



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Henkilöstötietojärjestelmä osaamisen johtamisen välineenä kehityskeskustelussa

Löfberg, Heini

2015 Laurea Lohja



Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Lohja

## Henkilöstötietojärjestelmä osaamisen johtamisen välineenä kehityskeskustelussa

Heini Löfberg  
Yrittäjyyden ja liiketalouden  
koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2015

Heini Löfberg

### Henkilöstötietojärjestelmä osaamisen johtamisen välineenä kehityskeskustelussa

Vuosi 2015 Sivumäärä 73

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia kehityskeskusteluprosessissa syntyvän tiedon dokumentointia ja sen hyödyntämistä osaamisen johtamisessa henkilöstötietojärjestelmän avulla. Kohdeorganisaatiossa ei ollut käytössä henkilöstötietojärjestelmää, joten lähtökohtana oli tuottaa uutta tietoa ja tehdä selvitys kokonaisvaltaisesta henkilöstötietojärjestelmästä kehityskeskustelujen näkökulmasta.

Opinnäytetyön tietoperustan aiheina olivat osaaminen ja sen johtaminen, kehityskeskustelu sekä henkilöstötietojärjestelmä. Opinnäytetyön tutkimusstrategia oli tapaustutkimus. Tutkimuksen päämääränä oli ymmärtää tutkimuskohteena olevaa ilmiötä, sen rakennetta, tekijöitä ja niiden välisiä suhteita. Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tutkimusta ja tutkimusaineiston keruun menetelminä käytettiin haastatteluja ja havainnointia.

Opinnäytetyön tutkimuksen tuloksena syntyi henkilöstötietojärjestelmän hankintapäätöstä tukeva selvitys. Tutkimuksen haastattelut osoittivat, että organisaation oli tunnistettava ja konkretisoitava osaamisensa, jotta sitä voitiin johtaa ja kehittää. Henkilöstötietojärjestelmää voitiin käyttää henkilön työsuhteen koko elinkaaren vaiheissa ja sitä hyödynnettiin tehokkaasti kehityskeskusteluprosessissa.

Johtopäätöksenä osoitettiin, että henkilöstötietojärjestelmä oikein hyödynnettynä tukee esimiehiä kehityskeskusteluprosessissa osaamisen johtamisen ja kehittämisen välineenä. Henkilöstötietojärjestelmää käytettiin kehityskeskustelussa osana johtamisjärjestelmää. Järjestelmä systematisoi prosessia, tallensi syntyneen tiedon jatkokäsittelyä varten ja toi sitoutumista ja tehokkuutta prosessiin. Sitä ei kuitenkaan pitänyt tarkastella erillisenä ICT-struktuurin osana, vaan varmistaa sen yhteensopivuus yrityksen kokonaisarkkitehtuuriin jo suunnitteluvaiheissa.

Jatkotutkimuksena voitaisiin selvittää osaamisen merkitystä kilpailukykyyn sekä henkilöstötietojärjestelmän tuomaa lisäarvoa osaamisen johtamiseen ja kehityskeskustelujen hyödyntämiseen.

Asiasanat: osaaminen, osaamisen johtaminen, kehityskeskustelu, henkilöstötietojärjestelmä.

Heini Löfberg

**Human resource information system in performance appraisal as a method in knowledge management**

Year	2015	Pages	73
------	------	-------	----

---

The aim of this thesis was to study the documentation of the data generated in performance appraisal process. In addition, the purpose was to study the benefits from it in knowledge management by means of human resource information system. In the case organization there was no human resource information system in use. Therefore the starting point was to produce new data and to draft a report on overall human resource information system from the point of view of performance appraisal.

The themes for the theoretical framework were knowledge and knowledge management, performance appraisal and human resource information system. The research strategy was a case study. The aim of this research was to understand the phenomenon, its structure, the variables and their relations. The research method used was qualitative. Interviews and observations were used as research methods.

As a result of this study a report, which supported the purchasing of human resource information system, was produced. The interviews pointed out that the organization has to identify and make the knowledge visible in order to develop and manage its knowledge. The human resource information system was effectively exploited in performance appraisal process and the system was adequate throughout employees' employment.

The results indicated that human resource information system, when adequately used, would support managers in performance appraisal process as a tool in leadership and development. The human resource information system was applied to the performance appraisal as a part of management system. The human resources information system systematized the process and saved the data for further processing. It also increased commitment and efficiency in the process. The human resources information system was not to be examined as a separate piece of ICT structure, but to ensure already in organization's planning phase its compatibility with the ICT structure.

As a suggestion for a further research I could see a study on the significance of knowledge on competitiveness and on the added value of implementing the human resources information system in knowledge management and in performance appraisal.

Keywords: knowledge, knowledge management, performance appraisal, human resource information system.

## Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite .....	9
1.2	Raportin rakenne .....	10
2	Teoreettinen viitekehys.....	11
2.1	Osaaminen ja osaamisen johtaminen.....	11
2.1.1	Osaamispääoman käsite ja sisältö.....	14
2.1.2	Kyvykkyys ja rakennepääoma .....	15
2.2	Kehityskeskustelu osaamisen johtamisen välineenä .....	17
2.2.1	Kehityskeskustelu organisaation johtamisjärjestelmässä .....	18
2.2.2	Kehityskeskustelu alaisen ja esimiehen vuorovaikutustilanteena .....	20
2.2.3	Kehityskeskustelun kriittinen tarkastelu .....	22
2.3	Henkilöstötietojärjestelmä henkilöstövoimavarojen johtamisen välineenä ...	23
2.3.1	ICT-tekniologian strateginen rooli johtamisessa .....	23
2.3.2	Henkilöstötietojärjestelmä osaamisen ja johtamisen välineenä .....	25
2.3.3	Henkilöstötietojärjestelmän hankintaan liittyviä näkökulmia .....	27
3	Toiminnallinen viitekehys .....	31
3.1	Ammatillisen koulutuksen toimintaympäristö.....	31
3.2	Luksia, Länsi Uudenmaan koulutuskuntayhtymä.....	33
3.2.1	Henkilöstön osaaminen ja sen kehittäminen .....	35
3.2.2	Kehityskeskustelut osana johtamisjärjestelmää .....	37
4	Tutkimuksen toteuttaminen .....	39
4.1	Tapaustutkimus tutkimusmenetelmänä .....	39
4.2	Tiedonhankinta ja analysointimenetelmät .....	41
4.3	Luksian henkilöstötietojärjestelmän yleisen tarpeen kartoittaminen .....	43
4.4	Järjestelmätoimittajien haastattelut .....	44
4.4.1	Järjestelmätoimittajien haastattelujen tulokset.....	47
4.4.2	Järjestelmätoimittajien analysoinnin yhteenveto.....	48
4.5	Luksian esimiesten haastattelut henkilöstötietojärjestelmästä .....	49
4.5.1	Henkilöstötietojärjestelmä kehityskeskusteluprosessin tukena.....	49
4.5.2	Henkilöstötietojärjestelmä osaamisen johtamisen tukena .....	50
4.5.3	Henkilöstötietojärjestelmän tuomat hyödyt Luksian esimiesten näkökulmasta .....	52
4.6	Ulkopuolisten esimiesten haastattelut henkilöstötietojärjestelmästä .....	53
4.6.1	Suunnittelu/ valmistautuminen (Plan) .....	54
4.6.2	Toteuttaminen ja mittaaminen (Do and Check) .....	55
4.6.3	Kehittäminen ja toiminnan parantaminen (Act) .....	57
4.6.4	Henkilöstötietojärjestelmän hyödyt kehityskeskusteluissa .....	58

4.6.5	Yhteenveto henkilöstötietojärjestelmän käyttäjäkokemuksista kehityskeskusteluissa .....	59
5	Johtopäätökset .....	60
5.1	Tutkimuksen arviointi ja reliabiliteetti .....	63
5.2	Jatkotutkimuksia .....	64
	Lähteet .....	66
	Kuviot .....	69
	Taulukot .....	70
	Liitteet .....	71

## 1 Johdanto

Muuttuva työelämä, globaalit markkinat ja osaamisverkostot edellyttävät ihmisten ja organisaatioiden osaamista ja jatkuvaa kehittämistä. Muuttuvassa maailmassa vain uudistamalla voi menestyä. Yritykset, jotka kykenevät uudistumaan ja muuttamaan toimintaansa pärjäävät kiristyvässä kilpailussa. Menestyvällä organisaatiolla on selkeä visio ja strategia, jonka avulla se pyrkii tavoitteisiinsa. Osaava ja kehittyvä henkilöstö on menestyvän yrityksen tärkein voimavara. Tavoitteiden mukainen henkilöstövoimavarojen menestyksellinen johtaminen vaatii tehokkaita johtamis- ja tietojärjestelmiä. Tulevaisuudessa esimiestyön merkitys korostuu yhä enemmän myös osaamisen johtamisessa. Tuomi ja Sumkin (2012, 13-14) korostavat, että osaamisen johtaminen ei ole yksittäisten osaamisten lisäämistä tai ostamista verkostoista vaan strategian mukaisen perustoiminnan ja työn johtamista eli esimiestyötä.

Maailma ympärillämme muuttuu yhä nopeammin ja muutokset ovat jatkuvia. Suomen työelämän muutosta ohjaavana ajurina on teknis-taloudellinen muutos, joka perustuu erityisesti tieto- ja viestintäteknologioiden nopeaan kehitykseen. Proaktiivisilla työelämän kehittämistoimilla voidaan edistää muutoksen yhteydessä tuottavuutta, työllisyyttä, työelämän laatua ja työhyvinvointia. Proaktiivinen ote työelämän kehittämisessä edellyttää osaamista sekä kykyä ja rohkeutta toteuttaa muutoksia ja uudistua niiden mukaisesti. (TEM 2012.)

Digitaalinen murros ja globaalit markkinat tulevat vaikuttamaan yhteiskunnassa kaikilla aloilla sekä työ- ja yksityiselämässä. Tulevaisuuden osajalta edellytetään vahvaa asiantuntijuutta muutoksen ymmärtämiseen, innovointiin ja toteutukseen. Yritykset ja yhteisöt tulevat kilpailemaan osaavasta työvoimasta. Saatava työvoima monimuotoistuu ja asettaa yritykset haasteeseen, jossa kilpailukyvyn kannalta olennainen osaaminen tulee luoda ja säilyttää yrityksessä. Myös julkisten organisaatioiden, oppilaitosten on selvittävä monipuolistuvassa koulutusten kilpailukentässä. Opettajien osaaminen ja sen kehittäminen korostuu, kuten tieto- ja viestintäteknikan taitojen hallinta.

Edellä kuvaamaani muutosten vaikutusta osaamiseen ja sen kehittämiseen on johdettava määrätietoisesti. Kehityskeskustelu on esimiehen keskeinen ja konkreettinen työväline osaamisen johtamisessa. Kehityskeskustelu on työntekijän osaamisen kehittämisen suunnittelun kiintopisteitä. Yrityksen visio ja strategia jalkautetaan yksilötasolle kehityskeskusteluissa. Kehityskeskustelu on osa organisaation johtamisjärjestelmää, joka tekee johtamisen konkreettiseksi ja näkyväksi sekä mahdollistaa yhtenäisten toimintakäytäntöjen toteutumisen organisaatiossa. Viitalan (2013, 187) mukaan kehityskeskustelut ovat osa normaalia yrityksen vuosisuunnittelua, joissa tavoitteet konkretisoituvat yksilötasolle.

Teknologian räjähdysmäinen kehitys vaikuttaa tieto- ja viestintäteknologiaan ja sen hyödyntämiseen. Globalisaatio, Web 2.0 ja sosiaalinen media ovat muutoksessa mukana. Organisaatiot muuttuvat yhä avoimimmiksi. Palveluyhteiskunta on muuttunut tietoyhteiskuntaksi ja tämä on muuttumassa verkostoyhteiskunnaksi. Muutos johtaa siihen, että sosiaalisten - ja teknologisten verkostojen hyödyntäminen on muuttumassa sekä yksilön että organisaation ydinosaamiseksi. Toimivat verkostot ja niissä toiminen on ydinosaamista, jota on kehitettävä määrätietoisesti. Sydänmaalakka (2009, 28) puhuu ubiikkiyhteiskunnasta, joka mahdollistaa langattoman tiedonsiirron ja verkottumisen mahdollisuuden kenelle tahansa, missä tahansa ja minkä välityksellä tahansa.

Muutokset ympärillä vaativat, että kaikkien organisaatioiden myös oppilaitosten on hyödyntävä henkilöstövoimavaroja tehokkaasti. Siksi henkilöstön ja osaamisen johtamisen tueksi tarvitaan tehokas henkilöstötietojärjestelmä tietojen hallintaan ja hyödyntämiseen. Sen on tuotettava luotettavaa tietoa organisaation henkilöstöresursseista. Tänä päivänä on tarjolla monipuolisia ja käyttäjäystävällisiä järjestelmiä. Henkilöstövoimavarojen johtamisessa ja kehittämässä tulee hyödyntää järkevästi tietoteknisiä ratkaisuja. Tietojärjestelmät eivät saa olla itsetarkoitus, vaan niiden tulee tuottaa yrityksen eri henkilöstöryhmille informaatiota reaaliajassa suunnittelun ja päätöksenteon tueksi.

Tutkimukset vahvistavat kuitenkin, että vain harvat organisaatiot kykenevän oikeasti hyödyntämään henkilöstövoimavaroja tehokkaasti ja kestävällä tavalla. Menestyäkseen muita paremmin on organisaation johdon ja esimiesten kyettävä jatkuvaan ja systemaattiseen henkilöstövoimavarojen analysointiin ja kehittämiseen. (Kesti 2014, 7.) Kehittyneet tietojärjestelmät auttavat esimiehiä tässä tehtävässä.

Työn merkitys on jatkuvassa muutoksessa. Suurin osa työstä on asiantuntijatyötä ja se vaatii yhä enemmän osaamista ja erityisosaamista. Henkilöstön osaamisen hyödyntämiseen ja kehittämiseen on kiinnitettävä yhä enemmän huomiota niin tuotannossa, palveluissa kuin tuotekehityksessäkin. Osaamiskeskeisessä uutta luovassa työssä asiantuntemusta tarvitaan sekä itse työssä että toimintatapojen kehittämässä. Kilpailija voi aina kopioida tuotteen, palveluiden tai työrutiinin, mutta osaamista ja kehittämis - ja oppimiskykyä ei voi kopioida. (Pitkänen 2009, 195-197.)

Ennusteiden mukaan vuonna 2030 Suomen yhteiskunta ja talous on monessa mielessä erilainen kuin tänä päivänä. Se on palvelujen tuotannosta elävä palvelutalous, kansainvälisiin verkostoihin kytkeytynyt verkostotalous sekä erilaisiin kokeiluihin rohkaiseva kokeilutalous. Se on jatkuvasti uutta osaamista luomaan pyrkivä oppiva talous. (TEM 2012.)



## 1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia kehityskeskusteluprosessissa syntyvän tiedon dokumentointia ja sen hyödyntämistä osaamisen johtamisessa henkilöstötietojärjestelmän avulla. Teknologian nopea kehitys on vaikuttanut tieto- ja viestintäteknologiaan ja sen hyödyntämiseen henkilöstövoimavarojen johtamisessa ja osaamisen johtamisessa. Kehityskeskustelut toimivat osaamisen johtamisen kiintopisteinä, joissa tietojärjestelmää voidaan hyödyntää monipuolisesti. Kattava henkilöstötietojärjestelmä mahdollistaa esimiesten kehittämisen henkilöstövoimavaroja tehokkaasti organisaation strategisten tavoitteiden mukaan.

Tutkin ilmiöitä esimiehen roolissa. Olen toiminut yli 20 vuotta erilaisissa esimiestehtävissä ja kokenut digitaalisen murroksen vaikutukset esimiestyöhön. Kokemukseni mukaan tietojärjestelmien hyödyntäminen henkilöstövoimavarojen johtamisessa ja varsinkin osaamisen johtamisessa vaatii esimiehiltä tietojärjestelmäosaamista ja kiinnostusta järjestelmiä kohtaan.

Opinnäytetyö on työelämälähtöinen ja käytäntö-orientoitunut tutkimus. Varton (2005, 36-37) mukaan tutkimuksellinen mielenkiinto tarkoittaa tapaa, jolla tutkija tutkijana suhtautuu tutkimukseensa, sen aiheeseen, kohteeseen ja metodologiaan. Suhtautumistavassa voidaan erottaa karkeasti kaksi tapaa, teoreettinen ja käytännöllinen. Teoreettinen mielenkiinto saa tutkijan etsimään tutkimuksessaan yleistettävää, teoriaan tähtäävää ainesta, käytännöllinen mielenkiinto taas soveltavaa, yksittäistapauksiin sopivaa aineistoa. Teoreettisen viitekehityksen muodostavat opinnäytetyössä osaaminen ja sen johtaminen, kehityskeskustelu sekä henkilöstötietojärjestelmä osaamisen johtamisen välineenä.

Opinnäytetyöni tapaustutkimuksen kohdeorganisaatio on Luksia, Länsi-Uudenmaan koulutus-kuntayhtymä (myöhemmin Luksia). Luksialla on visio ja strategia määritelty ja toimintaa ohjaa tulokortti. Henkilöstövoimavaroja johdetaan tavoitteiden suuntaan, mutta kokonaisvaltaista toiminnanohjausjärjestelmää ei ole käytössä. Kehityskeskustelut ovat osa johtamisjärjestelmää, mutta niiden dokumentointi ei ole järjestelmällistä, jolloin tiedot eivät ole kaikkien tarvitsijoiden käytettävissä eivätkä hyödynnettävissä tehokkaasti. Työyhteisössä kehittämisryhmältä ja kehittämishankkeelta odotetaan selvitystä käytössä olevista henkilöstötietojärjestelmistä ja ehdotusta parhaiten Luksian organisaatioon soveltuvasta järjestelmästä päätöksenteon tueksi. Luksiassa toimiva kehittäjäryhmä on tehnyt esiselvitystyötä syksystä 2014 alkaen ja tarkoituksena on tehdä hankintaesitys Luksian henkilöstötietojärjestelmän hankkimiseksi vuodelle 2016. Kehittäjäryhmän esityksen tulee tuottaa kokonaisvaltainen viitekehys henkilöstöhallinnan tueksi: henkilöstön työsuhteen elinkaari koko työsuhteen ajalta.

Tämän opinnäytetyön tutkimusosuus tästä suuresta kokonaisuudesta rajoittuu kehityskeskusteluprosessissa syntyvän tiedon dokumentointiin ja sen hyödyntämiseen osaamisen johtamisessa henkilöstötietojärjestelmän avulla.

Keskeisiä tutkimuskysymyksiä opinnäytetyössäni ovat seuraavat:

1. Miten henkilöstötietojärjestelmä tukee esimiestä kehityskeskusteluprosessissa?
2. Miten henkilöstötietojärjestelmä tukee osaamisen johtamista?

Näiden kysymysten avulla olen tutkinut henkilöstötietojärjestelmien tuomia mahdollisuuksia kehityskeskusteluissa ja osaamisen johtamisessa oppilaitosympäristössä. Henkilöstötietojärjestelmien tuomat mahdollisuudet osaamisen johtamiseen välineenä kehityskeskusteluissa voidaan tapaustutkimuksen avulla laajentaa koskemaan muitakin oppilaitosympäristöjä ja asiantuntijaorganisaatioita. Tutkimuksen kohdentaminen ulkopuolisten esimiesten haastatteluihin tukee tätä johtopäätöstä. Yleisellä tasolla asiantuntijaorganisaatio, jossa osaamisen johtaminen on strateginen valinta ja joka on suunnittelemassa ICT-ratkaisuja, tutkimus voi toimia taustamateriaalina.

Kirjallisuudessa ja tutkimuksissa käytetään henkilöstövoimavarajohtamista palvelevista tietojärjestelmistä useita eri nimityksiä, mutta tässä opinnäytetyössä termillä henkilöstötietojärjestelmä tarkoitan sekä HRM (= human resource management) että HRD (= human resource development) kokonaisuutta. Lisäksi kirjallisuudessa ja lähteissä käytetään sekä ICT (= information and communication technology) että IT (= information technology) - käsitettä. Käytännössä tarkoitetaan kuitenkin samaa käsitesisältöä. Opinnäytetyössä olen käyttänyt näitä käsitteitä lähteiden mukaan.

## 1.2 Raportin rakenne

Opinnäytetyöraportti koostuu viidestä pääluvusta. Ensimmäinen luku on johdanto tapaustutkimukseen, jossa on kuvattu työn tarkoitus ja tavoite. Toisessa luvussa käsitellään opinnäytetyön teoreettinen viitekehys. Luvun keskeisinä kohtina ovat osaaminen ja osaamisen johtaminen, kehityskeskustelu osaamisen johtamisen välineenä sekä henkilöstötietojärjestelmä henkilöstövoimavarojen johtamisen välineenä. Osaamiseen yhdistetään käsitteet osaamispääoma sekä kyvykkyys. Kehityskeskusteluja käsitellään organisaation johtamisjärjestelmän kautta, alaisen ja esimiehen vuorovaikutustilanteena sekä tarkastellaan kehityskeskustelujen toteutusta kriittisesti. Luvussa kolme esitellään toiminnallinen viitekehys. Viitekehyyksen muodostaa ammatillisen koulutuksen toimintaympäristö muutoksineen sekä Luksia, Länsi-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä. Neljännessä luvussa selvitetään opinnäytetyön tutkimusmetodologia, tapaustutkimus (casetutkimus) sekä tiedonhankinta ja analysointimenetelmät. Luvun keskeisenä sisältönä on tutkimuksen toteuttamisen selvittäminen haastatteluineen ja tuloksineen.

Luku viisi sisältää johtopäätökset, tutkimuksen arvioinnin ja reliabiliteetin sekä jatkotutkimukset. Raportin lopussa on lähdeluettelo, kuvat, taulukot sekä liitteet.

## 2 Teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön tietoperustana ovat osaaminen ja osaamisen johtaminen, kehityskeskustelu ja henkilöstötietojärjestelmä. Kirjallisuuskatsauksessa esitellään tutkimuskysymysten kannalta oleellinen kirjallisuuden ja aikaisempien tutkimusten tuomat näkökulmat.

### 2.1 Osaaminen ja osaamisen johtaminen

Suomalaisen yhteiskunnan menestymisen takana on ollut osaaminen (knowledge). Muutoksissa pärjäävät ne organisaatiot ja yritykset, jotka kykenevät uudistumaan ja kehittämään toimintaansa. Organisaatiossa saadaan menestystä yhdistämällä sekä oman henkilöstön että verkoston osaamista. Osaaminen on hyvin monitahoinen käsite ja se voidaan nähdä yksilön, tiimin ja yrityksen pääomana eli resurssina. Koska osaaminen nähdään resurssina, sitä voidaan siis johtaa, kuten mitä muuta resurssia tahansa organisaatiossa. Osaamisen johtaminen on tulevaisuuden menestystekijä. Jotta osaamista voidaan johtaa, on yrityksen tunnistettava olemassa oleva osaamisensa ja mitä osaamista se tarvitsee tulevaisuudessa menestyäkseen kilpailussa. Yrityksen on määriteltävä ydinosaamisensa visioon ja strategiaan perustuen. Osaamisen johtaminen organisaatiossa pyrkii yhdistämään strategiset tavoitteet ja työntekijän osaamisen. Menestyvässä työyhteisössä osaamista jaetaan osastojen, tiimien ja yksilöiden välillä. Hyvä esimiestoiminta ja luottamusta herättävä toimintakulttuuri varmistavat osaamisen jakamisen.

Osaaminen voidaan määritellä työn vaatimien tietojen ja taitojen ja niiden soveltamiseksi käytännön työtehtävissä. Osaaminen on osa strategista johtamista ja henkilöstösuunnittelu on osaamisen suunnittelua. Osaaminen liittyy aina esimiestyöhön. Osaaminen vahvistaa sitoutumista ja työkykyä. Se on osa inhimillistä pääomaa, jonka mittareita ovat muun muassa henkilöstön koulutustaso ja mitatut osaamiset ja työtyytyväisyys. Kiteytetysti voidaan sanoa, että osaamisen johtamisessa selvitetään, mitä osaamista tarvitaan tavoitteiden ja vision saavuttamiseksi, miten tämä osaaminen hankitaan ja miten sitä hallitaan, käytetään ja kehitetään. (Holopainen & Eskola 2001, 7-12.)

Osaamisesta puhutaan yksilöiden, tiimien, ryhmien ja organisaatioiden resurssina. Otalan mukaan (2008, 50) osaamisesta puhuttaessa on huomioitava, että on olemassa yksilön osaamista sekä organisaation osaamista. Yksilön osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista, kokemuksista, monenlaisista verkostoista ja kontakteista, asenteesta sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista, jotka auttavat selviytymään työstä.

Organisaation osaaminen on puolestaan monitahoisempi käsite. Organisaation osaaminen on yhteinen näkemys tai käsitys toiminnan kannalta tärkeästä asiasta ja se on yhteisesti omakuttu toimintatapa. Yksilön osaaminen muuttuu organisaation osaamiseksi, kun ihmiset jakavat ja kehittävät osaamista yhdessä ja se muunnetaan yhteiseksi toiminnaksi. Tämä edellyttää organisaatiolta rakenteita, joka tekee mahdolliseksi osaamisen jakamisen, kehittämisen ja käyttämisen. Organisaation osaaminen on resurssi, jota yrityksen pitää ohjata ja tukea. Organisaation osaamista on aina johdettava. Tärkeää on se, että organisaatiossa on määritetty, mitä osaamista toiminnassa tarvitaan nyt ja etenkin tulevaisuudessa strategian ja tavoitteiden kannalta. (Ojala 2008, 53-54.)

Gaon, Liin ja Clarken (2008, 3-13) mukaan osaamisen johtaminen yrityksissä tarkoittaa henkilöstön johtamista luomalla puitteet ja resurssit, johtamalla henkilökohtaisesti, motivoimalla ja antamalla tukea sekä mahdollistamalla tarkoituksenmukainen työympäristö. Osaamisen johtamisen keskeinen tehtävä on aktivoita henkilöstöä siirtämään ja/tai vaihtamaan organisaation staattista tietoa sekä organisaation dynaamista prosessiosaamista. Tuotoksena syntyy tuotteita, palveluja ja prosessi-innovaatioita ja samanaikaisesti pystytään luomaan uutta tai saada hyödynnettyä organisaation systeemiperäistä osaamista. Osaamisen johtaminen ei ole vain olemassa olevan tiedon keräämistä ja muokkaamista, vaan sen on hyödynnettävä myös organisaation hiljainen tieto, joka löytyy organisaation prosesseista paremminkin kuin staattisesta tiedosta.

