

Olli Saloranta

Osaamisen kehittäminen suomalaisessa työelämässä

Case jatko-opintoja suorittavat AMK-alumnit

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri, AMK

Tuotantotalous

Insinöörityö

2.5.2015

Tekijä(t) Otsikko	Olli Saloranta Osaamisen kehittäminen Suomessa
Sivumäärä Aika	87 sivua + 3 liitettä 2.5.2015
Tutkinto	Insinööri (AMK)
Koulutusohjelma	Tuotantotalous
Suuntautumisvaihtoehto	Kansainvälinen ICT-liiketoiminta
Ohjaaja(t)	Dosentti yliopettaja Leenamajja Ojala
<p>Tämä insinöörityö tutkii osaamisen kehittämisen nykytilaa, ja pyrkii tunnistamaan mahdollisia toimialakohtaisia eroja osaamisen kehittämisessä. Tutkimuksella halutaan myös selvittää, onko uutta lakia taloudellisesti tuetusta osaamisen kehittämisen laista alettu hyödyntää eri organisaatioissa.</p> <p>Lähdeaineistona osaamisen kehittämisen ja johtamisen käsitteisiin toimivat erilaiset kirjalliset lähteet ja artikkelit. Myös uuteen lakiin taloudellisesti tuetusta osaamisen kehittämisestä tutustutaan. Pääasiallisena tiedonkeruumenetelmänä käytetään kvantitatiivista tiedonkeruuta, jonka jälkeen tehdään kvalitatiivinen tiedontarkennus. Kvantitatiivinen tiedonkeruu toteutetaan lomakekyselynä, joka jaetaan Metropolia Ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa sekä Kuopiossa JET-tutkintoa suorittaville opiskelijoille, jotka ovat olleet työelämässä. Kvalitatiivinen tiedontarkennus toteutetaan lomakehaastatteluna, ja haastateltavina ovat seitsemän eri toimialoilla toimivaa yritystä Suomessa.</p> <p>Tiedonkeruun ja tiedontarkennuksen tulosten analysoinnin jälkeen tehdään yhteenvedot osaamisen kehittämisen nykytilasta ja mahdollisista toimialakohtaisista eroista. Lopuksi luodaan suosituksia osaamisen kehittämisen parantamiseksi.</p>	
Avainsanat	Osaaminen, oppiminen, kehittäminen, johtaminen

Author(s) Title	Olli Saloranta Competence development in Finland
Number of Pages Date	87 pages + 3 appendices 2 Mayl 2015
Degree	Bachelor of Engineering
Degree Programme	Industrial Management
Specialisation option	International ICT-business
Instructor(s)	Dr. Leenamaija Otala, Adjunct professor, Senior Teacher
<p>This thesis studies the current state of competence development, and aims to identify potential differences in competence development between industries. The study also investigates, if the new law of financially supported development of professional competence is being utilized in different organizations.</p> <p>The source material for the theory of competence development and management consists of various written sources and articles. The new law of financially supported development of professional competence is also studied. Quantitative data collection serves as the main data collection method, and after that a qualitative adjustment of the data will be done. The quantitative data collection will be done as a web survey, and it will be distributed to students who are studying for a master's degree in Metropolia University of Applied Sciences and also to students who are studying for JET (special leadership) degree. Both of the groups have been in working life. The qualitative adjustment of data will be carried out as standardized open-ended interviews, and the interviewees represent various organizations in different industries in Finland.</p> <p>After the results of the data collection and adjustment are analyzed, a summary of the current state of competence development and potential differences between industries will be assessed. Finally, recommendations for improvement of competence development will be made.</p>	
Keywords	Competence, learning, development, management

Sisällys

Luettelo kuvista

Lyhenteet

1	Johdanto	1
2	Osaaminen	3
2.1	Osaaminen työelämässä	3
2.2	Osaaminen organisaatiossa	5
2.3	Yksilön osaamisen kehittäminen	7
2.3.1	Yksilön oppiminen	7
2.3.2	Yksilön osaamisen kehittäminen	10
2.3.3	Oppimismuotoja	13
2.4	Osaamisen johtaminen	19
2.4.1	Yrityksen strateginen osaaminen	20
2.4.2	Osaamisen johtaminen	21
2.4.3	Osaamispääoma	23
3	Laki taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä	26
3.1	Laki koulutuksen korvaamisesta	27
3.2	Esimerkki koulutuskorvauksen määrästä, julkinen sektori	29
3.3	Esimerkki koulutusvähennyksen määrästä, yksityinen sektori	29
4	Tutkimuksen metodologia	31
4.1	Metodit	31
4.2	Tutkimusmetodien luotettavuus	31
4.2.1	Kyselylomake monivalintakysymyksillä	32
4.2.2	Haastattelu	32
5	Tulokset	34
5.1	Kvantitatiivisen kyselyn kaikkien vastausten tulokset	34
5.1.1	Panostus osaamisen kehittämiseen vähentynyt, vaikka tarve uuden oppimiseen kasvaa	35
5.1.2	Oppimistarpeita tunnistetaan lähinnä työn tekemisen yhteydessä	38
5.1.3	Osaajan löytäminen ei järjestelmällistä	41
5.1.4	Osaamisen haasteet tulevaisuudessa	42
5.2	Toimialakohtaiset poikkeamat kyselyn tuloksissa	43

5.2.1	Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta	43
5.2.2	Informaatio ja viestintä (media, pelituotanto, IT-palvelut, tietoliikenne)	44
5.2.3	Konsultointi	46
5.2.4	Koulutus	48
5.2.5	Teollisuus	49
5.2.6	Terveys- ja sosiaalipalvelut	52
5.3	Taloudellisesti tuetun osaamisen kehittämisen lain vaikutus henkilöstön kouluttamiseen	54
5.4	Haastattelujen tulokset	56
5.4.1	Metropolia, koulutus	57
5.4.2	NetProfile, konsultointi	59
5.4.3	Sovelto, asiantuntija/koulutus	62
5.4.4	Mehiläinen, yksityinen terveydenhuolto	64
5.4.5	HUSlab, julkinen terveydenhuolto	67
5.4.6	Wärtsilä, teollisuus	70
5.4.7	Vahananen, asiantuntijaorganisaatio (rakennus- ja kiinteistöala)	73
6	Johtopäätökset	78
6.1	Kyselyn johtopäätökset	78
6.2	Haastattelujen johtopäätökset	80
6.3	Suosituks	83
7	Yhteenveto	85
	Lähteet	88
	Liitteet	
	Liite 1. Selvitys osaamisen kehittämisestä työpaikoilla	
	Liite 2. Questionnaire about competence development at workplaces	
	Liite 3. Haastattelukysymykset	

Luettelo kuvista

Kuva 1. Osaamisen kokonaisuus	3
Kuva 2. Muutoksen ja osaamisen suhde	5
Kuva 3. Ydinosaamisen muodostuminen	6
Kuva 4. Osaamislue t t e l o	11
Kuva 5. Osaamispuu	12
Kuva 6. Osaamispyr ä	13
Kuva 7. Kyselyn ensimmäisen kysymyksen vastausjakauma	35
Kuva 8. Kyselyn toisen kysymyksen ensimmäisen osan vastausjakauma	36
Kuva 9. Kyselyn toisen kysymyksen toisen osan vastausjakauma	37
Kuva 10. Kyselyn kolmannen kysymyksen vastausjakauma	38
Kuva 11. Kyselyn nelj ä n n e n kysymyksen vastausjakauma	39
Kuva 12. Kyselyn viidennen kysymyksen vastausjakauma	39
Kuva 13. Kyselyn kuudennen kysymyksen vastausjakauma	40
Kuva 14. Kyselyn seitsem ä n n e n kysymyksen vastausjakauma	41
Kuva 15. Kyselyn kahdeksannen kysymyksen vastausjakauma	42
Kuva 16. Kyselyn kymmenennen kysymyksen ensimmäisen osan...	54
Kuva 17. Kyselyn kymmenennen kysymyksen toisen osan...	55
Kuva 18. Kyselyn kymmenennen kysymyksen kolmannen osan...	56

Lyhenteet

JET Johtamisen erikoisammattitutkinto

1 Johdanto

Tämä insinööriyö tutkii osaamisen kehittämistä Suomessa tämän päivän työelämässä. Tutkimuksella pyritään hahmottamaan osaamisen kehittämisen nykytilaa ja mahdollisia toimialakohtaisia eroja. Näiden pohjalta tehdään suosituksia, miten osaamisen kehittämistä voisi parantaa.

Osaaminen on nykyään todella merkittävä tekijä yritysten kilpailukyvyn määrittelemisessä. Kansainvälistyvien markkinoiden takia monille firmoille löytyy kilpailijoita, jotka harjoittavat samanlaista liiketoimintaa samantlaisilla resursseilla. Ennen kuin taloudellisten resurssien riittävyyteen, menestys perustuu yhä useammin osaavaan henkilöstöön, joka löytää nopeasti uudenlaisia ratkaisuja uusiin tilanteisiin.

Osaamisen kehittämisen lisääntynyt tarve on ymmärretty myös Suomessa, ja 1. tammikuuta 2014 astui voimaan laki taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä.

Työterveyslaitos toteutti vuonna 2014 tutkimuksen strategisesta hyvinvoinnin johtamisesta Suomessa, jonka mukaan investoinnit henkilöstön kehittämiseen suomalaisissa organisaatioissa ovat pudonneet 37 % vuosien 2009 ja 2013 välillä. Saman tutkimuksen mukaan 13 % organisaatioista ei investoinut lainkaan henkilöstökoulutukseen. (Työterveyslaitos 2014.)

Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK ry (jatkossa SAK) uutisoi marraskuussa 2014, ettei uuden taloudellisesti tuetun ammatillisen osaamisen kehittämisen lain voimaantulo ole innostanut yrityksiä kouluttamaan työntekijätehtävissä toimivaa henkilöstöään. SAK järjesti kyselyn luottamushenkilöilleen, johon vastasi 953 henkilöä eri toimialoilta. Luottamushenkilöistä vain hieman yli 30 prosenttia vastasi, että heidän työpäikällään on tehty verovähennyksen mahdollistama koulutussuunnitelma, jota uusi laki edellyttää. (SAK 2014.)

Lisäksi alle kolmannes (29 %) vastaajista uskoo, että uusi laki lisää työntekijöiden osallistumista koulutukseen. Merkittävimmät esteet koulutukseen osallistumiselle ovat vas-

taajien mukaan ajan (58 % vastaajista) ja rahan puute (39 % vastaajista). (SAK:n luotamushenkilöpaneeli 2014.)

Työterveyslaitoksen ja SAK:n teettämien tutkimusten tulokset ovat selvässä ristiriidassa osaamisen jatkuvasti korostuvan tärkeyden kanssa.

Tutkimuksella pyritään kartoittamaan osaamisen kehittämisen todellista nykytilaa erityisesti Metropolia Ammattikorkeakoulun ylempää ammattikorkeakoulututkintoa suorittavien eri toimialoilla työskentelevien henkilöiden työssä ja selvittämään, onko uutta taloudellisesti tuetun ammatillisen osaamisen kehittämisen lakia alettu hyödyntää.

Työn alkuvaiheessa tehdään kvantitatiivinen tiedonkeruu kyselylomakkeella osaamisen kehittämisestä, joka jaetaan Metropolian Ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa suorittaville sekä Kuopiossa JET-tutkintoa suorittaville opiskelijoille.

Kun kyselylomakkeen vastaukset on saatu kasaan ja analysoitu, luodaan tarkentavia kysymyksiä haastatteluja varten. Tehdään siis kvalitatiivinen tiedontarkennus. Haastattaviksi valitaan eri toimialojen yritysten edustajia Suomessa, lähinnä pääkaupunkiseudulta.

Tutkimusta varten opiskelija lukee erilaisia teoksia ja artikkeleita liittyen osaamisen kehittämiseen ja johtamiseen. Opiskelija tutustuu myös 1.1.2014 voimaan astuneeseen lakiin taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä.

2 Osaaminen

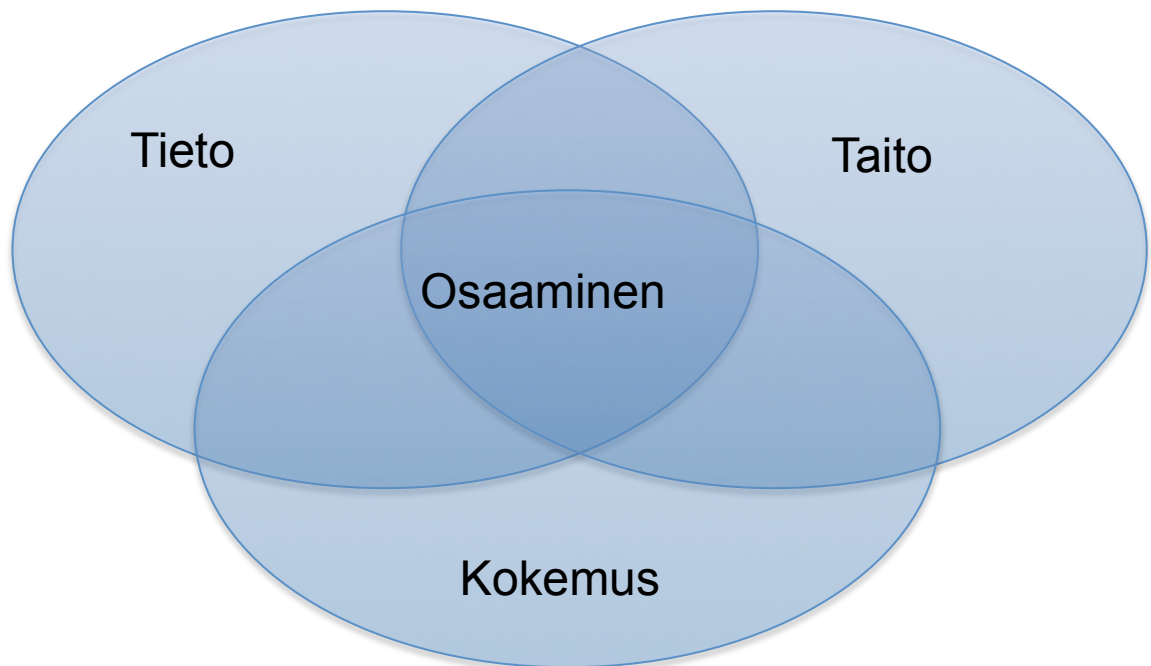
Tässä osiossa käydään aluksi läpi, mitä osaaminen tarkoittaa ja miten sitä voidaan kehittää, ylläpitää ja hyödyntää. Lisäksi käydään läpi yksilön osaamista ja oppimista, osaamisen johtamista, sekä lakia taloudellisesti tuetun ammatillisen osaamisen kehittämisestä.

2.1 Osaaminen työelämässä

Tässä alaluvussa käydään läpi, mitä osaaminen tarkoittaa, mikä osaamisen rooli on tämän päivän työelämässä ja miten yksilöiden osaamiset muuttuvat organisaation osaamisiksi.

”Osaaminen tarkoittaa yksilön kykyä suoriutua tehtävistään, parantaa ja kehittää työtään ja ratkaista ongelmia.” (Ojala 2008)

Kuva 1 (Tuomi Sumkin 2012) kuvaa osaamisen kokonaisuutta.

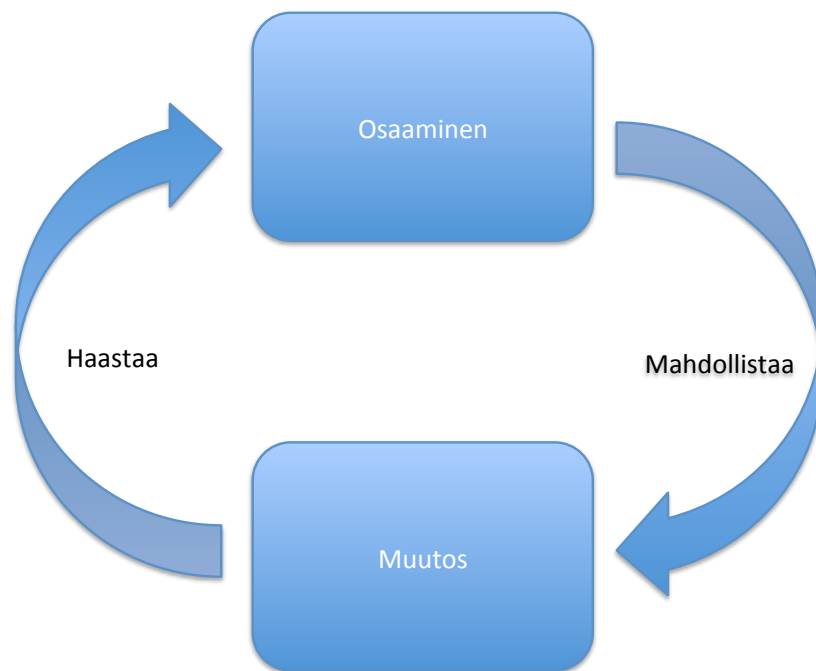


Kuva 1 Osaamisen kokonaisuus

Osaaminen on aktiivista toimintaa, joka muodostuu yksilön tiedoista, taidoista, kokemuksista, verkostoista ja kyvystä toimia yhteistyössä muiden osaajien kanssa sekä halusta oppia jatkuvasti uusia asioita. Osaamista syntyy sovellettaessa teoriaa käytäntöön, eli opittu tieto tulee sisäistää ja ymmärtää, ennen kuin sitä voidaan kutsua osaamiseksi. Osaamista on lisäksi uudistettava jatkuvasti, mikä edellyttää kaikilta organisaation jäseniltä vastuullisuutta ja oma-aloitteisuutta itsensä kehittämiseen. (Viitala 2004) Jotta yritys voi menestyä jatkuvasti muuttuvilla markkinoilla, on markkinoita seurattava tarkasti, jotta ymmärretään niiden tarpeita ja voidaan huomata, millaisia tuotteita ja palveluita tarvitaan. Tämän avulla voidaan ratkaista, millaista osaamista ja ydinosaamista tarvitaan, että markkinoiden tarpeisiin pystytään vastaamaan. (Ojala 2008.)

Vielä muutama vuosikymmen sitten toimialojen kehitys oli suoraviivaista, mikä teki muutokset organisaatioiden osaamisessa helposti hallittaviksi. Osaamista oli myös helppo hankkia rekrytoimalla tai kehittämällä omaa henkilöstöä sisäisesti. Koska toimialojen kehitys ei enää nykyään ole yhtä lineaarista, on vaikeampaa ymmärtää, millaista osaamista yrityksessä tarvitaan tulevaisuudessa, varsinkin kun nykyisen muutosvauhdin ja uusien asioiden sisäistämiseen vaadittavan ajan välillä on selkeä ristiriita. Tämän johdosta osaamisen kehittämisestä voi tulla todellinen ongelmakohta koko yrityksen kilpailukyvyille. (Viitala 2006.)

Kuvassa 2 nähdään markkinoiden muutosten suhde yrityksessä tarvittavaan osaamiseen.



Kuva 2 Muutoksen ja osaamisen suhde

Kun markkinoilla tapahtuu muutos, se haastaa yrityksen osaamisen. Jos tällaista osaamista on jo valmiiksi, muutokseen pystytään reagoimaan. Jos tarvittavaa osaamista ei ole, tulee yrityksen hankkia sitä, jotta muutokseen pystytään sopeutumaan. Tämän takia on tärkeää, että markkinoita seurataan tarkasti, jotta muutoksia pystyttäisiin ennakoimaan ja niihin voitaisiin reagoida mahdollisimman tehokkaasti.

Nykyään yksi osaamisen keskeisimmistä komponenteista on taito työskennellä toisten osaajien kanssa yhteisen päämäärän saavuttamiseksi, sillä eri yksilöillä on erilaisia osaamisia, joiden täydentäessä toisiaan voidaan saavuttaa merkittäviä tuloksia. (Hakkarainen 2005.)

2.2 Osaaminen organisaatiossa

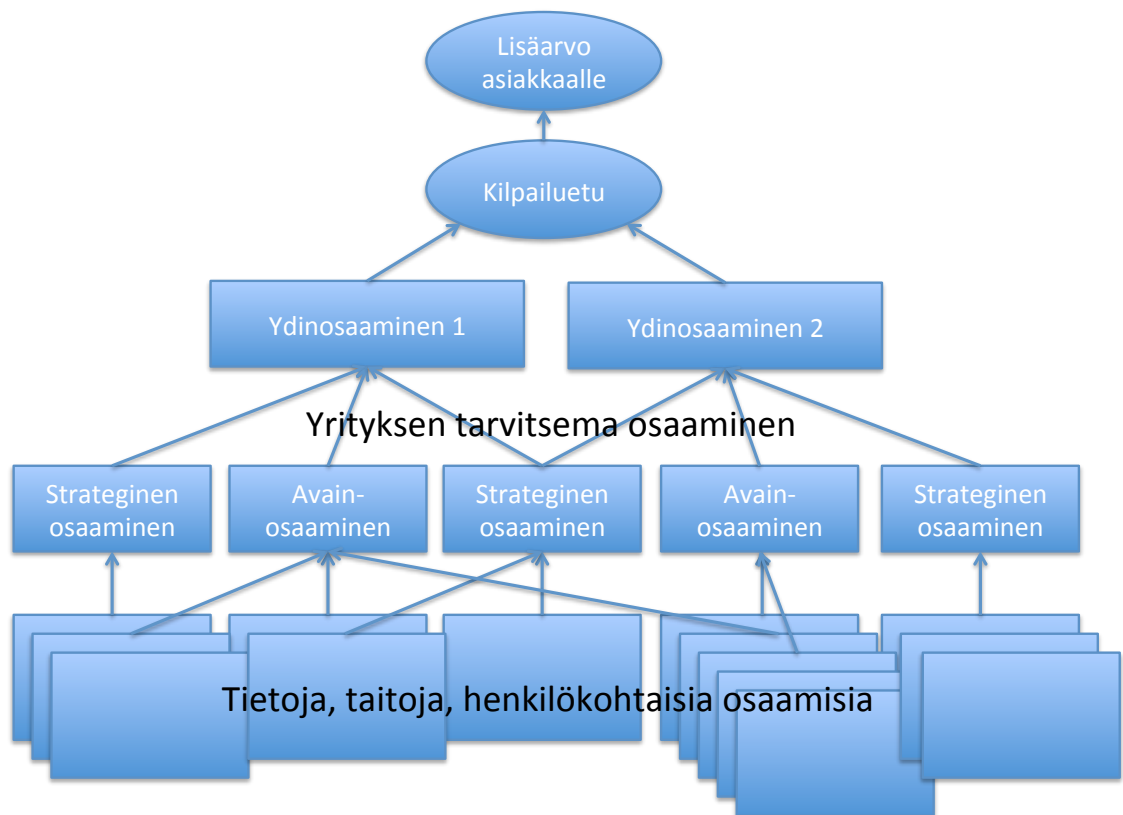
Koko yrityksen osaamisen lähtökohta on yksilöiden osaaminen (Viitala 2013), joka muuttuu organisaation osaamiseksi, kun osaamista jaetaan, yhdistetään ja kehitetään

yhdessä, ja kun osaaminen muutetaan yhteiseksi näkemykseksi ja toiminnaksi. Jotta tämä olisi mahdollista, on organisaatiolla oltava rakenteita, jotka mahdollistavat osaamisen jakamisen, yhdistämisen, käyttämisen ja kehittämisen. Organisaation osaamisen tulee linkittyä läheisesti yrityksen menestystekijöihin. (Ojala 2008.)

Suuri osa yrityksen osaamisesta on hiljaisen tiedon varassa (Viitala 2013). Tällä tarkoitetaan tietoa, joka on usein kokemuseräistä ja siksi vaikeasti jaettavaa. Koska osaaminen on aineetonta pääomaa, eikä sille ole tarkkaa määritelmää, sen määrittelemisen, arvioiminen, seuraaminen ja mittaaminen on vaikeaa (Ojala 2008).

Ydinosaaminen, eli organisaation strateginen osaaminen muodostuu aina yksilöiden osaamisen kautta ja on koko organisaation osaamisen johtamisen perusta.

Kuva 2 (Ojala 2008) havainnollistaa yrityksen ydinosaamisen muodostumista.



Kuva 3 Ydinosaamisen muodostuminen

Ydinosaamisen muodostuminen alkaa yksilöiden henkilökohtaisista osaamisista, tiedoista ja taidoista. Nämä jaetaan yrityksessä edelleen strategisiin ja avainosaamisiin, jotka ovat yrityksen toiminnan kannalta tärkeitä osaamisia. Strategisista ja avainosaamisista muodostuvat yrityksen ydinosaamiset, joilla yritys saavuttaa kilpailuetua, ja pystyy tuottamaan lisäarvoa asiakkaille.

2.3 Yksilön osaamisen kehittäminen

Tässä alaluvussa käydään läpi yksilön oppimista, yksilön osaamisen kehittämistä sekä erilaisia oppimismuotoja.

2.3.1 Yksilön oppiminen

Yksilön oppimisella on usein aikaisemmin tarkoitettu tietojen ja taitojen omaksumista. Tänä päivänä uudet asiat, joita täytyy oppia, ovat monimutkaisempia, ja usein yksilön pitää muuttaa koko ajatusmalliaan. Yksilön omat ajatusmallit ja historia tekevät oppimisesta vielä monimutkaisemman prosessin. Jos kyseessä ei ole konkreettinen taito, jota aikuinen työssään tarvitsee, on häntä todella vaikea opettaa. Tämä johtuu siitä, että aikuisena ihminen suodattaa ulkopuolelta tulevaa tietoa omien ajatusmalliensä läpi, ja sen myötä päättää, mitä tietoa vastaanottaa tai hylätä ja miten sitä tulee tulkita. Ihmisen on siis kyettävä kyseenalaistamaan vanhoja ajatusmallejaan ja asenteitaan. Tätä kutsutaan uudistuvaksi, eli transformatiiviseksi oppimiseksi. Aikuisen oppijan tulee myös tuntee aito tarve oppimiselle, jotta se olisi tehokasta. Motivaatio on myös ratkaisevassa roolissa aikuisen oppimisessa. (Viitala 2006.)

Jotta yksilö voi oppia uutta, täytyy myös kyetä poisoppimaan vanhasta. Tämä on yksi suurimmista uuden oppimisen haasteista, sillä ihmisillä on luonnostaan suojautuva asenne kaikkea uutta ja erilaista kohtaan. Uuden oppiminen tuo mukanaan epävarmuutta, mikä vie enemmän energiaa kuin pysyminen vanhoissa tutuissa rutiineissa. Yksilön oma tietoisuus osaamisestaan ja oppimisestaan vaikuttaa hänen oppimisensa tehokkuuteen. Mitä tietoisempi hän on, sitä tehokkaammin hän oppii. Työssä oppijan tietoisuuden asteita on viisi päätyyppiä:

1. Tiedostamaton oppiminen
 - reaktio-oppiminen
2. Mallioppiminen
 - tiedostaminen heikkoa tai sitä ei ole lainkaan
3. Arvaus-kumousoppiminen
 - tehtävä ja sen tavoite tiedostetaan, muttei tehtävän suoritusperiaatetta
 - tehtävän suorituksessa on arvaukseen perustuvaa kokeilua
4. Kokeileva oppiminen
 - tehtävä ja sen tavoite tiedostetaan
 - tehtävän toteuttamiseksi tehdään tietoinen suunnittelu
5. Tietoinen oppiminen
 - tehtävästä muodostetaan selkeä kokonaiskuva ja hahmotellaan periaatteet, joilla siitä voi suoriutua.

(Viitala 2006.)

Jokaisella ihmisellä on yksilöllinen oppimistyyli ja tietorakenteet, minkä takia ihmiset oppivat eri tavoilla. Oppiminen voidaan jakaa neljään eri päätyyppiin:

1. **Luova oppiminen** tarkoittaa intuitiivista, avointa ja tunnepitoista oppimista, jossa ei välttämättä pyritä ilmiön käsitteellisyysden ymmärtämiseen
2. **Assosioiva oppiminen** on luonteeltaan pohdiskelevaa, ymmärtämiseen pyrkivää ja aktiivista toimintaa, jonka pohjana ovat omat kokemukset ja niiden liittäminen uusiin asioihin
3. **Sääntöinen oppiminen** on kurinalaista ja systemaattista ajattelua, ilmiön yleistämiseen tähtäävää ja teoriaan tukeutuvaa
4. **Sopeutuva oppiminen** tähtää käytännön ratkaisujen löytämiseen ja sovellusten luomiseen.

(Viitala 2006.)

Yrityksen sisäinen viestintä on tärkeä tuki henkilöstön oppimiselle. Osaltaan jokainen vastaa sisäisestä viestinnästä, sillä jokaisen vastuulla on tiedottaa omaa työtä koske-

vista tärkeistä asioista. Organisaatiossa voi olla sisäistä viestintää varten viestintäjohtaja, viestintäpäällikkö, tiedotuspäällikkö tai sisäinen tiedottaja. Järjestelmällisellä viestinnällä on monia erilaisia muotoja, esimerkiksi:

- sähköinen tai painettu sisäinen lehti
- uutiskanava yrityksen intranetissä
- säännölliset talouskatsaukset
- tiedotteet organisaatiota koskevista muutoksista
- ilmoitukset henkilöstöä koskevista tapahtumista
- viestintäjärjestelmän kehittämis- ja ylläpitoasiat
- puhuminen.

(Viitala 2013.)

Tietoa henkilöstöä koskevista asioista levitetään viestinnän keinoin, ja sen avulla rakennetaan yrityskulttuuria. Viestinnän tulisi vahvistaa yhteistä ymmärrystä varsinkin seuraavista asioista:

- organisaation visio, strategia ja tavoitteet
- tärkeinä pidetyt toiminnan periaatteet eli arvot
- tulossa olevat toiminnalliset muutokset
- yrityksen taloudellinen tilanne ja menestys
- toimialan kehitys ja tulevaisuuden näkymät
- uudet innovaatiot, saadut tunnustukset sekä muut tuotteita ja palveluita koskevat hyvät uutiset
- uudet asiakkaat tai aluevaltaukset
- henkistä tilaa koskevat tiedot, kuten työilmapiirikyselyjen tulokset ja johdon toimenpiteet ongelmien korjaamiseksi
- yrityksen ja yksiköiden saavutukset, työntekijöiden saavutukset
- avoimet työpaikat, uudet työntekijät ja sisäiset siirrot.

(Viitala 2013.)

2.3.2 Yksilön osaamisen kehittäminen

Jokainen yksilö on vastuussa oman ammattitaitonsa kehittämisestä ja ajan tasalla pitämisestä sekä yrityksen tarvitseman osaamisen vaalimisesta. Nopeiden työn ja työympäristön muutosten takia yksilöiltä edellytetään hyvää taitoa itsenäiseen ja tehokkaaseen oppimiseen. (Viitala 2006.)

Yksilöiden tulee vastata myös sellaisen osaamisen hankkimisesta, jota tarvitaan tulevissa työtehtävissä. Osaamista tulisi huoltaa ja päivittää ennakoivasti, koska vanhentunut osaaminen voi haitata yrityksen liiketoimintaa ja johtaa jopa siihen, ettei työntekijää enää tarvita organisaatiossa. Työtehtävien tavoitteet määrittelevät työntekijän osaamishaasteet, joita varten luodaan osaamisstrategia. Osaamisstrategialla kuvataan osaamishaasteiden tärkeysjärjestystä sekä miten puuttuvaa osaamista aiotaan hankkia ja miten olemassa olevaa osaamista hyödynnetään mahdollisimman tehokkaasti. (Ojala 2008.)

