ammattitaitoiset työntekijät lähtevät osaamisensa kanssa kilpailijoille ja tilalle tulee työntekijöitä, joilla on asenteessa korjattavaa. Perusosaaminen on vastaajien mukaan riittävällä tasolla, mutta syvällisemmässä osaamisessa on parantamisenvaraa tai se on piilossa oleva voimavara.

> *"Syvempi asiaosaaminen puuttuu, tai vaihtoehtoisesti se on piilossa. Perustasoinen asiaosaaminen on samalla tasolla kilpailijoiden kanssa. Kunnollinen perehdytys työhön on puuttunut, joten asiat on pitänyt oppia kantapään kautta"*.

4.2 Työntekijä-, organisaatio- ja asiakastyötason vahvuudet

IT-puolen asiantuntijoiden vastauksissa vahvana kilpailutekijänä sanottiin olevan ammattitaitoinen, motivoitunut ja laaja-alaisen osaamisen omaava sekä pitkään työsuhteissa viihtynyt henkilöstö, jolla on vankka ymmärrys asiakkaiden tarpeista. Moni vastaaja oli työskennellyt aikaisemmin nykyisten asiakkaiden organisaatioissa. Merkittävänä vahvuutena todettiin kollegoiden välinen luottamus ja vertaistuki. Tahe-yksikön asiantuntijoiden vastauksissa mainittiin vahvuuksina toimivan työyhteisön lisäksi yhteisten tavoitteiden eteen työskentely sekä vertaistuki. Tärkeänä vahvuutena todettiin myös se, että Meita Oy:ssä panostetaan henkilöstön osaamiseen voimakkaasti. Osalla henkilöstöä on laaja-alainen ja vahva osaaminen, jotka nähtiin tärkeinä vahvuuksina.

Johdon vastauksissa vahvuutena nähtiin pysyvä henkilökunta, ja pysyvyyden myötä karttunut vahva paikallisosaaminen. Vahvuutena johto mainitsi myös sen, että Meita Oy:ssä on samassa yhtiössä Tahe- ja IT-palvelut toisin kuin kilpailijoilla.

Vastanneet esihenkilöt mainitsivat vahvuutena työntekijöiden pienen vaihtuvuuden, joka mahdollistaa paikallisosaamisen pysymisen vahvana. Samoin vahvuutena vastauksissa todettiin Meita Oy:n toimintaketteryys sekä se, että asiantuntijat saavat itse määritellä vapaasti, miten toteuttavat työnsä.

"Vahvuutena laaja toiminta-alue ja henkilöstö".

Asiantuntijoiden vastauksissa vahvana kilpailutekijänä sanottiin olevan pitkään työsuhteissa pysynyt henkilöstö. Palvelutuotannon toiminta-alueen laaja-alaisuus ja ylläpidettävien järjestelmien suuri määrä koettiin myös vastauksissa organisaation vahvuutena. Edelleen vastanneet asiantuntijat totesivat organisaatiotason vahvuuksina pitkälle kehitetyn käyttäjähallinnan ja maakuntaverkon pohjoisella puolella sekä yrityksen tekemät panostukset tulevaisuuteen. Palvelutuotannon toiminta-alueen laajuus ja ylläpidettävien järjestelmien suuri määrä oli asiantuntijoiden antamissa vastauksissa vahvuus.

Organisaation tason vahvuutena sanottiin olevan myös se, että Meita Oy:ssä on omat erikoistuneet osaamisalueet, jotka mahdollistavat työntekijän keskittymisen ydinosaamiseen. Vastauksissa mainittiin myös, että koska Meita Oy on uusi organisaatio, on sen toiminnan kehittämisessä mahdollista välttää muiden vastaavien organisaatioiden tekemät virheet. Tahe-yksikön asiantuntijoiden vastauksissa sanottiin, että johdon antama tuki on merkityksellistä osaamisen kehittämisessä. Samoin tärkeinä organisaatiotason vahvuuksina todettiin olevan selkeälinjaisuus ja huolellisesti asetetut tavoitteet, joista pidetään kiinni. Johdon vastauksissa vahvuutena Meita Oy:ssä nähtiin se, että yrityksessä tunnetaan ja tiedetään hyvin asiakkaiden määrittelemät tarpeet, jotta heidän vaatimuksensa voidaan täyttää. Esihenkilöt vastasivat, että Meita Oy pystyy vastamaan ketterästi asiakkaiden tarpeisiin.

> *"Meitalla pitkä kokemus asiakkaiden ICT-ratkaisuista ja tarpeista. Pitkälle kehitetty käyttäjähallinta ja esim. maakuntaverkko pohjoisen puolella"*.

Vastanneet IT-puolen asiantuntijat sanoivat vahvuuksiksi sen, että asiakkailla on mahdollisuus saada kokonaisvaltainen palvelu, kun samassa yrityksessä tarjotaan sekä IT- ja Tahe-toimialueiden palvelut. Tämä mahdollistaa asiantuntijoiden vastauksien mukaan laajan ja kattavan palvelusaatavuuden sekä asiantuntijaverkoston eri toimialueilla. IT-puolen asiantuntijat sanoivat, että kuntasektorin asiakkaat tunnetaan hyvin tarpeineen, sillä moni IT-puolen asiantuntija on aikaisemmin työskennellyt kuntasektorilla. IT-asiantuntijoiden mielestä heillä on aito kiinnostus asiakkaisiin ja heidän esittämiin toiveisiin. Vastauksissa vahvuutena mainittiin myös kokonaisuuksien ymmärrys. Asiakastason työskentelyssä keskeisinä vahvuuksina mainittiin kuntasektorin toiminta-alueen ja kuntasektorin asiakkaiden tuntemus sekä pitkät asiakkuussuhteet. Vahvuutena koettiin myös se, että samankaltaisissa asiakkuuksissa voidaan soveltaa käytettävissä olevia hyviä käytänteitä. Johdon vastauksissa nähtiin vahvuutena myös se, että Meita Oy:ssä pystytään keskustelemaan asiakkaiden kanssa ja aidosti ymmärretään mitä asiakas tarvitsee.

4.3 Työntekijä-, organisaatio- ja asiakastyötason heikkoudet

IT-puolen asiantuntijoiden vastauksissa heikkouksina nähtiin se, että IT-puolella osaaminen on liian hajallaan ja liian harvan osaajan hallussa. Ongelmana vastanneet totesivat tilanteet, joissa asiantuntija on poissa, eikä kenelläkään toisella työntekijällä ole tietoa poissaolevan asiantuntijan vastuualueesta. Vastauksissa mainittiin heikkoutena myös se, ettei uuden kehittämiseen ole riittävästi aikaresursseja. Mikäli asiantuntijalla on tarvetta kouluttautumiseen, tapahtuu kouluttautuminen omalla kustannuksella tai Google-haun turvin.

Tahe-yksikön asiantuntijoiden vastauksissa heikkoudeksi koettiin osaamisen keskittymisen muutamille osaajille. Vastanneet totesivat, että mikäli osaajat lähtevät pois Meita Oy:n palveluksesta niin tietämys häviää. Vastanneet mainitsivat, että työntekijöiden vaihtuvuus asiantuntija- ja esimiestasolla koettiin myös heikkoutena. Heikkoutena nähtiin myös syvemmän asiaosaamisen ja asiantuntijuuden puuttuminen.

Johdon vastauksissa heikkoutena osaamisen näkökulmasta nähtiin, että monissa Meita Oy:n työtehtävissä tarvitaan kunta-alan erityisosaamista ja sitä taas ei välttämättä löydy kaikilta. Kaikilla työntekijöillä ei johdon vastauksien mukaan ole välttämättä kiinnostusta tai halua lisä kouluttautua, jotta pääsisi etenemään ja vaihtamaan Meita Oy:ssä tarjolla oleviin muihin työtehtäviin ja hankittu osaaminen säilyisi yhtiössä.

Edelleen heikkoudeksi todettiin se, että uusia osaajia on hankala rekrytoida. Palkkapolitiikka ei ole johdon mukaan kilpailukykyistä eteläisemmän Suomen kanssa. Henkilöstön ikääntymisen katsottiin myös vastauksissa olevan heikkoustekijä.

> *"Osaaminen on liian hajallaan, ja liian kapean osaaja porukan hallussa, vrt. asiantuntija lomalla, kukaan ei tiedä asiasta"*.

Vastanneet IT-asiantuntijat sanoivat, että Meita Oy:llä tulisi olla käytössä enemmän resursseja palvelujen kehittämiseen, jotta omaa osaamista voidaan tuoda esille tarjoamalla asiakkaille uusia palveluja edellä käyden. Vastauksissa

todettiin, että Meita Oy:n tulee ennakoida ja valmistautua paremmin palvelutarjonnassaan tulevaisuuden muutoksiin liittyen esimerkiksi SaaS (Sofware as a Service) -palveluun siirryttäessä. Kysyttiin myös millaista osaamista poistuvien tuotteiden tilalle Meita Oy pystyy tarjoamaan.

Uusiin teknologioihin siirryttäessä organisaatiotason heikkoutena IT-asiantuntijat sanoivat olevan suunnitelmallisuuden puuttumisen määritettäessä tulevaisuuden osaamistarpeita sekä palveluiden kehityssuuntia. IT-asiantuntijat vastasivat, että heikko sisäisten asioiden hoitaminen ja asioiden hoitamista hidastava byrokratia heikentävät ja hidastavat laatua. Tämä heikentää vastanneiden mukaan substanssiosaamista. Suurimpana ongelmana vastanneet IT-asiantuntijat sanoivat olevan osaamattomuuden prosessijohtamisessa. Projektien projektipäälliköiltä vastaajat odottavat vahvempaa substanssiosaamista.

Heikkoutena asiantuntijoiden vastauksissa todettiin tiettyjen asiantuntijaryhmien kuormittava työtilanne sekä yrityksen kyvyttömyys rekrytoida lisävahvistuksia. Vastanneet IT-puolen asiantuntijat totesivat heikkoutena sen, ettei Meita Oy pysty kilpailemaan yksityisten työnantajien kanssa huippuasiantuntijoista palkkauksessa tai muissa työsuhdeasioissa. Organisaatiotason heikkoutena IT-asiantuntijat totesivat puutteen yhtiötasoisesta viestintäsuunnitelmasta, joka sisältäisi sovitut linjaukset asianhallintaan, dokumentin hallintaan ja sähköiseen julkaisemiseen sekä intrasisältöjen että internetsisältöjen suhteen.

IT-puolen esihenkilöiden vastauksissa todettiin heikkoutena yhdenmukaisen toimintasuunnitelman ja seurannan puute eri palvelualueilla.

> *"Kun siirrytään uusiin teknologioihin, niin sieltä puuttuu sitten osaamista ja näkemystä mihin suuntaan ne ovat kehittymässä. Tietyn tason suunnitelmallisuus puuttuu siitä"*.

Tahe-asiantuntijoiden vastauksissa sanottiin, ettei uusien työntekijöiden perehdytykseen ole riittävästi käytettävissä työaikaa. Uusien työntekijöiden perehdytystä auttaisi, mikäli käytössä olisi perehdytysohjelma. Heikkoutena mainittiin se, ettei henkilöstöllä ole mahdollisuutta ja jaksamista sitoutua jatkuvaan osaamisen kehittämiseen, johtuen liiallisesta kiireestä. Koska Meita

Oy on uusi toimija Tahe-palveluissa kuntasektorilla, sanottiin heikkoudeksi se, ettei käytössä ole yhtenäisiä toimintatapoja toimia erilaisissa tilanteissa. Heikkoudeksi vastaajat mainitsivat palkkauksen, joka ei ole kilpailukykyinen ammattitaitoisten osaajien saamiseksi rekrytointivaiheessa.

Johto vastasi, että fuusiosta johtuva yhteisen toimintamallin sisään ajamisessa on ollut haastetta. Toimintamallit ovat vielä hyvin hajanaisia ja tietyllä osa-alueilla henkilökunta ei ole yhteen hitsautunutta. Heikkoutena johdon vastauksissa sanottiin myös se, ettei Meita Oy:ssä ole omaa kehittämistä ja siksi yrityksessä joudutaan turvautumaan paljon järjestelmätoimittajan kehittämistyöhön. Samoin johdon vastauksissa sanottiin, että kilpailijat ovat Meita Oy:tä edellä robotiikan ja automatisoinnin käyttöönottamisessa.

> *"Heikkoutena voisin kuvitella olevan palkkaus, eli ei välttämättä ole niin kovin houkutteleva vaihtoehto lahjakkuuksille rekrytoimisvaiheessa. Myös työn jakautuminen ja työn määrä saattaa johtaa siihen, että osaajat vaihtavat muualle. Heikkoutena on myös henkilöstön (asiantuntijat ja esimiehet) vaihtuvuus"*.

IT-puolen vastauksissa asiakastason heikkoudeksi nähtiin puute erityisosaajista, jotka pystyisivät vastaamaan asiakkaiden moninaisiin tarpeisiin joissakin palveluissa.