Osaaminen voidaan nähdä myös organisaatiossa ja verkostoissa hajallaan olevana resurssi-, tieto- ja taitopääomana, jota pitää oikealla tavalla johtaa päämäärän saavuttamiseksi. Osaamisen johtaminen koostuu sekä lähiesimiesten toiminnasta että organisaation johtamistyön tueksi luomista prosesseista, työkaluista ja toimintatavoista. Osaamisen johtaminen on ensisijaisesti ihmisten johtamista organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Jotta sitä voidaan johtaa, organisaation pitää tietää, mitä osaamista organisaatiossa on ja millaista osaamista tarvitaan päämäärien saavuttamiseksi. (Sefen raportti 2014, 6.)

Toisaalta Sydänmaalakan (2009, 42-67) mukaan osaaminen on ihmisessä olevan tiedon siirtämistä käytäntöön. Osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista, jotka mahdollistavat hyvän työsuorituksen. Osaaminen tarvitsee tänä päivänä yhä useammin kontaktiverkostoja. Hänen mukaansa ei riitä yksilön oppiminen ja osaaminen vaan tärkeintä on tiimin ja organisaation oppiminen ja osaamisen lisääntyminen. Osaamisen johtaminen Sydänmaalakan mukaan perustuu organisaation visioon, strategiaan ja tavoitteisiin. Siksi organisaation on määritettävä ydinosaaminen ja muu tarvittava osaaminen. Vastan jälkeen on arvioitava tämän hetken osaaminen ja laadittava kehittämissuunnitelmat organisaatiolle, tiimeille ja yksilöille. Osaamisen kehittämisessä on huomioitava, että kaikkea

osaamista ei tarvitse hankkia organisaation itse, vaan verkostojen avulla ja yhteistyöllä voidaan hankkia tarvittavaa osaamista.

Myöskin Viitalan (2005, 14-17; 2013, 170-175) mukaan yrityksen kilpailukyky ja menestyminen riippuu ennen kaikkea siitä, mitä yrityksessä osataan, miten osaamista käytetään hyväksi ja miten nopeasti kyetään oppimaan uutta. Osaamisen johtaminen on toimintaa, jonka avulla yrityksen strategian edellyttämää osaamista ylläpidetään, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. Osaamisen johtaminen näkyy käytännössä näkyä kehittyneimpinä toimintatapoina, palveluina, tuotteina sekä innovaatioina. Tämän seurauksena yrityksen taloudellinen tulos paranuu.

Pitkänen (2009), Kesti (2005), Holopainen ja Eskola (2001) sekä Sydänmaalakka (2009) korostavat oppimisen ja osaamisen kehittymisen tarkoittavan aina uusien prosessien ja toimintatapojen käyttöönottoa. Uusien toimintatapojen käyttöönotto vaatii paljon ohjeistamista ja asioiden vakiinnuttamista. Osaamisen kehittäminen vaatii aina osaamisen johtamista organisaation strategian mukaisesti. Opinnäytetyön yrityksessä Luksiassa henkilöstötietojärjestelmän käyttöönotto kuvaa uutta toimintatapaa osaamisen johtamisen prosessissa.

Kesti (2005, 148-160) kuvaa yrityksen inhimillisiä menestystekijöitä, joilla voidaan parantaa yrityksen tuottavuutta. Niistä yksi on osaamisen kehittäminen. Osaamisen kehittäminen ei ole yksilösuoritusta vaan yhdessä kehittämistä. Tärkeää on tunnistaa myös ydinosaamiset yrityksessä. Jatkuvat muutokset vaativat uusien osaamisten lisäksi jatkuvaa toimintatapojen kehittämistä. Tämän vuoksi organisaation osaamisen kehittäminen tämän päivän organisaatiossa on myös toimintakulttuurin ja prosessien jatkuvaa kehittämistä.

On mielenkiintoista havaita, että Viitala (2013), Sydänmaalakka (2009) sekä Ojala (2008) korostavat, että organisaatiossa ei riitä vain yksittäisen yksilön henkilön kehittäminen vaan tarvitaan kokonaisten ihmisryhmien eli tiimien ja osastojen osaamisen kehittämistä vuorovaikutuksessa. Osaamisen jakaminen ja sen hyödyntäminen organisaatiossa vaatii avoimen ja luottamusta herättävän toimintakulttuurin. Yritys joka tunnistaa oman osaamisen kehittämisen tarpeet, kykenee myös uudistamaan osaamistaan ja hyödyntämään sitä tavoitteellisesti, voidaan kutsua oppivaksi organisaatioksi.

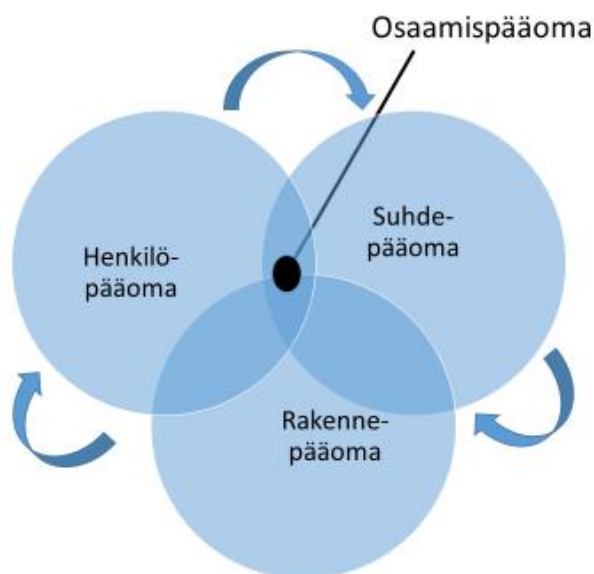
Ojala (2008) ja Sydänmaalakka (2009) liittävät organisaation osaamiseen sellaiset käsitteet kuin avainosaaminen, strateginen osaaminen ja ydinosaaminen. Organisaatioissa näillä käsitteillä on eri merkityksiä ja painotuksia. Mielestäni on tärkeintä, että kussakin organisaatiossa nämä käsitteet ja niiden väliset suhteet on määritetty niin, että jokainen ymmärtää sen sisällön. Ojala (2008, 344-347) on määritellyt kyseiset osaamiset seuraavasti: 1) avainosaaminen on: ”kaikki vision ja strategian edellyttämä osaaminen”. 2) Strateginen osaaminen: ”strate-

gisten tavoitteiden kannalta tärkein osaaminen, jota tarvitaan ehdottomasti tavoitteiden saavuttamiseksi. Omat kehittämistoimet liittyvät keskittyvät strategiseen osaamiseen”. 3) Ydinosaaminen: ”muodostuu yleensä useamman strategisen ja avainosaamisen yhdistelmänä. Ydinosaaminen liittyy kilpailuetuun teknisenä ylivoimana, ainutlaatuisena markkina-asemana tai operatiivisen tehokkuuden myötä syntyneenä ylivoimatekijänä”.

Molempien mukaan ydinosaaminen on kumuloitunutta osaamista, jota organisaatio pystyy hyödyntämään nykyisessä tai tulevassa liiketoiminnassa. Organisaation on tunnistettava ydinosaamisensa, jotta niitä voidaan kehittää ja johtaa systemaattisesti.

### 2.1.1 Osaamispääoman käsite ja sisältö

Kuten aikaisemmin totesin, organisaation osaaminen ja osaamisen johtaminen koostuu organisaation prosesseista, työkaluista ja toimintatavoista sekä esimiesten toiminnasta. Otalan (2009, 57-58) mukaan yrityksen osaamispääoma muodostuu henkilö-, rakenne- ja suhdet pääomasta. Kuvio 1 kuvaa organisaation osaamispääoman muodostamaa kokonaisuutta. Osaamispääoma on dynaamista ja sen tuloksena muodostuu oppiva organisaatio.



Kuvio 1: Osaamispääoma Otalan mukaan (2008, 58)

Henkilöstöpääoman muodostavat yrityksen ihmiset ja heidän osaamisensa ja ammattitaito. Jotta ihmisten osaaminen voidaan hyödyntää tehokkaasti, organisaatiossa tarvitaan yhteinen tavoite, motivaatio ja innostus. Ihmisten luovuus ja innovatiivisuus ovat osa myös henkilöpääomaa. Rakennepääoman muodostavat rakenteet, jotka mahdollistavat ihmisten osaamisen muuttamisen organisaation osaamiseksi ja toiminnaksi. Tämä tarkoittaa toimivaa johtamisjär-

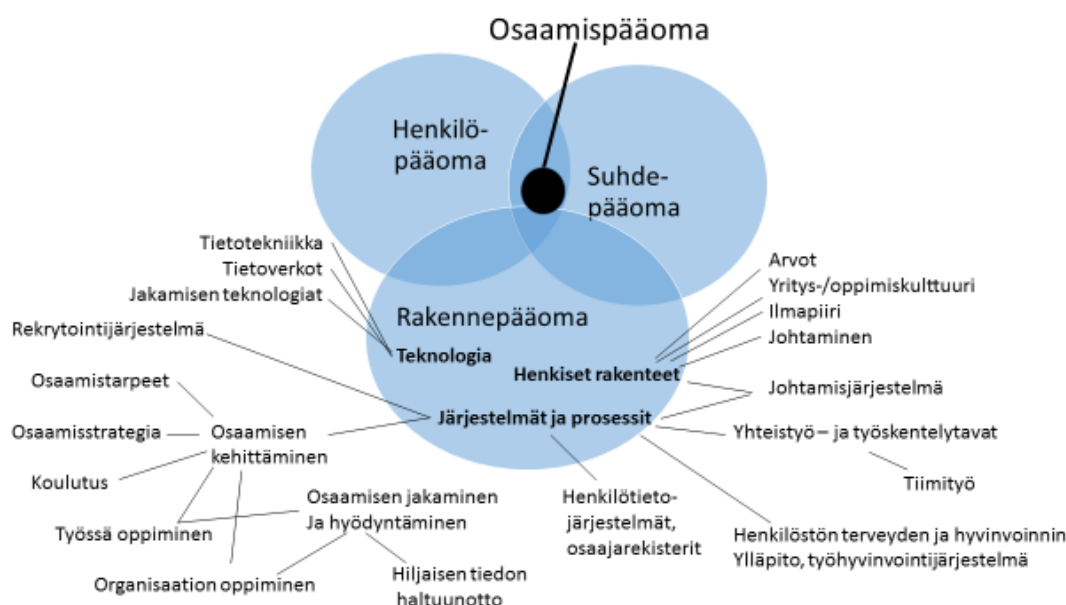
jestelmää kokonaisuutena ja siihen liittyviä prosesseja. Suhdepääoma sisältää yhteydet kumppaneihin ja verkostoihin ja muihin yrityksen ulkopuolisiin toimijoihin, jotka täydentävät yrityksen omaa osaamista tai edesauttavat luomaan nopeammin uutta osaamista. (Ojala 2008, 57.) Opinnäytetyöni kohdistuu erityisesti rakennepääoman tuottamiin mahdollisuuksiin osaamisen johtamisessa.

### 2.1.2 Kyvykkyys ja rakennepääoma

Osaamisen yhteydessä on nostettava esiin myös kyvykkyudet. Ojala (2008, 62-63) esittää Oivaan (2007) viitaten, että yrityksen strategia voidaan viedä parhaiten käytäntöön kehittämällä yrityksen kyvykkyksiä eli organisaation osaamispääomaa. Organisaation kyvykkyys määrittää organisaation arvonmuodostuskyvyn, tulos- ja tuottavuuskehityksen sekä tulevaisuuden liiketoimintamahdollisuudet.

Organisaation kyvykkyys kuvaa sitä kokonaisuutta, mitä organisaatio osaa tehdä ja se viittaa aina organisaation ominaisuuteen, ei yksittäisen ihmisen osaamiseen tai teknologian tuomaan hyötyyn. Kyvykkyys ei perustu siihen, paljonko resursseja on käytössä vaan siihen, mitä niillä saadaan aikaan. Organisaation tuottavuuden parantuminen perustuu kyvykkyysien kehittymiseen. Siksi erillisten pääomatekijöiden johtaminen, kuten tieto- ja viestintäteknologian investoinnit, prosessien kehittäminen, ihmisten johtaminen tai osaamisen kehittäminen sinänsä, erillisinä ja toisistaan irrotettuina, eivät rakenna organisaation kyvykkyyttä eivätkä siten lisää merkittävästi organisaation tuottavuutta. Näiden kaikkien on toimittava yhtenä kokonaisuutena, jolloin organisaation tuottavuus paranee. (Oiva 2007, 167-168.)

Myös Kesti (2014, 8-9) korostaa, että henkilöstön kyvykkyksiä kehittämällä vaikutetaan organisaation tuottavuuden parantamiseen. Yritysten on lisättävä tietoisuutta henkilöstövoimavarojen merkityksestä liiketoimintaan. Henkilöstövoimavarojen johtamisessa rakennetaan henkilöstön itsearvostusta lisääviä kyvykkyksiä, jolloin syntyy kilpailukykyä parantavia innovaatioita. Kyvykkyksiä eli osaamispääomaa pitää johtaa ja johtaminen tapahtuu rakenteiden kehittämisen kautta. Kuvio 2 selvittää rakennepääoman muodostumiseen vaikuttavia henkisiä rakenteita, teknologioita sekä järjestelmiä ja prosesseja.



Kuvio 2: Rakennepääoma osaamispääoman osana (Ojala 2008, 62)

Keskeistä on havaita, että juuri rakennepääoman avulla yksilöiden osaaminen muutetaan yrityksen yhteiseksi osaamiseksi. Rakennepääoman kehittäminen ja ylläpitäminen vaikuttavat henkilöstöpääoman kautta tuottavuuteen ja kilpailukykyyn. Toisin sanoen osaamispääoman kehittämiseen vaikuttaa eniten rakennepääoman kehittäminen. Opinnäytetyön tutkimuksen kohdeorganisaatio Luksian henkilöstötietojärjestelmän käyttöönotto olisi nimenomaan rakennepääoman kautta tapahtuvaa osaamispääoman kehittämistä, joka vaikuttaa tuottavuuteen järjestelmien ja prosessien kehittämisen avulla.

Näkemykseni mukaan osaaminen ja työssä tarvittava ammattitaito on yksilön omaa pääomaa, jota kyvykäs organisaatio osaa hyödyntää taitavien esimiesten johdolla. Kyvykkyys on siis organisaation tehokasta johtamista toimivien johtamisjärjestelmien avulla. Kehitysmuotoinen yrityskulttuuri tukee osaamisen kehittämistä ja osaamisen jakamista ja hyödyntämistä. Valmentava johtajuus toimii kyvykkäässä organisaatiossa ja taitava esimies osaa hyödyntää oman henkilöstönsä voimavaroja tehokkaasti ja tuottavasti.

Osaaminen voidaan ymmärtää yksilön ja yrityksen yhteisenä pääomana. Kyvykäs organisaatio hyödyntää yksilöiden osaamista strategian suuntaisesti. Sen lisäksi osaamisen kehittämiseen liittyvät prosessien ja toimintatapojen muuttuminen. Toimivat johtamisjärjestelmät tukevat osaamisen johtamista. Tähän liittyy myös kompetenssijättelu (competence). Taatila (2004, 92) kuvaa organisaation kompetenssia, että ”se on organisaation sisäinen kyvykkyys saavuttaa tavoitteita. Näitä kyvykkyksiä ovat: organisaation yksittäiset henkilöt, organisaation rakenne



sekä organisaation omaisuus”. Voin havaita, että kompetenssit ovat organisaation osaamis-  
pääomaa, jota tulee systemaattisesti johtaa ja kehittää.

Yhteenvetona totean, että osaaminen on olemassa olevaa yksilön, tiimin ja organisaation  
pääomaa. Osaamispääoma on organisaation merkittävä resurssi, joka pitää tunnistaa ja tehdä  
näkyväksi ja sitä pitää johtaa. Kyvykäs organisaatio osaa hyödyntää osaamispääomaa, jonka  
seurauksena kilpailukyky paranee. Visio ja strategia suuntaavat organisaation osaamista ja sen  
kehittämistä. Jokaisen yrityksen on tunnistettava oma ydinosaamisensa, jotta henkilöstövoimavaroja voidaan kehittää ja johtaa liiketoiminnan tavoitteiden mukaisesti. Taitavalla osaamisen johtamisella saavutetaan kilpailuetua, kustannussäästöjä sekä ylläpidetään henkilöstön motivaatiota ja työkykyä.

## 2.2 Kehityskeskustelu osaamisen johtamisen välineenä

Tässä luvussa tarkastelen kehityskeskustelujen roolia keskeisenä osaamisen ja kehittämisen välineenä organisaatioissa. Kuten aikaisemmin totesin, osaaminen on keskeisin voimavara tulevaisuuden kilpailukykyyn ja siksi se on sisällytettävä henkilöstöstrategiaan ja ohjausprosessihin. Osaamisen johtaminen on ennen kaikkea toiminnan johtamista ja sen avulla luodaan edellytyksiä osaamisen kehittymiselle. Kehityskeskustelut ovat paikka, jossa yksilön osaamista kehitetään organisaation strategian mukaisesti.

Tutkimusten mukaan kehityskeskustelut ovat vakiinnuttaneet paikansa suomalaisissa organisaatioissa osana johtamisjärjestelmää. Kehityskeskusteluista käytetään useita nimityksiä: tulos- ja tavoitekeskustelu, esimies - ja alaiskeskustelu ja suunnittelu- ja kehityskeskustelu sen mukaisesti, mikä on keskustelun tavoitteena. Kehityskeskustelun avulla organisaation visio, strategia ja tavoitteet jalkautetaan yksilötasolle.

Yrityksissä kehityskeskustelut käydään vähintään kerran vuodessa. Ne ovat suunnitelmallisia ja niissä käytetään ennalta sovittua keskustelurunkoa ja ne dokumentoidaan. Kehityskeskustelut ovat reflektiivisen pohdinnan tilanteita ja niistä on kehittynyt oppimista ja kehittymistä tukevia vuorovaikutteisia tapahtumia. Sovitut asiat kirjataan ja niiden toteutumista seurataan. Henkilöstön kehittämisen merkitys on korostunut viime vuosina keskusteluissa. Henkilöiden kehittymisen ja osaamisen seurantaan ja hyödyntämiseen tarvitaan tietojärjestelmää, joka tukee osaamisen johtamista.

Kehityskeskustelukäytänteet ovat lähtöisin Yhdysvalloista 1960 -1970- luvuilta ja vasta 1980-luvulta kehityskeskusteluja on käyty Suomessa järjestelmällisemmin. Aluksi niitä kutsuttiin tulos- ja tavoitekeskusteluiksi tuon ajan mukaisesti ja niiden painopisteenä oli henkilön avaintulosalueiden ja tavoitteiden saavuttamisen seuranta. Vasta vähitellen siirryttiin suoriutumis-

ta edistävien keinojen vahvistamiseen ja tarvittavan osaamisen kehittämiseen. Kehityskeskustelut vakiinnuttivat paikkansa aluksi julkisorganisaatioihin ja isoihin yrityksiin. (Uotila 2010, 211.)

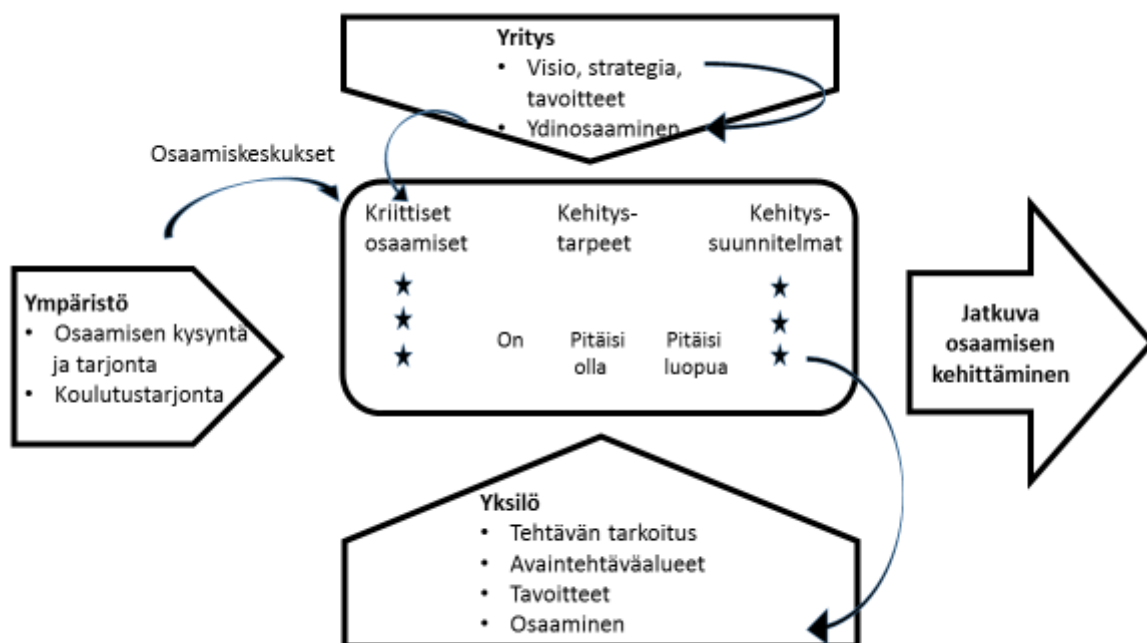
Kehityskeskusteluja koskevaa tutkimusta on tehty melko vähän etenkin Suomessa. Tutkimukset ovat keskittyneet enemmän henkilöstöjohtamisen kuin osaamisen johtamisen tutkimuksiin. Suomessa kehityskeskusteluja on tutkittu korkeakoulujen ja yliopistojen opinnäytetöissä. Tutkimusnäkökulmaa ovat tuoneet myös väitöskirjat. Kehityskeskustelututkimukset ovat keskittyneet esimiehen ja alaisen väliseen vuorovaikutussuhteeseen ja siinä tapahtuvaan kommunikaatioon, joka on ratkaiseva hyödyllisyyden kannalta. Osaamisen johtamisen kokonaisuuteen tutkimukset eivät ole kohdistuneet. (Uotila 2010, 212-220.)

### 2.2.1 Kehityskeskustelu organisaation johtamisjärjestelmässä

Viitala (2013, 187-188) korostaa, että kehityskeskustelujärjestelmä tukee säännöllistä ja jatkuvaa osaamisen kehittämisen suunnittelua ja seuranta. Kehityskeskustelut ovat osa normaalia yrityksen vuosisuunnittelua, joissa tavoitteet konkretisoituvat yksilötasolle. Viitalan mukaan kehityskeskustelulla tarkoitetaan suunnitelmallista keskustelua, jolla on selkeät tavoitteet. Parhaimmillaan kehityskeskustelut tukevat ammatillista kasvua ja kehittymistä. Yrityksille kehityskeskustelujen hyötyjä ovat parempi tietämys henkilöstön osaamisesta, kehittämistarpeista ja -toiveista. Kehityskeskustelut lisäävät myös organisaation tavoitteisiin sitoutumista, tiedonkulkua ja yhteistyötä. Näin henkilöstövoimavarat voidaan kohdentaa paremmin ja tehokkaammin ja tätä kautta parannetaan yrityksen tuloksellisuutta.

Osaamisen johtamisen prosessi lähtee yrityksen visiosta, strategiasta ja tavoitteista. Näihin linkitetään osaamistarpeiden selkeä määrittely. Sydänmaalakan osaamisen johtamisen viitekehys toimii mielestäni erinomaisesti kehityskeskustelujenkin viitekehystenä. Kun kriittiset osaamiset ja kehitystarpeet on määritetty, kehityskeskustelu on paikka, jossa suunnitellaan ja kehitetään yksilön osaamista tavoitteiden mukaisesti. Organisaation on tunnistettava oma perustehtävänsä ja toimintaympäristö, jotta osaaminen voidaan kohdentaa oikein. (Sydänmaalakka 2012, 131-132.)

Kaikkea osaamista ei yrityksellä tarvitse olla talossa sisällä, vaan se voidaan hankkia verkostoista asiantuntijapalveluina. Etenkin aikuiskoulutusyksiköt hankkivat erikoisosaamista verkostoista tarpeeseen. Haasteena yrityksissä on tunnistaa ydinosamiset ja mitata niitä niin, että oikeaa osaamista kehitetään jatkuvasti. Kuvio 3 kuvaa osaamisen johtamisen viitekehystä, joka mielestäni toimii hyvin kehityskeskusteluprosessissa osaamisen ja sen kehittämisen kehyksenä.



Kuvio 3: Osaamisen johtamisen viitekehys Sydänmaalakka (2012, 132)

Yrityksen tulee kartoittaa, mitä osaamista se tarvitsee toteuttaakseen visionsa ja strategiansa. Tällöin puhutaan ydinosaamisten määrittämisestä. Ydinosaaminen muodostuu yleensä useamman strategisen ja avainosaamisen yhdistelmänä ja ydinosaaminen synnyttää kilpailuedun markkinoilla. Ydinosaamiset on konkretisoitava osaamisalueiksi ja osaamisiksi. Organisaation määrittelemät osaamiset toimivat kehityskeskusteluissa osaamisen tarkastelun kohteena, jonka pohjalta rakennetaan henkilökohtaiset kehittämissuunnitelmat. Jokaisen yksilön on tiedettävä oman tehtävänsä tarkoitus ja tavoitteet, jotta osaaminen voidaan suunnata oikein ja kehittää sen mukaisesti.

Myöskin Kauhanen (2015, 81-82) toteaa, että kehityskeskustelut ovat osa jokaisen organisaation johtamisjärjestelmää. Hän nostaa esille Sydänmaalakan tavoin kehityskeskustelulle asetetut tavoitteet, mutta korostaa, että tavoitteet voidaan kohdistaa myös tiimille. Kauhasen mukaan epäonnistuneisiin kehityskeskusteluihin vaikuttavat epäselvä keskustelun tarkoitus ja tavoite. Onnistuneelle kehityskeskustelulle tarvitaan valmennusta, jotta se voidaan toteuttaa osana johtamisjärjestelmää.