Organisaatioilla on erilaisia tapoja lisätä ja varmistaa tarvittavaa osaamista. Näitä ovat:

- osaamisen kehittäminen
- osaamisen ostaminen (ostetaan yritys, jolla on tarvittavaa osaamista; rekrytoidaan uusia työntekijöitä, joilla on tarvittavaa osaamista)
- osaamisen lainaaminen (esimerkiksi konsulttien käyttö)
- olemassa olevan ja arvokkaan osaamisen sitouttaminen yritykseen (esimerkiksi avainhenkilöpolitiikka)
- tarpeettomaksi käyvän tai vanhentuneen osaaminen siirtäminen pois organisaatiosta.

(Viitala 2006.)

”Yksilöiden osaamisen suuntaamisen ja kehittämisen edellytyksenä on olemassa olevien osaamisten erittely ja tarvittavien osaamisten määrittely.” (Viitala 2006)

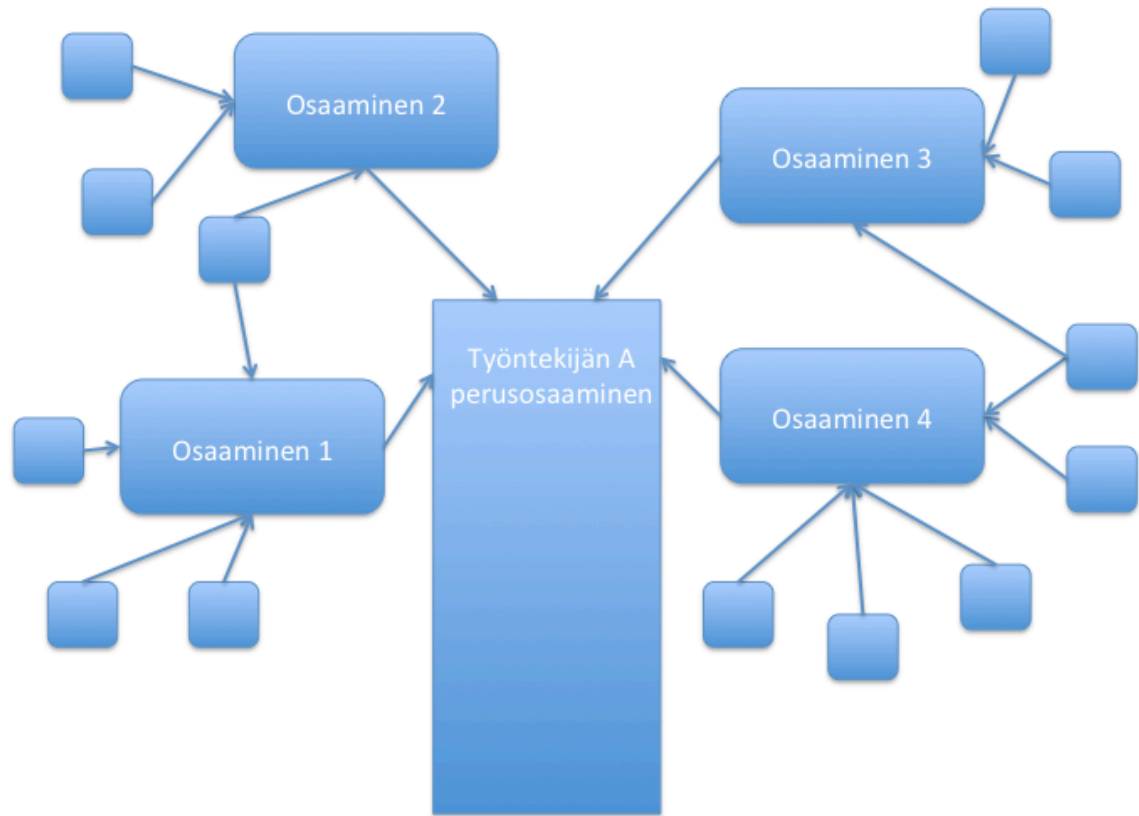
Kuva 4 on esimerkki osaamisluelestosta.

Työtehtävä/yksikkö:	
Osaaminen	Arvio osaamisen tasosta
Osaaminen 1	3
Osaaminen 2	3
Osaaminen 3	1
Osaaminen 4	3
Osaaminen 5	5
Osaaminen 6	1
Osaaminen 7	2
Osaaminen 8	5
Osaaminen 9	2
Osaaminen 10	3
Osaaminen 11	5
Osaaminen 12	3

Kuva 4 OsaamislueUello

Osaamisten erittelyyn voi käyttää esimerkiksi osaamislueUelloa, johon listataan työtehtävän vaatimia osaamisia ja arvioidaan niiden nykyistä tasoa. Tämän jälkeen jokainen tietyssä työtehtävässä tarvittava osaaminen tulisi kirjoittaa omalle lapulleen, jotka ryhmitellään järkevästi, esimerkiksi työtehtävän vaatimiin ydinosaamisiin, työtehtävää tukeviin osaamisiin ja tulevaisuudessa tarittaviin osaamisiin. (Viitala 2006.)

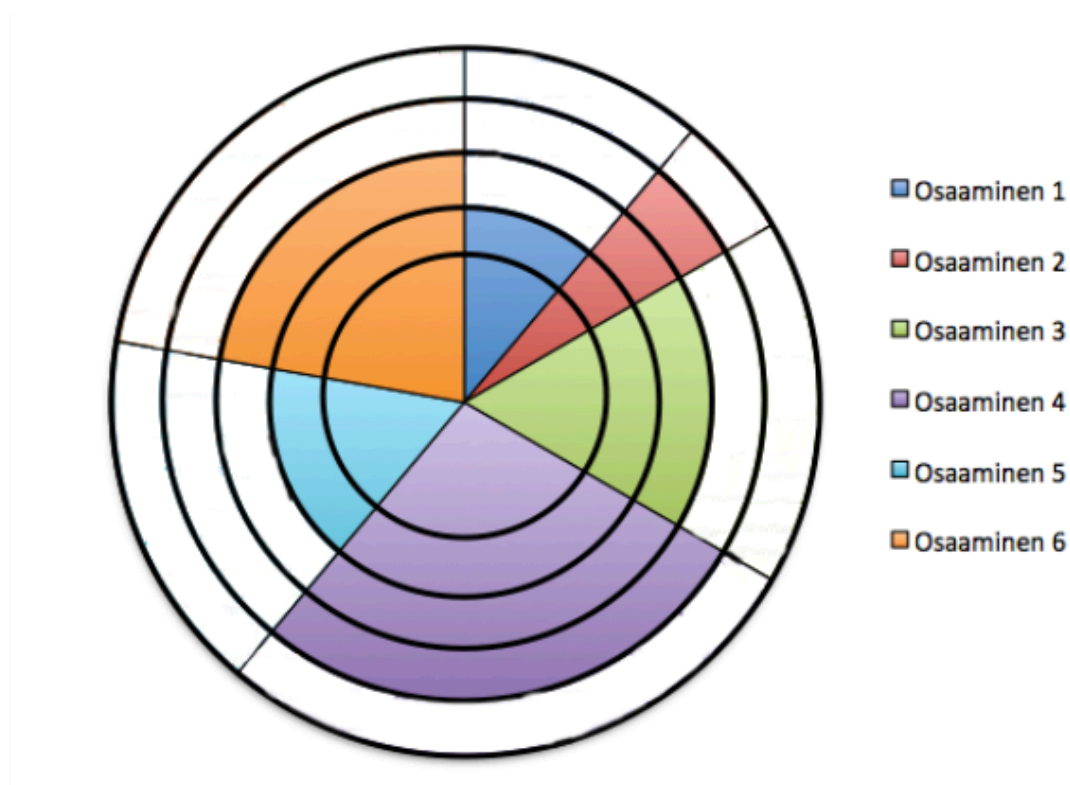
Kuva 5 havainnollistaa osaamispuuta.



Kuva 5 Osaamispuu

Toinen tapa osaamisten erittelyyn on osaamispuu. Osaamispuussa osaamisluetteloon kirjattuja osaamisalueita puretaan konkreettisempiin osaamisiin, jotka edelleen jaetaan konkreettisempiin osaamisiin, kunnes saadaan selkeä kuva siitä, mistä asioista tietyt osaamiset koostuvat. Näin on myös helppo hahmottaa tärkeimmät osaamisalueet. (Viitala 2006.)

Kuva 6 on esimerkki osaamisympyrästä.



Kuva 6 Osaamispyyrä

Kolmas tapa osaamisten erittelyyn on käyttää osaamispyyrää. Osaamispyyrä muodostuu sektoreista, jotka kuvaavat eri osaamisia. Sektorin pinta-ala kuvaa kyseisen osaamisen painoarvoa. Toisin sanoen, mitä suurempi sektorin pinta-ala on, sitä merkittävämpi rooli tällä osaamisella on. Ympyrä jaetaan lisäksi viiteen kehään, jotka kuvaavat osaamisen tasoa. Sisin taso (1) tarkoittaa matalaa osaamista ja uloin taso (5) korkeaa osaamista. Osaamispyyrä auttaa siis erottelamaan tärkeitä tarvittavia osaamisia ja arvioimaan niiden nykyistä tasoa. (Viitala 2006.)

2.3.3 Oppimismuotoja

Yksilön oppiminen voidaan karkeasti jakaa työn lähellä tapahtuvaan oppimiseen ja työn ulkopuolella tapahtuvaan osaamisen kehittämiseen. Koska ulkoisesti hoidettu kehittämistoiminta on usein liian kallista ja muutostahtiin nähden liian hidasta, on monissa yrityksissä käytössä niin sanottu ”20/80”-sääntö. Tämä tarkoittaa sitä, että enintään 20 % kaikesta henkilöstön kehittämisestä tulisi tapahtua työn ja työyhteisön ulkopuolella, ja loput 80 % tuetusti työpaikalla ja työn äärellä.

Seuraavana on listattuna yksilön oppimisen muotoja lähellä työtä:

- Tehtäväkierto
 - henkilöitä siirretään oppimaan eri yksiköihin ja toimintoihin
 - henkilöt oppivat arvostamaan muita toimintoja ja saavat uusia näkökulmia asioihin
 - auttaa näkemään yhteistyön tärkeyden ja mahdollisuudet eri toimintojen välillä
 - heikentää tehokkuutta, koska aikaa pitää käyttää uuden oppimiseen
 - hyödyt suurempia kuin haitat
- Erityistehtävät, projektit ja komennukset
 - henkilö siirretään määrätyksi ajaksi ottamaan vastuuta uudesta tehtävästä
 - mihin työtehtävään tahansa voidaan liittää erityistehtäviä ja –haasteita
 - jos uusi tehtävä on omaa työkokonaisuutta laajempi tai kokonaan uusi, se laajentaa työntekijän osaamista ja vahvistaa tämän kokonaisnäkemyksiä työstä ja organisaatiosta
 - eri alojen osaajat pääsevät projektiryhmissä hyödyntämään monipuolista tietovarantoa ja laajentamaan omaansa
 - kokonaisnäkemys ja yrityksen tuntemus kehittyvät tällaisissa hankkeissa
 - henkilöt voivat harjoitella esimies- ja johtamistehtäviä
 - projektit ovat tehokkaita kouluttamispaikkoja sekä ammatillisen kasvun ja uralla etenemisen tapoja
 - komennuksilla henkilö siirretään uuteen paikkaan tai yksikköön hoitamaan määrättyä tehtävää
 - komennus ulkomailla on tehokas tapa kehittää kansainvälisyyttä ja ammatillista kasvua
- Sijaisuuksien hoito
 - tapa turvata toiminnan sujuminen
 - tehokas tapa kehittää, levittää ja uudistaa osaamista
 - sijaisuuksilla voidaan vähentää osaamiskasvu organisaatiossa, jos ne on hoidettu järjestelmällisen ja asianmukaisen perehdyttämisen avulla

- Ristiinkoulutus
 - työntekijöitä perehdytetään toistensa tehtäviin
 - lisää joustavuutta ja työn tuottavuutta, sillä osaavaa työvoimaa voidaan siirtää sinne, missä sitä tarvitaan, esimerkiksi prosessin pullonkaulapisteisiin
 - moniosaamisen merkitys kasvaa ryhmätyön yleistyessä
 - tavoitteiden saavuttamisessa auttaa se, että jäsenet voivat tarvittaessa tehdä toistensa tehtäviä tai auttaa niissä
 - ristiinkoulutus ja moniosaaminen mahdollistavat usein hyvän sijaisjärjestelmän
 - yksilölle moniosaaminen tuo vaihtelua ja haastetta työhön
 - ammattitaito kehittyy ja mahdollisuudet liikkua työtehtävästä toiseen paranevat
- Mentorointi
 - kokeneempi työntekijä (mentori) tukee vähemmän kokenutta (aktori)
 - psykososiaalinen (mm. rohkaisu, tuki, hyväksyntä) sekä työssä kehittymistä ja uraa edistävä tarkoitus
 - mentori ei anna valmiita ohjeita, vaan auttaa aktoria itse löytämään parhaat ratkaisut
 - mentorisuhteen on oltava avoin, henkilökohtainen, luottamuksellinen, ja molempien osapuolten täytyy olla sitoutuneita siihen
- Tutorointi
 - tutorin odotetaan neuvovan, opettavan tai tukevan työntekijää selkeästi rajatussa työtehtävässä tai –alueella
 - tutor on jonkun tietyn alueen erikoisosaaja
 - tutor voi tutoroida koko henkilöstöä joissain asioissa
 - kaikki tietävät, että tutorilta voi kysyä neuvoa
- Toimintaoppiminen
 - suunnitelmallista toimintaa, jossa teorian omaksuminen ja käytäntöön soveltaminen vuorottelevat
 - tapahtuu usein ryhmässä

- ryhmälle saatetaan antaa jokin aito yrityksen ongelma ratkaistavaksi
- tehtävän suorittamista tuetaan käsittelemällä siihen liittyvää uutta tietoa, toiminnan kehittämisen työkaluja ja käytännön esimerkkejä
- pitkäkestoiset koulutukset rakennetaan usein toimintaoppimisen periaatteille, eli lyhyet koulutusjaksot ja käytännön soveltamisjaksot vaihtelevat
- Verkko-oppiminen (e-oppiminen)
 - oppimisen muoto, jossa tieto- ja viestintäteknologiaa hyödynnetään oppimisessa ja opetuksessa
 - moderneissa e-ympäristöissä voidaan jakaa materiaaleja, esittää luentoja, käydä keskusteluja, palauttaa ja arvioida oppimistehtäviä, kehittää ideoita ja tehdä harjoituksia yhdessä sekä antaa ja saada palautetta
 - hyvänä puolena se, että oppija voi usein itse määritellä ajan, paikan ja tahdin oppimiselleen
 - myös intranet voi toimia oppimisfoorumina (e-ympäristönä).

(Viitala 2013.)

Seuraavaksi käydään läpi mahdollisia työn ulkopuolella käytettäviä oppimisen muotoja:

- Koulutus
 - suosittu henkilöstön kehittämisessä
 - tarkoittaa kaikkea oppimiseen tähtäävää toimintaa, joka on erillään työnteosta, erikseen järjestetyssä tilassa ja tietyssä ajankohtana
 - voi olla lyhyt luento, päivän mittainen koulutus, tai jopa vuosia kestävä tutkintoon johtava koulutusprosessi
 - voi olla sisäinen tai ulkoinen koulutus
 - sisäisissä parempi mahdollisuus yhdistää kehittämistoiminta organisaation strategiaan tavoitteisiin
 - mahdollista kehittää järjestelmällisempi ja sisäisesti integroidumpi lähestymistapa henkilöstön kehittämiseen
 - ulkoisilla koulutuksilla pystytään rikastamaan yrityksen osaamista uusilla näkökulmilla sekä hyödyntämään organisaation ulkopuolisia asiantuntijoita
 - kouluttajina voivat toimia oman yrityksen edustajat tai ulkopuoliset henkilöt

- Omaehtoinen eli itseohjautuva oppiminen
 - huomioi yksilölliset tarpeet ja mahdollisuudet sisällön ja aikataulun suhteen
 - vuorotteluvapaa
 - 90-359 päivän vapaa, josta työnantaja ja –tekijä sopivat
 - voidaan anoa, kun on oltu samalla työnantajalla vähintään 13 kuukautta ja työelämässä vähintään 10 vuotta
 - käytetään usein opiskeluun
 - palkkaa saa 70 % siitä työttömyyspäivärahasta, johon henkilöllä olisi oikeus työttömäksi jäädessään
 - opintovapaa
 - työntekijällä on oikeus opintovapaaseen, jos hän on ollut samalla työnantajalla vähintään vuoden
 - opintovapaata voi saada viiden vuoden aikana enintään kaksi vuotta
 - voi käyttää yhdessä tai useammassa jaksossa
 - voi jaksottaa myös niin, että työntekijä on osan työpäivästä töissä, ja osan opintovapaalla
 - palkaton, ellei erikseen sovita muuta
 - työntekijällä on oikeus Kelan opintorahaan tai Koulutusrahaston aikuiskoulutustukeen.

(Viitala 2013.)

Osaamisen kehittämistä voi tehdä lähellä työtä myös ryhmätasolla:

- Kehittämiprojektit
 - voi näkyä toimintamallien, prosessien, rakenteiden tai vastaavien asioiden kehittymisenä käytännön tasolla
 - projektiin osallistuvat henkilöt oppivat jotain uutta
 - projektin jäsenet oppivat kehitettävän asian lisäksi myös projektinhallintaan liittyviä taitoja
 - kehittämisprojektin kulku on seuraavanlainen:

1. Valmistelu, eli päätös aloittamisesta, vastuuryhmän muodostaminen ja tiedottaminen
 2. Nykytilanteen kartoitus
 3. Toimenpiteet
 4. Arviointi
- Kokeilutoiminta
 - laajat kokeilut yrityksen tai jonkun yksikön tasolla, ja uudet ratkaisut joita pieni ryhmä tai yksittäinen henkilö soveltaa työssään
 - liittyy usein johonkin uuteen järjestelmään, työkaluun tai toimintatapaan, mutta voidaan soveltaa kaikenlaisiin asioihin
 - Erilaiset ongelmanratkaisutilanteet
 - hyviä tilaisuuksia oppimiseen, koska oppimisesta tulee tehokasta, jos ongelmanratkaisuun suhtaudutaan tutkivalla ja oppivalla tavalla
 - riippuen ongelman luonteesta, sen ratkaisemiseen voi osallistua koko henkilökunta tai laajempi ryhmä tai muutaman vastuuhenkilön joukko
 - Tiimityöskentely
 - tiimi tai ryhmä voi toimia hyvänä ammatillisen kehittymisen paikkana jäsenilleen
 - aloitteleva henkilö saa tukea omalle kehitykselleen kokeneiden osaajien tiimissä
 - tapahtuu mallioppimista
 - Parhaista käytännöistä oppimisen menetelmä (bench marking)
 - menetelmä, jonka avulla opitaan systemaattisesti hyviltä esikuvilta
 - etsitään sellaista toimintatapaa, joka on osoittautunut hyväksi käytössä
 - mahdollisuus saada ideoita oman toiminnan kehittämiseen
 - parhaan käytännön tutkiminen tarjoaa enemmänkin vertailukohdan kuin tarkan toiminnan mallin
 - yleensä tutkittava käytäntö antaa suunnan ja tarjoaa ideoita omaan kehittämistyöhön sekä auttaa paikantamaan kehitystarpeita omassa toiminnassa
 - bench marking -prosessi etenee seuraavasti:
 - valitaan kehityskohde

- suunnitellaan bench marking -projekti
 - analysoidaan prosessi tai toiminto, joka on kehittämisen kohteena
 - etsitään bench marking -kumppani ja sovitaan asiasta sen kanssa
 - valmistellaan bench marking -vierailu: Laaditaan kysymykset ja jaetaan vastuut (kysyminen, dokumentointi)
 - toimitetaan kysymykset vierailukohteeseen etukäteen
 - toteutetaan vierailu
 - analysoidaan vierailukäynnin antia ja sen toteuttamiskelpoisuutta omassa organisaatiossa
 - kehitetään omaa toimintaa saatujen ideoiden pohjalta
- vierailut ja opintokäynnit perustuvat esimerkistä oppimiseen, mutta ovat kevyempiä kuin bench marking.

(Viitala 2013.)

2.4 Osaamisen johtaminen

Tässä alaluvussa kerrotaan osaamisen johtamisesta, yrityksen strategisesta osaamisesta ja esimiesten roolista osaamisen johtajina. Lisäksi käydään läpi osaamispääoman käsitettä.

”Osaamisen johtamisella tarkoitetaan sitä tarkoituksellista toimintaa, jonka avulla osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan.” (Viitala 2013)

Osaamisen johtamisen ymmärtämisen ydin on yksilön oppimisen ja osaamisen ymmärtämien. Osaamisen johtamisen lähtökohtana voidaan pitää sitä, että pystytään määrittelemään sellainen osaaminen, jonka avulla organisaatio voi saavuttaa päämääränsä ja onnistua liiketoimintastrategiassaan. Tällaista osaamista kutsutaan strategiseksi osaamiseksi tai ydinosaamiseksi. Strategisella osaamisella on kriittinen rooli, sillä sen osaamisen varassa yrityksen menestys on hankittu. (Viitala 2013.)

Osaamisen johtamisella siis pyritään hankkimaan, kehittämään ja säilyttämään organisaatiolle hyödyllistä osaamista, jonka avulla organisaation tavoitteet voidaan saavuttaa.

Lisäksi osaamisen johtamisella tulisi tietoisesti kehittää oppimista tukevaa kulttuuria, jotta organisaatiosta saataisiin jatkuvasti oppiva ja sen myötä jatkuvasti kehittyvä. Jotta osaamisen johtaminen olisi järkevää, on tiedettävä tavoiteltavan osaamisen sisältö ja määriteltävä tarvittava osaaminen, joka tukee organisaation strategisia tarpeita ja työhön tarvittavan ammattitaidon yleisiä vaatimuksia. Organisaation näkökulmasta tavoiteltavan osaamisen määrittelyn kehyksen määräävät organisaation visio ja strategia. Visio synnyttää sytykkeitä ja pakotteita sekä antaa suuntaa osaamis pohjan jatkuvalla kehittämiselle kohti organisaation tavoitteiden mukaista osaamista. (Viitala 2004.)

2.4.1 Yrityksen strateginen osaaminen

Osaamisen johtamisen lähtökohta on sen osaamisen määrittely, jonka avulla yrityksen uskotaan saavuttavan visionsa ja toteuttavan strategiansa. Vision tai päämäärien selkiyttämisen avulla on helpompi määrittellä, suunnitella ja kehittää osaamista. Osaamisen johtaminen tulee aloittaa sillä, että selvennetään yrityksen toiminnan suuntaviivat kaikilla organisaation tasoilla käyttäen avuksi yrityksen missiota, päämäärää, visiota, tahtotilaa ja strategiaa. Jotta strategisia osaamisia voitaisiin tietoisesti vaalia, tulee organisaation ylimmän johdon tunnistaa nämä osaamiset, kehittää niitä määrätietoisesti, hyödyntää niitä tehokkaasti sekä laatia suunnitelma näitä osaamisia varten. Suunnitelmasta tulisi käydä ilmi strategisten osaamisen määrä, laatu, sijainti ja hankintatapa. Strategisten, eli ydinosaamisten tunnistaminen on mahdollista, kun tiedetään mikä on yrityksen ainutlaatuisia osaamista ja mitä ovat ne osaamiset, joilla asiakkaille tuotetaan lisäarvoa. Lisäksi ydinosaamiselle tulee olla tarvetta myös tulevaisuudessa ja sitä olisi hyvä pystyä siirtämään uusille liiketoiminta-alueille. (Viitala 2006.)

Osaamisen johtamisen tärkein tavoite on saada linkitettyä yrityksen strategia ja yksilöiden osaamiset. Ilman johtamista olemassa oleva osaaminen ei kehity liiketoiminnan tarpeiden mukana (Ojala 2008). Koko henkilöstön osaamisen tulisi hyödyttää yrityksen perustehtävän ja strategioiden toteutumista. Onnistunut osaamisen johtaminen edellyttää, että johtajat ja esimiehet ymmärtävät sen järjestelmällisen luonteen, ja että osaamisen johtamista pidetään toiminnan tavoitteena. Yrityksen johdon pitäisi mieltää vision edellyttämät yritystason erikoisosaamiset kilpailukykytekijänä, ja samaan aikaan huolehtia yksilöiden henkilökohtaisen tason osaamisen, motivaation ja hyvinvoinnin teki-
jöistä. Lisäksi näiden kahden ääripään välille pitäisi pystyä rakentamaan siltaa. Tämä silta muodostuu kahdesta asiasta:

1. Yrityksen sosiaalisista prosesseista, joissa ihmiset jakavat, luovat ja hyödyntävät tietoa ja osaamista.
2. Yrityksen rakenteiden, järjestelmien ja toimintamallien muodostamasta kehyksestä, joka ohjaa, pakottaa, tukee ja luo osaamisen kehittymisen ja hyödyntämisen prosesseja yrityksessä.

Mitä kehittyneemmällä tasolla yllämainitut asiat ovat, sitä kehittyneempi on yrityksen osaamisen ja oppimisen taso. (Viitala 2006.)

2.4.2 Osaamisen johtaminen

Esimiesten on osaamisen johtajina pystyttävä tukemaan sekä yksilöiden että organisaation oppimista (Ojala 2008). Esimiehillä tulee olla hyvä oman alan ammattitaito, hyvät vuorovaikutustaidot, kyky arvioida omaa toimintaa ja vastaanottaa palautetta, kehittävä ote omaan työhön ja ammattitaitoon sekä tietoisuus omasta roolista. Edellä mainitut ominaisuudet ovat perusedellytys osaamisen johtamiselle. Esimiehen tulee toimia suunnan selkiyttäjänä, ryhmätoiminnan rakentajana ja yksilön kehittymisen tukijana. Suunnanselkiyttäjänä toimimisella tarkoitetaan sitä, että esimies selkiyttää liiketoimintavisiota ja -strategiaa sekä eri yksiköiden visioita ja tavoitteita liittyen osaamisen kehittämiseen, pitää esillä asiakkaan näkökulman ja määrittelee puutteet osaamisissa. Ryhmätoiminnan rakentajana esimies yhdenmukaistaa osaamis pohjaa ja nostaa sen tasoa, edistää osaamisen jakamista, rakentaa tarvittavia osaamisyhdistelmiä ja vahvistaa yhteisöllisyyttä. Yksilön kehittymisen tukijana toimiminen tarkoittaa sitä, että esimies tunnistaa yksilöllisiä kykyjä, ohjaa yksilöitä arvioimaan osaamistaan, tukee ja rohkaisee yksilöitä uusiin osaamisiin, määrittelee tavoitteita ja suunnittelee osaamisen kehittämisen keinoja. (Viitala 2004.)

Osaamisen johtamiseen on erilaisia keinoja:

- Keskustelu
 - keskustelu toiminnan tavoitteista ja nykytilasta
 - selvitys organisaation toiminnan taustalla vaikuttavista järjestelmistä
 - toimintaa arvioivan keskustelun luonti
 - alaisten osallistuttaminen ja yhteishengen luonti

- Puitteet
 - tilanteiden ja järjestelmällisyyden luonti oppimista tukevalle keskustelulle
 - oppimista tukevien toimintamallien kehittäminen
 - oppimista tukevien informaatiojärjestelmien ja mittareiden luonti
- Ilmapiiri. (Oppiminen onnistuu parhaiten turvallisessa ja luottamuksellisessa ilmapiirissä. Lisäksi työelämässä tapahtuva oppiminen on enimmäkseen yhteisöllinen ilmiö. Työyhteisö on siis tärkeä osaamisen johtajan kehittämisen kohde.)
 - avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin luonti
 - rakentava ongelmien ja virheiden käsittely
 - rakentavan palautteen antaminen
 - alaisten arvostava kohtaaminen ja kuunteleminen.

(Viitala 2004.)

Esimiehille ja kaikille oppijoille on olemassa prosesseja ja työkaluja osaamisen johtamisen perustaksi, ja niitä ovat esimerkiksi:

- osaamistarpeiden selvittämisprosessi ja ohjeistus, mahdolliset tarvittavat lomakkeet
- osaamispääoman kuvaus
- osaamisstrategian kuvaus
- osaamiskartta tai –profiili
- osaamisprofiilit eri yksiköille
- osaamispääoman kehityssuunnitelman kuvaus yksiköille, osastoille tai vaikkapa tiimeille
- henkilökohtaiset opetussuunnitelmat (HOPS)
- kehityskeskusteluohjeet ja tarvittavat lomakkeet
- osaamispääoman mittarit ja arviointimenettelyt
- strategisten osaamisten kehittämisohjelmat
- osaamisaluekohtaiset vastuuhenkilöt, kompetenssimestarit ja muut asiantuntijat

- Kompetenssimestari on tietyn strategisen osaamisalueen ”päällikkö”, jonka tehtävänä on määrittää, mitä osaaminen tarkoittaa omassa yrityksessään. Hän arvioi myös, minkä verran eri tasoisia osaajia tarvitaan strategian toteutumiseksi.
- yhteistyöopintuottajat ja osaamiskumppanit (esimerkiksi korkeakoulut, oppilaitokset ja konsultit)
- työssä oppimisen järjestäminen
- yrityksen henkilöstöpolitiikka itseopiskelun tukemiseksi, koulutuksen kustannusten vastuusta, työajan käytöstä uuden oppimiseen ja niin edelleen
- erilaisten mittausten toteuttaminen (ilmapiiri, oppiva organisaatio, esimiesarvio)
- osaamispääomaraportoinnin ohjeistus ja malli.

(Ojala 2008.)

Yksi esimerkki osaamisen johtamista helpottavista työkaluista on Skillhive, jonka on kehittänyt suomalainen Intunex Oy. Skillhive-palvelussa työntekijöiden on mahdollista luoda oma osaamisprofiili, johon on listattu työntekijän omat osaamiset ja kiinnostuksen kohteet sekä etsiä muita osaajia. Tämä helpottaa oikean osaamisen löytämistä organisaation sisällä. Lisäksi Skillhive on mahdollista integroida organisaation jo olemassa oleviin järjestelmiin, kuten intranettiin tai henkilöstönhallintajärjestelmään. (Skillhive 2015.)

2.4.3 Osaamispääoma

Osaamispääomalla tarkoitetaan organisaation yksilöissä, rakenteissa ja verkostoissa olevaa osaamista. Jotta nämä osaamiset saataisiin tehokkaasti palvelemaan yrityksen toimintaa, on osaamispääomaa johdettava. Koska osaamisen rooli on korostunut viime vuosikymmeninä työelämässä, tulisi osaamiseen suhtautua samalla tavalla kuin mihin tahansa organisaation resurssiin, esimerkiksi rahaan ja johtaa sitä sen mukaisesti. Osaamisresurssista pitäisi olla yhtä hyvin perillä kuin rahasta, eli yrityksen tulisi tietää paljonko osaamista on ja millä osa-alueilla sekä kuinka paljon ja millaista osaamista tarvitaan tulevaisuudessa ja mistä sitä hankitaan. Johtamalla osaamista oikein, päästään yrityksen liiketoiminnan tavoitteisiin. Toisin sanoen osaamispääoman johtamisen tuloksellisuutta voidaan arvioida toiminnan tavoitteiden toteutumisten avulla. (Ojala 2008.)

Jotta yrityksen osaamispääomaa voitaisiin kehittää ja johtaa, tulisi koko yrityksen osaamispääoma koota yhteen. Tämän avulla voidaan havainnollistaa, millaista osaamista on jo olemassa sekä arvioimaan nykyisen pääoman käytön tehokkuutta. Listaminen selkeyttää lisäksi yksilöiden osaamisten ja yrityksen rakenteiden välistä yhteyttä, jolloin esimiesten on helpompi nähdä, mille alueelle kehittämistyötä tulisi kohdentaa osaamispääoman lisäämiseksi. (Ojala 2008.)