> *"Asiakkaiden moninaisiin ja suurin tarpeisiin nähden erityisosaajien vaje joissakin palveluissa."*

Tahe-asiantuntijoiden vastauksissa sanottiin, ettei osa asiakastyössä käytettävistä järjestelmistä palvele asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla. Heikkoutena kuntasektorin asiakkaiden kanssa työskentelyssä todettiin myös se, että yrityspuolelta tulevien hyvien käytäntöjen hyväksikäyttö jää vähäiseksi.

> *"Osa talouden järjestelmistä ei mahdollista asiakkaan palvelemista parhaalla mahdollisella tavalla"*.

Heikkoutena ja samanaikaisesti vahvuutena johdon vastauksissa todettiin yrityksen ketteryys tehdä tarvittaessa nopeasti suunnan muutoksia. Ketteryys suunnan nopeisiin muutoksiin mahdollistuu, koska Meita Oy on nuori yhtiö, jolle ei ole vielä rakentunut nopeita muutoksia estäviä käytäntöjä.

4.4 Osaamisen johtaminen ja kehittäminen

Vastanneista IT-puolen asiantuntijoista iso osa sanoi, että heidän osaamisensa on kehittynyt kohtuullisesti tai hyvin Meita Oy:n palveluksen aikana. Keskeisimpinä osaamista lisäävinä tekijöinä asiantuntijat ovat maininneet motivaation itsensä kehittämiseen sekä omaehtoiseen oppimiseen.

IT- ja Tahe-puolen asiantuntijoiden antamissa vastauksissa sanottiin, että tiimityöskentely ja vertaistuki ovat mahdollistaneet uusien toimintamallien ja menetelmien oppimisen. Vastaajat totesivat tärkeiksi oppimista lisääväksi tekijäksi työnantajan tarjoaman mahdollisuuden osallistua ulkopuolisiin ja yrityksen sisäisiin koulutuksiin. Samoin tärkeäksi tekijäksi osaamisen kehittämisessä sanottiin olevan oman työn johtamisen merkitys. Itsensä johtamisen kautta vastaajat sanoivat havaitsevansa tarvittavia tietoaukkoja ja tietovajauksia osaamisessaan. Näin he voivat lähteä hakemaan esiin tulleisiin tarpeisiin koulutusta.

"Osaaminen kehittynyt itseopiskelun myötä tekemällä".

Osa vastanneista IT- ja Tahe-puolen asiantuntijoista sanoivat, ettei heidän kehittymisensä ole ollut mahdollista Meita Oy:n palveluksessa. Vastanneet totesivat, ettei oikeanlaista koulutusta ole ollut tarjolla tai koulutus on ollut tarpeetonta. Vastanneet myös totesivat, että oma aktiivisuus on ollut tärkeää uuden oppimisessa. Osa sanoi, että tarvittava osaaminen on hankittu aikaa ennen Meita Oy:n palvelukseen tulemista.

"Pääosin työssä tarvittava osaaminen on hankittu jo ennen Meitan palvelukseen siirtymistä. Meitan aikana osaamisessa ei ole tapahtunut merkittävää kehitystä".

4.5 Vuorovaikutuksen merkitys sekä asiakkaiden odotukset

Annetuissa vastauksissa todettiin, että hyvä esihenkilö on kyvykäs vuorovaikutustaidoissa ja niitä arvostetaan työyhteisössä. Esihenkilön persoonallisuuden piirteet, kuten välittömyys, empatiakyky ja helposti lähestyttävyys, mahdollistavat molemmin puolisen luottamuksellisen suhteen syntymisen sekä avoimen ja läpinäkyvän viestinnän sekä palautteen annon.

Vastanneet sanoivat, että hyvä esihenkilö ymmärtää tiimiläisten työnkuvia sekä heidän vahvuuksiaan ja heikkouksiaan, jotta hän kykenee johtamaan työntekoa. Vastaajat totesivat, että esihenkilön henkilöstöjohtamisen osaamista tarvitaan tilanteissa, joissa asiantuntija kokee tarvitsevansa lisäkoulutusta työtehtävien hoitamiseksi. Vastauksien mukaan esihenkilöllä tulee olla kyky kuulla ja kuunnella asiantuntijoita heidän esittämissä toiveissa ja kannustaa heitä kehittämään itseään. Esihenkilöiden tehtävä on vastauksien mukaan tarjota tarvittavat resurssit työtehtävien hoitamiseksi.

> *"Lisäksi on hyvä, että tarvittaessa saa jutella mieltä painavista asioista esimiehen kanssa ja saa tukea päätöksentekoon. Tärkeä, esimies on kiinnostunut… Esimieheltä saatu palaute ja tuki, on ratkaisevan tärkeää"*.

Vastauksissa koettiin esihenkilön roolin olevan merkittävä työssäjaksamisen tukemisessa. Jos työyhteisössä on ilmapiiri, joka ei ole tukeva ja kannustava, vaikuttaa se työssäjaksamiseen. Vastanneet sanoivat, että esihenkilön osoittama arvostus ja luottamus vaikuttavat toivottujen työsuorituksien saavuttamiseen sekä motivoivat itsensä kehittämistä.

> *"… Jos kokee, että arvostusta on esimiehen puolelta, tulee itsellekin sitä tsemppihenkeä tehdä aina hieman enemmän kuin*

> *toisinpäin. Hyvä yhteys tekee minusta siis tehokkaamman ja kehitysmyönteisemmän. Hyvä fiilis töissä myös saa minut suhtautumaan innokkaasti osaamiseni kehittämiseen"*.

Vuorovaikutustaitojen lisäksi asiantuntijat ja esihenkilöt sanoivat odottavansa johdolta suunnitelmallisuutta, kokonaisuuksien ymmärtämistä, prosessiosaamista, kehittämisnäkemyksiä, kehittämistä sekä kykyä päätöksentekoon. Johdolta odotetaan selkeää viestintää suunnitteilla ja meneillään olevista asioista sekä tietoa siitä, mihin palveluitten kehittäminen on menossa ja miten kehittämishankkeet etenevät. Samoin johdolta odotetaan vastauksissa tulevaisuuden visiota ja suuntaa siitä, mihin Meita Oy:tä ollaan isossa kuvassa viemässä.

Johto mainitsi asiajohtamisen lisäksi tärkeinä osaamisalueina ihmissuhde- ja vuorovaikutustaitojen osaamisen. Tärkeäksi johdon vastuulla oleviksi asioiksi sanottiin kyvyn huomioida henkilöstön keskuudessa vallitseva ilmapiiri ja se, ettei tarvittavia päätöksiä tehdä rationaalisesti vaan niissä huomioidaan myös yrityksen työntekijät. Johto totesi, että tärkeinä keinoina ovat johtohenkilöiden empatiakyky ja neuvottelutaidot. Edelleen johto sanoi, että hyvä johtaja omaa hyvät asiajohtamisen taidot, koska asiantuntijat ja esihenkilöt odottavat heiltä laajaa substanssin hallintaa ja kokemusta käytännön työtehtävistä.

Reilu 50 % IT-puolen asiantuntijoista sanoi, että asiakkaiden odotukset vaikuttavat omaan osaamiseen ja osaamisen ylläpitämiseen merkittävästi. Vastanneet totesivat, että oman osaamisen kehittäminen on edellytys siihen, jotta asiakkaita voidaan palvella laadukkaasti. Vastaajat sanoivat tärkeäksi sen, että yrityksen tulee tarjota asiakkaille juuri niitä asioita, joita asiakkaat tarvitsevat. Siksi on tärkeää, että osaamista kehitetään niillä osa-alueilla, joilla on tarvetta.

Vastanneet asiantuntijat sanoivat edelleen, että yrityksessä on sisäisesti mietittävä, arvioitava ja suunniteltava mihin suuntaan asiakkaiden tarpeet ovat menossa ja millä teknologioilla näihin tarpeisiin kyetään vastaamaan. Asiantuntijat totesivat, että muutoksiin reagointi Meita Oy:ssä on tärkeää ja siksi asiakkaiden odotuksia tulee kuunnella ja saadun palautteen perusteella

osaamista tulee kehittää entistä asiakaslähtöisemmäksi. Lähitulevaisuudessa tapahtuvat sote-toimintaympäristön muutokset ovat asiantuntijoiden vastauksissa tekijä, joka tulee huomioida osaamisessa. Edelleen IT-puolen asiantuntijat sanoivat, että epäselvät roolitukset asiakasorganisaatioiden ja Meita Oy:n asiantuntijoiden välillä lisäävät epätietoisuutta oman osaamisen riittävyydestä.

> *"Ohjaavat suuntaamaan omaa osaamisen kehittämistä tulevaisuusorientoituneesti"*.

Asiantuntijat sanoivat, että oman palvelualueen sisällä jaetut osaamisalueet ja toimeksiantojen jakautuminen nähdään hyvänä asiana, koska se varmistaa parhaimman mahdollisen palvelun tarjoamisen asiakkaille. Vastaajat mainitsivat vielä, että arjessa on ajoittain ongelmia siinä, ettei kukaan hoida tarvittavaa osaamisaluetta. Tässä kohtaa uuden oppiminen on tärkeää, jotta asiakas saa tarvitsemansa palvelun. Vastaajat totesivat myös, että yhteistyökumppanit vahvistavat tarvittaessa osaamisvajetta.

Tahe-puolen asiantuntijoista useampi sanoi, että asiakkaiden odotuksilla on vaikutuksia heidän osaamiseensa. Vastanneet asiantuntijat mainitsivat, että asiakkaiden tarpeet ohjaavat tarvittavan osaamisen hankkimista ja siksi on tärkeää, että osaaminen on sillä tasolla, että työ asiakkaisiin nähden on sujuvaa ja heidän ongelmansa pystytään ratkaisemaan joustavasti. Tahe-puolen asiantuntijat totesivat myös asiakkaiden maksavan palvelusta ja asiakkaat odottavat saavansa hyvää hinta-laatusuhdetta.

Johto sanoi vastauksissaan, että asiakkaat odottavat asiantuntijoilta vahvaa substanssiosaamista, asiakaspalveluosaamista, asiakkaiden tarpeiden ymmärtämistä sekä tulevaisuuden tarpeisiin reagointia ja vastaamista. Asiakaspalveluosaamisella johto tarkoitti sitä, että asiantuntijoilla pitää olla hyvät ihmissuhdetaidot ja hyvät suullisen sekä kirjallisen ilmaisun taidot. Johdon vastauksissa asiakasorganisaatioiden erityispiirteiden ja toimintaympäristön tuntemus pitää olla asiantuntijan hallinnassa. Johto mainitsi vastauksissa myös asiantuntijan palveluherkkyyden. Tällä he tarkoittivat vastauksissaan sitä, ettei tehdä välttämättä sitä, mitä asiakas pyytää koska asiakas ei välttämättä osaa

sanottaa mikä olisi oikea ratkaisu. Tällöin on Meita Oy:n asiantuntijoiden tehtävänä tuoda kaikki käytettävissä oleva asiantuntemus asiakassuhteeseen ja löytää asiakkaan kannalta paras ratkaisu eteenpäin menemiseksi.

Johto totesi, että asiakkaiden odotusten merkitys on tärkeää nähdä tarjottavassa palveluvalikossa. Asiakkaat odottavat Meita Oy:ltä osaamista, jota heillä ei ole. Asiakkaat antavat impulsseja siitä, millaista osaamista tarvitaan ja tämän tulee näkyä osaamisen kehittämisessä Meita Oy:ssä. Johto totesi, että asiakkaat odottavat kehittymiskykyistä kumppania. Asiakkaat, jotka ovat samalla Meita Oy:n omistajia, määrittävät johdon mukaan tarvittavien resurssien ja valmiuksien kohdentamisen kehittämistyölle.

4.6 Osaamisen kehittäminen ja oppimisen tukeminen

Osa vastanneista IT-puolen asiantuntijoista oli sitä mieltä, ettei Meita Oy:n antama tuki ole riittävää osaamisen ja oppimisen tukemisessa ja siinä on suurta vaihtelua eri palvelualueiden välillä. Osassa vastauksissa todettiin, että tiedon päivittäminen ja uuden tiedon oppiminen on omalla vastuulla. Uuden tiedon oppimista tuetaan ohjaamalla hakemaan tarvittavaa tietoa esimerkiksi yrityksen Intrasta tai Meittarista. Vastanneet asiantuntijat sanoivat, että maksullisiin koulutuksiin pääseminen on vaikeampaa mutta ilmaisiin koulutuksiin saa osallistua omien aikataulujen puitteissa. Vastanneet asiantuntijat sanoivat edelleen, että keskinäistä perehdyttämistä ja ohjaamista käytetään myös osaamisen ja oppisen ylläpitämisen keinoina yrityksessä.

> *"Vaihtelee mielestäni hyvin paljon eri palvelualueiden kesken, osassa koulutusta on hyvin saatavilla ja siihen kannustetaan, mutta osassa sitä ei juurikaan ole"*.