Aarnikoivu (2011, 78-83) kuten Sydänmaalakka korostaa, että koko johtaminen ja kehityskeskustelu saavat sisältönsä organisaation perustehtävästä, visiosta, strategiasta ja arvoista. Kehityskeskustelun tavoitteena on edistää organisaation menestymistä ja tavoitteiden saavut-

tamista. Osaava ja osaamisen kehittämiseen panostava ja motivoitunut henkilöstö edistää tavoitteiden saavuttamista. Esimiehen ja alaisen välisessä kehityskeskustelussa painopiste on yksilön työsuorituksessa. Kehityskeskustelu on osa organisaation johtamisjärjestelmää, joka auttaa järjestelmällisen johtamisen toteuttamisen ja tavoitteiden saavuttamisen. Johtamisjärjestelmä tekee johtamisen konkreettiseksi ja näkyväksi sekä mahdollistaa yhtenäisten toimintakäytäntöjen toteutumisen organisaatiossa. Kehityskeskustelu on oikeus ja velvollisuus. Se vaatii molemmilta osapuolilta aktiivista roolia ja vuorovaikutteista dialogia.

Voin havaita, että kehityskeskustelulle on monta nimitystä organisaatiossa. Kaikille keskusteluille on kuitenkin yhteistä, että niiden avulla asetetaan tavoitteita, seurataan tuloksia ja pyritään kehittämään omaa henkilökohtaista suoritusta ja osaamista organisaation strategisten tavoitteiden mukaan. Tämän kaiken päämääränä on kilpailukykyinen ja menestyvä yritystoiminta.

### 2.2.2 Kehityskeskustelu alaisen ja esimiehen vuorovaikutustilanteena

Viitala (2013) nostaa mielestäni esille kehityskeskustelun tärkeimmän merkityksen. Hän korostaa, että kehityskeskustelu toimii strategian jalkauttamisena yksilötasolle. Keskustelun avulla voidaan yrityksen tuloskortin tavoitteet sitouttaa yksilötasolle. Tämä edesauttaa siten työhyvinvointia ja kannustaa henkilöstöä parempiin suorituksiin. Jotta noihin tavoitteisiin päästään, kehityskeskustelutilanne on oltava vuorovaikutteinen, avoin ja luottamuksellinen. Esimiehiä on valmennettava kehityskeskustelukäytänteisiin, jotta esimiesten oma osaaminen kehittyy.

Uotila (2010, 226-227) kuvaa, että kehityskeskustelu on esimiehen tärkein osaamisen johtamisen väline. Sen avulla esimies pystyy suunnitelmallisesti käsittelemään koko organisaation ja työyhteisön sekä yksilön työhön liittyviä osaamisia. Kehityskeskustelujen säännöllinen käyminen on yritykselle suuri investointi ja siksi niistä on saatava hyötyä yrityksen toiminnalle ja tulokselle. Alaiselle ne ovat ainakin kerran vuodessa tilaisuus keskittyä tarkastelemaan hänen osaamistaan ja kehittämistarpeitaan ja suunnittelemaan niiden kehittämistä.

Kupias, Peltola ja Pirinen (2014, 67-73) korostavat säännöllisten esimies-alaiskeskustelujen merkityksellisyyttä. Heidän mukaan, kaikki keskustelut ovat oppimista kartoittavia ja edistäviä. Tyypillisesti kehityskeskustelut ovat keskeisiä osaamisen liittyvien kokemusten vaihtamisen paikkoja. Osaamista kartoitetaan erityisesti työntekijän työhön liittyviä vahvuuksia ja kehittämisen alueita. Organisaation osaamisprofiilit eli ydinosaamiset on yrityksessä määritettävä, jotta osaamista voidaan kehittää oikein. Organisaatioissa ihmisiä kehitetään nykyisyyteen, mutta myös tulevaisuuden osaamistarpeita varten.

Wink (2007, 50-56) on tuonut esille tutkimuksissaan puheen ja puheviestinnän merkityksen kehityskeskusteluissa. Hänen mukaansa kehityskeskustelut ovat merkittävä osa johtamistointia ja organisaatioiden johtamisjärjestelmiä. Se on merkittävä osa esimiehen ja alaisen välistä yhteistyötä. Kehityskeskustelulla voidaan vaikuttaa yrityksen strategian mukaisiin toimiin, kuten jatkuvaan oppimiseen, esimiestyöhön, prosessien kehittämiseen ja parempaan suorituksen kannustamiseen. Kehityskeskustelut ovat keskusteluja, joiden avulla kehitetään työntekijän osaamista sekä ammattitaitoa organisaatioon sopivaksi. Se on esimiehen ja alaisen välinen dialogia.

Berlin (2008, 138-143) korostaa puolestaan, että kehityskeskustelut toimivat henkilöstön kehittämisen ja työsuorituksen arvioinnin välineenä. Niiden merkitys on tavoitteellisen toiminnan edistäminen organisaatiossa. Kehityskeskusteluihin liittyy aina suunnitelmallisuus, jolloin molemmat osapuolet tietävät käsiteltävät teemat. Kehityskeskusteluun liittyy keskustelurun-ko ja tavoitteiden saavuttamisen tarkastelu ja se ohjaa vuorovaikutuksen kulkua. Nimenomaan suunnitelmallisuus edistää kehityskeskustelun vuorovaikutusta. Kehityskeskusteluun liittyy hänen mukaansa myös palautteenanto ja miten sen esimies antaa, koetaan merkityksellisenä. Kehityskeskustelu voidaan nähdä välineenä oppimista tukevan dialogin synnyttämiseen.

Sydänmaalakan (2012, 91-92) mukaan osaamisen johtamisen välineenä toimivia keskusteluja kutsutaan suunnittelu- ja kehityskeskusteluiksi. Kyseessä on yksilön suorituksen arviointi, suunnittelu ja kehittäminen. Suunnittelu- ja kehityskeskustelulle on viisi tavoitetta: 1) arvioida saavutetut tulokset, 2) sopia tavoitteista seuraavalle kaudelle, 3) määritellä kehittämistarpeet ja tehdä henkilökohtainen kehittämissuunnitelma, 4) kehittää yhteistyötä esimiehen ja alaisen välillä ja 5) kehittää yleisiä työskentelyolosuhteita ja työilmapiiriä.

Kehityskeskustelun onnistumiseen vaikuttaa molemminpuolinen valmistautuminen ja myönteisen ilmapiirin luominen. Merkittävää on työntekijän oma arviointi tulosten saavuttamisesta, jota esimies vain täydentää tarpeen mukaan. Konkreettisten tavoitteiden asettaminen on tärkeää seuraavalle toimintakaudelle. Saavuttaakseen tavoitteet selvitetään työn edellyttämä osaaminen ja henkilön kehittämistarpeet osaamisalueilla. Osaamisen johtamisen kannalta on keskeistä laatia konkreettinen kehittämissuunnitelma. Onnistuneet suunnittelu - ja kehityskeskustelut vaativat molemmilta hyviä vuorovaikutustaitoja. Parhaimmillaan keskustelussa opitaan yhdessä jotakin uutta, joka auttaa parantamaan suorituksia jatkossa. (Sydänmaalakka 2012, 92-107.)

Onnistunut kehityskeskustelu vaatii esimieheltä osaamista, jotta hän kykenee luomaan tilanteesta vuorovaikutteisen ja luottamuksellisen tapahtuman. Keskustelun on oltava tavoitteellinen kohtaaminen kehittääkseen sekä henkilön että organisaation osaamista.

### 2.2.3 Kehityskeskustelun kriittinen tarkastelu

Kirjallisuus ja tutkimukset antavat mielestäni ylipositiivisen merkityksen kehityskeskusteluille. Tutkimuksista ei juurikaan voi havaita kriittistä tarkastelua. Kehityskeskusteluihin käytetty aika, pitäisi näkyä organisaatiossa toiminnan tehokkuutena, hyvänä työsuorituksena ja osaamisen kehittymisenä organisaation tavoitteiden mukaisesti. Näin ei tapahdu kuitenkaan kaikissa organisaatioissa. Osa henkilöstöstä kokee kehityskeskustelut jopa turhina monestakin erisyystä. Kehityskeskustelut saatetaan kokea arviointitilanteina ja palautteen saamista pelätään. Toisaalta esimiehet pelkäävät antaa negatiivista palautetta. Usein kehityskeskusteluun sisällytetään liian monia asioita: arvioidaan edellistä vuotta, suunnitellaan tulevaa, kartoitetaan kehittämistarpeet, käydään palkitsemiseen liittyvää keskustelua ja jopa palkkaneuvottelut voidaan liittää yhteen kehityskeskusteluun. Tällöin kehityskeskustelun alkuperäinen tarkoitus ei pääse toteutumaan ja niistä tulee tehottomia resurssia kuluttavia keskustelutilaisuuksia. Kehityskeskustelutilanteen tulee olla vuorovaikutteinen ja luottamusta herättävä, siksi esimiehen kokemattomuus ja/tai osaamattomuus saattaa pilata tilanteen. Esimiehet tarvitsevat valmennusta organisaation kehityskeskusteluprosessin toteuttamiseen.

Mielenkiintoista oli havaita, että Prowse ja Prowse (2009, 71-72) nostivat kehityskeskustelut kriittisen tarkastelun kohteeksi. Heidän mukaansa kehityskeskustelu on liikkeenjohdon väline tunnistaa henkilöstön heikkouksia ja esimiehet käyttävät kehityskeskusteluja suorituskyvyn parantamiseen. Sen lisäksi he nostivat esille kehityskeskustelujen ristiriitaisen luonteen: samalla kun sen tarkoitus on selventää tavoitteita ja asettaa tulevaisuuden tavoitteita ja antaa niihin tukensa, sen pitäisi samalla olla menneen suorituskyvyn arviointi ja palkitsemisen perusta. Työntekijöillä epäröivät ja he ovat enemmänkin huolissaan nykyisestä suorittamisestaan ja miten se vaikuttaa mm. heidän uralla etenemiseen tai palkitsemiseen. Esimiehille tämä on puolestaan tilanne, jossa heidän pitäisi olla sekä menneen arvioija että tulevaisuuden innostaja ja tähän on hyvin harvalla koulutusta. Kirjoittajat nostavat esille samalla huomion, että esimiehet yleisesti ovat haluttomia antamaan negatiivista palautetta. Tämä puolestaan johtaa arvioinnin keskinkertaistamiseen, jolloin kaikki työntekijät arvioidaan keskiarvon mukaiseksi. Kehityskeskustelun käyminen tarkoittaa tällöin resursoidun ajan hukkaan heittämistä.

Yhteenvetona voin todeta, että kehityskeskustelu on parhaimmillaan toteutettuna erinomainen johtamisen ja osaamisen johtamisen työkalu. Kehityskeskustelu edesauttaa erinomaisen työsuorituksen syntymistä, sitouttaa henkilöstöä organisaatioon ja tavoitteisiin ja luo positiivista ilmapiiriä ja työhyvinvointia. Organisaation kehityskeskustelujärjestelmä tukee säännöllistä ja jatkuvaa osaamisen kehittämisen suunnittelua ja seuranta. Henkilökohtaisten kehittämissuunnitelmien toteutumisen seuranta on tärkeää, jotta osaaminen kehittyy oikeaan, tavoiteltavaan suuntaan. Kehityskeskustelun onnistuminen vaatii esimiehellä vuorovaikutustai-

toja, luottamusta herättävän ilmapiirin rakentamista ja palautteenantokykyä. Esimiehiä on valmennettava organisaation kehityskeskustelukäytäntöihin. Keskusteluista ei saa tulla pakollisia, lomakkeiden johdattamia tilaisuuksia vaan aidosti yrityksen toimintaa tukevia ja kehittäviä keskustelutilaisuuksia. Kehityskeskustelujen dokumentointi mm. henkilöstötietojärjestelmään on seurannan ja kehittämisen kannalta tarkoituksenmukaista.

### 2.3 Henkilöstötietojärjestelmä henkilöstövoimavarojen johtamisen välineenä

Tämän luvun tarkoituksena on ensiksi selvittää henkilöstötietojärjestelmän tuomia mahdollisuuksia henkilöstövoimavarojen johtamisessa ja osaamisen johtamisessa. Digitalisoituminen on tuonut johtamisen tueksi tietojärjestelmiä, joita tehokkaasti hyödynnettyinä voidaan parantaa tuottavuutta ja kilpailukykyä myös julkisella sektorilla ja oppilaitosympäristöissä. Lisäksi tarkastelen ICT-tekniikan strategista roolia johtamisessa sekä tietojärjestelmien hankkimiseen liittyviä näkökulmia, kun suunnitellaan henkilöstötietojärjestelmän hankintaa yritykseen. Keskeistä on ymmärtää, mitä tukea hyvä tietojärjestelmä voi antaa keskeisille henkilöstöhallintoprosesseille.

#### 2.3.1 ICT-tekniikan strateginen rooli johtamisessa

Henkilöstövoimavaroja on kyettävä johtamaan. Monissa yrityksissä on useita toisistaan erillisiä IT-tietojärjestelmiä (= information technology), joiden avulla pyritään hallitsemaan työntekijöiden tietoja. Nämä järjestelmät eivät keskustele keskenään ja tämä johtaa siihen, että henkilöstön tietoja kirjataan useaan kertaan. Tämä aiheuttaa virheitä ja työn tehottomuutta. Tämän seurauksena tieto on hankalasti saatavilla ja sitä ei voida hyödyntää riittävän tehokkaasti. IT-järjestelmiä on käytetty vuosikymmeniä hyväksi organisaatioiden eri toiminnoissa, mutta vasta 1990-luvulta niitä on hyödynnetty laajasti henkilöstövoimavarojen ja osaamisen johtamisessa. Tutkimustietoa IT-järjestelmien hyödyntämisestä osaamisen johtamisessa on saatavilla vähän.

IT:n tulee palvella keskeisesti liiketoimintaa ja prosesseja tuoden sille lisäarvoa. Luksiassa, joka edustaa julkista kuntayhtymäorganisaatiota, tarpeet ja toiveet IT:lle ovat niin moninaiset, että keskeinen ”ydinbisnes” ja kilpailustrategia tahtoo unohtua eri osastojen ja ihmisten välisessä hankauksessa. On siis tärkeää tunnistaa oma ydinosaaminen ja maksimoida sen hyödyntäminen. Tähän tarvitaan liiketoimintaa kokonaisuutena palvelevaa toiminnanohjausjärjestelmää, johon linkittyy tehokas henkilöstötietojärjestelmä.

Marks ja Lozano (2010, 86-92) painottavat ICT-tekniikan (= information and communication technology) merkitystä ja sen tuomaa muutosta organisaatioiden toimintaympäristöön sekä noin vuosikymmen sitten tapahtunutta pilvipalveluiden lanseerausta, jota voidaan pitää nyky-

ajan merkittävämpänä ICT-draiverina uusien liiketoimintamallien kehittämisessä ja uusien palveluiden innovaatioalustana. Tehokkaasti integroitu SOA-arkkitehtuuri ja pilvipalvelut mahdollistavat liiketoiminnan kaikkien prosessien tehostamisen ja siten tavoitellun strategisen ketteryyden saavuttamisen. Pilvipalvelut tarjoavat siten myös liiketoimintamahdollisuuksia sekä itse pilvipalveluiden eri osien tuottajille sekä toisaalta itse pilvipalveluiden mahdollistamille kuluttajapalveluille.

Pilvipalvelujen määrittely ei ole yksiselitteinen ja helposti rajattavissa oleva käsite. Mäkinen (2012, 4) määrittelee sen näin: ”Yksinkertainen selite pilvipalvelulle voisi olla internetin kautta saatavilla oleva ohjelmisto tai kapasiteetti”. Sanastokeskus TSK:n suomenkielinen tarkka määritelmä pilvipalvelusta on: ”hajautettu verkkopalvelu, jossa tietokoneita, ohjelmia ja tietoteknisiä palveluja käytetään verkon kautta”. ”Tietotekniikan resurssipalvelussa asiakas voi vuokrata lähes kaiken tarvitsemansa tietotekniikan verkon kautta. Tällöin asiakkaan ei tarvitse ostaa esimerkiksi palvelimia, suurta laskentatehoa tarjoavia tietokoneita tai ohjelmia omakseen, vaan hän voi käyttää niitä tarpeen mukaan verkkoyhteyden kautta. Tietotekniikan resurssipalvelu voi olla myös organisaation sisäinen palvelu, jota sen työntekijät voivat käyttää maailmanlaajuisesti”.

Palvelukeskeisen arkkitehtuurin (SOA) mukaan suunnitellussa järjestelmässä ytimenä on palvelu. Se näkyy käyttäjälle, ihmiselle tai toiselle palvelulle, vain rajapintojensa välityksellä, joten palvelun teknisellä toteutuksella ei ole käyttäjälle merkitystä. Nämä palvelut muodostavat itsekseen tai muihin palveluihin yhdistettynä liiketoimintalogiikan, joka kulloinkin on organisaation palvelukokonaisuudessa määritelty. (Kajastila 2012, 3.)

Ivanov, van Sinderen ja Shiskov (2012, 36-42) lähestyvät ICT:n strategista roolia ja sen kytke mistä palveluorganisaatioon siten, että ICT on keskiössä kun rakennetaan keskeisiä palvelun kilpailuetuja kuten konseptoitu toimintamalli, investoinnit innovaatioihin ja ketterä organisaatio. Konseptoitu liiketoimintamalli edellyttää selkeätä konseptointia ja tuotteistamiskulttuuria ja muovautuvaa konseptointia, joka mahdollista erilaisten innovaatioiden mukautumisen konseptiin. Ketterä organisaatio tarkoittaa ketteriä toimintatapoja, prosesseja ja järjestelmiä. Palvelukehityksen integrointi organisaatiokulttuuriin edellyttää systemaattisia, mutta reaktiivisia palveluprosesseja. Kuvio 4 selkeyttää innovatiivisen organisaation menestystekijöitä, jossa ICT:llä on keskeinen rooli. ICT:n keskeinen rooli myös johtamisprosesseissa on huomioitava aina jo suunnitteluvaiheessa.





Kuvio 4: Innovatiivisen organisaation menestystekijät mukailten (Ivanov & ym. 2012)

Mielestäni tässä on esitetty olennaisesti se, mihin turbulentissa kilpailukentässä pitää keskittyä: ICT on jo palveluja suunniteltaessa strategian keskiössä ja organisaation pitää tehdä tarkoituksenmukaisia ICT-hankintoja, jotka mahdollistavat ketterät liiketoimintamuutokset. Haasteena organisaatioissa on vanhat itse hankitut järjestelmät, joihin uusien elementtien kuten henkilöstötietojärjestelmien integrointi on haasteellista ja toisaalta pahimmillaan se voi liiketoimintaympäristön muuttuessa olla ketterän organisaatiotoimintavan esteenä.

### 2.3.2 Henkilöstötietojärjestelmä osaamisen ja johtamisen välineenä

Henkilöstövoimavarojen johtamisella (human resource management) tarkoitetaan organisaation ihmisten eli henkilöstön hankintaa, motivointia, ylläpitoa, kehittämistä ja palkitsemista. Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on houkutella yritykseen parhaat haluamansa henkilöt, pitämällä heidät siellä palkitsemalla ja kannustamalla heitä hyviin työsuorituksiin, kehittämällä heitä ja heidän osaamistaan parempiin työsuorituksiin nyt ja tulevaisuudessa. (Kauhanen 2010, 16.)

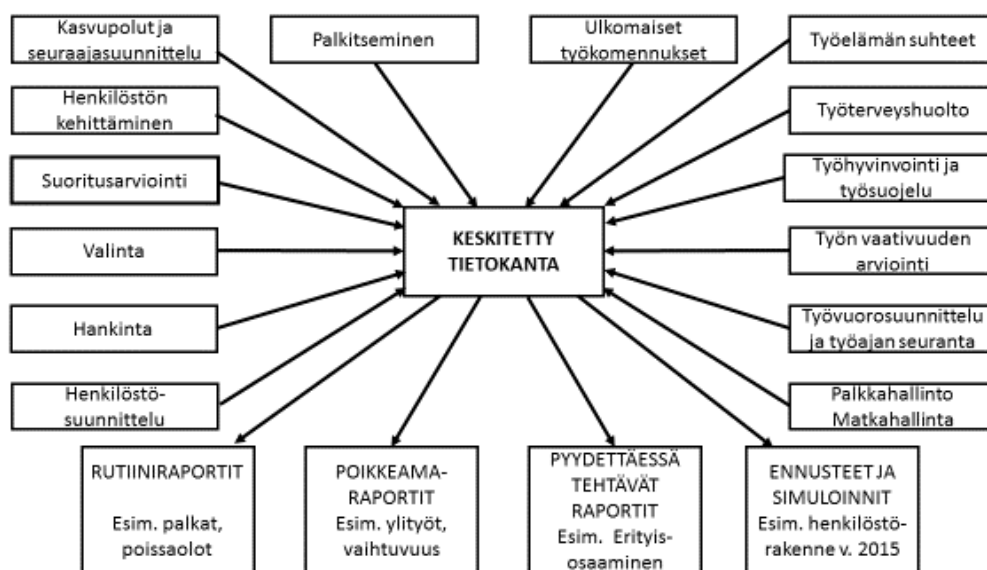
Kauhasen kuvaamaa henkilöstötyötä hoidetaan yrityksissä ainakin osittain tietojärjestelmien avulla. Mitä suurempi yritys, sitä suurempaa osaa hoidetaan järjestelmien avulla. Yrityksen johto ja esimiehet tarvitsevat tänä päivänä ajantasaista tietoa omasta henkilöstöstä, sen osaamisesta, toiminnasta ja kyvykkyyksistä mm. strategisen suunnittelun pohjaksi. Henkilös-

töjohtaminen vaatii ajantasaista tietoa, joka on tarvittaessa saatavilla nappia painamalla. Organisaation ylin johto tarvitsee erilaista tietoa henkilöstöstä kuin lähiesimiehet tai henkilöstösasto.

Toisaalta Viitala (2013, 260-263) kuvaa henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmien hyötyjä seuraavasti: ”nopeuttavat tiedon saamista kaikkien ulottuville, vähentävät paperin käsittelyä, helpottavat tietojen käsittelyä ja hyödyntämistä sekä vähentää merkittävästi virheitä”. Viitalan mukaan, hyvä tietojärjestelmä on helppokäyttöinen ja se tuottaa reaaliaikaista tietoa koko työsuhteen elinkaaresta kaikille henkilöstöjohtamiseen osallistuville tahoille. Tietojärjestelmän tulee kattaa monia henkilöstöön liittyviä funktioita mm. määrään ja laatuun, kustannuksiin, henkilöstösuunnitteluun ja osaamisen kehittämiseen ja johtamiseen. Yritysten määrittelemät henkilöstöön liittyvät raportit on saatavilla järjestelmästä. Tietojärjestelmien yksi tärkeimmistä eduista on turvallisuus, jota pilvipalvelut tarjoavat organisaatioille.

Tiirikaisen (2010, 26-27) mukaan yrityksen henkilöstön kehittämiseen suunnatun tietojärjestelmän keskuksena on koko henkilöstön kattava tietokanta, jossa ihmisten perustietojen lisäksi on tietoa heidän koulutuksestaan, osaamisestaan, työkokemuksista ja arvioita aikaisemmista suorituksista. Henkilöstöjohtamisen kannalta järjestelmän keskeisin osa on kehityskeskustelun ohjaus. Järjestelmän avulla ohjataan sekä esimiestä ja työntekijää täyttämään tarvittavat lomakkeet. Henkilöstön kehittämisjärjestelmään liittyy yhä useammin myös koulutusten hallintajärjestelmä sekä palkitsemisjärjestelmä tavoitteiden saavuttamisesta. Henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmät tukevat myös rekrytointia.

Kauhanen (2010, 38-39 ) puolestaan korostaa, että tietotekniikka on tietokanta -ja tietoverkkoarkkitehtuureineen luonut mahdollisuuden johtaa henkilöstövoimavaroja reaaliaikaisesti tietojärjestelmän avulla (human resource information systems=HRIS) ja hyödyntää järjestelmien tietoja organisaation kaikilla tasoilla strategiasta päivittäisjohtamiseen. Tietojärjestelmässä on sekä määrällistä että laadullista tietoa. Tärkeintä johtamisen kannalta on, että keskitetystä tietokannasta saadaan reaaliaikaisia raportteja tarpeeseen kohtuullisin kustannuksin. Raportteja tarvitaan mm. strategisen suunnittelun pohjaksi (ennusteet ja simuloinnit), henkilöstökertomukseen ja henkilöstötilinpäätökseen (rutiiniraportit), osaamisen kehittämiseen ja osaamisen johtamiseen (ennusteet, rutiiniraportit, poikkeamaraportit). Kuvio 5 havainnoi keskitetyn tietokannan keskeisiä osioita.



Kuvio 5: Henkilöstöjärjestelmän keskeiset osiot ja tuotokset (Kauhanen 2010, 38)

Henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmien tiedot ovat luottamuksellisia. Hierarkialla määritellään, kuka saa katsoa tietoja ja kenellä oikeus muuttaa niitä. Esimiehille on pääsääntöisesti oikeus omien alaistensa tietoja katseluun. Henkilöllä itsellään on oltava mahdollisuus nähdä itseään koskevat tiedot joko reaaliaikaisesti tai pyydettyä tulostein henkilötietolain (1999/523) mukaan. Laki yksityisyydensuojasta työelämässä (2004/759) puolestaan määrittää sen, että työnantajalla on informointivelvollisuus työntekijälle henkilöä koskevien tietojen keräämisestä kaikista eri lähteistä. Työnantajalla on oikeus kerätä henkilöstöstään sellaisia tietoja, jotka ovat tarpeellisia työsuhteelle. (Kauhanen 2010, 39-40.)

Keskeisintä on mielestäni ymmärtää, että henkilöstövoimavaroja on johdettava ja siihen tarvitaan johtamista palveleva keskitetty henkilöstötietojärjestelmä työsuhteen koko elinkaaren ajalta. Rekrytointi, työsuhteen aloitus, työsuhteen ylläpito, osaamisen johtaminen, suorituksen johtaminen ja työsuhteen päätyminen ovat toimintoja, joissa järjestelmää voidaan hyödyntää yrityksen strategiset tavoitteet huomioiden. Organisaatiossa tarvitaan henkilöstöstä sekä määrällistä ja laadullista tietoa ylimmälle johdolle, esimiehille ja aina henkilöstöosaan saakka. Siksi tietojärjestelmän on kyettävä tuottamaan tarvittavaa ajantasaista tietoa ja raportteja päätöksenteon tueksi organisaation eri toimijoille.