Yrityksen visio ja tavoitteet toimivat lähtökohtana osaamispääoman johtamisprosessille. Tähän prosessiin kuuluu seuraavanlaisia tehtäviä:

- toiminnan tavoitteiden selkiyttäminen
- osaamishaasteiden ja -tarpeiden selvittäminen osana strategiaproessia
- osaamisstrategian laatiminen
- osaamispääoman kehittämissuunnitelman laatiminen
- osaamisstrategian toteutus
- osaamispääoman kehittämistoimien tuloksellisuuden mittaaminen ja arviointi, sekä sen mittarit ja indikaattorit
- osaamispääoman johtamisen tuloksellisuuden arviointi ja vertaaminen asetettuihin toiminnan tavoitteisiin
- osaamispääomareportin laatiminen.

(Ojala 2008.)

Organisaation strategiset tavoitteet ovat jokaisen yksikön osaamispääoman kehittämisen lähtökohta, sillä ne määrittelevät tulevaisuuden osaamistarpeet. Osaamistarpeiden kautta syntyy uusia haasteita koko osaamispääomalle ja sen osille, eli henkilö-, rakenne- ja suhdet pääomalle. (Ojala 2008.)

Lähtökohta osaamispääoman kehittämissuunnitelmalle on strategisen suunnitelman mukainen analyysi yrityksen toimintaympäristön ja asiakastarpeiden muutoksista sekä koko yrityksen visio ja tavoitteet. Osaamispääoman kehittämissuunnitelma kuvaa millaisia osaamistarpeita ja -haasteita strategisten tavoitteiden toteutuminen edellyttää, millainen osaamisstrategia valitaan haasteisiin vastaamiseksi, millaisia toimenpiteitä aiotaan strategian mukaan toteuttaa, mihin näillä toimenpiteillä pyritään sekä miten toimenpiteiden onnistumista seurataan. (Ojala 2008.)

Osaamispääomaraportin lähtökohtana ovat toiminnan strategiset tavoitteet ja niistä johdetut osaamishaasteet, toteutetut toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi ja näiden tavoitteiden toteutuminen sovitulla mittareilla tai indikaattoreilla kuvattuna. Lisäksi raportissa kuvataan organisaation varsinaisen toiminnan strategisten tavoitteiden toteutumista. (Ojala 2008.)

3 Laki taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä

Tässä luvussa kuvataan pääpiirteittäin 1.1.2014 voimaanastunut laki taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä (Finlex 2013) ja kerrotaan sen perusteluja.

Lain tavoitteena on edistää työntekijöiden osaamisen kehittämistä, muutostilanteisiin varautumista ja työurien pidentymistä kannustamalla työnantajia järjestämään työntekijöilleen koulutusta, josta työnantaja saisi verohelpotuksia. Lakia sovellettaisiin kaikkiin työnantajiin koosta tai toimialasta riippumatta. Osaamisen kehittämisen myötä saavutettaisiin mahdollisuus työn tuottavuuden ja ylipäättään Suomen kansainvälisen kilpailukykyyn parantamiseen.

Huolehtimalla työntekijöiden ammatillisen osaamisen ajantasaisuudesta ja kehittymisestä pystyttäisiin varautumaan erilaisiin muutostilanteisiin ja parantamaan työntekijöiden edellytyksiä pysyä mukana työelämässä. Osaamisen kehittämisen lähtökohtana olisivat työnantajan tuotanto- ja palvelutoiminnan tarpeet sekä työntekijöiden pitkän aikavälin työllistymismahdollisuudet nykyisen työnantajan palveluksessa. Ammatillisen osaamisen kehittämiseksi annettavan koulutuksen tulisi olla suunnitelmallista ja perustua työpaikalla laadittuun koulutussuunnitelmaan, jossa tulisi ottaa huomioon kaikkien työntekijöiden ammatillisen osaamisen kehittäminen tarkoituksenmukaisella tavalla ryhmiteltynä. Koulutuksen tuottaja voisi olla työnantajan oman organisaation lisäksi myös ulkopuolinen koulutusorganisaatio. Lain keskeisin tarkoitus olisikin saada laajennettua osaamisen kehittämiseen osallistuvien työntekijöiden piiriä siten, että nekin työntekijät, jotka nykyisin useimmiten jäivät osaamisen kehittämistoimien ulkopuolelle, pääsisivät tulevaisuudessa niihin osallisiksi.

Tutkimuksessa selvitetään, kuinka hyvin kvantitatiivisen tiedonkeruun kohderyhmä tuntee lain, kuinka monen vastaajan työpaikalla sitä hyödynnetään ja kokevatko vastaajat lain suoman edun riittävänä kannusteena osaamisen kehittämisen lisäämiseksi.

3.1 Laki koulutuksen korvaamisesta

Lailla pyrittäisiin parantamaan työnantajan mahdollisuuksia järjestää työntekijöilleen heidän ammatillista osaamistaan kehittävää koulutusta. Lakia sovellettaisiin koulutuksesta aiheutuvien kustannusten korvaamiseen työnantajalle, johon ei sovelleta elinkeinoverolakia tai maatilatalouden tuloverolakia, eli julkisen sektorin työnantajiin. Niille työnantajille, joihin sovelletaan elinkeinoverolakia tai maatilatalouden tuloverolakia, eli yksityisen sektorin työnantajille, kustannukset korvattaisiin elinkeinoverotuksessa tehtävällä ylimääräisellä vähennyksellä. Lakia ei sovellettaisi myöskään kotitaloustyönantajiin, koska yksityiset ihmiset eivät järjestä työntekijöilleen koulutusta, joka perustuu taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä annettavan lain mukaiseen suunnitelmaan. Lain ulkopuolelle jäisivät myös

- eduskunnan kanslia
- tasavallan presidentin kanslia
- eduskunnan oikeusasiamiehen kanslia
- valtiontalouden tarkastusvirasto
- Suomen Pankki
- Kansaneläkelaitos.

Korvaukseen oikeuttava koulutus säädettäisiin niistä edellytyksistä, joiden täytyessä työnantajalla olisi oikeus saada korvausta järjestämästään koulutuksesta. Jos työntekijällä ei ole lain edellyttämää suunnitelmaa, tai jos järjestetty koulutus ei sisälly laadittuun koulutussuunnitelmaan, koulutus ei oikeuttaisi koulutuskorvaukseen. Koulutuskorvauksen perusteena olisi työnantajan työntekijälle järjestämä koulutus, joka ylläpitäisi ja edistäisi työntekijän ammatillista osaamista. Koulutuksella tarkoitettaisiin esimerkiksi ulkopuolisen järjestämiä kursseja, seminaareja ja konferensseja, sekä yrityksen sisäistä koulutusta. Koulutuskorvaukseen oikeuttavan koulutuksen vähimmäiskesto olisi yksi tunti, ja koulutuksesta tulisi maksaa palkkaa työntekijälle.

Koulutuskorvauksen määrä julkisella sektorilla olisi kymmenen prosenttia koulutuskorvauksen perusteena käytettävästä palkkakustannuksesta. Koulutusvähennyksen määrä yksityisellä sektorilla olisi 50 prosenttia koulutuskorvauksen perusteena käytettävästä palkkakustannuksesta. Koulutuspäivien palkkakustannus laskettaisiin kertomalla

keskimääräinen päiväpalkka koulutuskorvaukseen oikeuttavien *koulutuspäivien* määrällä.

- Keskimääräinen päiväpalkka laskettaisiin siten, että palkkasumma, joka on työttömyysetuuksien rahoituksesta annetun lain mukainen työnantajan työttömyysvakuutusmaksun perusteena, jaetaan työnantajan keskimääräisellä työntekijämäärällä, ja näin saatu osamäärä luvulla 200.
 - Kun päiväpalkan jakajana käytetään lukua 200 vuodessa olevien 258 arkipäivän sijasta, vastaa se palkkasumman korottamista noin 25 prosentilla. Tämä korotus vastaa työnantajan keskimääräisiä sosiaalivakuutusmaksuja.
- Koulutuskorvauksen laskennassa käytettävä koulutuspäivä laskettaisiin siten, että vähintään tunnin kestävät koulutusjaksot laskettaisiin yhteen, ja jaettaisiin kuudella.
 - Laskutoimitus tehtäisiin työntekijäkohtaisesti ja vain täydet päivät (á 6 tuntia) otettaisiin huomioon.
 - Jos työntekijä on esimerkiksi ollut kalenterivuoden aikana koulutuksessa yhteensä 15 tuntia, hänellä olisi kaksi koulutuskorvaukseen oikeuttavaa koulutuspäivää ($15 / 6 = 2,5 \sim 2$).

Koulutuskorvaukseen oikeuttavien koulutuspäivien enimmäismäärä olisi kolme päivää työntekijää kohden kalenterivuoden aikana.

Haettaessa koulutuskorvausta, valtion virastot ilmoittaisivat valtiovarainministeriölle koulutuskorvauksen määrän järjestämänsä koulutusta seuraavan kalenterivuoden maaliskuun loppuun mennessä. Tämän jälkeen valtiovarainministeriö vahvistaisi ilmoitusten perusteella maksettavan koulutuskorvauksen määrän ja maksaisi virastoille koulutuskorvauksen koulutusvuotta seuraavan kalenterivuoden kesäkuun loppuun mennessä.

Yritysten hakiessa koulutuskorvausta työttömyysvakuutusrahastolta hoidettaisiin koulutuskorvausta koskeva rahaliikenne osana työttömyysvakuutusmaksujen perintää. Työnantaja ilmoittaisi palkkasummailmoituksen yhteydessä koulutuskorvauksen määrän. Tämän jälkeen työttömyysvakuutusrahasto antaisi päätöksen koulutuskorvauksen määrästä samassa yhteydessä, kun se määrää työttömyysvakuutusmaksun määrän. Koulutuskorvaus siis vähennettäisiin työnantajalle määrätystä työttömyysvakuutusmaksusta. Työttömyysvakuutusrahasto saisi valtiovarainministeriöltä sen rahamäärän ka-

lenterivuosittain, jonka rahasto on hyvittänyt työnantajille koulutuskorvauksina. (Finlex 2013.)

3.2 Esimerkki koulutuskorvauksen määrästä, julkinen sektori

Seuraava esimerkki havainnollistaa koulutuskorvauksen määrää julkisella sektorilla:

Yrityksessä X on 300 työntekijää, ja heidän keskipalkkansa on 3200 euroa kuukaudessa. Kuvitellaan, että jokainen työntekijä on menneen kalenterivuoden aikana ollut tasan 12 tuntia koulutuksissa.

- Työntekijöiden keskipalkka vuositason on

$$3200 \text{ €/kk} \times 12 \text{ (kuukautta)} \times 300 \text{ (työntekijät)} = 11\,520\,000 \text{ €}$$

- Keskimääräinen päiväpalkka on

$$11\,520\,000 \text{ €} \div 300 \text{ (työntekijät)} \div 200 \text{ (työpäivät)} = 192 \text{ €}$$

- Maksettu palkka koulutuspäiviltä on

$$12 \text{ tuntia} \div 6 \text{ tuntia} \times 192 \text{ €} \times 300 \text{ (työntekijät)} = 115\,200 \text{ €}$$

- Koulutuskorvauksen määrä on

$$115\,200 \text{ € (maksettu palkka koulutuspäiviltä)} \times 10 \% = 11\,520 \text{ €}$$

3.3 Esimerkki koulutusvähennyksen määrästä, yksityinen sektori

Seuraava esimerkki havainnollistaa koulutusvähennyksen määrää yksityisellä sektorilla:

Yrityksessä Y on 250 työntekijää, ja heidän keskipalkkansa on 3500 euroa kuukaudessa. Kuvitellaan, että jokainen työntekijä on menneen kalenterivuoden aikana ollut tasan 18 tuntia koulutuksissa.

- Työntekijöiden keskipalkka vuositason on

$$3500 \text{ €/kk} \times 12 \text{ (kuukautta)} \times 250 \text{ (työntekijät)} = 10\,500\,000 \text{ €}$$

- Keskimääräinen päiväpalkka on

$$10\,500\,000\text{ €} \div 250 \text{ (työntekijät)} \div 200 \text{ (työpäivät)} = 210\text{ €}$$

- Maksettu palkka koulutuspäiviltä on

$$18 \text{ tuntia} \div 6 \text{ tuntia} \times 210\text{ €} \times 250 \text{ (työntekijät)} = 157\,500\text{ €}$$

- Koulutusvähennyksen määrä on

$$157\,500\text{ €} \text{ (maksettu palkka koulutuspäiviltä)} \times 50\% = 78\,750\text{ €}$$

4 Tutkimuksen metodologia

Tässä osiossa kuvataan tutkimuksessa käytettäviä metodeja ja selitetään, kuinka itse tutkimus sekä siihen tarvittavan tiedon kerääminen ja analysointi saadaan tehtyä luotettavalla tavalla.

4.1 Metodit

Tässä tutkimuksessa pyritään hahmottamaan osaamisen kehittämisen nykytilaa Suomessa sekä mahdollisia toimialakohtaisia eroja. Näiden hahmottamisten pohjalta tehdään johtopäätöksiä osaamisen kehittämisestä tämän päivän Suomessa.

Osaamisen kehittämisen nykytilan ja toimialakohtaisten erojen hahmottamista varten käytetään kvantitatiivista tiedonkeruuta, kyselylomaketta, joka jaetaan ylempää ammatikorkeakoulututkintoa suorittaville eri aloilla työskenteleville tai työskennelleille opiskelijoille. Kyselylomake koostuu suurimmalta osin monivalintakysymyksistä, jotta vastausten analysointi olisi mahdollisimman yksiselitteistä, ja kynnys kyselyyn vastaamiseen olisi mahdollisimman pieni.

Jotta saataisiin yksityiskohtaisempaa tietoa osaamisen kehittämisen nykytilasta ja toimialojen välisistä eroista, tehdään myös haastatteluita eri toimialoilla toimivien yritysten johto- tai hallintotasolla oleville henkilöille. Haastattelukysymykset jaetaan teemoittain, ja ne pohjautuvat kvantitatiivisen kyselylomakkeen vastausten yhteenvetoon, ja siitä tehtyihin havaintoihin. Haastattelut toteutetaan lomakehaastatteluina, joissa on kuitenkin hieman teemahaastattelun piirteitä. Toisin sanoen haastatteluissa käytetään valmiita listaa haastattelukysymyksistä, mutta koska kysymykset on jaettu teemoittain, saatetaan haastattelun aikana tulla mieleen teemaa tukevia tarkentavia kysymyksiä. Koska haastattelukysymykset ovat pääosin samat jokaisen haastattelun kohdalla, pitäisi vastausten analysoinnin ja vertailun olla keskenään helppoa.

4.2 Tutkimusmetodien luotettavuus

Seuraavat kaksi ala-osiota käyvät läpi valittujen tutkimusmetodien luotettavuutta.

4.2.1 Kyselylomake monivalintakysymyksillä

Kyselylomaketta monivalintakysymyksillä käytetään usein kvantitatiivisessa tutkimuksessa, sillä se jaetaan mahdollisimman suuren otannan toivossa suurelle määrälle ihmisiä. Tällainen tutkimus on helposti toistettavissa, koska kysymykset ja vastausvaihtoehdot ovat ennalta määritetyt. Oikeastaan ainut tekijä, joka saattaa muuttua, on kyselyyn vastaava ryhmä.

Yksi monivalintakyselyn eduista on se, että data on helppo koota ja analysoida, koska vastausvaihtoehdot on valmiiksi määriteltä. Tämä on paljon nopeampaa kuin vapaiden vastausten kokoaminen ja analysointi. Lisäksi vastaukset ovat objektiivisempia, koska ne on koottu standardoidulla tavalla, toisin kuin haastatteluissa. (Milne 1999.)

Kyselyissä on huonojakin puolia. Yksi niistä on se, ettei kysymyksiä voida selittää siinä tilanteessa, jos vastaaja ei täysin ymmärrä, mitä kysymyksellä haetaan takaa. Tämä saattaa johtaa siihen, että vastaaja vastaa kysymykseen sellaisella vaihtoehdolla, joka ei kuvaa hänen todellista mielipidettään. Toisaalta taas kyselyssä saattaa olla liian paljon kysymyksiä, jolloin vastaajan vastaukset saattavat olla pinnallisia eivätkä loppuun asti mietittyjä. (Milne 1999.)

4.2.2 Haastattelu

Haastattelujen avulla pyritään saamaan sellaisia asioita selville, joihin kyselylomakkeen kysymykset eivät vastanneet tai jotka vastausten laajan jakauman takia jäivät epäselviksi tulkinnoiltaan. Haastatteluiden jälkeen pitäisi pystyä arvioimaan osaamisen kehittämisen nykytilaa. Koska haastattelut ovat tärkeä osa tutkimusta, on tärkeää arvioida haastatteluiden luotettavuutta kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmänä.

Haastattelu on tapa ymmärtää toisten kokemuksia. Haastattelun tulokset ovat usein vaihtelevia riippuen haastattelijasta, haastateltavasta, ympäristöstä sekä tilanteesta, jossa haastattelu toteutetaan. Tämä vaikuttaa tutkimuksen toistettavuuteen, sillä tulokset luultavasti vaihtelevat, jos osa edellä mainituista neljästä tekijästä muuttuu. Tulosten vaihtelevuutta voidaan minimoida niin, että kirjoitetaan muistiin kysymykset ja haastateltavien työtehtävät ja pidetään haastatteluympäristö muuttumattomina. (Seidman 1998.)

Haastattelun mahdollisesti suurin etu on haastateltavan vastausten yksityiskohtaisuus. Sanallisesta haastattelusta voi saada ylimääräistä informaatiota puhuttujen sanojen lisäksi esimerkiksi äänen sävyn ja kehon kielen avulla. Tällaista informaatiota saa harvoin kvantitatiivisten tutkimusmetodien avulla (Weiss 1994). Lisäksi haastattelija voi kysyä lisäkysymyksiä tai perusteluja haastateltavan vastauksiin, jos hän ei saa kaipaamaansa informaatiota alkuperäisellä kysymyksellä (Emans 1986).

Haastattelulla on myös huonoja puolia. Voi olla hankalaa löytää oikeat haastateltavat sekä aika ja paikka haastattelulle, jotka sopivat sekä haastattelijalle että haastateltavalle. Lisäksi on olemassa riski, ettei haastateltava pysty vastaamaan joihinkin kysymyksiin, mikä luonnollisesti vähentää haastattelun hyödyllisyyttä. (Weiss 1994.)

5 Tulokset

Tässä kappaleessa käydään läpi kvantitatiivisen kyselyn (liitteet 1 ja 2) ja eri yrityksissä tehtyjen haastattelujen (liite 3) tulokset.

5.1 Kvantitatiivisen kyselyn kaikkien vastausten tulokset

Kyselyn avulla pyrittiin löytämään vastauksia erilaisiin osaamisen kehittämiseen ja johtamiseen liittyviin asioihin, ja ennen kaikkea sen avulla oli tarkoitus huomata toimialakohtaisia eroja osaamisen kehittämisessä suomalaisissa organisaatioissa.

Tämä kysely luotiin yhdessä insinööriyön ohjaajan dosentti yliopettaja Leenamaija Otalan kanssa keväällä 2014. Kysymysten luonnissa käytettiin apuna lähdekirjallisuudesta opittuja kehittämisen keinoja ja käytäntöjä sekä lakia taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä. Kysely oli alun perin tarkoitus lähettää vain Metropoliasa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa suorittaville opiskelijoille, mutta myöhemmin se päätettiin lähettää myös Kuopiossa JET-tutkintoa suorittaville opiskelijoille. Molempien ryhmien pitäisi edustaa oppimishaluisia ja koulutusmyönteisiä henkilöitä, sillä he ovat työelämästä lähteneet suorittamaan jatkotutkintoa. Kysely jaettiin syksyllä 2014.

Kysely tehtiin monivalintakyselynä Google Docs:in kyselykaavakkeen avulla, jolloin kyselyyn johtava linkki oli helppo jakaa eteenpäin ja kaikki vastaukset saatiin samamuotoisina. Tämän myötä myös diagrammien luonti tuloksista oli helppoa, kun vastausvaihtoehdot oli standardisoitu. Lisäksi tällaiseen kyselyyn vastaaminen onnistuu anonyymisti, eli kynnys vastata kysymyksiin rehellisesti on matala.

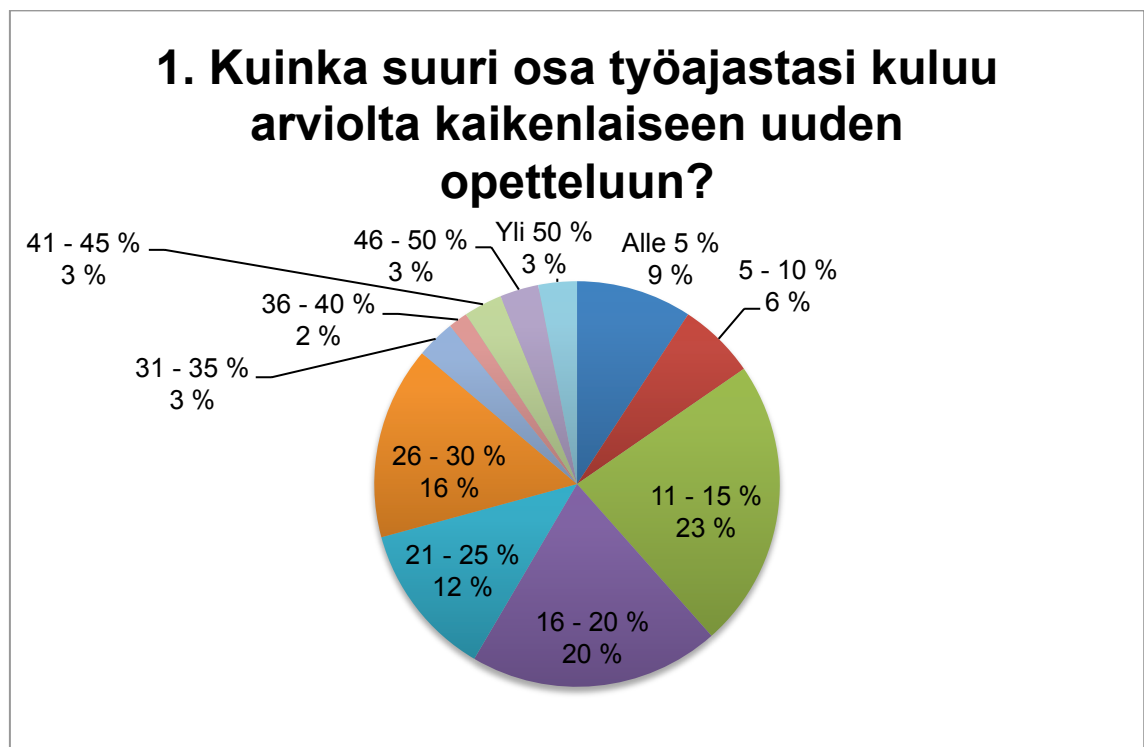
Kyselyyn vastasi yhteensä 65 opiskelijaa. Vastaukset on koottu yhteen, ja aluksi käydään läpi koko otannan vastausjakauma, jonka jälkeen siirrytään toimialakohtaisiin tuloksiin ja poikkeamiin kaikkien toimialojen keskiarvosta.

Kyselyssä esiintyvistä toimialoista *Kansainvälisten organisaatioiden ja toimielinten toiminta, järjestöt ja liitot, Rahoitus ja vakuutustoiminta sekä Kuljetus ja varastointi* edustavat melko pientä otantaa (1-2 vastausta toimialaa kohden). Pienen otannan vuoksi

edellä lueteltujen toimialojen tuloksia ja poikkeamia kaikkien toimialojen keskiarvosta ei ole tutkittu.

5.1.1 Panostus osaamisen kehittämiseen vähentynyt, vaikka tarve uuden oppimiseen kasvaa

Kyselyn ensimmäisessä kysymyksessä haluttiin kartoittaa, kuinka paljon vastaajat käyttävät arviolta työaikaansa kaikenlaiseen uuden opetteluun.

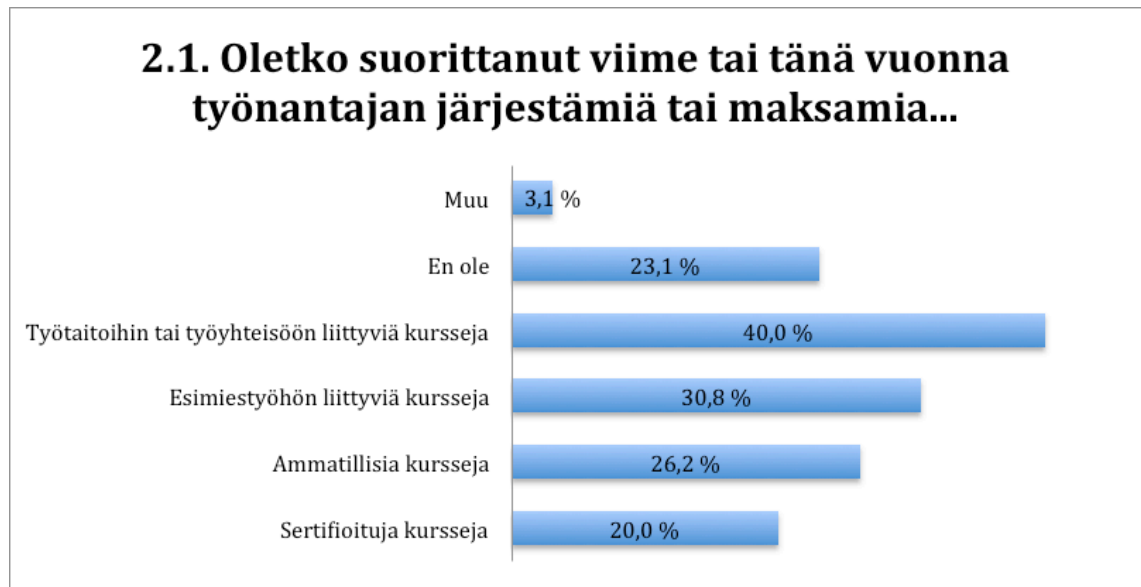


Kuva 7 Kyselyn ensimmäisen kysymyksen vastausjakauma

Yli kolmannes vastaajista (38 %) käyttää alle 16 % työajastaan uuden opetteluun. Tämä on melko pieni määrä, sillä tämän päivän työelämässä tarvittava osaaminen muuttuu jatkuvasti, ja pysyäkseen kilpailukykyisinä organisaatioiden tulisi panostaa osaamisen kehittämiseen ja uuden oppimiseen paljon aikaisempaa enemmän. 86 %:lla vastaajista työaikaa uuden opetteluun kuluu enimmillään 30 %.

Kyselyn ensimmäisen kysymyksen tulokset vahvistavat osaltaan alussa kuvatus Työterveyslaitoksen tutkimuksen (Työterveyslaitos 2014) tuloksia.

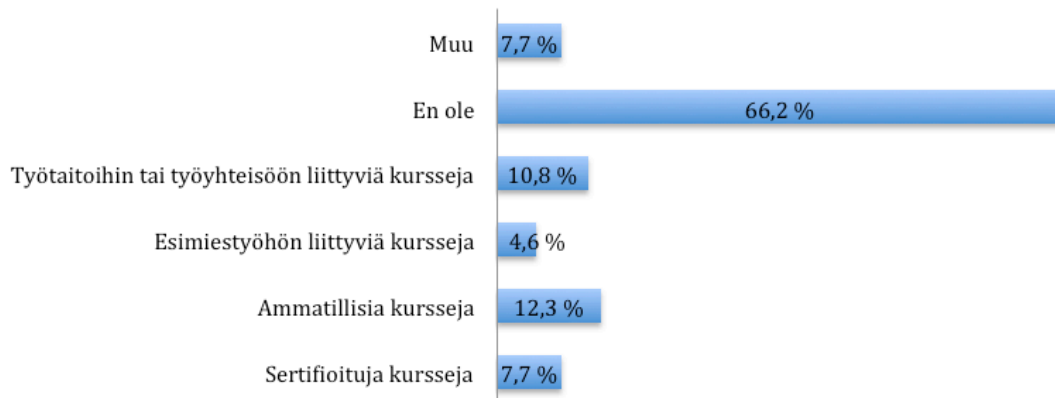
Kyselyn toisessa kysymyksessä haluttiin selvittää, millaisia koulutuksia tai muita muo-
dollisia kursseja työntekijä on suorittanut vuonna 2013 tai 2014. Kysymys oli jaettu
kahteen osaan, joista ensimmäisessä kysyttiin työnantajan maksamista ja toisessa
työntekijän itse maksamista koulutuksista.



Kuva 8 Kyselyn toisen kysymyksen ensimmäisen osan vastausjakauma

Suurin osa vastaajista (76,9 %) on osallistunut erilaisiin työnantajan maksamin koulu-
tuksiin. Noin neljännes (23,1 %) ei ole osallistunut mihinkään koulutukseen, mitä tukee
myös Työterveyslaitoksen tutkimuksen tulokset, joiden mukaan investoinnit henkilös-
tön kehittämiseen ovat laskeneet ja ettei 13 % suomalaisista organisaatioista investoi
ollenkaan henkilöstönsä koulutuksiin (Työterveyslaitos 2014). Eniten on osallistuttu
työtaitoihin tai työyhteisöön liittyviin koulutuksiin (40 %), esimiestyöhön liittyviin koulu-
tuksiin (30,8 %) ja ammatillisiin koulutuksiin (26,2 %). Myös sertifioituihin koulutuksiin
on osallistunut 20 % vastaajista. Tämä ei kuitenkaan vastaa siihen, kuinka paljon erilai-
siin koulutuksiin on käytetty aikaa.

2.2. Oletko suorittanut viime tai tänä vuonna itse maksamiasi...

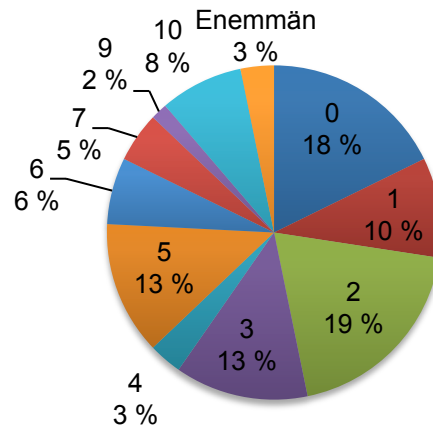


Kuva 9 Kyselyn toisen kysymyksen toisen osan vastausjakauma

Kun työnantajat ovat vähentäneet panostuksiaan osaamisen kehittämiseen, voisi olettaa, että työntekijät panostaisivat itse koulutukseensa. Kuitenkaan kaksi kolmesta vastaajasta ei ole osallistunut itse maksamiinsa koulutuksiin. Koska suomalaisten organisaatioiden investoinnit henkilöstön kehittämiseen ovat laskeneet 37 % vuosien 2009 ja 2013 välillä (Työterveyslaitos 2014), on mielestäni huolestuttavaa, etteivät työntekijät panosta tämän enempää oman osaamisensa kehittämiseen. Koska noin kolmannes vastaajista on kuitenkin osallistunut joihinkin itse maksamiinsa koulutuksiin, voisi kuvitella, että he haluavat kehittää omaa osaamistaan joko uutta työpaikkaa tai nykyisessä työpaikassa olevaa erilaista työtehtävää varten, tai pitääkseen itsensä arvokkaana työntekijänä, josta yritys ei halua luopua. Luulisi kuitenkin, että työntekijät olisivat valmiita kehittämään itseään myös itse maksamallaan kursseilla nykyisessä taloustilanteessa, missä organisaatiot tekevät jatkuvasti kulujen leikkauksia ja irtisanomisia alasta riippumatta.