Vastaavasti osa vastanneista IT-puolen asiantuntijoista totesi, että Meita Oy:n antama tuki on ollut riittävää osaamisen ja oppimisen tukemisessa. Tärkeänä tekijänä vastanneet asiantuntijat totesivat, että yrityksen ilmapiiri kannustaa uuden oppimiseen ja kehittymiseen. Kannustavan ilmapiirin lisäksi vastaajat

sanoivat oman motivaation ja esihenkilöilta ja työkavereilta sekä johdolta saadun tuen tärkeiksi tekijöiksi lisäkoulutuksen hankkimiseksi. Vastanneet totesivat, että yrityksessä toteutettujen koulutussuunnitelmien ja perehdytysmallien keinoin osaamista ja kehittymistä tuetaan. Tärkeäksi keinoksi omaehtoisen oppimisen ja kehittymisen keinoksi vastanneet mainitsivat opintovapaan, jolla kannustetaan ja tuetaan lisäkoulutuksen hankkimista.

> *"Hyvin tuetaan, taitaa opiskeluun ja muuhun lisäkouluttautumiseen yritys tukea aika hyvin"*.

Osa talous- ja henkilöstöhallinnon asiantuntijoista sanoivat, että Meita Oy:n antama tuki osaamisen ja oppimisen tukemisessa on ollut riittämätöntä. Vastaajat totesivat, että koulutussuunnitelmat pitäisi olla yksilöllisempiä ja kohdennetuimpia, joissa panostettaisiin eri osa-alueisiin. Tämä on tärkeää vastanneiden mukaan, koska tällöin kaikkien ei tarvitsisi osata kaikkea vaan eri osaamispääomilla työskentelevät toisivat oman osaamisensa tiimin vahvuudeksi. Vastauksissa sanottiin myös, että osaamisen ja oppimisen tukemisessa on vaihtelua tiimeittäin ja henkilöittäin. Vastaajat edelleen sanoivat, että koulutusten saaminen on ollut hankalaa. Koulutuksia on pitänyt vaatimalla vaatia. Vastaajat sanoivat, että työnantajalta kaivataan tukea koulutuksien etsimisessä, koska asiantuntijalla ei ole aikaresurssia etsiä perustyön ohella tarvittavia koulutuksia. Lisäksi vastaajat totesivat, että koulutuksien järjestämisen nähtiin järkevämmäksi toteuttaa, kun ne kohdennetaan isommalle asiantuntijamäärälle.

> *"Mun mielestä tietyn osa-alueen koulutuksia pitäisi kohdentaa enemmän isommalle asiantuntijajoukolle sen sijaan, että yksitellen käydään siellä, täällä ja tuolla, kuka missäkin koulutuksessa"*.

Vastaavasti osa Tahe-puolen vastanneista asiantuntijoista totesivat, että työnantajan antama tuki on ollut riittävää. He sanoivat, että Meita Oy:ssä kannustetaan sekä sisäiseen että ulkopuoliseen kouluttautumiseen ja opiskeluun. Vastaajat totesivat, että esihenkilön kanssa pitää keskustella

osaamisen tasosta nousevasta koulutustarpeesta. Haasteena vastaajien mukaan on se, ettei työaika riitä tähän. Vastaajat sanoivat myös, että työryhmässä oleva hiljainen tieto tulisi saada osaksi työryhmän oppimista.

> *"Tarjolla on hyvin koulutuksia ja niitä voi itse myös pyytää, kun sellaiseen on tarvetta"*.

Vastanneet IT-puolen esihenkilöt sanoivat, että Meita Oy:ssä tuetaan asiantuntijoiden osaamisen ja oppimisen kehittymistä usealla tavalla. IT- puolen esihenkilöt totesivat, että mahdollisuudet uuden oppimiseen yrityksessä ovat hyvät, koska koulutuksiin on budjetoitu määrärahoja. Vastanneet esihenkilöt totesivat ongelman olevan koulutusmäärärahojen toimimattomassa kohdentumisessa. Koulutusmäärärahoja on IT-puolen esihenkilöiden kertoman mukaan jäänyt käyttämättä yrityksen tasolla. Vastaavasti vastauksissa sanottiin, että yksittäisessä tiimissä olisi tarvetta suurempaan koulutusrahojen budjetointiin kuin mitä tiimissä on käytettävissä rahaa koulutuksien hankintaan. Esihenkilöt mainitsivat vastauksissaan myös sen, että asiantuntijoille on varattu kolme palkallista koulutuspäivää vuodessa oppimisen ja osaamiseen kehittämiseen sekä mahdollisuus työajan käyttämiseen työaikana tapahtuvan tutkintotavoitteisen opintojen suorittamiseen. Edelleen IT-puolen esihenkilöt totesivat, että asiantuntijoita kannustetaan kartoittamaan osaamisen nykytilannetta nykyisten tehtävien hoitamisessa, jotta tarvittavat osaamisvajeet tulevat näkyviksi.

Tahe-puolen esihenkilöt sanoivat, että heillä on käytettävissä Eduhouse-koulutuspalvelu, jota työntekijä voi käyttää tarpeensa mukaisesti. Tarvittaessa työnantaja järjestää esimerkiksi ohjelmistokoulutuksia. Työtehtävien perehdytykseen toivottiin vastauksissa panostettavan enemmän kuin mitä tällä hetkellä panostetaan osana oppimisen ja osaamisen tukemista.

> *"Kouluttautumista tuetaan hyvin, mutta perehdyttäminen ei ole mielestäni vielä niin hyvällä tasolla"*.

4.7 Tulevaisuuden osaamistarpeet, niiden määrittäjät sekä vastuutahot

IT-puolen esihenkilöt sanoivat, että tulevaisuudessa tarvitaan erityisesti osaamista pilvipalveluista, hybridipilviratkaisuista, robotiikasta ja automatisoinnista ja siihen liittyvästä datan analysoinnista. Myös kasvava tarve kumppanuustyöhön sanottiin olevan tärkeää tulevaisuudessa.

Tahe-puolen esihenkilöt vastasivat tärkeiksi tulevaisuuden osaamistarpeiksi robotiikan ja automatisaation parissa työskentelemisen sekä tuotteistuksen ja palvelupaketoinnin osa-alueiden kehittämisen. Edelleen esihenkilöt sanoivat, että tulevaisuudessa työntekijöiltä odotetaan motivoituneisuutta uusien työkalujen käyttöönotossa ja heiltä odotetaan entistä itsenäisempää kykyä työskennellä robotiikan tuella.

> *"Ala kehittyy jatkuvasti, joten koko ajan pitää olla skarppina ja mukana kehityksessä. Varmasti kaikenlainen robotiikka ja automatisointi ovat koko ajan isommassa roolissa"*.

Vastanneet IT-puolen asiantuntijat sanoivat vastauksissaan IT-toimialan nopean kehityksen johtavan siihen, että on tarve panostaa kehityksen seurantaan ja Meita Oy:ssä tarjottavien tuotteiden kehittämiseen. Vastauksissa todettiin myös, että palveluiden kehittäminen esimerkiksi M365-ympäristössä on tulevaisuudessa entistä merkittävämpää ja näistä tuotteista tiedottaminen sekä asiakkaille että yrityksen sisällä on tärkeää. Vastauksissa tuotiin esiin, että pilvipalveluiden osaamista tarvitaan entistä enemmän koko yrityksen tasolla. Siksi on tärkeää, että pilvipalvelujen käyttämistä osataan koko yrityksen tasolla huomioiden integraatiot ja yhteistyö eri toimijoiden kesken. Pilvipalveluosaamisen nähtiin mahdollisuutena parantaa palvelujen laatua.

Edelleen IT-puolen asiantuntijat totesivat SaaS-palveluiden (Software as a Service) lisääntymisen vähentävän teknisen ylläpitopalvelun tarvetta. Tämä tarkoittaa vastanneiden asiantuntijoiden mukaan sitä, että Meita Oy:n palveluja tulee kehittää poistuvien palveluiden tilalle. Vastauksessa otettiin kantaa siihen, että M365-tuotteeseen sekä sen koulutukseen panostamiseen on tarvetta. Vastauksien mukaan asiakaskunta tarvitsee entistä enemmän tukea, opastusta

sekä koulutusta uusiin sovelluksiin. Vastaajat sanoivat lisäksi, että tulevaisuuden kannalta tärkeä osaamisalue on tietosuojaosaamisen ja tietoturvaosaamisen vahvistaminen.

> *"Pilvipalvelut lisääntyvät ja niiden hallinnointi. Integraatiot ja yhteistyö eri toimijoiden kesken. Automaatiota kehitetään edelleen"*.

IT-puolen asiantuntijat totesivat vastauksissaan tärkeiksi tulevaisuudessa tarvittaviksi ei teknologisiksi osaamisalueiksi ihmissuhdetaidot, itsensä johtamisen ja viestintätaidot. Samoin vastauksissa sanottiin, että Sote-toimialueella tapahtuvat muutokset ovat laaja-alaisia ja siksi Meita Oy:n tulee panostaa tiedonhallinnan kehittämiseen ja järjestelmäkehitykseen. Paikkariippumattoman työntekeminen ja etätyöskentelyyn tarvittava riittävä tekninen tuki mainittiin tärkeänä tulevaisuuden kehittämiskohteena.

> *"Näen että entistä enemmän alalla kuin alalla pitää panostaa asiakaskokemukseen, ihmisten kanssa hyvin toimeentulevat ja asiakasta ymmärtävät pärjäävät alalla kuin alalla"*.

Tahe-puolen asiantuntijat vastasivat, että tulevaisuuden kehittämistarpeet kohdistuvat teknologisen osaamisen vahvistamiseen sekä kuntasektoria tuntevan ammattitaitoisen henkilöstön palkkaamiseen, joilla korvataan eläköityviä työntekijöitä. Työssä työntekijöiltä vaaditaan lisääntyvää kykyä hahmottaa laaja-alaisia kokonaisuuksia myös oman työn osa-alueen ulkopuolelta. Asiakkaan tarpeiden ymmärtämisen merkitys sekä asiakkaan ohjaamisen taito tulevat näyttäytymään tulevaisuudessa tärkeinä osaamiskohteina.

> *"Ohjelmateknistä osaamista ja tietotekniikan yleistä hallintaa"*.

Johto totesi, että tulevaisuudessa monissa työtehtävissä tarvitaan osaamista robotiikan ja automatisoinnin hyödyntämisessä. Johdon mielestä tärkeinä osaamistarpeina ovat pilvipalveluiden hyödyntäminen sekä tulevaisuuteen

katsovan raportoinnin, analysoinnin ja prosessiosaamisen kehittäminen huomioiden tuottavuuden sekä asiakaskokemuksen näkökulmat. Tärkeänä osaamistarpeena sanottiin olevan myös se, kuinka omasta konesalista siirrytään pilvipalveluihin. Tietoturvan ja tietosuojan osaamisen merkitys mainittiin myös tärkeinä tulevaisuuden osaamistarpeina.

Johto mainitsi tulevaisuudessa tarvittavan lisää tietämystä Devops ja integraatioasioista. Johto sanoi, että henkilöstöhallinto tulee tarvitsemaan vahvempaa lainsäädännöllistä tukea sekä uudenlaisen palvelun kehittämistä, josta esimerkkinä mainittiin HR-sihteeripalvelu. Tuen tarvetta mainittiin tarvittavan osaamiskartoituksiin sekä uudenlaisten työskentelytapojen oppimiseen. Johdon vastauksissa mainittiin tärkeänä osaamistarpeena se, miten milleniaali-sukupolvea saadaan yritykseen töihin ja miten heitä johdetaan.

> *"Kyky kehittää prosesseja tuottavuuden näkökulmasta mutta kuitenkin asiakaskokemus huomioiden"*.

Johto sanoi vastauksissaan, että merkittävimmät osaamistarpeita määrittävät tekijät tulevat globaalin tilanteen muutoksista sekä kilpailutilanteeseen vaikuttavista tekijöistä. Samoin asiakkaiden odotukset ja vaatimukset vaikuttavat tulevaisuuden osaamistarpeisiin. Lainsäädännössä tapahtuvat muutokset ja teknologioiden kehittyminen haastavat johdon vastauksien mukaan myös tulevaisuuden osaamistarpeita.

Vastanneet IT-puolen esihenkilöt sanoivat, että tulevaisuuden osaamistarpeita haastavat globaalitilanne sekä alan yleinen kehittyminen ja teknologioiden kehitys. Tulevaisuuden osaamistarpeisiin vaikuttavat myös asiakkaiden odotukset ja Meita Oy:n toiminta.

Tulevaisuuden osaamisvaatimukset liittyvät IT-puolen asiantuntijoiden ja Tahe-puolen asiantuntijoiden vastauksissa yhteiskunnallisiin ja maailmalla tapahtuviin muutoksiin sekä teknologioiden kehittymiseen ja lainsäädännön muutoksiin. Teknologioiden muutokset ja sen vaikutukset työtehtäviin ja asiakastyöhön vaikuttavat myös siihen, millaisia osaamisvaatimuksia asetetaan tulevaisuuden työlle. Sekä IT-, että Tahe-puolen asiantuntijat vastasivat, että etätyön

lisääntyminen ja digitalisaation vaikutukset tulevat määrittämään tulevaisuudessa osaamistarpeita työtehtävien hoidossa.