### 2.3.3 Henkilöstötietojärjestelmän hankintaan liittyviä näkökulmia

Henkilöstötietojärjestelmän hankinnan yksi tärkeimmistä seikoista on selvittää oman yrityksen tarpeet järjestelmälle sekä järjestelmästä saatu taloudellinen hyöty suhteessa hankintakustannuksiin. Yrityksen käytössä olevien järjestelmien kokonaisarkkitehtuuri on hallittava,

jotta tiedetään, voidaanko olemassa olevaan järjestelmäkokonaisuuteen liittää henkilöstötietojärjestelmä. Tehokas ja käyttäjäystävällinen järjestelmä tehostaa henkilöjohtamista tuomalla tarvittavan tiedon henkilöstöstä, yhdenmukaistamalla henkilöstöjohtamisen prosesseja mm. kehityskeskusteluprosessia ja alentamaan tietojärjestelmien aiheuttamia kustannuksia, kun tietoja viedään moneen järjestelmään eli tehdään päällekkäistä työtä. Rutiininomaisten raporttien lisäksi tulevaisuudessa merkittäväksi nousevat ennustavat raportit, joiden avulla voidaan tehdä paremmin henkilöstösuunnittelua huomioiden henkilöiden ja organisaation osaaminen. Tietojärjestelmän on tuettava organisaation päätöksentekoa ja prosesseja. Henkilöstötietojärjestelmän valinta ja hankinta on merkittävä investointi, jonka kanssa toimitaan vuosia ja siksi sen valintaan on syytä panostaa.

Syväjärvi (2005, 111-113) korostaa, että henkilöstövoimavarajohtamisen päätöksenteon laatu on kiinni mm. tietojärjestelmässä olevan tiedon tasosta ja määrästä, välineistä, ohjelmista ja tietoverkoista. Sen lisäksi käyttäjillä on merkittävä rooli. Tärkeää on tietää, kuinka hyvin ja millaista informaatiota on käytettävissä, millaisia vaihtoehtoskenaarioita informaatio mahdollistaa, miten helposti tieto saadaan hyötykäyttöön, mikä on järjestelmän käytettävyyden ja miten tieto mahdollistaa henkilöstöseurannan.

Syväjärvi (2005) kuten Kauhanenkin (2010) tuovat molemmat esille, että hankinnassa on huomioitava yrityksen oma lähtökohta ja tarve. Henkilöstövoimavarojen tietojärjestelmä (HRIS) tuottaa kattavaa informaatiota henkilöstövoimavarajohtamiseen. Tässä yhteydessä tarkoitetaan kokonaisvaltaista tietojärjestelmää. HRIS antaa kriittistä tietoa johtamisen päätöksenteon tueksi eli toimii johtamisen tukijärjestelmänä. Merkittävää on havaita, että tietojärjestelmä valjastetaan organisaation analyysi- ja/ tai päätöksentekotarpeiden mukaan.

Kuten aikaisemmin totesin, Haukijärvin (2011, 30) korostaa, että on tärkeää tehdä riittävä esiselvitys ennen tietojärjestelmähankkeen käynnistämistä. Esiselvityksessä on huomioitava organisaation muu toiminta, johon sisältyvät muut järjestelmät, käytettävät teknologiat, tiedot sekä prosessit. Järjestelmä on pystyttävä ottamaan osaksi kokonaisuutta eli sen täytyy sopia olemassa olevaan kokonaisarkkitehtuuriin, jotta se ei jäisi toiminnasta irralliseksi.

Organisaatioilla on Kauhasen (2010, 40) mukaan valittavana neljä vaihtoehtoa hankkiessaan tarvitsemansa henkilöstötietojärjestelmän:

- luoda omaan tarpeeseen itse tai asiantuntijan avustamana organisaatiokohtainen järjestelmä
- ostaa valmis ohjelmisto
- ostaa valmis ja räätälöidä se organisaation tarpeisiin
- ostaa tietojärjestelmän käyttöpalvelu ulkopuoliselta palveluorganisaatiolta.

Organisaation oma tarve ratkaisee, mikä edellä mainituista vaihtoehdoista on sille sopivin. Valmiin ohjelmiston on sovelluttava organisaation kokonaisarkkitehtuuriin ja sen räätälöinti omaan tarpeeseen tulee tapahtua käyttäjäystävällisesti.

Siihen, mitä kaikkea henkilöstöhallinnon osia on tarve sähköistää Ahon (2009, 7-8) ja Kauhasen (2010, 38-39) mukaan vaikuttaa paljolti henkilöstön määrä, yrityksen toimipaikkojen määrä, organisaatorakenne, toimiala ja henkilöstön vaihtuvuus. Henkilöstöhallinnon järjestelmällä on voitava tuottaa palkoista ja poissaolosta otettavien rutiiniraporttien lisäksi johdon tarpeeseen strategisten tai yllättävien päätösten tueksi raportteja henkilöstön vaihtuvuudesta ja erityisosaamisesta sekä ennusteita henkilöstötoimintoihin.

Valmiissa ohjelmissa on osittain keskenään samankaltaista sisältöä, mutta myös toisistaan poikkeavaa. Oleellisia ovat luonnollisesti henkilöstön perustiedot sekä työsuhteiden elinkaarit. Muita sisältöjä ovat työsopimuksen tekeminen, palkanlaskenta, matkahallinto, osaamis- ja koulutustiedot, lomien kirjaaminen ja suunnittelu, kehityskeskustelujen kirjaaminen, henkilöstökyselyiden tuottaminen ja tulosten raportointi. Järjestelmä voi myös koostua toisiinsa integroiduista, kuitenkin erillisistä ohjelmista. (Aho 2009, 16.)

Ohjelmistotaloilla on tänä päivänä tarjolla hyvin monipuolisia tietojärjestelmäratkaisuja henkilöstöjohtamisen tueksi. Jokaisen yrityksen on itse tiedettävä, mitä ohjelmistolta halutaan ja mitä siitä ollaan valmiita maksamaan. Tietojärjestelmän hankinta on vaativa toimenpide ja siksi se on suunniteltava huolellisesti ja projektoitava ja nimettävä vastuhenkilö. Tietojärjestelmän hankintaprojektin onnistumiseen vaikuttavat mm. johdon näkyvä tuki, loppukäyttäjien sitoutuminen ja palautteenanto, osaava ja motivoitunut henkilöstö, vaatimusten selkeä määrittely ja reaaliaikainen seuranta ja ohjaus. (Kauhanen 2010, 40-41.)

Viitala (2013, 263) perustelee henkilöstövoimavarojen johtamisen tietojärjestelmien hyödyllisyyttä, että ne lisäävät yrityksen kilpailukykyä tehostamalla henkilöstötoimintoja, jolloin syntyy kustannussäästöjä ja parempaa tuottavuutta. Sen lisäksi ne siirtävät painopisteen strategiseen henkilöstöjohtamiseen ja virtaviivaistavat koko yrityksen henkilöstövoimavarojen johtamista. Merkittävänä etuna nähdään myös päätöksenteon nopeutuminen.

Tiirikainen (2008, 16, 47) laajentaa järjestelmiin liittyen strategisen näkökulman. Hän korostaa ylimmän johdon vastuuta laatia IT-strategia, johon myös henkilöstötietojärjestelmä on kytkettävä. Hän nostaa esille ylimmän johdon vastuuta tietotekniikan uusien toimintamallien mahdollistajina. Tiirikainen korostaa, että IT ja tietotekniikka ovat tulevaisuudessa yksi ratkaisevimmista menestymisen edellytyksistä kaikissa organisaatioissa ja kaikilla toimialoilla. IT muuttaa aina ihmisten käyttäytymistä ja operatiivista toimintaa, siksi on kyettävä kuvaamaan yhtenä kokonaisuutena toimintamallit ja prosessit, mihin IT ratkaisua tarvitaan.

Henkilöstön kehittämiseen suunnattujen tietojärjestelmien avulla oikein käytettynä voidaan parantaa koko yrityksen toimintakykyä. Toisaalta varsinkin suurissa yrityksissä voidaan sortua liian massiiviseen osaamisen kuvaamisiin ja koulutusten hallinnointiin, jolloin tietojärjestelmän hallinnointi tulee mahdottomaksi. Jotta henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmissä saadaan tehokkaita ja hyödyllisiä, merkitsee se keskittymistä muutamien huolella valittujen asioiden hoitamiseen koko yrityksen kattavalla henkilöstöjärjestelmällä. (Tiirikainen 2010, 29.)

Digitalisoitumisen taloudellista hyötyä on vaikea mitata. Tietojärjestelmien avulla ei voi suoraan osoittaa rahallista hyötyä. Henkilöstöhallinnon tuottamalla tiedolla voidaan varautua henkilöstösuunnitteluun tavoitteellisesti. Määrätietoisella henkilöstöhallinnolla voidaan vaikuttaa henkilöstön työtyytyväisyyteen, ja sitä kautta vaikuttaa tuottavuuteen. Kannattavuutta voidaan mitata työajan säästöillä. Henkilöstöhallinnon digitalisoinnin alkuvaiheessa työkuksannukset todennäköisesti lisääntyvät, mutta työajan säästöt myöhemmässä vaiheessa tuottaa tehokkuutta ja parantaa näin tuottavuutta. (Aho 2009, 4.)

Valmiiden henkilöstötietojärjestelmien tarve ja kustannusnäkökulmat korostuvat, kun yrityksen henkilöstömäärä on useita satoja tai tuhansia henkilöitä. Pienen yrityksen näkökulmasta tietojärjestelmäinvestointi voi tuntua kalliilta suhteessa hyötyihin. HR-järjestelmiä tai johtamisen ja henkilöstötiedon järjestelmiä on saatavilla pilvipalveluina, jotka ovat käytettävissä heti ilman raskasta ja kallista projektia, asennuksia tai laiteinvestointeja. Käyttö on yksinkertaista ja ne sisältävät paljon valmiita rakenteita valittavaksi. Edullinen hinta perustuu kuukausimaksuun. Palvelu on mahdollista tarvittaessa yhdistää myös eri palkkajärjestelmiin. (Arc Technology 2015.)

Organisaation valitessa ja hankkiessa tietojärjestelmiä, on mielestäni kyettävä osoittamaan, mitä kustannussäästöjä järjestelmän avulla voidaan saavuttaa. Kaikkia hyötyjä ei voida muuttaa euroiksi, mutta hankintapäätöksen tueksi on kyettävä osoittamaan myös rahallinen hyöty. Merkittävin rahallinen laskelma voidaan tuottaa siitä, paljonko työtunteja kuluu, kun tehdään päällekkäistä työtä. Toisaalta ajantasaisella henkilöstötiedolla voidaan vaikuttaa henkilöstösuunnitteluun ja sitä kautta työhyvinvointiin, joka näkyy mm. vähentyneinä sairaspöissaoloina.

Yhteenvetona totean, että henkilöstötietojärjestelmä kehittää organisaatiossa seuraavia toimintoja:

- painopiste siirtyy strategiseen henkilöstöjohtamiseen
- yhdenmukaistaa henkilöstöjohtamisen prosesseja mm. kehityskeskusteluprosessia
- toimii johtamisen tukijärjestelmänä mm. raporttien avulla
- henkilöstötieto on saatavilla keskitetysti tietokannasta
- tukee organisaation päätöksentekoa

Henkilöstöhallintajärjestelmän hankintaan ja käyttöön vaikuttaa näkemykseni mukaan merkittävästi yrityksen koko ja henkilöstömäärä. Jokaisen yrityksen on tehtävä kokonaisarkkitehtuinen järjestelmän soveltuvuudesta kokonaisjärjestelmäarkkitehtuuriin sekä sen tuomista hyödyistä suhteessa investointiin. Yrityksen on tärkeää päättää, mitä hyötyjä järjestelmältä halutaan: kustannussäästöjä, työhyvinvointia, apua päätöksentekoon raporttien avulla vai tuottavuuden parantamista. Jokainen organisaatio joutuu itse ratkaisemaan, mikä sille on paras vaihtoehto. Johdon sitoutuminen henkilöstöhallintajärjestelmän hankintaan ja käyttöön on onnistumisen kannalta ehto.

### 3 Toiminnallinen viitekehys

Tämän luvun tarkoituksena on kuvata ammatillista koulutusta sekä tutkimuskohde Luksiaa, Länsi-Uudenmaan koulutuskuntayhtymää muuttuvassa toimintaympäristössä. Aikaisemmin johdannossa kuvattu teknis-taloudellinen ajuri vaikuttaa erittäin voimakkaasti myös koulutussektoriin. Koulutukseen, osaamiseen ja työelämään liittyvät toimintaympäristön muutostekijät ja -tilanteet vaativat uudenlaisia ajattelu- ja lähestymistapoja. Ammatillisten oppilaitosten esimiesten johtamistaitoja ja opettajien osaamista on kehitettävä systemaattisesti kiristyvässä kilpailussa. Osaamisen johtamisen välineenä käytetään kehityskeskusteluja ja henkilöstötietojärjestelmiä yhä monipuolisemmin muuttuvassa toimintaympäristössä.

#### 3.1 Ammatillisen koulutuksen toimintaympäristö

Rakenteet ja toiminta muuttuvat voimakkaasti ammatillisessa koulutuksessa lähivuosina. Järjestäjäverkkoa ja tutkintojärjestelmää remontoidaan sekä rahoitusjärjestelmää peruskorjataan. Koulutuksen järjestäjän liikkumavaraa säätelee elinkeinoelämä. Tarvitaan yritystoimintaa, teollisuutta, työpaikkoja, jotta ammatillisille opettajille olisi työtä. Joillakin koulutusaloilla on erityisen suuri työvoiman tarve, toisilla tarve hiipuu. Koulutusorganisaationkin on tehtävä rohkeasti valintoja ja kyettävä uusiutumaan itse. Rahoituksen painopisteen siirtyminen opiskelijoiden läsnäolon palkitsemisesta tuloksista palkitsemiseen on oikeana suuntana. Rakenteellisten ja muiden muutosten läpivieminen koulutusorganisaatioissa vie aikansa. Muutosprosessi on johdettava ja vietävä läpi hallitusti. (OPH 2014.)

Muutos luo aina mahdollisuuksia oppia uutta ja kehittyä. Tutkintojärjestelmän muutoksella pyritään selkeyteen ja johdonmukaisuuteen huomioiden työelämälähtöisyys. Aikuisten ja nuorten aikaisempi osaaminen tunnustetaan ja tunnustetaan entistä huolellisemmin osaksi tutkintoa. Opintopolkuja joustavoitetaan. Tämä tuo mukanaan oppilaitoksille mahdollisuuden kasvattaa valinnaisuutta ja joustavuutta opintojen järjestämiseen yli tutkintorajojen ja koulutusmuotojen. Tämä tarkoittaa sitä, että koulutuksen järjestäjiltä vaaditaan uudenlaista osaamista ja asennetta säilyttääkseen kilpailukykyä kiristyvässä oppilaitosympäristössä.

Tämä johtaa siihen, että oppilaitosten on kehitettävä omia prosesseja ja toimintatapoja ja otettava ne käyttöön. Tämä vaatii esimiehiltä rohkeutta ja uudenlaisia innovatiivisia johtamistaitoja.

Ammatillisen koulutuksen kolme keskeistä muutosta ovat: tutkintojärjestelmän, rahoitus- ja säätelyjärjestelmän sekä järjestäjäjärakenteen muutokset. Alla oleva kuvio 6 kuvaa muutoksen kokonaisuutta suhteessa ammatillisen koulutuksen ydinprosesseihin ja palvelu- ja kilpailukykyyn. Kilpailukyky ja palvelukyky ovat keskiössä, koska tulevaisuudessa asiantuntijaorganisaatioiden osaaminen ja sen kehittäminen ratkaisevat koulutuksen järjestäjän kilpailukykyyn ja olemassaolon.



Kuvio 6: Muutokset ammatillisessa koulutuksessa mukaillen (OPH 2014)

Rakenneuudistuksella haetaan hallituksen rakennepoliittisen ohjelman mukaisesti säästöjä tuleville vuosille. Rakenne- ja rahoitusuudistuksen säästöt kohdistuvat ammatillisessa koulutuksessa mm. siihen, että rahoitus rajataan kolmeen vuoteen, opintoaikoja lyhennetään mm. tehostamalla henkilökohtaistamista ja järjestäjäverkkoa kehittämällä mm. kiinteistö-, tila- ja laite- ja hallintokustannuksia pienentämällä. Järjestäjäverkon uudistaminen tapahtuu siten, että koulutuksen järjestäjät hakevat toiminnalleen lupaa 1.10.2015 mennessä ja uudet järjestämisluvat astuvat voimaan 2017 alkaen. Koulutuksen järjestäjän tulee osoittaa hakemuksessaan toiminnalleen taloudelliset, ammatilliset ja toiminnalliset edellytykset. Keskeisenä kriteerinä koulutuksen järjestäjälle on koko toiminnan kattava toimintajärjestelmä ja laadunhallinnan menettelyt eli koulutuksen korkea laatu. (OKM 2015.)



Ammatillisen koulutuksen on vastattava koulutus- ja työvoimatarpeeseen sekä valtakunnallisesti että alueellisesti. Muuttuvassa kontekstissa vahvat koulutuksen järjestäjät kykenevät vastaamaan työelämän, yksilöiden ja yhteiskunnan muuttuviin ja kasvaviin osaamis- ja koulutustarpeisiin. Ammatillisen koulutuksen järjestäjiltä vaaditaan verkostoitumista ja yhteistyötä elinkeinoelämän, yritysten ja oppilaitosten kanssa. Kustannustehokkuus, kilpailukyky ja uudet toimintamallit ovat keskeisiä menestymistekijöitä oppilaitosympäristössä aivan kuten yritystymaailmassakin.

### 3.2 Luksia, Länsi Uudenmaan koulutuskuntayhtymä

Luksia, Länsi-uudenmaan koulutuskuntayhtymä (myöhemmin Luksia) järjestää jäsenkuntiensa puolesta ammatillista koulutusta ja työelämän osaamista. Jäsenkuntia ovat: Hanko, Raasepori, Inkoo, Kirkkonummi, Siuntio, Lohja, Vihti ja Karkkila. Väestömäärä alueella on n. 175 000 asukasta. Ammatillisen koulutuksen järjestäjiä alueella on useita, Luksia on alueen suurin suomenkielistä ammatillista koulutusta järjestävä. Valtakunnallisesti Luksia on keskisuuri koulutuksen järjestäjä. Vuoden 2014 aikana Luksiassa opiskeli 6800 nuorta ja aikuista. Tutkintoja suoritettiin lähes 980. (Luksian tilinpäätös- ja toimintakertomus 2014.)

Luksian toimintaa ohjaa visio: ” Luksia- ammatillisen osaamisen kärjessä” sekä toiminta-ajatus: kuntayhtymä järjestää jäsenkuntiensa puolesta ammatillista koulutusta ja kehittää työelämän osaamista. Luksian arvot ovat: 1) Asiakaskeskeisyys: Asiakkaitamme ovat opiskelijat, yritykset ja yhteisöt sekä yhteistyökumppanit. Osallistumme vastuullisesti asiakkaidemme ammatillisen osaamisen kehittämiseen. 2) Ammattitaitoisuus: Toimintamme on perustehtävässä vaikuttavaa. Sitoudumme asetettuihin tavoitteisiin ja toimintaperiaatteisiin sekä osaamisemme kehittämiseen. Toimintamme kehittämiseksi ennakoimme työelämän muutoksia ja kansainvälistymistä. 3) Avoimuus: Työskentelemme vuorovaikutteisesti, jaamme osaamistamme ja arvostamme toisiamme. Yhdistämme voimamme sisäisten ja ulkoisten kumppaneiden kanssa. (Luksian kehittämislinjaukset 2013-2016.)

Luksian perustehtävää ohjaa visio ja toiminta-ajatus. Toimintaa ohjataan tulokortin neljällä keskeisellä näkökulmalla: henkilöstö, prosessit, asiakas sekä talous. Jokaiselle näkökulmalle on asetettu tavoiteltavat mittarit ja toimenpiteet. Kuviossa 7 on esitetty Luksian tulokortti ja mittaritoteutumat vuodelta 2014. Henkilöstönäkökulman mukaan Luksia onnistuu, jos sillä on ammattitaitoinen ja motivoitunut henkilöstö sekä työssään hyvinvoiva henkilöstö. Prosessinäkökulman mukaan Luksia onnistuu, jos sillä on tehokas ja laadukas oppimisen suunnittelu ja ohjausprosessi ja keinot auttaa opiskelijoitaan tutkintojen loppuun suorittamiseen. Asiakasnäkökulman mukaan Luksia onnistuu, jos sillä on ajanmukainen oppimisympäristö, vetoa voimaa asiakkaiden saavuttamiseksi, asiakkaan odotuksia täyttävää toimintaa sekä toimintaa,

joka täyttää alueen ammatillisen osaamisen tarpeet. Talousnäkökulman mukaan Luksia onnistuu, jos se toimii kannattavasti. ( Luksian kehittämislinjaukset 2013-2016.)

Näkökulma	Tavoitteet	Mittarit	Mittaritavoitteet	Toteuma
<b>Talous</b>	Kannattava toiminta	Vuosikate	> 6 % toimintatuotoista	9,8 %
<b>Asiakas</b>	Alueen ammatillisen osaamisen tarpeiden mukainen toiminta	Vaikutavuus	> 75 % (työllistyminen, jatko-opiskelu)	71 %
	Toiminta täyttää asiakkaan odotukset	Opiskelijapalaute	väh. 3,9 (asteikko 1 - 5)	4,0
	Koulutuksen järjestäjän vetovoimaisuus	Ensisijaisten hakijoiden määrä (nuorten koulutus) Aloittaneiden opiskelijoiden määrä (aikuiskoulutus)	> 1 ensisijaista hakijaa/aloituspaikka > 4 100	0,89 3 354
	Ajanmukainen oppimisympäristö	Investoinnit	väh. 14,9 % toimintatuotoista	3,4 %
<b>Prosessi</b>	Tehokas koulutusprosessi	Valmistuneiden osuus aloittaneista Keskeyttäneet	> 75 % < 8 %	71 % 7 %
	Tutkintojen suorittaminen	Suoritettujen tutkintojen määrä	> 980	973
<b>Henkilöstö</b>	Ammattitaitoinen henkilöstö	Kehityskeskustelut	100 %	100 %
		Opettajien muodollinen kelpoisuus	> 85 %	79 %
Henkilöstön kehittämiseen käytetty resurssi		väh. 2 % henkilöstökuluista	2,0 %	
		Opettajien toteutuneet työelämäjaksot	> 25 opettajaa	25
	Työhyvinvointi	Työolobarometri	> 3,5	-

Kuvio 7: Luksian tulokortti ja mittaritoteutumat vuosi 2014

Luksia tulokortin henkilöstönäkökulman mittareina ovat: kehityskeskustelut sekä henkilökoh- taisten kehittämissuunnitelmien toteutumisaste, opettajien muodollinen kelpoisuus, henkilös- tön kehittämiseen käytetty resurssi, opettajien toteutuneet työelämäjaksot ja työolobar- ometri. Näiden mittareiden avulla johdetaan ja kehitetään Luksian opettajien osaamista.

Luksian henkilöstöstrategia ohjaa henkilöstöjohtamista. Henkilöstöstrategiassa määritellään johtaminen ja esimiestyö, henkilöstösuunnittelu ja rekrytointi, osaamisen kehittäminen, työ- hyvinvointi sekä kannustaminen ja palkitseminen.

Johtamisen vuosikellot ja tulokortit ohjaavat henkilöstöjohtamista Luksiassa. Kehityskeskus- telujen tavoitteena on tulokortin tavoitteiden saavuttamisen varmistaminen. Esimies käy kehityskeskustelun vuosittain johtamisen vuosikellon mukaisesti. Kehityskeskustelut ovat sekä esimiesten että henkilöstön oikeus ja velvollisuus ja ne käydään Luksian kehityskeskustelupro- sessin mukaisesti. Johtamisen ja esimiestyön onnistumista arvioidaan tulokortin, työoloba- rometrin ja kehityskeskusteluissa saadun palautteen perusteella.

### 3.2.1 Henkilöstön osaaminen ja sen kehittäminen

Luksian henkilöstösuunnittelua ohjaa visio, strategiset kehittämislinjaukset, toimintaympäristön muutokset, talousarvio ja taloussuunnitelma, toiminnan volyymi, opiskelijamäärät, hankkeet ja työvoima- ja koulutustarpeen ennakointi. Rekrytointi tehdään Luksian rekrytointiprosessin mukaisesti osaavan ja ammattitaitoisen henkilöstön saamiseksi. Rekrytoinnin valintakriteerit on ennalta määritetty. Perehdytys on olennainen osa rekrytointiprosessia ja tavoitteena on auttaa uuden työntekijän onnistumista työtehtävässään. Perehdytys on yhteistyötä, johon esimiehen ja työnopastajan lisäksi osallistuu jokainen työyhteisön jäsen. Luksian henkilöstösuunnittelun ja rekrytointien onnistumista arvioidaan tulokortin mittareiden avulla.

Luksia henkilöstön osaamista kehitetään suunnitelmallisesti eri henkilöstöryhmille määriteltyjen osaamisalueiden mukaisesti. Luksian osaamisalueet käsittävät substanssi-, työyhteisö-, kehittämis- ja pedagogisen osaamisen. Kuvio 8 esittää Luksian opettajien osaamisaloja. Luksian tavoitteena on työssään ammattitaitoinen, osaava ja hyvinvoiva henkilöstö, jonka tehtävä on varmistaa Luksian perustehtävän toteuttaminen tavoitteiden mukaisesti. Osaamisen kehittämisen menetelminä käytetään koulutusta, kehittävää työtettä, opettajien työelämäjaksoja, työkiertoa, projektitoimintaa, kansainvälistä opettajavaihtoa ja yhteistyötä. Luksian osaamisen kehittämislinjausten ja kehityskeskustelujen yhteenvetojen perusteella rakennetaan Luksian yhteinen vuosittainen koulutuskalenteri jolla suunnataan osaamisen kehittämistä Luksian menestymisen kannalta keskeisiin osaamisalueisiin. Osaamisen kehittämistä arvioidaan ensisijaisesti tulokortin henkilöstönäkökulman tavoitteiden mukaisesti. (Luksian henkilöstöstrategia 2014-2016.)

