

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

LUT School of Business and Management

Diplomityö

Jukka Ihanus

**TIETOJÄRJESTELMÄN OMISTAJUUDEN SIIRTOPROJEKTIN
OSAAMIS- JA TARVEKARTOITUS**

Työn tarkastaja(t):

Professori Tuomo Uotila,

Yliopisto-opettaja Hannele Lampela

Työn ohjaaja:

Yliopisto-opettaja Hannele Lampela

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Jukka Tapio Ihanus

Työn nimi: Tietojärjestelmän omistajuuden siirtoprojektin osaamis- ja tarvekartoitus.

Vuosi: 2015 **Paikka:** Lappeenranta

Diplomityö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, tuotantotalous.

90 sivua, 16 kuvaa ja 6 liitettä

Tarkastaja(t): Professori Tuomo Uotila ja yliopisto-opettaja Hannele Lampela

Hakusanat: Osaaminen, muutoksen johtaminen, organisaation oppiminen, yksilön oppiminen.

Tutkimuksen tarkoitus on selvittää tietojärjestelmän omistajuuden muutoksessa olevan organisaation osaamisen kartoittamista, määrittämistä ja mittaamista. Yksilön, ryhmän sekä organisaation oppiminen nähdään keskeisenä tekijä organisaation kilpailukyvyyn ylläpitämisessä ja kehittämisessä. Aihepiiriä on tutkittu paljon, kuitenkin on edelleen paljon erilaisia näkemyksiä oppimiseen liittyvistä aiheista ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Tutkimuksen kohteena ovat myös oppimiseen ja osaamiseen läheisesti liittyvät teemat, innovointi ja muutosjohtaminen, niiltä osin, kun ne vaikuttavat organisatoriseen ja/tai yksilön oppimiseen ja osaamiseen.

Tutkimuksen kohteena ovat kaksi julkishallinnon organisaatiota joiden välillä tapahtuu tietojärjestelmien omistajuuden vaihdon yhteydessä kohtuullisen laajamittaista osaamisen siirtoa. Tutkimuksen empiirisessä osassa perehdyttiin organisaation osaamisen hallinnan prosessiin ja sen kehittämismahdollisuuksiin.

Organisatoriseen oppimiseen ja osaamiseen vaikuttavat tekijät, niin sisäiset kuin ulkopuoliset, on selvitetty tutkimuksessa. Myös eri tekijöiden vaikutusta organisaation kilpailukykyyn ja kykyyn luoda uutta osaamista ja innovointia on selvitetty tutkimuksessa. Tutkimuksen tulokset ja empiirinen osuus antavat samankaltaisia ratkaisuja osaamiseen, yksilön ja organisaation, oppimisen osalta.

ABSTRACT

Author: Jukka Tapio Ihanus

Work title: The ownership of the information system's migration project knowledge specification and the need for a definition.

Year: 2015 **Place:** Lappeenranta

Master's thesis. Lappeenranta University of technology, LUT School of Business and Management.

90 pages, 16 pictures, 6 appendices

Examier(s): Professor Tuomo Uotila ja university-teacher Hannele Lampela

Keywords: Learning, change management, organizational learning, individual learning.

The purpose of this master's thesis is to clarify the identification of the organizational knowledge for change, configuration, and measurement. The key factor to maintain the competitiveness and development skill of organization, is a learning as an individual, as a group and as an organization. This theme have been studied a lot, however, there is still in a lot of different views on learning-related topics and factors affecting it. Subject to the investigation are also closely related to the themes of learning and knowledge, innovation and change management. So far as they affect the organizational learning and the individual learning and the knowledge.

Subject to the investigation are two public administration organizations. Between organizations occurs a reasonably extensive knowledge transfer during the time of the exchange of ownership of the information systems. Part of the study was devoted in the process of organizational knowledge management process and development opportunities. Organizational learning and knowledge factors, as internal as external, has been cleared in this study. Also the impact of the various factors on the competitiveness of the organization, and the ability to create new knowledge and innovation has been cleared in the study. The results of the study and the empirical contribution will provide similar solutions based on the themes of the knowledge, individual learning and organizational learning.

KUVA- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuva 1: Käsitekartta

Kuva 2: Palkeiden resurssien tärkeys

Kuva 3: Palkeitten dynaaminen arvonluontikartta

Kuva 4: Tiimityön ristiriidat

Kuva 5: Palkeiden organisaatio

Kuva 6: Valtion palveluntarjoajat

Kuva 7: Kieku taloushallinto

Kuva 8: Kieku henkilöstöhallinto

Kuva 9: Kieku henkilöstöhallinnon järjestelmäkokonaisuus

Kuva 10: Palkeiden ICT- pääprosessit

Kuva 11: ICT- tulosalueen organisoituminen, pääryhmät

Kuva 12: AfterKieku ICT -suunnitteluprojektin aikataulu

Kuva 13: Yksilön oppimisen kehä

Kuva 14: Organisatorinen oppimisprosessi 4I-malli

Kuva 15: Henkilöstötuottavuus

Kuva 16. Oppivan organisaation timantti

Taulukko 1: Tärkeimmät suorituskykytekijät

Taulukko 2: Osaamisen kehittämisen keinot

Taulukko 3: Prosessit ja palveluvalikoima

Taulukko 4: ICT – tulosalueen ydinosamiset

Taulukko 5: ICT- toimintamallin kokonaiskuva

Taulukko 6: Osaamisen arvioinnin tasot

TYÖSSÄ KÄYTETYT KÄSITTEET JA LYHENTEET

Arvoluontikartta	Siinä esitellään organisaation avaintehtävät sekä niiden alla toimivat ydinkompetenssit. Avaintehtäviä ovat ne asiat, joihin organisaation pitää pystyä menestyäkseen markkinoilla ja erottautuakseen kilpailijoista.
Kieku	Kieku-hankkeessa on kehitetty valtion yhteiset talous- ja henkilöstöhallinnon prosessit ja otetaan käyttöön niitä tukeva SAP – pohjainen tietojärjestelmä.
Kokonaisarkkitehtuuri	Toiminnan, tietotarpeiden, tietojärjestelmien ja teknologiaratkaisujen mallintamista, kuvaamista ja suunnittelemista yhtenäisen mallin mukaisesti.
Palkeet	Tarjoaa asiakkailleen talous- ja henkilöstöhallinnon perus- ja lisäpalveluja sekä asiantuntijapalveluja.
Referenssiryhmät	Verkosto, jossa käsitellään talous- ja henkilöstöhallinnon ajankohtaisia asioita.
Valtori	Tuottaa valtionhallinnon toimialariippumattomat ICT – palvelut.
VK	Valtiokonttori
VM	Valtiovarainministeriö

Sisällysluettelo

1. JOHDANTO.....	7
1.1 Työn taustaa	7
1.2 Tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset.....	10
1.3 Tutkimuksen toteutus.....	11
1.4 Raportin rakenne.....	17
2. OSAAMINEN, OPPIMINEN, MUUTOS JA KEHITTÄMINEN	18
2.1 Osaamisen tunnistaminen	18
2.2 Osaamisen hallinta.....	21
2.3 Ydinkompetenssit	23
2.4 Yksilön, ryhmän ja organisaation oppiminen ja innovointi.....	30
2.5 Osaamisen kehittämisen mahdollisuudet.....	37
2.6 Muutoksen johtaminen organisaatiomuutoksessa.....	41
3. PALVELUKESKUSTOIMINTA, ICT - TOIMINTAMALLI JA KIEKU- TIETOJÄRJESTELMÄ.....	50
3.1 Palkeet yleisesittely	50
3.2 Palkeiden toimintaympäristö	51
3.3 Kieku- tietojärjestelmän toimintaympäristö	54
3.4 Kieku- tietojärjestelmän esittely	56
3.5 Osaamisen hallinta Kieku – tietojärjestelmässä.....	59
3.6 Palkeet, ICT- tulosalue	63
4. OSAAMISEN SIIRTO JA OSAAMISEN VARMISTAMINEN.....	69
4.1 Kiekun siirto Palkeisiin Suunnittelu -projektin tavoite ja aikataulu	69
4.2 Osaamisen siirtäminen.....	71
4.3 Osaamisen mittaaminen ja määrittäminen	75
5. POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	85

1. JOHDANTO

Työn ensimmäisessä osassa käydään läpi tutkimuksen perusteita, miksi tutkimus tehdään ja millä menetelmillä, esitellään oppiva organisaatio käsitekartan avulla. Käydään läpi tutkimuksen rakenne ja tutkimuskysymykset sekä mitä siitä rajataan.

1.1 Työn taustaa

Diplomityön aihe käsittelee Kieku- ja Rondo- tietojärjestelmien omistajuuksien, sekä siirrettävien tehtävien sisältämän osaamisen, siirtämistä Valtiokonttorista Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskukseen (virallinen lyhenne Palkeet). Omistajuuden siirto tapahtuu Valtiovarainministeriön toimeksiannosta. Työssä keskityn tämän projektin mukana tuomaan tarpeeseen, jossa selvitän Valtiokonttorista Palkeisiin siirtyvien tehtävien, sekä näiden tehtävien mukana tulevan osaamisen määrittämiseen ja tämän tietojärjestelmäomistajuuden muutoksen luoman mahdollisen osaamisvajeen paikkaamiseen ja täydentämiseen Palkeissa. Diplomityössäni pyrin mallintamaan keinoja joilla Palkeissa jo olevaa osaamista voidaan entistä tehokkaammin ja paremmin kartoittaa. Kyseessä on organisaatioiden, Valtiokonttorin ja Palkeiden, muutosprojekti jossa osaamisen profilointi, tunnistaminen sekä muutoksen johtaminen nousevat keskeisiksi seikoiksi. Oma kiinnostukseni muutosjohtamiseen, osaamisen kartoittamiseen ja yksilön sekä organisaation oppimiseen on kasvanut opintojen edetessä. Kurssien, sekä Lappeenrannan että Joensuun yliopistojen, harjoitustyöt ja luennot ovat osaltaan nostattaneet omaa kiinnostustani tähän tutkimusaiheeseen. Etenkin tietopääoman strategin johtaminen – kurssilla tehty harjoitustyö Palkeisiin, jossa tutkimme organisaation tietopääoman kartoitusta.

Kotterin (1996) mukaan organisaatiomuutokset epäonnistuvat liian usein tai ainakin tuottavat pettymyksiä odotuksiin nähden. Muutokset ovat kuitenkin viime vuosikymmeninä yleistyneet, joten muutososaamisen voisi kuvitella olla paremmalla tasolla. Se tieto mikä nyt on käytettävissä osoittaa, että julkisen puolen

(vastaavasti myös yksityisen) organisaatioita on mahdollista parantaa merkittävästi ja hyväksyttävien kustannuksin. Valitettavan usein teemme samoja virheitä kuin aiemmin, koska menneisyys ei ole riittävän hyvin dokumentoitu muutoshankkeiden varalle. Vastaavasti Stenvall ja Virtanen (2007) väittävät, että onnistunut muutos(prosessi) toteutuakseen vaatii aina kriittisen reflektion. Reflektiolla tässä tarkoitetaan heidän mukaan muutostoimijoiden ymmärrystä millaisesta muutoksesta on kysymys, missä toteutuksessa mennään sekä toimijoiden kykyä kriittisyyteen omaa toimintaansa kohtaan.

Valtiovarainministeriön kirjeen VM/2073/00.01.02.02/2014 mukaan Palkeissa ja Valtiokonttorissa aiemmin vuonna 2015 aloitetun selvitystyön perusteella on selvitetty Kieku- hankevaiheen päättymisen vaikutuksia yo. organisaatioissa. VM on aiemmassa kirjeessään pyytänyt Palkeilta ja Valtiokonttorilta selvitystä Kieku- ja Rondo- palvelutehtävien ja järjestelmien omistajuuksien siirtämiseen liittyvien tehtävien ja linjausten vaikutuksista yo. organisaatioissa. (Valtiovarainministeriö 2015). Selvityksessä on esitetty valtion talous- ja henkilöstöhallinnon karkean tason tavoitetoimintamalli, tehtävä- ja resursointisuunnitelma, alustava henkilöstö- ja rahoitussuunnitelma, henkilöstö- ja toimipaikkaperiaatteet sekä muut tarvittavat toimenpiteet. Selvityksen mukaan Valtiokonttorista Kieku- hankkeesta siirtyy 20 htv:tä sisäisillä siirroilla prosessiohjaus- ja kehittämistehtäviin, enintään 15 htv:tä tietojärjestelmän palvelutuotanto- ja kehittämistehtäviin sekä enintään 3 htv:tä tietojärjestelmän käyttötehtäviin Valtoriin. (Valtiovarainministeriö 2014a).

Taustalla on myös Kieku- hankkeelle asetettu 40 %:n tuottavuustavoite talous- ja henkilöstöhallinnon kokonaiskustannusten osalta. Vuosien 2010/2011 lähtötason selvityksen mukaan on säästöistä toteutunut vähän alle 20 %:a. Taloushallinnon osalta toteutumatta on noin 28 %:a ja henkilöstöhallinnon osalta 18 %:a henkilötyövuosina mitattuna. Vuoteen 2020 mennessä taloushallinnon osalta vähentämistarve on noin 650 henkilötyövuotta eli noin 25 miljoonan euron säästöjen toteuttaminen. Henkilöstöhallinnon osalta vastaavat luvut ovat noin 400 henkilötyövuotta ja 15 miljoonaa euroa vuosien 2010/2011 lähtötasoon verrattuna. (Valtiovarainministeriö 2014a). Uusien tietojärjestelmien kustannukset loppuasiakkaille ovat kohonneet sekä julkisella, että yksityisellä sektorilla

huomattavasti. Valtiokonttori ja Palkeet ovat yhteistyössä kehittämässä Kiegun hinnoittelua, nykyisen hinnoittelumallin ollessa pienille, alle sata henkilötyövuotta, kirjanpitoyksiköille suhteellisen korkea. Tavoitteen mukaan hinnoittelua tullaan muuttamaan olemaan kohtuullisimpia etenkin pienille kirjanpitoyksiköille. Hinnoittelussa huomioidaan myös valtion henkilöstön määrän väheneminen. (Valtiokonttori 2015a).

Vuoden 2015 kevään aikana on tehty uusi tuottavuuskysely jolla saadaan uudet tiedot tuottavuuden kehityksestä. Kysely on tehty niille virastoille joissa Kieku on otettu käyttöön huhtikuuhun 2014 mennessä. Kyselyn avulla on selvitetty, miten talous- ja henkilöstöhallinnon prosesseihin käytetty työpanos on kehittynyt edellisen vastaavan selvityksen ajankohdasta eli vuosien 2010–2011 tilanteesta. Kyselyn tulokset julkaistaan lokakuussa 2015. (Valtiokonttori 2015b). Kirjanpitoyksiköiden työpanos on vähentynyt yhteensä 15 prosenttia ja palvelukeskuksen työpanos lisääntynyt noin 5 prosenttia. Palvelukeskuksen työpanoksen kasvuun vaikuttavat uudet ja laajentuneet asiakkuudet. Taloushallinnon tehtäväkokonaisuutta tarkasteltaessa palvelukeskuksen työn osuus on noussut 17 prosenttiin. Kyselyn tulokset vahvistavat käsitystä siitä, että taloushallinnon toimintatapojen kehittäminen kirjanpitoyksiköissä on edelleen tärkeää. (Taskinen 2015). Tämän kyselyn tulokset antavat osaltaan tärkeää tietoa siitä onko Kieku – tietojärjestelmähanke (myös suurelta osiltaan toimintatapamuutosprojekti) onnistunut välitavoitteissaan valtion talous- ja henkilöstöhallinnon tuottavuuden parantamisessa jo suhteellisen lyhyellä ajanjaksolla sekä onko kokonaiskustannusten suunta oikea.

KPMG (2015) raportin mukaan tietojärjestelmätehtävien siirron suunnittelu Palkeiden vastuulle tulisi aloittaa mahdollisimman pian, jotta vastuunsiirto Palkeille voidaan tehdä saumattomasti hankkeen päättyessä sekä siirtoon liittyvää henkilöstön epävarmuutta voidaan lieventää. Teknisen tuotannon hallintamalli ja sen vaatimat prosessit tulisi suunnitella uuteen organisointimalliin. Toiminnan suunnittelun ja avainhenkilöiden sitouttamisen kannalta tärkeänä, että tulevan toimintamallin yksityiskohtainen suunnittelu voidaan toteuttaa ja viestiä henkilöstölle Palkeissa ja Valtiokonttorissa mahdollisimman pian.

1.2 Tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Työn tavoitteena on vastata tutkimuskysymysten avulla Valtiovarainministeriön antamaan tehtävään Kieku- ja Rondo- tietojärjestelmäomistajuuksien siirrosta Valtiokonttorista Palkeisiin siten, että taloudelliset tavoitteet kyetään täyttämään annetun aikataulun mukaisesti heikentämättä asiakastyytyväisyyttä tai vaarantamatta/huonontamatta tietojärjestelmien toimivuutta sekä niiden kehittämistä. Teoriaosuuden tavoitteena on saada lisää tietoa siitä miten osaamista, yksilön ja organisaation, tunnistetaan, määritellään, mitataan sekä minkälaista osaamista omistajuuden siirtoprojektissa siirtyy Palkeisiin ja minkälaista osaamista mahdollisesti tarvitaan lisää. Erityisen tärkeäksi tiedoksi muodostuu se miten osaaminen onnistutaan tunnistamaan riittävän tarkalla tasolla ja oikein. Jo järjestelmäomistajuuden muuttuminen aiheuttaa Palkeissa osaamisvaatimusten kasvua ja samalla koko ajan muuttuva toimintaympäristö omalta puoleltaan lisää tätä painetta. Osaltaan julkisen sektorin voimakas eläköityminen tulevina vuosina on myös vaikuttamassa osaamisen kartoittamisen tärkeyttä. Teoriaosuudessa tutkitaan myös muutosprojektin johtajuutta ja mitä se vaatii muutoksen piirissä olevilta henkilöiltä sekä ennen kaikkea muutosprojektia vetäviltä henkilöiltä. Tutkimuksessa perehdyn myös siihen miten yksilöt suhtautuvat muutokseen, millaista vastarintaa muutosprojekti kohtaa.

Päätutkimuskysymys on;

- Miten järjestelmäomistajuuden ja osaamisen siirto tehdään onnistuneesti?

Ja sitä tukevat apututkimuskysymykset ovat;

- Miten muutosjohtaminen toteutetaan, siten että se tukee riittävästi järjestelmän omistajuuden siirtoa?
- Miten järjestelmäomistajuuden siirto siten ettei se vaikuta negatiivisesti kohdeorganisaation osaamiseen?

- Miten organisaation osaaminen ja muuttuneet osaamistarvevaatimukset kohtaavat?
- Mikä on osaamistarvekartoituksen tulos?

Apututkimuskysymysten avulla pyrin vastaamaan mahdollisimman kattavasti päätutkimuskysymykseen eli miten onnistua järjestelmän omistajuuden aiheuttamista muutoksista.

Tutkimuksesta rajataan pois varsinaisen tietojärjestelmien omistajuuden siirtoprojektin aikainen projektidokumentaatio niitä osin, kun niillä ei ole suoraa asiayhteyttä tutkimukseen, sekä siirtoprojektin toteutusvaiheen aikaiset työt, jotka myös ajoittuvat tämän tutkimuksen jälkeiseen ajankohtaan. Myös taloudellisuuslaskelmat rajataan pois työstä, jos henkilötason muutoksia työssä tullaan kuitenkin käsittelemään, tällöin mittaustasona käytetään pääsääntöisesti henkilötyövuotta. Eskola ja Suoranta (2001) mukaan laadullinen aineisto on periaatteellisesti loppumaton josta johtuen on tehtävä tarkka rajaus. Sääntönä voi olla hyvinkin pieni (kuitenkin tarkoin määritelty) aineisto jolloin saadaan ehyt tulkinta, sekä päämääränä oppia tuntemaan aineisto mahdollisimman hyvin, ettei tulkinta nojaa valitun & rajatun aineiston satunnaisuuksiin. Työn empiirinen osa keskittyy Palkeisiin ja Valtiokonttoriin niiltä osin, kun se on tutkimuksen kannalta oleellista, keskittyen kuitenkin Palkeisiin. Empiirisessä osassa sovelletaan teorian kautta saatua uutta tietoa.

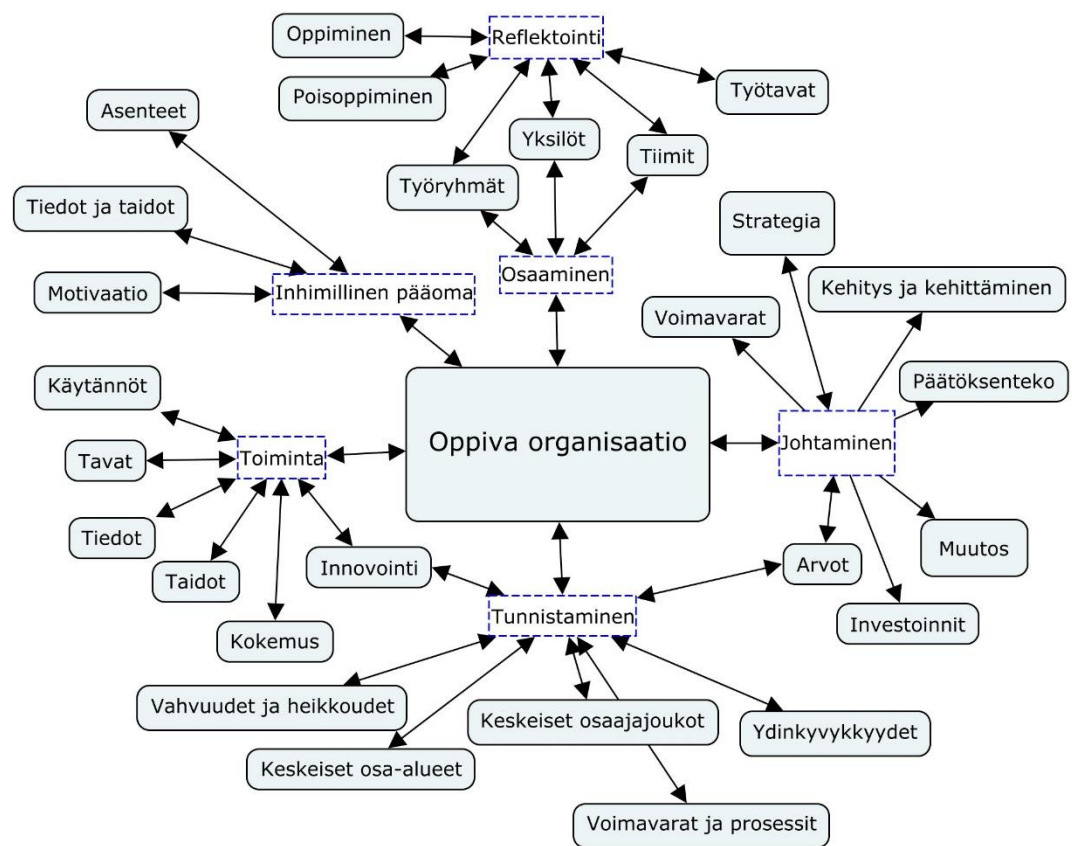
1.3 Tutkimuksen toteutus

Tutkimusongelmaan tutustuminen ja alkuvaiheen tarkempi hahmottaminen tapahtuu käsitekartan avulla. Teoria-aineistoa varten tutustun kirjallisuuden avulla osaamisen profilointiin, määrittämiseen ja muutoksen johtamiseen, järjestelmäsiirtoprojekteihin sekä henkilöstön siirtoihin liittyvää teoriaan. Aaltola & Valli toim. (2010) Åhlbergin mukaan käsitekartat ovat tavallista puhetta ja kirjoitusta kehittyneempi tapa ilmaista sekä tutkia ajatuksia, ajattelua ja oppimista.

Hyvin tehtyinä ne ovat tarkkoja, joustavia ja paljastavia. Monesti käsite- ja miellekartat sotketaan keskenään. Miellekartat ovat assosiaatiokarttoja, kun taas käsitekartat ovat kuvaavat tarkasti tutkittavan ajattelun peruskäsitteitä. Käsitekartat sopivat tutkimusmenetelmiksi aina, kun tutkija haluaa selvittää kohteen käsitteellisen rakenteen. Miten tutkijan ajattelussa olennaiset käsitteet liittyvät toisiinsa ja mitä ovat tutkittavan ajattelun peruskäsitteet ja olennaisimmat tavat. Käsitekartan avulla voi saada selville hyvin mitä käsitteitä ja niiden välisiä yhteyksiä kartasta ja ajattelusta vielä puuttuu. Myös oppimisessa voi hyvin hyödyntää käsitekarttoja. Silloin ei vain toisteta jo aiemmin kirjoitettua, vaan luodaan mahdollisesti jotain uutta soveltaen jo olemassa olevia teorioita. Corey (1953) mielestä toimintatutkimuksessa ei tavoitella yleistettävää teoriaa, vaan kyseessä olevan toiminnan ymmärtämistä ja kehittämistä. Stephen Corey kehitti omaa näkökulmaansa jo 50-luvulla Columbian yliopistossa. Lewin (1946) määritteli jo aiemmin toimintatutkimuksen olevan ja toimivan mahdollisimman lähellä käytäntöä. Vaikka tutkija tulisi organisaatioon ulkopuolelta, hän pyrki osallistumaan toimintaan sen sijaan, että olisi ulkopuolinen havainnoija.

Aaltonen & Valli (2010), Heikkinen kuvaa toimintatutkimuksen olevan pikemmin olevan tutkimusstrateginen lähestymistapa kuin varsinainen tutkimusmenetelmä. Tunnusomaista sille on toiminnan ja tutkimuksen samanaikaisuus ja näin saavuttaa välitöntä hyötyä tutkimukselle. Näin päämääränä ei ole vain tutkiminen, vaan myös toiminnan samanaikainen kehittäminen. Toimintatutkimuksessa teoria ja käytäntö nähdään saman asian kahtena eri puolena. Kurt Lewinin mukaan ” Mikään ei ole niin käytännöllistä kuin hyvä teoria”. Toimintatutkimuksen mukaan teoria on käytännön sisällä ja päinvastoin. Yksi toimintatutkimuksen päämääristä on nostaa hiljainen tieto tietoisien ja diskursiivisen harkinnan tasolle. Toimintatutkimuksen keskiössä ovat kehittyminen ja oppiminen. Yksi sen lähtökohdista on reflektiivinen ajattelu jolloin tavanomaiset käytänteet pyritään näkemään uudella tavalla. Vastaavasti Friedrich Fichten metaforan mukaan reflektio on sitä, että ihminen etäänny itsestään ja näkee oman toimintansa ja ajattelunsa uudesta näkökulmasta pyrkien ymmärtämään, miksi ajattelee, niin kuin ajattelee ja miksi toimii, kuten toimii.