> *"Työn muutoksesta, digitalisaation ja perinteisen paikkasidonnaisen työnteon muuttumisesta muun muassa"*.

IT- ja Tahe-puolen asiantuntijoista moni sanoi, että vastuu tulevaisuuden osaamistarpeiden kehittämisestä on yrityksessä kaikilla ammattiryhmillä lähtien omistajista yrityksen johtoon ja esihenkilöihin sekä työntekijöihin. Yrityksen johdon sanottiin olevan vastuussa tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen visioinnista. Vastauksissa sanottiin, että johdon on osattava lukea tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen signaaleja sekä kyettävä ohjaamaan ja varmistamaan tarvittavat resurssit vastaamaan tulevaisuuden vaatimuksia.

> *"Johtoryhmän pitäisi tehdä tulevaisuuden visio kirkkaaksi eri osa-alueille ja tehdä selväksi, mitä meiltä vaaditaan 3 vuoden päästä"*.

Osa IT-puolen esihenkilöistä totesivat ensisijaiseksi vastuutahoksi yrityksen johdon, jonka tulee reagoida tulevaisuuden osaamistarpeisiin. Näkemystä perusteltiin sillä, että johdon vastuulla on asettaa selkeät strategiset tavoitteet. Yrityksen omistajilla nähtiin olevan myös vastuu siitä, mitä osaamista tarvitaan tulevaisuudessa. Tahe-puolen esihenkilöiden vastauksissa sanottiin, että johdon lisäksi vastuutahoina tulisi olla päälliköt tiimiensä kanssa.

> *"Koko henkilöstön. Asiantuntijoiden vastuulla on tunnistaa tulevaisuuden osaamistarpeita ja tuoda niitä esille. Esimiehet ja johtajat myös omalta osaltaan, mutta heillä lisäksi vastuu siitä, että mahdollistetaan uuden osaamisen kerryttäminen"*.

Johdon antamissa vastauksissa mainittiin ensisijaiseksi vastuutahoksi yhtiön johto. Johto mainitsee vastauksissaan myös asiantuntijoiden vastuun. Johto sanoi, että asiantuntijoiden vastuulla on havainnoida ja reagoida ympärillä olevan maailman muutoksia ja hyväksyä muutokset sekä kantaa vastuu uuden

oppimisesta. Johto sanoi, että esihenkilöiden vastuulla on varmistaa se, että käytännön tasolla reagoidaan muuttuviin osaamisen tarpeisiin. Vastauksista käy ilmi, että suunnitelmallinen tulevaisuuden skenaariotyöskentely puuttuu Meita Oy:sta ja tästä on seurauksena se, ettei henkilökunnalla ole yksiselitteistä näkemystä tulevaisuuden osaamistarpeista eikä siitä kenellä on vastuu sen hankkimisesta.

4.8 Osaamisen ja oppimisen kehittäminen

IT-puolen asiantuntijat sanoivat kehittävänsä osaamistaan omaehtoisilla koulutuksilla ja verkostoitumalla sekä hyödyntämällä Online-koulutuksia osaamisensa päivittämiseksi ja kehittämiseksi. Vertaisoppiminen ja neuvon kysyminen kollegoilta on myös tärkeä keino oman osaamisen kehittämisessä. Yrityksen kustantama koulutus nähdään eräänä keinona oman osaamisen kehittämisessä.

Samoin Tahe-puolen asiantuntijat sanoivat, että omaa osaamista kehitetään omaehtoisilla koulutuksilla, vertaisoppimisella ja verkostoitumalla. Käytössä osaamisen lisäämiseksi on Eduhousen-koulutukset.

> *"Pitää aika itsenäisesti selvittää asioita ja missä ollaan menossa kaiken kehityksen osalta".*

Vastanneet IT-puolen esihenkilöt sanoivat, että työntekijän osaamista ja oppimista tuetaan usealla tavalla. Mikäli asiantuntija on aktiivinen ja hakeutuu työtehtävien hoitamista tukeviin koulutuksiin niin sitä harvemmin torjutaan. Yrityksessä on budjetoitu koulutuksiin määrärahoja. Koulutukseen pääsemisen esteeksi voi tulla esihenkilöiden vastauksissa koulutuksen liian kallis hinta. Koulutuksiin on budjetoitu koulutusmäärärahoja, mutta nämä määrärahat eivät välttämättä ole riittäviä tiimitasolla. Vastauksissa tuli esille myös se, että työntekijöille on varattu kolme palkallista koulutuspäivää vuodessa ja mahdollisuus tehdä työajalla tutkintoon johtavan koulutuksen opintoja.

Johto sanoi vastauksissaan, että Meita Oy on hyvin oppimis- ja kehittymismyönteinen organisaatio, jossa kannustetaan työntekijöitä opiskelemaan. Johto sanoi, että yrityksen sisäisillä toimintamalleilla pyritään kannustamaan ja lisäämään asiantuntijoiden motivaatiota lisäkoulutuksiin ja uuden oppimiseen. Oppimiseen kannustava ilmapiiri näkyy vastauksissa siinä, että yrityksessä järjestetään yhteisiä koulutustapahtumia ja tarvittaessa hankitaan ulkopuolisia koulutuksia. Johto sanoi, että ulkopuolisiin koulutuksiin on budjetoitu määrärahat. Yrityksessä tuetaan myös työajalla opiskelua sekä mahdollistamalla palkallisia opintopäiviä tutkintoon tähtäävässä koulutuksessa ja myöntämällä opintovapaata.

Johto mainitsi tärkeäksi sen, että kouluttautuminen on suunnitelmallista ja vuosittain laaditaan koulutussuunnitelmat. Näin asiantuntijoilla on mahdollisuus kehittyä oman mielenkiinnon ja vahvuuksien mukaan erilaisiin työtehtäviin. Työssä tapahtuvan oppimisen keinona johto mainitsi asiantuntijoiden osallistumisen erilaisiin kehittämistehtäviin ja projektityöskentelyyn, joissa asiantuntijan itsensä johtaminen on keskiössä. Yrityksessä on johdon kertoman mukaan perustettu Meita-akatemia sekä talouden puolella on käytössä sähköinen alusta, josta on saatavilla monenlaista tarvittavaa ja hyödyllistä käyttöopastusta työtehtävien hoitamiseksi. Johto mainitsi palkkausmallin käyttöönoton.

Osa IT-puolen asiantuntijoista sanoivat, että työssäoppimista voidaan kehittää lisäämällä yrityksen sisäistä koulutusta, kehittämällä perehdyttämistä sekä luomalla oppimisympäristöjä, jossa voi harjoitella ja suorittaa harjoituksiin liittyviä testejä. Kannustavuutta oman oppimisen motivointiin voisi tuoda palkkiokäytäntö.

Nämä yrityksen sisäiset koulutukset voivat olla tietoiskutyyppisiä oppimistilaisuuksia toteutettuna Teamsissa liittyen, vaikka erilaisten ohjelmistojen käyttöön, esimerkkinä mainittiin tiketöinti. Vastaajat toivovat parannusta yrityksen sisäisiin koulutuksiin. Vastauksissa sanottiin, että palvelualueet voisivat kouluttaa ja perehdyttää toisia tiimejä. Yrityksen tasolla kaivattiin lisää koulutuksia liittyen M365-palveluihin.

> *"Firman tasolla mielenkiintoisia koulutuksia lisää, tarjonta hyvin pientä. Esim. M365-palvelujen koulutuksia koko henkilöstölle lisää, monesti asiakas osaa paremmin eri pilviohjelmien käyttöä kuin me"*.

IT-puolen asiantuntijat totesivat, että oppimista voidaan parantaa jakamalla olemassa olevaa tietoa palvelualueiden ja yksiköiden välillä. Vastanneet IT-asiantuntijat sanoivat mentorointimallin tarjoavan tukea erityisesti työuransa alkutaipaleella oleville nuorille työntekijöille. Työnkierto mainittiin vastauksissa myös keinona parantaa oppimista.

> *"Työnkierto ja/tai päivä- tai viikko kisällikoulutuksessa, eli voisi mennä toiseen ryhmään tai palvelualueelle tutustumaan ja oppimaan...*".

Vastanneet IT-puolen asiantuntijat totesivat, että työajalla pitäisi olla nykyistä enemmän aikaa kouluttautumiselle. Vastaajat myös sanoivat, että nykyinen asenneilmapiiri ei ole suotuisa työajalla opiskeluun. Asenneilmapiirin toivottiin olevan myönteisempi työajalla tapahtuvaan kouluttautumiseen. Oppimista tukevana keinona, vastaajat ehdottivat, että työnantaja hankkisi kestotilauksen isompaan koulutusfirmaan, mistä voisi suorittaa pieniä koulutuksia kuukausihintaan.

> *"Siihen pitäisi olla aikaa, nykyisellään työajalla ei ole mahdollista perehtyä asioihin syvällisemmin ja siksi kokonaiskuvaa on joskus vaikea hahmottaa"*.

Tahe-puolen asiantuntijat vastasivat, että oppimista voitaisiin tehostaa lisäämällä tiettyjen osa-alueiden koulutuksia systemaattisesti koko tiimille ja palvelualueelle siten, että kaikki aiheesta kiinnostuneet voivat osallistua koulutukseen joko paikan päällä tai Teamsin välityksellä. Tällaisia koulutuksia voisivat olla taloushallinnon osalta muun muassa käyttöomaisuus, tilinpäätös ja konsernitilinpäätös. Samoin oppimista voitaisiin parantaa vastaajien mukaan lisäämällä pääkäyttäjiltä saatavalla koulutuksella.

> *”Tiettyjen osa-alueiden koulutuksia pitäisi järjestää järjestelmällisesti koko tiimille/palvelualueelle siten, että kaikki, joita asia kiinnostaa, pääsisivät osallistumaan joko paikan päälle tai Teamsin tms. välityksellä. Se, että näitä joutuu erikseen kyselemään, tai sivukorvalla kuulee, että jollekin tiimille on tällainen järjestetty, mutta itsellä ei ole mitään tietoa ollut asiasta, on aika kurjaa”*.

Edelleen Tahe-puolen asiantuntijat sanoivat, että tiimin sisäisen osaamisen hyödyntäminen on hyvä keino työssä oppimisen lisäämisessä. Samoin vastauksissa todettiin se, että oppimiselle on järjestettävä riittävästi aikaa. Esihenkilön rooli nähtiin tärkeänä oppimisen tukemisessa, sillä esihenkilö voi kannustaa ja tukea henkilöstöä kehittämään osaamistaan. Käytössä olevien ohjeiden ja tiedon dokumentointi mainittiin keinoina parantaa oppimista työajalla sekä vastaajat toivoivat yhteisiä kehittämispäiviä oppimisen tueksi. Tahe-puolen asiantuntijat myös sanoivat, että koulutuksia suunniteltaessa on tärkeää selvittää ennakkoon eri tahot, jotka hyötyisivät koulutuksista yli tiimirajojen. Toteutetut osaamis- ja kehityskeskustelut eivät palvele osaamistavoitteiden arviointia, koska kyselyt vaihtuvat vuosittain eivätkä ole vertailukelpoisia. Vastauksissa toivottiin lähipäiviä oman tiimin kesken ja lyhyitä työpajoja, joissa yhteisesti haettaisiin ratkaisuja yhteisiin ongelmiin. Samalla työpajatyöskentely mahdollistaisi hiljaisen tiedon siirtymisen työryhmässä ja sitä kautta olisi tilaa uuden tiedon syntymiselle. Tällöin työntekijät ottaisivat vastuuta oppimisprosesseistaan.

> *"Yhdessä oppimisen tiimipäiviä, ryhmätöitä yms. Korona on vakava haitta tähän"*.

Osa IT-puolen esihenkilöistä sanoivat, että mahdollisuudet uuden oppimiseen ovat hyvät ja yrityksessä varataan lähtökohtaisesti koulutuksien hankkimiseen taloudellisia resursseja. Haasteena on koulutuksiin varattujen määrärahojen toimimaton kohdentuminen. Koulutusmäärärahoja on jäänyt käyttämättä yrityksen tasolla. Yksittäisissä tiimeissä on tarvetta suurempaan koulutusrahojen budjetointiin kuin mitä tiimissä on käytettävissä rahaa koulutuksien hankintaan. Jotta koulutuksiin varatut määrärahat kohdentuvat

oikeamittaisesti, tulee yrityksen tasolla kehittää mekanismi, jolla varmistetaan se, että koulutuksiin suunnatut rahat tulevat kokonaisuudessaan hyödynnetyiksi. Esihenkilöt sanoivat edelleen vastauksissaan, että työntekijöille on varattu kolme palkallista koulutuspäivää vuodessa. Työntekijöillä on esihenkilöiden vastauksien mukaan myös mahdollisuus työajan käyttämiseen tutkintotavoitteisen opintojen suorittamiseen. IT-puolen esihenkilöt sanoivat, että asiantuntijoita on kannustettu kartoittamaa osaamisen nykytilannetta nykyisten tehtävien hoitamiseksi. Työtehtävien perehdytykseen toivottiin vastanneiden esihenkilöiden mukaan suurempaa panostusta kuin mitä tällä hetkellä on.