Luksian opetushenkilöstön osaamisalueet (opettajat, kouluttajat, koulutustarkastajat) 16.6.2014		
Substanssiosaaminen	Työyhteisöosaaminen	Kehittämisaosaaminen
Alan hallinta	Työntekijätaidot	Itsensä kehittäminen
Käytäntö	Talous- ja tietohallinto-osaaminen	Alan- ja työelämän kehittäminen
Käytänteet		
Pedagoginen osaaminen		
Koulutusprosessin tuntemus	Kohtaaminen	Pedagogista osaamista
Opetussuunnitelmaosaaminen	Kasvatettavaa	
Muodollinen kelpoisuus		
soveltuva korkeakoulututkinto, 3 v. alan työkokemus, pedagoginen pätevyys (HUOM! Koulutustarkastajilta ei vaadita pedagogista pätevyyttä)		

Kuvio 8: Luksian opetushenkilöstön osaamisalueet

Luksian henkilöstön osaamisen ja sen kehittämisestä vastaa henkilöstön kehittämistiimi. Luksian toimintaa kehitetään yli tulosrajojen edustavien kehittämistiimien avulla. Kehittämistiimejä on viisi, jotka muodostuvat ammattiopistojen tulosalueista Lohja Toivonkatu ja Lohja Nummentie ja Vihti Ojakkalantie (AMO LT, AMO NT ja AMO VO), aikuisopiston tulosalue (AI-KO), oppisopimuskeskus (OPSO) sekä yhteispalveluiden tulosalue (YPA). Kuvio 9 havainnollistaa tätä kehittämistiimien kokonaisuutta. Henkilöstön kehittämistiimille määrittyvät tavoitteet Luksian kehittämislinjausten henkilöstönäkökulmasta ja henkilöstöstrategiasta tulevalle toimintavuodelle. Henkilöstön kehittämistiimin kokoonpano edustaa eri tulosalueiden asiantuntijoita. Puheenjohtaja vastaa asetettujen tavoitteiden toteutumisesta.

Olen toiminut kaksi viimeistä vuotta kyseisen kehittämistiimin puheenjohtajana, joten tämä kokemus tuo esille selkeästi oppilaitoksemme kehittämiskohteita. Luksian osaamisalueet on päivitetty vuoden 2014 aikana, mutta osaamiskartoituksia ei ole vielä tehty näiden mukaisesti. Osaamiskartoitusten valmistelu ja osaamisen arviointi on seuraava kehittämiskohde. Osaamiskartoitusten arvioinnin jälkeen muodostuu jokaiselle henkilökohtainen osaamisprofiili, joka selkeyttää osaamisen kehittämistä. Tällä hetkellä osaamisalueiden kehittämistarpeet kerätään kehityskeskusteluissa excel-taulukon jokaisen esimiehen toimesta. Tämä käytäntö ei ole yhteneväinen, koska osaamistarpeiden kirjo on hyvin laaja.



Kuvio 9: Luksian kehittämistiimit

Luksian kehittämistiimien toimikausi on aina vuosi. Kehittämistiimien kokoonpanon valitsee Luksian kuntayhtymän johtaja, joka asettaa myös tavoitteet ryhmille. Laadun kehittämistiimi toimii kaikkien kehittämistiimien ”yhteyspaikkana” eli toimii muiden tiimien ohjausyksikkönä. Visio ja strategia määrittävät henkilöstön osaamisen ja kehittämisen painopisteet vuositasolla kehittämislinjausten mukaisesti henkilöstön kehittämistiimille. Luksian kehittämistiimimalli on hakenut itselleen muotoa ja paikkaa organisaatiossa kahden vuoden aikana ja nykyisin se on osa organisaation kehittämisrakennetta.

### 3.2.2 Kehityskeskustelut osana johtamisjärjestelmää

Kehityskeskustelut ovat osa Luksian johtamisjärjestelmää. Johtamisen vuosikellon mukaisesti kehityskeskustelut käydään kerran vuodessa loka-joulukuun aikana. Tavoitteena on, että jokainen esimies käy omien alaiensa kanssa kehityskeskustelun käyttäen apunaan sovittuja lomakkeita. Jokaiselle tehdään henkilökohtainen kehittämissuunnitelma, jonka toteutumista seurataan. Luksiassa kehityskeskusteluja on käyty jo 10 vuotta, mutta vasta viimeisen neljän vuoden aikana se on tullut lähes jokaisen esimiehen toimintatavaksi. Työolobarometrikysely (Luksia TOB, 2014) mukaan 91 % henkilöstöstä oli käynyt esimiehensä kanssa kehityskeskustelun. Kehityskeskustelun koki hyödylliseksi 60 % henkilöstöstä, 26 % ei osannut sanoa mielipidettään ja 14 % koki käymänsä keskustelun hyödyttömäksi. 49 % henkilöstöstä koki, että kehi-

tyskeskusteluissa sovitut asiat ovat toteutuneet sovitusti, 44 % ei osannut sanoa ja 7 % mielestä ei ollut toteutunut lainkaan.

Kehityskeskustelun apuna käytetään Luksian henkilöstön kehittämistiimin kehittämiä lomakkeita. Ennen kehityskeskusteluun tuloa, työntekijä täyttää kehityskeskustelulomakkeen ja kehittämiskortin = henkilökohtainen kehittämissuunnitelma ja lähettää ne sähköpostilla esimiehelleen. Kehittämiskortin täyttämisen apuna ovat henkilöstön osaamisalueiden sisältökuvaukset, johon jokainen peilaa omaa kehittämistarvettaan. Kuvio 10 esittää Luksian käytössä olevaa kehittämiskorttia. Kehityskeskustelun aikana käydään lomakkeiden pohjalta keskustelua: nykytilanteen kartoitus, tulevaisuuden pohdintaa, toimenpiteet tulevalle vuodelle, odotukset ja palaute esimiehelle ja muu mahdollinen esille tuleva asia. Sen lisäksi käydään yhdessä läpi henkilökohtainen kehittämiskortti ja tehdään tarvittavat muutokset.

AMMATTITAITOA

## Kehittämiskortti



LÄNSI-UUDENMAAN KOULUTUSKESKITYS

1. Kirjaa taulukkoon ennen kehityskeskustelua kehittämistarpeet ja toimenpiteet  
2. Aseta tavoitteet tärkeysjärjestykseen, määrittele aikataulu

Kehittämistarve, huomioi henkilöstön osaamisalueet	Toimenpiteet (itseopiskelu, työkierto, vertaisoppiminen, mentorointi, kehittämiss ryhmä, koulutus, muut menetelmät)	Tärkeysjärjestys	Aikataulu	Tilanne (suoritettu, kesken, siirretty)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• muodollinen kelpoisuus</li> <li>• pedagoginen osaaminen</li> <li>• substanssiosaaminen</li> <li>• työyhteisöosaaminen</li> <li>• kehittämissosaaminen</li> </ul>				
Luksia-ajokortti 2013-2015 (ks. Liite1)				
Hyväksytty kehityskeskustelussa Kortti päivitetty	Päivämäärä: 15.12.2011, 23.1.2012, 28.2.2013, 16.6.2014		Tarkastuspäivämäärä	Sivu 1

Kuvio 10: Luksian kehittämiskortti

Kehityskeskustelussa kartoitetaan Luksia tasoiset koulutustarpeet yhteistä koulutuskalenteria varten. Luksiatasoiset kehittämistarpeet tulevalle vuodelle on päätetty johtoryhmässä peilausten osaamisalueisiin. Kehityskeskusteluprosessin apuna Luksiassa ei ole henkilöstötietojärjestelmää. Esimiehenä toimiessani olen käynyt kehityskeskusteluja vuodesta 2006 ja tallentanut omalle työasemalleni kaikki dokumentit, joten toiminnan kannalta tiedot eivät ole muiden saatavilla, ainoastaan siirtämällä sähköisesti toiselle esimiehelle. Tulosalutasoiset yhteenvedot on tehty rehtoreiden toimesta tai tehtävään nimetyn henkilön. Luksiassa on kehittämis-

päällikkö tehnyt yhteenvetokoonteja vasta kahden vuoden ajan. Tarvittavien tietojen koonti ilman sähköistä järjestelmää on erittäin työlästä ja tehotonta. Oma haasteena Luksian toiminnassa on henkilöstöpäällikön sekä henkilöstöhallintohenkilöstön (HR:n) puuttuminen. Esi-miehet vastaavat oman henkilöstönsä osaamisen kehittämistä hyvin itsenäisesti. Käyttäjäs-tävällinen henkilöstötietojärjestelmä yhdenmukaistaisi kehityskeskusteluprosessia ja osaami-sen johtamista.

Luksian kehittämislinjauksiin henkilöstönäkökulman toimenpiteinä 2014-2016 on kirjattu: koordinoimme henkilöstön kehittämistä keskitetysti, kehitämme henkilöstöresurssien suunnit-telua henkilöstön osaamisen vahvistamiseksi, kehitämme rekrytointia sekä perehdyttämistä ja käymme vuosittaiset kehityskeskustelut, joissa sovitaan tavoitteista ja tarkastellaan toteutu-neita tavoitteita. Hankimme henkilöstötietojärjestelmän tukemaan johtamista. Nämä henki-löstönäkökulman kehittämislinjauksen toimenpiteet ovat olleet opinnäytetyöni innoittajana.

#### 4 Tutkimuksen toteuttaminen

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia kehityskeskusteluprosessissa syntyvän tiedon dokumentointia ja sen hyödyntämistä osaamisen johtamisessa henkilöstötietojärjestelmän avulla. Tutkimusstrategia on tapaustutkimus. Opinnäytetyön tapaustutkimuksen kohdeorgani-saationa on Luksia, Länsi-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä. Tutkimuksen toteuttamisen lähtökohtana on ollut Luksian kehittämislinjausten henkilöstönäkökulman toimenpiteet vuosil-le 2014-2016: hankimme henkilöstötietojärjestelmän tukemaan johtamista. Tieto- ja viestin-täteknologian kehittyminen on luonut mahdollisuuden organisaation kehittää ja ylläpitää hen-kilöstötietoa henkilöstötietojärjestelmän avulla. Luksiaan perustettu kehittämisryhmä on saanut tehtäväkseen laatia selvityksen päätöksenteon tueksi henkilöstötietojärjestelmästä, joka kattaa henkilön työsuhteen koko elinkaaren. Tietojärjestelmän tulee tukea Luksian johtamista. Kuten aikaisemmin johdannossa kuvasin, tutkimukseni kohdistuu tästä suuresta kokonaisuudesta kehityskeskusteluissa syntyvän tiedon dokumentointiin ja sen hyödyntämiseen osaamisen johtamisessa henkilöstötietojärjestelmän avulla. Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tutkimusta. Tutkimuksessa on käytetty tapaustutkimukseen soveltuvia tiedonhankintamenetelmiä ja aineistoja.

##### 4.1 Tapaustutkimus tutkimusmenetelmänä

Varto (2005, 34) korostaa, että kaikkeen tutkimukseen kuuluu mielenkiinto, jota tutkija tuntee aiheitaan tai kohdettaan kohtaan. Kaikkeen kehittämiseen liittyy aina henkilökohtainen kiinnostus tehdä asioita paremmin ja tehokkaammin. Innostava ja vuorovaikutteinen toimintaympäristö luo innovaatioita, joita voidaan valmentavalla johtamisella tukea.

Kuten Varto aikaisemmin kuvasi, tutkijalla tulee olla henkilökohtaista kiinnostusta ja innostusta kehittää työtä. Mielenkiintoni opinnäytetyöhön lähtee ihmisistä ja johtamisesta. Ihmiset ovat mielenkiintoisia ja haasteellisia. Organisaatioissa ihmiset ja heidän johtamisensa kohti parempia tuloksia on kiinnostavaa. Voidaanko ihmisten osaamista johtaa ja jos voidaan miten ja missä se tapahtuu? Esimiestyössä kehityskeskustelujen merkitys on puhutellut itseäni vuosia ja miten henkilöstön osaamista voidaan kehittää parhaalla mahdollisella tavalla. Kehityskeskusteluissa käytetään monia erilaisia osaamiskartoituksia, keskustelulomakkeita ja muita materiaaleja, joiden hyödyntäminen jää usein puutteelliseksi. Varsinkin, jos organisaatiossa ei ole henkilöstötietojärjestelmää, johon kaikki tarpeellinen henkilöstöä koskeva tieto voidaan tallentaa. Näen, että monipuolinen henkilöstötietojärjestelmä toimii henkilöstövoimavarojen ja osaamisen johtamisen välineenä.

Tutkimuksellinen lähestymistapa kehittämistyössäni on kvalitatiivinen. Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran mukaan (1997, 160) ovat muun muassa, että tutkimus on kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja aineisto kootaan luonnollisessa ja todellisessa tilanteessa. Suositaan ihmistä tiedon keruun instrumenttina. Käytetään induktiivista analyysia eli lähtökohta ei ole teorian testaaminen vaan aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä. Käsitellään tapauksia ainutlaatuisina ja tulkitaan aineistoa sen mukaisesti

Tutkimuksellinen ote tulee tapaustutkimuksesta. Pysin tutkielmassani ymmärtämään tutkimuskohteena olevaa ilmiötä, ”tapausta”, sen rakennetta, tekijöitä ja niiden välisiä suhteita. Metsämuurosen (2006, 90-91) mukaan, tapaustutkimuksen luonteeseen kuuluu se, että tutkittavasta tapauksesta pyritään kokoamaan monipuolisesti ja monella tavalla tietoja. Tarkoituksena ymmärtää ilmiötä entistä syvällisemmin. Tapaustutkimukset ovat usein ”askel toimintaan”. Niiden lähtökohta on usein toiminnallinen ja niiden tuloksia myös sovelletaan käytännössä. Tämän tapaustutkimuksen tuloksia sovelletaan Luksiassa ja niitä voidaan hyödyntää myös muiden oppilaitosorganisaatioiden osaamisen johtamisessa ja kehityskeskusteluprosesseissa.

Tapaustutkimus on monimuotoinen tutkimuksellinen lähestymistapa, jota voidaan myös luonnehtia tutkimusstrategiaksi. Näin ollen tapaustutkimus on enemmänkin lähestymistapa kuin aineiston keruu- tai analyysimenetelmä. Tapaustutkimuksessa nimensä mukaisesti tarkastellaan yhtä tai useampaa ’tapausta’ (case, cases), joiden määrittely, analysointi ja ratkaisu on tapaustutkimuksen keskeisin tavoite. (Eriksson & Koistinen 2005, 4.)

Varton (2005, 8) mukaan tutkimustyön tehtävänä on järjestelmällisesti ja seikkaperäisesti saada vastaus johonkin toiminnallisista käytännöistä syntyneeseen kysymykseen tai ajattelussa syntyneeseen probleemaan. Tutkimustyötä on mahdollista tehdä joko niin, että



päämääränä on yleistettävä tutkimustulos, tai niin, että tuloksena on pelkkä käytännöllinen ratkaisu.

Opinnäytetyössäni kohteena on yritys Luksia ja siellä tietty tapaus, henkilöstötietojärjestelmän hyödyntämismahdollisuudet kehityskeskusteluissa osaamisen johtamisessa. Tavoitteena on kerätä mahdollisimman monipuolisesti tietoa käytössä olevista järjestelmistä ja niiden tuomista mahdollisuuksista päätöksenteon tueksi. Kehittämisyhmän työn tuloksena syntyy esitys sopivasta järjestelmästä, joka voidaan ottaa Luksiassa käyttöön myöhemmin, eli Metsämuurosta lainaten ”askel toimintaan”.

#### 4.2 Tiedonhankinta ja analysointimenetelmät

Opinnäytetyöni kvalitatiivinen lähestymistapa määrittää tiedonhankinta- ja analysointimenetelmät. Metsämuurosen (2006, 88) mukaan, keskeiset kvalitatiivisessa metodologiassa käytettävät tutkimusmenetelmät ovat havainnointi, tekstianalyysi, haastattelu ja litterointi.

Tapaustutkimuksessa vastaus tutkimusongelmaan kerätään eri lähteistä. Kananen (2013, 77-78) kuvaa, että kyseessä on eräänlainen palapeli, jonka tutkija kasaa eri lähteistä kokonaisuudeksi. Palapelin osia ovat kirjalliset dokumentit, teemahaastattelut, kyselyt ja havainnointi. Tiedonkeruun ja aineiston hajanaisuus tekee tutkimuksesta nimenomaan case-tutkimuksen. Palapelin osat liittyvät myös tapaustutkimuksen luotettavuuskysymykseen, sillä eräs tapa varmistaa uskottavuus on eri lähteistä saatujen tietojen samanlaisuus, jolloin esitetyt väitteet saadaan vahvistettua.

Kanaseen (2013) ja Metsämuuroseen (2006) viitaten olen valinnut opinnäytetyössäni käytettävät aineistot tapaustutkimuksen mukaisesti useista eri lähteistä:

1. Luksian henkilöstötietojärjestelmän yleisen kartoituksen toteuttamiseen käytettiin apuna Luksian erilaisia tietojärjestelmiä, tietovirtaa, havainnointia ja haastatteluja. Tässä yhteydessä benchmarkattiin myös kahta oppilaitosta, joilla on käytössä henkilöstötietojärjestelmä.
2. Toisessa vaiheessa tehtiin vertailuja järjestelmätoimittajien välillä. Oman tutkimusosuuteni vertailun apuna käytin Luksiaan laatimaani osaamisen johtamisen prosessikuvausta sekä Demingin ympyrää kehityskeskusteluprosessin kuvaamiseksi.
3. Luksian esimiehille tehtiin kolmen asiantuntijan toimesta laaja teemahaastattelu johtamisen tilasta ja kehittämiskohdista Luksiassa. Tähän haastatteluun toimitin kaksi kysymystä koskien henkilöstöjärjestelmän odotuksista kehityskeskusteluprosessissa sekä osaamisen johtamisen tukena.

4. Sen lisäksi tein neljälle Luksian ulkopuoliselle esimiehelle puolistrukturoidun haastattelun henkilöstötietojärjestelmien käyttökokemuksista kehityskeskusteluprosessissa osaamisen johtamisen välineenä.

Luksian ulkopuolisten esimiesten puolistrukturoidut haastattelut on nauhoitettu ja litteroitu. Luksian esimiesten teema-haastattelukysymysten vastaukset on kirjoitettu ylös haastattelutilanteessa. Taulukossa 1 on yhteenveto tutkimuksessa käytetyistä aineistoista ja aineiston analyysimenetelmistä.

Tutkimuksen kohde	Käytetty aineisto	Haastatteluteemat	Aineiston analyysimenetelmä
Luksian henkilöstötietojärjestelmän yleinen kartoitus	- tietojärjestelmät - olemassa oleva tietovirta - havainnointia - avoimia haastatteluja - benchmarking (kaksi oppilaitosta)	henkilöstötieto osaamistieto kehityskeskustelut kokemukset järjestelmistä	teemoittelu tyypittely
Järjestelmätoimittajat	avoin haastattelu <a href="http://www.sivut">www.sivut</a> tarjousasiakirjat havainnointia	osaamisen prosessikuvaus (taulukko 2.) kehityskeskusteluprosessikuvaus eli PDCA –ympyrä (kuvio 12.)	teemoittelu tyypittely sisällönanalyysi
Luksian esimiehet	puolistrukturoitu teema-haastattelu	kehityskeskustelu osaaminen	teemoittelu tyypittely
Luksian ulkopuolisten esimiesten	puolistrukturoitu haastattelu	henkilöstötietojärjestelmä kehityskeskusteluprosessissa osaamisen johtamisen välineenä (PDCA)	teemoittelu tyypittely

Taulukko 1: Yhteenveto tutkimuksen aineistosta ja menetelmistä

Aineiston analysoinnissa on käytetty kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmiä. Lähtökohta ei ole teorian testaaminen vaan aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Aineiston käsittelyssä on käytetty teemoittelua ja tyypittelyä. Aineistoa on mm. analysoitu nostamalla esiin tutkimusongelmaa valaisevia teemoja. Näin on ollut mahdollista vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä ja ilmenemistä aineistossa. Tekstimassasta on erotettu tutkimusongel-

man kannalta olennaiset aiheet. Aineistoja on myös ryhmitelty tyypeiksi, etsimällä samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia.

#### 4.3 Luksian henkilöstötietojärjestelmän yleisen tarpeen kartoittaminen

Luksian kehittämisryhmä teki syksyllä kokonaiskartoituksen, millaisia tavoitteita, tarpeita ja toimintoja tulee huomioida Luksian henkilöstötietojärjestelmän hankinnassa. Kartoituksen apuna käytettiin Luksian järjestelmiä, tietovirtaa, havainnointia ja haastatteluja. Kehittämisryhmän kokoonpano edusti laajaa osaamista Luksian palkka- ja taloushallinnosta, tietohallinnosta, henkilöstön kehittämisestä sekä prosessi- ja viestintätoiminnoista. Sen lisäksi benchmarkattiin kahden oppilaitoksen henkilöstöhallinnon edustajia heidän kokemuksistaan. Ensimmäinen benchmarkkaus tehtiin oppilaitoksessa paikanpäällä 2.12.2014 ja toinen Lyncin välityksellä 18.3.2015. Itse toimin kehittämisryhmässä Luksian henkilöstön kehittämistiimin puheenjohtajan roolissa sekä esimiehen roolissa.

Kehittämisryhmä laati aluksi mindmapin, johon kuvattiin

- tavoitteet ja tarpeet eri käyttäjien näkökulmista
- prosessit ja niiden tarpeet
- tietovirrat
- keskeiset elementit koskien henkilöstöä
- soveltuvuuden Luksian järjestelmäarkkitehtuuriin sekä
- hinnoittelun ja vastuut

Tarvekartoituksessa kehittämisryhmän oli tärkeää pitää mielessä, että hyvän tietojärjestelmän tulee tarjota tukea keskeisille henkilöstöhallinnon prosesseille, tuottaa faktaa ja raportteja johdolle, esimiehille ja henkilöstöjohdolle. Järjestelmän tulee sopia yrityksen tarpeisiin ja hankintaa ei voi tehdä järjestelmä edellä. Joustavuus ja muunneltavuus Luksian tarpeeseen sekä käyttäjäystävällisyys nousevat merkittäviksi näkökulmiksi. Mindmap muovautui työn edessä kokonaisvaltaiseksi työkaluksi koko työsuhteen elinkaarelle. Kuvauksemme osoitti, että meiltä on monia työkaluja käytössä elinkaaren hoitamiseen, mutta keskitettyä tiedon hallintajärjestelmää ei ole. Monien järjestelmien käyttö Luksiassa sitoo liikaa resurssia, joten tehokkuutta ja luotettavuutta pitää hankkia keskittämällä toimintoja. Siksi totesimme, jotta voimme johtaa henkilöstövoimavarojamme tehokkaasti ja laadukkaasti, tarvitsemme työkalun, joka yhdistää rekrytoinnin, henkilöstöhallinnon ja henkilöstön kehittämisen prosessit yhdeksi kokonaisuudeksi. Kuvio 11 havainnollistaa Luksian henkilöstöjärjestelmälle asetettavia vaatimuksia työsuhteen koko elinkaarelle.



Kuvio 11: Kokonaisvaltainen työkalu työsuhteen koko elinkaarelle Luksiassa

Luksiassa kuten muissakin yrityksissä henkilön työsuhteen elinkaari koostuu seuraavista osista: rekrytointi, työsuhteen aloitus, työsuhteen ylläpito, osaamisen johtaminen, suorituksen johtaminen sekä työsuhteen päätyminen. Tähän kokonaisuuteen työryhmä etsii sopivaa henkilöstötietojärjestelmää henkilöstöjohtamisen tukemiseksi. Oma tutkimusosuuteni keskittyy henkilön työsuhteen elinkaareissa osaamisen johtamisen osioon ja kehityskeskusteluihin.

#### 4.4 Järjestelmätoimittajien haastattelut

Tutkimusta varten Luksian kehittämisryhmä kutsui haastateltavaksi (12.3.2015, 18.3.2015, 27.3.2015 sekä 9.4.2015) neljä järjestelmätoimittajaa Luksiaan, jotta voimme selvittää järjestelmien ominaisuuksia ja soveltuvuutta Luksian tarpeisiin. Luksian HR-järjestelmän kytkennät muihin järjestelmiin on kuvattuna liitteessä 1. Ensimmäinen järjestelmätoimittajan haastattelu tehtiin Lyncin välityksellä, muista haastatteluista poiketen. Kysymysten teemat koskivat Luksian henkilön työsuhteen elinkaaren osia. Omaa tutkimusosuuttani varten olin kuvannut Luksian osaamisen johtamis- ja kehityskeskusteluprosessit ja niiden kautta järjestelmälle asetettuja vaatimuksia. Taulukko 2 kuvaa Luksian osaamisen johtamisen prosessia ja järjestelmälle asetettuja vaatimuksia. Haastattelujen tarkoituksena ei ollut laittaa järjestelmätoimittajia paremmuusjärjestykseen, vaan selvittää heidän järjestelmiensä palvelukokonaisuutta ja sen sopivuutta Luksiaan kokonaisarkkitehtuuriin. Osaamisen johtamisen prosessin kuvaami-

nen konkreettiseksi järjestelmän tuottamaksi toiminnoiksi oli haastavaa, mutta tarpeellista, jotta omat tarpeemme tulivat kuvatuksi riittävän selkeästi ja tavoitteellisesti.

VAIHE	JÄRJESTELMÄVAATIMUS
Strategia: johtoryhmä työstää Luksialle toiminta- ja taloussuunnitelman, johon pitäisi määrittää myös henkilöstöä ja osaamista koskevat painopisteet. Samoin kehittämiskohteet projektointia varten.	Tukee henkilöstösuunnittelua ja budjetointia sekä ydinosaamisten hallintaa ja osaamiskartoituksia eli tuottaa ennakointi-, henkilöstö- ja osaamisraportit.
Henkilöstön kehittämistiimi: päivittää henkilöstön osaamisalat, laatii alustavan koulutus- ja kehittämiskartoituksen, johon esimiehet vievät tarpeet kehityskeskustelussa. Osaamiskartoitusten laatiminen. Koulutuskalenterin suunnittelu.	Tukee osaamisalojen ja osaamiskartoitusten ylläpitoa ja kehittämistä. Osaamiskartoitusten tekeminen ja niiden yhteenvedot. Tuottaa yhteenvedot kehittämistarpeista suunnittelun pohjaksi.
Kehityskeskustelu: käydään kerran vuodessa loka-joulukuussa sovitun mallin mukaisesti. Jokaiselle laaditaan henkilökohtainen kehittämissuunnitelma.	Tukee kehityskeskusteluun valmistautumista, toteuttamista, mittaamista ja kehittämistä. Kuvio 12.
Luksian ja yksiköiden koulutus – ja kehittämissuunnitelmat: yksiköiden esimiesten tekemät kehittämissuunnitelmien yhteenvedot toimitetaan kehittämispäällikölle.	Tuottaa suoraan yhteenvedot osaamis- ja kehittämistarpeista.
Koulutusten ja kehittämistoimenpiteiden suunnittelu: henkilöstön kehittämistiimi laatii Luksian oman koulutuskalenterin. Ulkopuolisiin koulutuksiin päätökset tekee esimies. Projektien suunnittelu tukemaan kehittämistä.	Koulutuskalenterin kytkentä järjestelmään suunnittelun näkökulmasta. Sisäisen ja ulkoisen järjestetyn koulutuksen tiedot dokumentoituna: aika, paikka, koulutaja, tavoite, hinta ja osallistujat (mahdollinen palaute). CV-pankki: osaaajahaku
Toiminnan seuranta ja mittaaminen: henkilöstötilinpäätös ja henkilöstökertomus antavat numeerista tietoa henkilöstön tilasta johdolle. Tulokortin mittarit antavat tietoa henkilöstönäkökulman mukaan.	Tuottaa suoraan numeerista tietoa kyseisiin dokumentteihin: koulutuspäivät, koulutukset, koulutukseen osallistuneet henkilöt, sairaspäivät, koulutustaso jne. Tärkeää miettiä: mikä hallinnon järjestelmä soveltuu parhaiten rutiiniraportointiin ja miten osaamisen hallinta kytketään siihen.