Kolmannessa kysymyksessä kysyttiin, kuinka monena päivänä vastaaja on osallistunut työnantajan järjestämään tai maksamaan muodolliseen koulutukseen vuonna 2013.

3. Kuinka monena päivänä olet osallistunut työnantajan järjestämään tai maksamaan muodolliseen koulutukseen viime vuonna?



Kuva 10 Kyselyn kolmannen kysymyksen vastausjakauma

Vastaajista 82 % on osallistunut ainakin yhtenä päivänä muodolliseen koulutukseen. Kysymys ei kuitenkaan erittele, kuinka pitkiä koulutusjaksot ovat kestoiltaan olleet. 60 % vastaajista on osallistunut muodollisiin koulutuksiin enintään kolmena päivänä vuodessa. Teoriassa se tarkoittaa sitä, että 60 % työntekijöistä osallistuu muodolliseen koulutukseen yhtenä päivänä neljässä kuukaudessa, tai jopa harvemmin.

5.1.2 Oppimistarpeita tunnistetaan lähinnä työn tekemisen yhteydessä

Kyselyn neljäs kysymys liittyi uusien osaamistarpeiden tunnistamiseen.



Kuva 11 Kyselyn neljännen kysymyksen vastausjakauma

Selvästi suurin osa vastaajista (75,4 %) on sitä mieltä, että osaamistarpeita tunniste-
taan työn tekemisen yhteydessä. Myös oman opiskelun myötä (52,3 %), kollegoiden
kanssa keskustellessa (50,8 %) ja kehityskeskusteluissa esimiehen kanssa (43,1 %) tunniste-
tetaan uusia osaamistarpeita. Yllättävää on sosiaalisen median osuuden pie-
nuus: Vain 4,6 % vastaajista sanoo tunnistavansa uusia osaamistarpeita sosiaalisen
median kautta. Esimerkiksi Twitterissä on todella paljon muun muassa IT-alaan liittyviä
keskusteluja, joita lukemalla voi löytää uusia asioita ja osaamisia omaan ammattiinsa
liittyen.

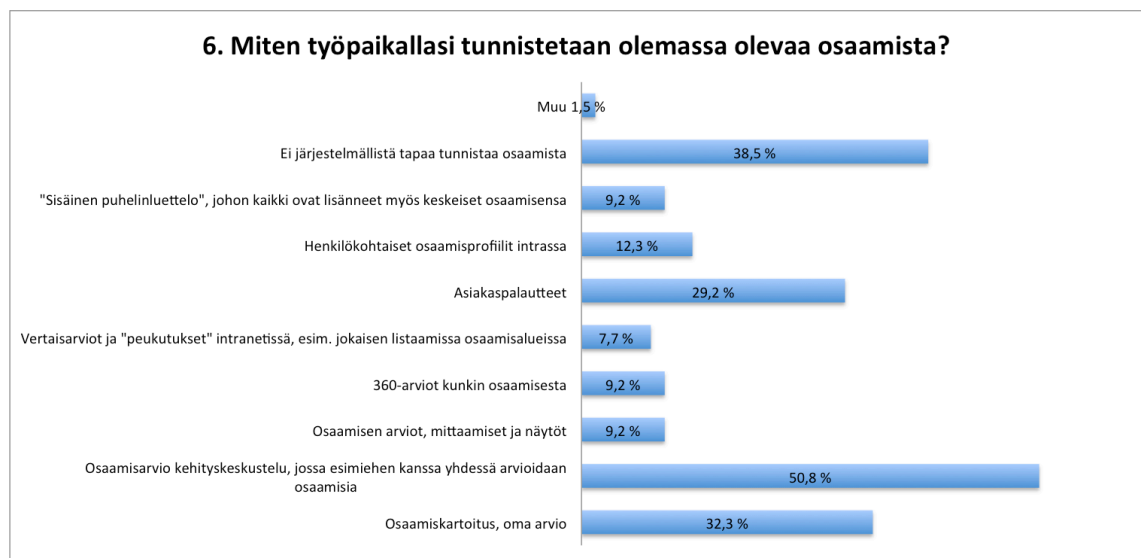
Viidennessä kysymyksessä kysyttiin, miten tarvittavaa osaamista hankitaan.



Kuva 12 Kyselyn viidennen kysymyksen vastausjakauma

Työssä oppiminen tekemällä ja kokeilemalla, erilaiset projektit ja mentorointi on suosituin tapa (75,4 %) hankkia tarvittavaa osaamista. Tämä tukee edellisen kysymyksen tulosta, jonka mukaan suurin osa osaamistarpeiden tunnistamisesta tapahtuu työn tekemisen yhteydessä. Erilaiset kurssit ja koulutukset ovat myös yleisiä tapoja osaamisen hankkimisessa (jopa 55,4 %). Myös kavereilta tai kollegoilta kysyminen on yleistä, sillä lähes kolmannes vastaajista on valinnut sen yhdeksi vastausvaihtoehdokseen. Osallistuminen erilaisiin keskusteluihin verkossa ja sitä kautta uuden osaamisen hankkiminen ei ole kovin yleistä, sillä vain 10,8 % vastaajista ovat valinneet tämän vastausvaihtoehdon. Tämäkin vertautuu hyvin edellisen kysymyksen kohtaan sosiaalisen median hyödyntämisestä osaamistarpeiden tunnistamisessa.

Kuudes kysymys käsittelee olemassa olevan osaamisen tunnistamista.

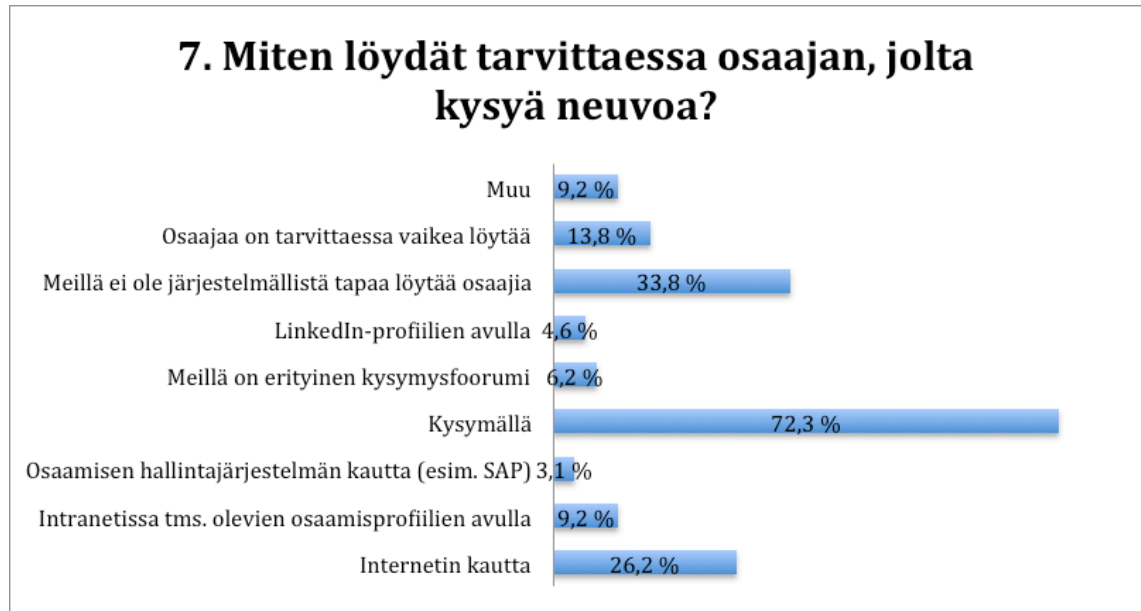


Kuva 13 Kyselyn kuudennen kysymyksen vastausjakauma

Noin puolet vastaajista (50,8 %) ovat vastanneet, että olemassa olevaa osaamista tunnustetaan kehityskeskustelussa esimiehen kanssa, missä arvioidaan osaamisia yhdessä. Lähes kolmannes (32,3 %) on vastannut, että oma osaamiskartoitus auttaa osaamisen tunnistamisessa. Nämä kaksi saattavat olla linkittyneinä toisiinsa, jos esimerkiksi työntekijän itse tekemä osaamiskartoitus käydään esimiehen kanssa läpi kehityskeskusteluissa. 29,2 % vastaajista ovat vastanneet, että asiakaspalautteet auttavat olemassa olevan osaamisen tunnistamisessa. 38,5 % vastaajista ovat vastanneet, ettei heidän työpaikallaan ole järjestelmällistä tapaa tunnistaa osaamista.

5.1.3 Osaajan löytäminen ei järjestelmällistä

Seitsemännessä kysymyksessä kysyttiin, miten löytää tarvittaessa osaaja, jolta kysyä neuvoa.

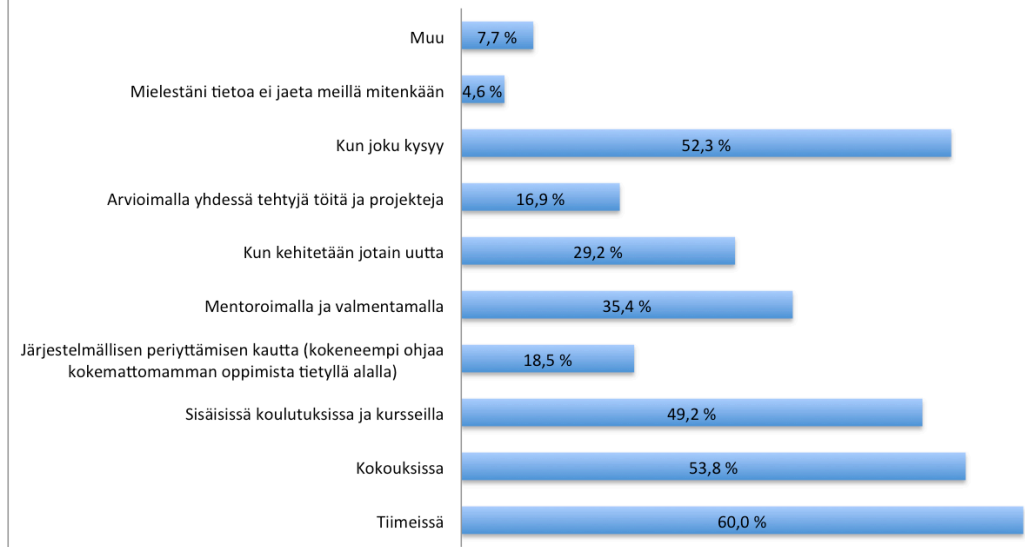


Kuva 14 Kyselyn seitsemännen kysymyksen vastausjakauma

Seitsemännen kysymyksen vastausjakaumasta löytää yhtäläisyyksiä edellisen kysymyksen vastausvaihtoehtoon ”ei järjestelmällistä tapaa tunnistaa osaamista”, jonka 38,5 % vastaajista oli valinnut. Tässä kysymyksessä 33,8 % vastaajista ovat sitä mieltä, ettei heillä ole järjestelmällistä tapaa löytää osaajia. Lisäksi 72,3 % vastaajista ovat vastanneet löytävänsä osaajan kysymällä, mikä ei tietenkään ole järjestelmällistä. 26,2 % sanovat, että osaaja löytyy internetin kautta. Tämä ei kuitenkaan kerro sitä, miten osaaja löytyy internetistä. Erilaisia osaamisprofileita on yllättävän vähän käytössä, kuten esimerkiksi LinkedIn-profileja tai yrityksen sisäisen verkon osaamisprofileja. Lisäksi 13,8 % on vastannut, että osaajaa on tarvittaessa vaikea löytää.

Kahdeksannessa kysymyksessä kysyttiin osaamisen ja tiedon jakamisesta.

8. Miten yrityksessäsi/yksikössäsi jaetaan osaamista ja tietoa?



Kuva 15 Kyselyn kahdeksannen kysymyksen vastausjakauma

Osaamista ja tietoa jaetaan eniten jonkun kysyessä (52,3 %), sisäisissä koulutuksissa ja kursseilla (49,2 %), kokouksissa (53,8 %) sekä tiimeissä (60 %). Myös mentoroimalla ja valmentamalla jakamisen on valinnut vastaukseksi 35,4 % vastaajista. Vain pieni prosentti vastaajista (4,6 %) on sitä mieltä, ettei osaamista ja tietoa jaeta millään tavalla.

5.1.4 Osaamisen haasteet tulevaisuudessa

Yhdeksännessä kysymyksessä kysyttiin ”Mikä on mielestäsi omassa työssäsi isoin osaamiseen liittyvä haaste seuraavien kolmen vuoden aikana?”. Vastaukset sai kirjoittaa vapaasti, joten ne on koottu toimialakohtaisten poikkeamien kanssa toimialojen mukaan jaoteltuna, lukuun ottamatta *kansainvälisten organisaatioiden ja toimielinten toimintaa, järjestöjä ja liittoja, kuljetusta ja varastointia, rahoitus- ja vakuutustoimintaa, sähkö-, kaasu- ja lämpöhuoltoa, jäähdytysliiketoimintaa* sekä *työllisyysyksikköä* niiden pienien otantojen vuoksi. Edellä mainittujen toimialojen vastaukset luetellaan seuraavassa. Englanninkieliset vastaukset on käännetty suomeksi.

Kansainvälisten organisaatioiden ja toimielinten toiminta, järjestöt ja liitot

- Riittävän laajan osaamisen ylläpitäminen: Toimin tällä hetkellä projektissa, mutta pyrin välttämään profiloitumista pelkästään projektien osaajaksi.

Kuljetus ja varastointi

- Osaamisen kehittämisen puutteen takia ryhmän jäsenten motivaatio laskee.

Rahoitus- ja vakuutustoiminta

- Omassa työssäni keskeisin haaste on ainainen kiire ja tuotannollisten asioiden hoitaminen, jonka jalkoihin koulutuksiin osallistuminen jää. Myös henkilökohtainen koulutusbudjetti on kohtuuttoman pieni nähden asiantuntija tehtävään.

Sähkö-, kaasu-, ja lämpöhuolto, jäähdytysliiketoiminta

- Tarvittavan osaamisen määrittäminen siten, että se vastaisi sekä yksilön että yrityksen tavoitteita.

Työllisyysyksikkö

- Kuntaliitokset, sote-uudistus, muutokset lainsäädännössä, muutokset työ- ja elinkeinotoimistojen käytänteissä, työ-lakimuutokset, kuntouttavan työtoiminnan tulevan muutokset, muutokset kuntien vastuusta pitkäaikaistyöttömyyden ja palvelujen hoidossa. Paljon suuria muutoksia, erittäin vaikea arvioida muutosten vaikutusta ja muutoksien seurannaisvaikutuksia yksilöihin.

5.2 Toimialakohtaiset poikkeamat kyselyn tuloksissa

5.2.1 Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta

Puolet vastaajista, jotka työskentelevät tällä toimialalla, eivät ole suorittaneet vuonna 2013 tai 2014 mitään työnantajan maksamia koulutuksia, eikä yksikään itse maksamiin koulutuksia. 50 % vastaajista on suorittanut ammatillisia kursseja, ja 25 % vastaajista sertifioituja kursseja, jotka työnantaja on maksanut tai järjestänyt.

Kolmannessa kysymyksessä, jossa kysyttiin: kuinka monena päivänä vastaaja on osallistunut työnantajan järjestämään tai maksamaan muodolliseen koulutukseen vuonna 2013, puolet vastasi nollana päivänä, neljännes kahdeksana ja toinen neljännes kymmenenä päivänä. Tässä on siis selkeitä eroja riippuen luultavasti työnantajasta ja työtehtävästä.

Uusia osaamistarpeita tunnistetaan melko samoilla tavoin kuin kaikkien kyselyn vastauksen yhteenvedossa. Yleisimpiä tapoja ovat siis oman opiskelun myötä ja työn teke-

misen yhteydessä, joiden lisäksi 50 % vastaajista ovat valinneet vaihtoehdon ”yrityksen johto kertoo”.

Olemassa olevaa osaamista tunnistetaan vastaajien mukaan eniten (75 % vastaajista) omalla osaamiskartoituksella. Tämä on yli 40 %-yksikköä enemmän kuin kaikkien vastausten yhteenvedossa.

Seuraavaksi on lueteltu tällä toimialalla työskentelevien vastaajien vastauksia kysymykseen ”Mikä on mielestäsi omassa työssäsi isoin osaamiseen liittyvä haaste seuraavien kolmen vuoden aikana?”:

- Kiireisessä työelämässä hankalinta on ajan ”varastaminen”, jotta saa pidettyä ammattitaitonsa yllä.
- Uuden tuoteperheen opettelu, jotta kykenee tekemään siihen liittyvät työtehtävät, kuten asennukset, hyvin.
- Ammattilaisten rajattu määrä alallani.
- Jatkuvasti vaihtuvat asiakkaat.

Ammatillisen, tieteellisen ja teknisen toiminnan toimialan selkeimmät erot kaikkien toimialojen vastausten yhteenvedoon ovat:

- Puolet vastaajista eivät ole suorittaneet vuonna 2013 tai 2014 mitään työnantajan maksamia koulutuksia (vertaa kuva 8: 23,1 %)
- Yksikään vastaajista ei ole suorittanut itse maksamiaan kursseja (vertaa kuva 9: 66,2 %)
- Yrityksen johto kertoo 50 %:lle vastaajista uusista osaamistarpeista (vertaa kuva 11: 20 %)
- 75 % vastaajista tunnistaa olemassa olevaa osaamista oman osaamiskartoituksensa avulla (vertaa kuva 13: 32,3 %).

5.2.2 Informaatio ja viestintä (media, pelituotanto, IT-palvelut, tietoliikenne)

Tällä toimialalla työskentelevät ovat suorittaneet vuonna 2013 tai 2014 selkeästi enemmän työnantajan järjestämiä tai maksamia sertifioituja kursseja (noin 43 % vastaajista), kuin kaikkien vastausten yhteenvedossa (20 % vastaajista). Esimiestyöhön liittyviä kursseja ei taas ole suoritettu ollenkaan. Lisäksi noin 28 % vastaajista ovat suorittaneet myös itse maksamiaan sertifioituja kursseja, mikä on lähes neljä kertaa enemmän, kuin kaikkien toimialojen vastausten yhteenvedossa (7,7 % vastaajista).

Tarvittavan osaamisen hankintatavat ovat jakautuneet tällä alalla melko samoilla pro-senteilla, kuin kaikkien alojen vastausten yhteenvedossa. Ainut suurempi poikkeus on, että yrityksen sisäisten kurssien osuus on noin 35 %, kun taas kaikkien vastausten

yhteenvedossa vastaava prosentti on yli 52 %. Vastaavasti tällä toimialalla yrityksen ulkopuolisten kurssien ja koulutusohjelmien osuus on noin 71 %, kun kaikkien vastausten yhteenvedossa osuus on noin 55 %.

Tälläkin alalla olemassa olevaa osaamista tunnustetaan useimmiten omalla osaamiskartoituksella (noin 36 % vastaajista). Asiakaspalautteet ovat toinen merkittävä apukeino tähän noin 29 %:n osuudella. Kuitenkin noin 36 % vastaajista on sitä mieltä, ettei heidän työpaikallaan ole järjestelmällistä tapaa tunnistaa osaamista.

Tällä toimialalla osaamisen ja tiedon jakamista ei tapahdu pahemmin mentoroimalla ja valmentamalla (noin 14 %), toisin kuin kaikkien vastausten yhteenvedossa (noin 35 %). Sen sijaan kehitettäessä jotain uutta osaamisen ja tiedon jakamista tapahtuu noin 57 %:n mielestä. Vastaava luku kaikkien vastausten yhteenvedossa on noin 29 %.

Seuraavaksi on lueteltu tällä toimialalla työskentelevien vastaajien vastauksia kysymykseen ”Mikä on mielestäsi omassa työssäsi isoin osaamiseen liittyvä haaste seuraavien kolmen vuoden aikana?”:

- Palveluiden siirtäminen ja uudelleenrakentaminen pilveen.
- Mistä tiedän, mitä osaamista tulisi kehittää?
- Oikean fokuksen löytäminen: On miljoonia kiinnostavia asioita, joista tuhannet voisivat olla hyödyllisiä minulle ja yritykselleni. Näistä on löydettävä ne muutammat hyödyllisimmät ja relevanteimmat.
- Virtualisointi ja pilvi-palvelut.
- Teknologia edistyy nopeasti. Mitä opittiin eilen, vanhenee tänään. Johto pelkää koulutuksen hetkellistä vaikutusta työntekoon. Haaste on siis tasapainottaa olemassa oleva osaaminen ja uuden hankkiminen.
- Löytää sellaista työtä, joka vastaa osaamistani nyt. Mitä enemmän osaan, sitä vaikeampaa on löytää tällaista työtä.
- Viimeisimpien teknologioiden opettelu. Vision ja tavoitteiden asettaminen seuraavan sukupolven teknologioille.
- Pitää oppia kehittämis- ja tukitaitoja uusille teknologioille.

Informaation ja viestinnän toimialan selkeimmät erot kaikkien toimialojen vastausten yhteenvetoon ovat:

- Työnantajan järjestämille tai maksamille sertifioituille kursseille on vuonna 2013 tai 2014 osallistunut noin 43 % vastaajista (vertaa kuva 8: 20 %)
- Työnantajan järjestämille tai maksamille esimieskursseille ei ole osallistuttu lainkaan vuonna 2013 tai 2014 (vertaa kuva 8: 30,8 %)
- Noin 28 % vastaajista ovat suorittaneet itse maksamiaan sertifioituja kursseja (vertaa kuva 9: 7,7 %)
- Yrityksen sisäisten kurssien osuus tarvittavan osaamisen hankkimisessa on noin 35 % (vertaa kuva 12: 52,3 %)

- Yrityksen ulkopuolisten kurssien ja koulutusohjelmien osuus tarvittavan osaamisen hankkimisessa on noin 71 % (vertaa kuva 12: 55,4 %)
- Noin 14 % vastaajista ovat vastanneet, että osaamisen ja tiedon jakamista tapahtuu mentoroinnin ja valmentamisen avulla (vertaa kuva 15: 35,4 %)
- Osaamisen ja tiedon jakamista tapahtuu 57 % vastaajien mielestä kehitettäessä jotain uutta (vertaa kuva 15: 29,2 %)

5.2.3 Konsultointi

Tällä toimialalla puolet vastaajista ei ole suorittanut työnantajan järjestämiä tai maksamia kursseja tai koulutuksia vuonna 2013 tai 2014. Tämä on yli kaksinkertainen määrä kaikkien vastausten yhteenvetoon verrattuna (23,1 %). Tällä alalla luulisi koulutuksen olevan todella tärkeässä roolissa, koska konsultin on oltava oman alansa todellinen asiantuntija. Kolmannes vastaajista on kuitenkin osallistunut työtaitoihin tai työyhteisöön liittyville, esimiestyöhön liittyville ja ammatillisille kursseille. Yksi kolmasosa vastaajista ei ole suorittanut itse maksamiaan kursseja tai koulutuksia. Puolet vastaajista on osallistunut johonkin muunlaiseen koulutukseen kuin työtaitoihin tai työyhteisöön liittyviin, esimiestyöhön liittyviin, ammatillisiin tai sertifioituihin koulutuksiin. Tällaisten itse maksettujen muiden koulutusten osuus on selkeästi suurempi kuin kaikkien vastausten yhteenvedossa (7,7 %).

Vastaajista noin yksi kolmasosa on osallistunut vuonna 2013 viitenä päivänä työnantajan järjestämään tai maksamaan muodolliseen koulutukseen. Loput kaksi kolmasosaa eivät ole osallistuneet tällaisiin koulutuksiin. Tämä tukee osaltaan aikaisemman kappaleen tuloksia, joiden mukaan konsulttien muodollinen koulutus on yllättävänkin vähäistä.

Vastaajien mukaan tarvittavaa osaamista hankitaan kysymällä kavereilta (kaksi kolmasosaa vastaajista) selkeästi enemmän kuin kaikkien vastausten yhteenvedossa (noin yksi kolmasosa vastaajista). Myös verkkokurssit on suosittu kanava osaamisen hankkimiseen, sillä jokainen vastaaja on valinnut tämän vaihtoehdon. Kaikkien vastausten yhteenvedossa verkkokurssien osuus oli 35,4 %. Myös itseopiskelukurssien osuus konsultoinnin alalla on suurempi (noin 83 %) kuin kaikkien toimialojen yhteenvedossa (32,3 %).

Tällä alalla olemassa olevan osaamisen tunnistaminen on selvästi kaikkien alojen vastausten yhteenvetoa paremmalla tasolla. Kolmannes vastaajista on vastannut, että

heillä on käytössään henkilökohtaiset osaamisprofiilit intranetissä sekä ”sisäinen puhe-
linluettelo”, johon kaikki työntekijät ovat lisänneet keskeiset osaamisensa. Kaikkien
vastausten yhteenvedossa näiden kohtien osuudet ovat vain 12,3 % ja 9,2 %. Myös
vertaisarvioiden, 360-arvioiden ja osaamisen arvioiden, mittaamisten ja näyttöjen
osuus vastauksista on noin 33 % tällä alalla. Kaikilla aloilla näiden vastausten osuudet
ovat 7,7 %, 9,2 % ja 9,2 %. Lisäksi asiakaspalautteilla on merkittävä rooli olemassa
olevan osaamisen tunnistamisessa, sillä noin 83 % vastaajista ovat valinneet tämän
vastausvaihtoehdon. Kaikkien alojen yhteenvedossa vastaava prosentti on 29,2 %.

Osaamisen ja tiedon jakamista tapahtuu tällä alalla eniten kokouksissa ja tiimeissä,
sillä noin 83 % vastaajista ovat valinneet nämä vastausvaihtoehdot. Kaikkien vastaus-
ten yhteenvedossa näiden vastausvaihtoehtojen osuudet olivat 53,8 % ja 60 %. Myös
mentoroinnin ja valmentamisen osuus (noin 67 %) on kaikkien vastausten yhteenvedon
osuutta (35,4 %) suurempi.

Seuraavaksi on lueteltu tällä toimialalla työskentelevien vastaajien vastauksia kysy-
mykseen ”Mikä on mielestäsi omassa työssäsi isoin osaamiseen liittyvä haaste seu-
raavien kolmen vuoden aikana?”:

- Oman ammattitaidon jatkuva kehittäminen ja ylläpito eli niin sanotun urautumi-
sen välttäminen. Ajan löytäminen systemaattiselle oppimiselle. Usein kiireessä
työt vain hoidetaan parhaalla mahdollisella tavalla aikaan ja resursseihin näh-
den, sen sijaan että asioita pohdittaisiin oppimisen näkökulmasta pitkällä täh-
tämellä. Tosin meillä on firman rakenteessa työntekijöiden jatkuva kehittämi-
nen, sillä konsultointifirman on pidettävä myytävästä pääomastaan huolta.
- Minun alallani suurin haaste on jatkuva tarve päivittää oma tietämys markkinoi-
den viimeisimmistä teknologioista, työskennellen samalla tiukan aikataulun pro-
jekteissa.

Konsultoinnin toimialan selkeimmät erot kaikkien toimialojen vastausten yhteenvedoon
ovat:

- Puolet vastaajista eivät ole suorittaneet työnantajan järjestämiä tai maksamia
kurseja tai koulutuksia vuonna 2013 tai 2014 (vertaa kuva 8: 23,1 %)
- Vain yksi kolmasosa vastaajista ei ole suorittanut itse maksamiaan kurseja tai
koulutuksia vuonna 2013 tai 2014 (vertaa kuva 9: 66,2 %)
- Tarvittavan osaamisen hankkimiseen kaksi kolmasosaa vastaajista on vastan-
nut kaverilta kysymisen (vertaa kuva 12: 32,3 %)
- Verkkokurssit ovat suosittu kanava osaamisen hankinnassa, sillä jokainen vas-
taaja on valinnut tämän vaihtoehdon (vertaa kuva 12: 35,4 %)
- Noin 83 % vastaajista on vastannut, että tarvittavan osaamisen hankkimisessa
käytetään itseopiskelukurseja (vertaa kuva 12: 32,3 %)
- Kolmannes vastaajista on vastannut, että olemassa olevan osaamisen tunnis-
tamisessa hyödynnetään henkilökohtaisia osaamisprofiileja intranetissä (vertaa

- kuva 13: 12,3 %), "sisäistä puhelinluetteloa" (vertaa kuva 13: 9,2 %), vertaisarvioita (vertaa kuva 13: 7,7 %), 360-arvioita (vertaa kuva 13: 9,2 %) ja osaamisen arvioita, mittaamisia ja näyttöjä (vertaa kuva 13: 9,2 %)
- Noin 67 % vastaajista ovat vastanneet, että osaamisen ja tiedon jakamista tapahtuu mentoroinnin ja valmentamisen kautta (vertaa kuva 15: 35,4 %).

5.2.4 Koulutus

Koulutuslalla kaikki vastaajat ovat osallistuneet vuonna 2013 tai 2014 työnantajan järjestämiin tai maksamiin koulutuksiin. 75 % vastaajista on osallistunut tötaitoihin tai työyhteisöön liittyviin koulutuksiin ja 50 % sertifioituihin koulutuksiin. 75 % vastaajista ei ole osallistunut omalla kustannuksellaan koulutuksiin. Tulokset tällä toimialalla myötäilevät kaikkien toimialojen vastausten yhteenvedon tuloksia, mutta esimiestyöhön liittyviin ja ammatillisiin koulutuksiin ei ole osallistuttu ollenkaan.

Uusien osaamistarpeiden tunnistamisessa tutkimusten ja uusien opinnäytetöiden seuraamisella on selvästi suurempi osuus (50 %) kuin kaikkien vastausten yhteenvedossa (12,3 %). Muilta osin vastausjakauma on melko samanlainen.

Tarvittavan osaamisen hankkimisessa kaikki vastaajat ovat vastanneet, että sitä hankitaan työssä tekemällä ja kokeilemalla, erilaisissa projekteissa tai kokeneemman opastuksella. Tämän vastauksen osuus on noin 25 %-yksikköä suurempi, kuin kaikkien vastausten yhteenvedossa (75,4 %). Yrityksen sisäisten kurssien osuus on 75 %, mikä on noin 23 %-yksikköä suurempi, kuin kaikkien vastausten yhteenvedossa (52,3 %). Vastausten mukaan osaamista ei hankita kysymällä kavereilta, osallistumalla erilaisiin keskusteluihin verkossa eikä verkkokursseilla.

Olemassa olevaa osaamista tunnistetaan vastaajien mukaan kehityskeskustelussa esimiehen kanssa (75 % vastaajista), sekä omalla osaamiskartoituksella (75 % vastaajista). Asiakaspalautteilla, vertaisarvioilla sekä osaamisen arvioilla, mittaamisilla ja näyttöillä on 25 % osuus kullakin. Minkäänlaisia intranetissä olevia osaamisprofileja ei siis ole käytössä näiden vastausten mukaan. Ilmeisesti siis henkilöt itse ja heidän esimiehensä tietävät nämä osaamiset sekä luultavasti läheisimmät kollegat.

Miten sitten voi löytää osaajan, jolta kysyä neuvoa? 50 % vastaajista ovat vastanneet, että osaajaa on tarvittaessa vaikea löytää ja ettei järjestelmällistä tapaa löytää osaajia

ole. Kaikki vastaajat ovat vastanneet, että kysymällä on mahdollista löytää joku, jolta kysyä neuvoa. 25 % vastaajista hyödyntää myös LinkedIniä osaajan löytämisessä.