Tahe-puolen esihenkilöt sanoivat lisäksi, että heillä on käytettävissä Eduhouse-koulutuspalvelu, jota työntekijällä on mahdollista käyttää tarpeensa mukaisesti. Tarvittaessa työnantajan toimesta on järjestetty muun muassa ohjelmistokoulutuksia.

> *"Kouluttautumista tuetaan hyvin, mutta perehdyttäminen ei ole mielestäni vielä niin hyvällä tasolla"*.

Johto mainitsi tärkeäksi oppimisen tukemisen keinoksi panostamisen yrityksen esihenkilökoulutukseen. Esihenkilöille tarjotaan jatkuvaa valmennuskoulutusta. Johto totesi, että esihenkilön tehtävänä on havainnoida tiiminsä osaamistarpeet ja kannustaa tiimiläisiä osallistumaan koulutuksiin. Johto totesi, että koulutussuunnitelmilla ja räätälöidyillä koulutuksilla voidaan parantaa asiantuntijoiden ja esihenkilöiden osaamisen kehittymistä. Johdon vastauksissa sanottiin, että Meita Oy:ssä tuetaan omaehtoista koulutusta mahdollistamalla opintojen suorittamista työajalla. Muina tärkeinä keinoina oppimisen lisäämiseksi johto mainitsi vertaisoppimisen sekä työtehtävissä etenemisen osaamisen ja mielenkiinnon mukaisesti. Johdon vastauksissa nähtiin tärkeänä hakea rekrytoinneilla kehitysmyönteisiä työntekijöitä sekä johdon vastauksien mukaan HR:ään kaivattaisiin työntekijää, joka vastaisi koulutussuunnittelusta.

4.9 Sisäinen urapolku

Johto sanoi vastauksissaan, että Meita Oy:ssä on mahdollista talon sisäiseen urapolkuun esimerkiksi tilanteessa, jossa asiantuntijalla on kiinnostusta edetä suunnittelijaksi tai esihenkilöksi. Tämä vaatii sen, että yrityksessä tunnistetaan tulevaisuuden osaamistarpeet sekä talon sisältä löytyvän osaamispotentiaalin. Keskeisimpinä keinoina osaamisen löytämiseksi johto mainitsi kehityskeskustelut, jossa työntekijää tuetaan tunnistamaan osaamisensa sekä mahdolliset kehittämistarpeet, joita on mahdollista kehittää esimerkiksi työn ohella. Edellä mainituilla keinoilla voidaan johdon vastauksien perusteella auttaa työntekijää löytämään oma työrooli ja mahdollisuus edetä urapolulla. Keskeisenä keinona urapolulla liikkumisessa johto mainitsi yrityksen sisäisen rekrytoinnin ja urapolku- ajattelun kehittämisen.

Iso osa IT-puolen asiantuntioista vastasi, että Meita Oy:ssä huomioidaan ohuesti urapolkumahdollisuus. Monet vastanneet asiantuntijat sanoivat, ettei heillä ole tietoa tai he kokevat, ettei Meita Oy:ssä ole käytössä urapolkumahdollisuutta. Asiantuntijat sanoivat, että yrityksessä on tarvetta terävöittää urapolkumahdollisuuksia. Osa vastanneista IT-puolen asiantuntijoista sanoivat, että urapolkumahdollisuudesta puhutaan, jos työntekijä nostaa asian itse esille. Tällä hetkellä urapolkumahdollisuudesta keskustellaan esihenkilön kanssa käytävissä one to one keskusteluissa. Osa vastaajista sanoi, että sisäisillä rekrytoinneilla voidaan huomioida urapolkumahdollisuudet.

> *"Aika ajoin paikkoja tulee hakuun, ja kenellä kiinnostusta on, niin varmasti voi ainakin hakea ja kysellä mitä pitää tehdä, että se olisi tulevaisuudessa mahdollista. Toiset toki viihtyvät omassa roolissaan"*.

Vastaavasti Tahe-puolen asiantuntijat sanoivat, ettei heillä ole mitään tietoa urapolkumahdollisuudesta. Vastauksista tuli esille, ettei asiasta ole julkisesti viestitty. Osa asiantuntijoista vastasi, että sisäinen urapolku on mahdollisuus, mikäli työntekijä itse aktiivisesti kehittää itseään ja tuo esille omia kiinnostuksen

kohteita. Toisaalta vastauksissa mainittiin se, että vaikea yhteistyösuhde esihenkilöön voi estää urapolkua yrityksessä.

> *"Hyvät tyypit voi edetä Meitassa, mutta jos omalle kohdalle sattuu hankala esimies, niin se o sitten toinen juttu"*.

Osa IT-puolen esihenkilöistä sanoivat, ettei yrityksessä ole käytössä suunnitelmallista urapolkua vaan sisäiset rekrytoinnit ymmärretään urapoluksi. Osa vastanneista esihenkilöistä totesi, että urapolkutoiminta on toiminnassa mutta siitä ei puhuta ja käytössä oleva urapolku-toiminta ei ole suunnitelmallista.

5 Kehittämistehtävän tulosten synteesi

5.1 Synteesi yritystason tuloksista

Yrityksen tasolla kehittämistehtävän tuloksista nousi esille kaikkien osallistujaryhmien kohdalla se, että Meita Oy:ssä löytyy riittävää ja tarvittavaa osaamista sekä IT-palveluissa että taloushallinnossa. Erityisesti fuusion myötä syntynyt Meita Oy koetaan vastaajaryhmien keskuudessa yrityksenä, jonne siirtynyt henkilökunta omaa aikaisemmin hankittua työkokemusta kunnan palveluksesta ja se koetaan hyvänä asiana. Mielestäni tämä on merkittävä resurssi asiakastyöskentelyssä pohjois-Karjalan, etelä-Karjalan ja etelä-Savon kuntien omistamassa yrityksessä. IT-palveluiden ja talouspalvelujen toimiminen samassa organisaatiossa on myös merkittävä kilpailutekijä, joka mahdollistaa laajan ja kattavan palvelusaatavuuden ja asiantuntijaverkoston eri toimialueilla saman katon alla vastaajaryhmien vastauksissa.

Johto selkeästi toi vastauksissaan esille sen, ettei palvelualueiden tai yksiköiden tasoilla ole osaamista kartoitettu systemaattisesti. Johdon kanssa saman näkemyksen jakoivat pääsääntöisesti sekä asiantuntijat että esihenkilöt. Tämä on osaamisen johtamisen näkökulmasta kriittinen tieto ja tämän puutteen seurauksena yrityksessä tulisi vakavasti pysähtyä ja tehdä osaamisen johtamisen suunnitelma. Laadukkaassa osaamisen johtamisen suunnitelmassa tulisi yrityksen, palvelualueiden ja yksikkötasoilla näkyä määritellyt keinot osaamisen johtamiseksi sekä ilmetä myös osaamisen johtamisen seuranta ja arviointimittarit. Kun systemaattinen osaamisen johtamisen suunnitelma puuttuu, niin on haastavaa arvioida erityisesti IT-puolella alati muuttuvissa toimintaympäristöissä tarkoituksenmukaisten teknologioiden sekä niiden hallintaan liittyvien osaamisten tarvetta.

Kehittämistehtävän toteutukseen osallistuneet tuottivat kyllä tietoa siitä, että osaamisen kartoitusta tehdään yksilötasoilla toteuttamalla erilaisia kyselyjä sekä työpajoja tiimitasoilla järjestettävillä yhteisillä keskusteluilla. Merkittävä keino osaamisen kartoittamista ja johtamista tehdään esihenkilön kanssa käytävillä

face to face keskusteluilla. Näkemykseni mukaan osaamisen johtamisen näkökulmat tulisi kuitenkin ottaa huomioon yrityksen strategisena tavoitteena ja niitä tulisi seurata ja arvioida yrityksen vision saavuttamisen näkökulmasta. Eteenpäin vievää ja suunnitelmallista kehittämistä ei ole toimintatapa, jossa hyvät tyypit luovat omissa yksiköissään tarvittavia rakenteita ja yrityksen johto on ulkoistanut itsensä kehittämistyöstä.

Kuten vastanneiden asiantuntijoiden ja esihenkilöiden vastaukset osoittivat, ovat esimerkiksi ulkopuolisiin koulutuksiin kohdennetut määrärahat joissakin yksiköissä ja tiimeissä käytetty loppuun ja joissakin tiimeissä koulutusmäärärahoja jää käyttämättä. Tässä kohtaa olisi näkemykseni mukaan parantamisen varaa, sillä kriittisiä toimintoja saatetaan pahimmillaan toteuttaa hyvin hauraissa osaamisen rakenteissa ainoastaan sen vuoksi, ettei kyseenomaisessa yksikössä ole käytettävissä määrärahoja erityistä osaamista vahvistaviin koulutuksiin. Johto totesi vastauksissaan, että erityisosaamista ostetaan tarvittaessa ulkopuolisilta asiantuntijoilta. Haastan tämän näkemyksen, koska Meita Oy:ssä on osaamista mutta sen johtaminen ei ole systemaattista. Tässä kohtaa kannattaisi ehkä myös tehdä taloudellista arviota siitä, kumpi vaihtoehto tulisi yritykselle taloudellisemmaksi.

Mielenkiintoisena havaintona oli johdon edustajien vastauksissa esiintynyt maininta Meita-Akatemiasta. Asiantuntijoilta ja esihenkilöiltä tulleissa vastauksissa ei ollut mainintaa tai tarkempaa tietoa Meita-Akatemian tavoitteista, sisällöistä tai käytetyistä keinoista. Läpinäkyvyyden lisäämiseksi koen merkitykselliseksi, että näin tärkeää ideaa tulisi jatko työstää yhdessä eri henkilöstöryhmien kanssa. Perusidea on hyvä, mikäli tavoitteena on tarjota henkilöstölle mahdollisuuksia kehittyä entistä paremmiksi asiantuntijoiksi lisäämällä mahdollisuuksia uuden oppimiseen yrityksen sisällä ja vahvistaa henkilöstön osallisuutta. Tällä olisi myös suuri merkitys henkilöstön työhyvinvointiin.

Tietynlaista epäluottamusta ja aseenteellisuutta ulkopuolelta hankittaviin koulutuksiin osoitti eräs johdon edustajan antama vastaus, jossa hän totesi, ettei esimerkiksi IT-puolella pätevyyttä osoittavien sertifikaattien hankkiminen

ole perusteltua, koska sen hankittuaan työntekijä lähtee pois kilpailijalle. Mikäli ammatillista osaamista ei johdeta systemaattisesti ja tarjota työntekijöille tarvittavia koulutuksellisia mahdollisuuksia ammatillisen osaamisen kehittämiseksi johtaa se pahimmillaan uuden työpaikan etsintään. Voi perustellusti kysyä, onko kyseessä luottamuspula yrityksen työntekijöitä kohtaan vai tietämys oman yrityksen houkuttelemattomuudesta tarjota haastavaa ja mielenkiintoista työtä vai onko kysymys kummastakin vaihtoehdosta?

Tulevaisuuteen kohdistuviin teknologioihin satsaaminen nähtiin tärkeäksi strategiseksi suunnitelmaksi. Toimintaympäristöjen muuttuessa kokivat asiantuntijat, johto ja esihenkilöt tärkeäksi tarvittavien teknologioiden hankinnan koulutuksilla. Yrityksessä ei ole tehtynä eri palvelualojen ja yksiköiden tulevaisuuden tarpeisiin kohdennettuja osaamisalueiden määrittelyjä eikä pohdittu keinoja, miten hankkia tarvittavaa osaamista. Tämän seurauksena organisaatiossa työskentelevien on vaikeaa arvioida ja vahvistaa ammatillista osaamistaan niin nykyhetkessä kuin tulevaisuudessa. Tässä kohtaa vallitsee ristiriita.

Keskeistä olisi avata läpinäkyvästi niitä keinoja, joilla jokaisella työntekijällä olisi mahdollisuus päästä tavoitteeseen. Näkemykseni mukaan johdossa ja esihenkilöiden keskuudessa olisi suotavaa ymmärtää se, että itsensä ammatillinen kehittäminen alati muuttuvissa toimintaympäristöissä on myös merkittävä kilpailutekijä joka toimimattomana pahimmillaan heikentää yrityksen markkina-asemaa palveluntuottajana. Kenenkään etu ei ole se, että työntekijät vaihtuvat.