Yksi tunnetuimmista ilmaisohjelmista on CmapTools, joka on luotu käsitekarttojen tekemiseen. Kuvassa 1 on kuvattu käsitekartta oppivasta organisaatiosta, jonka pohjalta teoriaa lähdetään tutkimaan ja työstämään. Käsitekartta on päivittynyt tutkimuksen edetessä. Oppivan organisaation keskeisiä tekijöitä olen kuvannut käsitekarttaan katkoviivasuorakulmilla: inhimillinen pääoma, osaaminen, reflektointi, johtaminen, toiminta (prosessit) ja tunnistaminen.



Kuva 1. Käsitekartta.

Toimintatutkimuksen avulla on tarkoitus kartoittaa tarvittavat osaamisprofiilit ja osaamisen kehittämisen tarpeet. Toimintatutkimus Heikkinen ym. (1999) mukaan on siirtymää maailman kuvaamisesta sen muuttamisen kuvaamiseksi. Toimintatutkimus pyrkii käytännön toiminnan ja teoreettisen tutkimuksen vuorovaikutukseen ollen kuitenkin perusolemukseltaan kriittistä. Toimintatutkimus on osallistuvaa ja käytännön asioihin kohdistuvaa, tutkimukseen osallistuvat joutuvat pohtimaan omia käsityksiään, arvojaan ja taitojaan sosiaalisessa

vuorovaikutuksessa. Tieto ei ole pysyvää, se kehittyy koko ajan ja sitä voidaan konstruoida yhdessä muiden kanssa. Tämän avulla toimintatutkimus voi muodostua osallistujien yhteiseksi oppimisprosessiksi. Toimintatutkimus kiinnostaa myös hallinnossa ja työelämässä, sen avulla voidaan saada osallistujat sitoutumaan paremmin johonkin meneillään olevaan uudistukseen. Tällöin toimintatutkimusta käytetään työkaluna ulkopuolisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Toimintatutkimusta pidetään tapana tutkia sitä miten asioiden pitäisi olla, eikä vaan sitä miten ne ovat nyt. (Heikkinen ym. 1999).

Aaltonen & Valli (2010), Heikkinen H. kuvaa toimintatutkimuksen olevan pikemmin olevan tutkimusstrateginen lähestymistapa kuin varsinainen tutkimusmenetelmä. Tunnusomaista sille on toiminnan ja tutkimuksen samanaikaisuus ja näin saavuttaa välitöntä hyötyä tutkimukselle. Näin päämääränä ei ole vain tutkiminen, vaan myös toiminnan samanaikainen kehittäminen. Toimintatutkimuksessa teoria ja käytäntö nähdään saman asian kahtena eri puolena. Kurt Lewinin mukaan ” Mikään ei ole niin käytännöllistä kuin hyvä teoria”. Toimintatutkimuksen mukaan teoria on käytännön sisällä ja päinvastoin. Yksi toimintatutkimuksen päämääristä on nostaa hiljainen tieto tietoisien ja diskursiivisen harkinnan tasolle. Toimintatutkimuksen keskiössä ovat kehittyminen ja oppiminen. Yksi sen lähtökohdista on reflektiivinen ajattelu jolloin tavanomaiset käytänteet pyritään näkemään uudella tavalla. Vastaavasti Friedrich Fichten metaforan mukaan reflektio on sitä, että ihminen etäännyttää itsestään ja näkee oman toimintansa ja ajattelunsa uudesta näkökulmasta pyrkien ymmärtämään, miksi ajattelee, niin kuin ajattelee ja miksi toimii, kuten toimii.

Heikkinen ja Jyrkämä (1999) kuvaavat toimintatutkimusta seuraavasti: tutkimus on käytännönläheistä, reflektiivistä, siinä on muutosinterventio ja ihmisten aktiivinen osallistuminen hankkeeseen. Kiviniemi vastaavasti huomauttaa, että toimintatutkimuksen ajatellaan olevan reflektiivinen prosessi jossa spiraalin omaisesti suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektointi seuraavat toisiaan. Kiviniemen mukaan ei ole oleellista miten tunnollisesti vaiheita noudatetaan, vaan se miten voimakas on tutkijan tahto kehittää olemassa olevaa tutkimuskohdetta.

Luonteeltaan toimintatutkimus on yhteisöllinen prosessi. Jopa silloinkin, kun tutkija vastaa melko itsenäisesti tutkimuksen tavoitteen asettelusta, on hänen neuvoteltava muiden osapuolten kanssa. Myös aineiston käsittelyä on hyvä tehdä jo kenttävaiheessa, eikä vasta sitten, kun koko aineisto on kerätty. Näin analyysi on luonteeltaan suuntaa antava, jolloin voidaan täsmentää tutkimustehtävää. (Heikkinen ym. 1999).

Toimintatutkimuksen tavoitteena ja tuloksena ei voida pitää yhtä uutta toimintamallia tai – tapaa jolla eletään organisaatiossa pitkälle tulevaisuuteen, vaan tavoitteena on tilapäinen ratkaisu jota kehitetään koko ajan, hakien parempaa tapaa toistuvasti. Toimintatutkimuksen lähtökohtana on tarkastella ihmisten kontekstista käsin sekä huomioida sosiaalinen todellisuus rakentuneena pitkäaikaisena prosessina. Tällöin tutkija ja hänen näkemys ovat vain yksi huomioon otettava tekijä. Periaatteessa siis mikä tahansa ihmisten sosiaaliseen toimintaan kohdistuva tutkimus voidaan jollain tasolla tulkita toimintatutkimukseksi. Toimintatutkimuksen avulla saavutetaan siis tietoa tutkittavasta kohteesta, tiedon ollessa yksi tulkinta tietystä näkökulmasta. Tutkijan yhteydet tutkittavaan prosessiin tulisi selvittää tutkimusraportissa. (Heikkinen ym. 1999).

Tutkimuskysymyksiin liittyvien haastatteluiden avulla saadaan selville lisää osaamisprofiilien sisältöä ja rakennetta. Henkilökohtaisten tai ryhmähaastattelun/workshopin perusteella osaamisprofiileja tarkennetaan iterointimallia käyttäen. Vaihtoehtoisesti kyselyhaastattelut voidaan suorittaa Webropol – kyselyn avulla, tällöin profiilien mallinnuksen tarkennus voi jäädä pintapuoliseksi. Tutkimuksen ollessa hyvin läheisesti sidoksissa Palkeisiin ja kehittäminen tehdään sinne, on työ luonteeltaan myös empiirinen. Tutkimuksessa pyritään oppimaan lisää kohdeorganisaation nykyisestä ja tulevasta tilasta osaamisen kohdalla sekä samalla kehittämään organisaation toimintaa.

Mahdolliset haastattelut suoritetaan joko yksilö- tai ryhmähaastatteluna tai Webropol – pohjaisena kyselynä käyttäen apuna kyselyrunkoa joka on tuotettu tutkimuksen teoriaosuuden avulla. Hirsjärvi ja Hurme (2009) määrittelevät

haastattelun edut ja haitat. Haastattelu on eduksi, kun kysymyksessä on vähän kartoitettu ja tuntematon alue, haastateltavan puhe halutaan sijoittaa laajempaan kontekstiin ja halutaan syventää saatavia tietoja esimerkiksi lisäkysymyksillä sekä halutaan korostaa sitä, että haastateltava ihminen nähdään objektin sijaan subjektina ja aktiivisena osapuolena. Haittapuolina ne ovat aikaa vievä ja kustannuksia aiheuttavia, litterointi vie paljon aikaa. Haastattelijalta vaaditaan taitoa ja kokemusta, sekä se miten paljon haastattelija olemuksellaan vaikuttaa haastateltavaan. Aineiston analysointi, tulkinta ja raportointi ovat usein ongelmallista, jos tutkijalla ei ole aiempaa kokemusta haastatteluista ja analysoinneista. Myös haastateltavan motivaatio on keskeinen seikka haastattelun onnistumiselle. Haastateltava ei ole välttämättä motivoitunut, vaan hänellä on mielessään muita asioita, tai hänellä on kiire, vastaa pintapuolisesti ja hajamielisesti sekä haluaa nopeasti eroon haastattelutilanteesta. Eskola ja Suoranta (2001) mukaan haastattelu on eräänlaista keskustelua, joka tapahtuu tutkijan aloitteesta ja on tutkijan johdattamaa.

Tutkijan rooli on olla luomassa mahdollisimman hyvää teoriataustaa tutkittavista asioista ja toimintamallia varsinaisen projektin toteuttamiselle riittävine pohjatietoineen. Eskola ja Suoranta (2001) nostavat esiin 1) aineiston kattavuuden. Kuinka paljon aineistoa kerätään, jotta tutkimus on tieteellistä, edustavaa ja yleistettävissä. 2) Aineiston statuksen, mikä on teoreettinen merkitys suhteessa tutkimusongelmaan. 3) Aineiston koon, harkinnanvarainen, teoreettinen tai tarkoituksenmukainen poiminta. Ei pyritä yleistykseen, vaan pyritään kuvaamaan tapahtumaa, ymmärtämään toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta ilmiöstä. Kun uudet tapaukset eivät tuota uutta tietoa, on aineistoa viimeistään silloin riittävästi.

Kemmis ja Wilkinson (1998) tunnistivat viisi toimintatutkimuksen luonnetta. Osallistuva: käytännössä tämä on kohteen koko prosessin tutkimusta ja toimintaa sisäpiirissä. Kollaboratiivinen/tuloksekas yhteistyö: osallistujat, sisäiset ja ulkoiset ryhmät, tekevät käytännön yhteistyön yhdessä tarkoituksena saavuttaa hyviä lopputuloksia. Sosiaalinen: tässä positiossa käytäntö on osa sosiaalista kontekstia.

Kriittinen: esitetään problematisoiden oletukset, käytännöt ja olemassa olevat vaihtoehdot perinteisestä tavasta toimia ja tiedosta. Vapauttava: tavoite on valtuuttaa kaikki osallistujat ottamaan vastuu prosessien ohi parantamalla käytäntöjä omista tiedoista ja taidoista.

1.4 Raportin rakenne

Johdannossa pohjustetaan aihetta yleisellä tasolla sekä perustellaan aiheen valintaa. Käydään läpi tutkimuskysymykset, sekä pää- että apututkimuskysymykset, miten tutkimus aiotaan viedä läpi, minkälaisia tuloksia tutkimuksella pyritään saavuttamaan. Toisessa osassa syvennytään teorian kautta perehtyen osaamisen kartoittamiseen, oppimiseen, innovointiin, muutosjohtamiseen ja tietojärjestelmäomistajuuden mukanaan tuomiin haasteisiin. Kolmannessa osassa tuodaan empiria mukaan ja syvennetään vielä enemmän osaamista tutkimuskysymyksiin vastaamisen mahdollistamiseksi.

Neljännessä osassa esitellään palvelukeskustoimintaa ja sen toimintaympäristöä yleisellä tasolla sekä esitellään Kieku- tietojärjestelmä, joka on keskeinen tekijä tämän tutkimuksen taustalla. Osaamisen hallinnan osio esitellään paremmin sen suorasta riippuvuudesta tutkimusaiheeseen ja samalla käydään läpi hieman digitalisaatiosta. Samoin neljännessä osassa esitellään Palkeiden ICT- tulosalue tarkemmin prosesseineen, strategioineen ja toimintaympäristöineen.

Viidennessä ja viimeisessä osassa vedetään yhteen opit ja johtopäätökset sekä niiden avulla pyritään mahdollisimman hyvin vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Samoin kerrataan mitä on opittu ja miten tutkimuksen kohteena olleen muutosprojektin voi toteuttaa parhaalla mahdollisella tavalla.

2. OSAAMINEN, OPPIMINEN, MUUTOS JA KEHITTÄMINEN

Tässä luvussa perehdytään oppivan organisaation rakenteeseen, osaamisen tunnistamisen sekä osaamisen hallinnan ja määrittämisen, innovaatioiden, muutosjohtamisen teorioiden sekä ydinkyvyyksien tunnistamisen kautta.

2.1 Osaamisen tunnistaminen

Osaaminen, sen tunnistaminen sekä reagointi osaamisen muutokseen muuttuvat koko ajan voimakkaammin myös Suomessa. Holmström (2015) korostaa sitä, että tekniikan kehitys muuttaa olennaisesti työn luonnetta ja vaatii isoja rakenteellisia uudistuksia työmarkkinoilla. Tärkeimmiksi lääkkeiksi Suomen talouden ongelmiin Holmström nostaa työmarkkinoiden uudistamisen ja nuorista huolehtimisen. Työvoimasta huolehtiminen ja työvoiman kohdentaminen ovat avainasemassa. Internet, robotiikka ja digitalisoituminen ovat tätä päivää ja välttämättömyksiä. Kehityksessä pitää olla mukana, sitä ei voi estää. Niiden kieltäminen pudottaa kehityksen kelkasta. Boudreau & Ramstad (2008) kirjoittavat, henkilöstöasioiden yleisosaaaja – terminä saattaa kadota kokonaan osaamisen hallinnan kehittymisen myötä. Sumkin ja Tuomi (2012) mukaan osaaminen on toimintaa joka koostuu tiedoista, taidoista ja kokemuksesta. Kokemus vastaavasti on tiedon ja taidon yhdistämistä toiminnaksi, joka rakentuu myös hiljaisen tiedon varaan.

Aho ym. (2006) mukaan tulevaisuuden yrityksissä työskentelee osaajia, joiden työtehtävät painottuvat joko ratkaisujen toteuttamiseen (tekijät), osaamisen soveltamiseen asiakkaan tarpeiden mukaisesti (soveltajat) tai kehittämiseen ja uuden luomiseen (näkiäjät). Osaamistason nousu mahdollistaa työtehtävien laaja-alaisuuden, mikä taas johtaa vähitellen eri ammattiryhmien rajojen hämärtymiseen. Uuden luominen perustuu oman osaamisen jakamiseen, yhdessä kehittämiseen ja jalostamiseen. Uutta osaamista syntyy useammin innovaatioverkostoissa. Osaamisen laaja-alaisuus merkitsee myös väistämättä sitä, että kapeaan alueeseen erikoistuneiden huppuosaajien on kyettävä tarkastelemaan ja tutkimaan asioita useilta eri suunnilta.

Suomen ongelma Holmströmin (2015) mukaan on epäonnistumisen pelko, ei ymmärretä sen tärkeyttä, että sekin on osa oppimista. Toinen hyvin oleellinen ja keskeinen asia on nuoret; "Teknologinen muutos on niin nopea, että itse asiassa vain nuoret ovat pysyneet siinä mukana. Nuoret ovat tosiasiallisesti vanhoja viisaampia, mikä on ainutlaatuista historiassa. Nuorten pitäisi oikeastaan opettaa vanhempia." Boudreau & Ramstad (2008) mukaan analysoimalla eri osaajajoukkoja keskenään voidaan muodostaa työtehtävistä, rooleista ja toiminnoista segmenttejä sen mukaan, kuinka paljon ne määrällisesti ja laadullisesti aiheuttavat muutoksia tärkeimmässä strategian osatekijöissä. Organisaatiot luulevat monesti jo virheellisesti tunnistaneensa keskeiset osaajajoukkonsa, kun ne on vertailtu keskimääräisen strategisen arvon perusteella. Osaajajoukkojen vertailu pitää kuitenkin tehdä vertailemalla niiden keskeisyyttä, näin saadaan uudenlaisia vastauksia osaamisen hallinnan avulla. Osaamispäätösten pitäisikin keskittyä niihin osa-alueisiin joissa missä vaihtelevuus on työntekijöiden osalla suurinta.

Osaamiskartoituksia on tehty toistaiseksi kahdessa ICT- tulosalueen ryhmässä (Palkeet Intra, 2015b). Palkeissa osaamista kartoitetaan ja tunnistetaan jo nyt järjestelmällisesti Kiekun osaamisen hallinnan avulla osana OSKE- projektia. Näissä pilottikartoituksissa henkilö tekee itse omasta osaamisesta suhteessa tehtävän vaatimukseen arvio jonka sitten käy läpi esimiehensä kanssa. Samalla he käyvät keskustelun tavoitteista ja osaamisen kehittämisestä. Pilottiin on osallistunut toistaiseksi noin 40 työntekijää ja kaksi esimiestä. Näiden lisäksi pilottiin on osallistunut osaamiskartan valmisteluun muutama esimies ja prosessipäällikkö (Palkeet 2015c). Näistä toimenpiteistä syntyneitä tietoja käytetään hyväksi osaamisen johtamisessa.

Jungnerin (2015) mukaan robotiikka muuttaa maailmaa tavalla, joka ei ole koneiden hallittavissa, vaan tarvitaan uudenlaista osaamista työntekijöiltä. Asiakaspalautteen ymmärtäminen ja hyödyntäminen nousee vielä entistä suurempaan rooliin vs. netissä annettu palaute tuotteista. Osaamisella on tulevaisuudessa entistä suurempi vaikutus yksilön kilpailukykyyn. Digitalisaation

avulla työntekijät ovat entistä paremmin yhteydessä ja se helpottaa vuorovaikutusta. Tämä mahdollistaa joukkoälyn käyttämisen. Ideoita ja palautteita kerääminen on entistä tehokkaampaa. Julkisella puolella veroehdotuksen kerääminen sähköisesti on hyvä esimerkki digitalisaation onnistumisesta. Ja vastaavasti Tabletkoulu tarjoaa mobiililaitteilla toteutettavia opetusratkaisuja jolloin oppimistuloksia voidaan seurata sekä aineistoja päivittää reaaliaikaisesti. Opetus on suunniteltavissa ja tavoitteet asetettavissa oppilaskohtaisesti. Digitalisaatio tulee mullistamaan koulutuksen, silloin oppilaasta tulee osa oppimisprosessia sekä samalla vähenevissä määrin opetuksen kohde.

Uusien liiketoimintamallien ja niihin liittyvän oppimisen mahdollistaminen on vaikeaa ilman nuoria ja heidän osaamistaan tekniikan osalta internetin ollessa keskiössä. Internet on Holmströmin (2015) keskeistä ydinosaamista, se muuttaa työn sisältöä oleellisesti. Nuoret ovat juuri se parhaiten internetin hyödyntävä osapuoli organisaatioissa. Internetin mieletön tietomassa ja sen hyödyntäminen on se missä meidän pitää olla maailman parhaita. Työtehtävien erikoistuminen on tullut hyvin todennäköisesti tiensä päähän, nyt on varauduttava osaamisen käyttämiseen mitä erilaisimmissa tehtävissä. Boudreau & Ramstad (2008) mukaan organisaatioiden tulee parantaa osaajajoukkojen suorituksia, laadullisia, määrällisiä tai molempia, siellä, missä niiden tuottokäyrä on paras ja mahdollinen hyöty suuri.

Boudreau & Ramstad (2008) raportoivat kehittämänsä HC Bridge- viitekehyksen tärkeimmät tekijät ja määritelmät:

- Kestävä strateginen menestys. Miten aiomme kilpailla ja puolustaa asemaamme?
- Voimavarat ja prosessit. Mitä meidän on rakennettava, toteutettava ja suojeltava?
- Organisaatio ja osaaminen. Mitä rooleja ja rakenteita meidän on parannettava?
- Vuorovaikutus ja toiminta. Miten ihmisten on käyttäytyvä ja tehtävä yhteistyötä?

- Kulttuuri ja kyvykkyys. Millaisia ominaisuuksia työntekijöillä on oltava kollektiivisesti ja yksilöinä?
- Toimintaperiaatteet ja käytännöt. Millaisia ohjelmia ja toimintoja meidän on otettava käyttöön?
- Investoinnit. Millaisia voimavaroja meidän on hankittava, ja miten ne tulisi kohdentaa?

2.2 Osaamisen hallinta

Huonot osaamispäätökset eivät synny Boudreau & Ramstadin (2008) mukaan henkilöstöammattilaisten tekeminä, eivätkä syyt löydy huonoista henkilöstöjärjestelmistä, vaan taustalla löytyy hyvää tarkoittavien johtajien päätökset joiden vaikutukset osaamiseen eivät ole tarkoituksenmukaisia. Tällöin paras tapa parantaa osaamiseen liittyvää päätöksentekoa, on parantaa juuri henkilöstötoiminnan ulkopuolista päätöksentekoa. Verrattuna taloudellisiin päätöksiin, myös osaamispäätösten kohtalo on niiden johtajien, päälliköiden, esimiesten ja työntekijöiden käsissä, jotka tekevät muiden sekä omaan osaamiseen vaikuttavia päätöksiä. Palkeissa on jo osaamisen pilottiprojektissa otettu mukaan prosessin omistajat ja esimiehet, tällä pyritään poistamaan juuri edellä mainittua mahdollista ongelmaa. Yksi osaamisen hallinnan perusajatuksia on keskittyä sellaisiin osaamis- ja organisaatiopäätöksiin, joilla on suurin vaikutus pitkän aikavälin strategiseen menestykseen. Osaamis- ja organisaatiopäätökset perustuvat usein hyvin laajoihin ja yleisluonteisiin strategisiin tavoitteisiin, kuten ”innovaatioiden lisääminen” tai ”huippuluokan asiakaspalvelun tarjoaminen”. Henkilöstöstrategiat ovat vain harvoin riittävän tarkkaan määriteltyjä.

Perinteinen henkilöstötoiminnan päätöksentekomalli nojaa parhailtaan jopa moneen tietojärjestelmään jotka on valjastettu henkilöstötoiminnan ulkopuolella toimivia johtajia heidän päätöksenteossa. Vaikuttavia tekijöitä ovat ainakin palkkarakenteet ja kompetenssijärjestelmät. Palkkarakenteen ollessa useasti ainoa osaamispääoman kartoittamiseen soveltuva viitekehys organisaatiossa, tulee siitä helposti päätöksiä ohjaava taho esimerkiksi sellaisille päätöksille, jotka koskevat

nimenkirjoitusoikeutta, osallistumista johtamiskoulutukseen, pysäköintipaikkojen jakamiseen ja muita asioita, joilla ei ole mitään suoraa tekemistä mallin alkuperäisen tarkoituksen kanssa. Samoin on koko organisaatiota palvelevien kompetenssijärjestelmien laita. Hyvin toteutettuna ne pystyvät tarjoamaan pohjan osaamisen määrittämiselle, mittaamiselle ja kehittämiselle. Usein ne sisältävät myös tehtäväkohtaisen vaatimusmäärittelyn, loogisen etenemisen ja tehtävien väliset siirtymäkohdat. Tällöin järjestelmää voidaan käyttää tärkeimpien johtamisjärjestelmien yhtenäistämiseen. Palkkarakenteiden tavoin tällaiset järjestelmät tukevat päätöksentekoa ja analysointia. Kuitenkaan nämä eivät pysty tarjoamaan uusia näkemyksiä kuten vaihtoehtoisten liiketoimintamallien vaikutusta osaamiseen, arvolupauksiin ja osaajamarkkinoinnin kilpailuun. (Boudreau & Ramstad 2008).

Boudreau & Ramstadin (2008) mukaan organisaatioon ja osaamiseen liittyvä päätöksentekotiede on liitettävissä kahden tyyppisiin johtamisjärjestelmiin:

- Henkilöstötoiminnan ulkopuolisiin järjestelmiin, joissa pitäisi käsitellä osaamiskysymyksiä.
- Osaamisen johtamisjärjestelmiin, usein henkilöstötoiminnan sisällä, jotka ottavat huomioon organisaation strategiset puitteet.

Vaikeinta voi olla uusien päätöksentekomallien käyttöönotto jotka kilpailevat jo olemassa olevien johtamisprosessien kanssa.

Henkilöstö- ja osaamissuunnittelun prosesseilla on sitä vähemmän strategista vaikutusta, mitä vähemmän niillä on yhteyttä organisaation ydinprosesseihin. Osaamis- ja organisaatiopäätösten isoa merkitystä kilpailuedulle pidetään nykyään käytännössä itsestäänselvytenä. Strategian kannalta on kuitenkin oleellisen tärkeää tunnistaa se oikea osaajajoukko organisaatiossa. Tähän liittyen voidaan kysyä: millä organisaation osa-alueella osaamisen ja organisaation laadun parantaminen vaikuttaa eniten organisaation strategiseen menestykseen? Voidakseen kyetä vastaamaan tähän kysymykseen, pitää ensin löytää organisaation keskeiset tekijät. Organisaation pitää kyetä löytämään tärkeimmät voimavarat ja niihin liittyvät prosessit. Organisaation ja osaamisen yhdistävä tekijä juuri siihen

mitä osa-alueita on parannettava, että niillä olisi mahdollisimman suuri vaikutus prosessien ja voimavarojen strategisesti merkittäviin tekijöihin. Ei siis pidä miettiä mikä osaaminen on tärkeää, vaan millä osa-alueiden kehittämällä saadaan aikaan suurin positiivinen vaikutus aikaan. Ajatellaan vaikka asiakasrajapinnassa työskentelevät, asiakkuuden ammattilaisia pidetään automaattisesti tällöin tärkeimpinä resursseina, mutta heillä on jo yleensä riittävä osaaminen. Onkin löydettävä ne resurssit joiden osaamisen kasvattamisella on suurin positiivinen vaikutus aiempaan nähden ajatellen vaikka asiakkaan saamaa päivittäistä palvelua. Mihin resurssiin silloin pitää kohdentaa osaamisen kasvattaminen? Siihen joka tuottaa parhaan tuloksen asiakkuustyytyväisyyteen. Osaamisen hallinta on varmasti tuloksellisempaa, kun strategioista tulee kokonaisvaltaisempia ja kehittyneempiä. (Boudreau & Ramstad 2008).