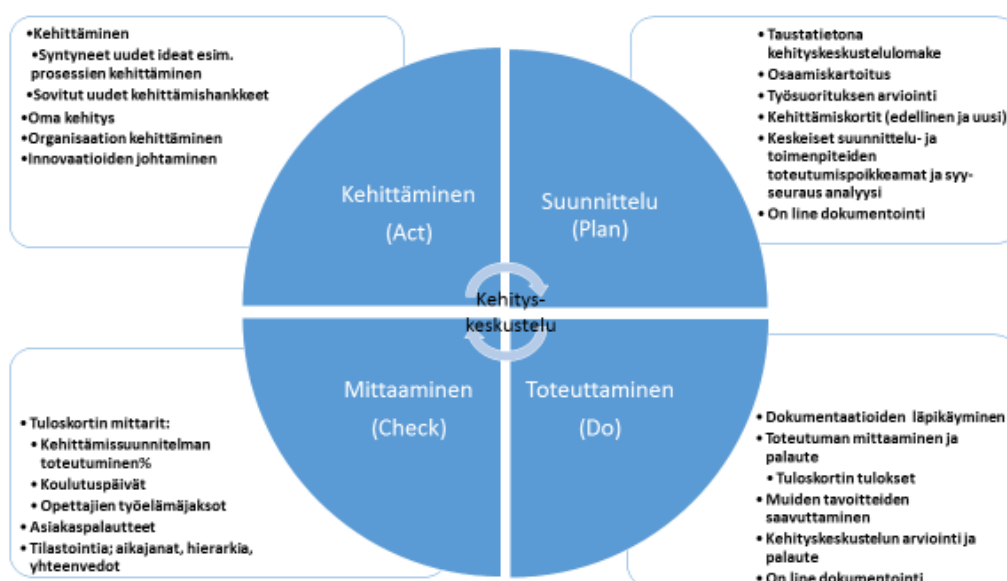
Taulukko 2: Luksian henkilöstötietojärjestelmälle asetetut vaatimukset osaamisen johtamisen prosessissa

Luksiassa henkilöstöhallinnan ydinprosessien kuvaaminen oli vielä kesken ja nämä prosessit on kuvattava ennen tietojärjestelmän käyttöönottoa. Luksiassa osaamisen johtamisen prosessia

ei ollut aiemmin kuvattu ja jotta voitiin selvittää tietojärjestelmälle asettuja vaatimuksia, piti kyseinen prosessi kuvata. Oma tehtäväni kehittämissyöryssä oli laatia kyseinen prosessikuvaus ja siihen liittyvät järjestelmävaatimukset.

Luksian kehityskeskusteluprosessi on kuvattu, mutta järjestelmävaatimusten näkökulmasta asiaa ei ole kuvattu. Kehityskeskusteluprosessin järjestelmälähtöisyyden konkretisoimiseksi ja selkeyttämiseksi käytin Demingin laatuympyrää eli PDCA-kehityssyökiä. Kyseinen menetelmä on yksi keskeinen työkalu jatkuvassa parantamisessa ja prosessien kehittämisessä. Kehityskeskustelu on mielestäni selkeä prosessi, joka muodostaa jatkuvan kehittämisen kehän. Kuvio 12 selvittää Luksian henkilöstötietojärjestelmälle asetettuja vaatimuksia kehityskeskusteluprosessissa.

PDCA perustuu Demingin ympyrään, jossa ensin suunnitellaan (plan), sitten tehdään (do), tarkistetaan (check) ja tehdään tarvittaessa korjaukset (act). Kehittäminen nähdään kehänä, päättymättömänä prosessina ja jokaisen kierroksen jälkeen ollaan lähempänä tavoitetta. Kehittämisen osittaminen, ympyrän kierroksiin, perustuu jatkuvan oppimisen ajatukseen. Kehittämisen aikana myös lopullista tavoitetta voidaan tarkistaa. (Karjalainen 2012.)



Kuvio 12: Luksian henkilöstötietojärjestelmälle asetetut vaatimukset kehityskeskusteluprosessissa

Luksian työsuhteen elinkaaren kuvaus, osaamisen johtamisen prosessin ja kehityskeskusteluprosessin kuvaukset oli toimitettu etukäteen järjestelmätoimittajille haastattelujen pohjaksi.

Haastattelut olivat avoimia vuorovaikutteisia tilaisuuksia kestoaltaan kaksi tuntia, jotka nauhoitettiin, mutta ei litteroitu. Prosessikuvauksiini sain selkeät vastaukset haastateltavilta.

#### 4.4.1 Järjestelmätoimittajien haastattelujen tulokset

Järjestelmätoimittajien haastattelujen tarkoituksena oli selvittää, heidän tarjoamiensa palvelujen sisältöjä suhteessa Luksian tarpeisiin työsuhteen elinkaareissa. Haastatteluun otettiin vain neljä Luksian kokonaisarkkitehtuuriin parhaiten soveltuvista järjestelmistä laajasta tarjonnasta valikoiden. Jokaisen järjestelmätoimittajan palvelutarjonta suhteessa Luksian osaamisen johtamisen osioon on kuvattu alla yhteenvetoina haastatteluista.

Järjestelmätoimittaja 1: Tuottaa monenlaisia raportteja henkilöstösuunnittelun tueksi kuten ennakointi-, henkilöstö- ja osaamisraportit. Sähköiset lomakkeet ovat käytössä kehityskeskusteluun, mutta myös tulos- ja tavoitekeskusteluun, työkyvyn arvioon ja varhaisen tuen keskusteluun. Keskustelujen kulun seuranta on aloituksesta allekirjoitukseen, muistutukset ja ilmoitukset keskustelujen etenemisestä. Sen lisäksi raportit lomakkeiden käytöstä on saatavilla. Osaamisen johtamisen apuna ovat valmiit roolipohjaiset osaamisalat sekä numeerinen osaamisalueiden arviointi. Osaamisen tavoitetasot on määritelty. Osaamistiedon raportointi on käytössä. Koulutusten hallinta ja raportointi on mahdollista. Järjestelmä tuo esiin tiedon organisaation osaamisesta ja nostaa sen kehittämisen keskiöön. Henkilöstösuunnittelu mahdollistuu osaamistarpeiden muutosten ennakoinnin kautta.

Järjestelmätoimittaja 2: Järjestelmän avulla voidaan sähköisesti hallita kehityskeskusteluprosessia. Käytettävissä ovat kehityskeskustelupohjat ja -ohjeistukset, joten vakiomuotoisilla lomakkeilla yhdenmukaistetaan kehityskeskusteluprosessi. Keskustelun päätökset ja keskeiset asiat saadaan näkymään esimiehelle ja alaiselle. Sähköpostimuistutus on käytössä tulevista kehityskeskusteluista. Raportoinnin avulla saadaan käydyistä keskusteluista kootusti materiaalia johdon ja organisaation käyttöön. Järjestelmällä voidaan toteuttaa organisaation strategian mukaisia osaamiskartoituksia ja osaamisarviointeja sähköisesti. Käytettävissä ovat osaamisprofiilit ja osaamisarvioinnit. Raportoinnin avulla saadaan esiin osaamistarpeet, joka antaa hyvän pohjan koulutusten suunnitteluun. Järjestelmän avulla voidaan myös hallinnoida organisaation työntekijöilleen tarjoamia koulutuksia sekä seurata niiden toteutumista. Koulutus-tarpeet on helppo raportoida koulutussuunnittelun pohjaksi. Toteutuneita koulutuspäiviä voidaan raportoida. Järjestelmätoimittajan tietoturvaratkaisut ja monipuoliset raportointimahdollisuudet nousivat esille.

Järjestelmätoimittaja 3: Kehityskeskustelun yhteydessä voidaan määrittellä työntekijälle osaamistavoitteet ja niille aikataulut. Kehityskeskustelun tuloksiin päästään yksilötason lisäksi

pureutumaan myös tiimi- ja organisaatiotasolla, jolloin tulosten vertailu on kätevää. Keskustelujen toteutumista voidaan varmistaa erilaisin sähköpostihälytyksin ja statustiedoilla. Osaamisen johtamisen osio sisältää työkalut osaamisen kartoittamiseen, osaamismatriisiin perustuvan osaamistiedon ylläpitoon ja seurantaan ja osaamistavoitteiden laatimiseen eri organisaatiotasolle. Osaamisenhallinta käyttää pohjatietoina henkilöstöhallintajärjestelmän henkilö- ja työsuhdetietoja. Automaattiset muistutukset esimiehille, HR-osastolle ja muille kohderyhmille säästävät aikaa. Järjestelmä hälytyksineen toimii arkijohtamisen työkaluna. Kattava raportointi on saatavilla esim. henkilöstötilinpäätöksen tueksi.

Järjestelmätoimittaja 4: Järjestelmä tukee henkilöstötietojen hallintaa, henkilöstön rakenteen ja osaamisen tavoitteellista suunnittelua, työhyvinvoinnin seuranta ja kehittämistä sekä suoritusten johtamista ja palkitsemista. Tietosisältö on muokattavissa asiakaskohtaisesti: hallittavia tietoja mm. kehityskeskustelut, osaaminen, kurssit ja koulutukset, tutkinnot, sertifiointit, kielitaito, luvat ja oikeudet tai vaikkapa käyttöön luovutetut työkalut. Raportointipalvelut palvelevat koko organisaatiota ajasta ja paikasta riippumatta. Tukee tiedolla johtamista, henkilöstön kehittämistä ja hyvinvointia sekä esimiesten päivittäistä toimintaa. Keskittää henkilöstöä koskevat tiedot yhteen paikkaan helposti hyödynnettäviksi. Henkilöstön ja osaamisen johdonmukainen kehittäminen lisää työntekijöiden tyytyväisyyttä ja tukee yrityksen strategisia tavoitteita.

#### 4.4.2 Järjestelmätoimittajien analysoinnin yhteenveto

Yhteenvetona järjestelmätoimittajien vertailussa totean, että Luksian esittämiin järjestelmävaatimukseen koskien osaamisen johtamisen prosessia, kaikki järjestelmätoimittajat pystyvät tuottamaan tarvittavaa palvelua joko valmiina paketteina tai muokattavissa Luksian omiin tarpeisiin. Strategisen henkilöstösuunnittelun tueksi järjestelmät tuottavat erilaisia henkilöstöraportteja keskitetysti. Kehityskeskusteluprosessiin järjestelmät tuovat valmiita sähköisiä lomakkeita, jotka ohjaavat kehityskeskusteluprosessia. Hälytysten avulla järjestelmät avustavat päivittäisjohtamista. Käytettävissä olevat lomakkeet tukevat ydinosaamisen hallintaa, osaamiskartoituksia sekä osaamisarviointia. Koulutuskalenterien kytkentä voidaan liittää järjestelmään, mikä mahdollistaa koulutuspäivien seurannan. CV-pankki ja siihen liitettävä osajahaku mahdollistuu järjestelmien avulla. Toiminnan seuraamiseen ja mittaamisen tarvittavat rutiiniraportit ovat järjestelmästä saatavilla mm. henkilöstökertomusta varten. Työsuhteen elinkaarissa osaamisen johtamisen prosessin merkitys Luksian henkilöstötietojärjestelmän hankinnassa ei noussut keskeiseksi järjestelmätoimittajaa valitessa vaan kriteerit tulevat painottumaan muihin vaiheisiin.



#### 4.5 Luksian esimiesten haastattelut henkilöstötietojärjestelmästä

Luksian esimiehille tehtiin johtoryhmän ja henkilöstön kehittämistiimin toivomuksesta tammi-maaliskuun 2015 aikana puolistrukturoitu teemahaastattelu, jossa pyrittiin selvittämään esimiesten ajatuksia ja toiveita omaan esimiestyöhön liittyen. Haastattelun avulla etsittiin kehittämiskohteita esimiestyöhön. Haastattelijoina toimi kolme Luksian asiantuntijaa. Tähän haastatteluun toimitin haastattelijoilta kaksi teemakysymystä, joiden avulla pyrin selvittämään esimiesten odotuksia ja tarpeita henkilöstötietojärjestelmälle ja sen hyödyntämisestä kehityskeskusteluprosessissa ja osaamisen johtamisessa. Kuusitoista esimiestä kahdeksastoista osallistui haastatteluun, joten osallistuminen oli kattavaa.

Koska Luksian esimiehillä ei ole käytössä henkilöstötietojärjestelmää apuna osaamisen johtamisessa ja kehityskeskusteluissa, halusin saada heiltä ajatuksia ja tietoa vähemmän heille tunnetusta asiasta. Kysymykseni olivat tarkoituksellisesti laadittu yleistäviksi, jotta esimiehet voivat vastata hyvin vapaasti teeman mukaisesti. Haastattelijat kirjoittivat haastattelutilanteessa kaiken ylös ja toimittivat minulle näihin kysymyksiin liittyvän materiaalin. Materiaalin analysointi tapahtui teemoittelun ja tyypittelyn avulla. Teemat osoittautuivat haasteelliseksi haastateltaville, koska ymmärrys osaamisesta ja osaamisen johtamisesta Luksiassa oli suppeaa. Jopa 38 % haastateltavista ei osannut vastata siihen, miten henkilöstötietojärjestelmä voisi tukea osaamisen johtamista Luksiassa. Sen sijaan kehityskeskusteluprosessi ja sen merkitys osana johtamisjärjestelmää oli hyvin tiedostettu ja 94 % vastasi kysymykseen, miten henkilöstötietojärjestelmä voisi tukea kehityskeskusteluprosessia.

##### 4.5.1 Henkilöstötietojärjestelmä kehityskeskusteluprosessin tukena

Ensimmäisellä haastattelukysymyksellä etsittiin vastausta siihen, miten HR-järjestelmä voisi tukea tai avustaa esimiehiä kehityskeskustelussa. Kaikki esimiehet (H1-H16) yhtä lukuun ottamatta (H12) osasivat kuvailla, mitä tukea tai apua järjestelmästä olisi esimiehelle kehityskeskusteluprosessissa.

Useat haastateltavat toivat esille toivomuksen, että olisi yksi tietokanta, josta löytyisi kaikki henkilön tiedot samasta paikasta. Kehityskeskusteluun avuksi toivottiin mittaritietoja mm. sairaspöissaoloista, toteutuneista koulutuspäivistä ja lisäpätevyyksistä.

Ihan järkyttävää, että on tiedot siellä ja täällä, on erilaisia exceleitä ja helpdeskejä. Jos olisi kunnon järjestelmä, mihin kertyisi ihmisen historia, yhdestä paikasta. Nyt tiedot hujan hajan, faktaa ei ole löydettävissä kovinkaan helposti. (H5)

Olisi yksi tietokanta, kaikki tiedot löytyisi samasta paikasta. Mappi vaihtuisivat sähköiseen järjestelmään. (H10)

Jos siinä olisi kaikki ura- ja koulutustiedot, sairaspöissaolot ym. Olisi hieno juttu, että ne olisi yhdessä järjestelmässä. Nyt haetaan tietoa eri puolilta ennen kehityskeskustelua. (H11)

Henkilöstötietojärjestelmän merkitys kehityskeskusteluprosessin tukemisessa nähtiin merkityksellisenä. Järjestelmän avulla voidaan ohjata prosessia ja käydyt kehityskeskustelut dokumentoidaan jatkohyödyntämistä varten sinne. Haastateltavat kokivat, että järjestelmä vapauttaisi aikaa päivittäisjohtamiseen, kun olisi keskitetty tietokanta.

Jos kehityskeskustelut olisivat siellä kootusti, niin se olisi selkeämpää. Aikaisemmat kehittämiskortit olisivat siellä, joten niihin palaaminen olisi helpompaa. Varmaan jäisi enemmän aikaa johtamiseen, jos olisi järjestelmä, joka ei olisi liian työläs. Tällä hetkellä järjestelmiä hirveästi ja työllistävät itsessään. (H1)

Siellä voisi olla dokumentoituna kehityskeskustelut osin, esim. kehittämiskortti. Ajantasainen tieto henkilökunnasta. En muista henkilön historiaa ulkoa, vaan järjestelmässä pitäisi olla hänen perustietonsa, osaamisensa ja tulevat kehittämistoiveet. Henkilön kehittämiskortti pitäisi olla dokumentoituna järjestelmässä. Hyödyttäisi tosi paljon. (H8)

Ohjaava järjestelmä voisi olla hyvä, ohjaisi kysymyksiä ja historiatiedot olisi tallessa. Luksian käytössä oleva kehityskeskustelulomake olisi järjestelmässä ja se ohjaisi. Olisi tietopankki ja kehityskeskustelupankki. (H9)

Dokumentointi tapahtuisi saman tien järjestelmään ja sieltä saataisiin yhteenvedot ja seurannan kehityskeskusteluista. Luotettava ajantasaista tietoa henkilöstöstä. (H13)

Luksian esimiehet kokivat, että tietojärjestelmä voisi tukea monin eri tavoin kehityskeskusteluprosessia. Keskeisenä järjestelmälle kuuluva tehtävänä oli: ajantasainen henkilöstötieto omista alaisista, kehityskeskusteluprosessin ohjaaminen ja tiedon dokumentointi jatkohyödyntämistä varten.

#### 4.5.2 Henkilöstötietojärjestelmä osaamisen johtamisen tukena

Toinen kysymys koski sitä, miten HR-järjestelmä voisi tukea osaamisen johtamista Luksiassa. Merkittävänä osaamisen johtamisen apuna nähtiin, että ajantasainen tietorekisteri henkilön osaamisesta auttaisi arvioimaan hänen kehittämistarpeitaan suhteessa toimenkuvaan ja tavoitteisiin. Tietojärjestelmän avulla pitäisi tehdä osaamiskartoituksia ja saada niistä yhteenvedoja. Luksian osaamisen näkyväksi tekeminen koko organisaatiossa nousi esille haastatte- luissa.

Piilevää osaamista näkyväksi, nähtäisiin kokonaisuus Luksia tasolla. Pystyttäisiin Luksian tavoitteisiin nähden arvioimaan, millaista pitäisi olla. Sijaistamistilan-

teessa pystyttäisiin löytämään tarvittavat osaajat. Oikeat ihmiset oikeaan paikkaan ja oikeanlaista osaamista taloon. (H1)

Koulutusalan osaaminen olisi yhdessä paikassa ja voisi sieltä katsoa, kuka lähtee mihinkin koulutukseen. Yksittäisen henkilön kehittämistä voisi verrata paremmin, jos myös koulutusalan osaamistiedot olisivat samassa paikassa. (H2)

Hyödyllisyys riippuu siitä, miten osaamista arvioidaan, onko vain paperi, vai liittyykö siihen esim. esimiehen arvio. Tiedon täytyy olla jaettavissa ja henkilön itse tulee päästä siihen käsiksi. (H10)

Luksian osaamiset pitää saada näkyviksi järjestelmän avulla eli mitä osaamista oltava ja mitä on. (H13)

Henkilöiden osaamiset voisi laittaa sinne ja löytää kätevästi koko Luksian sisältä uusia osaajia. (H14)

Tällä hetkellä Luksian käytössä oleva koulutuskalenterikäytäntö oli haastateltavien (H5, H6 ja H13) mukaan toimiva, mutta sen yhdistäminen tietojärjestelmään toisi tehokkuutta ja seuranta helpottuisi. Raportointi koulutukseen osallistuneista selkeytyisi ja tiedot olisivat luotettavia. Järjestelmän avulla toivottiin koulutusten hallintaa. Luksian kehittämistarpeet olisi kirjattuna yhteen paikkaan, josta ne voidaan ottaa käsittelyyn jatkotoimenpiteitä varten.

Kehityskeskustelujen osalta järjestelmä voisi tukea mihin koulutuksiin osallistunut, löytyy nyt henkilöstöwebistä, mutta ei järjestelmällä. (H5)

Oletan, että sieltä saisi syötetyistä tiedoista raportit nopeammin kuin nykyisillä järjestelmillä, näkee tarpeen ja toteutuneen. (H6)

Kehityskeskustelupakettimme on aika hyvä ja koko prosessi. Koulutuskalenteri loistava. Voisi tietysti koota tätä tietoa. (H13)

H1 nosti aikaisemmin jo esille piilevän eli hiljaisen tiedon osaamisen ja sen saamisen järjestelmän kautta näkyväksi ja hyödyntämään koko Luksiaa. Tällä hetkellä kehittämishankkeissa ei välttämättä ole mukana henkilöitä, joilla olisi osaamista, koska osaaminen ja kiinnostus eivät ole projektipäällikön tietoisuudessa.

Olisi hyvä tunnistaa oman talon sisältä henkilöt, joilla on osaamista ja erikoistaitoja, kiinnostuksen kohteita. Usein hankkeissa pyörii samat henkilöt. Henkilöstön oman kehittymisen, kuka mitä hallitsee, kun tarvitsee erikoisosaaajaa, niin se voisi löytyä talon sisältäkin. (H4)

Haastattelujen perusteella henkilöstötietojärjestelmässä tulisi olla seuraavat asiat kehityskeskustelu- ja osaamisen johtamisen prosessin näkökulmasta:

- sähköinen kehityskeskustelulomake
- kehittämistarpeet ja tavoitteet
- henkilöstötieto reaaliajassa sen lisäksi historiatieto
- osaamiset

- yhteenvedot kehittämistarpeista
- tarvittavat mittaritiedot ja raportit
- koulutusten hallinta
- osaaajahaku ja hiljaisen tiedon hyödyntäminen

#### 4.5.3 Henkilöstötietojärjestelmän tuomat hyödyt Luksian esimiesten näkökulmasta

Luksian käytössä oleva ”kehityskeskustelupaketti” eli koko kehityskeskusteluprosessi koettiin hyväksi, mutta prosessiin liittyvän tiedon dokumentointia toivottiin toteutettavan järjestelmän avulla. Koettiin, että Luksiassa on aivan liikaa erillisiä järjestelmiä käytössä tällä hetkellä ja niistä saadut raportit mittareineen eivät ole luotettavia. Haastateltavat toivat esille käsityksen, että kaiken kattavaa tietojärjestelmää ei varmasti olekaan, mutta toivottiin ainakin henkilöstön perustietojen, osaamisen johtamisen ja kehityskeskusteluprosessin ylläpitoon järjestelmää esimiestyön tueksi.

Keskitetyn tietokannan hyötyjä ilman käyttökokemustakin osattiin kuvailla ja nähdä. Koettiin, että järjestelmä vapauttaisivat aikaa päivittäisjohtamiseen. Järjestelmän uskottiin toimivan hyvin henkilöstön osaamisen ja kehittämisen välineenä. Sen nähtiin myös parantavan työhyvinvointia ja työsuoritusten johtamista. Järjestelmän avulla voitaisiin tukea myös Luksian henkilöstöstrategiaa. Järjestelmän koettiin hyödyntävän myös rekrytointiprosessia, kun henkilöstön osaamiset ovat kuvattuna ja osaamisvaje on tiedossa.

Haastateltavat nostivat kaikki esille yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta, että Luksian kokiossa asiantuntijaorganisaatiossa henkilöstöhallintajärjestelmä on välttämätön.

HR- järjestelmä ja henkilöstöpäällikkö kulkevat käsi kädessä ja olisi hyvä, jos olisi molemmat. Tukee myös HR-strategiaa. (H4)

Vain yksi haastateltava (H9) katsoi, että Luksian käytössä olevat järjestelmät ovat riittäviä. Hän piti keskitettyä tietojärjestelmää liian monimutkaisena, kalliina ja vaikeasti toteutettavana.

Eräs haastateltava toi esille tärkeän tietosuojaa-asian, joka liittyy henkilötietolakiin (1999/523) ja laki yksityisyydensuojasta (2004/759). Tämä on huomioitava henkilöstötietojärjestelmää hankkiessa.

Hyödyllisyys tiedoista riippuu siitä, kenelle kaikille tieto jaetaan ja mitä tietoa järjestelmään laitetaan. Tiedon täytyy olla jaettavissa ja henkilön itse tulee päästä siihen käsiksi”. (H10)

Hankittavan järjestelmän toivotaan olevan helppokäyttöinen ja käyttäjäystävällinen, jotta se palvelee toimintaa ja vapauttaa resursseja johtamiseen. Muutama haastateltava (H1, H4 ja H5) toi esille kiinnostuksensa olla mukana kehittämässä Luksian keskitettyä henkilöstötietojärjestelmää.

Luksian esimiesten haastattelujen tuloksena nousee tietojärjestelmän keskeisinä hyötyinä seuraavat:

- vapauttaa resurssia päivittäisjohtamiseen
- toimii osaamisen ja kehittämisen välineenä
- parantaa työsuoritusten johtamista
- tiedetään osaaminen ja osaamisvajeet

#### 4.6 Ulkopuolisten esimiesten haastattelut henkilöstötietojärjestelmästä

Tämä tutkimusosuus toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluna. Haastattelut toteutettiin 19.3. -20.3.2015 välisenä aikana haastateltavien työhuoneissa lukuun ottamatta yhtä (H4), joka tehtiin Lyncin välityksellä. Taulukko 3 selvittää haastateltavien yhteenvetoa. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Haastattelujen analysointi tapahtui teemoittelun ja tyypittelyn avulla. Haastattelukysymykset pohjautuivat aikaisemmin esittämäni PDCA-ympyrään eli suunnittelu-(PLAN), toteutus-(DO), mittaamis- (CHECK) ja kehittämisvaiheisiin (ACT). Haastattelukysymykset ovat liitteessä 2. Tutkimuksessa haastateltiin neljää esimiestä kolmesta eri oppilaitoksesta tarkoituksena selvittää heidän kokemuksiaan henkilöstötietojärjestelmästä ja sen hyödyntämisestä kehityskeskusteluprosessissa. Haastateltavat käyttivät kolmea erilaista henkilöstötietojärjestelmää apuna kehityskeskusteluissa.