Työntekijöiden vaihtuvuudesta seuraava haaste mainittiin asiantuntijoiden ja esihenkilöiden vastauksissa. Uusien työntekijöiden sisäänajo sitoo resursseja perehdyttämisessä ja pahimmillaan se uuvuttaa olemassa olevaa henkilöstöä. Liiallisen työkuorman lisäksi tämä saattaa näkyä sairaspoissaoloissa ja viime kädessä työpaikan vaihdoksina. Tämä kehityskulku ei ole yrityksen, palvelualueen, yksikön eikä työntekijän edun mukaista. Johto, esihenkilöt ja asiantuntijat näkivät palkkauksen olevan tärkeä motiivi pysyä yrityksessä

koulutuksiin osallistumisen ohella. Kilpailukykyinen palkkaus sekä mahdollisuus osallistua ulkopuolisiin koulutuksiin ovat keskeisiä tekijöitä, joilla voidaan tukea työntekijöiden työskentelymotivaatiota ja yritykseen sitoutumista sekä tuottaa entistä ammattitaitoisempaa henkilöstöä vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin.

Asiantuntijat ja esihenkilöt näkivät sisäisen rekrytoinnin keinona parantaa ja pitää kiinni yrityksessä olevasta hiljaisesta tiedosta. Urapolkujen mahdollisuudet yrityksen sisällä vaativat kuitenkin selkeitä tarvemäärittelyjä ja konkreettisia keinoja, joita voidaan tarjota työtehtävästä toiseen siirtyvälle työntekijälle. Keskeistä on ymmärtää asenteiden ja motiivien sekä motivaation merkitys henkilöstön sitouttamisessa Meita Oy:n strategisiin tavoitteisiin. Tämä vaatii yrityksen johdolta läpinäkyvää suhtautumista eri toimintatasoilta tuleviin herätteisiin. Muutoin uhkana on se, että osaava ja kehitysmyönteinen työvoima katsoo töitä yrityksen ulkopuolelta.

Henkilöstö- ja asiajohtaminen nähtiin vastanneiden keskuudessa merkittävimpinä osaamisen johtamisen tekijöinä. Vuorovaikutustaidot ovat kaiken keskiössä työyhteisöissä sekä asiakastyössä. Kommunikointi ja erilaisten näkemyksien sietäminen mahdollistavat kehittymisen työntekijänä ja asiantuntijana ja esihenkilönä työtehtävissä. Hyväksi johtamiseksi asiantuntijaorganisaatiossa nähtiin esihenkilöasemissa työskentelevien empatiakyky ja helppo lähestyttävyys. Vastaavasti johto koki, että esihenkilöt ja asiantuntijat odottavat johdolta asia- ja henkilöstöjohtamista ja tulevaisuuden tavoitteisiin fokusoitunutta visiönäärisyyttä. Jotta työntekijöillä olisi mahdollisuus saada tarvittavaa tukea työtehtävien hoitamiseksi, on esihenkilöstön hyvä tunnistaa tiimiläisten tehtäväkuvat ja vastuualueet sekä niistä nousevat kehittämistarpeet. Esihenkilön antama tuki on ensiarvoisen tärkeää, jotta tiimiläisillä on luottamusta puhua kokemistaan tarpeitaan. Samalla voidaan keskustella siitä, miten esihenkilön avulla on mahdollista hankkia tarvittavaa, esimerkiksi koulutuksellista tukea työtehtävissä kehittymiseksi ja selviytymiseksi. Olen samaa mieltä vastanneiden kanssa siitä, että avoimen ja luottamuksellisen suhteen rakentuminen edellyttää johdolta aitoa kiinnostusta reagoida tiimeistä tulleisiin signaaleihin, joissa nostetaan esille työssä olevia

toimimattomuuksia. Tämä olisi merkittävää myös hyvän työilmapiirin rakentumiseksi.

5.2 Synteesi työntekijätason tuloksista

Osa haastatelluista johdon, esihenkilöiden ja asiantuntijoiden edustajista totesivat hyvänä asiana sen, että heillä on aikaisempaa työkokemusta kuntasektorilta. Aikaisempi työkokemus kuntasektorilta voidaan nähdä sekä positiivisena että negatiivisena. Positiivista on vastanneiden mukaan se, että asiakkaiden tuttuus ja tunnettavuus mahdollistaa laadukkaan palvelun tarjoamisen asiakkaiden tarpeita vastaaviksi. Meita Oy:n henkilöstöllä on parhaimmillaan hyvä ymmärrys kuntasektorin toimintakokonaisuuksista. Yhden asiakkaan kanssa hyviksi käytänteiksi osoittautuneet ratkaisut voivat olla helposti siirrettäviä toiselle kuntasektorin asiakkaalle. Toisaalta tuttuuden kääntöpuolena voi olla se vastauksien mukaan, ettei välttämättä haluta kyseenalaistaa tarjottuja ratkaisuja tutun yhteistyökumppanin kanssa tai vastaavasti Meita Oy:n suunnalta ei kehdata haastaa asiakkaan ehdotuksia tarvittavan palvelun ja toiminnan vaatimuksista tai sen toteutuksesta. Osaamista olisi hyvä saada myös kuntasektorin ulkopuolelta. Se voisi parhaimmillaan laajentaa osaamista ja tuoda mukaan erilaisia näkökulmia työtehtävän hoitamiseen.

Olen samaa mieltä vastanneiden IT-puolen asiantuntijoiden kanssa siitä, että Meita Oy:ssa osaamisen johtamisen näkökulmasta olisi kehitettävää, jotta osaaminen saataisiin organisoitua siten, ettei se ole haavoittuvainen tilanteissa, joissa erityisosaaja joutuu olemaan poissa töistä. Tällöin ollaan pahimmillaan tilanteessa, ettei asiakkaiden tarpeisiin kyetä vastaamaan ketterästi ja viiveettä. Yrityksessä olisi hyvä pysähtyä ja pohtia miten voitaisiin kehittää työn rakenteita sekä määrittää rooleja siten, että toiminta jatkuu huolimatta kriittisen henkilön poissaolosta.

Vastauksissa tuli esille, ettei kaikilla työntekijöillä ole välttämättä motivaatiota osaamisensa kehittämiseen. Johdon ja esihenkilöiden näkökulmasta olisi

tärkeää voida velvoittaa ja samalla myös mahdollistaa työntekijöitä ylläpitämään ja kehittämään työtehtävien hoitamisessa vaadittavien tietojen ja taitojen ajan tasalla pitämistä. Esimerkiksi yrityksessä olevan hiljaisen tiedon siirtymistä vanhemmilta asiantuntijoilta nuoremmille tuleville asiantuntijoille olisi järkevä kehittää vastauksissa mainitulla mentoritoiminnalla. Kaikkea uuden tiedon hankintaa ei tarvitse välttämättä hankkia ulkoisilla koulutuksilla, vaan yrityksen sisällä olevaa hiljaista tietoa voitaisiin entistä systemaattisemmin koota, johtaa ja tuoda näkyväksi. Samoin asiantuntijoiden ja esihenkilöiden vastauksissa nostettiin esille tärkeä näkökulma, joka liittyy koulutuksen kohdennuttavuuteen. Tulevaisuuteen kohdistuviin teknologioihin panostaminen nähtiin kaikkien vastaajaryhmisen vastauksissa tärkeänä. Tällä hetkellä keskustelua käydään liian vähän tulevaisuuden tarpeista. Jaan asiantuntijoiden ja esihenkilöiden näkemyksen koulutuksen tarkemmasta tarveanalyysistä ja kohdentamisesta. Yrityksen tärkeä strateginen tavoite olisi hyvissä ajoin suunnitella sekä kuulostella lainsäädännön ja toimintaympäristöjen muutoksia niin kotimaassa kuin globaalisti sekä huomioida näistä muutoksista nousevia haasteista ja tarpeita liittyen tulevaisuuden palvelujen sekä tuotteiden kehittämiseen kuten esimerkiksi tietoturvan varmistamisen kehittämistarpeet. Jotta yritys olisi kilpailukykyinen, tulisi sen tehdä jatkuvaa arviota nykytilasta ja tulevaisuuden tarpeista. Jotta tulevaisuuden visio olisi jokaiselle ammattiryhmälle selkeä, tulisi tutkimuskirjallisuuden mukaan koko henkilöstö osallistaa kehitystyöhön sen sijaan että toimitaan niin, ettei oikeastaan kukaan tiedä kenellä on lopullinen vastuu vastata tulevaisuuden haasteisiin. Tulevaisuuden skenaariotyöskentelyn aloittaminen olisi ensiarvoisen tärkeää. Skenaariotyöskentelyyn tulisi osallistua useita eri henkilöitä niin Meitasta kuin sidosryhmistä. Tärkeää on, että osallistujat tuovat erilaisia näkökulmia ja ideoita prosessiin.

Kehittäminen on joka alalla nykypäivää. Johdon edustajat toivat esille näkemyksissään sen, että Meita on koulutusmyönteinen organisaatio. Vastaavasti vastanneet asiantuntijat sekä IT- ja Tahe-puolelta näkivät ongelmaksi kehittämistyöhön tarvittavan työajan puutteen. He totesivat, ettei heillä ole käytännossä mahdollisuutta opiskella työaikana. Jotta kehittämistyö olisi mahdollista, on työnantajan mahdollistettava siihen työajan puitteissa resursseja. Aikaresurssin puute on keskeisessä asemassa siihen, ettei

erityisesti IT-asiantuntijoilla ole aikaa tehdä kehittämistyötä työajalla. Perustyö on itsessään haastavaa ja vie työviikosta kaiken työajan. Vastanneilta IT-puolen asiantuntijoilta tuli hyvä ehdotus tähän ongelmaan. He ehdottivat, että kehittämistyölle olisi hyvä varata esimerkiksi yksi työpäivä viikossa. Jotta kehittämistyö työajalla olisi mahdollista, olisi näkemykseni mukaan tärkeää, että johto ja esihenkilöt varmistaisivat asiantuntijoiden mahdollisuuden hypätä pois perustyöstä kehittämään osaamistaan entistä laadukkaammaksi.
Oman työn johtaminen on tärkeä osa-alue osana osaamisen johtamista. Jotta jokaisella työntekijällä olisi mahdollisuus johtaa itseään olemassa olevalla resurssilla tarkoittaa se myös sitä, että esihenkilöillä on ymmärrys jokaisen tiiminsä työntekijän kyvystä johtaa itseään työtehtävissä. Toisilla itsenäinen työskentely toimii, mutta toisilla on tarve saada tukea, jotta ote työskentelyssä säilyy. Etätyön tuleminen koronaepidemian aikana on myös parhaimmillaan tehostanut työskentelyä, mutta pahimmillaan se on synnyttänyt haasteita hoitaa työtehtäviä yksinäisessä työympäristössä. Parhaimmillaan oman työn johtaminen tekee työntekijälle näkyväksi tarvittavien osaamisten osa-alueiden vajavuudet. Tällöin työntekijällä tulisi olla mahdollisuus keskustella tiimissä tarpeistaan ja parhaimmillaan saada vertaistukea sekä mahdollisuuden osallistua ulkopuolisiin koulutuksiin.
Oman osaamisen kannalta oleellista on myös palvelualueiden sisällä jakaa tiimeissä osaamisalueet ja toimeksiantojen jakautumiset asiantuntijoiden kesken. Uusien työntekijöiden perehdyttäminen on erittäin tärkeää, jotta he pääsevät hyvin perustiedoin sisälle yritykseen ja uusiin työtehtäviin.

Mielestäni vastanneet asiantuntijat nostivat hyvin esille kokemiaan epäkohtia liittyen itsensä kehittämiseen. Itsensä kehittämiseksi tulisi yrityksen tarjota esimerkiksi enemmän kohdennettuja koulutuksia. Peruslähtökohtana olisi hyvä muistaa, että ammattitaitoinen ja palvelualtis henkilöstö on yrityksen tärkein resurssi, jota ei tulisi laiminlyödä. Merkittävänä ammattitaitoa ylläpitävinä tekijöinä ovat toimintaympäristöjen ja teknologioiden muutoksissa opiskelu sekä verkostoituminen. On myös hyvä myös muistaa, että asiakkailla on oikeus saada vastinetta rahoilleen laadukkaana palveluna, jota he tarvitsevat ja ostavat.

Tutkimusmateriaalissa nousi asiantuntijoiden vastauksissa esille se, että työssä kehittyminen ja työn kehittäminen on paljon omaehtoisen opiskelun varassa. Tässä on selvä ristiriita liittyen johdolta ja esihenkilöiltä tulleisiin vastauksiin. Esihenkilöt ja johto näkevät, että asiantuntijat kyllä pääsevät usein toivomiinsa koulutuksiin. Toisaalta esteenä mainittiin koulutuksen kallis hinta. Tässä kohtaa olisi mielestäni ymmärrettävä se, että taloushallinnon ja tietohallinnon koulutukset ovat hyvinkin erilaisia ja siten maksanevat erisuuruisia summia. Siksi olen samaa mieltä erään vastanneen esihenkilön näkemyksen kanssa siitä, että koulutusmäärärahojen kohdentamiseksi tulisi kehittää mekanismeja, jotta yrityksen tasolla koulutusmäärärahat tulisivat käytetyksi niin, että yrityksessä olisi mahdollisuus hankkia tarvittavia koulutuksia ammattitaidon ylläpitämiseksi ulkopuolisilta koulutusorganisaatioilta. Tässä tarvitaan vahvaa näkemystä ja tukea johdolta.