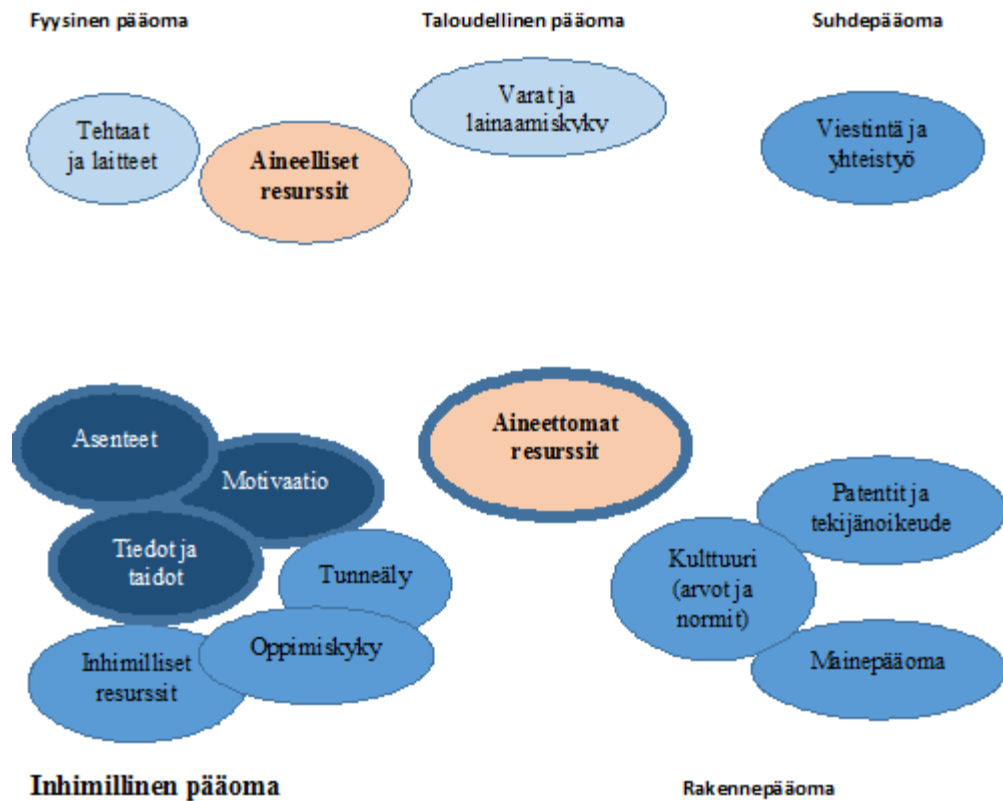
2.3 Ydinkompetenssit

Hamel ja Prahalad (1990) mukaan organisaation ydinosoamisella on kolme perusominaisuutta: ne tarjoavat pääsyn monen tyyppisille markkinoilla, edistävät merkittävästi tuotteen hyötyjä ja niitä on kilpailijoiden vaikea kopioida. Vastaavasti Hamel (1994) mukaan organisaatio voi hävitä kahdella tavalla: ydinosoamista ei tunnisteta ja kilpailuetua antava osaaminen hajoaa erillisiin organisaation yksiköihin. Ydinosoamisen hyödyntämättä jättäminen aiheuttaa potentiaalisen kasvun menettämisen, sekä osaamisen hajoaminen eri yksiköihin aiheuttaa sen vähenemisen, johtuen osaamisen kehittämisen puutteesta. Kuten johdannossa jo viittasin, tutkimme ryhmätyönä Lappeenrannan teknillisen yliopiston, tietopääoman strategisen johtamisen kurssilla, Palkeiden ydinkompetensseja. Harjoitustyöhön liittyvä tutkimus suoritettiin kahden erillisen kierroksen haastattelututkimuksena *kartoittaen Palkeiden ydinkompetenssit* ja niiden taustalla olevat aineelliset ja aineettomat resurssit sekä *arvioitiin resurssien tärkeys*. Vaikutusten ja riippuvuuksien osalta kuvauksessa hyödynnettiin arvonluontikarttaa. Harjoitustyössä määritettiin viisi tärkeintä resurssia, ja tutkittiin niiden suorituskykyä ja niihin liittyviä indikaattoreita. Haastatteluiden perusteella tärkeimpinä osaamisalueina nousivat esiin asiakkuusosaaminen, talous- ja

henkilöstöhallintoon liittyvä osaaminen, verkko- ja sähköiseen viestintään liittyvä osaaminen, palveluiden tuotteistaminen ja prosessiosaaminen sekä esimiestaidot. Haastattelun perusteella juuri esimiehet pitivät esimiestaitoja tärkeimpänä ydinkompetenssina. Palkeissa fyysiseen pääomaan kuuluu mm. laitteet ja osittain aineelliset resurssit. Inhimillinen pääoma käsittää tunneälyn, tiedot ja taidot, oppimiskyvyn, inhimilliset resurssit sekä asenteet ja motivaation. Taloudelliseen pääomaan kuuluvat varat ja lainaamiskyky sekä aineettomat resurssit. Suhdepääoma taas käsittää viestinnän ja yhteistyön. Rakennepääomaan kuuluu palkeissa kulttuuri, maine ja patentit.

Boudreau & Ramstad (2008) mukaan organisaatio joka tuntee kilpailijoitaan paremmin omat keskeiset tekijät, sillä on tällöin paremmat mahdollisuudet kilpailuedun strategiseen toteuttamiseen. Myös osaamis- ja organisaatiovoimavarojen keskeisyys on muutoksen paineen alla. Osaajajoukkojen keskeisyys voi vaihdella organisaatiossa huomattavasti, kuitenkin päätöksenteossa käytetään perinteisiä viitekehyksiä. Jotkut organisaatiot ovat laajentaneet kompetenssimalliaan suorituskäytännöllä lisäämällä siihen tietoa roolien vastuista ja haasteista sekä yleisistä ja roolikohtaisista teknisistä pätevyysvaatimuksista, näin ne voivat käyttää kompetensseja paremmin hyväkseen tehtäväkohtaisen vaatimusten tarkemmassa määrittelyssä. Ja vastaavasti mitä keinoja meillä on käytössämme ikääntyvän henkilökuntamme pitämiseksi organisaatiossa tai heidän tietämyksen keräämiseksi ennen kuin he jäävät eläkkeelle?

Kuvassa 2 on kuvattu Palkeiden resurssien tärkeys graafisessa muodossa. Tuloksissa *aineettomat resurssit* (kuvassa leveämpi äärioviiva) koettiin tärkeämmiksi kuin aineelliset. Tämäkin seikka korostaa osaltaan osaamisen ja oppimisen tärkeyttä. Tärkeimmiksi yksittäisiksi tekijöiksi pääomien osalta muodostuivat *inhimillinen pääoman* (suurempi fontti kuvassa) osat. Inhimillinen pääoma käsittää tunneälyn, tiedot ja taidot, oppimiskyvyn, inhimilliset resurssit sekä asenteet ja motivaation. Kolme tärkeintä olivat henkilöstön (inhimillinen pääoma), *tiedot ja taidot sekä asenteet ja motivaatio* (kuvassa leveämpi äärioviiva ja tummempi taustaväri).



Kuva 2. Palkeiden resurssien tärkeys.

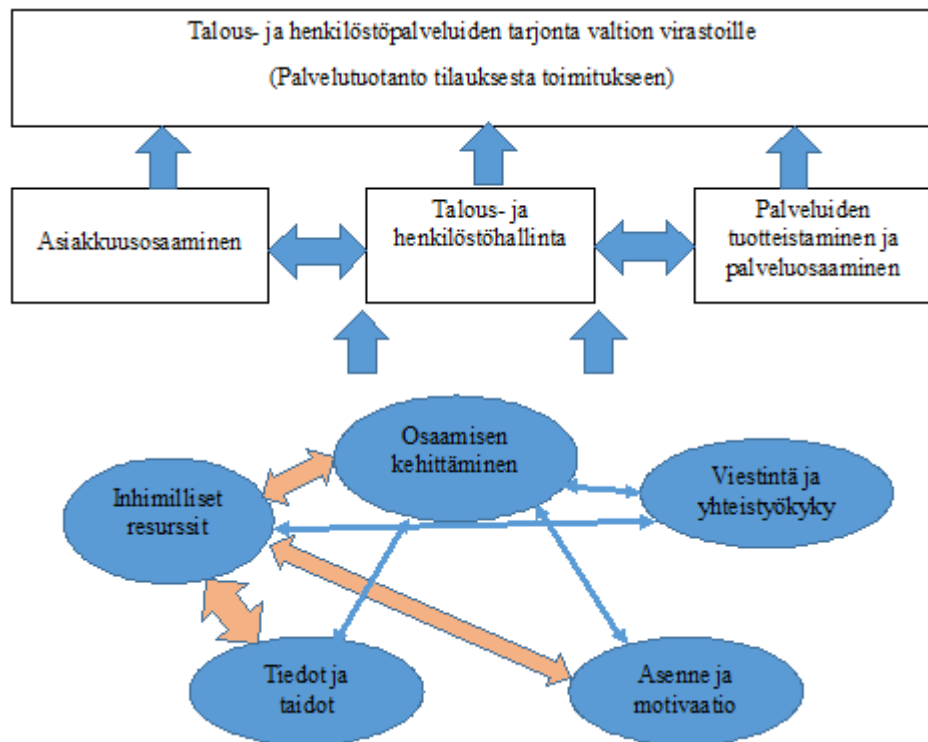
Aho ym. (2006) mukaan osaamisen eri ulottuvuudet, tiedot, taidot, arvot, asenteet, verkostot ja laatu, ovat kilpailukykyämme ja hyvinvointimme perusta. Inhimillisten voimavarojen kehittyminen ja hyödyntäminen on tulevaisuudessa nykyistä paljon monimuotoisempaa. Silvennoinen ja Tulkki (1998) mukaan elinikäinen oppiminen määrittellään inhimillisten voimavarojen jatkuvaksi kehittämiseksi kunkin yksilön omilla ehdoilla ja omalla vastuulla. Ihmisissä on siis varantoja jotka pyritään saamaan täysipainoisesti tuotantotoiminnan käyttöön. Laajalti puhuttu seikka inhimillisten voimavarojen jatkuvasta käyttämisestä antaa viitteitä siihen, että niistä ei ole huolehdittu riittävän hyvin.

Kun organisaatioiden kyky hahmottaa paremmin osaajajoukkojen tuottokäyriä, paranee samalla kyky tehdä optimaalisempia organisaatio- ja osaamispäätöksiä. Organisaatiot jotka kykenevät osaamisen segmentointiin hyvin, tulee olemaan etulyöntiasema. Ne pystyvät tekemään laadukkaampia päätöksiä ja ne pystyvät

paremmin perustelemaan työntekijöille, miksi investoinnit kohdistetaan sinne, mistä niistä saa eniten hyötyä. Tämä on oikeudenmukaista, vaikka se ei olisi kaikkien mielestä tasa-arvoista. Yksi tärkeimmistä kysymyksistä kuuluukin: Voiko organisaatiomme muuttaa tuotantotoimintoaan niin, että se saisi suuremman hyödyn helpommin saatavilla olevasta osaajajoukosta? (Boudreau & Ramstad 2004). Blom ym. (2001) vastaavasti nostavat esiin, että kyky omaksua ja soveltaa uutta tietoa on aina erotellut ihmisiä. Samoin opitut valmiudet hyödyntää teknisiä innovaatioita tiedon tuottamisen ja hallinnan työkaluina jakavat ihmiset selviytyjiin ja syrjäytyjiin. Mitä vaativampaa tietotyötä käsitellään, sitä nopeammin kerran opittu tieto vanhenee.

Asiakastyytyväisyyden ylläpitämiseksi on tärkeää kehittää omaa osaamistaan, joka taas antaa pohjan uusille tiedolle ja taidoille kuten myös viestintä- ja yhteistyötaidoille. Oman henkilökohtaisen osaamisen kehittäminen ja uusien taitojen oppiminen luo parempaa motivaatiota ja nämä kaikki vaikuttavat positiivisesti asenteisiin. Harjoituksessa valittiin tutkittaviksi kohteiksi henkilöstön osaamisen, asenteet ja motivaation, osaamisen kehittämisen sekä viestinnän ja yhteistyökyvyn.

Dynaaminen arvonluontikartta, kuvassa 3, luotiin haastatteluiden ja aineettomien resurssien tärkeysjärjestystä apuna käyttäen. Palkeiden dynaaminen arvonluonti muodostuu viiden tärkeimmän tekijän ympärille, joita ovat *inhimilliset resurssit, tiedot ja taidot, asenne ja motivaatio, osaamisen kehittäminen ja viestintä- ja yhteistyökyky*. Nuolien avulla on ilmaistu vuorovaikutussuhteen vahvuus, mitä paksumpi nuoli sitä vahvempi vuorovaikutussuhde. Dynaaminen vuorovaikutussuhde on erityisesti ihmisten resurssien, tiedot ja taidot, asenne ja motivaatio, osaamisen kehittämisen ja viestintä- ja yhteistyökyvyn välillä (korotettu oranssilla värillä). *Vahvin vuorovaikutussuhde on kuitenkin ihmisten resurssit, osaamisen kehittäminen ja tiedot ja taidot välillä* (nuolen paksuus oranssin värin lisäksi kuvaa yhteyden vahvuutta).



Kuva 3. Palkeitten dynaaminen arvonluontikartta.

Blom ym. (2001) korostavat kuitenkin työntekijöiden viihtyvyyden, vahvan ammatillisen identiteetin sekä kokemuksen työn hallinnasta olevan osa inhimillisten voimavarojen täysimittaista hyödyntämistä. Boudreau & Ramstad (2008) korostavat samaa seikkaa, asiakkuustyytävyyden paras positiivinen kehitys saadaan löytämällä ne resurssit joiden osaamista kehittämällä saavutetaan halutut tulokset. Koko ajan asiakasrajapinnassa toimivat resurssit saavat joka päivä tärkeää tietoa asiakkaan tilanteesta. Tämä tieto tarvitaan prosessien suunnittelijoille ja kehittäjille käyttöön.

Osaamiseen ja sen liittyvään kehittämiseen liittyväksi ydinsuorituskysymykseksi valittiin: *Miten henkilöstön tietämys ja osaaminen tunnistetaan sekä miten niitä kehitetään ja ylläpidetään?* Koska osaamisen kehittäminen organisaatiossa sekä olemassa olevan osaamisen tunnistaminen on todella haastavaa mitata pelkästään yksittäisellä mittarilla, niin kyseisen resurssin seurantaan käytetään organisaatiossa tehtävää henkilöstön osaamismatriisia. Matriisissa on kuvattu henkilöiden osaamisalueet, käydyt koulutukset sekä suunnitelma tulevaisuuden koulutus- ja osaamistarpeista. Osaamisen kehittämiseen liittyen ryhmä valitsi

ydinsuorituskysymykseksi: *Miten paljon henkilöstön osaamisen kehittämiseen panostetaan?* Osaamisen kehittämisen tarpeet ja koulutussuunnitelmat on käsitelty henkilöstön osaamismatriisissa, mutta se ei kerro välttämättä koulutuksiin tehtyjen panostuksien suuruutta. Tästä syystä ryhmä valitsi resurssin seurantaan euromääräisen mittarin, jolla seurataan koulutukseen käytettyjen eurojen määrää per henkilö. Osaamisen kehittämisen mittaamista euroilla, ei välttämättä saada tietoa sisällöllisestä kehityksestä. Harjoituksessa todettiin, että yhdellä tietyllä mittarilla ei saavuteta riittävää sisällöllistä tietoa osaamisen kehittämisen osalta. Boudreau & Ramstad (2008) esittävät vastaaventyypisiä kysymyksiä hakiessaan uusia näkökulmia toimintaperiaatteita ja käytäntöjä: Kuinka voimme erottua osaajamarkkinoilla käytäntöjemme avulla? Kuinka käytäntömme toimivat yhdessä? Mitkä ovat menestykset edellytykset?

Harjoituksen lopputuloksena henkilöstön *keskeisimpinä tulevaisuuden resursseina tunnistettiin palvelutuotannon motivoituneita moniosaajia sekä taloushallinnon ja henkilöstöhallinnon asiantuntijoita*. Moniosaajien suhteellinen lisääntyminen mahdollistaisi resurssien joustavan sijoittamisen organisaatiossa. Mikäli valtiontalouden tehostamistoimenpiteiden vuoksi Palkeiden henkilöstön määrää joudutaan vähentämään, joustavalla henkilöstön sijoittamisella on mahdollista varmistaa laadukkaan toiminnan jatkuminen. Palvelutuotantoa tukevan teknisen tuen tarvetta pidettiin myös hyvin merkittävänä tulevaisuuden resurssina varsinkin tilanteessa, jossa Palkeiden hallinnoimien tietojärjestelmien määrä kasvaisi. Vastaavasti tiedonhallinnan kehittämisen kannalta olisi panostettava tiedon laatuun, tiedon päivittäjien hallintaan sekä päällekkäisen tiedon poistamiseen ja ajantasaisen tiedon ylläpitoon. Paremmalla tiedon hallinnalla voidaan edistää tiedon käytettävyyttä sekä säästää tiedon etsimiseen menevää aikaa.

Tutkimuksen mukaan henkilöstötyytyväisyyskysely nousi keskeiseen rooliin inhimillisen pääoman mittaamisessa. Tutkimus toi esille sen, miten kannattaisi aloittaa tietojohdamisen strategian johtaminen. Yritykset varmasti tekevät tätä työtä tietämättään, mutta tämän prosessin avulla se tulee enemmän läpinäkyväksi. Myös toisella haastattelukierroksella saadut kommentit analyysin paikkansapitävyydestä

osuivat hyvin todellisuuden kanssa yhteen ja haastateltavien huomiot tukevat harjoituksen tekijöiden havaintoja. Organisaatiossa tehdään paljon tietojohdamiseen liittyvää työtä, työllä ei ole välttämättä henkilöstölle aina yhteistä nimittäjää, niin tällöin tehty työ saattaa jäädä helposti huomioimatta. Kun ulkopuolinen taho haastatteluun lähestyy organisaatiota, henkilöstö havaitsee kuinka paljon hyvää työtä organisaatiossa jo tehdään. Boudreau & Ramstad (2004) kuitenkin varoittavat, vaikka on yhä suurempia ja kattavampia tietomassoja käytettävissä, henkilöstömittarien avulla saadaan vain harvoin aikaan todellista strategista muutosta. Osaamisen mittaaminen on usein vain tapa hakea oikeutus henkilöstötoiminnalle kuin pyrkimys osaamisen kehittämiseen. Taulukossa 1 on kuvattu harjoituksen tuloksia kolmen tärkeimmän ydinkompetenssin, aineettoman resurssin, suorituskysymyksen ja indikaattorin kautta. Näiden avulla tätä tutkimusta voidaan pohjustaa jo osin teorialla täydentäen.

Taulukko 1. Tärkeimmät suorituskysymykset.

Organi- saation toimiala	Perus- tehtävä	3 tärkeintä ydin- kompe- tenssia	3 tärkeintä aineetonta resurssia	3 tärkeintä suorituskysymystä	3 tärkeintä indikaattoria
Valtion hallin- nollisten palve- luiden tuottaja	Palkeet toimittaa talous- ja henkilöstö- palveluja valtionha- llinnon virastoille, laitok- sille ja rahas- toille sekä n. 80 000 yksittäise- lle palkansa- ajalle	Asiakas- hallinta Asiakas- osaaminen Asiakkaan tarpeiden tunnis- taminen	Inhimil- liset resurssit Tiedot ja taidot Asenteet ja motivaatio	Mikä on henkilöstön vaihtuvuus organisaatiossa ? Miten henkilöstön tietämys ja osaaminen tunnistetaan sekä miten niitä kehitetään ja ylläpidetään? Miten motivoitunutta Palkeiden henkilöstö on?	Henkilöstön vaihtuvuus vuositasolla Henkilöstön osaamismatrii- si Henkilöstötyy- tyväisyys- kysely

Hicks & Petersonin (1999) mukaan henkilökohtaisen kehittymisen välttämättömät sekä riittävät ehdot ovat:

- näkemys ja oppijan on tiedettävä mitä hänen tulee kehittää
- motivaatio, on oltava halukas käyttämään vaadittava määrä aikaa ja energiaa itsensä kehittämiseen
- uusi tietämys, tiedettävä, miten vaadittavat uudet taidot ja kyvyt voi hankkia
- käytännön kokemus, saatava ja käytettävä mahdollisuudet uusien taitojen kokeilemiseen työssä
- ja vastuullisuus, on sisäistettävä uudet kyvyt ja taidot niin, että ne parantavat suorituksia ja tuloksia.

Aho ym. (2006) mukaan organisaatioiden tarvitsema osaaminen muodostuu tiedoista ja taidoista, arvoista ja asenteista sekä verkostoista. Tiedoilla ja taidoilla tarkoitetaan koulutuksen tai kokemuksen kautta hankittua tiedollista ja taidollista perusosaamista, jota työtehtävistä selviytyminen vaatii. Yksilön ja työyhteisön arvojen on sovittava yhteen. Asenteillaan yksilö asemoituu työtä ja työyhteisöönsä. Jokaisen yksilön henkilökohtainen verkostoitumien korostuu entisestään ja sillä on entistä suurempi painoarvo jo rekrytointitilanteessa. Osaamisen laatu koostuu edellä mainituista tekijöistä.

2.4 Yksilön, ryhmän ja organisaation oppiminen ja innovointi

Argyris & Schönin (1996) mukaan jokainen organisaatio oppii, joko helposti tai tekemällä virheitä. Organisaation oppiminen on jonkin tekemistä paremmin kuin aiemmin. Organisaation oppiminen alkaa yksilön oppimisesta, sen jälkeen pienet tiimit ja ryhmät oppivat ja vähän vähältä organisaatio oppii. Organisaatio ei itsessään tiedä mitään, organisaation oppiminen on ohjeissa, käytännöissä, ympäristössä ja prosesseissa. Vastaavasti organisaation tietämys on jotain yksilöiden mielissä. Se voidaan menettää, kun yksilö lähtee organisaatiosta. Tietoa voidaan varastoida, muokata, tulkita ja uudelleen käyttää. Sengen (1990) mukaan oppiva organisaatio koostuu viidestä peruspilarista: henkilökohtainen kasvu,

mielen mallit, yhteisen vision luominen, tiimioppiminen sekä systeemiajattelu. Argyris & Schönin (1996) vertaavat organisaatiota tietokoneeseen jota voi ohjelmoida, sille voi opettaa tehtäviä yms., mutta onko se silloin oppinut jotain. Tietokone itsessään ei osaa mitään, se ei osaa päätellä itsenäisesti (ilman ohjelmointia) eikä oikeastaan osaa muutakaan tehdä itsenäisesti. Samoin on organisaatio, se ei ole mitään ilman yksilöitä, mutta se on kuitenkin enemmän kuin yksilöiden summa. Atkinson & Stiglitz (1969) osoittivat oppiminen tekemällä toimintoa empiirisesti auttaa rakentamaan tietotaitoa ja osaamista. Rosenberg (1972) mukaan oppiminen tapahtuu oppimisen prosessien avulla, kun asiakas (tai työntekijä) käyttää uutta tuotetta ja/tai palvelua, ja näin siis rakentaa tietämystä ja osaamista sen käytöstä.

Argote & Miron-Spektorin (2011) mukaan kyvykkyys oppia ja mukautua on kriittinen taito organisaatiolle pitkällä aikavälillä. Tietämys syntyy tietoa sovellettaessa käytäntöön ja kokemuksiin, sekä yksikön/tiimin tuottaessa uutta tietoa itselleen. Oppiminen tapahtuu ajan kuluessa, ei hetkessä, ja kokemus luo tietämystä. Sumkin ja Tuomi (2012) mukaan oppimisen edellytyksenä on poisoppimisen avulla tehtävä tila uudelle oppimiselle. Poisoppimisen alueita voivat olla esimerkiksi aiemmin opitut tiedot, jotka ovat muuttuneet, vakiintuneet rutiinit tai asioiminen aina samojen henkilöiden ja ryhmien kanssa. Haasteena onkin yksilön kohdalla tiedostaa omat työtavat ja reflektoida niitä. Pitää uskaltaa miettiä mistä olisimme valmiit luopumaan. Moilanen (1999) mukaan oppivaksi organisaatioksi kuvataan organisaatiota, joka kouluttaa henkilöstöään tai sillä voidaan tarkoittaa ihmisläheisesti toimivaa organisaatiota. Oppivana organisaationa voidaan pitää esim. tuotekehitysorganisaatiota, tietotekniikkayritystä tai yliopistoa. Joku voi pitää organisaatiotaan oppivana, jos ihmiset ottavat opiksi omasta työstään, toinen taas luonnehtii omaa yhteisöään oppivaksi, koska siellä opitaan erehdyksistä ja virheistä.

Vähitellen oppiminen on hyväksytty osaksi inhimillisten voimavarojen kehittämistä työelämässä. Oppijoilta odotetaan entistä aktiivisempaa otetta niin koulutuksessa kuin työnsä kehittäjänä. Yksilön tiimistä tai ryhmästä on tullut tärkein yksittäinen oppimisen edellytys. Työssä oppiminen perustuu saatuun

palautteeseen, työkokemuksen arviointiin ja yhteisen tietämyksen rakentamiseen. Oppiminen tapahtuu yhä useammin ongelmien kautta joita kohdataan työssä ja, kun ei ole saatavilla rutiiniratkaisuja. Reflektio on välttämätöntä ajatellen oppimista, ilman sitä oppiminen on vain toimintaa. Reflektiivisiin (arvioiviin) prosesseihin kuuluu yksilöllisten ja yhteisten kokemusten ja tiedon muokkaaminen käsitteelliseksi. Yksilöllisten ja yhteisten oppimisresurssien hyödyntäminen vaatii oppisen johtamista, työssä oppiminen ei voi olla sattuman varaista. Oppimisen pohjana on henkilökohtainen kokemus joka jaetaan ryhmän kanssa. Osaaminen ei perustu vain tietoon ja tekemiseen, vaan myös osallistumiseen ja oppimiseen. Yksittäisen työntekijän osaaminen ei ole vain henkilökohtaista, vaan se pitää kyetä jakamaan muiden työntekijöiden kanssa. Jatkuva tilanteiden, ihmisten ja olosuhteiden tulkinta ovat niitä taitoja, joita opitaan vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Oppimista ei ole oikeastaan ilman toimintaa, oppiminen tapahtuu niissä yhteyksissä ja tilanteissa joissa ollaan tekemisissä muiden ihmisten kanssa. (Saarinen ym. 2007).

Järvensivu & Koski (2008) mukaan oppivien organisaatioiden kodalla puhutaan sekä innovaatioista että oppimisesta. Oppivan (ja innovoivan) organisaation ytimessä toimivat työntekijät, joiden oleellinen osaamisalue on jatkuva oppiminen, kehittyminen sekä kehittäminen. Innovatiivisessa työpaikassa työntekijällä on siis paremmat mahdollisuudet oppimiseen ja kehittymiseen. Tiimimäinen organisaatio itsessään palvelee työntekijöiden oppimista ja tietotaidon kehittymistä. Se myös muuttaa ns. perustyöntekijän tiedon ja älykkyyden uusien arvojen lähteeksi, se voi luoda uusia työtapoja ja parantaa tuottavuutta. Uuden tuotantomallin keskiössä ovat innovaatiot, jotka on tunnistettu organisaation kilpailueduksi. Mitä enemmän innovaatioita, sitä suurempi on hyöty. Innovaatio ja oppiminen ovat läheisessä vuorovaikutussuhteessa. Oppimisen ei tarvitse synnyttää täysin uutta teknologiaa, vaan se voi olla olemassa olevan tiedon uutta soveltamista. Oppimisen tutkimuksessa onkin keskeiseksi asiaksi noussut, miten työssä opitaan.