Kaikki haastateltavat esimiehet olivat toimineet esimiestehtävissä useita vuosia, joten heillä oli kokemusta esimiestyöstä ja kehityskeskustelukäytänteistä. Kaikki haastateltavat olivat käyttäneet vähintään viisi vuotta henkilöstötietojärjestelmää kehityskeskustelujen apuna, mutta kolmella oli kokemusta myös ajasta ennen tietojärjestelmän hyödyntämistä kehityskeskusteluissa. Yhdellä haastateltavista (H2) oli vain kokemus kehityskeskusteluista tietojärjestelmästä lähtien. Kolmella haastateltavista (H1, H2, H4) oli yli 35 alaista.

Haastateltava	asema organisaatiossa	aika	paikka	nainen/mies
H1	toimialapäällikkö	19.3.2015	Espoo	nainen
H2	vs. koulutuspäällikkö	19.3.2015	Espoo	nainen
H3	rehtori	19.3.2015	Nummela	nainen
H4	asiakaspalvelupäällikkö	20.3.2015	Lync- välityksellä	nainen

Taulukko 3: Yhteenveto haastateltavista

#### 4.6.1 Suunnittelu/ valmistautuminen (Plan)

Suunnitteluvaihetta selvitettiin kahden kysymyksen avulla. Ensimmäinen kysymys selvitti sitä, miten kehityskeskusteluprosessi käynnistyy ja toinen puolestaan sitä, mitä lomakkeita täytetään ennen keskustelua.

Haastateltavien mukaan kehityskeskusteluprosessin käynnistää johtamisen vuosikello. Kaikilla keskustelut sijoittuivat kalenterissa kevätkaudelle. Yhdessä haastatelluista oppilaitoksista kehityskeskustelut käydään ryhmäkehityskeskusteluina ja yksilökohtaiset toteutetaan vain jos henkilöt itse niitä haluavat. Kaikki haastateltavat (H1-H4) toivat esille, että strategian pohjalta määritetään tulevan kauden tavoitteet, jotka näkyvät tuloskortissa, toimintasuunnitelmasa ja/tai tavoite- ja tulossopimuksessa. Oppilaitokset käyttivät erilaisia nimityksiä asiakirjoista, joita käytetään tulevan kauden suunnittelun apuna. Varsinaisia strategia-asiakirjoja ja tuloskortteja ei ollut tallennettuna henkilöstötietojärjestelmässä kehityskeskustelun apuna haastateltavien mukaan. Varsinainen järjestelmälähtöinen kehityskeskusteluprosessi käynnistyy sillä, että esimiehet informoivat alaisiaan sähköpostitse.

Kehityskeskustelut käydään ylhäältä alaspäin ja tällä varmistetaan tavoitteiden jalkautuminen suunnitelman mukaisesti. (H2)

Nyt järjestelmä on auki ja voitte käydä täyttämässä järjestelmässä kehityskeskustelulomakkeen. (H1)

Järjestelmässä oleva lomake oli kaikilla haastateltavilla (H1-H4) sisällöltään yhteneväinen, mutta joitakin painopiste-erojakin löytyi. Keskusteluajan varaaminen tapahtui esimiehen Outlook-kalenterin kautta. Varsinaisen kehityskeskustelulomakkeen lisäksi käytetään valmistautumisessa haastateltavien mukaan tehtäväkuvia (H3), työsuunnitelmaa, työajanseurantaa ja selvityksiä muista vastuutehtävistä (H2). Kehityskeskustelulomakkeessa oli kaikilla erillinen

kohta, johon kirjattiin kehittämistarpeet. Tästä osiosta muodostui henkilökohtainen kehittämissuunnitelma. Haastateltavissa oppilaitoksissa ei täytetty osaamiskartoituksia tai työsuorituksen arviointilomakkeita kehityskeskusteluun valmistautumisessa. Yhden oppilaitoksen haastateltava (H4) toi esille, että henkilöille on tehty osaamiskartoitukset aikaisemmin ja näitä osaamisprofiileja hän tarkastelee ennen kehityskeskustelua voidakseen suunnitella paremmin henkilöstönsä kehittämistä.

Jokainen haastateltava (H1-H4) toi esille, että edellisen vuoden ja tulevan kauden kehityskeskustelulomakkeen tavoitteet ja kehittämistarpeet käytiin ennakkoon läpi. Jos poikkeamia oli sovittuihin tavoitteisiin tai kehittämistarpeisiin, henkilö itse sekä esimies arvioi toteutumista erilaisten mittareiden kautta ennakkoon. Jo valmistautumisvaiheessa tehtiin syy-seurausanalyysia toteutumispoikkeamista. Mitattavat tavoitteet ja käytössä olevat mittarit haastateltavilla oli kuitenkin monilta osin eriäviä toisistaan.

Ryhmäkehityskeskusteluissa ryhmä yhdessä täyttää kyseisen lomakkeen järjestelmään ja arvioi ryhmän kehittämistarpeet. Ryhmällä on täyttämisen aikana esillä toimintasuunnitelma, joka auttaa lomakkeen kirjaamisessa. (H1)

Ryhmälomakkeen täyttämässä oli joitakin erojakin. Osassa ryhmistä (toimialoista) kaikki täyttivät lomaketta omalta osaltaan, joissakin ryhmissä oli nimetty vastuuhenkilö. Ryhmän keskusteluprosessi toimi järjestelmässä muuten aivan samanlaisesti kuin yksilökohtaisessa kehityskeskustelussa.

Kaikki haastateltavat (H1-H4) kokivat kehityskeskustelujen valmistautumisen järjestelmän kautta sujuvan erittäin hyvin. Henkilöstö on tietoinen prosessin aikataulusta ja sen etenemisestä, koska se on osa johtamiskäytänteitä. Henkilöstö haluaa ja he osaavat pääsääntöisesti täyttää kehityskeskustelulomakkeen tarvittavineen tietoineen järjestelmään. Oman osaamisen kehittämisen arviointi ja tavoitteiden asettaminen kehittämiselle tuotti osalle henkilöstöstä haasteita haastateltavien (H3 ja H4) mukaan. Haastateltavat (H1-H4) toivat esiin selkeästi, että keskusteluun ei pääse, jos lomaketta ei ole täytetty järjestelmään. Järjestelmä toimii siten prosessin käynnistäjänä, mutta myös suunnittelun ja kehittämisen apuvälineenä.

#### 4.6.2 Toteuttaminen ja mittaaminen (Do and Check)

Varsinaisen kehityskeskustelun toteuttamista ja mittaamista selvitettiin kysymyksillä, mitä tietoja tarvitaan ja ovatko ne saatavilla järjestelmästä keskustelun aikana. Sen lisäksi selvitettiin, mitä lomakkeita tai tietoja täydennetään keskustelun aikana ja mitä asioita mitataan kehityskeskustelussa.

Kehityskeskustelu toteutettiin haastateltavien mukaan vuorovaikutteisena keskusteluna. Kolme haastateltavaa (H1, H3 ja H4) toivat voimakkaasti esiin luottamuksellisen ja avoimen ilmapiirin luomisen tärkeyden keskustelutilanteessa.

Keskustelut pyritään pitämään muualla kuin jomman kumman työhuoneessa, jos ollaan työhuoneessa, niin sitten ei ainakaan työpöydän ääressä. (H4)

Luottamuksellisen ilmapiirin luominen johtaa siihen, että järjestelmää ei juurikaan käytetä varsinaisessa kehityskeskustelutilanteessa. Keskustelu tapahtuu kasvotusten ja tietokoneet ovat sivussa tässä tapahtumassa. Siksi valmistautumisella on suuri merkitys kehityskeskustelun onnistumiselle. Tavoitteiden saavuttaminen sekä tulosten että osaamisen kehittämisen osalta on selvitetty aina ennakoon. Tulevan kauden tavoitteet voidaan täydentää keskustelun päätteeksi tai myöhemmin esimiehen kanssa sovittuun päivään mennessä. Kehityskeskustelulomakkeen kehittämistarpeet kohta on pääsääntöisesti se paikka, johon yhdessä sovitaan tarkennuksia ja lisäyksiä.

Kehityskeskustelulomakkeen täydentäminen järjestelmään on yleensä henkilön itsensä vastuulla ja kun täydennykset on tehty, esimies hyväksyy ne. Kehityskeskustelu päätetään joko sähköisellä allekirjoituksella (H1 ja H2) tai laittamalla ”täppä” kohtaan valmis (H3). Kehityskeskustelujen käymisen toteutumisprosenttia seurattiin kaikissa haastateltavissa oppilaitoksissa.

Kaikki haastateltavat (H1-H4) korostivat, että kehityskeskustelun tärkein osa on asetettujen tavoitteiden seuraaminen ja niiden toteutumisen mittaaminen. Päättyneen kauden työsuoritusten arviointia tehtiin kehityskeskustelun aikana.

Strategia määrittää osaamisen painopisteet tulevalle kaudelle, jonka pohjalta kehittämistarpeet suunnitellaan. (H2)

Toteutuneiden tulosten lisäksi arvioidaan myös työyhteisössä toimimista ja työpersoonaa. (H4)

Kehityskeskustelun aikana käytiin läpi monia edelliselle kaudelle asetettuja tavoitteita, joita mitataan erilaisilla mittareilla. Vaikka toimitaan oppilaitosympäristössä, käytänteet näyttävät olevan moninaisia. Varsinaisen tulostiedon mukaisia mittareita ei niinkään tällä hetkellä mitattu, vaan lähinnä sairaspöytäaika, koulutuspäivien määrää, tutkintoja, pätevyyskatsastuksia, sertifikaatteja ja näyttötutkintomestari pätevyyttä. Toisaalta esimerkiksi työelämäosaamista mitattiin työelämäjaksojen määrällä, joka oli kaikille haastateltaville yhteinen mittari. Yhdessä oppilaitoksessa järjestelmän avulla kartoitettiin laittamalla kiinnostusta kansainvälisyys tai hanketoimintaan. Tämä tieto kerättiin keskitetysti henkilöstöhallintoon toimenpiteitä varten.



Laittamalla täppä kohtaan kansainvälisyys ja/tai hanketoiminta ilmoittaa henkilö kiinnostusta kehittää osaamistaan näillä alueilla. (H2)

Tavoitteellisuus ja tuloksellisuus korostuivat voimakkaasti kolmen haastateltavan (H1, H3 ja H4) kohdalla. Mitattavia tavoitteita olivat esimerkiksi tulostavoite, uusasiakasmäärät, tarjousten määrä, uusien tuotteiden määrä ja asiakaspalautteet. Järjestelmät eivät pystyneet tuottamaan näihin kaikkiin mitattaviin tuloksiin tällä hetkellä, vaan osittain toimittiin erillisin word- ja excel-taulukoin. Merkittävää oli havaita, että uusia kehittämisideoita kerättiin kehityskeskustelun aikana, mutta tietojärjestelmää ei hyödynnetty tähän tarkoitukseen. Pääsääntöisesti haastateltavat esimiehet keräsivät nämä ideat vihkoon tai omille tiedostoille.

Jatkotyöstäminen tapahtuu toimialapalavereissa tai idea viedään nostona johdoryhmään, jossa tehdään jatkoon liittyviä päätöksiä. (H1)

Kaikkien haastateltavat (H1-H4) toivat esille henkilöstön osaamisen kehittämisen tärkeyden. Oppilaitostasoiset ydinosaamiset oli kuvattu osittain ja niiden suuntaisesti esimiehet pyrkivät kehittämään henkilöstöään. Ydinosaamisina oli mainittu kaikilla some-osaaminen, verkko-osaaminen ja kansainvälisyysosaaminen. Kaikilla oli tietojärjestelmäomakkeessa kohta, mihin kehittämistarpeet kirjattiin ja nämä tarpeet menivät henkilöstöhallintoon tiedoksi. Tarpeiden pohjalta rakennettiin oppilaitoskohtaiset koulutuskalenterit, joihin henkilöt voivat osallistua. Koulutusten hallinta ei tapahtunut kaikissa haastatelluissa oppilaitoksissa henkilöstötietohallintajärjestelmän kautta.

#### 4.6.3 Kehittäminen ja toiminnan parantaminen (Act)

Kehityskeskustelussa esiin tulleiden kehittämistarpeiden selvittämiseksi, kysyttiin, miten kehittämistarpeet kirjataan ja miten sovittujen kehittämistoimenpiteiden seuranta tapahtuu.

Henkilökohtaiseen kehittämissuunnitelmaan kirjattiin haastateltavien (H3-H4) mukaan yleensä 3-5 kehittämiskohdetta. Kehittämistarpeet kuvattiin hyvin realistisesti ja sellaisena, jotta ne voitiin myös toteuttaa toimintakauden aikana. Haastateltavien mukaan korostui, että henkilöt sitoutuvat erittäin hyvin sovittuihin kehittämistarpeisiin.

Henkilökohtainen kehittämissuunnitelma on kuin kauppasopimus, siihen sitoudutaan puolin ja toisin ja tehdään mitä luvataan. (H1)

Suuri alaisten määrä vaikutti selvästi seurannan toteutumiseen. Seuranta saattoi tapahtua vasta seuraavassa kehityskeskustelussa vuoden päästä. H2 toi esiin kehittämisajatuksena, että järjestelmän tulisi muistuttaa, jos henkilö suorittaa sovittuja koulutuksia tai ei ole kehittänyt lainkaan sovittujen tarpeiden mukaisesti. Tämä voisi helpottaa seurantaa ja toiminnan kehittämistä.

Aika ei riitä jokaisen henkilökohtaisen suunnitelman seuraamista arjen kiireessä, vaan tarkistus tapahtuu usein vasta seuraavassa kehityskeskustelussa. (H2)

Kehittämistoimenpiteiden kehittymistä ja seuranta tehtiin haastateltavien mukaan monitasoisesti. Monien sovittujen asioiden kehittymistä toteutettiin normaalissa toiminnassa, kuten toimialakohtaisissa palavereissa ja kuukausipalavereissa tai muissa vastaavissa. Toiminnan ohjaajana toimi yleisesti toimintasuunnitelmaa tai vastaavaa. Joten kehittämistä ja seuranta tapahtui koko toimintakauden aikana. Säännölliset tarkistuspisteet olivat vuoden aikana ennalta sovitussa kohdissa.

Uusien kehittämisideoiden tai uusien tuotteiden varsinainen kehittäminen tapahtui haastateltavien mukaan toimiala-, ryhmä- tai tiimipalavereissa säännöllisesti sovittuina aikoina. Merkittävää oli huomata, että kehittäminen yhdessä muiden kanssa korostui kaikilla haastateltavilla. Osaamisen jakaminen ja sen hyödyntäminen nousi esille. Tietojärjestelmää ei hyödynnetty tässä prosessin vaiheessa juuri lainkaan. Kehittämisideoita ei kerätty järjestelmään vaan esimiesten vihkoihin tai word-tiedostoihin tai muihin vastaaviin. Tämä mielestäni on selvä kehittämiskohde. Jotta nämä mahdolliset innovaatiot tulisivat myös johdon ja henkilöstöhallinnon tietoisuuteen, voitaisiin niitä varmaan vieläkin tehokkaammin hyödyntää oppilaitostasolla.

Järjestelmän avulla saatiin henkilöstön kehittämistarpeet kerättyä kehityskeskustelulomakkeelta keskitetysti henkilöstöhallinnolle. Kehittämistarpeet vietiin johtoryhmälle tiedoksi päätöksentekoa varten ja niiden pohjalta laadittiin talon yhteinen koulutuskalenteri. Tämä toimi kaikissa oppilaitoksissa yhteisen osaamisen kehittämisen viitekehyksenä.

#### 4.6.4 Henkilöstötietojärjestelmän hyödyt kehityskeskusteluissa

Yhtenä kysymyksenä haastatteluissa oli, mitä hyötyä HR-järjestelmästä on sinulle kehityskeskustelussa, vai onko mitään. Kiistatta kaikki haastateltavat (H1-H4) olivat tyytyväisiä tietojärjestelmän apuun kehityskeskusteluprosessissa. Yksi henkilöistä (H2) oli käynyt aina kehityskeskusteluja käyttäen apunaan järjestelmiä, muilla kolmella oli kokemusta ajasta myös ennen tietojärjestelmää.

Kehityskeskusteluista on tullut merkityksellisiä ja osa johtamisjärjestelmää järjestelmän avulla. Yhtenäinen formaatti tukee prosessia ja johtamista. Valmistautuminen keskusteluun parantuu puolin ja toisin. Sen lisäksi sitoutuminen tehostuu, koska kehityskeskustelujen määrää mitataan. Järjestelmä vapauttaa varsinaiseen keskustelutilanteeseen, kun on hyvin täytetyt lomakkeet ennakoon. Se tuo myös tehokkuutta kehityskeskusteluun”. (H1)

Kehityskeskustelulomake ohjaa prosessia, kun se on järjestelmässä. Yhtenäistää käytäntöjä ja toimintaa. Kaikki tiedot kerääntyy yhteen paikkaan. (H2)

Tiedot ovat yhdessä paikassa, josta ne löytyvät ja aina voi palata edellisiin vuosiin tarpeen mukaan. Vapaus täyttää lomaketta ajasta ja paikasta riippumatta. Järjestelmä on turvallinen, josta tiedot löytyy. Selkeyttää koko prosessia. Henkilöstöhallinto saa tarvitsemansa tiedot ja se on luotettavaa tietoa. Järjestelmän avulla saadaan kehittämistarpeet selkeästi yhteenvedoja varten. (H3)

Järjestelmästä on aivan mieletön hyöty. Dokumentointi on helppo, molemmat pääsee täyttämään, selkeää, mitä sovittu näkyy, ei jää tulkinnan varaa. Turvallisuus ja tietosuoja-asiat järjestelmän kautta mahdollistuvat, kun dokumentit eivät jää mappeihin lojumaan. Järjestelmä ryhdittää ja systematisoi kehityskeskusteluprosessia, koska se pakottaa täyttämään sovitut dokumentit Jokaisen henkilökohtainen kehittämissuunnitelma auttaa johtamista, koska voi paremmin suunnitella henkilön työtä ja kehittämistä. HR-järjestelmä toimii johtamisen apuvälineenä kehityskeskustelussa (H4)

Haastattelujen tuloksena nostan esiin viisi keskeisintä koettua hyötyä henkilöstötietojärjestelmän käytöstä kehityskeskusteluprosessissa:

1. toimii osana johtamisjärjestelmää ja johtamisen apuna
2. systematisoi kehityskeskusteluprosessia
3. tuo tehokkuutta ja sitoutumista prosessiin
4. turvallinen
5. luotettavaa tietoa

#### 4.6.5 Yhteenvedo henkilöstötietojärjestelmän käyttäjäkokemuksista kehityskeskusteluissa

Yhteenvetona totean, että kehityskeskustelut toimivat kaikkien haastateltavien oppilaitoksissa osana johtamisjärjestelmää. Strategiset tavoitteet jalkautettiin tiimi- ja yksilötasolle kehityskeskusteluissa. Kehityskeskustelujen tärkeys ja niiden merkityksellisyys nousivat voimakkaasti esille johtamisessa, osaamisen kehittämisessä ja sen johtamisessa. Tietojärjestelmän hyödyntäminen kehityskeskusteluprosessissa oli kaikkien haastateltavien mielestä ainoa järkevä tapa. Järjestelmän avulla voidaan yhdenmukaistaa ja tehostaa keskustelua ja dokumentointi järjestelmään tekee toiminnasta paremmin johdettavan ja mitattavan. Kehittämisideoiden eli mahdollisten innovaatioiden johtamiseen järjestelmää ei vielä hyödynnetty tai osattu hyödyntää.

Järjestelmät olivat käyttäjäkokemusten mukaan helppokäyttöisiä, käyttäjäystävällisiä ja turvallisia. Tärkeänä nähtiin se, että samasta järjestelmästä saataisiin kaikki oman henkilöstön tiedot koko työsuhteen elinkaaresta. Osaamiskartoitusten hyödyntäminen järjestelmälähtöisesti nähtiin merkityksellisenä. Osaamisprofiilit helpottaisivat osaamisen kehittämisen suunnittelua ja sen johtamista. Vuosittaiset osaamisen ja kehittämisen keihäänkärjet olisi sovittava aina etukäteen ennen kehityskeskustelujen alkua, jotta osaamisen johtaminen selkeytyisi yhä tavoitteellisemmaksi. Tietojärjestelmän tulee tukea ja avustaa esimiehiä tässä tarpeessa.

Tietojärjestelmässä olevan kehityskeskustelulomakkeen kysymysten/ asioiden sisältö tulee suunnitella tarkasti. Kysymysten merkitystä suhteessa mittareihin pitää selkeyttää ja kehittää. Mitattavat asiat tulee olla selkeitä ja mittareiden on tuotettava tarvittavaa faktaa päätöksenteon tueksi. Lomakkeen kysymykset eivät saa olla liian yleisiä, jotta niistä saadaan riittävää informaatiota kehittämisen tueksi. Yhteenvetoraportteja esimiehet kokivat tarvitsevana säännöllisesti ja useammin, kuin nyt niitä oli heillä saatavilla. Tietojärjestelmän tulee tuottaa tarvittavat raportit reaaliaikaisesti esimiesten tarpeeseen.

Tietojärjestelmien kehittämiseen organisaatioissa pitäisi ottaa mukaan käyttäjiä. Vain käyttämällä voidaan kehittää tietojärjestelmiä. Järjestelmälähtöisiä muistutuksia toivottiin lisää esimiehen johtamisen helpottamiseksi. Samoin työsopimusten saaminen järjestelmästä ja niiden tallentaminen sinne koettiin hyödylliseksi. Haastateltavien käytössä olevat henkilötietojärjestelmät vaativat jokaisen mielestä vielä paljon kehittämistä. Tärkeää on organisaation valmentaa esimiehiä kehityskeskusteluprosessiin ja tietojärjestelmien käyttöön. Tietojärjestelmäosaamista tulee kehittää koko organisaatiossa määrätietoisesti, jotta siitä saatava hyöty konkretisoituu myös kustannuksissa ja sitä kautta tuloksellisuudessa.

Tutkimuksen mukaan keskeisimmät vaatimukset henkilöstötietojärjestelmälle ovat seuraavat:

1. henkilön koko työsuhteen elinkaarta tukeva järjestelmä
2. osaamiskartoitukset ja osaamisprofiilit osaamisen johtamisen tueksi
3. kehittämisen keihäänkärjet strategiasta johdettuina
4. kehityskeskustelulomakkeen sisällön suunnittelu palvelemaan toimintaa
5. mittarien on tuettava johtamista
6. oma henkilöstön raportit reaaliajassa esimiesten käytössä
7. toimia innovaatioiden johtamisen apuvälineenä

## 5 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia kehityskeskusteluprosessissa syntyvän tiedon dokumentointia ja sen hyödyntämistä osaamisen johtamisessa henkilöstötietojärjestelmän avulla. Prosessin aikana tutustuin lukuisiin kirjallisuuslähteisiin ja haastattelin sekä järjestelmätoimittajia että kohdeorganisaation esimiehiä ja ulkopuolisia esimiehiä. Vaikka työssäni painopiste oli kehityskeskustelussa ja henkilöstötietojärjestelmässä, niin osaamisen käsite ja osaamisen johtaminen nosti esiin keskeisiä ja laajempia liiketoiminnan muutosajureita. Ne vaikuttavat ja tulevat vaikuttamaan yhä voimakkaammin suomalaiseen yhteiskuntaan ja sitä kautta organisaation osaamiseen ja sen johtamiseen.

Nykyisessä globaalissa taloudessa entisen teollisen yhteiskunnan hyödykkeet pääoma ja tuotantokoneisto ovat kaikkien saatavilla. Teollinen tuotanto on muuttunut palvelutuotannoksi,

jonka ansaintalogiikassa tuotteen ympärille tehdyt asiakkaalle lisäarvoa tuottavat palvelut ovat kannattavuuden keskiössä. Mukautuvien ja ei-paikkasidonnaisten palvelutuotteiden kehittämisestä ja markkinoimisesta on tullut kansallinen kysymys teknologiapainotteisen viennin hiipuesssa. Tässä kilpailussa menestyminen edellyttää asiakkaan asettamista liiketoiminnan ytimeen ja moninaisten palveluverkostojen keskiöön. Osaamisesta ja osaamisen johtamisesta on tullut Suomen kaltaisen länsimaisen vientivetoisen valtion tavoiteltava kilpailuetu, koska fyysinen tuotanto on siirtynyt halvemman tuotantokustannuksien maihin. Uuden palvelutalouden logiikan käyttöönotto edellyttää palvelukehityksen suuntaamista yrityksissä palveluratkaisuihin, joissa tavoitteena tulee aina olla asiakkaalle palvelusta syntyvä lisäarvo. Haasteena on tuotteen ja palvelun yhdistäminen innovatiivisin keinoin digitalisointia hyödyntäen.

Digitalisaatio on suurin yksittäinen globaali muuttaja, joka on jo muuttanut ja tulee vielä muuttamaan maailmaa nopeammin kuin ihmiskunta ja organisaatiot pystyvät ja osaavat sitä hyödyntää. Palvelujen rakentaminen ja konseptointi edellyttää ICT:n mukaan ottamista jo suunnitteluvaiheessa ja koko ansaintalogiikka ja palvelujen muovautuvuus pitää rakentaa jo suunnitteluvaiheessa ICT:n ympärille. Uuden sukupolven yritykset ovat jo rakentaneet kaiken osaamisensa digitaaliseen toimintaympäristöön. Ne eivät investoi omiin tiloihin ja/tai laitteisiin, vaan toimivat kevyillä ja skaalautuvilla ICT ratkaisuilla, verkostoituvat sekä asiakkaan että koko arvoketjun kanssa ja käyttävät usein avointa palvelukehitysarkkitehtuuria.