Hyväksi käytännölksi koettiin vastanneiden keskuudessa se, että työnantaja mahdollistaa kolme palkallista koulutuspäivää vuodessa. Mikäli työntekijä suorittaa ammatillista tutkintoa, on hänellä mahdollisuus saada useampi palkallinen koulutuspäivä ja suorittaa siten opintoja työajalla tai voit hakea opintovapaata. Tämä lisää parhaimmillaan eri ammattiryhmissä työskentelevien motivaatiota hakeutua tutkintotavoitteellisiin koulutuksiin. Koulutusten tarvelähtöisyys ja suunnitelmallisuus nähtiin tärkeinä tekijöinä myös johdon näkemyksissä. Mielestäni eri osallistujaryhmät toivat viisaita ja kannatettavia näkemyksiä esille, mutta näen haasteena sen, ettei yrityksessä ole käytössä yhteistä koulutussuunnitelmaa. Puhumme hyvin isosta kokonaisuudesta, joka tukisi ammatillista kasvua ja kehittymistä ja siksi näen tärkeäksi sen, että Meita Oy:ssa luotaisiin rakenteet itsensä kehittämiselle ja että siihen saadaan ylimmän johdon tuki. Olen samaa mieltä vastanneiden kanssa siinä, että työtehtävissä voidaan kehittää omaa osaamista. Työssä tapahtuvassa oppimisessa hyvinä keinoina ovat osallistuminen projektityöskentelyyn sekä erilaisiin kehittämishankkeisiin.

Edelleen vastauksissa nostettiin esille erinomaisia ehdotuksia IT-puolelta. Työssäoppimista voitaisiin parantaa luomalla oppimisympäristöjä, joissa olisi mahdollista harjoitella ja suorittaa testejä, sertifikaatteja. Hyväksi kannusteeksi

työntekijöiden oppimisen motivointiin voitaisiin kehittää erilaisia palkkiokäytäntöjä. Rahan mukaan ottaminen olisi selkeä johdolta saatu signaali, joka motivoisi itsensä kehittämistä. Vastauksissa nousi useita muitakin kannatettavia kehittämisehdotuksia, joten johdon ja esihenkilöiden olisi hyvä antaa ääni työntekijöille, jotka ovat oman asiantuntijuudensa parhaimpia asiantuntijoita. Kun kuultaisiin asiantuntijoita oman asiantuntijuuden kehittämisessä voisivat koulutuksiin tehdyt satsaukset hyödyttää entistä enemmän työntekijää ja koko yritystä tuottamaan entistä toimivampia prosesseja asiakkaiden hyväksi.

Vastauksissa mainittiin tärkeänä asiana sisäinen urapolku käsite. Osallistujien keskuudessa ilmeni erilaisia näkemyksiä mahdollisuudesta yrityksen sisäiseen urapolkuun. Osalla oli kokemus, ettei urapolkumahdollisuudesta ole käyty keskusteluja yrityksessä, kun taas osa koki, että urapolkumahdollisuudesta voidaan keskustella esihenkilön kanssa esimerkiksi face to face keskusteluissa. Johdon näkemyksien mukaan urapolkumahdollisuutta tuetaan Meita:ssa. Tämä edellyttää tulevaisuuden osaamistarpeiden ymmärtämistä sekä sisäisen osaamispotentiaalin tunnistamista. Sisäinen rekrytointi nähtiin keinona edetä yrityksen sisällä, urapolkuna. Johtuen erilaisista urapolku käsitteen ymmärtämisestä olisi hyvä, että yhteisesti määritellään mitä urapolku käsitteellä tarkoitetaan ja toisaalta määritellään yhteisesti ja läpinäkyvästi käytettävissä olevia keinoja urapolkuajattelun kehittämiselle ja toteuttamiselle Meita Oy:ssa.

6 Pohdinta ja jatkokehittämisehdotukset

Opiskelijana koin kehittämistehtävän aiheen ajankohtaisena ja mielenkiintoisena. Jälkiviisaana totean, että kehitystehtävä oli liian laaja. Oppimisen kannalta olisi ollut hyödyllisempää rajata kehitystehtävän kysymykset ainoastaan johdolle sekä IT-asiantuntijoille ja esihenkilöille. Perustelen näkemystäni sillä, että minulla on kokemusta IT työtehtävistä ei taloushallinnosta. Tämä aiheutti minulle ajoittain vaikeuksia hahmottaa ja ymmärtää vastanneiden Tahe-puolen työntekijöiden vastauksia, koska en ymmärrä heidän työtehtävien hoitamisessa vaadittavaa substanssiosaamista. Lisäksi käyttämäni aineiston analyysimenetelmä, sisällönanalyysi, asetti ajoittain haasteita insinööritieteitä opiskelleelle. Koen kuitenkin saaneeni tärkeää ja hyödyllistä materiaalia kootuksi, jota Meita Oy voi halutessaan käyttää mahdollisen kehitytämistyön apuvälineenä. Kehittämistehtävän tietoperusta opetti minulle paljon, sillä nyt ymmärrän osaamisen johtamisen olevan todella tärkeä osa menestyvän yrityksen strategiaa. Se antoi myös vahvan näkökulman moderniin, hyvään johtamiseen sekä siihen, mikä on huonoa johtamista.

Positiivisena havaintona tuloksista voidaan todeta, että vastaajat kokevat yrityksessä olevan vahvaa osaamista. Negatiivisena havaintona oli se, että Meita Oy:ssa ei ole strategiaan nojaavaa osaamisen johtamista. Tämä ilmeni räikeimmin kysyttäessä johtajilta tulevaisuuden osaamistarpeista sekä kenellä on vastuu osaamisten hankkimisesta. Vastauksista sai käsityksen, että edes johtajilla ei ollut yhteistä yksiselitteistä käsitystä tulevaisuuden osaamistarpeista sekä sen hankinnasta. Voi kysyä, että jos johdolta puuttuu yhteinen näkemys niin, miten sitä voidaan vaatia esihenkilöiltä tai asiantuntijoilta. Osaamisen johtamisen puute ilmeni tyytymättömyytenä useassa vastauksessa, erityisesti tämä koettiin suurena puutteena IT-puolen esihenkilöiden ja asiantuntijoiden vastauksissa.

Kuten Otala (2008, 82) toteaa, osaamisresurssin toimivalle johtamiselle tulisi määrittää vaatimukset samoin kuin sijoitetulle pääomalle.

Mikäli osaamisen johtamisesta puuttuvat selkeät prosessit, toiminta sekä työkalut ollaan ainoastaan ad-hoc toiminnan varassa. Kun ilmenee uusi osaamistarve, niin tilataan koulutus. Kun osaamisen johtaminen liitetään strategiaprosessiin sekä strategiseen johtamiseen pystytään tehokkaammin näkemään ennakolta osaamistarpeita sekä tuottamaan välttämätöntä osaamista ja käyttämään hyväksi olemassa olevaa. Tuomi ja Sumkinin (2012,14) ovat Otalan kanssa samoilla linjoilla,sillä myös heidän näkemyksen mukaan strategiaan nojaava osaamisen johtaminen on menestyvän organisaation ydin.

Meita Oy:ssä osaamista on kartoitettu ainoastaan yksilötasolla ja kartoitus puuttuu kokonaan yksikkö- ja palvelualuetasoilta. Osaamisen johtamisen strategian puuttuminen vaikuttaa negatiivisesti:

- Koulutusten suunnitteluun
- Tulevaisuuden osaamishaasteisiin vastaamiseen
- Urapolku- (tulevaisuuden haasteet) seuraajasuunnitteluun
- Työhyvinvointiin ja sitä kautta tyytymättömien osaajien siirtymiseen kilpailijoille

Osaamisen johtamisen tulisi tutkimuskirjallisuuden mukaan olla mitattavaa ja seurattavaa, ja sitä se ei ole ilman yrityksen tasolla määriteltyä osaamisen johtamisen strategiaa. Ilman systemaattista ja strategialähtöisesti johdettua osaamisen johtamista yritykset menettävät osaavaa henkilöstöä.

Puhuttaessa osaamisen johtamisen strategiasta on hyvä mainita oppivan organisaation käsite. Oppiva organisaatio edellyttää matalaa organisaatiorakennetta. Saralan (2010) mukaan Senge (2006) on todennut, etteivät johtajat yleensä halua luopua vallastaan, joten tehtävien delegoiminen työntekijöille ei ole johtajien tai päälliköiden mielestä useinkaan mahdollista, vaikka se käytännön työn teon tasolla sitä olisikin. Sengen ajatuksiin nojaten voidaan kysyä miksi johtajia ja päälliköitä on Meita Oy:ssä niin paljon? Osa asiantuntijoista sekä suunnittelijoista hukkuu töihin, eivätkä he ehdi kouluttautua, vaikka siihen periaatteessa olisi työaikana mahdollisuus. Olisiko mahdollista kokeilla jonkin yksikön osalta organisaation madaltamista? Yksikköä, jossa sille määrättäisiin budjetti sekä selkeät tavoitteet ja sen jälkeen

yksikön työntekijät itse päättäisivät, miten työt jaetaan, milloin he ovat lomilla jne. Päällikkö voisi olla lisäresurssina arjen töissä, kun häneltä vapautuu aikaa esimerkiksi lomien hyväksynnältä tai muulta kutakuinkin turhalta työltä, jonka yksikön jäsenet voisivat itsekin tehdä. Tämä on ehkä radikaali ajatus, mutta niin oli naisten äänioikeuskin reilut sata vuotta sitten.

Tämä saattaisi lisätä niiden työntekijöiden halukkuutta jäädä yritykseen, joilla on kykyä itsensä johtamiseen sekä ennen kaikkea yhteisöohjautuvuuteen. Näin he voisivat aidosti vaikuttaa omaan työhönsä esimerkiksi valitsemalla itse koulutukset mihin osallistua. Työntekijät tietävät itse paremmin, mitä koulutusta he tarvitsevat työtehtävien hoitamiseksi pomojen sijasta. Tämä toki edellyttää tulevaisuuden osaamistarpeiden kartoittamista ensin koko yrityksen tasolla. Salovaara (2020, 51) pohtii yhteisöohjautuvuutta mielenkiintoisessa kirjassaan, jossa hän kyseenalaistaa perinteiseen hierarkiaan sekä kontrolliin nojaavan johtamisen ja tuo esille uudenlaiseen demokraattiseen osallistumiseen perustuvan mallin. Salovaaran mukaan uuden ajan työyhteisöt ovat jo nyt todistaneet, että työhyvinvointia ja tulosta on mahdollista synnyttää ilman hierarkiaa.

Kun yksikkö toimii itseohjautuvasti ja työntekijät johtavat itse työtänsä voidaan palkata lisää työntekijöitä pienentämään resurssipulaa. Työntekijöillä on tärkeää tunne siitä, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Kathrine Sharon (2020) ironisesti kysyy, pitäisikö yritysten alkaa tarjota ilmaisia lounaita ja ulkokohtaista muka kivaa sen sijaan, että yrityksen kulttuuria kehitetään siihen suuntaan, jossa osaavalle henkilöstölle luodaan puitteet työnsä sekä osaamisensa kehittämiselle. Mikäli nämä rakenteet eivät ole kunnossa äänestää osaava henkilöstö jaloillaan. Vaikka kuinka somessa hehkutetaan sitä miten timanttinen, huikea ja magneettinen työpaikka on mutta jos se ei ole sitä aidosti, niin osaavat ja kykenevät työntekijät siirtyvät sellaiseen yritykseen missä nämä asiat ovat kunnossa. Varsinkin milleniaalien kanssa tämä tulee todennäköisesti olemaan haaste.

Vastoin johdon näkemystä liittyen työntekijöiden pysyvyyteen Meita Oy:stä lähtee työntekijöitä koko ajan. Huolestuttavaa on sellaisten työntekijöiden

lähteminen, joita on hankalaa korvata uusilla. Näitä erityisosaajia on lähtenyt enenevässä määrin eikä vastaavaa osaamista ole saatu tilalle. Erityisosaajia on hankala korvata nykyisessä työntekijöiden työmarkkinatilanteessa, jossa osaava työnhakija saa nopeasti motivoivamman työpaikan ja, jossa palkkaus on kohdallaan suhteessa osaamiseen. Tässä tilanteessa tulisi johdon reagoida nopeasti, jotta osaava henkilöstö ei lähtisi pois. On vaarallista tuudittautua ajatuksella, että osaavia tulijoita riittää. Tämän vuoksi on tärkeää, että yrityksessä olisi panostettu myös seuraaja- ja urasuunnitteluun. Vastauksissa todettiin, että johdon tuki oppimiselle on kiistaton, mutta samanaikaisesti he eivät kykene tätä kuitenkaan mahdollistamaan. Tästä herää kysymys onko yksiköt väärin resursoidut, onko liikaa yksiköitä, onko lähijohtaminen ammattitaidotonta vai onko lähijohtaminen joissakin yksiköissä jopa turhaa vai mistä on kysymys.