Jungner (2015) kuvaa innovatiivista hankintaa siten, että julkishallinnon organisaatio ostaa ongelmaan ratkaisun, ei tarkkaan määriteltyä palvelua. Yksi innovaation lähde voi olla se, että avataan julkisen hallinnon tietovarannot. Jonkin

verran tätä on jo tehty onnistuneesti. Euroopassa on jo julkisen hallinnon tietokantoja avattu noin 30 000. Marton etc. (1993) mukaan ”Oppimisella tarkoitetaan suhteellisen pysyviä, kokemukseen perustuvia muutoksia yksilön tiedoissa, taidoissa ja valmiuksissa sekä näiden välityksellä itse toiminnassa”. Oppimisen lopputulos on tietojen lisääntymistä ja, että muistaa asiat sekä kykenee soveltamaan ja toistamaan ne tarvittaessa. Oppimisen prosessi taas vastaavasti on asioiden ymmärtämistä, ajattelun muuttumista, pystyy näkemään jonkin asian uudella tavalla sekä sitä, että muuttuu ihmisenä.

Liao ym. (2008) mukaan kolmas teollinen vallankumous pohjautuu tietoon. Innovaatiot ovat edellytys tiedon luomiseen ja tietojohdamisen ydin. Drucker (1993) kirjoittaa tietämyksen olevan vain kilpailuetu. Vastaavasti Liao ym. esittää tiedon hitauden (kyvyn soveltaa tietoa käytäntöön ja oppimisen hitaus) rajoittavan organisaation kykyä oppia ja ratkaista ongelmiaan sekä rutiini-ongelmanratkaisukeinojen säästävän aikaa ja välttävän näin riskejä. Aivan kuten ihmisen joka on syntyään oikeakätinen, on hänen vaikeaa ja hidasta oppia vasenkätiseksi. On erittäin tärkeää yrittää välttää tiedon hitauden negatiivisia vaikutuksia. Tiedon hitautta ilmenee useasti kohdatessa rutiinin omaisia ongelmia, niihin tarjotaan rutiininomaisia ratkaisuja ja tämä on tiedon hitautta. Organisaation oppimista tapahtuu, kun yksilöt käyttävät oppimaansa ongelmien selvittämiseen. Jokaisen organisaation täytyy kehittää omat prosessinsa itse. Organisaation innovointia on yleensä kahdenlaista, prosessien ja tuotteiden.

Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle (2011) mukaan innovaatiolla ja suorituskyvyllä on positiivinen relaatio organisaation oppimiseen sekä tuottavuuteen ja innovaatioon. Innovoimalla organisaatio voi sopeutua ulkoiseen ympäristöön siten, että sillä on menestymismahdollisuudet pitkällä aikavälillä. Yritysten ja organisaatioiden täytyy innovoida entistä nopeammin kuin aiemmin. Tuoteinnovoinnilla ja tuottavuudella on positiivinen vaikutus toisiinsa. Organisaation oppiminen on prosessi joka tuottaa uutta tietämystä ja parantaa organisaation valmiuksia. Organisaation oppiminen mahdollistaa kehittämään kyvykkyyksiä, jotka parantavat innovoinnin luomia mahdollisuuksia tuottavuuteen. Innovaatiot täytyy kääntää olemassa olevaksi tietämykseksi ja yksilöiden täytyy jakaa osaamisensa ja tietonsa.

Cook & Yanow (1993) mukaan organisaatio alkaa oppimaan, kun sen yksilöt oppivat ja organisaation oppiminen tapahtuu, kun se prosesseja kehitetään. Simon (1991) esittää ”Kaikki oppiminen tapahtuu yksilöiden päässä: organisaatio voi oppia vain kahdella tavalla 1) sen yksilöiden oppiessa, tai 2) investoimalla uusiin yksilöihin joilla on osaamista mitä organisaatiolla ei aiemmin ole ollut”. Organisaatio osaaminen ja oppiminen on jotain mitä organisaation yksittäinen työntekijä ei voi tehdä. Organisaation oppiminen on kykyä oppia miten tehdään se mitä tehdään. Jokaisen organisaation täytyy oppia ennen kuin niillä on tietämystä. Organisaation syntyessä sillä ei ole lainkaan osaamista, sen yksittäisillä jäsenillä voi olla sitä. Tämä osaamisen oppiminen tapahtuu kollektiivisesti, ei yksilöllisesti. Suuri osa organisaation oppimisesta on hiljaista tietoa, se on kommunikointua ja ymmärrettyä. Huomion pitää olla ryhmien käytäntöjen oppimiseen, ei yksittäisen henkilön pään sisään menevän tietoon. Fokuksen pitää olla uuden oppimisessa ja vanhan, turhan poisoppimisessa.

Järvensivu & Koski (2008) mukaan työntekijöiden tulee oppia kontrolloimaan tunteitaan kyetäkseen toimimaan itsenäisemmin. Yrittäjämäisemmän riskejä pelkäämättömän sekä enemmän työlle omistautuneen työtavan oppiminen nähdään keskeisinä seikkoina oppimiselle. Vastaavasti työnantajan tavoitteista pyritään tekemään työntekijän tavoitteita ja työntekijän henkinen kasvu nähdään oppimisen edellytyksinä. Potentiaalina nähdään yksilön kyky oppimiseen, tämä halutaan nähdä rajattomana. Kyseessä on tuotantotekijä joka voi laukaista markkinoille innovaation joka on erittäin tuottava organisaatiolle. Toisaalta jatkuva kilpailu ja pudotuspeli työmarkkinoilla ovat enemmän esillä kuin aiemmin. Tämä aiheuttaa kysymyksen siitä miten suuri motivaatio yksittäisellä työntekijällä on oman tietotaidon ja osaamisen jakamiseen. Jatkuvuus työsuhteessa kyseenalaistetaan alati, mistä löydetään työntekijän sitoutuminen oppimiseen juuri sen hetkisen työnantajan ehdoilla.

Oppimisen verkostoitumisen yksi edelläkävijöistä suomessa on Järvensivu & Valkaman (2008) mukaan on Combino- oppimisverkosto. Combino- verkosto on innovatiivisen työelämän kehittämiskombinaatioiden oppimisverkosto, 2004–2009, jota Tampereen yliopisto koordinoi Tampereen aikuiskoulutuskeskuksen

toimiessa kumppanina. Tämän verkoston ideana on kehittämishankkeiden rakentaminen sekä työelämälähtöisten tarpeiden kehittäminen ja niihin ammatillisen koulutuksen yhdistäminen. Keskeisiä osa-alueita on ollut mm. työpaikkojen rekrytointiosaamisen kehittäminen

Argyris & Schön (1978) esittivät yksi- ja kaksikehäisen oppimisen mallin. Suomalaisessa kirjallisuudessaakin puhutaan usein single-loop ja double-loop oppimisen malleista. Yksikehäinen oppiminen on organisaation strategian mukaista oppimista, jossa työntekijät oppivat hakemalla tehokkaampia työtapoja ja organisaation tavoite on poistaa laatupoikkeamia. Kaksikehäisen oppimisen tasolla huomio kiinnitetään kuitenkin toimintaa ohjaaviin normeihin. Tämä tuottaa parhaimmillaan organisaatioiden rakenteiden muutosta, päämäärien tarkentumista, sekä normien ja proseduurien päivittymistä. Argyris & Schön (1978) mukaan normaalisti organisaatiossa opitaan yksikehäisen mallin mukaan. Esteenä kaksikehäiselle oppimiselle nähdään yksilöiden ja organisaation käytännöt. Yksilöllä suurimmat esteet ovat päivittäiset rutiinit ja mekaaniset toimintatavat. Näiden defensioiden purkaminen johtaa parhaimmillaan kaksikehäiseen oppimiseen, joka taas voi johtaa tuottavuuden kasvuun.

Druckerin (1993) mukaan tiimityötä voidaan kuvata kolmella perusmallilla, joiden varaan kaikki työn organisointi (myös oppiminen) voidaan rakentaa:

- pesäpallojoukkue (tai kriketti) – mallissa kaikki osallistujat pelaavat samassa joukkueessa. He eivät kuitenkaan pelaa yhtä aikaa, vaan peli etenee ennalta määrätyn kaavan mukaan toisiaan seuraavien yksilösuoritusten perusteella. Jokaisen yksilön paikka on ennalta tarkkaan määritelty.
- jalkapallojoukkue- mallissakin jokaisella on oma ennalta määritelty paikka, mutta joukkueen jäsenet toimivat joukkueena yhtä aikaa.
- tenniksen nelinpeli- mallissa tiimi tai joukkue on riittävän pieni, alle kymmenen henkilöä mielellään. Jokainen jäsen täydentää omalla osaamisella joukkueen muita jäseniä. Toisaalta tässä joukkueessa heikoin lenkki määrittää joukkueen vahvuuden. (Drucker, 1993).

Oppimista ja uutta tietoa luova organisaatiokulttuuri edellyttää luottamusta, joka kannustaa rohkeuteen ja joka arvostaa virheistä oppimista. Johtamisen toimintatavat edellyttävät silloin moniarvoisuutta, oppimiseen kannustamista, avointa kommunikaatiota, opitun mallintamista/prosessoimista, sitoutumista tiedon hyödyntämiseen sekä kannustamista hyvien käytäntöjen levittämiseen organisaatiossa. Tietoa tuottavassa organisaatiossa prosessit on tuotteistettu niin hyvin, että ne palvelevat koko organisaatiota. Tällöin kehittyminen on motivaation synnyttäjänä, kun puhutaan yksilön, ryhmien ja koko organisaation oppimisesta. Oleellista on ymmärtää, että asiantuntijuus ja organisaation oppiminen syntyy tällaisen organisoidun prosessin tuloksena. Organisaation johdon tärkein tehtävä onkin luoda organisaatioon kulttuuri joka kannustaa kyseenalaistamaan, tiedon hyödyntämisen muutostyön osana ja jonka pohjana on avoin kommunikaatio. (Stenvall & Virtanen, 2007).

Sydänmaanlakan (2012) mukaan oppiminen on jatkuva oppimisprosessi, jossa opimme tuntemaan itsemme paremmin ja paremmin koko ajan. Tämä oppimisprosessi kestää koko elämän ajan. Oppimisen tehokkuus on yksinkertaista, täytyy keskittyä olennaiseen, jättää kaikki turha pois, opetella sanomaan ei, asettamaan itse omat rajat työnteolle, näennäistehokkuus ei ole todellista tuottavuutta. Avoimesta ideoiden kierrätyksestä voi syntyä uusia innovaatioita oppimiseen. Oppimispäiväkirjan pitäminen on osoittautunut tehokkaaksi yksilön oppimiskeinoksi ja sen pitäminen jo ensimmäisestä luennosta/kurssin tunnista. Oppimispäiväkirjaan kerätään tärkeimmät oppimistulokset, asiat jotka todella halutaan oppia ja muistaa jatkossakin. Sen muoto voi olla lyhyitä yhteenvetoja kurseista, kirjoista, artikkeleista, luennoista ja esitelmistä. Oppimisen avulla yksilö voi pitää oman esimiehen tyytyväisenä ja se on osa johtamista. Kun osaaminen ja motivaatio ovat kohdallaan, päästään yleensä hyviin suorituksiin. Vaikeaa onkin juuri motivaation löytäminen päivästä toiseen. Fiol & Lyles (1985) mukaan organisaatorakenteet, organisaation kulttuuri, strategia ja toimintaympäristö vaikuttavat oppimisen esiintymiseen. Organisaation oppiminen on prosessi, jonka tavoitteena on kehittää toimintoja paremman tiedon ja ymmärryksen kautta. Argyris & Schön (1996) mukaan: ”Organisaatio oppii silloin, kun sen jäsenet oppivat

organisaation asettamien roolien ja sääntöjen mukaan sen puolesta tai sitä varten”. Sengen (1990) mukaan oppivan organisaation oppii aidosti, kun yksilöt oppivat ja kehittyvät, organisaation tukee oppimista ja kannustaa oppimiseen, organisaation kykenee ennakoimaan muutoksia ja muuntautuu sekä yksittäisten kehittämistoimenpiteiden tulee olla osa kokonaisuuden suunnitelmaa. Kehittämisen malli lähtee Sengen (1990) mukaan siitä, että organisaatio ei opi pelkästään virheitä korjaamalla, vaan tarkastelemalla niiden takana olevaa toimintaa. Näin päästään vaikuttamaan organisaation toimintatapoihin ja kehittämään niitä.

2.5 Osaamisen kehittämisen mahdollisuudet

Viitalan (2005) mukaan osaamisen kehittämisen nopeus voi muodostua pullonkaulaksi organisaation kilpailukyvyille. Se voi ilmetä osaajien määrän puutteena, ei ole oikeanlaista osaamista tai edellisten oikeanlaista kombinaatiota. Tai yksinkertaisesti, ei osata riittävän hyvin. Menestyminen vaatii yleensä ainutlaatuisen osaamisen jossain asiassa sekä rohkeuden keskittyä siihen. Boudreau & Ramstad (2004) mukaan ratkaisevan tärkeää on rakentaa seuraajasuunnitelumalli jossa ei tehdä enää johtajaehdokaalista. Tärkeää on laajentaa seuraajasuunnittelun mallia koskemaan tärkeimpien osaamisvoimavarojen vahvuuksia, heikkouksia ja optimaalista kehityssuunnittelua.

Palkeissa osaamisen kehittämisen malli on kuvattu alla olevan taulukon 2 mukaiseksi kahteen pääryhmään, joita kumpaakin tukee yksi alaryhmä. Pääryhmät ovat ydin- ja perusosaaminen joita tukevat erikois- ja joustava osaaminen. Ydinosuamisen alueina organisatorisella tasolla toimivat osaamisen ja prosessien johtaminen sekä kehittäminen ja niitä tukevat prosessit. Henkilötasolla ydinosuamista on asiakkaiden ja muiden toimijoiden kanssa verkostoituminen, oman osaamisen kehittäminen työkierron, väliaikaisesti muiden töiden tekemisen avulla, mentorointi. Perusosaaminen organisaation tasolla tarkoittaa toiminnan kehittämistä kaikilla osa-alueilla ja samalla osaamisen keskittämistä alueittain. Perusosaaminen sisältää myös koulutuksen ja resursoinnin ennakoivaa suunnittelua organisaation eri tasoilla.

Taulukko 2: Osaamisen kehittämisen keinot (Palkeet 2014).

Osaamisryhmä	Organisaation kyvykkyyden kehittämisen keinot	Henkilötason osaamisen kehittämisen keinot
Ydinosaaminen Erikois- osaaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Systemaattinen, strateginen henkilöstösuunnittelu ja osaamisen hallinta • Prosessien johtaminen ja kehittäminen • Avainhenkilöiden ja potentiaalien tunnistaminen ja systemaattinen kehittäminen ja hyödyntäminen resursoinnissa • Seuraajasuunnittelu ja varamiesjärjestelyt • Laatujohtaminen / Jatkuva kehittäminen • Organisaatorakenteiden ja tehtävärakenteiden kehittäminen • Kumppanuussuhteiden kehittäminen • Sisäinen rekrytointi / tehtävien kierrättäminen • Toiminnan suunnittelu ja systemaattinen suorituksen johtaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Kehittämiprojekteihin osallistuminen, myös oman organisaation ulkopuolisiin • Verkostoituminen oman organisaation ulkopuolella ja sisäpuolella • Johto- ja ohjausryhmätyöskentely • Kumppanuus- ja asiakassuhdevastuut ja näiden kehittäminen • Prosessien omistajuus ja prosessien kehittäminen • Työkierto • Väliaikainen muissa organisaatioissa työskentely, organisaation ulkoinen työkierto • Tutorin / mentorin kanssa toimiminen
Perusosaaminen Joustava osaaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Toiminta- ja menettelytapojen ja ohjeiden kehittäminen ja harmonisointi • Kohdennetut koulutusohjelmat eri osaamisalueille • Ulkoinen rekrytointi • Varamiesjärjestelyt • Kumppanoituminen • Tukitoimintojen keskitys ja tehostaminen • Palveluiden osto tai ulkoistus 	<ul style="list-style-type: none"> • Työssä oppiminen työn opastuksen avulla • Koulutukseen tai valmennukseen osallistuminen • Tietokoneavusteinen valmennus • Luennot • Itseopiskelu • Työnohjaus

Yksilötason perusosaaminen sisältää työssä oppimisen oma-aloitteisesti, kouluttautumista ja työnohjausta. Palkeissa osaamisen yhtenä työkaluna käytetään

henkilökohtaista perehdytysuunnitelmaa, jossa seurataan oppimista taulukon avulla. Taulukon avulla voidaan varmistaa henkilön perusosaamisen etenemistä mm. tietoturvan, toimintatapojen, työajan ja omaan työhön liittyvien perustehtävien osalta. (Palkeet 2015b).

Boudreau & Ramstad (2008) mukaan oleellista on tunnistaa mikä on tulevaisuuden strategian kannalta keskeistä osaamista. Seuraajaprosessi joka perustuu osaamisen hallintaan kiinnittää huomiota seuraajien muuttuvaan olemukseen (osaamiseen) ja saatavuuteen. Vastaavasti suorituksen mittaamisessa on osattava ottaa huomioon osaamisen hallinnan näkökulma. Perinteisesti suurin painoarvo on ollut niillä tekijöillä jotka ovat suoraan sidoksissa taloudellisiin näkökulmiin. Mittausjärjestelmät ovat vain niin arvokkaita kuin päätökset mitä ne parantavat. Boudreau & Ramstad (2008) mukaan vastaavasti yksityiskohtainen koulutus suunnitelma koko organisaation kannalta on toimiva. Siihen sisältyy pelkän ammatillisen peruskoulutuksen lisäksi tiettyjä asiakaspalveluun liittyviä tekijöitä. Jo pelkän tuotetietämyksen lisääminen tekee työntekijäistä parempia asiakaslähettäjiä. Myös työn tekijöiden valinnassa pitäisi ottaa entistä paremmin huomioon halua ja kykyä toimia asiakasrajapinnassa.

Aho ym. (2006) mukaan osaamisen kehittämisen ympärille syntyy nykyistä merkittävämpi markkina. Syntyy kokonaan uusia oppimiskäytäntöjä, joissa ympäristöömme sulautettu teknologia tukee oppimista vuorovaikutteisesti työssä, vapaa-ajalla ja koulutuksessa. Oppimisen lisäarvoa tuottavien organisaatioiden on profiloituttava siten, että ne huomataan. Osaamistarpeet muuttuvat: tietosisältöjen on vastattava nykyisiä ja ennakoituja osaamistarpeita, oppimisesta tulee enemmän ilmiökeskeistä ja se vaatii entistä vahvemman verkostoitumisen. Organisaatio- ja liiketoimintamalliksi Aho ym. (2006) visioivat: ”Innovatiivinen, osaava ja oppiva verkosto, joka ennakoi vuorovaikutteisesti asiakkaiden tarpeita. Verkosto tarjoaa perinteisillä ja uusilla prosesseilla eettisiä ja kilpailukykyisiä ratkaisuja sekä lisäarvoa globaalissa toimintaympäristössä”.

Aho ym. (2006) nostavat oppijan keskeiseksi tekijäksi seuraavista syistä: elinikäinen oppiminen korostuu, henkilökohtaistaminen vastaa uusiin arvoihin ja tottumuksiin, oppimistulokset paranevat, keskeyttäminen vähenee ja resurssien käyttö tehostuu. Näistä henkilökohtaistaminen vaatii:

- Oppijoiden oma rooli oppimisprosessissa määritellään.
- Kansalaiset hallitsevat oppimisprosessin ja sen edellytykset.
- Opettajia on riittävästi ja heillä on tarvittava osaaminen.
- Oppilaanohjausta ja ammatinvalinnan ohjausta kehitetään vuorovaikutukselliseksi, oppijan aktiiviseen rooliin perustuvaksi prosessiksi.
- On tarjolla yksilöllisiä, työelämän tarpeisiin vastaavia oppimispolkuja.
- Jokaiselle oppijalle annetaan mahdollisuus tehdä parhaansa.
- Monimuotoinen oppiminen on arkea.
- Tietoteknologiat tukevat oppimista.
- Koulutuksen vaikuttavuuden ja oppimisenarviointia kehitetään. Aho ym. (2006).

Oppimisen teknologisia valmiuksia on kehitettävä ja hyödynnettävä luomalla virtuaalisia oppimisyhteisöjä, digitaalisten sisältöjen luominen ja monikanavaisuutta käytetään tukemaan oppimista ajasta ja paikasta riippumatta. Aho ym. (2006). KPMG (2015) raportin mukaan: Palkeiden organisaatio on jakautunut asiakaskohtaisiin palveluryhmiin siten, että uusista käyttöönottavista virastoista vastaavat Palkeen henkilöt opettelevat itsekin Kiekun käyttöä. Asiakashaastatteluissa tuotiin erityisesti esiin, että heitä palvelevien Palkeiden henkilöiden osaaminen ei ole kovinkaan korkealla tasolla Kiekun käyttöönoton jälkeen. Tämä näkyy erityisesti asioiden käsittelyn pitkinä viiveinä ja ongelmien hallinnan hitautena. Ratkaisuna KPMG esittää: Asiakaskohtaisiin palveluryhmiin pitäisi saada parempaa Kiekun käytön osaamista esim. henkilöitä kierrättämällä. Ongelmienhallintaan tulisi saada osaavia resursseja helpottamaan varsinkin käyttöönoton jälkeistä tehostetun tuen vaihetta.

2.6 Muutoksen johtaminen organisaatiomuutoksessa

Organisaation johtaminen muutoksessa on vaikeaa ja yleensä se ei onnistu ilman virheitä. Kotter (1996) on listannut yleisimpiä organisaatioissa tehtäviä muutoshankkeiden virheitä; Suurimpana virheenä Kotter listaa liian kovan kiireen syöksyä eteenpäin ennen kuin organisaatiossa on ymmärretty muutoksen välttämättömyys. Tällöin organisaatiossa vallitsee liian suuri tyytyväisyys olemassa olevaan tilanteeseen ja muutoksen tavoitteet jäävät siten yleensä saavuttamatta. Näissä tapauksissa aikaisempi menestys, näkyvien kriisien puuttuminen, alhaiset suoritusnormit ja ulkopuolisten sidosryhmien vähäinen palaute ovat syitä nostamaan vallitsevan tilanteen tyytyväisyyttä. Boudreau & Ramstad (2008) kuvaavat ketteryyden olevan paljon enemmän kuin vain muodikas iskulause, se muutetaan erityiseksi keskeiseksi tekijöiksi, joiden vaikutukset osaamiseen ja organisaatioon ovat selkeämmät kuin vain pelkällä sanalla. Viitala (2005) kuvaa osaamisen kehittämistarpeiden kulkevan samaa rataa muutosten kanssa ja nopean reagoinnin olevan oleellista. Esimies on riittävän lähellä yksilöä, jotta hän on avainasemassa käynnistämässä tarpeelliset keskustelut ja kehittämistoimenpiteet, kun organisaation toiminta sitä vaatii. Yksilö, tiimi ja organisaatiotasolla tapahtuva oppiminen ja poisoppiminen vaativat esimiehiltä entistä laajempaa vastuualuetta. Perinteisten suunnittelu ja arviointiprosessien lisäksi pitää ottaa oppiminen huomioon.

Neilimo (2009) mukaan osaaminen ja tiedon avulla johtaminen ovat liiketoimintaosaamisen tärkeimmät tekijät nykyjohtamisessa. Johdolta vaaditaan innovatiivisuutta liiketoimintamallien rakentamisessa ja proaktiivista näkökulmaa. Neilimo korostaa tutkimaan miten osaaminen ja tiedonhalu voidaan sisällyttää strategiaan, koska nämä osaltaan muodostavat organisaation kilpailuedun. Keskeinen kysymys onkin: miten hyödynnämme tietoa. Se on ehkä tärkeämpää kuin itse tekniikka. Neilimo (2014) mukaan uuden ajan johtajan tulee kyetä rohkeasti työstämään innovatiivisia liiketoimintamalleja. Tietoa tulisi analysoida, ymmärtää ja käyttää tehokkaasti. Oikein tulkittuna ja hyödynnettynä big data tarjoaa mahdollisuuden uuden liiketoiminnan ja innovaatioiden synnyttämiseen.

Johtajan on tärkeää olla proaktiivinen ja ymmärtää tulevaa muutosta sekä kyetä johtamaan osaamista ja tietoa.

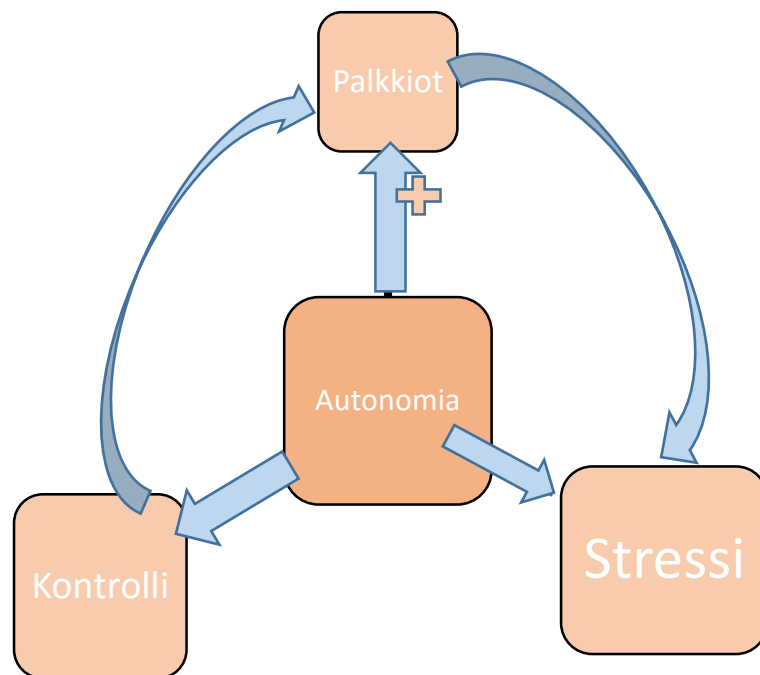
Sumkin ja Tuomi (2012) mukaan julkishallinnossa osaamisen johtaminen on osittain johdettu strategialähtöisenä. Osaamisen johtaminen on usein puheen tasolla havaittua, mutta arkiseen työhön se ei ulotu. Osaaminen ja työn johtaminen ovat esimiesten ja johdon arkisia työkaluja. Osaamisen johtamisen ja työn johtamisen tulisikin sulautua toisiinsa eikä niitä pitäisi erotella ja tarkastella erillään toisistaan. Johtaminen on osaamisen kehittämisen ja työn tekemisen jatkuvaa vuorovaikutusta. Organisaation osaaminen kehittyy vastaavasti vasta, kun osaaminen on jaettua ja se muuttuu tiimien ja ryhmien toiminnan kautta yhteiseksi osaamiseksi. Osaamisen johtaminen tulee olla organisaation strategian keskiössä. Vastaavasti esimiestyö on parhaimmillaan osaamisen johtamista, osaamisen johtamista ei voi ulkoistaa henkilöstöhallinnon tehtäväksi.