Seuraavaksi on lueteltu tällä toimialalla työskentelevien vastaajien vastauksia kysymykseen ”Mikä on mielestäsi omassa työssäsi isoin osaamiseen liittyvä haaste seuraavien kolmen vuoden aikana?”:

- Ammatillisen erityisopettajan koulutus.
- Huippuosaamisen ylläpitäminen.
- Lakimuutokset, IT-järjestelmien muutokset, organisaation muutokset.

Koulutuksen toimialan selkeimmät erot kaikkien toimialojen vastausten yhteenvetoon ovat:

- Kaikki vastaajat ovat osallistuneet vuonna 2013 tai 2014 työnantajan järjestämiin tai maksamiin koulutuksiin
- 75 % vastaajista on osallistunut työnantajan maksamaan tai järjestämään työtaitoihin tai työyhteisöön liittyvään koulutukseen vuonna 2013 tai 2014 (vertaa kuva 8: 40 %)
- Yksikään vastaajista ei ole osallistunut työnantajan maksamiin tai järjestämiin esimiestyöhön liittyviin tai ammatillisiin koulutuksiin vuonna 2013 tai 2014 (vertaa kuva 8: 30,8 % ja 26,2 %)
- Uusien osaamistarpeiden tunnistamisessa 50 % vastaajista on vastannut hyödyntävänsä tutkimusten ja uusien opinnäytetöiden seuraamista (vertaa kuva 11: 12,3 %)
- Vastausten mukaan tarvittavaa osaamista ei hankita lainkaan kysymällä kave-reilta (vertaa kuva 12: 32,3 %), osallistumalla erilaisiin keskusteluihin verkossa (vertaa kuva 12: 10,8 %) tai verkkokursseilla (vertaa kuva 12: 35,4 %)
- Olemassa olevaa osaamista tunnistetaan kehityskeskusteluissa esimiehen kanssa (75 % vastaajista, vertaa kuva 13: 50,8 %) sekä omalla osaamiskartoi-tuksella (75 % vastaajista, vertaa kuva 13: 32,3 %). 25 % vastaajista ovat valin-neet myös vertaisarviot ja osaamisen arviot, mittaamiset ja näytöt keinoiksi olemassa olevan osaamisen tunnistamiseen (vertaa kuva 13: 7,7 % ja 9,2 %)
- Puolet vastaajista ovat vastanneet, että osaajaa, jolta kysyä neuvoa on vaikea löytää (vertaa kuva 14: 13,8 %)
- 25 % vastaajista hyödyntää LinkedIniä osaajan löytämisessä (vertaa kuva 14: 4,6 %).

5.2.5 Teollisuus

Teollisuuden toimialalla työskentelevistä vastaajista noin viidennes (22,2 %) ei ole osallistunut työnantajan järjestämään tai maksamaan koulutukseen vuonna 2013 tai 2014. Tämä on suunnilleen yhtä suuri osuus, kuin kaikkien toimialojen vastausten yhteenvedossa (23,1 %). 55,6 % vastaajista on osallistunut työtaitoihin tai työyhteisöön liittyviin koulutuksiin, mikä on noin 15 %-yksikköä suurempi osuus, kuin kaikkien toimialojen vastaajista. Esimiestyöhön liittyville kursseille on osallistunut myös noin viidennes (22,2

%), kun kaikilta toimialoilta vastaaville kursseille on osallistunut 30 %. 88,9 % vastaajista ei ole osallistunut itse maksamiinsa kursseille.

Uusia osaamistarpeita tunnistetaan selkeästi eniten työn tekemisen yhteydessä (88,9 % vastaajista). Myös kehityskeskustelut esimiehen kanssa (55,6 %), kollegoiden kanssa keskustelu (44,4 %) ja omien tavoitteiden sopiminen (33,3 %) ovat yleisiä tapoja tällä alalla osaamistarpeiden tunnistamiseen. Vastaukset myötäilevät kaikkien toimialojen vastausten yhteenvedoa melko pitkälti, mutta selkein poikkeus on osaamistarpeiden tunnistamisessa oman opiskelun myötä. Teollisuuden toimialalla vain noin viidennes (22,2 %) vastaajista ovat valinneet tämän vastausvaihtoehdon, kun taas kaikkien toimialojen vastauksissa vastaava määrä on yli puolet (52,3 %).

Tarvittavaa osaamista hankitaan selvästi eniten työssä tekemällä ja kokeilemalla, samoin kuin kaikkien alojen vastausten yhteenvedosta käy ilmi. Tällä alalla vastausprosentti tälle vaihtoehdolle oli kuitenkin 100 %, kun kaikilla toimialoilla se oli 75,4 %. Verkkokursseja ja erilaisia verkossa käytäviä keskusteluja ei tällä alalla hyödynnetä ainakaan vastausten mukaan, sillä molempien vastausvaihtoehtojen osuus on 0 %. Verkkokursseilla oli kuitenkin yli kolmanneksen (35,4 %) osuus kaikkien toimialojen vastauksissa, ja verkossa käytävillä keskusteluillakin noin kymmenenneksen osuus (10,8 %).

Olemassa olevan osaamisen tunnistamiseen tällä toimialalla näytetään käytettävän vain kehityskeskustelua esimiehen kanssa, jossa yhdessä arvioidaan osaamista (66,7 %) sekä työntekijän itse tekemää osaamiskartoitusta (11,1 %). 44,4 % vastaajista on vastannut, ettei heillä ole järjestelmällistä tapaa tunnistaa osaamista. Vaikka kaikkien toimialojen vastausten yhteenvedossa ”ei järjestelmällistä tapaa tunnistaa osaamista” -vaihtoehdon on valinnut lähes yhtä suuri osuus vastaajista (38,5 %), niin silti myös muita olemassa olevan osaamisen tunnistamisia tuntuu yleisesti olevan käytössä. Mielenkiintoista on se, ettei teollisuuden alalla näiden vastausten mukaan ole käytössä minikäänlaisia osaamisprofiiileja tai ettei asiakaspalautteiden avulla pystytä tunnistamaan olemassa olevaa osaamista.

Osaaja, jolta pyytää neuvoa löytyy yleisimmin internetin kautta (55,6 % vastaajista) tai kysymällä (55,6 %). Myös muita tapoja (11,1 % vastaajista), kuin LinkedIn-profiileja, erityistä kysymysfoorumia, osaamisen hallintajärjestelmää tai intranetissä olevia osaa-

misprofiileja käytetään osaajan löytämiseen. 55,6 % vastaajista ovat vastanneet, ettei heillä ole järjestelmällistä tapaa löytää osaajia. Kuitenkaan vastausten mukaan osaajaa ei ole tarvittaessa vaikea löytää. Internetin hyödyntäminen on yleisempää tällä alalla, kuin kaikkien toimialojen vastausten yhteenvedossa (teollisuudessa 55,6 %, kaikissa vastauksissa 26,2 %). Mielestäni on outoa, ettei teollisuuden alalla näiden vastausten mukaan ole käytössä erityistä kysymysfoorumia, osaamisenhallintajärjestelmää tai osaamisprofiileja intranetissä.

Osaamisen ja tiedon jakamista tapahtuu selvästi eniten jonkun kysyessä (88,9 % vastaajista). Myös sisäiset koulutukset ja kurssit (66,7 %), kokoukset (44,4 %) ja tiimien sisäinen jakaminen (33,3 %) sekä mentorointi ja valmennus (33,3 %) ovat yleisiä osaamisen ja tiedon jakamisen tapoja, samoin kuin kaikkien vastausten yhteenvedossa. Vastausten mukaan osaamisen ja tiedon jakamista ei tapahdu arvioimalla yhdessä tehtyjä töitä ja projekteja.

Seuraavaksi on lueteltu tällä toimialalla työskentelevien vastaajien vastauksia kysymykseen ”Mikä on mielestäsi omassa työssäsi isoin osaamiseen liittyvä haaste seuraavien kolmen vuoden aikana?”:

- Kehittyminen teknisempään suuntaan muun muassa uusien ohjelmointikielten opettelu ja graafisen ”silmän” kehittäminen.
- Löytää sopivaa koulutusta, joka vastaa mahdollisimman tarkasti tarpeita. Ajankäyttö, löytää aikaa kouluttautua. Tavoitteellinen urapolku puuttuu, siitä ei keskustella.
- Kuinka kouluttaa itseäni sisäisillä kursseilla.
- Luultavasti täydellinen muutos työkuvaan.
- Haaste tasapainottaa työ ja kasvavat vastuut sekä opiskelu ja maisterin tutkinnon suorittaminen loppuun. Bisnes muuttuu jopa perinteisemmillä sektoreilla nopeammin kuin koskaan, ja etenkin IT:hen liittyvät paineet kasvavat. On ajankäytön hallinnan kysymys, mitä päättää opetella hyvin, ja mitä niin, että juuri ja juuri pystyy jatkamaan.
- Mahdollinen työkuvaan muutos teknisestä työstä myyntiin ja markkinointiin.

Teollisuuden toimialan selkeimmät erot kaikkien toimialojen vastausten yhteenvedoon ovat:

- 88,9 % vastaajista ei ole osallistunut itse maksamilleen kursseille (vertaa kuva 9: 66,2 %)
- 22,2 % vastaajista ovat sitä mieltä, että uusia osaamistarpeita tunnistetaan oman opiskelun myötä (vertaa kuva 11: 52,3 %)
- Verkkokursseja ei hyödynnetä lainkaan tarvittavan osaamisen hankkimisessa (vertaa kuva 12: 35,4 %)
- Olemassa olevaa osaamista tunnistetaan vastaajien mukaan ainoastaan kehityskeskustelussa esimiehen kanssa (66,7 %, vertaa kuva 13: 50,8 %) sekä

työntekijän omaa osaamiskartoitusta (11,1 %, vertaa kuva 13: 32,3 %). Esimerkiksi osaamisprofiileja ei ole käytössä, eikä asiakaspalautteita hyödynnetä osaamisen tunnistamisessa.

- 55,6 % vastaajista ovat vastanneet, että osaaja, jolta kysyä neuvoa, löytyy internetin kautta (vertaa kuva 14: 26,2 %). Lisäksi 55,6 % vastaajista ovat vastanneet, ettei heillä ole järjestelmällistä tapaa löytää osaajia (vertaa kuva 14: 33,8 %)
- Osaamisen ja tiedon jakamista tapahtuu eniten, kun joku kysyy (88,9 % vastaajista, vertaa kuva 15: 52,3 %). Tiimeissä osaamisen ja tiedon jakamista tapahtuu 33,3 % vastaajien mukaan (vertaa kuva 15: 60 %)

5.2.6 Terveys- ja sosiaalipalvelut

Terveys- ja sosiaalipalveluiden alalla työskentelevistä vastaajista 78,6 % on osallistunut työnantajan järjestämään tai maksamaan koulutukseen vuonna 2013 tai 2014. Puolet vastaajista on osallistunut esimiestyöhön liittyville kursseille, mikä on noin 20 % yksikköä enemmän kuin kaikkien toimialojen vastausten yhteenvedossa (30,8 %). Muiden vastausvaihtoehtojen osuus on jakautunut melko samalla tavalla, kuin kaikkien vastausten yhteenvedossa. Sertifioiduille kursseille on osallistunut kuitenkin vain 7,1 % vastaajista, kun kaikkien vastausten yhteenvedossa vastaava osuus on 20 %. Noin 43 % vastaajista on osallistunut itse maksamiinsa koulutuksiin tai kursseille, mikä on enemmän kuin kaikkien toimialojen vastausten yhteenvedossa, 33,8 %.

Osaamistarpeita tunnistetaan eniten oman opiskelun myötä (71,4 % vastaajista), kollegoiden kanssa keskustellessa (64,3 %), tekemisen yhteydessä (57,1 %) ja kehityskeskusteluissa esimiehen kanssa (57,1 %). Alan julkaisuilla on mielestäni yllättävän suuri osuus osaamistarpeiden tunnistamisessa, sillä 42,9 % vastaajista ovat valinneet tämän vastausvaihtoehdon. Kaikkein vastausten yhteenvedossa vastaava osuus on 26,2 %.

Tarvittavan osaamisen hankinnassa yrityksen sisäiset kurssit, ulkopuoliset kurssit ja koulutusohjelmat sekä itseopiskelukurssit ovat yhtä suosittuja kuin kaikkien vastausten yhteenvedossa. Puolet vastaajista hyödyntävät verkkokursseja, mikä on noin 15 % yksikköä enemmän kuin kaikkien vastausten yhteenvedossa. Työssä oppimisen osuus (35,7%) on selvästi pienempi kuin kaikkien vastausten yhteenvedossa (75,4 %).

Osaajaa, jolta kysyä neuvoa, on tarvittaessa vaikea löytää 21,4 % vastanneiden mielestä. 71,4 % vastaajista ovat vastanneet, että osaaja löytyy kysymällä. Vastaajista 42,9 % ovat vastanneet, ettei heillä ole järjestelmällistä tapaa löytää osaajia. Internetin

kautta tai intranetissä olevien osaamisprofiilien avulla osaajan löytämisen on valinnut vain 7,1 % vastaajista. Toisin sanoen näiden vastausten mukaan osaaja löytyy käytännössä ainoastaan kysymällä.

Seuraavaksi on lueteltu tällä toimialalla työskentelevien vastaajien vastauksia kysymykseen ”Mikä on mielestäsi omassa työssäsi isoin osaamiseen liittyvä haaste seuraavien kolmen vuoden aikana?”:

- Sote-alaa koskevat suuret muutokset, omassa organisaatiossani tapahtuvat jatkuvat muutokset, asiakkaiden monimuotoistuminen ja haasteellistuminen.
- Ikääntyvän väestön hoidon tarpeen lisääntyminen ja hoidon vaikeutuminen.
- Seuloa olennainen tieto.
- Verkko on arvoitus!!! Menetelmät millä osaamista jalkautetaan mm. z-sukupolvelle. Rahaa ei juurikaan ole, eikä koulutuksiin juurikaan pääse. Koko koulutusjärjestelmän uudistaminen oikeudenmukaiseksi kaikille osapuolille niin, että välttämättömän tiedon saanti on mahdollista kaikille. Maailmalla on olemassa äärimmäisen hienoja systeemejä, sairaalakouluja, oppimisalustoja, ja vielä niin, että opetuksen tulee olla mukavaa, tulee saada ”kiksejä” oppiessa, pelit ja animaatiot ohjaamaan, 3D-maailmaa yms. Verkkopohjaisiin ratkaisuihin. Pitää olla hienoa ja fiksua!
- Taloudellisten paineiden tuomat rajaukset ja muutoksen johtaminen.
- Tiedon jakaminen ja kerääminen. Työyhteisössä ei ole me-henkeä ja tietoa pantataan, jotta koetaan itsensä tärkeäksi.
- Erilaisten työtapojen ja käytäntöjen sisäistäminen.
- Tiedonkulku esimieheltä alas minulle.
- Saada eläköityvien hiljainen tieto siirtymään noviiseille.
- Ikääntyneiden kohtaaminen aidosti asiakaslähtöisesti.

Terveys- ja sosiaalipalveluiden toimialan selkeimmät erot kaikkien toimialojen vastausten yhteenvedoon ovat:

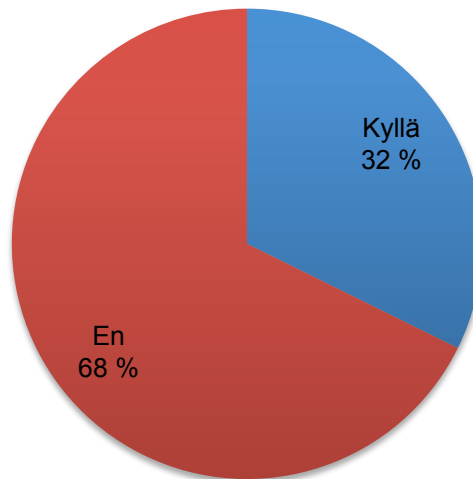
- 50 % vastaajista on osallistunut vuonna 2013 tai 2014 työnantajan järjestämille tai maksamille esimiestyöhön liittyville kursseille (vertaa kuva 8: 30,8 %)
- Työnantajan järjestämille tai maksamille sertifioituille kursseille on vuonna 2013 tai 2014 osallistunut 7,1 % (vertaa kuva 8: 20 %)
- 42,9 % vastaajista ovat vastanneet, että osaamistarpeita tunnistetaan alan julkaisuista (vertaa kuva 11: 26,2 %)
- Tarvittavan osaamisen hankinnassa 35,7 % on vastannut, että osaamista hankitaan työssä oppimalla, erilaisissa projekteissa tai kokeneemman opastuksella (vertaa kuva 12: 75,4 %)
- Osaaja, jolta kysyä neuvoa, löytyy internetin kautta 7,1 % vastaajien mielestä (vertaa kuva 14: 26,2 %)

5.3 Taloudellisesti tuetun osaamisen kehittämisen lain vaikutus henkilöstön koulutamiseen

Uuden lain heikko soveltaminen ilmenee kyselyn tuloksissa, jotka tukevat SAK:n uutisointia (SAK 2014) siitä, ettei uuden taloudellisesti tuetun ammatillisen osaamisen kehittämisen lain voimaantulo ole innostanut yrityksiä kouluttamaan työntekijätehtävissä toimivaa henkilöstöään.

Kymmenes kysymys liittyi uuteen lakiin taloudellisesti tuetusta osaamisen kehittämisestä. Kysymys on jaettu kolmeen osaan, joista ensimmäisessä kysyttiin, tunteeeko vastaaja lain, toisessa sovelletaanko lakia vastaajan työpaikalla ja kolmannessa verohelpotusten riittävydestä houkuttamaan koulutuksen lisäämistä.

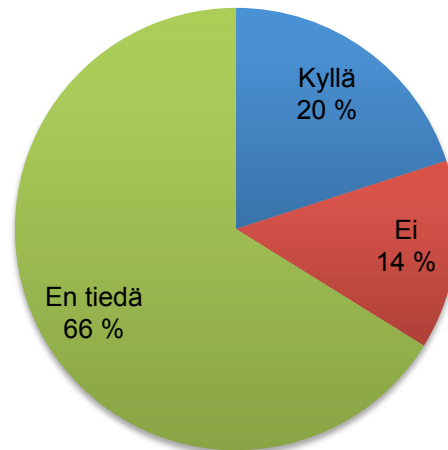
10.1. Tunnetko uuden lain, joka käsittelee osaamisen kehittämisen verohelpotuksia?



Kuva 16 Kyselyn kymmenennen kysymyksen ensimmäisen osan vastausjakauma

Vain noin kolmannes kyselyyn vastanneista (32 %) tuntee lain taloudellisesti tuetusta osaamisen kehittämisestä.

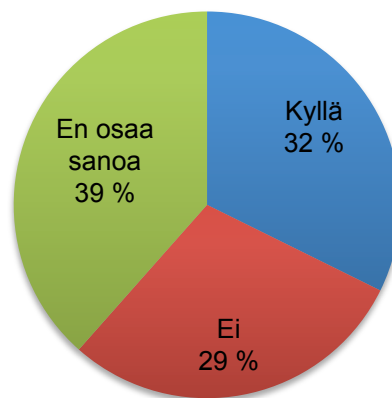
10.2. Sovelletaanko edellä mainittua lakia työpaikallasi?



Kuva 17 Kyselyn kymmenennen kysymyksen toisen osan vastausjakauma

Kymmenennen kysymyksen toisen osion vastaukset myötäilevät ensimmäisen osion vastauksia, sillä noin kaksi kolmasosaa vastaajista ei tiedä, sovelletaanko lakia heidän työpaikallaan. Laki on kuitenkin astunut voimaan vasta 1.1.2014, joten on loogistakin, ettei se ole kaikille tuttu. Kuitenkin viidennes vastaajista on vastannut, että lakia sovelletaan heidän työpaikallaan.

10.3. Ovatko verohelpotukset mielestäsi riittävä houkutus koulutuksen lisäämiseen?



Kuva 18 Kyselyn kymmenennen kysymyksen kolmannen osan vastausjakauma

Kolmas kysymys on jakanut enemmän mielipiteitä, ja jokainen vastausvaihtoehto ("en osaa sanoa", "kyllä", "ei") on saanut noin kolmanneksen vastauksista. Koska laki oli selitetty lyhyesti kyselyssä, pystyi jokainen vastaaja saamaan jonkinlaisen käsityksen verohelpotusten riittävydestä.

5.4 Haastattelujen tulokset

Haastattelujen avulla pyrittiin saamaan tarkentavaa tietoa kvantitatiivisen kyselyn tulosten analysoinnin jälkeen.

Haastattelukysymykset luotiin sellaisten kvantitatiivisen kyselyn kysymysten pohjalta, joihin ei kyselyn kautta saatu tarpeeksi tarkkoja vastauksia. Haastateltaviksi yrityksiksi valikoituivat Metropolia Ammattikorkeakoulu, NetProfile, Sovelto, Mehiläinen, HUSlab, Wärtsilä ja Vahanen. Haastattelut toteutettiin tammi- ja helmikuun aikana 2015.

5.4.1 Metropolia, koulutus

Metropolia Ammattikorkeakoulussa on niin sanottu 70/20/10-oppimiskulttuuri, mikä tarkoittaa sitä, että 70 % oppimisesta on työssä oppimista, 20 % toisilta oppimista ja 10 % koulutuksista oppimista. Jokaiselle työntekijälle pyritään tarjoamaan vuositasolla vähintään kolme päivää muodollista koulutusta, mikä pohjautuu uuteen lakiin taloudellisesti tuetusta osaamisen kehittämisestä. Näiden kolmen päivän lisäksi tulevat erilaiset keskustelut, foorumit ja muut epämuodolliset tiedonjakamiset, eli käytännössä 90 % oppimisesta (70 % työssä oppimista, 20 % toisilta oppimista). Henkilöstön kehittäjä tukee osaltaan uuden tiedon ja osaamisen hankkimista, mikä näkyy sisäisenä henkilöstön kouluttamisena Metropolian strategioihin ja henkilöstön omiin toiveisiin liittyen. Koulutusta tehdään aina tarpeen mukaan. Osa työntekijöistä lähtee jatko-opiskelemaan hankkiakseen uutta osaamista. Työnantaja tukee tässä osittain, mutta suurimmaksi osaksi opiskelu on omalla ajalla tehtävää.

Metropolia tukee henkilöstöään uuden osaamisen hankkimisessa tavoite- ja kehityskeskusteluilla esimiehen kanssa, joiden jälkeen työntekijälle laaditaan työsuunnitelma. Esimiehen kanssa voidaan lisäksi sopia työvapaasta, jonka työntekijä voi käyttää esimerkiksi palkalliseen opintovapaaseen, jos työntekijä kokee sen tarpeelliseksi työtään varten. Saadakseen palkkaa opintovapaalla, on opintojen tuettava työntekijän työtä. Työnantajan kanssa sovittaessa erilaisissa koulutuksissa voidaan käydä myös työajan puitteissa. Jokaisella Metropolian työntekijällä on työsopimuksessa varattu 20 tuntia vuodessa oman osaamisen kehittämiseen.

Koska Metropolialla on yli 20 toimipistettä, on henkilöstö hyvin laajalle hajautunut, eivätkä esimiehetkään pysty näkemään työntekijöitään viikoittain. Tämä korostaa intranetin ja erilaisten yhteydenpitovälineiden, kuten sähköpostin ja Facebookin, merkitystä yhteydenpidossa. Yrityksen puolesta käytössä on lähinnä Metropolian sisäinen järjestelmä Moodle. Muutoin yhteydenpito työntekijöiden välillä on melko vapaamuotoista. Videokokouksissa henkilöstöllä on käytössään Microsoft Lync -ohjelma.

Työntekijät panostavat itse uuden oppimiseen käyttämällä oppimispäiväkirjoja, hyödyntämällä erilaisia verkostoja sekä jakamalla erilaisten seminaarien sisältöjä muille. Jakamalla erilaisten seminaarien sisältöä muille, jää seminaarien asiat työntekijälle itselleenkin paremmin mieleen, koska opitut asiat joutuu prosessoimaan paljon tarkemmin

siinä vaiheessa, kun niitä opettaa muille, jolloin myös oma ajattelu tietystä aiheesta muokkautuu.

Metropoliassa on käytössä joillain kursseilla yhteisopettajuus, jolloin yhdellä kurssilla saattaa olla useampi opettaja opettamassa samaan aikaan. Tässä korostuu toisilta oppiminen (edellä mainittu 20% oppimisesta), kun tehdään tiivistä yhteistyötä toisen tai useamman eri opettajan kanssa, jolloin opettajatiimin jäsenillä saattaa olla hyvinkin erilaisia vahvuuksia. Metropolian työntekijöille on myös paljon erilaisia vertaisryhmäfoorumia ja keskustelutyöpajoja.

Metropoliassa osaamistarpeet muodostuvat yrityksen strategisten tavoitteiden mukaan. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijöiden tarvitsemat uudet osaamiset määräytyvät sen mukaan, mikä auttaa yritystä strategisten tavoitteidensa saavuttamisessa. Henkilöstö tunnistaa osaamistarpeita myös oman tekemisen kautta, eli työn ohella. Vuonna 2015 Metropoliassa yksi vuoden tärkeimmistä aiheista on osaamistarpeiden tunnistaminen, mikä ilmenee siten, että osaamisen tunnistamisen menetelmiä kehitellään yksiköissä ja organisaatiotasolla. Tällä hetkellä osaamisen tunnistamiseen ei ole yhtenäistä prosessia tai työkaluja. Metropoliassa on vuosittain kaksi kyselyä henkilökunnalle, joista saadaan tietoa henkilökunnan itse kokemistaan osaamistarpeista. Ensimmäinen näistä on ”parempi työyhteisö” -kysely, ja toinen on yhteisten palvelujen palautekysely.

Metropolialla on olemassa HR-järjestelmä, jossa olisi mahdollista tehdä osaamiskartoitusta osaamistarpeiden tunnistamisen helpottamiseksi. Järjestelmä ei kuitenkaan ole käytössä, koska sen hyötyä ei ole nähty tarpeeksi suureksi. Esimiehet kuitenkin käyttävät jonkun verran järjestelmää, koska he näkevät sieltä alaistensa taidot. Työntekijät eivät pysty tässä järjestelmässä näkemään muiden työntekijöiden taitoja. Metropoliasa kehitetään kuitenkin tällä hetkellä intranetin yhteystietohakua, joka olisi kaikille käyttäjille avoin. Lisäksi Metropolian sisäisessä Peppi-järjestelmässä jokaisella henkilöllä on osaamiskortti. Pepissä henkilö määrittelee itse omat avainsanansa osaamiskorttiinsa, ja siihen voi lisäksi merkata erilaisia verkostoja ja projekteja. Kuka tahansa voi hakanalla etsiä tiettyjä osaamisia tai muita ominaisuuksia Pepin kautta. Kehityskeskusteluissa käydään esimiehen kanssa läpi asiakaspalautteita, eli käytännössä opiskelijoiden kurssipalautteita, ja tätä kautta pyritään löytämään ja tunnistamaan uusia osaamistarpeita. Osa Metropolian työntekijöistä hyödyntää myös LinkedIn:ää osaamisten listauksessa ja Yammeria osaamisen jakamisessa.

Metropoliassa osaamista ja osaajia tunnistetaan tällä hetkellä lähinnä Pepin osaamiskorttien ja Pepissä listattujen opettajien opetusjaksojen kautta. Opetusjaksoista näkyvillä ovat aikaisemmin opetetut ja nykyiset kurssit, mutta nekin lukevat vain kurssien niminä, mikä ei välttämättä selitä perusteellisesti kurssilla käsiteltyjä aiheita.

Metropoliassa osaamista ja tietoa jaetaan luultavasti eniten niin sanotuissa kahvikeskusteluissa, eli normaalien keskustelujen aikana. Yrityksessä on voimakas jakamisen kulttuuri, missä suurin osa työntekijöistä jakaa tietoa avoimesti. Tällainen jakamisen ilmapiiri on siitä hyvä, että kun henkilö jakaa tietoa verkostossaan, hän luultavasti saa myös itse uutta tietoa verkoston muilta jäseniltä. Haastateltavan mukaan parantamisenkin varaa on: Hänen mielestään yksiköissä tulisi tehdä toimintaympäristöanalyysit ja niiden kautta miettiä, millaista osaamista tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa. Tätä kautta saataisiin luotua systemaattisempi tapa osaamisen kehittämisen tavoitteiden määrittelyyn.

Metropolian johto tuntee uuden lain taloudellisesti tuetusta osaamisen kehittämisestä ja he ovatkin tehneet koulutuskorvaushakemuksen vuodelta 2014. Heidän oli helppo alkaa hyödyntää lakia, sillä heillä oli jo valmiiksi olemassa vuosittain tehtävä henkilöstön koulutussuunnitelma, johon piti tehdä vain muutamia pieniä muutoksia, jotta se täyttää lain vaatimat kriteerit.

5.4.2 NetProfile, konsultointi

NetProfilen työntekijöille järjestetään työsuhteen alussa perehdytys, jonka apuna käytetään yrityksen Wikiä, eli laatukäsikirjaa, jossa on kuvattu kaikki yrityksen prosessit yksityiskohtaisesti. Laatukäsikirjaa on mahdoton sisäistää kokonaan perehdytysvaiheessa, koska siinä on todella paljon sisältöä.

Koska NetProfile on viestintään ja PR:ään erikoistunut konsultointiyritys, ovat heidän asiakasfirmansakin edelläkävijöitä, joilta NetProfilen työntekijät voiva oppia asiakastoissa. Tämän takia suurin osa uuden oppimisesta tapahtuu työn ohessa.

NetProfilella on sisäisessä käytössä Slack-ohjelma, joka on eräänlainen sosiaalinen media. Siellä pystyy keskustelemaan muiden työntekijöiden kanssa, luomaan erilaisia ryhmiä sekä tilaamaan esimerkiksi tiettyjä sanoja sisältäviä Twitter-julkaisuja (jatkossa

twiittejä). Tämä auttaa uuden tiedon hankkimisessa nopeasti erilaisten sosiaalisen median välineiden kautta.

Työntekijät osallistuvat melko vähän muodolliseen koulutukseen. He osallistuvat usein asiakastöissään asiakasyritysten sisäisiin seminaareihin, joista he luovat esimerkiksi blogeja tai twiittejä muiden NetProfilen työntekijöiden käyttöön. Uusien asioiden opettaminen muille työntekijöille on myös tehokas tapa hankkia uutta tietoa ja osaamista, koska omat tiedot opetettavasta aiheesta on pidettävä ajan tasalla, ja tiedon tulee olla hyvin sisäistetty, jotta sen kouluttaminen muille onnistuu.

NetProfile tukee henkilöstöään uuden osaamisen hankkimisessa koulutusten kautta silloin, kun sen hankkiminen on perusteltua töiden takia. Koska NetProfileen palkataan sellaisia henkilöitä, jotka itse pitävät huolta osaamisestaan, ovat henkilöt yleensä sen verran taitavia opettamaan itse itseään, ettei muodollisia koulutuksia pahemmin tarvita. Henkilöstöllä ei tästä syystä ole myöskään niin sanottuja oppimistekniikoiden taidollisia ongelmia. Suurin osa oppimisesta tapahtuu kuitenkin työtehtävien kautta, jolloin johto voi vaikuttaa siihen, millaisiin projekteihin ketäkin henkilöstöä määrätään. Tämän avulla työntekijöitä voidaan rohkaista myös oman mukavuusalueen ulkopuolelle, jolloin voidaan välttää rutinoitumista sekä pitää mieli avoinna uuden oppimiselle.