Meita Oy:ssä on paljon osaavaa henkilöstöä, junioreista huippuosaajiin. Näin ollen Meitalla on mahdollisuus kehittymiseen jopa ohi kilpailijoiden. Haasteena on kuinka saada huippuosaajat pysymään Meitan palveluksessa. Osaamisen johtamisen strategian luominen selkeine prosesseineen voisi olla selkeä jatkokehittämisehdotus. Osaamisen johtamisen strategian tulisi olla linjassa yrityksen tavoitteiden kanssa, mitkä ovat Meita Oy:n strategiset tavoitteet ja mitä osaamista tarvitaan niiden saavuttamiseksi. Yrityksessä tulisi määrittää ne osaamisalueet, jotka ovat keskeisiä Meita Oy:n menestyksen kannalta: esimerkiksi IT osaaminen, perustuesta vaativimpien järjestelmien ylläpitoon, integraatiot sekä muut vaativammat tietotekniset toimenpiteet, taloushallintoon liittyvä osaaminen sekä asiakaspalvelu. Nykytilan tunnistaminen on olennaista sekä sen kartoittaminen millaisia taitoja, tietoja ja asenteita yrityksessä tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa niin yksilö, yksikkö ja palvelualue tasolla. Lisäksi olisi hyvä arvioida miten nykyinen henkilöstö- ja organisaatiorakenne vastaavat yrityksen osaamistarpeita. Osaamisen johtamisen strategian olisi oltava suunnitelmallista, joten Meitan tulisi luoda suunnitelma, jossa määritellään, miten se aikoo kehittää ja hallita osaamistaan. Suunnitelmaan voisi kuulua koulutusohjelmia, rekrytointistrategioita tai esimerkiksi mentorointiohjelmia.

Toisena jatkokehittämisehdotuksena olisi skenaariotyöskentelyn aloittaminen. Osaamisen johtamista käsittelevässä tutkimustutkimuskirjallisuudessa todetaan, että skenaariotyöskentely on olennainen osa osaamisen johtamisen strategiaa. Skenaariotyöskentelyn avulla voidaan käyttää tulevaisuusorientoitunutta lähestymistapaa osaamisen johtamisessa. Työskentely auttaa yritystä ennakoimaan ja valmistautumaan mahdollisiin tulevaisuuden muutoksiin. Skenaariotyöskentelyyn voisi osallistua useita eri henkilöitä Meitasta ja sidosryhmistä. Tärkeää on, että osallistujat tuovat erilaisia näkökulmia ja ideoita prosessiin. Johtoryhmän edustaja voi osallistuessaan tuoda skenaariotyöskentelyyn strategisia näkökulmia sekä henkilöstön edustaja voi tuoda käytännön kokemusta ja osaamista. Asiakkailta saadaan arvokasta tietoa siitä, millaisia tarpeita heillä on tulevaisuudessa ja miten Meita voisi vastata näihin tarpeisiin. Tärkeää on, että skenaariotyöskentelyä tehdään säännöllisesti järjestämällä esimerkiksi työpajoja, joissa osallistujat voivat keskittyä prosessiin ja tuottaa yhdessä arvokasta tietoa ja ideoita. Säännöllinen tulevaisuuden skenaariotyöskentely auttaisi työntekijöitä hahmottamaan mitä heiltä odotetaan. Tärkeää on, että osaamista seurataan, mitataan, arvioidaan ja ennen kaikkea viestitään läpinäkyvästi koko henkilökunnalle missä on onnistuttu ja missä on puutteita.

Kolmantena osaamisen kehittämisen jatkokehitysehdotuksena on seuraajasuunnittelu ja sen kehittäminen. Seuraajasuunnittelu voisi auttaa Meitaa parantamaan suorituskykyään ja kilpailukykyään pitkällä aikavälillä. Seuraajasuunnittelu on tärkeä osa yrityksen osaamisen johtamisen strategiaa. Se auttaa yritystä tunnistamaan, kehittämään ja hyödyntämään työntekijöiden osaamista tavoitteiden saavuttamiseksi. Seuraajasuunnittelu ei tällä hetkellä Meita Oy:ssä toteudu vaan se nähdään enemmänkin henkilökohtaisena urapolkusuunnitteluna, vertikaalisena alhaalta ylös (työntekijästä pomoksi) urakehityksenä. Seuraajasuunnittelussa on kyse yrityksen tulevaisuuden tarpeista sekä siitä, miten valitaan potentiaaliset henkilöt, jotka voidaan kouluttaa uuteen rooliin. Seuraajasuunnittelu säästäisi yritykselle selvää rahaa, mikäli poislähtevän huippuasiantuntijan tilalle olisi jo kasvamassa seuraaja yrityksen sisältä. Rekrytointiprosessi vie aikaa kuten perehdyttäminenkin. Suurin osa vastaajista oli kiinnostunut urapolkusuunnittelusta.

Yrityksen sisäinen urapolku- ja seuraajasuunnittelu ovat kaksi eri käsitettä, mutta niiden välillä voidaan kuitenkin nähdä yhtymäkohtia. Meitan olisi hyvä tarkentaa voisiko jossain tapauksissa olla kyse myös seuraajasuunnittelusta. Henkilöstön näkemysten kuulemien sekä hyödyntäminen liittyen osaamisen kehittämiseen olisi myös ensiarvoisen tärkeää.

Lähteet

Academic Work. 2023. Seuraajasuunnittelu. https://www.academicwork.fi/blogi/rework/miksi-seuraajasuunnittelu-kannattaa-ja-miten-sen-voi-aloittaa. 4.3.2023.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1999. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus

Grönfors, M. 1982. Kvalitatiiviset kenttätyömenetelmät. Juva: Werner Söderström Oy

Grönfors, T. 2010. Työssäoppiminen -avain tuottavuuteen. Vantaa: Hansabook.

Hätönen, H. 1999. Osaava henkilöstö – nyt ja tulevaisuudessa. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.

Järnström, S. 2011. “En tiedä, mitä ne ajattelee mun kohtalokseni” Etnografinen tutkimus asiakkuudesta ja asiakaslähtöisyydestä geriatrisessa sairaalassa. Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tamperensis 1635.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kuula, A. & Tiitinen, S. 2010. Eettiset kysymykset ja haastattelujen jatkokäyttö. Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino, 376–377.

Mannermaa, M. 2004. Heikoista signaaleista vahvatulevaisuus. Porvoo: WSOY.

Metcalfe Bob. InfoWorld. 1995. https://www.elon.edu/u/imagining/expert_predictions/from-the-ether-predicting-the-internets-catastrophic-collapse-and-ghost-sites-galore-in-1996/. 2.9.2019.

Otala, L. 2008. Osaamispääomanjohtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOY.

Ruusuvuori, J. & Nikander, P. Hyvärinen, M. 2010. (toim) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.

Salovaara, P. 2020. Johtopäätös, yhteisöt ja organisaatiot pomokulttuurin jälkeen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Teos.

Sarala, U. & Sarala, A. 2010. Oppiva Organisaatio oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Tampere: Tammer-Paino.

Senge, Peter M. 2006. The fifth discipline : the art and practise of the learning organization. New York : Currency Doubleday.

Sharon Kathrine. 2020. Talent Management. LinkedIn Learning. https://www.linkedin.com/learning/talent-management/why-talent-management-is-so-critical-for-company-success?autoplay=true&u=106212420. 3.11.2022.

Sitra, https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2020/

Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio.
Gummerus Kirjapaino Oy

Tampereen yliopisto. 2022. KvaliMOTV. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3.html.1.7.2021Mannermaa, M. (toim.) (1999a). TOOLBOX - Työelämän ennakoinnin työkalupakki. ESR-julkaisut 41/99. Helsinki: Oy Edita Ab. 7.6.2020.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Tuomi, T. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Vaasan yliopisto. 2020. Oppiminen. https://www.uwasa.fi/fi/opiskelijat/kehita-opiskelutaitojasi/oppiminen. 14.1.2022.

Viitala, R. 2005. johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Infoviestintä Oy.

Liite 1 Kysymykset johdolle

Teema 1 osaaminen

Millainen on palvelualueesi osaamisen taso verrattuna kilpailijoihin?

Mitkä ovat Meitan vahvuudet ja heikkoudet verrattuna kilpailijoihin?

Millaista osaamista asiakkaat odottavat asiantuntijalta?

Millaista osaamista asiantuntijat sekä heidän esimiehet odottavat mielestäsi johtajilta?

Teema 2 osaamisen johtaminen

Mitä osaamisen johtaminen mielestäsi on? Kuinka tärkeä osa se on johtajan/esimiehen työtä?

Miten osaamisen kehittäminen näkyy Meitan strategiassa?

Miten asiakkaiden odotukset vaikuttavat osaamisen johtamiseen?

Miten osaamista on kartoitettu yrityksessä/palvelualueilla/yksiköissä?

Miten osaamiskartoituksesta saatua tietoa voidaan hyödyntää?

Miten Meitassa tuetaan työntekijän osaamista ja oppimista?

Miten Meitan arvot näkyvät osaamisen johtamisessa?

Teema 3 osaamisen kehittäminen

Miten Meitassa tuetaan työntekijän osaamista ja oppimista?

Mitä keinoja Meitalla on parantaa asiantuntijan sekä esimiehen osaamisen kehittymistä?

Miten työssä oppimista voitaisiin parantaa?

Millaista uutta osaamista tarvitaan 3 vuoden päästä?

Kenen vastuulla on tähän reagointi?

Mistä tulevaisuuden osaamisvaatimukset tulevat?

Kenen vastuulla on tähän reagointi?

Miten Meitassa on huomioitu työntekijöiden sisäinen urapolku? (Asiantuntijasta suunnittelijaksi/alaisesta esimieheksi)

Liite 2 Kysymykset esihenkilöille

Teema 1 osaaminen

Millainen on palvelualueesi osaamisen taso verrattuna kilpailijoihin?

Mitkä ovat Meitan vahvuudet ja heikkoudet verrattuna kilpailijoihin?

Millaista osaamista odotat (yrityksen ylimmältä johdolta) johtajilta?

Teema 2 osaamisen johtaminen

Mitä osaamisen johtaminen mielestäsi on? Kuinka tärkeä osa se on esimiehen työtä?

Miten asiakkaiden odotukset vaikuttavat osaamisen kehittämiseen?

Miten osaamista on kartoitettu yrityksessä/palvelualueilla/yksiköissä?

Tunnetko oman tiimisi asiantuntijoiden osaamisen?

Miten osaamiskartoituksesta saatua tietoa voidaan hyödyntää?

Teema 3 osaamisen kehittäminen

Miten Meitassa tuetaan työntekijän osaamista ja oppimista?

Mitä keinoja Meitalla on parantaa asiantuntijan osaamisen kehittymistä?

Miten työssä oppimista voitaisiin parantaa?

Millaista uutta osaamista tarvitaan 3 vuoden päästä?

Kenen vastuulla on tähän reagointi?

Mistä tulevaisuuden osaamisvaatimukset tulevat?

Kenen vastuulla on tähän reagointi?

Miten Meitassa on huomioitu työntekijöiden sisäinen urapolku? (Asiantuntijasta suunnittelijaksi/asiantuntijasta esimieheksi)

Liite 3 Kysymykset asiantuntijoille

Teema 1 osaaminen

Millainen on oma ja palvelualueesi osaamisen taso verrattuna kilpailijoihin?

Mitkä ovat osaamisessa Meitan vahvuudet ja heikkoudet verrattuna kilpailijoihin?

Miten oma osaamisesi on mielestäsi kehittynyt Meitan aikana?

Teema 2 osaamisen johtaminen

Mikä on sinun ja esimiehen välisen vuorovaikutuksen merkitys osaamisen kannalta?

Miten asiakkaiden odotukset vaikuttavat osaamiseesi?

Miten osaamista on kartoitettu yrityksessä/palvelualueilla/yksikössäsi?

Miten Meitassa tuetaan asiantuntijoiden osaamista ja oppimista?

Teema 3 osaamisen kehittäminen

Mitä keinoja sinulla on osaamisesi kehittämiseksi?

Miten työssä oppimista voitaisiin parantaa?

Millaista uutta osaamista tarvitset 3 vuoden päästä?

Kenen vastuulla on tähän reagointi?

Mistä tulevaisuuden osaamisvaatimukset tulevat?

Kenen vastuulla on tähän reagointi?

Onko oman osaamisesi kehittäminen määritelty työnkuvauksessasi?

Onko oman osaamisesi kehittäminen mahdollista työaikana? K/E

Miten Meitassa on huomioitu työntekijöiden sisäinen urapolku? (Asiantuntijasta suunnittelijaksi/asiantuntijasta esimieheksi)

Olisitko kiinnostunut sisäisestä urakehitysmahdollisuudesta? K/E