Aho ym. (2006) mukaan organisaatioiden menestymisen kannalta yhä ratkaisevampaa on kyky luoda uusia tuotteita, palveluita, toimintamalleja, organisointitapoja sekä strategisia lähestymisratkaisuja. Suurin haaste on motivoida osajia kanavoimaan luovuutensa palvelemaan organisaation tavoitteita. Tarvitaan innostavaa johtamista ja työyhteisöä, jossa ihmiset tukevat ja arvostavat toisiaan. Luovuudelle on annettava aikaa ja samoin haasteena on ylläpitää ihmisten halua oppia ja uudistua työssään. Myös on kytkettävä virallinen koulutus epäviralliseen oppimiseen, kyseenalaistettava olemassa olevia totuuksia ja itsestäänselvyksiä, kehitetään täysin erilaisia vaihtoehtoja, pohdiskellaan, väitellään ja pyritään ennakoimaan toimintaympäristön muutoksia.

Blom ym. (2001) mukaan työajan ja työn ulkopuolisen ajan suhde on yksi suurimmista tietotyöntekijän haasteista. Työajan venyminen ei ole hyödyllisen seikka organisaatiolle, tutkimukset viittaavat negatiivisiin vaikutuksiin etenkin tuottavuudessa. Kysyä voikin: Miten ketteryys ja nopeus reagoida muutoksiin muutetaan toiminnaksi Palkeissa, kun tulee esimerkiksi tarve siirtää resursseja taloushallinnosta henkilöstöhallintoon tai päinvastoin. Miten osaamisenhallinnan ja

muutosjohtamisen avulla kyetään näkemään ja ennakoimaan tällaiset muutokset? Johtajien ja johtavien asiantuntijoiden siirtäminen yksiköstä toiseen onnistuu jo nyt, miten tämä sama saadaan onnistumaan tarvittaessa suuremmalla joukolla työntekijöitä.

Blom ym. (2001) kuvaavat hyvin tietotyön ristiriitoja yleisellä tasolla kuvassa 4. Myönteisinä piirteinä siinä kuvataan suuren itsemääräämisoikeuden, sekä hyvät palkkiot ja tulot. Kuitenkin siinä on myös negatiivisia piirteitä, tuloksellisuuden kontrolli, korkeat suorituspainet ja stressi. Työn kehittämisessä ja muutosjohtamisessa onkin olennaista näiden kuvattujen ristiriitojen pienentäminen. Vaikka tietotyöläisen työ on hyvin tiukasti valvottua, odotetaan samalla kykyä omaaloitteisuuteen ja kykyyn tarttua ei-rutiininomaisiin ongelmiin. Toisaalta Blom ym. (2001) toteavat, että kaikkia tietotyöläisiä on sen verran paljon, ettei heille tarvitse enää antaa nykyistä parempia palkkioita tai suurempaa palkkaa.



Kuva 4. Tietotyön ristiriidat (muk. Blom ym. 2001)

Vastaavasti Stenvall & Virtanen (2007) toteavat, että muutoksessa harvoin pohditaan muutosten vaikutusta mikrotason toimintaan eli muutosta ei viedä läpi riittävällä tarkkuudella. Muutosjohtajien pitäisi ymmärtää, että muutokset vaikuttavat yksittäisten ihmisten työoloihin ja – prosesseihin. Muutoksen taustalla olevan oppimiskäsityksen täytyisi pysyä kirkkaana mielessä läpi muutosprojektin. Samoin liiallista yksittäisiin yksityiskohtiin ja tavoitteisiin keskittyminen vaarantaa kokonaisuuden hallinnan, koska yksityiskohdilla on taipumus muuttua. Yksilö pitäisi pystyä huomioimaan paremmin muutoksessa, muutoksen toteuttaminen kannattaa vielä läpi henkilöstön näkökulmasta ajatellen, koska henkilöstö on muutoksessa keskiössä. Lisäksi pitää muistaa mitä muutoksella oikeasti on haluttu saada aikaan. Blom ym. (2001) korostavat kasvokkain tapaamisen merkittävyyttä, millään teknisellä ratkaisulla ei saavuteta samoja tuloksia, kun puhutaan hiljaisen tiedon välittymisen, työyhteisön kulttuurin ja yhteishengen positiivisen muutoksen prosesseista.

Stenvall & Virtanen (2007) ovat tulkinneet Tricen ja Beyerin (2005) ja Martinin (2003) ajatuksia ja ovat edelleen kehittäneet listauksen organisaatiomuutoksen arvioinnissa:

- ⇒ miten laaja-alaisesta muutoksesta on kyse
- ⇒ kuinka syvällisestä muutoksesta on kyse, tähdätäänkö toiminnollisuuksien muutokseen vai kulttuurilliseen muutokseen
- ⇒ kuinka innovatiivisesta muutoksesta on kyse, tavoitellaanko ominaisuuksiltaan uusia ja moderneja toimintatapoja ja millaisia muutostekniikoita sovelletaan muutoksen aikana
- ⇒ millaisia johtopäätöksiä muutoksesta ja sen toteuttamisesta voidaan vetää
- ⇒ mikä on muutoksen läpivientiaika
- ⇒ millaiselta muutoksen toimeenpano on näyttänyt organisaation sisä- ja ulkopuolelta.

Yllä olevan listauksen avulla muutosprojektiin saa hyviä välitarkastuspisteitä ja osin hyviä loppuarviointimittareita.

Muutos, etenkin suuri, vaatii taaksensa riittävän vahvan ohjaavan tiimin. Tämä on toinen virhe joka usein tehdään muutoshankkeissa. Ainostaan hyvin pienissä organisaatioissa voi yksittäinen johtaja onnistua muutoshankkeen vetämisestä yksin. Normaalisti koko muutosjohtamistiimin pitää sitoutua tiukasti muutoksen läpivientiin, ja tiimin pitää edustaa riittävän kattavasti koko organisaatiota, siellä pitää olla vähintään jokaisen tuotantolinjan johtajat. Henkilöstöyksikkö tms. ei pysty yksinään vetämään onnistuneesti muutoshanketta läpi, jos tuotannon tuki ei ole koko prosessin mukana (Kotter, 1996).

Stenvall & Virtanen (2007) nostavat julkisen sektorin tulevien, ja jo nykyisten, vuosien haasteet muutoksen johtamisessa. Työntekijät ikääntyvät, palvelujen laatu ja saatavuustavoitteet kovenevat sekä lisäksi johtamiskäytännöt ovat monesti vanhahtavia. Blom ym. (2001) kuvaavat julkisen sektorin olevan ja olleen kovassa myllerryksessä henkilöstöjoustojen, taloudellisten leikkausten ja lakisääteisten perustehtävien tekemisestä johtuvassa ristiaallokossa. Turhan harva kokee jaksavansa edes viralliseen eläkeikään saakka, puhumattakaan kyvystä tehdä vielä tätä pidempi työura. Kiire on kuvattu suurimmaksi yksittäiseksi työympäristön haittatekijäksi. Tietotyöläisen työn aikataulu on Blom ym. (2001) mukaan selvästi kireämpi ja se on henkisesti rasittavampaa kuin tietotekniikan käyttäjien ja perinteisen työntekijän työ. Vaikka toisaalta työn kuormittavuuden kasvu on ymmärrettävä seuraus alati kovenevista vaatimuksista, ei uupunut työntekijä ole tehokas. Nämä tekijät yhdessä tai erikseen ovat vaikeuttamassa osaltaan muutosjohtajan työtä.

Sydänmaanlakan (2012) mukaan älykäs (muutos-)johtaja hallitsee kaikki johtamisen tasot, itsensä, yksilöiden, ryhmien, virtuaaliryhmien, organisaation ja erikokoisten verkostojen. Tämän kokonaisuuden hallitseminen on edellytys hyvältä johtajalta. Työntekijöiden erilaisuus tekee muutoksen johtamisesta vaikeaa, yksi ja sama keino ei toimi kaikille, työntekijöiden erilaisuus on huomioitava. Virtuaalitiimien muutosjohtaminen on erittäin tärkeää pitää tavoitteet konkreettisina. Kontrollin on oltava tiukkaa, varmistettava, että koko ajan edetään kohti sovittuja tavoitteita aikataulun puitteissa, kyettävä puuttumaan epäkohtiin

riittävän nopeasti. Sitoutuminen tehtäviin on olennaista, koska virtuaalitiimeissä luottamus on avainasemassa tavoitteiden saavuttamisessa.

Kolmantena virheenä Kotter (1996) nostaa esiin vision aliarvioimisen. Vision muutoksen takana pitää olla järkevä. Sen nojalla voidaan ihmisiä ohjata ja samoin koordinoita suurempien ihmisjoukkojen toimintaa. Oikeanlaisen vision avulla muutoshanke kestää ”kasassa” koko muutosprosessin ajan. Vision ollessa kunnossa, seuraava muutoskuoppa on viestintä. Kotter listaa kolme tyypillisintä viestintävirhettä; ensimmäisenä viestintään käytetään vain murto-osa siitä ajasta mitä se oikeasti vaatii. Tästä seuraa se, että muutoksen kohteena olevat ihmiset eivät ymmärrä muutoksen syitä. Toisessa tapauksessa johtaja(t) pitävät alaisilleen puheita, mutta keskustelu puuttuu täysin. Viesti ei mene perille edelleenkään. Kolmannessa tapauksessa johto käyttää aikaa ja energiaa runsaasti tiedotteisiin ja puheisiin, mutta osa yksilöistä toimii kuitenkin vision vastaisesti. Tämän seurauksena henkilöstön usko uuteen viestiin romahtaa kasvaneen kyynisyyden ansiosta. Tärkeintä muutosviestinnässä johtajien (tai niiden henkilöiden jotka viestivät) on käyttäytyä siten kuin viestivät muutoksesta, ristiriita puheissa ja käytöksessä vaarantaa enintään viestinnän onnistumista.

Tiellä olevien esteiden poistamatta jättäminen on seuraava virhe. Joskus esteet ovat vain ihmisten päässä, mutta nekin pitää raivata pois. Joskus jopa organisaatorakenne itsessään voi olla muutoksen esteenä, tai liian kapeat toimenkuvat. Suoritustenarviointijärjestelmä voi ohjata yksilöitä valitsemaan vision ja omien etujen välillä. Pahimpina esteinä ovat kuitenkin esimiehet, jos heidän käytös on muutosta vastaan. (Kotter, 1996).

Blom ym. (2001) mukaan ensimmäinen ja vahvin muutosulottovuus on ristiriitojen ja kilpailun lisääntyminen, toisena ammattitaitovaatimusten kasvu, kolmas on työelämän muuttumisen positiivinen puoli, palkkojen nousu ja uranäkymien muuttuminen paremmiksi. Samoin menestystekijöiden, halu ottaa riskejä, kunnianhimo ja hyvä koulutus, ovat niitä tekijöitä joita ei voi ohittaa.

Stenvall & Virtanen (2007) korostavat ennakoitavuutta muutosprojektin (tai-prosessin) osalla, miten paljon voidaan suunnitella etukäteen, vakiomäärää ei ole, koska jokainen muutosprojekti on erilainen. Muutosjohtajan roolin tärkeys nousee esille tässäkin, pitää kyetä luovimaan tarkan ja yksityiskohtaisen suunnittelun ja intuitiivisen toteutuksen välillä. Muutosprojektissa suunta ei ole aina eteenpäin, välillä mennään sivulle ja taaksepäin. Ajallinen kesto vaihtelee myös huomattavasti jolloin on huomioitava myös eri organisaatiotasolla työskentelevien näkökulmat muutoksessa riittävän nopeasti. Muutosprojektin suunnittelussa joudutaan muutos osittamaan, tavoitteet, keinot, oletetut tulokset ja vaikutukset on kyettävä eriyttämään. Kohdennuksella saadaan selville muutosarvioitiin liittyvät tietotarpeet yksilöllisesti. Tiedetään jo arviointivaiheessa mitä miten tietoa olisi tarkoituksenmukaista kerätä ja analysoida. Kuitenkin on varmistettava, että arviointiaineistot kuvaavat oikeasti tutkimusongelmaa joka tutkimuskysymysten muodossa on hahmotettu.

Boudreau & Ramstad (2008) mukaan täytyy ymmärtää, että osaajajoukkojen segmentoinnin lisääminen on organisaatiomuutos. Tietojärjestelmien omistajuuksien muutosprojektikin on siis pohjimmiltaan organisaatiomuutosta.

Kotterin (1996) mukaan muutokseen menee aikaa. Mitä suurempi muutos, sitä enemmän pitäisi olla välitavoitteita joiden tavoittamista voidaan juhla. Epäonnistuneissa muutoshankkeissa ei pyritä takaamaan, että tietyn ajan kuluttua koetaan kiistattomia onnistumisia. Oletetaan, että hyvää tapahtuu tai ollaan niin suurenmoisen vision lumoissa, että ei kanneta huolta lyhyen aikavälin asioista. Samoin voiton julistaminen liian aikaisen on yksi tyypillisimmistä virheistä. Se julistetaan heti, kun jotain merkittävää on saavutettu. Tämä on lähes varma tapa tuhota muutosprosessi. Uudet tavat ovat aina alttiita häiriöille ja taantumiselle. Uusien tapojen juurtuminen yrityksen kulttuuriin voi kestää kolmesta kymmeneen vuoteen, Muutos jää pysyväksi vain silloin, kun siitä tulee organisaation uusi ”tapa, jolla toimitaan”. Uusien toimintamallien pitää juurtua yksilöiden ja yksiköiden yhteisiin arvoihin ja sosiaalisiin normeihin, muuten ne ovat vaarassa unohtua heti paineiden hellittyä muutoksesta. Uusia toimintatapojen juurruttamiseksi on kaksi

erityisen tärkeää toimintamallia. Ensimmäiseksi pitää kyetä näyttämään organisaation henkilöille kuinka uudet toimintamallit ja asenteet auttavat heitä suorituksissa. Myös muutosten juurruttamiseksi on käytettävä riittävästi aikaa, että seuraava esimiessukupolvi sisäistää vain uuden toimintamallin ja lähestymistavat. Jos uusien toimintamallin jalkautusta ei tehdä riittävän pitkäjänteisesti, vanhat tavat nousevat yllättävän nopeasti takaisin käytäntöön. (Kotter, 1996).

Uusien toimintamallien jalkauttaminen käytäntöön on pitkä prosessi ja siinä yhtenä hyvin keskeisenä tekijänä on viestintä ja sen onnistuminen. Stenvall & Virtanen (2007) nostavat esille viestintään liittyviä huomioita. Viestinnän avulla muutosprojekti saa profiilinsa, mitä myönteisempi profiili kyetään luomaan viestinnän keinoin, sitä todennäköisemmin muutosprojekti saadaan onnistuneesti vietyä läpi. Viestintä tukee muutosta läpi projektin, sillä sitoutetaan organisaation henkilöt muutokseen, se vauhdittaa vuorovaikutusta. Avainasemassa ovat esimiehet ja heidän työntekijät, jotka ovat muutoksessa mukana. Näiden henkilöiden välinen viestintä on päivittäistä. Viestintä tapahtuu nykyisin sähköisesti internetin ja intranetin avulla. Kuitenkaan vain sähköisen viestinnän varaan ei voi rakentaa, vaan perinteisiä viestintäkanavia pitää hyödyntää. Keskustelut, ryhmäpalaverit, yksikkökokoukset ovat tehokkaita keinoja viestiä kahdensuuntaisesti. Palkeissa hyödynnetään jo tehokkaasti näitä viestintätapoja. Muutosjohtajan eräs suurimmista haasteista onkin saada itse riittävästi tietoa kentältä, jos johtajalle ei viestitä avoimesti tilanteista, ei hän niihin voi puuttuakaan.

Stenvall & Virtanen (2007) korostavat kielen käyttöä viestinnän vaikuttavuudessa. Oikein käytetty viestinnän kieli luo ammattimaisuutta, identiteettiä ja se on myös erottautumisen väline. Käyttämällä tietynlaista kieltä voidaan osa viestin vastaanottajista sulkea pois keskustelusta, tällöin luottamusta, avointa kommunikaatiota, eikä oppimista tapahdu. Ollaan tiellä epäonnistumiseen. Muutosviestinnän yksi suurimpia ongelmia onkin löytää oikealainen kieli, jonka toimijat ymmärtävät samalla tavalla. Myös muutosjohtajan tai muutosprojektin viestijän kyky kiteyttää asioita ja taito luoda viestiä tukevia tarinoita edesauttavat ja vahvistavat muutoksen onnistumista. Viestintään kohdennetaan paljon

odotuksia, esimiesten ja viestinnän muiden henkilöiden on onnistuttava viestimisessään, jos halutaan onnistua muutosprojektin läpiviennissä.

Jelley (2015) johtaman tutkimuksen mukaan ilmeni, että työntekijät vaativat yhä enemmän hyvinvointia edistäviä toimia työpaikoiltaan. Tutkimuksessa nimettiin kuusi (työ-)elämänlaadun ulottuvuutta, joita kohentamalla työnantajat voivat merkittävästi vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin. Ne ovat sosiaalinen vuorovaikutus, helppous ja tehokkuus työympäristössä, fyysinen ympäristö, yksilön kehittyminen, tunnustuksen antaminen sekä terveys ja hyvinvointi. Taloudellisesti vaikeina aikoina aineettomiin hyvinvointitekijöihin pitäisi työpaikoilla kiinnittää vähän normaalia enemmän huomiota.

3. PALVELUKESKUSTOIMINTA, ICT - TOIMINTAMALLI JA KIEKU- TIETOJÄRJESTELMÄ

Tässä luvussa perehdytään palvelukeskustoimintaan yleisesti ja tarkemmin Palkeiden ICT- tulosalueen toimintaan ja sen prosesseihin. Luvussa myös tarkastellaan Kieku- tietojärjestelmää, jonka omistajuuden siirtämisestä ja sen aiheuttaman osaamisen vaikutusten tutkimuksesta on kyse tässä diplomityössä.

3.1 Palkeet yleisesittely

Talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskustoiminta alkoi valtiohallinnossa vuonna 2005. Vuonna 2010 silloiset neljä palvelukeskukset yhdistettiin yhdeksi yhtenäiseksi palvelukeskukseksi, nimeltään Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus (virallinen lyhenne on Palkeet).

Palkeet 2015



Kuva 5. Palkeiden organisaatio (Palkeet 2015a).

Kuvan 5 mukaisesti asiakkaat ovat Palkeiden toiminnan lähtökohta. Palvelutuotanto, ICT, osaamiskeskus, controller- toiminnot ja hallintoyksikkö ovat Palkeiden yksiköt, toimitusjohtajan johtaessa toimintaa.

Palkeet kehittää toimintaansa jatkuvasti ja pyrkii olemaan vaikuttava suunnannäyttävä hallinnon palveluratkaisuissa tarjoamalla tuotteistettuja talous- ja henkilöstöhallinnon perus- ja lisäpalveluja sekä asiantuntijapalveluja. Toiminnan kustannukset katetaan palvelumaksuilla, asiakkaina ovat lähes kaikki valtionhallinnon virastot, laitokset ja rahastot, joissa on yhteensä noin 80 000 palkansaajaa. Palkeissa työskentelee tällä hetkellä, kesäkuu 2015, noin 750 henkilöä, liikevaihdon ollessa vuonna 2014, 53 M€ (Palkeet 2015a).

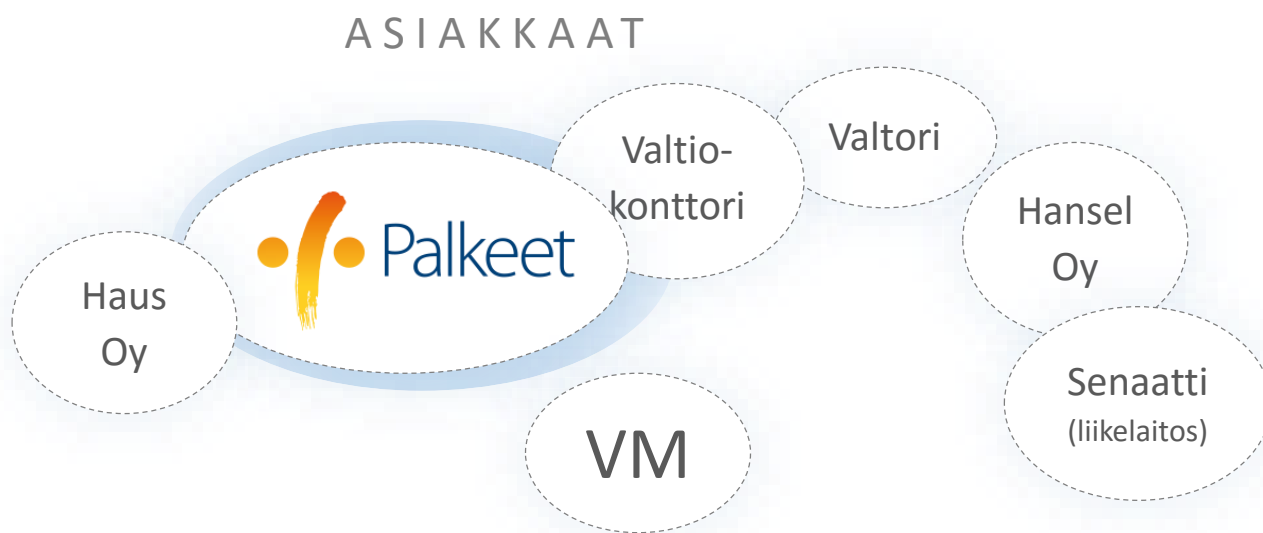
Vuosi 2015 on Palkeiden historian kymmenes ja toiminta kehittyy koko ajan enemmän asiakassuuntautuneeksi, ja tavoitteena on olla asiakkaalle lisäarvoa tuova kumppani. Palkeet toimii neljällä paikkakunnalla, Hämeenlinna, Joensuu, Mikkeli ja Pori, Joensuun toimiessa hallinnollisena pääpaikkana. Kuopion ja Turun toimipaikat lakkautettiin heinäkuun alussa 2015. Tuotannon tunnuslukuja vuodelta 2014: lähes 100 asiakkuutta, 1,2 miljoonaa palkkalaskelmaa, 1,3 miljoonaa ostolaskua, 0,6 miljoonaa myyntilaskua, tilinpäätökset 63 kirjanpitoyksikölle. (Palkeet 2015a).

3.2 Palkeiden toimintaympäristö

Valtion taloushallinnon keskeisiä toimijoita ovat eri hallinnonalojen ministeriöt ja virastot, Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus (Palkeet), Valtiokonttori sekä valtiovarainministeriö. Talous- ja henkilöstöhallinnon referenssiryhmät, Palkeiden asiakasneuvottelukunta, sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan neuvottelukunta sekä erilaiset foorumit tukevat toimijoiden yhteistyötä. Toimintoihin kytkeytyvät oleellisesti sekä sisäiset että ulkoiset asiakkaat. Palkeiden tehtävänä on valtioneuvoston asetuksen (229/2009) mukaan tuottaa talous- ja henkilöstöhallinnon tuki- ja asiantuntijapalveluja valtion

virastoille, laitoksille ja talousarvion ulkopuolisille rahastoille sekä eduskunnalle ja sen alaisuudessa toimiville yksiköille (Valtiovarainministeriö 2014a).

Yhdessä muiden valtionhallinnon palveluntarjoajien kanssa, kuva 6, Palkeet tuottaa luotettavia ja helposti hankittavia palveluita koko valtionhallinnon käyttöön. Yhtenäinen tapa toimia ja toimivat palvelukokonaisuudet tuovat tehokkuutta koko sektorin toimintaan. Palkeiden tavoitteet johdetaan valtiovarainministeriön tulosoajauksesta ja Palkeiden määrittämästä strategiasta (Palkeet 2015a).



Kuva 6: Valtion palveluntarjoajat (Palkeet 2015a).

Strategien mukaan hyvä asiakaskokemus ja laajentuva palveluvalikoima tukevat asiakkaan ydintoimintaa. Toiminta ja sen johtaminen perustuu sujuviin prosesseihin, tehokkaisiin tietojärjestelmiin sekä tiedon oikeanlaiseen hyödyntämiseen. Palkeiden palvelut on sovitettu valtionhallinnon talous- ja henkilöstöprosesseihin ja ne tuotetaan keskitetyillä tietojärjestelmillä. Palveluista sovitaan asiakkaiden kanssa palvelusopimuksessa. Palkeiden palvelut kattavat talouspalvelut, henkilöstöpalvelut, asiantuntijapalvelut sekä niihin liittyvät tuen ja ylläpidon palvelut. Palveluvalikoimaan sisältyvät sekä yhtenäiset perus- ja lisäpalvelut sekä asiakkaan erityispiirteet huomioiva lisäpalvelu. Palvelukanava on monikanavainen jolloin asiakkaan tarpeet voidaan huomioida joustavasti (Palkeet

2015a). Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon, tuki ja ylläpidon prosessit, asiantuntijapalvelut sekä Palkeiden palveluvalikoima on kuvattu taulukossa 3.

Taulukko 3. Prosessit ja palveluvalikoima (Palkeet 2015a).

Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon prosessit ja Palkeiden palveluvalikoima		
	Prosessit	Palveluvalikoima
Talous- hallinnon prosessialueet	Suunnitelmista tuloksiin	Sisäinen laskenta
	Hankinnasta maksuun	Menojen käsittely
	Tilauksesta perintään	Tulojen käsittely
	Kirjauksesta tilinpäätökseen	Seurantakohteiden ylläpito, kirjanpito, tilinpäätös
Henkilöstö- hallinnon prosessit	Ohjaus ja johtaminen	
	Rekrytointi	Hakuvaiheen lisäpalvelut
	Palkkaus ja palkitseminen	Palkanlaskenta
	Palvelussuhteen hallinta	Palvelussuhteen hallintaan liittyvät tehtävät, Palvelusaikalaskenta, nimikirjan ylläpitäminen
	Osaamisen ja koulutuksen hallinta	
	Työajan hallinta	
	Matkustus	Matka- ja kululaskujen tarkastus, maksaminen ja arkistointi
Tuki ja ylläpitopalvelut		Käyttäjätuki, käyttövaltuushallinta, sovellushallinta, järjestelmien versiohallinta ja sovelluskehittäminen
Asiantuntija-palvelut		Talous- ja henkilöstöraportointipalvelut, projektipalvelut

Palkeiden palvelutuotannon pääprosessit ovat talous- ja henkilöstöhallinnon palvelut. Taloushallinnon prosesseja ovat sisäinen laskenta, menojen ja tulojen käsittely, seurantakohteiden ylläpito, kirjanpito ja tilinpäätös. Henkilöstöhallinnon prosesseja ovat palkanlaskenta, palvelussuhteen hallintaan liittyvät tehtävät, rekrytoinnin hakuvaiheen lisäpalvelut, matka- ja kululaskujen prosessointi.