NetProfilella on joka päivä niin sanottu varttiveto, jonka yksi henkilö vetää muille työntekijöille. Varttivedon vetävä henkilö on usein samana päivänä vastuussa jostain tilaisuudesta tai vastaavasta tehtävästä. Varttivedon aikana muut työntekijät pitävät käytännössä huolen, että tämä kyseinen henkilö on muistanut tehdä kaiken tarpeellisen liittyen henkilön johtamaan tilaisuuteen, ja tarpeen mukaan antavat tälle parannusehdotuksia.

Henkilökunta tunnistaa uusia oppimistarpeita ja uuden tiedon tarvetta usein omassa työssään käytännössä niin, etteivät he osaakaan jotain asiaa, mikä heidän tulisi työtehtävässään osata. Koska henkilökunta pitää huolta omasta osaamisestaan, he useimmiten alkavat heti opetella tätä uutta asiaa suoriutuakseen työtehtävästään. Koska tämä ajatus tulee NetProfilen henkilöstöllä niin luonnostaan, eivät he itse välttämättä edes tajua, kuinka paljon uutta he oppivat yhdenkin työpäivän aikana.

Myös kehityskeskusteluissa käydään läpi uusia oppimistarpeita ja uuden tiedon tarvetta. Kehityskeskusteluissa henkilökunta arvioi omaa osaamistaan, minkä jälkeen tämä arvio käydään läpi esimiehen kanssa. Jos työntekijän oman arvion ja esimiehen arvion välillä on suuria eroja, käydään ne läpi kehityskeskustelussa, jotta työntekijällä olisi realistinen kuva omista taidoistaan. Kehityskeskusteluissa käydään lisäksi läpi edelliset työntekijän osaamisen itsearviot, jolloin työntekijä saattaa huomata, että hän on luullut omia taitojaan todellisuutta paremmiksi. Tällöin työntekijät oppivat myös arvioimaan itseään paremmin.

Tehokkain työkalu osaamistarpeiden tunnistamisessa on työn läpinäkyvyys, eli kaikki näkevät muiden työn koko ajan. Tämä perustuu suureen luottamukseen, joka yrityksen kulttuurissa vallitsee, missä koko ajan jaetaan se, mitä ollaan tekemässä. Tällöin jokainen voi luottaa siihen, että saa muilta asiantuntevaa palautetta, sillä kaikki haluavat auttaa ja parantaa yhteistä tulosta. Avoimuus liittyy myös siihen, että jokaisella työntekijällä NetProfilella on jotain osaamista, josta saattaa olla jollekin toiselle hyötyä heidän työssään.

Asiakaspalautteilla ei ole merkitystä osaamistarpeiden tunnistamisessa. Niiden saanti on sen verran hidasta, että useimmiten jo ennen palautetta ja asiakastyön päättymistä työntekijä tietää, jos työssä on jotain korjattavaa. Usein tarvittavat korjaukset ehditään tehdä jo ennen asiakastyön päättymistä.

Osaamisen ja osaajien tunnistamiseen käytetään aiemmin mainittua Slackia, sekä LinkedIniä. Muita osaamisen tunnistamisen työkaluja yrityksellä ei ole käytössä.

Osaamisen jakamista tapahtuu lähinnä silloin, kun joku työntekijä kysyy jostain asiasta. Tämä myös ohjaa muiden työntekijöiden kiinnostusta tiettyyn suuntaan, minkä jälkeen jakamista tapahtuu. Lisäksi Slackia käytetään osaamisen jakamiseen.

NetProfile ei hyödynnä lakia taloudellisesti tuetusta osaamisen kehittämisestä. Heidän mielestään se on liian hidas ja byrokraattinen, että siitä olisi yrityksen johdolle mitään hyötyä. He näkevät, että tarvittavien asiakirjojen luomiseen ja koulutusten seuraamiseen ja raportointiin käytettävän ajan voi käyttää hyödyllisemminkin.

5.4.3 Sovelto, asiantuntija/koulutus

Soveltolla työntekijät hankkivat uutta tietoa ja osaamista monella eri tavalla. Koska Sovelto on asiantuntijaorganisaatio, on sillä erilaisia verkostoja, kuten fyysisiä ja internetin välityksellä toimivia ammattiryhmiä ja -verkostoja sekä päämiehiä, joilta kuulee esimerkiksi teknologiavaihdoksista ja muista uusista asioista.

Työntekijät myös opiskelevat melko paljon työn ohella hyödyntäen esimerkiksi yliopiston kursseja. Soveltolla on myös omaa koulutustarjontaa, joka on luonnollisesti henkilökunnan käytettävissä. Tällaiseen koulutukseen jokainen työntekijä osallistuu tietyn verran vuodessa. Asiantuntijoilla on varattu yli puolet työajasta oman osaamisen kehittämiseen, mikä tarkoittaa noin 120 päivää vuodessa. Lisäksi työntekijöillä on mahdollisuus osallistua MBA- ja muihin jatko-opiskeluohjelmiin.

Työntekijät käyvät myös erilaisissa seminaareissa, kuten uusien tuotteiden julkaisutilaisuuksissa. Esimerkiksi Microsoft järjestää vuosittain ison konferenssin uusien tuotteiden julkistamisen yhteydessä.

Sovelto tukee henkilöstöään uuden osaamisen hankkimisessa esimerkiksi niin, että jos työntekijä osallistuu jollekin yliopiston kurssille, joka liittyy suoraan työhön, niin Sovelto maksaa tenttejä, kirjoja ja muita kuluja, minkä lisäksi työntekijä saa käyttää opiskeluun työaika, josta maksetaan pääsääntöisesti palkkaa. Koska yliopiston kursseihin liittyy myös harjoituksia ja kotitehtäviä, pitää työntekijän käyttää myös vapaa-aikaansa opiskeluun. Sovelton sisäisissä sertifikaattitutkinnoissa yritys maksaa kaikki kurssiin liittyvät kulut. Erilaisissa jatko-opiskeluohjelmissa Sovelto kattaa kaikki kulut, ja kursseilla voidaan käydä työaikana, samoin kuin esimerkiksi yliopiston kursseilla.

Vuonna 2014 Sovelton työntekijöiden oli pakko käyttää tunti päivässä uuden oppimiseen. Tämä sai kuitenkin ristiriitaisen vastaanoton henkilöstön keskuudessa, ja vuodelle 2015 uuden oppimiseen käytettävä pakollinen aika muutettiin tunniksi viikossa, käytettäväksi Sovelton omassa virtuaalisessa oppimisympäristössä. Tässä oppimisympäristössä työntekijän tulisi opetella sellaisia asioita, jotka eivät liity läheisesti omaan työhön. Materiaalina on muiden työntekijöiden tekemiä oppitunteja, eli käytännössä videoita. Työntekijä saa itse valita, mitä virtuaalisessa oppimisympäristössä opiskelee, mutta tarkoitus on kuitenkin opetella jotain uutta.

Uusia oppimistarpeita ja uuden tiedon tarvetta tunnistetaan kolmea kautta: asiakkailta kysymällä, päämiehiltä ja megatrendien kautta. Asiakkailta selvitetään, mihin heidän tarvitsee päästä liiketoiminnassaan, minkä jälkeen selvitetään asiakasyrityksen liiketoiminnan nykytila. Näiden kahden tilan välinen ero ohjaa Sovelton toimintaa ja koulutautumista. Päämiehiltä kuullaan, kun uusi tuote tulee markkinoille, jolloin tuotteeseen pitää perehtyä hyvin. Megatrendeilla tarkoitetaan yhteiskuntaan ja työelämään vaikuttavia isoja asioita, kuten digitalisaatiota, robotisaatiota ja väestön ikääntymistä. Nämä luonnollisesti vaikuttavat myös siihen, mihin Sovelton tulee keskittyä tulevaisuudessa.

Työntekijöille järjestetään kaksi kertaa vuodessa kehityskeskustelu. Ensimmäinen on tavoite- ja tuloskeskustelu, jossa keskustellaan, miten oman työn tavoitteet muuttuvat ja millaisia vaikutuksia näillä muutoksilla on koko organisaation tavoitteisiin. Tavallaan siis yhtiön tavoitteet jaetaan yksilön tasolle jokaisen ammattiryhmän ja jokaisen henkilön suhteen. Toinen keskustelu on kehittämiskeskustelu, jossa mietitään, miten työntekijä voi kehittää omaa osaamistaan, ja miten voidaan kehittää yrityksen toimintaa.

Soveltolla on lisäksi jokaiselle vuodelle niin sanottu osaamisen johtamisen vuosikello. Se on ammattiryhmäkohtainen taulukko, johon on lueteltu kaikkien tarvittavien osaamisten minimistandardit ja tavoitteet. Se on siis käytännössä osaamistaulukko, joka liittyy osaamisen kehittämiseen ja tekemisen tavoitteisiin.

Soveltolla ei ole varsinaisia työkaluja osaamistarpeiden tunnistamiseen. Yrityksessä on kuitenkin määritelty geneerisiä taitoja (työelämän osaamiset), jotka pitää osata, kuten kielitaito ja tietotekniikkataidot. Näille taidoille on asetettu tietyt tasot, joilla kuvataan millä tasolla mikäkin osaaminen on, ja millä sen pitäisi olla. Sovelto hyödyntää myös DISC-analyysiä, jonka avulla työntekijät voivat tunnistaa omia vahvuuksiaan.

Soveltolla hyödynnetään LinkedIn:ää osaamisen ja osaajien tunnistamisessa. Lisäksi jokaisen työntekijän tiedot löytyvät yrityksen intranetin CV-pankista, jota käytetään asiakastöissä. Koska tieto ja osaaminen muuttuvat niin nopeasti, ja tieto on niin hajonnutta, on vaikea löytää ohjelmaa, joka sopisi osaamisten listaamiseen. Tietokantamalliseenkaan järjestelmään osaamisia ei kannata Sovelton johdon mielestä listata, koska sinne ei voi merkitä erilaisia relaatioita, kuten millainen työpari henkilö A ja henkilö B ovat. Osaamisen listauksesta vaikeaa tekee Sovelton mukaan sekin, ettei osaamista heidän mielestään pitäisi peilata menneisyyteen, vaan pitäisi katsoa tulevaisuuden tar-

peita. Sovelton mukaan henkilön omaksumis- ja yhteistyökyvyn merkitys on kasvanut, sillä nykyään työelämässä korostuu ryhmätyö ja verkostoituminen.

Sovelto hyödyntää lakia taloudellisesti tuetusta osaamisen kehittämisestä. Sovelto pitää rekisteriä asiakkaiden koulutuspäivistä, mikä käy lähes sellaisenaan raporttina toteutuneesta koulutuksesta. Soveltolle siirtyminen vähennysoikeuden hyödyntämiseen oli melko kevyt.

5.4.4 Mehiläinen, yksityinen terveydenhuolto

Myös Mehiläisen työntekijät hankkivat uutta tietoa ja osaamista aiemmin mainitulla 70/20/10-tavalla, eli 70 % oppimisesta tapahtuu työssä, 20 % verkosto-oppimisena ja 10 % muodollisissa koulutuksissa. Työssä oppimisen osuus on niin suuri, koska henkilöstön työtehtävät suunnitellaan niin, että he pääsevät tekemään uusia asioita uudella tavalla mahdollisimman usein. Yrityksellä on myös oppilaitosten yhteyshenkilöitä organisaation sisällä, joiden myötä on mahdollista tehdä yhteistyötä erilaisten oppilaitosten kanssa. Lisäksi yrityksellä on oma sisäinen foorumi, jossa työntekijät voivat keskustella toistensa kanssa. Mehiläinen järjestää myös sisäisiä koulutuksia muutamista eri teemoista eri liiketoiminta-alueilta vuosittain.

Mehiläisellä on kolme pääasiallista tapaa uuden osaamisen hankkimisen tukemisessa työntekijöilleen. Ensimmäinen on yrityksen sisäiset koulutukset, kuten JET-koulutus esimiehille sekä psykiatrisen hoidon erikoisammattitutkinto, joissa suurin osa opetuspäivistä on palkallisia. Toinen on työvuorojen suunnittelu niin, että työntekijällä on mahdollisuus osallistua lähipäiviin opinnoissaan tai muissa vastaavissa asioissa. Kolmantena on mahdollisuus jopa 10 päivän palkalliseen opiskelujaksoon vuodessa, jos työntekijä hankkii tutkintoa, joka selvästi liittyy hänen työhönsä tai työtehtäviinsä, ja jos esimies hyväksyy tämän.

Edellä mainittujen kolmen tavan lisäksi uuden osaamisen hankkimista tuetaan käyttämällä perehdytystä ja parityöskentelyä, jossa usein perehdytetään työntekijä uuteen vastuualueeseen. Erityisesti esimiehillä, mutta myös muilla työntekijöillä, saattaa olla oma mentori. Suuri osa työstä Mehiläisessä on ryhmätyötä, jolloin yhdessä tehdään ja opitaan, eli perehdytyksiä ja mentorointia on melko luontevaa tehdä.

Mehiläisen henkilöstö on todella aktiivista oman osaamisensa kehittämisessä, mikä näkyy työpaikan kulttuurissa haluna oppia uutta ja kehittyä jatkuvasti. Lisäksi työntekijöillä, jotka käyvät esimerkiksi JET-koulutusta, on usein erilaisia blogeja ja yhteisöjä Trellossa ja Pinterestissä, joiden avulla he pitävät toisiinsa yhteyttä.

Uusia oppimistarpeita ja uuden tiedon tarvetta tunnistetaan kuvaamalla vuosittain ne sektorit, mitkä eri liiketoiminta-alueilla ovat tärkeimmät osaamisen kehittämisen alueita. Kuvauksen avulla pyritään näkemään, miten toimintatavat, palvelut tai asiakkuudet muuttuvat tulevaisuudessa, mikä luo viitekehyksen koko osaamisen kehittämiseksi. Kuvaus auttaa myös hahmottamaan, millaisia osaamisen kehittämisen muotoja on, mikä taas ohjaa yksilöiden kehityskeskusteluja muun muassa siten, millaisiin koulutuksiin henkilön tulisi osallistua tulevan vuoden aikana.

Kehityskeskusteluissa tehdään henkilökohtainen kehityssuunnitelma, missä kirjataan mitkä ovat henkilön tärkeimmät osaamisalueet, millä niistä kehitetään ja millä keinoilla niissä kehitetään. Työntekijöillä itsellään on suuri vastuu siitä, että he toteuttavat suunnitelmaa, ja kehittävät osaamistaan sen mukaan. Myös asiakaspalautteiden kautta voidaan havaita osaamistarpeita, lähinnä jos jossain osaamisessa on ilmennyt puutteita hoidon aikana.

Mehiläisellä ei ole käytössä osaamisen profilointimalleja, eli kuvauksia, millä tasolla osaaminen on nyt ja millä sen tulisi tulevaisuudessa olla. Osaamistarpeet syntyvät henkilöstön keskustellessa keskenään sekä asiakaspalautteiden kautta. Lisäksi niin sanotut läheltä piti -tilanteet kirjataan ylös, jonka jälkeen ne käydään yksiköissä läpi, jotta voidaan paikantaa puutteita osaamisessa. Kun yksilöiden kanssa on käyty kehityskeskustelut, laaditaan jokaiselle yksikölle oma osaamisen kehittämisen suunnitelma, mihin on merkattu tärkeimmät osaamisalueet. Osaamisen kehittämisen suunnitelma käydään läpi osastokokouksissa.

Mehiläisellä ei ole käytössä osaamisprofiileja. Olemassa olevaa osaamista ja osaajia tunnistetaan lähinnä henkilöstöjärjestelmässä olevien henkilöstötietojen avulla, joihin lukeutuvat muun muassa tieto tutkinnoista, luvista ja joistakin erikoisosaamisalueista, joita henkilöllä on. Listatut erikoisosaamisalueet ovat sellaisia, jotka ovat valtakunnallisesti merkityksellisiä, liittyen esimerkiksi asiakkuuksiin. Näitä voivat olla esimerkiksi sukelluslääketiede ja liikennelääketiede. Vain henkilö itse ja hänen esimiehensä näke-

vät henkilön tiedot, eli henkilöstö ei pysty itse etsimään muita osaajia, vaan heidän täytyy pyytää esimieheltään apua.

Mehiläisessä osaamista jaetaan monin eri tavoin, kuten yhdessä tekemisen yhteydessä, mentoroinnin ja tutoroinnin kautta, perehdyttämällä, sisäisissä valmennuksissa, e-learningin avulla, uuden intranetin kautta, virtuaalivalmennuksella sekä virtuaalitapaamisissa. Esimerkkinä sisäisestä valmennuksesta on asiakaskokemukseen ja strategiaan liittyvä ”Suomen paras asiakaskokemus 2018” -valmennus, jossa valmennettiin 60 sisäistä osaajaa, jotka keskustelevat asiakaskokemuksiin liittyvistä asioista ja vetävät valmennuksia eri yksiköissä.

Mehiläisen uudessa intranetissä on mahdollista luoda erilaisia työtiloja, esimerkiksi projektien yhteydessä, jonka avulla henkilöstö voi pitää keskenään yhteyttä. Lisäksi intranetissä on oma työtila asiakaslähettäjille, jonne voi kirjoitella blogeja ja täten jakaa asioita.

Mehiläinen tekee niin sanottua safarointia, missä kaksi työterveyshoitajaa haastattelee jotain asiakasyritystä ja selvittää, millä tavoin asiakas toivoo Mehiläisen tekemän yhteistyötä heidän kanssaan. Tällä tavoin saadaan uutta näkökulmaa yhteistyön kehittämiseen, ja asiakasyrityksestä vastaavalle voidaan kertoa esille nousseista uusista huomioista.

Haastateltavan mukaan työssä oppimista voisi kehittää käyttämällä vielä tietoisemmin arjen osaamisen jakamista sekä pyrkimällä työskentelyssä vähän enemmän epämuakvuusalueelle rikkomalla rutiineja. Tällä tavoin on mahdollista löytää uusia näkökulmia tuttuihin asioihin. Koska esimiehet tarvitsevat vertaistukea, tulisi myös mentorointia ja valmennusta lisätä. Lisäksi pitäisi luoda sähköisiä foorumeja ja keskustelualustoja, joiden kautta työntekijät voisivat helpommin kysyä neuvoa toisiltaan.

Mehiläinen hyödyntää lakia taloudellisesti tuetusta osaamisen kehittämisestä. Heillä on henkilöstöjärjestelmässään koulutuskalenteri, johon kirjataan kaikki valmennukset, joihin henkilö osallistuu yrityksen sisä- tai ulkopuolella. Ilmoittautuminen valmennuksiin tapahtuu koulutuskalenterin kautta, minkä avulla saadaan tehtyä koulutusrekisteri. Koulutusrekisteristä on luotu oma raportti, jonka avulla koulutuksia voidaan seurata pitkin vuotta, ja vuoden lopussa saadaan helposti tieto esimerkiksi koulutuspäivien määrästä.

Koulutusten tulee aina perustua työssä todettuun tarpeeseen, eikä henkilöstöä aleta kouluttaa pelkästään koulutusvähennyksen takia.

5.4.5 HUSlab, julkinen terveydenhuolto

HUSlabin työntekijät hankkivat uutta tietoa ja osaamista monilla eri tavoilla. Perinteisimpänä näistä ovat erilaiset koulutukset: Sisäinen koulutus, ulkoiset kaupalliset koulutukset ja verkkokoulutukset. Verkkokoulutuslustoana on käytössä Moodle, joka on hankittu ostopalveluna. Lisäksi HUSlabin intranetissä on erilaisia ääniluentoja. Myös ulkopuolisia palveluntarjoajia hyödynnetään, esimerkiksi terveyden ja hyvinvoinnin laitos järjestää koulutuksia, joita työntekijät hyödyntävät. Muita tapoja osaamisen ja tiedon hankkimiseen ovat mentorointi, työnohjaus, työkierto, työparityöskentely, tutkimusten tekeminen sekä kansainväliset konferenssit.

HUSlabin työntekijät käyttävät keskimäärin neljä päivää vuodessa työaikaan muodolliseen koulutukseen, mutta ammattiryhmien välillä on myös eroja. Tällä alalla pelkkä työn tekeminen on jatkuvaa uuden oppimista, sillä esimerkiksi hoitokäytännöt tai toimintatavat saattavat muuttua. Arviolta 20% työntekijöiden työajasta kuluu uuden opetteluun.

Kaikki sellainen koulutus, joka on työn tekemisen kannalta välttämätöntä, on palkallista ja koulutuksessa käydään työajalla. Yliopistokursseilla ja vastaavilla julkisilla kursseilla käydään yleensä omalla ajalla, jolloin työntekijä voi anoa palkatonta opintovapaata. Kuitenkin, jos kurssin sisällöstä osa on hyödyllistä työn kannalta, voidaan tehdä esimerkiksi niin, että työntekijä itse maksaa kurssin osallistumismaksut ja muut kustannukset, mutta saa tehdä kurssiin kuuluvia töitä ja tehtäviä työajalla.

Työntekijöillä on myös pakollisia koulutuksia liittyen esimerkiksi erilaisiin pätevyyksiin ja lupiin, joiden tulee olla jatkuvasti ajan tasalla. HUSlab arvostaa myös työntekijöiden omaa aktiivisuutta uuden osaamisen hankkimisessa. Tämä ilmenee siten, että työntekijä voi itse ehdottaa koulutuksia, joihin hän kokee tarpeelliseksi liittyä. Näiden koulutusten tulee kuitenkin tukea myös koko työyksikön toimintaa samalla kuin yksilön omaa ammatillista kehittymistä, jotta koko organisaatio hyötyy laajemminkin yksilöiden henkilökohtaisista kouluttautumisista.

Myös perehdytys on suuressa roolissa uuden osaamisen hankkimisessa, minkä lisäksi käytetään työparityöskentelyä työntekijöiden toistensa tukemisessa. HUSlabilla on käytössään todella laajasti erilaisten alan lehtien sähköisiä tietokantoja, joista on mahdollista hakea tietoa laajemmalla aikavälillä kuin esimerkiksi twiittejä selaamalla. Intranetissä nostetaan esille erilaisten tutkimusten tuloksia, joiden nähdään tarjoavan hyötyä työntekijöille. Työntekijöille järjestetään myös perehtymisjaksoja toisissa yksiköissä, jotta yksiköiden välistä rajapintaa olisi helpompi ymmärtää. Esimerkkinä voidaan ottaa tilanne, missä potilas siirtyy leikkauksen jälkeen vuodeosastolle. Vuodeosaston työntekijä voi perehtyä leikkaussalin toimintaan, jolloin hän näkee, mitä potilaalle on tehty ennen siirtoa, ja mitä vuodeosaston pitää vielä tehdä, jotta siirto olisi valmis. Tämä auttaa ymmärtämään, miten omalla toiminnalla voidaan tukea toisen yksikön toimintaa.

HUSlabin työntekijöillä tuntuu olevan kiinnostusta perehtyä ja käyttää omaa aikaa uusien asioiden tutkimiseen. On sellaisia työntekijöitä, jotka haluavat oppia aktiivisesti, ja toisaalta sellaisia työntekijöitä, joita pitää kannustaa oppimiseen. Vaikka henkilökunta on pääsääntöisesti hyvin koulutusmyönteistä, saattaa kuitenkin olla ammattiryhmiä, jotka ajattelevat vain olevansa töissä, ja että riittää, että he tekevät nykyiseen työtehtäväänsä liittyviä asioita, eivätkä opettele uusia asioita. Kuitenkin tämän päivän työelämässä on pakko ylläpitää omaa osaamistaan, että edes nykyinen työpaikka säilyy. Henkilökunnan joukosta löytyy myös niitä ihmisiä, jotka kouluttautuvat itse omalla ajallaan, esimerkiksi jos työntekijä haluaa hankkia esimiestaitoja esimiestehtäviä varten, mutta johto on sitä mieltä, ettei työntekijästä ole esimieheksi.

Oppimistarpeita ja uuden tiedon tarvetta tunnistetaan muutamilla eri tavoilla: vuosittain tehtävillä osaamisen kehittämissuunnitelmillä, kehityskeskusteluiden avulla, sähköisen osaamisen kartoitusvälineen avulla, esimiesten seurannalla ja asiakaspalautteiden kautta. Vuosittain tehtävissä osaamisen kehittämissuunnitelmissa linjataan eri organisaatiotasoilla, mitä laajoja kehittämiskohteita yksiköissä on, ja pohditaan, mitä toimenpiteitä seuraavan kahden vuoden aikana tulee tehdä tavoitteiden saavuttamiseksi.

Kehityskeskusteluissa käydään läpi työntekijän oma näkemys omasta osaamisestaan, minkä jälkeen esimies kertoo näkemyksensä henkilön osaamisesta. Kehityskeskustelu järjestetään pääsääntöisesti kerran vuodessa, mutta osassa liikelaitoksia kehityskeskustelu pidetään kaksi kertaa vuodessa, jolloin ensimmäinen on tavoite- ja toinen tu-

loskeskustelu. Joissain suuremmissa yksiköissä on haastavaa saada järjestettyä kehityskeskustelu jokaiselle työntekijälle edes kerran vuodessa, jolloin saatetaan pitää ryhmäkehityskeskusteluja tehokkaamman ajankäytön takia.

Osassa yksiköissä on käytössä sähköinen osaamisen kartoitusväline, jonka pohjalta mietitään kouluttautumista. Siihen on määritelty työtehtävään liittyvät osaamiset, mutta myös muita osaamisia, kuten kielitaito, voidaan tarvittaessa listata. Työntekijät arvioivat omaa osaamistaan listatuissa osaamisissa, minkä jälkeen myös esimies arvioi työntekijän osaamisia. Osaamisen arviot ovat vain henkilön itsensä ja hänen esimiehensä nähtävissä, eli muut työntekijät tai toisten yksiköiden esimiehet eivät pääse tarkastelemaan näitä tietoja.

Esimiehet tekevät myös seurantaa työntekijöiden työn aikana ja arvioivat, miten henkilö pärjää työssään. Seurannan avulla on mahdollista huomata oppimistarpeita. Lisäksi asiakaspalautteiden kautta on mahdollista löytää erilaisia parannuskohtia toimintatapoihin tai hoitokäytäntöihin.

Osaamistarpeiden tunnistamiseen HUSlabin työntekijöillä hoitotyön puolella on käytössä oman osaamisen arviointi, jota tehdään osaamisen kehittämissuunnitelman jälkeen. Lisäksi esimies arvioi työntekijän osaamista ja pyrkii tunnistamaan osaamistarpeita. Työntekijöillä on pääsääntöisesti hyvä itsetuntemus, eli he tunnistavat itse omassa työssään erilaisia osaamistarpeita. Oman osaamisen ylläpitoa pidetäänkin HUSlabilla yhtenä osaamisen alueena.

Työntekijöille ei ole systemaattisia tapoja tunnistaa muita osaajia. Kuitenkin samojen hoitoprosessien ympärillä työskenteleville on olemassa yhteistyö- ja kehittämisryhmiä, joiden avulla voidaan vaihtaa tietoa muiden yksiköiden työntekijöiden kanssa. Jos tuntee näissä ryhmissä olevan oman yhteyshenkilön, on mahdollista löytää muita osaajia eri yksiköistä.

Osaamisen jakamiseen on monia eri tapoja. Kaikilla yksiköillä on omat sivut, joilla ne jakavat uusia asioita ja osaamisia oman yksikkönsä työntekijöiden käyttöön. Myös yrityksen intranetistä löytyy niin sanottu uutissivu, johon kerätään alaa koskevia uutisia. HUSlabilla on myös paljon sisäisiä kouluttajia, osittain taloudellisistakin syistä, jotta sisäisiä koulutuksia (eli osaamisen ja tiedon jakamisen tilaisuuksia) voidaan järjestää

mahdollisimman monesta eri aiheesta. Mentorointiakin hyödynnetään osaamisen jakamisessa, erityisesti kliinisessä ja lääkäri työssä sekä esimiestyössä. Kun työntekijä on jäämässä eläkkeelle, on tärkeää pitää tämän kanssa kehityskeskustelu siitä, miten hän siirtää osaamisensa mentoroimalla seuraavalle työntekijälle. Tällöin voidaan saada henkilön hiljainen tieto siirtymään eteenpäin, kunhan ensin saadaan työntekijä itse ymmärtämään, millaista hiljaista tietoa hänellä on. Lisäksi esimiehet tietyillä organisaation tasoilla muodostavat ryhmän, joka tapaa kerran viikossa tai kerran kuussa, mahdollisuuksien mukaan. Nämä ryhmät toimivat vertaisverkostona, jonka kautta kokeneemmat esimiehet voivat neuvoa kokemattomampia esimerkiksi budjetin laadinnassa.

HUSlab on hyödyntänyt uutta lakia ammatillisesti tuetusta osaamisen kehittämisestä. Työntekijät ja luultavasti suurin osa esimiehistäkään eivät ole tietoisia uudesta laista. Eri yksiköissä on omat henkilöstöpäälliköt, joita on tiedotettu uudesta laista. HUSlabin osaamisen kehittämisen suunnitelma vastaa YT-lain vaatimaa koulutussuunnitelmaa, joka on yksi koulutusvähennyksen saannin edellytyksistä. Osaamisen kehittämisen suunnitelmaa alettiin käyttää HUSlabilla samaan aikaan, kun ensimmäistä kertaa kuultiin uudesta lakialoitteesta, jolloin osaamisen kehittämisen suunnitelma oli helppo muotoilla suoraan lain edellyttämään muotoon. Osaamisen kehittämisen suunnitelma ohjaa millaisiin sisäisiin tai ulkoisiin koulutuksiin henkilöstön tulee osallistua, eikä sen tekeminen varsinaisesti rasita organisaatiota. Koska kaikkiin koulutuksiin ilmoittaudutaan sähköisesti, saadaan järjestelmästä tieto kuinka paljon ja osittain millaisiin koulutuksiin on osallistuttu. Samassa järjestelmässä on kaikki sairauspoissaolot, jolloin on helppoa varmistaa, ovatko henkilöt osallistuneet niihin koulutuksiin, joihin he ovat ilmoittautuneet.

5.4.6 Wärtsilä, teollisuus

Wärtsilässä työntekijöiden uuden tiedon ja osaamisen hankkimiseen panostetaan paljon ja monilla eri tavoilla. Uuden opetteluun käytettävä aika riippuu muun muassa henkilön työasemasta, koulutuksesta, aikaisemmista töistä ja omasta motivaatiosta. Wärtsilässä on oppimisen suhteen aiemminkin mainittu 70/20/10 -oppimiskulttuuri. Tätä kulttuuria suunnataan siten, että esimiehet ymmärtävät ja järjestelmät tukevat sitä, että oppimista ja osaamisen kehittämistä tehdään monilla eri tavoilla eikä ainoastaan perinteisillä koulutuksilla.

Pääosa uuden oppimisesta (70 %) tapahtuu siis työssä kehittymällä, mikä tarkoittaa käytännössä sitä, että työntekijä voi saada uuden projektin tai tiimin ja sitä kautta uuden roolin työssään, mikä tuo uutta osaamista ja uusia kokemuksia. Myös työnkiertoa käytetään työssä oppimisessa. Viime aikoina Wärtsilä on panostanut toisilta oppimiseen (20 %), ja heillä onkin nykyään olemassa viralliset mentorointi- sekä coaching-ohjelmat. Virallisten ohjelmien lisäksi mentorointia ja coachingia tapahtuu paljon myös epävirallisesti. Henkilöstö on halukasta jakamaan tietoa ja oppimaan muilta, ja Wärtsilässä onkin paljon erilaisia yhteisöjä ja verkostoja, joissa ajatuksia, tietoa ja osaamista voidaan vaihtaa ja jakaa.

Vaikka muodollisten koulutusten osuus kaikesta oppimisesta on suhteellisen pieni (10 %), ovat ne silti osa osaamisen kehittämistä, ja koulutuksia järjestetään mahdollisimman paljon. Koska Wärtsilä toimii globaalisti, pyritään toimintatapoja ja osaamista eri maiden välillä yhtenäistämään standardikoulutuksilla. Tietyt muodolliset koulutukset tulevat tästä syystä olemaan tarpeellisia jatkossakin.