Tässä yhteydessä totean, että kaikki edellä mainittu kehitys on sovellettavissa myös suomalaisen julkiseen sektoriin ja oppilaitosympäristöön. Asiakkaan ja asiakkaalle tuotettavan lisäarvon asettaminen palvelutuotannon keskiöön, palvelujen tuotteistaminen ja organisaatioiden muokkaaminen sektorikohtaisista palveluprosesseja tukeviksi sekä digitalisaation hyödyntäminen mahdollistavat hyvinvointiyhteiskunnan säilymisen. Tämä kaikki edellyttää osaamista ja osaamisen johtamista aivan uudessa mittakaavassa.

Osaamista ja osaamisen johtamista on tutkittu ja viety käytäntöön, silti näyttäisi vieläkin, että sen tunnistaminen ja hyödyntäminen ja/tai kehittäminen on monissa yrityksissä kovin hataralla pohjalla. Osaamisen kytkeminen strategiseen suunnitteluun ja ydinosaamisten tunnistaminen on yrityksille haasteellista. Osaaminen on suurin yrityksen arvonmuodotukseen, tulos- ja tuottavuuskehitykseen vaikuttava tekijä, mutta sen konkretisointi ja johtaminen on sen abstraktista luonteesta johtuen vaikeaa. Yritysten ymmärrys osaamisen merkityksestä on edelleen osittain tunnistamaton voimavara. Yrityksen osaamispääoman kehittäminen ja johtaminen on yrityksen tulevaisuuden keskeinen kilpailutekijä. Organisaation osaamispääoma on resurssi, jota voidaan johtaa ja tulee johtaa vision suuntaan.

Osaamisen johtaminen laajasti katsottuna edellyttää, että kaikki organisaation ydinprosessit ja osaaminen on integroitavissa tietojärjestelmiin, jossa liiketoiminnan tarpeet ovat ensisijal-

la. Tämä tarkoittaa, että osaamispääoman virtaukset ja osa-alueet ovat järjestelmissä dokumentoituna ja käyttäjien hyödynnettävissä erilaisiin käyttötarkoituksiin. Käytännössä tämän ei tarvitse mullistaa yrityksen olemassa olevia suunnittelujärjestelmiä. Osaaminen ja organisaation osaaminen pitää tuoda näkyväksi ja keskeiseksi osaksi kilpailustrategian kysymyksenasettelua ja sisällyttää osaaminen keskeiseksi resurssiksi koko yrityksen johtamisprosessia eli suunnittelu-, toteutus-, mittaamis-, ja kehittämisprosesseja.

Yrityksen henkilöstövoimavaroja on johdettava ja siihen tarvitaan johtamista palveleva keskitetty henkilöstötietojärjestelmä työsuhteen koko elinkaaren ajalta: rekrytointi, työsuhteen aloitus, työsuhteen ylläpito, osaamisen johtaminen, suorituksen johtaminen ja työsuhteen päättymisen. Henkilöstötietojärjestelmän hankinta on yrityksessä merkittävä investointi, siksi sen suunnittelussa on huomioitava yrityksessä jo olemassa olevat järjestelmät eli kokonaisarkkitehtuuri ja siihen sopiva ratkaisu. Järjestelmää hankkiessa on tärkeää osoittaa päättävälle taholle, mitä kustannussäästöjä investoinnin avulla voidaan saavuttaa. Henkilöstötietojärjestelmän hankinta vaikuttaa keskeisesti muun muassa siihen, että painopiste siirtyy yhä laajemmin strategiseen henkilöstöjohtamiseen, yhdenmukaistaa henkilöstöjohtamisen prosesseja ja tukee organisaation päätöksentekoa.

Henkilöstötietojärjestelmää ei kuitenkaan pidä tarkastella yhtenä erillisenä yrityksen ICT-struktuurin osana, vaan varmistaa sen yhteensopivuus ns. SOA-arkkitehtuuriin, jolloin informaation siirto ja yhdistettävyyden ovat yhteensopivat yrityksen muun ICT-infrastruktuurin kanssa. Vanhoissa organisaatioissa uusien järjestelmien hankinta on todellinen haaste, koska koko ICT-infrastruktuuri voi olla vaikeasti yhdisteltävä ja vanhoista järjestelmistä luopuminen hankalaa esimerkiksi ylläpitosopimusten takia. Strategisten ICT-muutosten tekeminen voi olla todella vaikeaa johtuen strategisesta kyvyttömyydestä. Tällä tarkoitan liiketoimintaa palvelevien ratkaisujen hankinta-, sekä käyttöönottoprosessien heikkoa osaamista.

Kehityskeskustelu on osa yrityksen johtamisjärjestelmää, jossa yrityksen visio ja strategiset tavoitteet jalkautetaan yksilötasolle. Parhaimmillaan kehityskeskustelu on erinomainen johtamisen ja osaamisen johtamisen työkalu. Kehityskeskustelu edesauttaa erinomaisen työsuorituksen syntymistä, sitouttaa henkilöä organisaation tavoitteisiin ja luo positiivista työilmapiiriä ja työhyvinvointia. Organisaation kehityskeskustelujärjestelmä tukee säännöllistä osaamisen kehittämisen suunnittelua ja seuranta. Kehityskeskustelujen onnistuminen vaatii luottamuksellista ja vuorovaikutteista ilmapiiriä. Kehityskeskusteluprosessissa voidaan hyödyntää käyttäjätavallista henkilöstötietojärjestelmää monin tavoin suunnittelu-, (plan)-, toteutus-, (do), mittaamis-, (check) ja kehittämisvaiheessa (act).

Haastattelujen perusteella totean, että henkilöstötietojärjestelmä oikein hyödynnettynä tukee esimiehiä kehityskeskusteluprosessissa osaamisen johtamisen ja kehittämisen välineenä. Kehi-

tyskeskustelussa henkilöstötietojärjestelmä toimii osana johtamisjärjestelmää ja johtamisen apuna, systematisoi kehityskeskusteluprosessia ja tuo tehokkuutta ja sitoutumista prosessiin. Järjestelmän avulla henkilöstötieto osaamisineen on saatavilla ja kehittämistarpeet ja tavoitteet voidaan hallinnoida järjestelmän avulla. Järjestelmälähtöinen kehityskeskusteluprosessi on turvallinen ja siellä oleva tieto luotettavaa. Osaamiskartoitukset ja osaamisprofiilit tukevat osaamisen johtamista järjestelmälähtöisesti. Henkilöstötietojärjestelmä mahdollistaa innovaatioiden johtamisen kehityskeskusteluprosessissa.

Henkilöstötietojärjestelmän avulla osaaminen ja osaamisvaje tiedostetaan, joten osaamisten kehittäminen konkretisoituu ja tehostuu. Koulutustarpeiden ja koulutusten hallinta järjestelmän avulla selkeytyy. Osaamistieto mahdollistaa oikeat henkilöt oikeaan paikkaan. Huomioitavaa on kuitenkin kehityskeskustelun inhimillinen luonne, jossa kahden henkilön vuorovaikutuksella ja tilanteen ilmapiirillä on keskeinen vaikutus kehityskeskustelun onnistumiseen johtamisen välineenä. Tällaisessa tilanteessa pitää järjestelmän käyttö suunnitella siten, että huomio ei kohdistu järjestelmän käyttöön vaan johtamistilanteeseen. Toisaalta kehityskeskustelun tavoite ei myöskään ole ”kahvinjuonti” vaan se on ainutlaatuinen henkilökohtainen johtamisen väline, jossa yrityksen ja yksilön tavoitteet kohtaavat.

#### 5.1 Tutkimuksen arviointi ja reliabiliteetti

Yksi keskeinen tavoite opinnäytetyössä on tekijän oma oppiminen ja reflektointi. Tarkastellessani prosessia kohdistuu ensimmäinen huomio itse prosessin hallintaan. Ensinnäkin aiheen sisäinen dynamiikka oli haasteellinen koska kolme keskeistä muuttujaa: osaaminen ja sen johtaminen, kehityskeskustelu ja henkilöstötietojärjestelmä ovat käsittekokonaisuutena laajuudeltaan erilaisia, joka aiheutti tutkimuksen sisällön laajuuden haasteellista rajaamista ja keskinäisen tasapainon löytämistä.

Toinen keskeinen haaste liittyi tutkimuksen metodologiaan eli kaikki haastateltavat eivät olleet aikataulussa tavoitettavissa ja/tai kysymyksiin vastaaminen oli suppeaa vastaajan oman osaamisen tai kiinnostuksen puutteesta ko. aiheeseen. Lisäksi tekijälle tuli haasteita tutkimuksen aikataulun kanssa ja jälkikäteen todeten tutkimushaastattelut olisi pitänyt aloittaa heti opinnäytetyön aloitusvaiheessa. Tutkimuksen kohde oli laaja. Tutkimuskysymykset olivat selkeät, mutta tutkimuksessa käytetty laaja aineisto oli haastavaa tutkijalle analysoinnin näkökulmasta. Toisaalta tiedonkeruun ja aineiston hajanaisuus tekee tutkimuksesta nimenomaan tapaustutkimuksen ja tällä on varmistettu tutkimuksen luotettavuus (reliabiliteetti).

Tutkimuksen olisi toisaalta voinut rajata esimerkiksi koskemaan vain esimiesten käyttäjäkokemuksia henkilöstötietojärjestelmän hyödyntämisessä kehityskeskusteluprosessissa. Tällöin haastateltavien joukko olisi voinut olla suurempi, useammista organisaatioista, jolloin aineis-

ton laajuus ja syvyys olisi ollut tutkimuksen kannalta luotettavampi, mutta ei olisi tuonut näin laajaa näkemystä kokonaisuudesta. Toisaalta tutkimusstrategia olisi ollut silloin toinen.

Luksian esimiehille tehtyyn haastatteluun liitetyt kysymykset koskien henkilöstötietojärjestelmän hyödyntämistä kehityskeskusteluprosessia ja osaamisen johtamisessa eivät tuottaneet sellaisenaan riittävän merkityksellisiä vastauksia. Haastateltavat eivät tunteneet asiaa riittävästi. Kysymykset olisivat siten voineet olla tarkempia, vaikka lomaketyyppisenä vaihtoehtokysymyksiä, jotta mitattavaa ja analysoitavaa aineistoa olisi tutkimukseen saatu laajemmin. Toisaalta vastaukset kertoivat, että osaamisen johtaminen käsitteenä oli vieras, koska se ymmärrettiin hyvin monella eri tavalla. Osaamisen johtaminen ja sen kytkentä strategiseen suunnitteluun oli haasteellista. Toisaalta kehityskeskusteluprosessi tunnistettiin merkittävänä henkilöstön kehittämisen välineenä ja henkilöstötietojärjestelmän hyödyntämisen mahdollisuuksia osattiin kuvata laajasti.

Tutkimuskokonaisuuden laajuus tuotti tutkijalle laajaa ymmärrystä, mitä kaikkea liittyy osaamiseen ja sen johtamiseen, kehityskeskusteluprosessin merkitykseen osaamisen johtamisen välineenä sekä henkilöstötietojärjestelmät näiden mahdollistajina. Tutkijan oma osaaminen kehittyi prosessin edetessä merkittävästi ja tutkimuksen kriittinen analysointi mahdollistui.

Tutkimuksen tuloksena voidaan todeta, että henkilöstötietojärjestelmä tukee esimiestä koko kehityskeskusteluprosessin ajan ja toimii osaamisen johtamisen välineenä. Henkilöstötietojärjestelmää ei pidä tarkastella erillisenä yrityksen ICT-struktuurin osana, vaan varmistaa sen yhteensopivuus kokonaisarkkitehtuuriin jo suunnitteluvaiheessa. Osaamisella ja osaamisen systemaattisella johtamisella saavutetaan kilpailuetua, kustannussäästöjä ja ylläpidetään henkilöstön työhyvinvointia.

## 5.2 Jatkotutkimuksia

Osaaminen on kiistämättä tulevaisuuden menestystekijä. Osaamisen ja ydinosaamisen tunnistaminen ja konkretisointi on organisaatioiden keskeinen haaste. Olisi mielenkiintoista tutkia kansainvälisesti menestyneiden yritysten osaamisen johtamista, tehdä vertailua kilpailijoihin ja tunnistaa ne yrityksen konkreettiset osaamisen menestystekijät.

Otala (2008) toi esille Oivaan (2007) viitaten organisaation osaamis pääoman, joka vaikuttaa organisaation arvonmuodostukseen, tulos- ja tuttavuuskehitykseen sekä tulevaisuuden liiketoimintamahdollisuuksiin. Tiedetään, että yritysmaailmassa valtaosa yrityskaupoista ja fuusioista epäonnistuu. Näistä yritysjärjestelyistä ei ole olemassa tutkittua tietoa siitä, mikä merkitys osaamisella ja osaamisen arvottamisella on ollut lopputulokseen.



Kehityskeskustelujen tutkimuksia voisi laajentaa koskemaan organisaatioiden kilpailukykyä, kun muuttujiksi otetaan organisaation koko, kehityskeskustelujen määrä ja niissä käytetyt työkalut sekä niihin käytetty aika. Edelleen voitaisiin tutkia, miten paljon henkilöstötietojärjestelmä on tuonut lisäarvoa osaamisen johtamiseen ja kehityskeskustelujen hyödyntämiseen.

Osaaminen ja osaamisen johtaminen ei ole organisaatioiden strategisessa ja operatiivisessa johtamisessa uusi asia. Silti on vaikea löytää selkeitä käytäntöön sovellettavia tutkimustuloksia osaamisen merkityksestä kilpailutekijänä. Tähän lienee syynä osaamisen abstrakti luonne ja sen vaikea arvottaminen liiketoiminnassa. Osaaminen ja osaamisen käytännön johtaminen organisaatioissa on Suomelle kansallinen kilpailutekijä ja jatkossakin kiinnostava ja merkittävä tutkimuskohde.

## Lähteet

- Aarnikoivu, H. 2011. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. 2. uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.
- Berlin, S. 2008. Innostava, lannistava, helpottava palaute. Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. Vaasan yliopisto.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimus julkaisu 4:2005.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos: Kirjayhtymä.
- Ivanov, I., van Sinderen, M. & Shishkov, B. 2012. Cloud Computing and Services Science. Springer.
- Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisusarja.
- Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. Helsinki: WSOY.
- Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana. Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.
- Kesti, M. 2005. Hiljaiset signaalit- Avain organisaation kehittämiseen. Helsinki: Edita.
- Kesti, M. 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. Helsinki: FINVA.
- Kupias P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro.
- Marks, E. & Lozano B. 2010. Executive`s Guide to cloud computing. Wiley.
- Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus.
- Oiva, A. 2007. Strategiakeskeinen kyvykkyyden johtaminen ja organisaation strateginen valmius. Kahden johtamismallin testaus. Oulun yliopisto.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOY.
- Pitkänen, R. 2009. Mahdollisuuksien johtaminen. Espoo: Laatuokeskus.
- Sydänmaalakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. 8. painos. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Syväjärvi, I. 2005. Inhimillinen pääoma ja informaatioteknologia organisaatiotoiminnassa sekä strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Tautila, V. 2004. The Concept of Organizational Competence - A Foundational Analysis. University of Jyväskylä.
- Tiirikainen, V. 2008. Johtaja: ole IT-strategi. Helsinki: Talentum.
- Tiirikainen, V. 2010. IT ja parempi bisnes. Helsinki: Talentum.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Jyväskylä: Gummerus.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. 1. painos. Helsinki: SanomaPro.

Uotila, T. (toim.) 2010. Ikkunoita osaamisen johtamisen systemiseen kokonaisuuteen. Vaasan yliopisto.

Varto, J. 2005. Laadullisen tutkimuksen metodologia. ELAN VITAL.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Wink, H. 2007. Kehityskeskustelut dialogina ja diskursiivisina puhekäytäntöinä. Tapaustutkimus metsäteollisuuden organisaatiossa. Tampereen yliopisto.

#### Artikkelit ja Julkaisut

Holopainen, A. & Eskola, K. 2001. Osaamisen johtaminen - kehittämishankkeen loppuraportti. Työryhmämuistioita 6/2001. ISSN: 0788-6322, ISBN:951-804-200-4. Valtiovarainministeriö.

Sefen raportteja. 1/2014. Osaamisen johtaminen - yrityksissä ja organisaatioissa. Suomen ekonomiliitto.

#### Internet-lähteet

TEM raportti. 2012. 14/2012. Alasoini, T. , Järvensivu, A. & Mäkitalo, J. Suomen työelämä vuonna 2030. Miten ja miksi se on toisennäköinen? Viitattu 23.2.2015.  
[http://www.tem.fi/files/33157/TEMrap\\_14\\_2012.pdf](http://www.tem.fi/files/33157/TEMrap_14_2012.pdf)

Henkilötietolaki. 1999/523. Viitattu 19.2.2015. <http://www.finlex.fi>

Laki yksityisyyden suojasta. 2004/759. Viitattu 19.2.2015. <http://www.finlex.fi>

Aho, T. 2009. Henkilöstöhallinnon sähköistäminen. Case: Movere Oy. Lahden ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu 26.2.2015.  
[http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/2836/Aho\\_Tarja.pdf?sequence=1](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/2836/Aho_Tarja.pdf?sequence=1)

Haukijärvi, I. 2011. HRM:n tehostaminen HR-järjestelmän avulla. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu 26.2.2015.  
[http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/31324/Haukijarvi\\_Ilkka.pdf?sequence=1](http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/31324/Haukijarvi_Ilkka.pdf?sequence=1)

Kajastila, J. 2012. Palvelukeskeisen arkkitehtuurin hallinta. Case: Liikennevirasto. Viitattu 18.4.2015  
[http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/43011/Kajastila\\_Joonas.pdf?sequence=2](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/43011/Kajastila_Joonas.pdf?sequence=2)

Mäkinen, A. 2012. Pilvipalvelut ja pilvestä tarjottavat toimistosovellukset. Viitattu 18.4.2015  
<http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/45704/Artturi.Makinen.pdf?sequence=1>

Arch Techology. 2015. Arch Cristal -Johtamisen ja henkilöstötiedon järjestelmä. Esitemateriaali. Viitattu 24.2.2015.  
[http://arctechno.com/fi/arc\\_kristal?gclid=CIWAK9uxLL4CFWLecgodUzAARQ](http://arctechno.com/fi/arc_kristal?gclid=CIWAK9uxLL4CFWLecgodUzAARQ)

OPH 2014. Ammatillinen koulutus rakenneratkaisujen edessä. Viitattu 2.3.2015. [http://www.oph.fi/ajankohtaista/verkkouutiset/101/0/ammatillinen\\_koulutus\\_rakenneratkaisujen\\_edessa](http://www.oph.fi/ajankohtaista/verkkouutiset/101/0/ammatillinen_koulutus_rakenneratkaisujen_edessa).

Karjalainen, E. 2012. Onnistuuko tuottavuuden ja laadun parannus. Viitattu 8.3.2015. <http://www.qk-karjalainen.fi/fi/artikkelit/onnistuuko-tuottavuuden-ja-laadun-parannus/>.

Prowse, P. & Prowse, J. 2009. The dilemma of performance appraisal. Viitattu 21.4.2015. <http://www.emeraldinsight.com.nelli.laurea.fi/doi/pdfplus/10.1108/13683040911006800>

Gao, F., Li, M. & Clarke, S. 2008. Knowledge, management, and knowledge management in business operations. Viitattu 21.4.2015. <http://www.emeraldinsight.com.nelli.laurea.fi/doi/pdfplus/10.1108/13673270810859479>

#### Muut lähteet

Luksian tilinpäätös- ja toimintakertomus 2014. Luksia, Länsi-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä.

Luksian kehittämislinjaukset 2013-2016. Luksia, Länsi-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä.

Luksian henkilöstöstrategia 2014-2016. Luksia, Länsi-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä.

Luksia TOB 2014. Luksia, Länsi-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä.

OKM 2015. Luentomateriaali. Ajankohtaista aikuiskoulutuksesta 11.2.2015.

## Kuviot

Kuvio 1: Osaamispääoma Otalan mukaan (2008, 58) .....	14
Kuvio 2: Rakennepääoma osaamispääoman osana (Ojala 2008, 62) .....	16
Kuvio 3: Osaamisen johtamisen viitekehys Sydänmaalakka (2012, 132) .....	19
Kuvio 4: Innovatiivisen organisaation menestystekijät mukaillen (Ivanov & ym. 2012) .....	25
Kuvio 5: Henkilöstöjärjestelmän keskeiset osiot ja tuotokset (Kauhanen 2010, 38).....	27
Kuvio 6: Muutokset ammatillisessa koulutuksessa mukaillen (OPH 2014).....	32
Kuvio 7: Luksian tulokortti ja mittaritoteutumat vuosi 2014 .....	34
Kuvio 8: Luksian opetushenkilöstön osaamisalueet .....	36
Kuvio 9: Luksian kehittämistiimit .....	37
Kuvio 10: Luksian kehittämiskortti .....	38
Kuvio 11: Kokonaisvaltainen työkalu työsuhteen koko elinkaarelle Luksiassa .....	44
Kuvio 12: Luksian henkilöstötietojärjestelmälle asetetut vaatimukset kehityskeskusteluprosessissa.....	46

## Taulukot

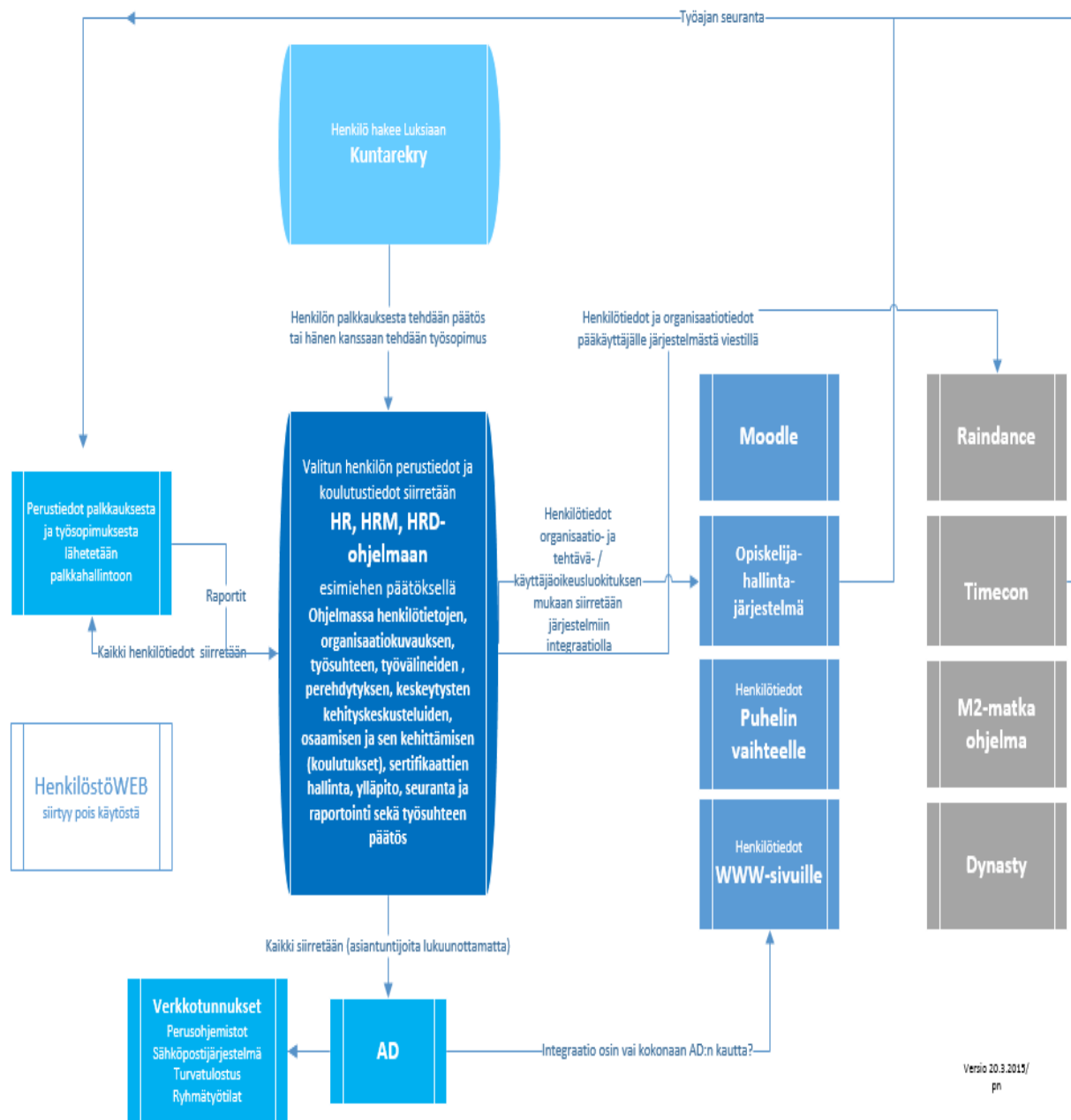
Taulukko 1: Yhteenveto tutkimuksen aineistosta ja menetelmistä.....	42
Taulukko 2: Luksian henkilöstötietojärjestelmälle asetetut vaatimukset osaamisen johtamisen prosessissa.....	45
Taulukko 3: Yhteenveto haastateltavista.....	54

## Liitteet

Liite 1: Luksian HR-järjestelmän kytkennät muihin järjestelmiin .....	72
Liite 2: Ulkopuolisten esimiesten haastattelukysymykset .....	73

## Liite 1: Luksian HR-järjestelmän kytkennät muihin järjestelmiin

## HR-, HRM-, HRD- järjestelmä ja sen yhteydet Luksian järjestelmiin





## Liite 2: Ulkopuolisten esimiesten haastattelukysymykset

HR-järjestelmän hyödyntäminen kehityskeskusteluissa

9.3.15/Heini Löfberg

1. Kauanko olet käyttänyt järjestelmää apuna kehityskeskusteluissa?
2. Miten kehityskeskusteluprosessi käynnistyy?
3. Mitä lomakkeita täytetään ennen keskustelua?
4. Mitä tietoja tarvitset ja ovatko ne järjestelmästä saatavilla kehityskeskustelun aikana?
5. Mitä lomakkeita/ tietoja täydennetään keskustelun aikana?
6. Mitä asioita mitataan kehityskeskustelussa?
7. Miten kehittämistarpeet kirjataan?
8. Miten sovittujen kehittämistoimenpiteiden seuranta tapahtuu?
9. Mitä hyötyä Hr-järjestelmästä on sinulle kehityskeskustelussa? Vai onko?
10. Miten järjestelmää voisi tai pitäisi mielestäsi kehittää?
11. Millaiset ovat järjestelmän käyttäjäominaisuudet mielestäsi?
12. Jotakin muuta, mitä haluat tuoda esiin?