Tukiprosesseja edellisille ovat tuki ja ylläpitopalvelut tietojärjestelmille sekä erilaiset asiantuntijapalvelut, esim. projektipalvelut (Palkeet 2015a).

3.3 Kieku- tietojärjestelmän toimintaympäristö

Valtiokonttori käynnisti Kieku-ohjelman v. 2004 ja useat hallinnonalat alkoivat perustaa talous- ja henkilöstöhallinnon perustehtäviä hoitamaan virastomuotoisia tai tiliviraston sisäisiä palvelukeskuksia. Kieku-ohjelman tavoitteena oli luoda edellytykset tuottavuuden parantamiselle 40 %:lla noin viidessä vuodessa lähtötilanteesta ja lisäksi luoda olosuhteet, joissa talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukyky ja laatu paranevat sekä samalla asiakas- ja työtyytyväisyys ovat talous- ja henkilöstöhallinnon tehtävissä parempia. Nämä tavoitteet otettiin myöhemmin talous- ja henkilöstöhallinnon toimintamallin uudistamisen tavoitteiksi. (Valtiovarainministeriö 2014b).

Taloushallinnon kehittämisessä ollaan tilanteessa, jossa palvelukeskusmalli on vakiinnuttamassa toimintaansa. Palkeiden työn osuus taloushallinnon kokonaisprosesseista oli vuosien 2010 - 2011 tuottavuusmittauksissa noin 11 %. Tällä hetkellä (v. 2014) osuus on arviolta yli 15 %. Kieku-tietojärjestelmän käyttöönoton myötä käyttöönotettavat Kieku-prosessit siirtävät taloushallinnon työtä yhä enenevässä määrin virastoista palvelukeskukseen. Kuitenkaan vuosien 2010–2011 tuottavuusmittauksissa taloushallinnon tuottavuus ei ollut kehittynyt tavoitteiden mukaisesti. Tuottavuuden kehittämistarvetta vuoden 2011 tasosta oli vielä jäljellä 28 %, jotta vuonna 2003 asetettuihin Kieku-ohjelman tavoitteisiin (40 %) päästäisiin. (Valtiovarainministeriö 2014b).

Strategian tavoitteiksi asetettiin tiedossa olevilla kehitysnäkymillä, että taloushallinnon vaatimat vuosikustannukset vähenevät vuoteen 2020 mennessä noin 25 miljoonaa euroa ja henkilöresurssit noin 28 % vuoteen 2011 verrattuna. Henkilöstön työtyytyväisyyden tavoitetaso on välillä 3,5 - 3,9 ja asiakastytytyväisyyden 3,9.

Palkeiden työn osuus kokonaistyöstä kasvaa prosessialueittain vähintään kaksinkertaiseksi ollen esimerkiksi kirjanpidossa yli 40 %. Laatu pysyy hyvänä. Tavoite on, että valtiontalouden tarkastusviraston tarkastustilaston mukaan

kirjanpitoyksiköiden tilinpäätöksissä toteutuvat oikeat ja riittävät tiedot 95 % (v. 2011 88 %) kirjanpitoyksiköistä. Tämän toteuttamiseksi valtion taloushallintoa kehitetään viiden päälinjauksen mukaisesti:

1. Tarjotaan johtamista ja päätöksenteon tarpeita tukevaa taloudellista ja olennaista taloustietoa.
2. Taloushallinnon toimijoilla on selkeät työnjaot, roolit ja vastuut palvelutuotannossa, kehittämisessä ja ohjaamisessa.
3. Yhteisiä prosesseja hyödynnetään laajasti ja Palkeiden osuutta taloushallinnon työssä nostetaan merkittävästi.

3a: Hankinnasta maksuun -prosessi on keskeinen kehittämiskohde.

4. Taloushallinnon järjestelmät on keskitetty ja koko valtionhallinto käyttää niitä.

4a: Uusi toimintatapa testataan aina ennen laajaa käyttöönottoa.

4b: Toiminnassa on varauduttu poikkeustilanteisiin ja jatkuvuuden turvaamiseen.

4. Osaaminen tukee valittua toimintamallia ja on oikeassa paikassa.

(Valtiovarainministeriö 2014b).

Valtiovarainministeriön toimenpiteet valtion taloushallinnon strategia 2020 toimeenpanossa kohdassa; Taloushallinnon toimijoiden vastuun- ja työnjaon selkeyttäminen sekä toiminnan kehittämisen varmistaminen; Valtiovarainministeriö, Valtiokonttori, Palkeet, virasto; vastuiden ja työnjakojen tarkentaminen strategian tavoitteiden mukaiseksi, taloushallinnon työryhmien tehtävien tarkennukset strategian mukaiseksi, tietojärjestelmien omistajuuden siirto vuosina 2014 – 2015. (Valtiovarainministeriö 2014b).

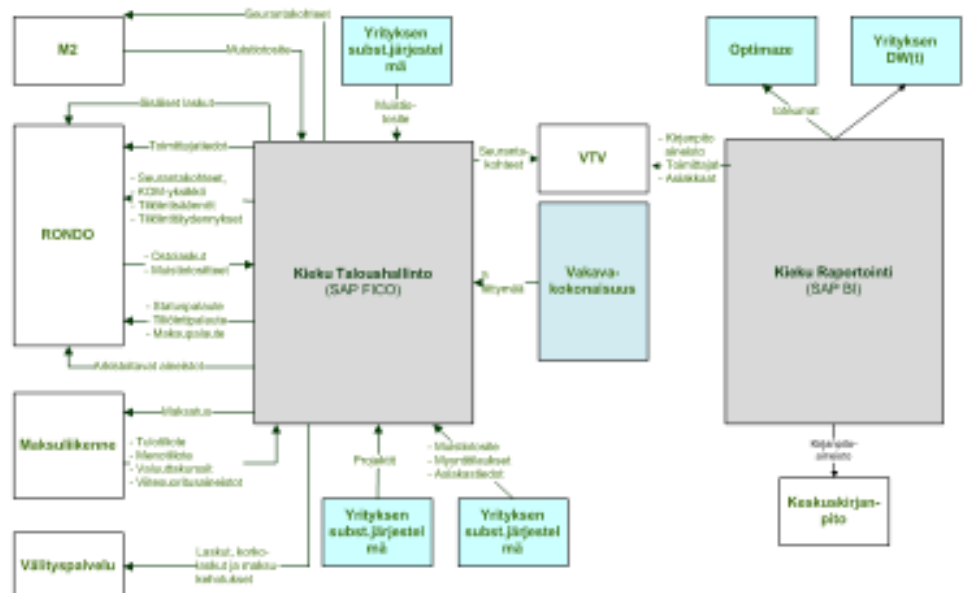
Tietojärjestelmien omistajuutta keskitetään palvelukeskukselle vaiheittain vuoteen 2020 mennessä. Keskittäminen koskee valtion yhteisiä järjestelmiä, joita tällä hetkellä ovat Kieku, Rondo R8, matkanhallinta M2 ja tilaustenhallinta Tilha. Omistajuuden siirrot toteutetaan pääasiassa siinä vaiheessa, kun järjestelmän käyttöönotto- ja käyttöönoton kehittämisvaihe on päättynyt, Kieku-hanke päättyy ja järjestelmä siirtyy täysimääräisesti tuotantokäyttöön sekä jatkokehittämiseen.

Laajempi omistajuuden siirto koskee Kieku-tietojärjestelmää, jonka osalta tavoitteena on saada käyttöönotot toteutettua täysimääräisesti vuoden 2017 alkuun mennessä. Siirron yhteydessä ratkaistaan palvelukeskuksen mahdollinen lisäresursointitarve nykyisten Valtiokonttorin Kieku-resurssien puitteissa. Tietojärjestelmän omistajuuden myötä palvelukeskus vastaa jatkossa tietojärjestelmän käytönaikaisen kehittämisen toteutuksesta. Kehittämistyössä on painotettava erityisesti tuottavuuden parantamista ja huolehdittava parhaiden käytäntöjen leviämisestä asiakasvirastojen keskuuteen. (Valtiovarainministeriö 2014b).

3.4 Kieku- tietojärjestelmän esittely

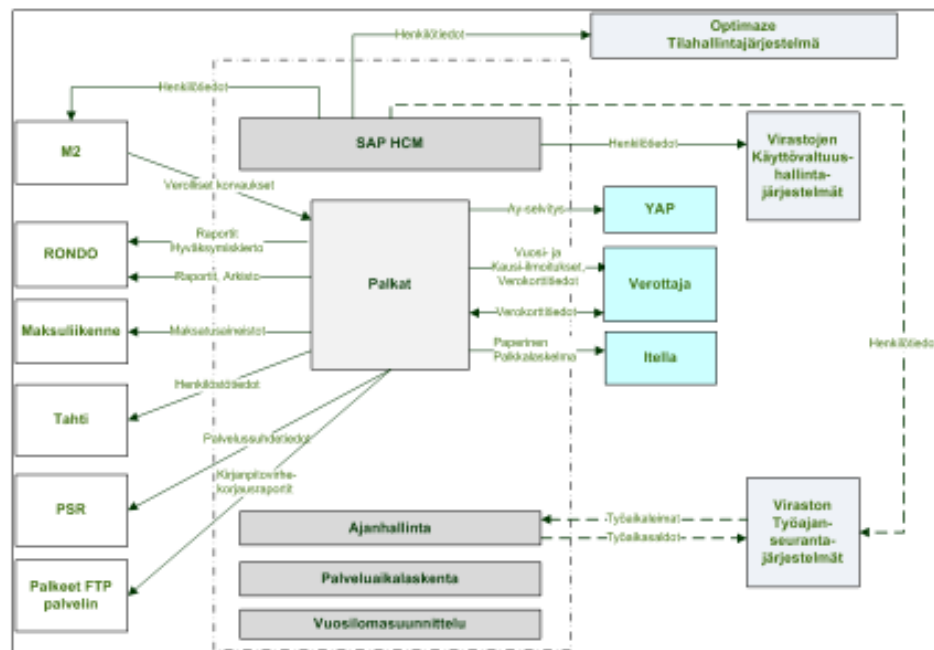
Kieku-hankkeessa on kehitetty valtion yhteiset talous- ja henkilöstöhallinnon prosessit ja niitä tukeva tietojärjestelmä. Kieku tulee ministeriöissä ja virastoissa käyttöön vuosien 2012–2016 aikana viimeisen käyttöönottoerän lähtiessä tuotantoon lokakuussa 2016. Käyttöönotossa on kyse talous- ja henkilöstöhallinnon muutos- ja kehittämishankkeesta, jossa ministeriössä tai virastossa otetaan käyttöön yhteiset talous- ja henkilöstöhallinnon prosessit sekä niitä tukeva tietojärjestelmä. Käyttöönotto tehdään ministeriön, hallinnonalan virastojen, Valtiokonttorin, Palkeiden ja CGI:n yhteistyönä. Kieku-tietojärjestelmä perustuu SAP:n ja CGI:n valmistuotteisiin, Kiekun tietojärjestelmä koostuu; Perusjärjestelmästä (SAP ECC) joka sisältää Kieku-taloushallinnon (SAP FICO) ja Kieku-henkilöstöhallinnon (SAP HCM) osajärjestelmät. Lisäksi Kieku – tietojärjestelmä sisältää Palkanlaskentaosan (CGI Palkat), Ajanhallinnan (CGI Ajanhallinta), Palveluaikalaskennan (CGI Palveluaikalaskenta) ja Vuosilomasuunnittelusta (CGI Vuosilomasuunnittelu). Kieku-tietojärjestelmän tietovarastointiraportointi, analyysi- ja vakioraportointi, toteutetaan SAP:n Business Intelligencellä (SAP BI). Lisäksi SAP BI:llä on toteutettu tiettyjä, mm. tilinpäätökseen liittyviä vakioraportteja. Integraatioalustana toimii SAP PI. Kokonaisuutta tukevat vielä järjestelmän ylläpito (SAP SolMan, Control-M, valvontaratkaisut), keskitetty käyttäjähallinta ja kertakirjautuminen (SAP CUA), itseopiskelun ja käyttäjäohjeistus (SAP Productivity Pak) sekä järjestelmän tuki Palkeet Service Desk (CA Service Desk Manager). (Valtiokonttori 2015c).

Käyttöliittymiä Kiekuun on kolme; talous- ja henkilöstöhallinnon ammattilaiset pääsevät työrooliensa mukaisesti Kieku-taloushallintoon ja Kieku-henkilöstöhallintoon ammattikäyttäjien käyttöliittymän (SAP GUI) avulla, toiseksi Palkkoihin, Ajanhallintaan, Palveluaikalaskentaan ja Vuosilomasuunnitteluun selaimen kautta. Kolmanneksi esimiehet, virkamiehet, henkilöstöasianhoitajat ja BI-raportteja tarvitsevat käyttävät selainpohjaista Kieku-portaalia. Kiekusta tehdään liittymät Valtiokonttorin tarjoamiin yhteisiin tietojärjestelmiin, kuten Rondon (R8), Tahtiin ja matkahallintaan (M2). Kassajärjestelmään tullaan myös tekemään liittymä. Kieku-tietojärjestelmä on laajuutensa vuoksi sijoitettu korotetulle tietoturvasolle. Kieku-tietojärjestelmän käyttöönottoavilta käyttäjäorganisaatioilta edellytetään liittyessä tietoturvan perustasoa. Kiekua tulee käyttämään kaikkiaan noin 65 000 virkamiestä, joista noin 3 000 on talous- ja henkilöstöhallinnon ammattikäyttäjiä. (Valtiokonttori 2015c). Kieku-tietojärjestelmä on kuvattu kuvissa 7 ja 8.



Kuva 7. Kieku taloushallinto (Valtiokonttori 2015c).

Kuvan 7 on taloushallinnon (SAP FICO) toiminnollisuuksien ja Kiekuun liittyvien, sen käyttöä tukevien järjestelmien liittyminen kuvattu. Liittyviä järjestelmiä ovat mm. M2 – matkustuksen hallinta, Rondo, Maksuliike, organisaatioiden substanssijärjestelmät sekä välityspalvelu. Kieku Raportointiosan (SAP BI) toimiessa raportoinnin järjestelmänä, yhteydet valtion keskuskirjanpitoon, Opimizeen ja tarvittaessa virastojen omiin substanssijärjestelmiin (Valtiokonttori 2015c). Kuvassa 8 on kuvattu henkilöstöhallinnon (SAP HCM ja Palkat), sen liittymien ja toiminnollisuuksia tukevien järjestelmien kannalta kuvattu. Liittymiä on mm. YAP:iin (ammattijäsenmaksut), maksuliikeohjelmaan, verottajaan, Postiin, Tahtiin, Palvelusuhderekisteriin (PSR) ja Rondon. Ajanhallinta, palveluaikalaskenta ja vuosilomasuunnittelu ovat oleellisia osia henkilöstöhallinnossa. Ytimenä henkilöstöhallinnossa toimivat SAP HCM ja Palkat (Valtiokonttori 2015c).



Kuva 8. Kieku henkilöstöhallinto (Valtiokonttori 2015c).

3.5 Osaamisen hallinta Kieku – tietojärjestelmässä

Kieku-tietojärjestelmä sisältää osaamisen hallinnan työkaluja, jotka virasto voi halutessaan ottaa käyttöön noin vuosi Kieku- tietojärjestelmän käyttöönoton jälkeen. Osaamisen hallinta on osa henkilöstöhallinnon kokonaisuutta ja sen prosesseja.

Prosessit sisältävät;

- Osaamisen arvioinnin, joka sisältää työkalun, jolla voidaan tarkastella työntekijöiden osaamista sekä osaamisprofiilia suhteessa tehtävien osaamisvaatimuksiin. Tämän arvioinnin tueksi on määritelty Valtion yhteiset osaamiset. Yhteisillä osaamisilla tarkoitetaan niitä osaamisia, joita on tunnustettu eri puolilla valtionhallintoa ja jotka yhdistävät valtion organisaatioita. Osa-alueita siinä ovat johtaminen, virkamiesosaaminen, tieto- ja viestintäteknologia, vaikuttavuus ja kehittämisosaaminen, hallinnon osaaminen sekä viestintä ja vuorovaikutus alajaotteluineen. Osaamisalueet sisältävät 2-6 osaamista, joita voidaan arvioida asteikolla 1-5 (Valtiokonttori, 2015d).
- Suorituksen johtamisen, jossa on tulos- ja kehityskeskusteluja tukevat työkalut ja toiminnollisuudet.
- Osaamisen kehittämisen, sekä tietämyksen hallinnan ja seuraajasuunnittelun. (Valtiokonttori 2015f).

Boudreau & Ramstad (2008) mukaan tehtäväkuvaukset on tehty vallitsevan tilanteen mukaisesti ja keskittyvät kuvaamaan tyypillisen henkilön ajankäyttöä tai niitä työtehtävien osatekijöitä joita pidetään kaikkien tärkeimpinä. Kiinteät tehtäväkuvaukset ovat tärkeitä, mutta päätöksentekotieteen puuttuessa tarkoittaa usein, että tehtäväkuvauksia ei muuteta edes organisaation strategian muuttuessa tai tehtäväkuvauksen suhteen muuttuessa organisaation strategiaan. Kuitenkaan organisaation ei ole luovuttava kokonaan tehtävänimikkeisiin perustuvista järjestelmistään ja rakenteistaan uudenlaisten järjestelmien hyväksi. Päätösten laatua voidaan parantaa purkamatta tehtävänimikkeisiin perustuvia järjestelmiä. Ne

kuitenkin sopivat isolle osalle tehtävistä. Organisaation on opittava ajattelemaan hyvin eri tavalla niiden ihmisten työpanoksesta joita ei aiemmin ole pidetty avaintehtävinä. Nämä muutokset ovat juuri niitä joita on vaikea toteuttaa.

Osaamisen arvioinnilla voidaan saavuttaa hyötyjä usealla eri tasoilla. Yksilötasolla voidaan hyötyä tavoite- ja kehityskeskustelujen yhteydessä erityisesti kehityssuunnitelmaa laadittaessa. Arviointi voi toimia myös urasuunnittelun työkaluna. Ryhmä- tai yksikötasolla arviointia voi käyttää apuvälineenä, kun kartoitetaan nykyistä osaamista ja selvitetään osaamisen kehittämisen tavoitteita. Organisaation tasolla arviointia voidaan käyttää henkilöstösuunnittelun ja -johtamisen tukena. (Valtiokonttori 2012).



Kuva 9. Kieku henkilöstöhallinnon järjestelmäkokonaisuus (Kivioja 2015).

Kieku – tietojärjestelmä sisältää näistä muut osat kuin tietämyksen hallinnan ja seuraajasuunnittelun, kuvattu kuvassa 9. Osaamisen arviointi (SAP PD), osaamisen

kehittäminen (SAP LSP) ja suorituksen johtaminen (SAP PD), (Kivioja 2015). Osaamisen arviointi voi kuitenkin olla osa viraston toimintaa jo ennen Kiekua, valtion yhteisten osaamisten kokonaisuus on saatavilla Kiekun sivuilta ja niiden käyttö viraston osaamisen arvioinnissa on suositeltavaa. Huomioitavaa on kuitenkin, että osaamisen hallintaa tukevien tietojärjestelmien hankintaa ei ennen Kiekun käyttöönottoa suositella, vaan työ suositellaan toteutettavaksi olemassa olevilla välineillä. (Valtiokonttori 2012). Osaamisen arvioinnissa virastossa voidaan systemaattisesti seurata ja toteuttaa osaamisen kehittämistyötä, arviointia toteutetaan tarkastelemalla työtehtävien osaamisvaatimusten ja työntekijän osaamisen välistä suhdetta. Koulutuksen hallinnan avulla virastossa voidaan hallita omia koulutustietoja. Suorituksen johtamisen osion avulla tuetaan tavoite- ja kehityskeskusteluja. (Valtiokonttori 2015e).

Kuitenkin yhteisiä osaamisia käytettäessä tulee huomioida erityisesti, ettei kaikkia yhteisiä osaamisia vaadita jokaisessa arvioitavassa tehtävässä. Yhteisten osaamisten osalta arvioidaan vain ne osa-alueet, joita kussakin kyseessä olevalta työtehtävältä vaaditaan. Tämän lisäksi voidaan arvioida ne osa-alueet, joista työntekijällä on osaamista esim. aiempaan työkokemukseen perustuen. Yhteiset osaamiset sisältävät myös sellaisia osaamisalueita (esim. virka-miesetiikan hallinta, ympäristöosaaminen), joiden arviointi numeroasteikolla ei ole välttämättä mielekästä. (Valtiokonttori 2012).

Kiekun osaamisen hallinnan työkalujen avulla voidaan saavuttaa merkittäviä hyötyjä tulos- ja kehityskeskusteluissa, kun otetaan käyttöön Kiekun osaamisen hallinnan sähköiset ominaisuudet. Kun Kieku- käyttöönotot alkavat olla ohi, voidaan keskittyä järjestelmän hyötykäytön parantamiseen osaamisen hallinnan avulla. Prosessin sähköistyminen tuo kustannussäästöjä ja prosessiin parempaa hallittavuutta ajansäätön ja paperin pyörittelyn poisjäännin myötä Näätsaari toteaa. Useat virastot ovat jo ilmaisseet kiinnostusta asiaan. (Valtiokonttori 2015f).

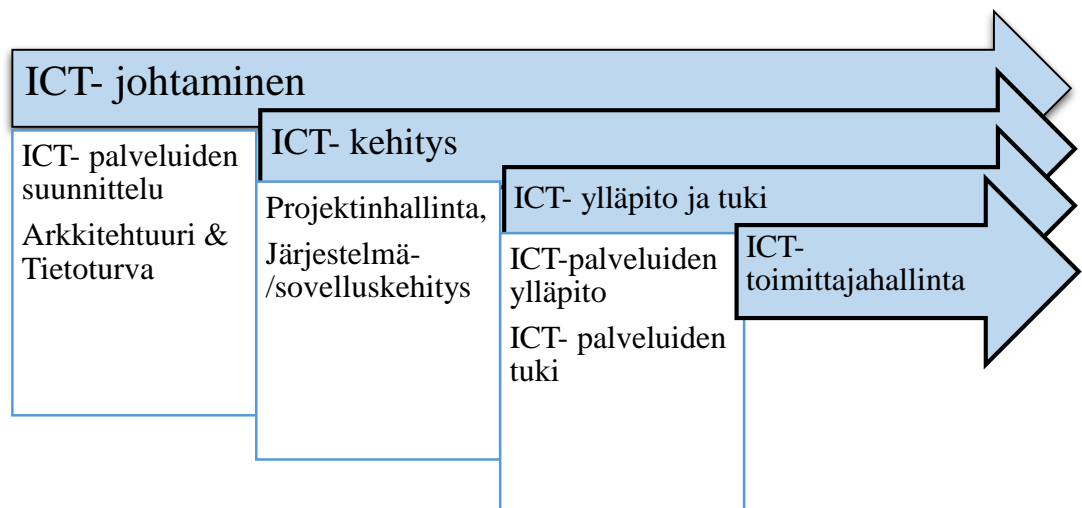
Miksi sitten digitalisaatio, osaamisen hallinta ja tiedolla johtaminen ovat niin tärkeitä asioita nyt ja tulevaisuudessa julkisen sektorin puolellakin? Vuoteen 2020

mennessä valtion taloushallinnossa tarjotaan päätöksenteon tarpeita tukevaa taloudellista ja olennaista taloustietoa ja osaaminen tukee valittua toimintamallia ja on oikeassa paikassa. Tiedolla johtamista tukevat valtion yhteiset talous- ja henkilöstön tietojärjestelmät; Netra-, Tahti-, Kieku-, M2- ja Valtiolle.fi-tietojärjestelmät. Tiedolla johtamisen ja osaamisen ohjauksen osalta ennakointi, resurssit, roolit ja osaaminen ovat optimoitu parhaalle tasolle. Osaamisen kehittymisen myötä pyritään tietojärjestelmien parempaan hyödyntämiseen, tiedon käyttämistä päätöksenteon pohjana. (muk. Näätsaari & Tervaportti 2015). Jungnerin (2015) mukaan digitaalisuus tukee Suomen osaamisen vahvuuksia, mitä enemmän osaamista, sitä enemmän hyödyimme digitalisaatiosta. Digitalisaation avulla tuottavuutta kyetään parantamaan tuottavuutta. Digitalisaation osalta uhkakuviksi nousevat ihmisten asenteet, olemassa olevat rutiinit ja hallinnon asenteet. Hyödyt saavutetaan, kun prosessit mietitään uusiksi digitaalisella tavalla. On osattava muuttaa, ei enää niin arvokas, vanha osaaminen uudeksi osaamiseksi digitalisaation myötä.

Boudreau & Ramstad (2008) nostavat esille organisaation toimintakulttuurin ja kyvykkyyksien tärkeyden. Kyvykkyyden he jakavat kolmeen osaan: kykyyn, mahdollisuuteen ja motivaatioon. Kyky vastaa kysymykseen: *Onko jollain tarvittava mahdollisuus?* Mahdollisuus: *Onko jollain tarvittava mahdollisuus?* Ja motivaatio: *Onko jollain tarvittava halu?* Kyseistä osatekijöistä jokainen erikseen tai ne kaikki yhdessä voivat tehdä strategian mukaisesta toiminnasta korkeatuottoista. Nämä kolme tekijää ovat yksilötasoon liittyvät tekijät. Organisaatio- ja ryhmätasolla vastaava tekijä on kulttuuri. Schein (1993) on todennut kulttuurin olevan ”yksi organisaatioiden kaikkein vaikutusvaltaisimmista ja pysyvimmistä voimista”. Kulttuuri koetaan myös jonkin ryhmän keskenään jakamina arvoina, asenteina ja normeina.