Wärtsilä on koulutusmyönteinen työnantaja, ja se kouluttaakin henkilöstöään todella paljon. Koko työympäristö on koulutusmyönteinen, ja tiettyihin koulutuksiin voikin osallistua työajalla. Lisäksi tiettyjen tutkintojen opiskeluun on mahdollista hakea työnantajan tukea, esimerkiksi tietty määrä tunteja vuodessa opiskeluun käytettäväksi. Tuen saaminen opiskeluun riippuu työntekijän työtehtävästä ja -roolista. Jos tutkinto kehittää henkilön osaamista työtehtävässään, niin mahdollisuudet tuen saantiin ovat paremmat.

Wärtsilä ohjaa koulutusten valintaa melko paljon, ja esimerkiksi sisäisesti järjestettävät koulutukset on suunniteltu niin, että ne tukevat osaamisen kehittämistä tietyssä työtehtävässä tai -roolissa. Myös laki edellyttää joitakin koulutuksia, kuten koulutuksia liittyen lupiin ja laatusertifiointeihin. Wärtsilä on jaotellut osaamisen kolmeen kategoriaan, jotka ovat

1. johtamistaidon osaamiset
2. ammattitaidon osaamiset
3. yleiset osaamiset (eivät riipu työtehtävästä, esimerkiksi kielitaito).

Wärtsilän työntekijöille ei ole annettu ohjeistuksia tai velvoitteita panostaa uuden oppimiseen vapaa-ajalla. Työntekijöitä kannustetaan oppimaan uutta työajalla, ja työn puit-

teissa siihen saakin käyttää aikaa, millä pyritään mahdollistamaan riittävän osaamistason saavuttaminen.

Työntekijöille järjestetään kerran vuodessa kehityskeskustelu, joiden yhtenä osana tehdään osaamistarvekartoitus. Osaamistarvekartoituksen pohjalta luodaan oppimissuunnitelma, joka pohjautuu 70/20/10 -ajatteluun ja jossa mietitään muita osaamisen kehittämisen keinoja. Tämän lisäksi tehdään koulutussuunnitelma, johon merkataan, mitä koulutuksia henkilön olisi hyvä käydä läpi seuraavan vuoden aikana. Koska jokaiseen työtehtävään on määritelty tietyt osaamiset, arvioidaan kehityskeskusteluissa myös sitä, millä tasolla henkilön osaamiset ovat. Tämän avulla saadaan ohjattua osaamisen kehittämisen suunnittelua tulevaisuudessa.

Osaamistarpeita tunnistetaan myös työn kautta esimerkiksi silloin, jos projektissa huomataan, ettei ole olemassa olevaa osaamista johonkin asiaan, tai johonkin tilanteeseen ei ole määritelty toimintatapaa tai tarvittavia työkaluja ei ole olemassa. Myös ulkoiset toimintakentän muutokset käytännössä pakottavat Wärtsilän kehittämään osaamistaan ja muuttamaan toimintaansa.

Osaamistarpeiden tunnistamiseen käytetään kehityskeskusteluissa tehtävän osaamistarvekartoituksen lisäksi erilaisia palaute- ja arviointimenetelmiä, joiden avulla voi nousta sellaisia asioita esille, mitkä osataan, ja toisaalta asioita, joihin ei löydy osaamista. Osaamistarpeiden tunnistamiseen hyödynnetään myös sisäisiä palautejärjestelmiä sekä asiakaspalautteita, joita kerätään projektien eri vaiheissa. Koska asiakkaita halutaan palvella mahdollisimman hyvin, on heitä tärkeää kuunnella. Yksilön tasolla tehokain tapa osaamistarpeiden tunnistamiseen on osaamistarvekartoitus. Yritys määrittelee strategiset osaamisalueet ja ydinosaamiset, joilla ohjataan osaamisen kehittämistä yksilötasolla.

Osaamisen ja osaajien tunnistamiseen hyödynnetään yrityksen intranetistä löytyvää Myprofilea. Sinne jokainen työntekijä saa määritellä vahvimmat omat osaamisalueensa, ja nämä profiilit ovat avoimia kaikille, eli osaajia pääsee tarkastelemaan yli yksikkörajojen. Tämän lisäksi eri osastot saavat määritellä sisäiset asiantuntijat, subject matter expert (SME), tietyillä osa-alueilla. Käytössä on myös virtuaaliverkostoja, joissa keskustellaan erilaisista aihealueista, ja joiden kautta on mahdollista saada uusia kontakte-

ja. Wärtsilällä on olemassa myös tietokantoja, joista voi hakea kontaktihenkilöitä eri kriteereillä.

Koska Wärtsilä on kansainvälinen yritys, osaamisen jakaminen on kriittisessä asemassa. Se on myös haastavaa, minkä takia yrityksellä on pakko olla tehokkaita työkaluja ja tapoja osaamisen jakamiseen, jotta osaamista saadaan jaettua niin eri yksiköiden kuin myös eri maidenkin välillä. Vaikka Wärtsilällä on erilaisia tietokantoja, joista tietoa löytyy, on oikean osaamisen ja tiedon löytäminen silti vaikeaa. Yrityksellä on globaaleja tiedonhallintajärjestelmiä, joista löytyy toimintaohjeita, prosessikuvauksia, työvaihemanuaaleja ja muita virallisia dokumentteja. Näiden lisäksi jokaiseen projektiin on si-
dottu omat ”lessons learned” -tietokannat, joissa:

- projektitiimi kertoo uusista asioista projektin eri vaiheissa
- henkilöiden hiljaista tietoa voidaan muuttaa jakamisen kautta viralliseksi tiedoksi
- on tietoa ja asioita, joita voidaan mahdollisesti hyödyntää muissakin projekteissa.

Eri projekteilla ja tiimeillä on myös osaamisen ja tiedon jakamisen foorumeina toimivia sähköisiä työtiloja.

Edellä mainittujen lisäksi työntekijät auttavat toisiaan osaamisen kehittämisessä verkostoitumisen kautta, ja varsinkin sosiaalinen media on vauhdittanut toisilta oppimista ja tiedon jakamista.

Wärtsilän Suomen yksikkö hyödyntää uutta lakia taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä. Suomen koulutusosasto tekee koulutusvähennykseen vaadittavat raportit, joiden laatimista helpottaa globaali koulutushallintatyökalu, jossa on jokaisen työntekijän koulutushistoria sähköisessä muodossa. Laista ei ole tiedotettu laajemmin yrityksen sisällä, mutta esimiehet ovat siitä tietoisia.

5.4.7 Vahanen, asiantuntijaorganisaatio (rakennus- ja kiinteistöala)

Vahasen työntekijät hankkivat uutta tietoa ja osaamista monilla erilaisilla keinoilla, mutta tärkein niistä on työssä oppiminen. Yritys käyttää niin sanottua mestari-kisälli-mallia,

jossa vanhemmat ja kokeneemmat työntekijät opettavat nuorempia. Näin töissä pääsee tekemään uusia asioita ja oppimaan uutta. Työssä oppimisen lisäksi työntekijät osallistuvat alan seminaareihin sekä ulkoisiin ja sisäisiin koulutuksiin. Sisäistä koulutusta kutsutaan Vahanen-akatemiaksi, joka järjestää henkilöstölle noin 100 koulutuspäivää vuodessa ja jossa kouluttajina toimivat pääosin Vahasen omat kokeneemmat työntekijät.

Yrityksen tuki henkilöstön uuden osaamisen hankkimiseen näkyy siinä, että jokaisen henkilön koulutukseen ja uuden opettelemiseen on budjetoitu vähintään kolme päivää vuodessa, mutta keskimäärin koulutuspäivien määrä vuodessa on ollut noin viisi per työntekijä. Sisäisiin koulutuksiin (eli Vahanen-akatemiaan) työntekijä voi osallistua niin paljon kuin haluaa.

Vahasella on myönteinen suhtautuminen työntekijän koulutuksiin osallistumisiin. Koulutuksen tulee aina liittyä työn tekemiseen, ja tavoite- ja kehityskeskusteluissa pyritäänkin määrittelemään sellaisten aihealueiden koulutukset, joille työntekijän kannattaa osallistua, jotta koulutus tukee Vahasen liiketoimintaa. Jos työntekijä haluaa suorittaa jonkun tutkinnon, on hänen tehtävä se pääsääntöisesti omalla ajallaan. Yritys suhtautuu tällaisiin tilanteisiin kuitenkin positiivisesti, ja tarjoaakin työntekijälle mahdollisuuden tehdä tuntiöitä opiskelunsa ohella.

Toimialaan liittyen on olemassa useamman vuoden kestäviä koulutusohjelmia, joiden koulutusmaksut voivat olla useita tuhansia euroja. Työntekijän osallistuessa tällaiseen koulutusohjelmaan, Vahanen maksaa kaikki koulutusmaksut ja lähiopetuspäivien kaikki kulut, sekä työntekijälle lisäksi tämän normaalia palkkaa. Koska investointi näissä tilanteissa on melko suuri yhtä henkilöä kohti, tehdään usein koulutussopimus, jossa työntekijä sitoutuu jatkamaan töitään Vahasella koulutuksen jälkeen, jottei investointi mene organisaation näkökulmasta hukkaan.

Työntekijöiden panostus uuden oppimiseen näkyy esimerkiksi siinä, että osa työntekijöistä haluaa suorittaa jatko-opintoja omalla ajallaan, vaikka olisikin jo töissä. He myös haluavat keskustella omasta osaamisestaan ja tällä tavoin samalla jakaa sitä. Välillä työntekijät saattavat haluta osallistua johonkin ulkomailla järjestettävään konferenssiin, jolla ei välttämättä ole suoraa yhteyttä omaan työhön. Tällöin työnantajan kanssa voi-

daan sopia esimerkiksi niin, että työntekijä maksaa itse matkakulut konferenssiin ja työnantaja maksaa konferenssin osallistumismaksun.

Osaamistarpeiden ja uuden tiedon tarpeiden tunnistamiseen on käytössä monia keinoja. Ensimmäinen niistä on Vahanen-akatemia ja sen alla toimivat neljä työryhmää: ammatillisen osaamisen, ohjelmisto-osaamisen, asiakkuuden sekä johtajuuden työryhmät. Jokaisessa näistä työryhmistä on henkilöstöstä edustus, joka keskustelee esimerkiksi kehityskeskusteluissa ja yksikköpalavereissa esille nousseista koulutustarpeista. Toiseksi johto miettii, minkälaista osaamista jatkossa tarvitaan, kun mietitään asiakkaille tarjottavia palveluita.

Yrityksen tarjoamia palveluilta lähdetään rakentamaan asiakkaiden tarpeista, ja onkin tärkeää miettiä, onko yrityksellä jo tarvittavaa osaamista, vai tarvitseeko sen rekrytoida uusia osaajia tai kouluttaa nykyistä henkilöstöään. Myös työn tekemisen yhteydessä saatetaan löytää osaamistarpeita, jos esimerkiksi projektissa huomataan, ettei jotain tarvittavaa osaamista ole.

Työntekijät tekevät itsearviointia omasta osaamisestaan. Tähän liittyvät käytännöt riippuvat liiketoiminta-alueesta, mutta esimerkiksi erikoisasiantuntijapalveluissa koko liiketoiminta-alueen olemassa olevista osaamisista on tehty taulukko, minkä avulla henkilö valmistautuessaan kehityskeskusteluun arvioi, millä tasolla mikäkin hänen osaamisistaan on.

Vahasella pyritään varamiesjärjestelyyn, eli mikään osaaminen ei pitäisi olla yhden henkilön varassa, vaan aina pitäisi löytyä joku toinen varalle, jos joku henkilö ei ole saatavilla.

Vahasella on intranetissä ”puhelinluettelo”, jossa näkyy jokaisen henkilön osaamiset. Yrityksellä on ulkoistettu puhelinvaihde, joka hyödyntää tätä luetteloa, jos heille soite- taan ja kysytään jonkun tietyn alueen osaajan perään. Sisäisestikin puhelinluetteloa voidaan hyödyntää silloin, jos asiakas edellyttää tiettyä osaamisia tai pätevyyyksiä. Vahasen intranetiin on suunnitteilla päivitys, jonka pitäisi tuoda osaamisen tunnistamista helpottavia työkaluja käyttöön. Lisäksi Vahasella on aktiivisessa käytössä avoin CV-tietokanta, jossa on jokaisen työntekijän CV:t. Nykyään asiantuntijat pitävät CV:nsä täysin ajan tasalla päivittämällä siihen aina koulutusten ja projektien kautta saadut uu-

det taidot. Aikaisemmin käytössä oli myös osaamisen hallintajärjestelmä, mutta se oli todella massiivinen ja kallis ylläpitää, minkä lisäksi se oli jäykkä, eikä sitä tämän takia hyödynnetty tarpeeksi.

Asiakaspalautteita hyödynnetään jonkun verran osaamistarpeiden tunnistamisessa. Jokaiselta asiakkaalta pyydetään projektin jälkeen palautetta siitä, miten työssä on onnistuttu. Näin on mahdollista löytää asioita, joihin pitää reagoida jatkossa. Vahasella käytetään lisäksi 360-arvioinnin tyylistä palautetta, jota kollegat antavat jollekin työntekijälle, jos tämän kanssa on jokin ongelmatilanne tai näkemyseroja osaamisen kanssa ja projektissa pärjäämisen kanssa.

Vahasella jaetaan osaamista monilla eri tavoilla. Ensimmäinen on sisäiset koulutukset, eli Vahanen-akatemia, joista tehdään videotallenteet intranetiin, mitä voidaan hyödyntää esimerkiksi uusien työntekijöiden perehdytyksessä. Toiseksi, henkilön osallistuessa ulkopuoliseen koulutukseen, on hän velvollinen jakamaan koulutuksessa käytetyn materiaalin muille yksikkönsä työntekijöille yksikkökokouksessa. Kolmantena on aiemminkin mainittu mestari-kisälli-malli, jossa kokeneempi työntekijä opettaa kokemattomampaa.

Osaamisen jakamista on pyritty lisäämään talon sisällä, ja esimerkiksi viime vuoteen verrattuna Vahasella on nyt paljon enemmän tiedonjakotilaisuuksia, kuten opintopiirejä, joissa käsitellään eri aihealueita ja joissa on erilaisia keskustelupiirejä. Myös eri liiketoiminta-alueiden välistä tiedon jakamista pyritään lisäämään, ja liiketoiminta-alueiden yhteisiä asiakasprojekteja pyritään tekemään entistä enemmän.

Vahanen hyödyntää uutta lakia taloudellisesti tuetusta osaamisen kehittämisestä. Laki on lähinnä HR-osaston, johdon ja yksikön päälliköiden tiedossa. Lain edellyttämä koulutussuunnitelma tehdään yhdessä henkilöstön kanssa. Vahasella on tuntikirjausjärjestelmä, josta nähdään suoraan, mihin koulutuksiin kukakin työntekijä on osallistunut. Lain edellyttämä koulutussuunnitelma ja raportti toteutuneista koulutuksista saadaan katettua sisäisten rekisterien avulla, jotka olivat käytössä jo ennen lain voimaan astumista, koska Vahasella on aina ollut tärkeää seurata henkilöstön koulutuksia ja niiden etenemistä. Sisäinen rekisteri on sähköinen järjestelmä, jossa on listattu sisäiset koulutukset ja ilmoittautumiset, kun taas tieto ulkoisista koulutuksista tulee tuntikirjausjärjestelmän kautta. Ulkoisiin koulutuksiin ilmoittautumista ei tehdä keskitetysti, vaan jokai-

nen henkilö ilmoittautuu niihin itse. Tämän takia tietoja ei välttämättä aina kirjata verotajan vaatimalla tarkkuudella, mutta koska koulutusvähennyksen enimmäismäärä, eli kolme koulutuspäivää täyttyy jo sisäisillä koulutuksilla, ei ulkoisten koulutusten kirjaamisen suhteen tarvitse olla niin tarkka.

6 Johtopäätökset

Tässä luvussa käydään läpi kvantitatiivisen kyselyn tuloksista tehdyt johtopäätökset, haastattelujen tuloksista tehdyt johtopäätökset ja näiden molempien pohjalta luodut suositukset siitä, miten osaamisen kehittämistä voisi parantaa suomalaisissa organisaatioissa.

6.1 Kyselyn johtopäätökset

Työnantajan järjestämiin tai maksamiin koulutuksiin osallistumisissa vuonna 2013 tai 2014 oli suuria eroja, kun esimerkiksi ammatillisen, tieteellisen ja teknisen toiminnan sekä konsultoinnin toimialojen vastaajista puolet eivät ole osallistuneet yhteenkään koulutukseen, kun taas koulutuslalla työskentelevistä vastaajista jokainen on osallistunut johonkin työnantajan järjestämään tai maksamaan koulutukseen vuonna 2013 tai 2014. Kaikkien vastausten keskiarvon mukaan kuitenkin 76,9 % vastaajista ovat osallistuneet johonkin työnantajan maksamaan tai järjestämään koulutukseen vuonna 2013 tai 2014.

Myös vastaajien itse maksamiinsa koulutuksiin osallistumisissa oli selkeitä eroja toimialojen välillä: Ammatillisen, tieteellisen ja teknisen toiminnan toimialan vastaajista yksikään ei ole osallistunut itse maksamilleen kursseille, kun taas konsultoinnin toimialan vastaajista kaksi kolmasosaa on osallistunut. Teollisuuden toimialan vastaajista 88,9 % ei ole osallistunut itse maksamilleen kursseille, kun esimerkiksi informaation ja viestinnän toimialalla vastaava osuus on noin puolet pienempi, 42,9 %. Yleisesti ottaen itse maksamiin koulutuksiin osallistuminen on mielestäni ollut melko vähäistä, sillä kaikkien vastausten yhteenvedossa 66,2 % vastaajista sanovat, etteivät he ole osallistuneet mihinkään koulutukseen.

Kaikista kyselyyn vastanneista 18 % ei ole osallistunut yhtenäkään päivänä työnantajan järjestämään koulutukseen vuonna 2014 ja vastaajista 60 % on osallistunut koulutuksiin enintään kolmena päivänä vuoden 2014 aikana. Näitä tuloksia tukee myös Työterveyslaitoksen tutkimus (Työterveyslaitos 2014). Mielestäni on huolestuttavaa, että noin suuri osa vastaajista on osallistunut noin harvoin koulutuksiin viime vuoden aikana, vaikka vuoden 2014 alussa astui voimaan laki taloudellisesti tuetusta osaamisen

kehittämisestä, jonka tarkoitus oli lisätä työnantajien panostusta henkilöstönsä koulutamiseen.

Osaamistarpeiden tunnistamisissa ei pääosin ollut eroja eri toimialojen välillä, ja yleisimpiä uusien osaamistarpeiden tunnistamisen keinoja olivat oma opiskelu, kollegoiden kanssa keskustelu, kehityskeskustelut esimiehen kanssa sekä työn tekeminen ja osaamistarpeiden tunnistaminen sen kautta. Sosiaalisen median hyödyntämisellä oli yllättävän pieni osuus, 4,6 %.

Tarvittavan osaamisen hankkimisessa yleisimmät tavat ovat työssä oppiminen (75,4 %) sekä yrityksen sisäiset (52,3 %) ja yrityksen ulkopuoliset (55,4 %) kurssit. Mielestäni verkkokurssien (35,4 %) ja itseopiskelukurssien (32,3 %) osuudet osaamisen hankkimisessa ovat melko pienet, koska niiden kautta koen itse mielekkääksi opiskella uusia asioita. Konsultoinnin toimiala tekee selvän poikkeuksen tässä asiassa kaikkien vastausten keskiarvoon, sillä verkkokurssien (100 % vastaajista) ja itseopiskelukurssien (noin 83 %) osuudet tarvittavan osaamisen hankkimisessa ovat todella suuret.

Yleisimmät tavat olemassa olevan osaamisen tunnistamiseen ovat kehityskeskustelut esimiehen kanssa, omat osaamiskartoitukset sekä asiakaspalautteet. 38,5 % vastaajista ovat vastanneet, ettei heillä ole järjestelmällistä tapaa tunnistaa osaamista. Tämä näkyykin siinä, että niin sanottuja ”sisäisiä puhelinluetteloja” (9,2 %), henkilökohtaisia osaamisprofiileja intranetissä (12,3 %), vertaisarvioita intranetissä (7,7 %) sekä osaamisten arvioita, mittaamisia ja näyttöjä (9,2 %) hyödynnetään melko vähän. Kehityskeskustelut esimiehen kanssa ovat toki hyvä tapa henkilöstön osaamisten arviointiin ja sitä kautta niiden tunnistamiseen, mutta keskustelujen tulokset jäävät yleensä vain alaisen ja esimiehen tietoon, jolloin muut työntekijät eivät välttämättä pysty tietämään, mitä toiset työntekijät osaavat.

Työntekijän oma osaamiskartoitus on myös hyvä tapa tunnistaa omia osaamisia ja mahdollisesti löytää puutteita osaamisessa, mutta osaamiskartoituskin saattaa jäädä vain työntekijän omaan tietoon. Vastausten perusteella vaikuttaakin siltä, että suurin osa olemassa olevan osaamisen listauksista ja arvioinneista ei päädy koko organisaation nähtäville, mikä tekee organisaatiossa olemassa olevien osaamisten tuntemisesta hankalampaa. Tämänkin kysymyksen kohdalla konsultointiala poikkeaa yleisestä vastausten linjasta melko paljon, sillä vastaajista kolmannes on vastannut, että olemassa

olevan osaamisen tunnistamisessa hyödynnetään sekä henkilökohtaisia osaamisprofiileja intranetissä, ”sisäistä puhelinluetteloa”, vertaisarvioita intranetissä, 360-arvioita että osaamisen arvioita, mittaamisia ja näyttöjä. Edellä mainittujen tapojen hyödyntäminen olemassa olevan osaamisen tunnistamisessa sopii toisaalta luontevasti konsultointialalle, jossa työntekijät eivät välttämättä työskentele toistensa kanssa yhtä paljon, kuin esimerkiksi teollisuuden toimialalla, ja täten osaamisen kirjaaminen jonkinlaisiin järjestelmiin on tarpeellista, jotta työntekijät saavat helpommin tietää toistensa osaamisista.

Edellisen kappaleen tulokset heijastuvat tapoihin löytää osaaja, jolta kysyä neuvoa, sillä useimmiten osaaja löytyy kysymällä. Osaajan etsimisessä käytetään vain harvoissa tapauksissa LinkedIn-profiileja (4,6 % vastaajista), organisaation omaa kysymysforumia (6,2 % vastaajista), erilaisia osaamisen hallintajärjestelmiä (3,1 % vastaajista) tai intranetistä löytyviä osaamisprofiileja (9,2 % vastaajista). Internetiä hyödynnetään jonkun verran (26,2 % vastaajista), mutta tässä ei eritellä, miten osaaja löytyy internetin kautta. Lisäksi 33,8 % vastaajista ovat vastanneet, ettei heillä ole järjestelmällistä tapaa löytää osaajia. Koska organisaatioissa olemassa olevat osaamiset eivät edellisen kysymyksen vastausten mukaan ole yleensä kaikkien työntekijöiden nähtävillä, on myös tarvittavan osaajan löytäminen hankalampaa.

Osaamisen ja tiedon jakamiseen käytetään monia tapoja, joista tiimeissä jakaminen (60 % vastaajista), kokoukset (53,8 % vastaajista), sisäiset koulutukset ja kurssit (49,2 % vastaajista) sekä mentorointi ja valmennus (35,4 % vastaajista) ovat yleisimpiä. Näiden vastausprosenttien mukaan osaamisen ja tiedon jakaminen on mielestäni melko hyvällä tasolla.

6.2 Haastattelujen johtopäätökset

Suurimmassa osassa yrityksistä, joiden edustajia haastattelin, uutta tietoa ja osaamista hankitaan eniten jokapäiväistä työtä tehdessä. Osaamisen hankkimiseen työtä tehdessä on kuitenkin erilaisia keinoja, joita ovat esimerkiksi:

- työparityöskentely
- mentorointi
- työn ohjaus

- työkierto
- tutkimusten tekeminen
- valmentaminen (coaching)
- mestari-kisälli-malli (kokeneempi työntekijä opettaa nuorempaa työntekijää).

Edellistä väitettä tukee sekin, että kolme haastateltavaa kertoi heidän yrityksissään olevan käytössä niin sanottu 70/20/10-oppimiskulttuuri, missä 70 % kaikesta oppimisesta on työssä oppimista, 20 % toisilta oppimista ja loput 10 % koulutuksista oppimista. Osa yllä mainitsemistani keinoista osaamisen hankkimiseen työtä tehdessä ovat myös käytännössä toisilta oppimista, jolloin jopa 90 % kaikesta oppimisesta tapahtuu työtä tehdessä.

Muita haastatteluissa mainittuja osaamisen hankkimisen keinoja olivat:

- sosiaalinen media
- erilaiset seminaarit ja konferenssit
- yliopiston kurssit
- yritysten sisäinen koulutustarjonta
- ulkoiset koulutukset
- verkkokoulutukset.

Vaikka muodollisen koulutuksen osuus uuden osaamisen hankkimisessa on varsin pieni, pyrkivät haastatteleman yritykset tarjoamaan sitä työntekijöilleen vähintään kolmena päivänä vuodessa. Tätä tukee osaltaan se, että yhtä yritystä lukuun ottamatta kaikki haastatteleman yritykset hyödyntävät uutta lakia taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä.

Yritykset tuntuvat myös tukevan työntekijöitään osaamisen kehittämisessä erilaisin keinoin, kuten järjestämällä opintovapaata, maksamalla seminaareihin osallistumisia ja maksamalla työntekijälle normaalia palkkaa koulutuksen ajan, vaikka työntekijä olisi itse ehdottanut koulutukseen osallistumista. Tällöin koulutuksen kuitenkin täytyy liittyä työntekijän työtehtävään ja hyödyttää yrityksen liiketoimintaa. Joissain yrityksissä työn-

tekijä saa käyttää myös normaalia työaikaa erilaisten tehtävien tekemiseen, jotka liittyvät esimerkiksi työntekijän omaan tutkinnon hankkimiseen.

Uusia oppimistarpeita ja uuden tiedon tarvetta tunnistetaan usein työtä tehdessä, kun huomataan esimerkiksi, ettei työtehtävässä tarvittavaa osaamista, toimintatapaa tai työkaluja ole tällä hetkellä olemassa. Myös kehityskeskustelut tuntuvat olevan yleinen tapa tunnistaa uusia oppimistarpeita ja uuden tiedon tarvetta, ja niihin liittyykin usein työntekijän osaamisen arviointia yhdessä esimiehen kanssa. Näiden osaamisen arvioiden avulla voidaan suunnitella tulevia koulutuksia työntekijälle.

Myös asiakaspalautteet ohjaavat yrityksiä oppimistarpeiden tunnistamisessa, koska niistä voidaan nähdä, jos jokin asia olisi voitu tehdä paremmin, tai jopa täysin eri tavalla. Yritysten tulee myös miettiä, millaisia palveluita heidän asiakkaansa tarvitsevat tulevaisuudessa, ja sitä kautta miettiä, millaisia osaamisia he tarvitsevat.

Osaajien tai olemassa olevan osaamisen tunnistamisessa oli eroja. Moni haastateltava sanoi, että heillä on ollut käytössä suuriakin henkilöstötietojärjestelmiä henkilöstönsä osaamisen listaamiseen, mutta ne ovat lopulta osoittautuneet liian raskaiksi ja vaikeasti ylläpidettäviksi, kun osaaminen muuttuu jatkuvasti eikä niihin välttämättä pysty kirjaamaan kaikkia tarpeellisia tietoja. Osalla yrityksistä on käytössään jonkinlainen sisäinen järjestelmä, mihin työntekijät voivat itse listata omia osaamisiaan, ja jotka ovat kaikkien yrityksen työntekijöiden löydettävissä. Myös sosiaalista mediaa, kuten LinkedIniä, hyödynnetään osaamisen listaamisessa osassa yrityksiä.

Osaamisen jakamisessa hyödynnetään monia eri tapoja, kuten:

- normaaleja keskusteluja, joiden yhteydessä osaamisen ja tiedon jakamista tapahtuu
- yhdessä työskentelyä (työparityöskentely, mentorointi jne.)
- sosiaalista mediaa
- sisäisiä valmennuksia
- intranetiä
- erilaisia verkostoja ja yhteisöjä
- tiedonhallintajärjestelmiä

- sähköisiä foorumeja
- tiedonjakotilaisuuksia.

6.3 Suositukset

Vaikka haastatteluista yrityksistä suurin osa hyödyntää uutta lakia taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä, tuntuu siltä, etteivät näidenkään yritysten työntekijät ole laista ja sen hyödyntämisestä useinkaan tietoisia. Tämä saattaa selittää kyselyn tuloksissa ilmenneen tietämättömyyden laista tai sen soveltamisesta vastaajan työpaikalla. Mielestäni myös työntekijöiden olisi hyvä olla tietoisia uudesta laista, koska sen myötä he uskaltaisivat ehkä vaatia enemmän koulutuspäiviä itselleen, jos niitä ei tällä hetkellä tarjota edes kolmea kappaletta vuodessa. Vaikka lain suoma koulutusvähennys ei täysin kata koulutuksen kuluja, olisi henkilöstön kouluttaminen pitkällä tähtäimellä kannattava investointi, kun markkinat muuttuvat nopeammin kuin koskaan ennen, ja sen myötä organisaatioiden tarvitsema osaaminenkin muuttuu jatkuvasti.

Työntekijöiden ja esimiesten pitäisi mielestäni enemmän hyödyntää sosiaalista mediaa osaamistarpeiden tunnistamisessa, kuten esimerkiksi Twitteriä ja LinkedIniä, koska niiden sisältämä tieto ei rajoitu yhteen työpaikkaan tai edes yhteen maahan, vaan niiden kautta voi löytää ympäri maailman eri alojen ammattilaisia, joiden kirjoitusten tai muun jaetun sisällön kautta voi oivaltaa uusia osaamistarpeita. Sosiaalinen media on niin nopea väline osaamisen ja tiedon jakamisessa, että esimerkiksi vain Suomen markkinoilla toimivat yritykset voisivat saada markkinoillaan selkeää kilpailuetua, jos he hyödyntäisivät sosiaalisen median kautta löydettyjä osaamistarpeita.

Mielestäni verkkokurssien ja itseopiskelukurssien osuudet uuden osaamisen hankkimisessa ovat melko pienet, koska ainakin itse opiskelen mielelläni uusia asioita niiden avulla niiden käytön mukavuuden vuoksi. Käytön mukavuudella tarkoitan sitä, että ne ovat saatavilla käytännössä missä ja milloin vain, toisin kuin muodollisemmat koulutukset, joita järjestetään tiettyyn aikaan tietyssä paikassa, ja joissa fyysinen läsnäolo on tärkeää. Uskoisin, että tämän päivän kiireiseen työelämään sopisi muodollisia koulutuksia paremmin erilaiset verkkokurssit, joita työntekijät voisivat itse suorittaa vapaamalla aikataululla. Voi tietysti olla, ettei työntekijöillä ole aikaa töidensä ohella hyödyntää verkko- tai itseopiskelukursseja, mutta mielestäni työnantajien kannattaisi ainakin

kokeilla näiden käyttämistä henkilöstönsä osaamisen kehittämisessä, kun muodollisiinkin koulutuksiin panostetaan tällä hetkellä melko heikosti. Yksi mahdollisuus vähäiseen hyödyntämiseen osaamisen hankkimisessa voi olla myös se, etteivät kaikki työntekijät välttämättä edes osaa käyttää tietokonetta tarpeeksi, että he pystyisivät hyödyntämään verkkokursseja.

Henkilöstön olemassa olevaa osaamista olisi mielestäni hyvä listata jonnekin, mistä kaikki organisaation työntekijät voisivat sitä tarvittaessa etsiä, kuten esimerkiksi henkilökohtaisiin osaamisprofiileihin intranetissä. Osaamisprofiilissa voisi esimerkiksi lukea työntekijän vahvimmat osaamiset. Haastattelujen perusteella tietokantamalliset osaamisjärjestelmät eivät sovellu osaamislistauksiin tarpeeksi hyvin, koska niiden jatkuva ajan tasalla pitäminen on liian hankalaa. Tällaisten osaamisjärjestelmien tilalle pitäisi löytää jokin kevyempi ja helpommin käytettävä ja muokattava järjestelmä. Osaamisprofiilien olemassa olo auttaisi niin organisaation johtoa kuin muutakin henkilöstöä tunnistamaan millaista osaamista organisaatiosta löytyy tällä hetkellä. Ne saattaisivat myös helpottaa osaamispuutteiden löytämistä.

Jos organisaatiot hyödyntäisivät jonkunlaisia osaamisprofiileja, olisi myös helpompaa löytää osaajia, joilta kysyä neuvoa tarvittaessa. Koska kyselyn vastausten mukaan osaaja löytyy useimmiten kysymällä, eikä noin kolmanneksella vastaajista ole työpäikälläan järjestelmällistä tapaa löytää osaajia, tuntuu osaajan etsiminen olevan melko vaivalloista ja aikaa vievää. Avointen osaamisprofiilien avulla voitaisiin tehostaa osaajien etsimistä, jolloin työaikaa ei kuluisi siihen, kun työntekijä koittaa löytää oikean henkilön auttamaan. Osaamisprofiilien avulla työntekijä voisi helposti esimerkiksi omalta työpisteeltään etsiä toisen työntekijän, jolla on tarvittavaa osaamista, ja ottaa suoraan häneen yhteyttä, jolloin ongelma saattaisi ratketa nopeastikin.

7 Yhteenveto

Tällä insinööriyöllä haluttiin tutkia osaamisen kehittämisen nykytilaa Suomen työelämässä ja sen mahdollisia eroja toimialojen välillä. Lisäksi haluttiin selvittää, onko lakia taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä alettu hyödyntää organisaatioissa.

Kun tutkimuksen tavoitteet oli määritelty, päätettiin käytettävät tutkimusmenetelmät ja tutkimusprosessi. Tutkimusmenetelmiksi valittiin kvantitatiivinen tiedonkeruu ja kvalitatiivinen tiedontarkennus. Kvantitatiivinen tiedonkeruu toteutettiin lomakekyselynä, joka lähetettiin Metropolia ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa suorittaville sekä Kuopiossa JET-tutkintoa suorittaville opiskelijoille, jotka ovat olleet työelämässä. Kvalitatiivinen tiedontarkennus toteutettiin lomakehaastatteluna, ja haastateltaviksi valittiin eri toimialoilla toimivien yritysten johto- tai hallintotason henkilöitä.

Tutkimuksen tuloksena on yhteenveto kvantitatiivisen kyselyn ja haastattelujen tuloksista sekä suosituksia osaamisen kehittämisen parantamiseksi.

Kun tutkimusprosessi oli kokonaisuudessaan määritelty, hankittiin tarvittavaa tietoa osaamisesta, sen kehittämisestä ja johtamisesta erilaisten kirjallisten lähteiden avulla. Osaamisen käsitteen ymmärtäminen oli tärkeässä roolissa sekä lomakekyselyn luonnissa että haastattelujen tekemisessä. Lisäksi tutustuttiin lakiin taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä, jolla oli myös osansa niin lomakekyselyssä kuin haastatteluissakin.

Lomakekysely toteutettiin syksyllä 2015, ja siihen vastasi kaikkiaan 65 opiskelijaa. Kyselyn tulokset koottiin erilaisiksi diagrammeiksi kysymyksittäin jaoteltuna, jonka jälkeen ne jaettiin edelleen toimialakohtaisten vastausten mukaisesti. Toimialakohtaisia tuloksia verrattiin kaikkien vastausten diagrammeihin, minkä jälkeen listattiin selkeimpiä toimialakohtaisia eroja.

Kyselyn tulosten analysoinnin jälkeen luotiin kysymyslista haastatteluja varten, jotka tarkentaisivat joitain kyselyssä epäselväksi jääneitä kohtia. Haastatteluja tehtiin yhteensä seitsemän kappaletta vuoden 2015 tammi- ja helmikuun aikana. Lopuksi kyse-

lyn ja haastattelujen tulosten perusteella luotiin suosituksia, millä keinoilla osaamisen kehittämistä voitaisiin lähteä parantamaan Suomessa.

Kyselyn tulosten mukaan eri toimialoilla oli selkeitä eroja työnantajan järjestämiin tai maksamiin koulutuksiin osallistumisissa, kun osassa toimialoja puolet vastaajista eivät ole osallistuneet yhteenkään koulutukseen, kun taas jollain toimialalla jokainen vastaaja on osallistunut johonkin koulutukseen. Kyselyn tulosten mukaan koulutusosalalla työnantajat tuntuvat panostavan eniten henkilöstönsä muodollisiin koulutuksiin, kun taas ammatillisen, tieteellisen ja teknisen toiminnan sekä konsultoinnin toimialoilla työnantajien panostus on kyselyn mukaan heikointa.

Myös itse maksetuille kursseille osallistumisissa oli toimialakohtaisia eroja, kun joillain toimialoilla ei käyty ollenkaan itse maksetuilla kursseilla, ja toisilla jopa kaksi kolmesta vastaajasta oli suorittanut itse maksamiaan kursseja tai koulutuksia. Kyselyn vastauksen mukaan konsultoinnin sekä informaation ja viestinnän toimialoilla työntekijät panostavat eniten itse omaan oppimiseensa suorittamalla itse maksamiaan kursseja tai koulutuksia, kun taas ammatillisen, tieteellisen ja teknisen toiminnan sekä teollisuuden toimialoilla työntekijät eivät itse panosta omaan oppimiseensa juuri lainkaan kurssien ja koulutusten muodossa.

Yli puolet kyselyyn vastanneista ovat osallistuneet muodollisiin koulutuksiin enintään kolmena päivänä vuodessa, mitä tukee kyselyssä ja haastatteluissa ilmennyt tieto siitä, että suurin osa uuden osaamisen hankkimisesta tapahtuu työtä tehdessä. Kyselyn ja haastattelujen tulosten mukaan olemassa olevan osaamisen tunnistaminen ja sen myötä myös tarvittavan osaajan löytäminen on melko epäjärjestelmällistä, koska erilaisia sähköisiä osaamisprofileja on käytössä melko vähän.

Haastatteluista kävi ilmi, että on hankala löytää sopivaa järjestelmää osaamisen listaukseen, koska tietokantamalliset ohjelmat ovat liian vaikeasti käytettäviä ja päivitettäviä. Lisäksi haastattelujen mukaan suurin osa organisaatioista hyödyntää koulutusvähennystä, jonka uusi laki taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä mahdollistaa. Kyselyn tulosten mukaan tämä laki on suurimmalle osalle vastaajista tuntematon, eikä sen soveltamisesta omalla työpaikalla useimmissa tapauksissa tiedetty. Tämä ei kuitenkaan ilmeisesti tarkoita sitä, etteikö lakia hyödynnettäisi työpai-

koilla, sillä haastattelujen mukaan lähinnä yrityksen johto on laista tietoinen, eivätkä työntekijät välttämättä tiedä siitä mitään.

Suosituksina ovat olemassa olevan osaamisen tunnistamisen helpottaminen ja järjestelmällistäminen, sosiaalisen median hyödyntäminen osaamistarpeiden tunnistamisessa, verkko- ja itseopiskelukurssien käytön lisääminen sekä taloudellisesti tuetun ammatillisen osaamisen kehittämisen lain tutustuttaminen työntekijöille.

Lähteet

Emans, Ben (1986). *Interviewen; theorie, techniek en training*. Groningen: Wolters-Noordhoff.

Finlex (2013). *HE 99/2013: Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittamisestä ja eräiksi siihen liittyviksi laeiksi*, [Verkkosivut], <http://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2013/20130099> [Päivitetty 29.1.2015].

Hakkarainen, Kai (2005). *Asiantuntijuus ja oppiminen työelämässä – psykologisia näkökulmia*, [Verkkosivut], <http://www.helsinki.fi/science/networkedlearning/material/HakkarainenEsitelma2005a.pdf> [Päivitetty 24.4.2015].

Milne, J. (1999). *Questionnaires: Advantages and Disadvantages*, [Verkkosivut], http://www.icbl.hw.ac.uk/lti/cookbook/info_questionnaires/index.html [Päivitetty 11.11.2014].

Otala, Leenamajja (2008). *Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu*. Porvoo: WS Bookwell Oy.

SAK (2014). *Verohuojennus ei innostanut yrityksiä kouluttamaan*, [Verkkosivut], <https://www.sak.fi/ajankohtaista/uutiset/sak-verohuojennus-ei-innosta-yrityksia-kouluttamaan-2014-11-17> [Päivitetty 1.4.2015].

SAK:n luottamushenkilöpaneeli (2014). *Osaamisen kehittäminen työpaikoilla*, [Verkkosivut], http://d1aq5jbsszuf44.cloudfront.net/materials/Osaamisen-kehittaminen-tyopaikoilla_fd4c.pdf [Päivitetty 1.4.2015].

Seidman, I (1998). *Interviewing as Qualitative Research: A guide for Researchers in Education and the Social Sciences*. New York, NY: Teachers College Press.

Skillhive, (2015). *Miten Skillhive toimii?*, [Verkkosivut], <https://skillhive.com/fi/#tutorial> [Päivitetty 28.4.2015].

Sumkin, T., Tuomi, L. (2012). *Osaamisen ja työn johtaminen – Organisaation optimisen oivalluksia*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Työterveyslaitos, 2014. *Strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa 2014*, [Verkkosivut],
http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Strategisen_hyvinvoinnin_johtaminen_Suomessa_2014.pdf [Päivitetty 11.4.2015].

Viitala, Riitta (2004). *Osaamisen johtaminen esimiestyössä*. Vaasa: Inversitas Wasaensis.

Viitala, Riitta (2006). *Johda osaamista – Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Viitala, Riitta (2013). *Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä*. Porvoo: Edita Publishing Oy.

Weiss, R. S. (1994). *Learning from Strangers: The Art and Method of Qualitative Interview Studies*. New York, NY: Free Pr.

Selvitys osaamisen kehittämisestä työpaikoilla

Seuraavassa kyselyssä on alussa kysymyksiä, jotka liittyvät työpaikkaasi (yritys tai muu organisaatio) sekä työtehtävääsi. Näitä käytetään taustamuuttujina. Voit valita taustamuuttujista vain yhden vaihtoehdon kunkin kysymyksen osalta. Sen jälkeen on kysymyksiä, jotka liittyvät osaamisen kehittämisen käytäntöihin omalla työpaikallasi. Niissä voit valita useamman vaihtoehdon.

*Pakollinen

Yrityksesi/työpaikkasi toimiala *

- ☐ Teollisuus
- ☐ Sähkö-, kaasu- ja lämpöhuolto, jäähdytysliiketoiminta
- ☐ Vesihuolto, viemäri- ja jätevesihuolto, jätehuolto ja muu ympäristön puh-
taanapito
- ☐ Rakentaminen
- ☐ Tukku- ja vähittäiskauppa
- ☐ Kuljetus ja varastointi
- ☐ Majoitus- ja ravitsemistoiminta
- ☐ Infomaatio ja viestintä (media, pelituotanto, IT-palvelut, Tietoliikenne)
- ☐ Rahoitus- ja vakuutustoiminta
- ☐ Kiinteistöalan toiminta
- ☐ Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta
- ☐ Hallinto- ja tukipalvelutoiminta
- ☐ Julkinen hallinto ja maanpuolustus
- ☐ Koulutus
- ☐ Konsultointi
- ☐ Terveys- ja sosiaalipalvelut
- ☐ Taiteet, viihde ja virkistys
- ☐ Kansainvälisten organisaatioiden ja toimielinten toiminta, järjestöt ja liitot

- o Muu:

Yrityksesi/työpaikkasi koko, liikevaihto (euroa) *

- o 1 - 250 000
- o 250 001 - 500 000
- o 500 001 - 1 000 000
- o 1 000 001 - 5 000 000
- o 5 000 001 - 10 000 000
- o 10 000 001 - 50 000 000
- o 50 000 001 - 100 000 000
- o 100 000 001 - 500 000 000
- o 500 000 001 - 1 000 000 000
- o 1 000 000 001 - 5 000 000 000
- o 5 000 000 001 - 10 000 000 000
- o Yli 10 000 000 000
- o En tiedä

Yrityksesi/työpaikkasi koko, henkilömäärä *

- o 0 - 10
- o 11 - 50
- o 51 - 250
- o 251 - 1 000
- o 1 001 - 5 000
- o Yli 5 000
- o En tiedä

Yrityksesi/työpaikkasi toiminta *

Yritys toimii

- ☐ vain Suomessa
- ☐ kansainvälisesti

Asemasi työpaikalla *

- ☐ Ylin johto
- ☐ Keski-johto
- ☐ Tiimiesimies
- ☐ Tiiminjäsen
- ☐ Itsenäinen asiantuntija
- ☐ Toimisto- ja asiakaspalvelutyöntekijä
- ☐ Palvelu- ja myyntityöntekijä
- ☐ Tuotantotyöntekijä
- ☐ Muu:

Työskentelyalueesi *

- ☐ Tekniikka, ylläpito, huolto
- ☐ Tuotekehitys, kehitys
- ☐ Markkinointi / Myynti
- ☐ Valmistus, tuotanto
- ☐ Osto
- ☐ HR, hallinto
- ☐ Talous, rahoitus
- ☐ Muu:

Ikä *

Minkä ikäinen olet?

- ☐ 15 - 24
- ☐ 25 - 34
- ☐ 35 - 44
- ☐ 45 - 54
- ☐ 55 - 64
- ☐ 65 –

Sukupuoli *

- ☐ Mies
- ☐ Nainen

1. Kuinka suuri osa työajastasi (suunnilleen) kuluu arviolta kaikenlaiseen uuden opetteluun (koulutukseen, työssä oppimiseen, kehittämiseen, kokeiluun, harjoitteluun, yhdessä pohtimiseen, parantamiseen jne.)? *

- ☐ Alle 5 %
- ☐ 5 - 10 %
- ☐ 11 - 15 %
- ☐ 16 - 20 %
- ☐ 21 - 25 %
- ☐ 26 - 30 %
- ☐ 31 - 35 %
- ☐ 36 - 40 %
- ☐ 41 - 45 %
- ☐ 46 - 50 %
- ☐ Yli 50 %

2.1. Oletko suorittanut viime tai tänä vuonna työnantajan järjestämiä tai maksamia... *

- ☐ Sertifioituja kursseja
- ☐ Ammatillisia kursseja
- ☐ Esimiestyöhön liittyviä kursseja
- ☐ Työtaitoihin tai työyhteisöön liittyviä kursseja
- ☐ En ole
- ☐ Muu:

2.2. Oletko suorittanut viime tai tänä vuonna itse maksamiasi... *

- ☐ Sertifioituja kursseja
- ☐ Ammatillisia kursseja
- ☐ Esimiestyöhön liittyviä kursseja
- ☐ Työtaitoihin tai työyhteisöön liittyviä kursseja
- ☐ En ole
- ☐ Muu:

3. Kuinka monta päivää olet osallistunut työnantajan järjestämään tai maksamaan muodolliseen koulutukseen viime vuonna? *

Esim. kurssit, tutkintokoulutus, ym.

- ☐ 0
- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6

- ☐ 7
- ☐ 8
- ☐ 9
- ☐ 10
- ☐ Enemmän

4. Miten tunnistat uudet osaamistarpeet? *

Valitse annetuista vaihtoehtoista mielestäsi sopivin tai sopivimmat.

- ☐ Yrityksen johto kertoo
- ☐ Kehityskeskusteluissa esimiehen kanssa
- ☐ Käsitlemme säännöllisesti osaamistarpeita yksikkömme kokouksissa
- ☐ Kuullessamme yksikkömme tavoitteet ja alkaessamme pohtimaan, miten tavoitteet voidaan saavuttaa
- ☐ Kun saan tai sovin omat tavoitteeni ja mietin, mitä osaamista niiden saavuttaminen minulta edellyttää
- ☐ Tekemisen yhteydessä
- ☐ Yrityksen laatimien oppimispolkujen avulla
- ☐ Alan konferensseissa ja seminaareissa
- ☐ Alan julkaisuista
- ☐ Alan nettisivustoilta
- ☐ Sosiaalisesta mediasta
- ☐ Kollegoiden kanssa keskustellessa
- ☐ Oman opiskelun myötä
- ☐ Seuraamalla tutkimuksia ja uusia opinnäytetöitä
- ☐ Muu:

5. Miten hankit tarvittavaa osaamista? *

Mitkä tavat ovat pääasialliset uuden tiedon hankkimistapasi?

- o Kurssit ja koulutusohjelmat yrityksen ulkopuolella
- o Yrityksen sisäiset kurssit
- o Itseopiskelukurssit
- o Verkkokurssit
- o Työssä oppiminen tekemällä ja kokeilemalla, erilaisissa projekteissa tai kokeneemman opastuksella (mentorointi)
- o Osallistuminen erilaisiin keskusteluihin verkossa
- o Kysyminen kavereilta
- o Muu:

6. Miten työpaikallasi tunnistetaan olemassa olevaa osaamista? *

- o Osaamiskartoitus, oma arvio
- o Osaamisarvio kehityskeskustelu, jossa esimiehen kanssa yhdessä arvioidaan osaamisia
- o Osaamisen arviot, mittaamiset ja näytöt
- o 360-arviot kunkin osaamisesta
- o Vertaisarviot ja "peukutukset" intranetissä, esim. jokaisen listaamissa osaamisalueissa
- o Asiakaspalautteet
- o Henkilökohtaiset osaamisprofiilit intrassa
- o "Sisäinen puhelinluettelo", johon kaikki ovat lisänneet myös keskeiset osaamisensa
- o Ei järjestelmällistä tapaa tunnistaa osaamista
- o Muu:

7. Miten löydät tarvittaessa osaajan, jolta kysyä neuvoa? *

- o Internetin kautta
- o Intranetissa tms. olevien osaamisprofiilien avulla
- o Osaamisen hallintajärjestelmän kautta (esim. SAP)

- ☐ Kysymällä
- ☐ Meillä on erityinen kysymysfoorumi
- ☐ LinkedIn-profiilien avulla
- ☐ Meillä ei ole järjestelmällistä tapaa löytää osaajia
- ☐ Osaajaa on tarvittaessa vaikea löytää
- ☐ Muu:

8. Miten yrityksessäsi/yksikössäsi jaetaan osaamista ja tietoa? *

- ☐ Tiimeissä
- ☐ Kokouksissa
- ☐ Sisäisissä koulutuksissa ja kursseilla
- ☐ Järjestelmällisen periyttämisen kautta (kokeneempi ohjaa kokemattomamman oppimista tietyllä alalla)
- ☐ Mentoroimalla ja valmentamalla
- ☐ Kun kehitetään jotain uutta
- ☐ Arvioimalla yhdessä tehtyjä töitä ja projekteja
- ☐ Kun joku kysyy
- ☐ Mielestäni tietoa ei jaeta meillä mitenkään
- ☐ Muu:

9. Mikä on mielestäsi omassa työssäsi isoin osaamiseen liittyvä haaste seuraavien kolmen vuoden aikana?

Kommentoi vapaasti.

10.1. Tunnetko uuden lain, joka käsittelee osaamisen kehittämisen verohelpotuksia? *

Vuoden 2014 alussa astui voimaan ”Laki taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä (1136/2013)” . Lailla edistetään suomalaisen työvoiman osaamista ja tuetaan verohelpotuksin työntekijöitä kouluttamaan henkilöstöään. Koulutusvähennyksenäkin tunnettu uudistus kannustaa työnantajia kouluttamaan työntekijöitään vähin-

tään kolmen päivän verran kutakin vuosittain. Koulutus tapahtuu työajalla ja se on työntekijälle palkallista työaika. Koulutus voi tukea nykyisten tai mahdollisten tulevien tehtävien hoitamista ja sen pitää perustua henkilöstön koulutussuunnitelmaan. Työnantajat voivat vähentää palkkakustannuksia verojen maksun yhteydessä kolmelta, kahdelta tai yhdeltä päivältä per henkilö.

- ☐ Kyllä
- ☐ En

10.2. Sovelletaanko edellä mainittua lakia työpaikallasi? *

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei
- ☐ En tiedä

10.3. Ovatko verohelpotukset mielestäsi riittävä houkutus koulutuksen lisäämiseen? *

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei
- ☐ En osaa sanoa

Questionnaire about competence development at workplaces

In the beginning of this questionnaire there are questions that are related to your background. e.g. workplace and your position there. These questions are used as variables. You may only choose one alternative in each of the variable questions. After these there are questions that are related to the practices of competence development at your own workplace. When answering these questions you may choose more than one alternative.

*Mandatory

The industry of your company/workplace *

- ☐ Manufacturing
- ☐ Electricity, gas, steam and air conditioning supply
- ☐ Water supply; sewerage, waste management and remediation activities
- ☐ Construction
- ☐ Wholesale and retail trade; repair of motor vehicles and motorcycles
- ☐ Transportation and storage
- ☐ Accommodation and food service activities
- ☐ Information and communication (media, game industry, IT-services, telecommunications)
- ☐ Financial and insurance activities
- ☐ Real estate activities
- ☐ Professional, scientific and technical activities
- ☐ Administrative and support service activities
- ☐ Public administration and defence; compulsory social security
- ☐ Education
- ☐ Consultancy
- ☐ Human health and social work activities
- ☐ Arts, entertainment and recreation

- o Activities of extraterritorial organisations and bodies, associations and unions
- o Other:

The size of your company/workplace, revenue (in euros) *

- o 1 - 250 000
- o 250 001 - 500 000
- o 500 001 - 1 000 000
- o 1 000 001 - 5 000 000
- o 5 000 001 - 10 000 000
- o 10 000 001 - 50 000 000
- o 50 000 001 - 100 000 000
- o 100 000 001 - 500 000 000
- o 500 000 001 - 1 000 000 000
- o 1 000 000 001 - 5 000 000 000
- o 5 000 000 001 - 10 000 000 000
- o Over 10 000 000 000
- o I do not know

The size of your company/workplace, number of employees *

- o 0 - 10
- o 11 - 50
- o 51 - 250
- o 251 - 1 000
- o 1 001 - 5 000
- o Over 5 000
- o I do not know

Your company/workplace operates... *

- ☐ only in Finland
- ☐ internationally

Your position at your company/workplace *

- ☐ Top management
- ☐ Middle management
- ☐ Team manager/leader
- ☐ Team member
- ☐ Independent expert
- ☐ Office and customer service employee
- ☐ Service and sales employee
- ☐ Production employee
- ☐ Other:

Your field *

- ☐ Technology, service
- ☐ Research and development
- ☐ Marketing and sales
- ☐ Manufacturing, production
- ☐ Purchasing
- ☐ Human resources
- ☐ Finance
- ☐ Other:

Age *

How old are you?

- ☐ 15 - 24
- ☐ 25 - 34
- ☐ 35 - 44
- ☐ 45 - 54
- ☐ 55 - 64
- ☐ 65 –

Sex *

- ☐ Male
- ☐ Female

1. How much of your working time is spent on learning new things? (education, learning at work, developing, experimenting, practicing, group discussions, improvements etc.) *

- ☐ Less than 5 %
- ☐ 5 - 10 %
- ☐ 11 - 15 %
- ☐ 16 - 20 %
- ☐ 21 - 25 %
- ☐ 26 - 30%
- ☐ 31 - 35 %
- ☐ 36 - 40 %
- ☐ 41 - 45 %
- ☐ 46 - 50 %
- ☐ More than 50 %

2.1. During this year or the previous, have you completed any training or education organised or paid by your employer? *

- ☐ Certified courses
- ☐ Professional courses
- ☐ Management courses
- ☐ Courses related to working skills or collaboration in your work community
- ☐ None
- ☐ Other:

2.2. During this year or the previous, have you completed any training or education that you have paid yourself? *

- ☐ Certified courses
- ☐ Professional courses
- ☐ Management courses
- ☐ Courses related to working skills or collaboration in your work community
- ☐ None
- ☐ Other:

3. During the previous year, how many days did you participate in formal training that was organised or paid by your employer? *

For example formal courses, degree programs, formal self-study programs, company courses, etc.

- ☐ 0
- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

- ☐ 6
- ☐ 7
- ☐ 8
- ☐ 9
- ☐ 10
- ☐ More

4. How do you recognize a need for new competence? *

Choose the alternative(s) that best corresponds with your situation

- ☐ Management tells about future jobs and tasks in our company
- ☐ Management tells about new competence needs
- ☐ When discussed with a boss in a development discussion
- ☐ We discuss competence requirements on a regular basis in our unit's meetings
- ☐ Once we hear the goals of our unit, and as we start to discuss how to achieve these goals
- ☐ When I get or agree upon my own objectives, and start to think about the required competence and skills to reach those objectives
- ☐ While working
- ☐ With the help of learning paths made by the company
- ☐ In conferences and seminars
- ☐ From publications of my own field
- ☐ From websites related to my own field
- ☐ From the social media
- ☐ While having a discussion with colleagues
- ☐ While studying on my own
- ☐ By following researches and new theses
- ☐ Other:

5. How do you acquire required competence? *

Which are the main methods for you to acquire new knowledge?

- ☐ Courses and education programs outside of the company
- ☐ Courses inside the company
- ☐ Self-study courses
- ☐ Online courses
- ☐ Learning at work by doing and experimenting, in different projects or by guidance of a more experienced employee (mentoring)
- ☐ Participating in various conversations online
- ☐ By asking friends
- ☐ Other:

6. How is existing competence and knowledge recognized at your workplace? *

- ☐ Competence mapping, self evaluation
- ☐ Development discussion about competence evaluation, where competences are evaluated with a foreman
- ☐ Evaluations of competence, measurements and demonstrations
- ☐ 360-evaluations of everyone's competence
- ☐ Peer reviews and "thumbing" in intranet, for example in everyone's list of competence areas
- ☐ Customer feedback
- ☐ Personal competence profiles in intranet
- ☐ "Internal phonebook", in which everyone has added their essential competences
- ☐ There is no organised way of recognizing existing competence nor knowledge
- ☐ Other:

7. If help is needed, how do you find a person with the required competence? *

- ☐ Via internet

- o Googling
- o With the help of competence profiles in intranet for instance
- o Through competence management system (for example SAP)
- o By asking
- o We have a dedicated question forum
- o With the help of LinkedIn profiles
- o We do not have an organised way to find a person with the required competence
- o A person with the required competence is hard to find
- o Other:

8. How is competence and knowledge shared in your company or unit? *

- o In teams
- o In meetings
- o In internal educations and courses
- o Through organised inheritance (more experienced guides the less experienced's learning in a specific industry)
- o By mentoring and coaching
- o When something new is developed
- o By evaluating work and projects done together
- o When someone asks
- o In my opinion knowledge is not shared in any way
- o Other:

9. In your opinion: In the next three years, what will be the biggest challenge in your own work related to competence and learning?

Comment freely.

10.1. Are you familiar with the new law that addresses tax benefits for developing employee competence? *

In the beginning of 2014 a law came into effect, called "The law of financially supported development of professional competence (1136/2013)". The law is meant to further the competence of the Finnish workforce and to support the employers with tax benefits to educate their staff. The renovation, also known as educational benefit, encourages the employers to educate each of their employees for at least three days in a year. The education takes place during the workday and the employer gets paid for the time used. The education can support to perform the current or possible future assignments, and it must be based on the staff's educational plan. Employers may deduct salary expenses of the training for 3, 2, or 1 day per person in their tax payments.

- ☐ Yes
- ☐ No

10.2. Is the law mentioned above applied in your workplace? *

- ☐ Yes
- ☐ No
- ☐ I do not know

10.3. In your opinion, are the tax benefits a good enough attraction to increase employers' investments in employee training?

- ☐ Yes
- ☐ No
- ☐ I do not know

Haastattelukysymykset

1. Miten työntekijänne hankkivat uutta tietoa ja osaamista?

- Kuinka suuri osa työntekijöiden työajasta kuluu arviolta kaikenlaiseen uuden opetteluun?
- Miten työntekijät hankkivat uutta tietoa? Millaisia tapoja ja keinoja?
- Miten paljon uutta osaamista käydään hakemassa muodollisessa koulutuksessa, kuten kursseilla? Miten paljon uuden oppimista tapahtuu työn ohella?
- Millainen rooli kursseilla ja muulla muodollisella oppimisella on ja miten näet muodollisen oppimisen merkityksen kehittyvän?
- Miten työssä oppiminen tapahtuu käytännössä yrityksessänne?

2. Miten yrityksenne tukee henkilöstöä uuden osaamisen hankkimisessa?

- Antaako työnantaja taloudellista tukea itseopiskeluun?
- Saavatko työntekijät itse päättää, millaisiin koulutuksiin he haluavat osallistua, vai määrääkö työnantaja koulutukset, joihin osallistutaan?
- Miten työntekijät auttavat toisiaan kehittämään osaamistaan?
- Millainen merkitys osaamisen kehittämiseen on internetin verkostoilla ja erilaisilla yhteisöillä yrityksessänne?

3. Miten työntekijät itse panostavat uuden oppimiseen?

- Mitä työntekijät tekevät oppiakseen uutta, ja miten uutta osaamista hankitaan?
- Miten ammatillista osaamista kehitetään, jos työnantaja ei panosta siihen, eikä työntekijä ole itse valmis maksamaan osaamisensa kehittämisestä?

4. Miten uudet oppimistarpeet ja uuden tiedon tarve tunnistetaan?

- Mitä käytännössä tarkoittaa, että uusia oppimistarpeita tunnistetaan tekemisen yhteydessä?
- Miten osaamista käsitellään kehityskeskusteluissa?
 - Päätetäänkö kehityskeskusteluissa yhdessä, millaisiin koulutuksiin työntekijän tulisi osallistua?

5. Millaisia työkaluja tai tapoja teidän yrityksenne tarjoaa työntekijöilleen osaamistarpeiden tunnistamiseen?

- Mitkä ovat osoittautuneet tehokkaimmiksi?
- Auttavatko asiakaspalautteet osaamistarpeiden tunnistamisessa? Miten tämä tapahtuu käytännössä?

6. Miten työpaikallasi tunnistetaan osaaminen tai osaajat?

- Miten esimerkiksi työntekijä löytää jonkun osaajan tarvitessaan tietoa?
- Miten yrityksessänne tunnistetaan jo olemassa olevaa osaamista?

7. Miten teidän yrityksessänne jaetaan osaamista?

- Millaisia tapoja käytätte?
- Millaisia välineitä käytätte?
- Miten mielestäsi osaamisen ja tiedon jakamista voisi parantaa?

8. Tunnetteko uuden lain, joka käsittelee osaamisen kehittämisen verohelpotuksia?

- Onko laki yrityksen johdolle tuttu? Puhutaanko tästä työntekijöille?
- Mitä apua tarvitaan, että lakia voitaisiin hyödyntää?
 - Työkaluja sen käyttöön?
 - Selkeämpää tietoa, miten verohelpotuksia voi hakea?