3.6 Palkeet, ICT- tulosalue

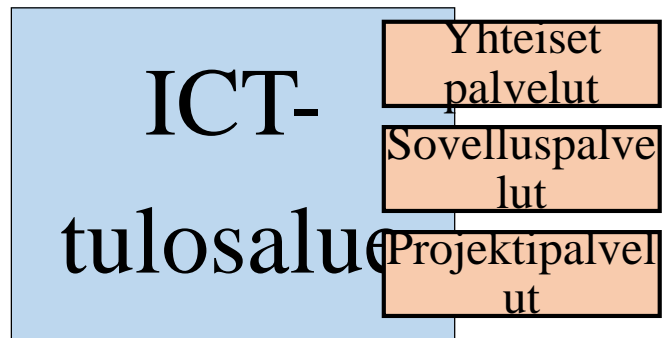
Palkeiden ICT-tulosalue palvelee Palkeiden sisäisiä ja ulkoisia asiakkaita, sen palveluiden ollessa olennainen perusta ja tuki Palkeiden palvelutuotannolle. Palveluiden käyttäjiä ovat Palkeiden oma henkilöstö sekä ulkoiset asiakkaat. Ulkoiset asiakkaat muodostuvat yhdentoista hallinnonalasta ja niissä työskentelevistä noin 83 tuhannesta työntekijästä. Toinen asiakaskunta on Palkeiden oma henkilöstö neljällä toimipaikalla. ICT-palveluiden prosessit kuvassa 7 sijoittuvat ydin- ja tukiprosessien osa-alueille toiminnon kohteen mukaisesti. Toiminnon pääprosessit ovat ICT- johtaminen, ICT-palveluiden ylläpito, tuki, -toimittajahallinta sekä projektihallinta ja järjestelmäkehitys (Palkeet 2014).



Kuva 7. Palkeiden ICT- pääprosessit (muk. Palkeet 2014).

ICT- on organisoitunut kuvassa 8 Palkeiden palveluiden ja prosessien mukaisesti, tämä mahdollistaa kollaboratiivisen yhteistyön läpi ICT-tulosalueen. Yhteiset ICT-palvelut, palvelukehitys, kokonaisarkkitehtuuri, palveluhallinta, tietoturva ja toimittajahallinnan koordinointi on yhdessä. Samoin projektipalvelut on koottu yhteen ryhmään projektien tehokkuuden maksimoimiseksi ja parhaiden projektikäytäntöjen jalkauttamiseksi mahdollisimman hyvin. Sovelluspalvelut on organisoitu palvelutuotannon prosessien ja järjestelmien mukaisesti tukemaan niitä

prosesseja mahdollisimman hyvin. Järjestelmäomistajuuksien siirtyessä lähitulevaisuudessa Palkeille mahdollistetaan kokonaisvaltainen palvelutuotanto palvelutiimien yhteistyöllä. (Palkeet 2014).



Kuva 8: ICT- tulosalueen organisoituminen, pääryhmät (muk. Palkeet 2014).

Stenvall & Virtanen (2007) nostavat esille luottamuksen työviihtyvyyden osalta. Monesti julkisella sektorilla prosessit ovat vaikeita ja työ vaativaa. Kuitenkin silloin, kun onnistutaan, on ollut olemassa hyviä kumppaneita. Luottamus ja toimiva henkilöiden välinen vuorovaikutus on edellytys hyvin toimivalle ryhmälle ja onnistumiselle sekä oppimiselle. ICT- tulosalueen eri ryhmien sisäinen luottamus on jo hyvällä tasolla, siitä kertovat onnistuneet muutosprojektit ja useat kehittämistoimenpiteet. Samoin luottamus Kieku- tietojärjestelmään alkaa paranemaan osaamisen kehittymisen kautta.

3.7 ICT – tulosalueen strategia ja toimintamalli

Palkeiden strategia toimii ICT-tulosalueen toiminnan pääasiallisena ohjaajana. ICT-tulosalue saa vaatimuksia ja ohjausta lainsäädännöstä sekä valtion ICT-ohjaustoimilta. Operatiivinen ohjaus tulee sekä tulosalueen asiakkailta, sisäisiltä ja ulkoisilta, sekä palvelutuotannon asiantuntijoilta. Kehittämien tapahtuu tulosalueen prosessin omistajien kautta. Tulosalueen keskeisimpiä rooleja ovat tulosalueen johtaja, palvelupäällikkö, sovelluspalvelupäällikkö, pääarkkitehti, tietoturvavastaava, palvelu- ja sovellusomistaja, palveluesimies, sovellusvastaava

sekä projekteihin liittyvät tyypilliset roolinimikkeet kuten projektipäällikkö ja -suunnittelija (Palkeet 2014).

Taulukko 4. ICT – tulosalueen ydinosaamiset.

Palveluiden käyttö ja käytön tuki			
Sovellusten ja palveluiden käytön osaaminen			
Asiakaspalveluosaaminen			
Ydinprosessien tuntemus	Palkeiden toimintaympäristön ja ydinprosessien tiedonhallinnan ja järjestelmien osaaminen. Käyttöoikeushallinnan osaaminen.	Järjestelmäosaaminen	Palvelutuotannon ylläpito- ja tukiosaaminen. Järjestelmien ja niiden välisten liittymien kehitys-, ylläpito- ja tuki.
Strateginen johtaminen	Palkeiden strategian toimeenpanon kyvykkyys. Strateginen ICT- johtamis - ja kehitysoosaaminen. Suorituksen johtaminen.	Projektinhallinta	Hanke / Projektinhallinnan osaaminen. Projektin johtamisosaaminen.
Arkkitehtuuri	Kokonaisarkkitehtuurin ja osarkkitehtuurien määrittely ja hallinta. Arkkitehtuuriviitekehysten ja menetelmien tuntemus.	ICT-palveluhallinta	ICT-palveluhallinnan osaaminen. ICT-palvelutasojen ja –kustannusten hallinta. Julkaisu- ja muutoshallinta.
Tietoturva	Hallinnollinen ja tekninen tietoturvallisuus. Käyttövaltuushallinta. Riskienhallinta.	Toimittajahallinta	ICT-kilpailutus- ja hankintaosaaminen. ICT-toimittajakentän tuntemus sekä toimittajien koordinoitiosaaminen.
Teknologiaosaaminen			
Ydinprosesseja tukevien järjestelmien teknologiatuntemus. Teknologian tuomien mahdollisuuksien ymmärtäminen. Järjestelmähallintaosaaminen.			

ICT- tulosalueen ydinosaamiset vaativat jatkuvaa kehittämistä, kehittämisen osa-alueet on kuvattu taulukossa 4. Palveluiden käyttö ja sen tuessa, sovellusten ja palveluiden käytön osaaminen sekä asiakaspalveluosaaminen ovat ICT-tulosalueen ydinosaamisalueet. Vastaavasti teknologiaosaamisen ydinosaamista on teknologiatuntemus läpi toimintaympäristön, Palkeiden ydintoimintaa tukeva järjestelmähallintaosaaminen ja teknologian tuomien mahdollisuuksien ymmärtäminen siten, että toimintaa voidaan kehittää taloudellisesti kannattavasti ja proaktiivisesti. (Palkeet 2014).

Palkeiden ICT- toimintamallin periaatteiden mukaan tulosalueella toimeenpannaan organisaation strategiaa, mahdollistetaan järjestelmäomistajuuden toimivuus sekä kommunikoidaan proaktiivisesti. Kehitetään osaamista toiminnan tarpeiden ja ennusteen mukaisesti, sekä mahdollistetaan osaamisen hyödyntäminen yli järjestelmä- ja organisaatorajojen muodostamatta raja-aitoja Kiekun ja nykyjärjestelmien välille. Varmistetaan palveluiden laatu ja tuloksekas viestintä yhteistyökumppaneiden suuntaan. Tarjotaan toimivat tietojärjestelmät sovittaen palveluiden laatu, tietoturva, jatkuvuus sekä eri palvelutasot asiakastyytyväisyyden takaamiseksi. Johdetaan suunnitelmallisesti ja yhtenä kokonaisuutena ICT:tä samalla toimien kustannustehokkaasti maksimoiden ICT:n tarjoamat hyödyt (Palkeet 2014).

Jungnerin (2015) robotiikka toimii suoraan reaali maailmassa ilman ihmisen apua. Tämä aiheuttaa uusia haasteita töiden hoitamiseksi entistä tehokkaammin. Robotiikka monimutkaistaa työtä, tarvitaan uudenlaista osaamista. Robotiikka ja digitalisaatio tuovat uusia mahdollisuuksia työnteon parantamiseksi, kuten aikanaan liukuhihnatyön rantautuminen tehtäisiin. Työntekijöiden määrä on nykyään suurempi kuin ennen aikaa liukuhihnoja. Työn osaamisvaatimukset ovat vain kasvaneet. Taas kerran vaaditaan ennakkoluulotonta ajattelua. Tiedon tai big datan hallinta on yksi valtava osa-alue jolla osaamista täytyy koko ajan kasvattaa. Nykyisin osataan jo hallita ja käsitellä tietomassoja hyvin, vielä tehokkaampi hyödyntäminen on oppimisen paikka.

ICT-toimintamallissa kuvataan palvelutuotannon prosessikohtaiset toiminnot sekä sovellusalueiden yli menevät yhteiset toiminnot ja perustekniikkapalvelut. Alla

olevan taulukon 5 mukaan perustan muodostavat asiakkaat ja Palkeiden tulosalueet sekä sovellus- ja palvelutoimittajat. Kehittäminen ja jatkuvat palvelut ovat ydinprosesseja ICT- tulosalueella (Palkeet 2014).

Taulukko 5: ICT- toimintamallin kokonaiskuva (Palkeet 2014).

Palkeiden asiakkaat ja tulosalueet		
	Kehittäminen Uudet ratkaisut ja mahdollisuudet	Jatkuvat palvelut Sujuva arki asiakkaille
Palvelu / Prosessi- kohtaiset toiminnot Läheinen tuki ydintoiminnoil- le	Palvelu/Prosessikohtainen kehittäminen ja ohjaus	Jatkuvat palvelut Sujuva arki asiakkaille
	Prosessien ja palveluiden vaatimukset Palvelu/Prosessikohtaisen kehityksen tuki Sovellusten tiekarttojen suunnittelu	Sovellusten tekninen tuki ja ylläpito Palvelutasojen hallinta Käyttövaltuuksien hallinta
Yhteiset toiminnot Jatkuvuus ja tehokkuus	ICT-kehittäminen	ICT-tuki ja ylläpito
	ICT-hanke/projektisalkun hallinta Kokonaisarkkitehtuurin hallinta Tietoturvallisuuden hallinta Hanke- ja projektinhallinta ICT-hankinnat ja toimittajahallinta Perustietotekniikkapalveluide- n kehittäminen ICT-toimintamallin kehittäminen	Yhteisten tietojärjestelmien ja alustojen tuki ja ylläpito Perustietotekniikkapalveluide- n järjestäminen ja koordinointi Yhteisten tietojärjestelmien/perustietote- kniikan palvelutasojen ja käyttövaltuuksien hallinta
Sovellus- ja palvelutoimittajat		

ICT-toimintamalliin kohdistuvia muutospaineita ja vaatimuksia ovat toimintaympäristön muutokset, vaatimukset Palkeiden ICT-toiminnalle sekä Palkeiden toiminnan muutospainet. Toimintaympäristön muutoksissa korostuvat asiakkaiden tarpeet, järjestelmämuutokset, tietojärjestelmien omistajuuksien muutokset, palveluiden keskittäminen ja asetusten sekä lakien aiheuttamat vaatimukset. ICT-toiminnalle vaatimuksia luovat nykyjärjestelmien osaamisen ylläpitäminen uusilla tietojärjestelmillä, palveluiden ja prosessien tehokkuus ja laatu. Eri palvelutasojen ymmärtäminen ja huomioiminen ennakoivasti sekä kokonaisvaltaisesti ICT:n tuottamisessa. Toiminnan muutospaineita ovat asiakkaan tarpeet ja odotukset, lisäarvopalveluiden tuottaminen, tuloshyödyn tuottaminen sekä toiminnan tehostaminen, tavoitteen ollessa asiakkaan kumppanuus (Palkeet 2014). Palkeiden ICT:n toimintaperiaatteena on toimia palvelutuotannon mahdollistajana ja kumppanina, toimia palvelutuotannon kehittämisen tukena sekä palvelutason ylläpitäjänä. ICT-toimintojen pitkäaikainen kehittäminen ja kokonaisvaltainen suunnittelu, yhtenäisten toimintatapojen varmistaminen, resurssien joustava hyödyntäminen sekä tuloksekkaan toiminnan tukeminen ovat ICT- periaatteita (Palkeet 2014).

Kieku- tietojärjestelmän käyttöönottohankkeen siirtyä kokonaan tuotantovaiheeseen vuoden 2016 aikana. Samaan aikaan luovutaan nykyjärjestelmien käytöstä, valmistellaan maksuliikennejärjestelmän, asiakastuen /palvelukanavajärjestelmän ja matkahallinnan järjestelmän kilpailutusta. Nämä kaikki on suunniteltu ICT- toimintamallin muutospolun avulla. Ensimmäisessä vaiheessa luotiin tulosalueelle perusta, toisessa vaiheessa järjestelmien omistajuus ja palveluntuottaminen kypsyttämisen asiakaslähtöiseksi, mittareiden määrittäminen toiminnan tueksi. Viimeisessä vaiheessa jatketaan toiminnan kehittämistä tavoitellen lisäarvotuottamista asiakkaille, tuetaan entistä tehokkaammin palvelutuotantoa ja vaikuttavuuden nostamista (Palkeet 2014). ICT toimintamallin mukaisesti osaaminen ja roolien määrittäminen on yksi kehityskohde, muiden kohteiden ollessa palvelut, toiminnot, organisaatorakenne ja ohjausmalli. Jokaista osa-aluetta pyritään kehittämään enemmän lisäarvoa tuottavaksi vuoden 2017 loppuun kestäväällä ajanjaksolla (muk. Palkeet 2014).

4. OSAAMISEN SIIRTO JA OSAAMISEN VARMISTAMINEN

Tässä luvussa tutkitaan miten osaamisen siirto, määrittäminen ja mittaaminen osana tietojärjestelmien omistajuuden muutosprosessia voidaan toteuttaa, samalla käydään läpi siirtoprojektin aikataulu ja tehtävät yleisellä tasolla.

4.1 Kiekun siirto Palkeisiin Suunnittelu -projektin tavoite ja aikataulu

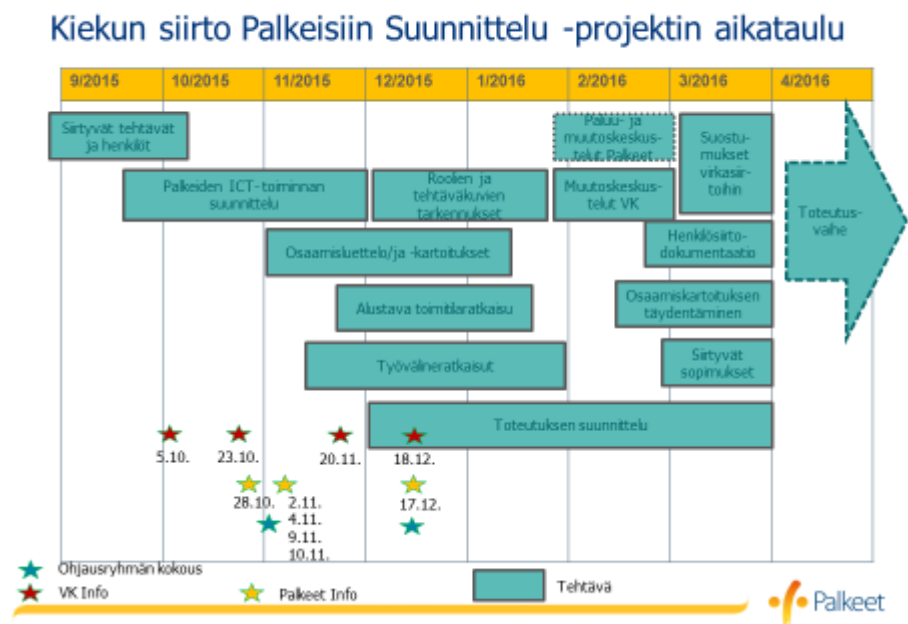
Kieku- ja Rondo- tietojärjestelmien omistajuuksien siirtoprojektin yhteydessä päätettiin siirtää myös kyseessä olevien järjestelmien ylläpitoon, muutoshallintaan ja kehittämiseen liittyviä tehtäviä Palkeisiin sekä tietyiltä osin Valtoriin, kun kyseessä on sen luonteisia teknisiä tehtäviä ja Valtorin silloin ollessa loogisin sijoituspaikka. Tässä tutkimuksessa on rajattu osaamisen siirto Valtiokonttorista Palkeisiin. Tätä siirtoprojektia Palkeissa työestetään Kiekun siirto Palkeisiin Suunnittelu – projektissa. Projektin arkaluonteisuuden vuoksi tässä tutkimuksessa ei käsitellä henkilön yksilöiviä tietoja ja se ei ole edes oleellista tutkimuksen ja sen tulosten kannalta.

Projektin tavoitteena on suunnitella Palkeiden tuleva ICT-toiminnan organisointi siten, että siirtyvät tehtävät voidaan sijoittaa ICT-organisaatioon. Valmistella ja toteuttaa Kieku- ja Rondo- tietojärjestelmätehtävien, niitä hoitavien henkilöiden sekä toimittajasopimusten siirto siten, että siirto toteutuu 1.1.2017. Tukitavoitteena on turvata siirtymävaiheessa valtion kannalta kriittisten talous- ja henkilöstöhallinnon tietojärjestelmiin liittyvä palvelukyky, osaaminen ja jatkuvuus valtionhallinnossa sekä varmistaa pitkällä aikavälillä tietojärjestelmien hallinnan ja käytön kustannustehokkuus kokonaisuuden kannalta, tunnistaa tehtäväsiirron vaikutukset asiakassuhteiden hoitoon, palvelutuotantoon, osaamiskeskukseen, toimittajayhteistyöhön ja kustannuslaskentaan. (Palkeet 2015d).

Projektin lopputuloksena saadaan Palkeiden ICT-toiminnan organisointi 2017 alkaen, sisältäen suunnitelman järjestelmien ja resurssien siirrosta, tehtävä- ja vastuurakenne valmiina, palkkaus ja osaamistarpeet määritettynä. Palkeisiin 1.1.2017 lukien siirtyvät henkilöt tiedossa sekä heidän sijoittuminen organisaatioon

1.1.2017 lukien. Vuoden 2017 budjetin sekä suunnitelman sisäiseen- ja asiakasviestintään. (muk. Palkeet 2015d).

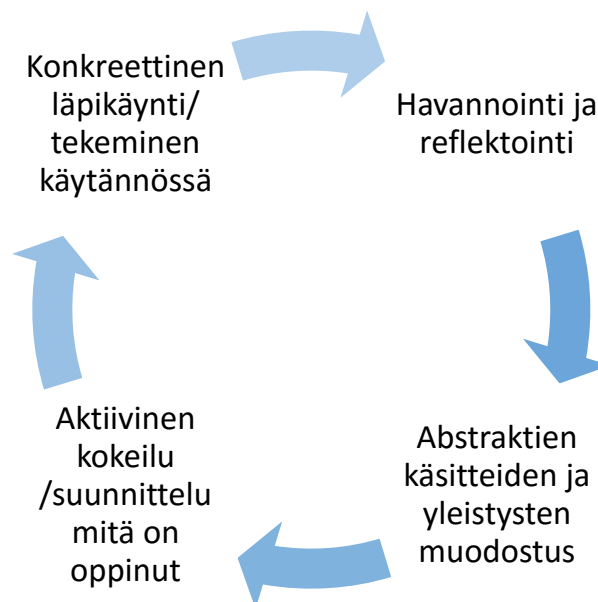
Tarkemmat vastuut on kuvattu Kiekun siirto Palkeisiin Suunnittelu – projektisuunnitelmassa ja tässä yhteydessä niistä voi mainita Palkeiden vastuista seuraavaa: määrittää tulevan organisoitumisen, oman henkilöstön keskustelut ja osaamiskartoitukset. Kuvassa 12 on kuvattu suunnitteluprojektin aikataulu. Tämä tutkimus osuu ajallisesti aikaan ennen kuin toteutuksen varsinainen suunnittelu alkaa 1/2016. Tutkimuksen tavoite on auttaa tekemään mahdollisimman kattava osaamisen kartoitusmalli niin Kiekun siirto Palkeisiin Suunnittelu projektin – myötä siirtyvän osaamisen kuin Palkeissa yleisemminkin määritettävän osaamisen kartoittamiseen ja ennakkointiin.



Kuva 12. Kiekun siirto Palkeisiin Suunnittelu – aikataulu (Palkeet 2015d).

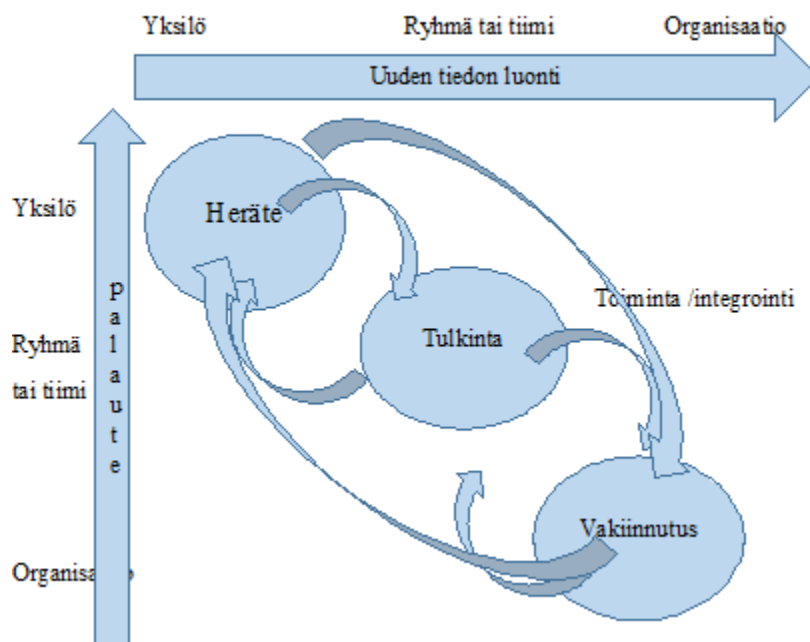
4.2 Osaamisen siirtäminen

Kolb (1984) mukaan yksilön oppiminen ja tiedon siirtyminen tapahtuu ajattelun ja toiminnon integraation tuloksena. Kolbin määrittelemän yksilön oppimisen kehän, kuva 13, vaiheet ovat: Havainnointi ja reflektointi, abstraktien käsitteiden ja yleistysten muodostus, Aktiivinen kokeilu /suunnittelu mitä on oppinut ja konkreettinen läpikäynti/ tekeminen käytännössä. Kolbin mallia muistuttaa läheisesti Nonaka & Takeuchin (1995) SECI- malli. Prosessissa on neljä vaihetta, jotka ovat tiedon sosialisatio (socialization), ulkoistaminen (externalization), yhdistäminen (combination) ja sisäistäminen (internalization). Tähän malliin sisältyy tiedon spiraali, jossa eksplisiittinen ja hiljainen tieto vuorovaikuttavat keskenään jatkuvana prosessina, vuorovaikutus johtaa uuden tiedon luomiseen. Ideana on, että yksilöt jakavat jo olemassa olevaa tietoaan toistensa kanssa, jolloin se yhdistyy ja/tai muotoutuu uudeksi tiedoksi. Tiedon määrä kasvaa sitä enemmän, kuinka monta kierrosta mallissa edetään.



Kuva 13. Yksilön oppimisen kehä (Kolb. 1984).

Myös Crossan ym. (1999) 4I- malli perustuu sekä Kolbin (1984) malliin, että Nonaka & Takeuchin (1995) SECI- malliin. 4I- mallissa oppimisen ja tiedon siirtymisen on sopeutava oppiminen olemassa olevaa tietoa käyttämällä, sekä innovatiivinen oppiminen uutta tietoa hankkimalla. 4I- mallissa on kuvattu sekä yksilön, ryhmän ja organisaatiotason oppiminen, 4I- malli on luonteeltaan iteratiivinen.



Kuva 14. Organisatorinen oppimisprosessi 4I-malli (Crossan ym. 1999)

Rinne ja Salmi (1998) mukaan tilanne on muuttunut siihen, että työn merkitys, sisältö ja vaadittavat taidot perustuvat tiedolle ja informaatiolle. Yksilölle kertyy jatkuvasti elämänsä, kokemuksensa, tekemänsä ja oppimansa myötä lisääntyvä määrä tietoa ja kognitiivisia taitoja, jotka liittyvät joko työhön tai sosiaalisiin tilanteisiin. Oppimiskyky nousee yhä tärkeämmäksi kvalifikaatiovaatimukseksi kun työnjaon epäselkeys, työuran katkonaisuus ja elämäkulun limittäisyys kasvavat alati. Saarinen ym. (2007) mukaan työntekijöiltä uusi moraalinen sopimus edellyttää hyvää itseluottamusta ja rohkeutta hylätä pitkäaikaisen työsuhteen tavoittelu. Sen sijaan pitää rakentaa joustavaa työuraa jossa itsensä kehittäminen ja uuden oppiminen on keskiössä. Tämän uuden sopimuksen ytimessä ovat osaaminen

ja sen jatkuva kehittäminen. Viitala (2015) mukaan työn mielekkyys voi kadota, ellei osaamista kehitetä. Työurien pidentämisessä on kaksi avainkysymystä. Työntekijät jaksavat työssä pidempään, kun työpaikan ilmapiiri on kunnossa ja työntekijöiden osaamista kehitetään jatkuvasti. Osaamisen jäädessä päivittymättä voi etenkin ikääntyvillä työntekijöillä oireet ilmetä väsymisenä ja hitautena. Organisaatiot ovat niin kovan muutospaineen alla, että lähes kenenkään osaaminen ei riitä vuosia eteenpäin ilman päivittämistä. Työpaikan ilmapiirin kohentamiseen erilaisia keinoja on olemassa, jos niitä vain halutaan käyttää. Organisaatioissa vain tuntuu olevan niin kiire, ettei ehditä pysähtyä hetkeksi paikalleen miettimään, mitä pitäisi tehdä, Viitala jatkaa.

Aaltola & Valli (2010), Vallin mukaan kyselylomake on yksi perinteisimmistä tavoista kiertää tutkimusaineistoa. Sen avulla on kerätty tietoja jo 1930 – luvulta lähtien. Viime vuosikymmenten aikana kuitenkin suosio on laskenut, kun laadullinen tutkimus ja niin sanotut pehmeämmät menetelmät ovat kasvattaneet suosiotaan. Kuitenkin lomakkeen käytölle on perusteet edelleen olemassa. Kysymykset pitää olla yksiselitteisiä, ne eivät saa olla johdattelevia. Tutkimuksen aikana vasta sitten, kun tutkimusongelmat ovat täsmentyneet, on mahdollista lähteä keräämään aineistoa kyselyn kautta, kun halutaan onnistua tutkimuksessa. Usein kysely aloitetaan helpoilla taustakysymyksillä kuten ikä, sukupuoli ja koulutus. Näitä pidetään myös niin sanottuina lämmittelykysymyksinä, jolloin vastaaja pääsee paremmin sisään kyselyyn. Toisen vaihtoehdon mukaan nämä helpot kysymykset sijoitetaan kyselyn loppuun jolloin ajatellaan niiden olevan helppoja vastata, vaikka keskittyminen alkaisi jo herpaantua. Liian pitkä kysymyslista saa helposti vastaajan lopettamaan kesken, maksimipituus vaihtelee kohderyhmän mukaan. Myös käytetyllä kielellä on tässäkin suuri merkitys, kuten viestinnässäkin. Miellyttävää kieltä on mukava lukea ja siihen vastaaminen todennäköisempää. Huonolla kielellä tehtyyn kyselyyn jättää helposti vastaamatta. Vierasperäisiä sanoja ei saa käyttää liikaa. Kysymysten on myös oltava mielellään henkilökohtaisessa muodossa. Nykyisin kyselyt tehdään internetissä jolloin vastaajaa voidaan ohjata vastaamaan jokaiseen kysymykseen. Toki tämä voi aiheuttaa myös vastaamisen lopettamisen kesken kyselyn tai vastaamisen epävarman tunteen tai tiedon perusteella.

Rinne ja Salmi (1998) listaavat: Sosiaaliset taidot, joustavuus, mukautuvuus, esiintymiskyky ja oppimiskyky ovat ottamassa yhä suurempaa roolia koulujen antamien todistusten lisäksi. Ne ovat jopa osittain syrjäyttämässä ne. Jo nykyään työntekijää ei määritellä työstä käsin vaan sen mukaan miten yksilö kykenee oppimaan ja millaisia kykyjä oppimiseen yksilöllä on sekä millainen kapasiteetti yksilöllä on luoda uutta oppimansa perusteella erilaisissa tilanteissa niin työpaikalla kuin sen ulkopuolella. Se kuinka yksilö kestää epävarmuutta, tekee taitavia valintoja ja omaa sosiaalista pelisilmää, voi jo nyt antaa paremmat mahdollisuudet pärjätä työelämässä kuin korkeakoulututkinto. Saarinen ym. (2007) mukaan työssä vastaavasti vaaditaan entistä parempaa pohjakoulutusta sekä tehokkaampaa suoriutumista ja enemmän suorituksia, uusien asioiden oppimista, monitaitoisuutta, kansainvälisyyttä ja entistä suurempaa vastuuta ja joustavuutta.

Osaaminen pitää myös kyetä tunnistamaan ja arvostamaan riittävästi, mitä ei välttämättä tehdä nykyisin. Osaamisen siirtäminen ryhmiltä toisille ei onnistu kovin hyvin. Tiedon, suorituksen tai osaamisen johtamisen lisäksi organisaatioissa on välttämätöntä keskustella ja suunnitella oppimisen johtamisesta. Arvioinneissa pitää kyetä mallintamaan ja arvioimaan oppimisen esteitä ja oppijan vahvuuksia, kyvykkyydet ja lahjakkuudet ilmenemismuotoineen on tunnistettava riittävän hyvin. Näin voidaan kehittää oppijan sosiaalista osaamista, oppimis- ja ongelmanratkaisutaitoja, päättely- ja suunnittelutaitoja ja työn tekemisen taitoja. Näin voidaan saada tietoa niistä keskeisistä seikoista joita oppija voi kehittää. Myös organisaation käytännöllä ja varsinaisen työn ulkopuolella olevilla verkostoilla on suuri merkitys työssä oppimisessa. Kaikki työpaikoilla tapahtuva oppiminen ei ole positiivista, niissä tilanteissa voi tapahtua jotain sellaista joka ei ole hyödyllistä organisaation kannalta. (Saarinen ym. 2007).

Voiko työpaikalle rakentaa järjestelmän joka ottaa huomioon jokaisen työntekijän kokemusmaailman ja henkilökohtaiset oppimistavoitteet ja samalla luomaan organisaatioon optimaaliset työskentely- ja oppimisilmapiirin. Oppimisen kollegiaalisen luonteen vuoksi työssä tapahtuvalla perehdyttämisellä on suuri vaikutus oppimiseen. Työssä oppiminen on oppijoiden mielestä ”oikeampaa” ja todellisempaa kuin koulussa oppiminen. Keskeistä on tietojen ja kokemusten

vaihto. Myös oppimistapahtumien järjestäminen työpaikan ulkopuolella on merkitystä jo siinäkin mielessä, että se antaa osanottajille välimatkaa työn arkisiin tapahtumiin ja samalla se luo oman henkisen ilmapiirin. (Saarinen ym. 2007).

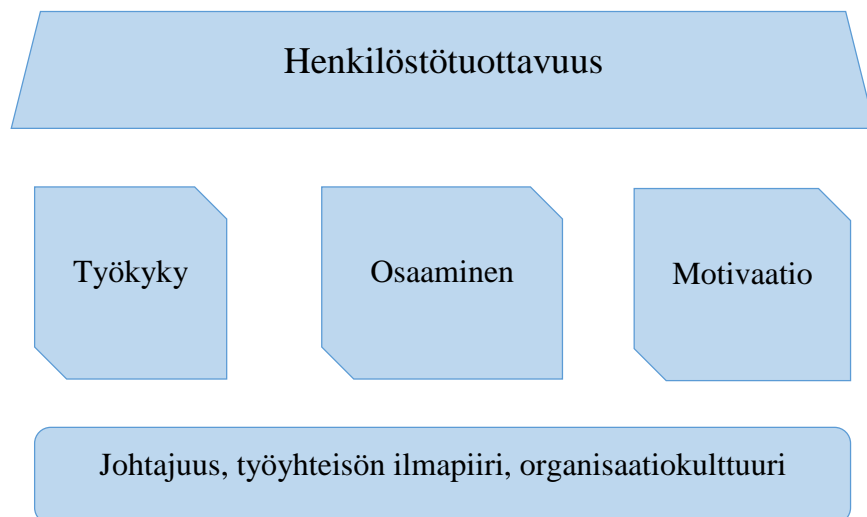
Osaamisen siirtoprojektissa keskeisintä on löytää ja määrittää ensiksi ne osaamiset mitkä eivät siirry Palkeisiin Kiegun siirto Palkeisiin Suunnittelu – projektissa, ja samalla määrittää jo Palkeissa oleva osaaminen, onko jo olemassa sellaista osaamista. Ensimmäisessä vaiheessa määritellään myös se osaaminen joka siirtyy Palkeisiin ja mahdollinen päällekkäinen osaaminen. Jos näin, pitää suunnitella muutospolut näissä tapauksissa. Toisessa vaiheessa, kun Palkeissa osaamisen määrittäminen, tunnistaminen ja ennakointi on saatu vietyä pilotoinnin jälkeen lähemmäs tuotteistusta, määritellään se keskeinen osaaminen joka on lähitulevaisuuden kannalta välttämätöntä. Pitkän aikavälin tavoitteena on tuotteistaa osaamisen kartoittaminen ja määrittäminen siten, että siitä saadaan yksi lisäpalveluna tarjottava tuote. Tällä hetkellä näyttää hyvin vahvasti siltä, että Kieku-tietojärjestelmäkokonaisuuteen kuuluva Osaamisen hallinta osana Kieku - tietojärjestelmää on sellainen työkalu jota kannattaa kehittää tähän tarkoitukseen. Järjestelmä on jo kertaalleen maksettu ja elinkaarensa alussa, se toimii henkilötietojen Master - järjestelmänä.

4.3 Osaamisen mittaaminen ja määrittäminen

Sumkin ja Tuomi (2012) mukaan osaamisen ympärille on kehittynyt toimenpiteitä joiden avulla se elää omaa elämäänsä kehityskeskustelujen, osaamiskartoituspohjien ja HR- järjestelmien avulla. On olemassa mittareita mittaamaan osaamisen lukumääriä, kompetenssialueita, koulutuspäiviä ja omien koulutusohjelmien lukumääriä. Tämä kaikki tiedon kerääminen on jo saattanut ajaa ohii osaamisen kehittämisestä. Esimiesten innostus on ajettu alas lomakkeiden määrällä. Valmiiksi ”pureskellut” lomakepatteristot eivät edistä todellista osaamisen kehittämistä, eivätkä mittaamista. Räätelöivät, aktiivisuutta vaativat, työvälineet vastaavasti kehittävät organisaation osaamista ja uudistavat toimintamalleja. Organisaation osaamiskartoitus on johtamisen väline (etenkin

ylimmälle johdolle). Sen avulla tunnistetaan ne osaamiset, jotka ovat strategialle keskeisiä. Sen avulla tunnistetaan organisaation tason osaamisen keskeiset vaatimukset, osaamisten tasot ja kehittämisen tarpeet.

Aura ym. (2015) mukaan henkilöstötuottavuus tarkoittaa ihmisten kyvykkyyttä tehokkaaseen ja tuottavaan työhön sekä on samalla yhteydessä hyvään taloudelliseen tulokseen että henkilöstön tyytyväisyyteen. Kuvassa 15 henkilöstötuottavuus määritetään yksilön henkilökohtaisena ominaisuutena, joka koostuu työkyvystä, osaamisesta ja motivaatiosta. Henkilöstötuottavuuteen vaikuttavat merkittävästi myös organisaation ilmiöt, kuten johtajuus, ilmapiiri ja organisaation kulttuuri.



Kuva 15. Henkilöstötuottavuus (Aura ym. 2015).

Henkilöstötuottavuus koostuu työkyvystä, osaamisesta ja motivaatiosta. Näitä osa-alueita voidaan kuvata seuraavasti: *Työkyky on*: työn tekemisen perusta, työtehtävään sidottu – jokainen voi olla työkykyinen jossakin työssä, laaja ilmiö, joka koostuu yksilön, työyhteisön ja jopa yhteiskunnan elementeistä. Työkyvyn puute, työkyvyttömyys, on lopulta aina lääketieteellinen ilmiö; työkyvyttömyyseläkkeen perustana on sairausdiagnoosi. *Motivaatio*: Motivoitunut ihminen tekee työnsä paremmin ja tekee parempaa tulosta. Sisäinen motivaatio lähtee työstä ja sen tuottamasta hyvästä ja vastaavasti ulkoista motivaatiota tukee palkka ja muut edut. Motivaatio tukee myös työnantajaan sitoutumista. *Osaaminen*

perustuu hyvään koulu- ja opiskelujärjestelmään sekä järjestelmälliseen jatko- ja täydennyskoulutukseen työuran aikana sekä työuran aikana kertyneeseen kokemukseen. Osaaminen työssä on tehtäväspesifiä ja nopeasti muuttuvaa. Osaamisen rinnalla ihmisen kokemat hallinnan tunne ja vaikutusmahdollisuudet luovat edellytykset osaamisen hyödyntämiselle liiketoiminnassa. (Aura ym. 2015).

Aura ym. (2015) ovat luoneet Henkilöstötuottavuusindeksin laskennan mallin, sen kolmen osa-alueen, työkyvyn, osaamisen ja motivaation tulona. Pienin mahdollinen tulos on nolla, koska itse arvioitu työkyky voi saada arvon nolla. Suurin arvo henkilöstötuottavuudesta laskettavalle indeksille on sata. Koettu esimiestyö selittää eniten henkilöstötuottavuusindeksin vaihtelua Aura ym. tutkimuksessa. Mittari on osoittautunut tilastollisessa tarkastelussa toimivaksi ja sillä saadaan esiin erot yritysten ja yksiköiden välillä. Henkilöstötuottavuusindeksiä tulkitaan ensin sen osa-alueiden tasapainon suhteen, toisaalta suhteessa esimiestyön ja työyhteisön kokemiseen. Tulosten pohjalta voidaan rakentaa strategisen hyvinvoinnin johtamisen malli, joka ankkuroituu liiketoiminnan tavoitteisiin ja jossa konkretisoidaan henkilöstötuottavuuden tavoitteet sekä niiden kehittämiseksi tarvittavat johtamisvastuut ja prosessit. Näiden toimenpiteiden avulla kehittämistoimenpiteet voidaan vaiheistaa henkilöstötutkimuksen tulosten pohjalta konkreettiseksi tekemiseksi ja osoittaa saavutettujen tulosten liiketaloudellinen arvo. (Aura ym. 2015).

Osaamisen analysoimisessa nousevat esille etenkin se mitä osaamista mitataan ja miten se raportoidaan. Osaamisen kartoittaminen on aloitettu pilottiryhmien avulla Palkeiden ICT- yksiköissä. Tähän saakka on kartoitettu muutama ryhmä. Kartoituksen pohjana osaamisen mittaamisessa käytetään:

Valtion yhteisiä osaamisia:

- Hallinnollinen osaaminen
- Johtaminen
- Tieto- ja viestintäteknologia
- Vaikuttavuus- ja kehittämisosaaminen
- Viestintä ja vuorovaikutus

- Virkamiesosaaminen

Palkeiden yhteiset osaamisen on myös jo määritelty:

- Asiakaspalvelutaidot
- Asiakkuuden hallinta
- Kouluttajaosaaminen
- Palkeiden tuotteiden tuntemus
- Palvelukeskusliiketoiminnan osaaminen
- Palvelusopimukset
- Projektien omistaminen
- Projektipäällikkötaidot
- Projektityötaidot
- Prosessikartan tuntemus
- Sisäinen valvonta
- Järjestelmät

sekä ICT – osa-alueen perusosaamiset:

- ICT perusosaaminen
- Konversiot
- Käyttövaltuushallinta
- Käyttöönotto ja koulutus
- Muutos- ja julkaisuhallinta
- Ongelmahallinta
- Palveluiden suunnittelu (ICT)
- Palvelutasojen hallinta
- Tapahtumahallinta

Näiden lisäksi määritellään muiden osa-alueiden osaamiset sekä pyritään määrittämään ne osaamisalueet joita mittaamalla saadaan tietoa osaamisvajeista ja tulevista osaamistarpeista. Kuitenkin tulee huomioida erityisesti, ettei kaikkia yhteisiä osaamisia vaadita jokaisessa arvioitavassa tehtävässä, lisäksi voidaan

arvioida ne osa-alueet, joista työntekijällä on osaamista esim. aiempaan työkokemukseen tai koulutukseen perustuen. Mittauksen arvioinnin tasot on kuvattu taulukossa 6.

Taulukko 6. Osaamisen arvioinnin tasot.

Taso	Kuvaus
1) Aloittelijan osaaminen (tietää)	Henkilö osaa hiukan, mutta kaipaa vielä paljon ohjausta ja tukea päivittäisessä työssään.
2) Perusosaaminen (ymmärtää)	Henkilö osaa perusteet ja hallitsee useimmat tehtävät ilman ohjausta. Hänellä on osaamisalueen tehtävistä yleiskuva.
3) Hyvä osaaminen (soveltaa)	Henkilö on hyvin perehtynyt osaamisalueeseen ja suorittaa tehtävät itsenäisesti. Henkilö osaa soveltaa tietämystään monipuolisesti haasteellisissakin työtilanteissa.
4) Erittäin hyvä osaaminen (analysoi)	Henkilön osaaminen on monipuolista, asiantuntevaa ja kokonaisvaltaista. Henkilö hahmottaa oman osaamisensa ja työpanoksen merkityksen kokonaisuuteen ja osaa kehittää toimintatapoja.
5) Huippuosaaminen (kehittää)	Henkilön osaaminen on syvällistä sekä kansallisesti tai kansainvälisesti tunnustettua ja arvostettua. Henkilö hallitsee kokonaisuuden, suunnittelee ja kehittää toimintoja.

Osaamisen määrittämiseen ja mittaamiseen on jo tässä tutkimuksessa mainitun Kiekun osaamisen hallinnan lisäksi useita. Aho ym. toim. (2006) Professori Pirjo

Stählen johdolla syntyi ”Osaamistarpeen ennakointijärjestelmä EIS – Education Intelligence System”. EIS on osaamisen ennakoinnin perusta, joka pohjautuu pääosin tilastollisille indikaattoreille, huomioiden myös teoreettiset lähtökohdat ja antaa viitteitä mallin soveltamiseen osana asiantuntijapohjaista ennakointiprosessia. Mallilla pyritään paikallistamaan ne trendit jotka antavat luotettavan näkemyksen seuraavista 10–20 vuodesta. Vastaavasti Schein (1993) on todennut kulttuurin olevan ”yksi organisaatioiden kaikkein vaikutusvaltaisimmista ja pysyvimmistä voimista. Kulttuurin huomioiminen osaamisen määrittämisessä ei ole kovin vähällä helppoa. Boudreau & Ramstad (2008) nostavat kehittämänsä HC Bridge- viitekehysten avulla esiin: kykyyn, mahdollisuuteen ja motivaatioon liittyvät osa-alueet. Näiden mittaaminen ja raportointi voinee onnistua vastaamalla alla oleviin kysymyksiin:

- Kyky vastaa kysymykseen: Onko jollain tarvittava mahdollisuus?
- Mahdollisuus: Onko jollain tarvittava mahdollisuus?
- Motivaatio: Onko jollain tarvittava halu?

Kiinteät tehtävänkuvaukset ovat tärkeitä, mutta päätöksentekotieteen puuttuessa tarkoittaa usein, että tehtävänkuvauksia ei muuteta edes organisaation strategian muuttuessa tai tehtävänkuvauksen suhteen muuttuessa organisaation strategiaan. Useassa yhteydessä on noussut esille, esim. kappaleessa kolme: eri palvelutasojen ymmärtäminen ja huomioiminen ennakoivasti sekä kokonaisvaltaisesti, tarve mitata osaamista jota tarvitaan tulevaisuudessa. Holmström (2015) korostaa sitä, että tekniikan kehitys muuttaa olennaisesti työn luonnetta ja vaatii isoja rakenteellisia uudistuksia työmarkkinoilla. Aho ym. (2006) mukaan uuden luominen perustuu oman osaamisen jakamiseen, yhdessä kehittämiseen ja jalostamiseen. Uutta osaamista syntyy useammin innovaatioverkostoissa.

Boudreau & Ramstad (2008) mukaan osaajajoukkojen vertailu pitää kuitenkin tehdä vertailemalla niiden keskeisyyttä, näin saadaan uudenlaisia vastauksia osaamisen hallinnan avulla. Osaamispäätösten pitäisikin keskittyä niihin osa-alueisiin joissa missä vaihtelevuus on työntekijöiden osalla suurinta. Strategian kannalta on kuitenkin oleellisen tärkeää tunnistaa se oikea osaajajoukko

organisaatiossa. On löydettävä ne resurssit joiden osaamisen kasvattamisella on suurin positiivinen vaikutus aiempaan nähden ajatellen vaikka asiakkaan saamaa päivittäistä palvelua.

Aiemmin tehdyn harjoitustyön perusteella mukaan tärkeimpinä osaamisalueina nousivat esiin asiakkuusosaaminen, talous- ja henkilöstöhallintoon liittyvä osaaminen, verkko- ja sähköiseen viestintään liittyvä osaaminen, palveluiden tuotteistaminen ja prosessiosaaminen sekä esimiestaidot. Tärkeimmiksi yksittäisiksi tekijöiksi muodostuivat inhimillinen pääoma osat. Inhimillinen pääoma käsittää tunneälyn, tiedot ja taidot, oppimiskyvyn, inhimilliset resurssit sekä asenteet ja motivaation. Kolme tärkeintä olivat henkilöstö (inhimilliset resurssit), tiedot ja taidot sekä asenteet ja motivaatio. Vahvin vuorovaikutussuhde on kuitenkin inhimilliset resurssit, osaamisen kehittäminen ja tiedot ja taidot välillä. Aho ym. (2006) mukaan osaamisen eri ulottuvuudet, tiedot, taidot, arvot, asenteet, verkostot ja laatu, ovat kilpailukykyimme ja hyvinvointimme perusta. Argote & Miron-Spektorin (2011) mukaan kyvykkyys oppia ja mukautua on kriittinen taito organisaatiolle pitkällä aikavälillä.

Järvensivu & Koski (2008) mukaan potentiaalina nähdään yksilön kyky oppimiseen, Sydänmaanlakan (2012) mukaan oppimispäiväkirjan pitäminen on osoittautunut tehokkaaksi yksilön oppimiskeinoksi. Oppimista ja uutta tietoa luova organisaatiokulttuuri edellyttää luottamusta, joka kannustaa rohkeuteen ja joka arvostaa virheistä oppimista (Stenvall & Virtanen 2007).

Oppivan ja innovoivan organisaation ytimessä toimivat työntekijät, joiden oleellinen osaamisalue on jatkuva oppiminen, kehittyminen sekä kehittäminen. Innovatiivisessa työpaikassa työntekijällä on siis paremmat mahdollisuudet oppimiseen ja kehittymiseen. Järvensivu & Koski (2008). Neilimo (2009) mukaan osaaminen ja tiedon avulla johtaminen ovat liiketoimintaosaamisen tärkeimmät tekijät nykyjohtamisessa. Johtajan on tärkeää olla proaktiivinen ja ymmärtää tulevaa muutosta sekä kyetä johtamaan osaamista ja tietoa. Blom ym. (2001) korostavat kasvokkain tapaamisen merkittävyyttä, millään teknisellä ratkaisulla ei saavuteta samoja tuloksia, kun puhutaan hiljaisen tiedon välittymisen, työyhteisön kulttuurin ja yhteishengen positiivisen muutoksen prosesseista.

Raportoidessa osaamisen tasoja Kiekun osaamisen hallinnan raportoinnin avulla voidaan esiin nostaa tarvittavat keskeiset tekijät kuten esim. huippuosaaminen Poissaolojen tietämyksen osalta, vastaavasti voidaan saada selville osa-alueet joilla on selkeä osaamisvaje. Myös perinteinen keskiarvoraportointi onnistuu, vaikkei se annakaan välttämättä kovin paljon lisäarvoa. Raporttia voidaan lajitella prosesseittain, järjestelmittain yms. SWOT – nelikentällä voidaan kuvata nopeasti ja helposti Vahvuudet – Mahdollisuudet – Heikkoudet – Uhat – osa-alueet. Raporttien analysointi on tehtävä ajatellen tarvittavaa osaamista nyt tai tulevaisuudessa nostoen esiin ylläolevat mainitut keskeiset tekijät. Näiden tekijöiden sisällyttäminen osaamisen määrittämiseen on yksi selkeä kehitystehtävä toteutusprojektissa.

Moilanen (1999) mukaan organisaation oppimisen timantti koostuu kahdesta tasosta, organisaatio ja yksilö, sekä kymmenestä osatekijästä. Tutkimuksessaan Moilanen on käyttänyt teoreettisena viitekehyksenä kahta erilaista, lähes samoista näkökulmista tutkittua oppivan organisaation tarkastelutapaa. Toinen on Argyriksen ja Schönin ajattelumallien muuttamista painottava teoria ja toinen Sengen viiden periaatteen oppivan organisaation oppi. Moilasan mallin organisaatiotasolla osatekijät ovat:

1. Rakenteiden ja systeemien tietoinen johtaminen
2. yhteinen suunta
3. esteiden tunnistaminen
4. keinojen rakentaminen
5. arviointi ja palkitseminen.

Yksilötasolla vastaavat tekijät ovat:

1. Ihmisten ja heidän oppimisensa johtaminen
2. yksilön motiivi ja tavoitteet
3. esteiden tunnistaminen
4. keinojen valinta

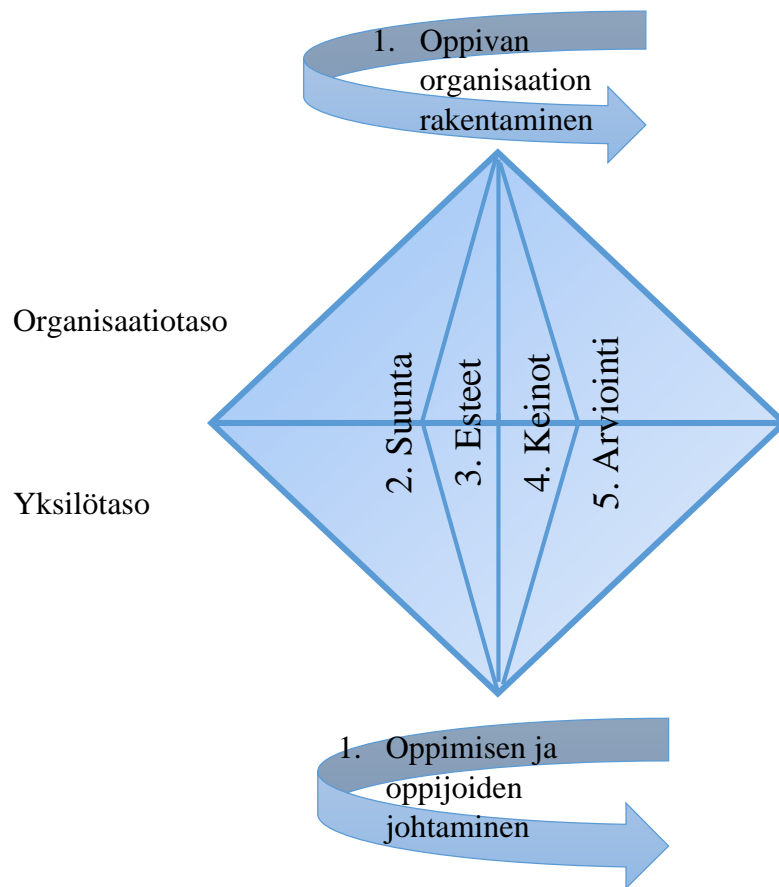
5. yksilöiden itsearviointi ja ryhmä arviointi. (Moilanen 1999).

Moilanen (1999) mukaan *rakenteiden ja systeemien tietoisella johtamisella* halutaan tässä painottaa sitä, että oppivan organisaation organisaatiotasoiset osatekijät eivät muutu tai kehity itsestään. Johdon on tehtävä tavoitteellisesti ja tietoisesti töitä organisaatiotason tekijöiden muuttamiseksi oppimista edistäväksi. Yksilöiden mahdollisuudet oppia ja organisaation mahdollisuudet kehittyä oppivaksi organisaatioksi vaativat näin ollen selkeää panostusta. Osa-alueet, joilla pitäisi tehdä eniten töitä:

Organisaatiotasolla yhteinen *suunta* ohjaa oppimista ja kehittymistä yhteisiä tavoitteita kohti. Oppimisen *esteissä* on taas kyse siitä, että organisaatioissa on oppimista estäviä rakenteellisia tai systeemipohjaisia tekijöitä, jotka on poistettava. *Keinojen rakentamisella* puolestaan tarkoitetaan sitä, että organisaatiossa on oltava riittävän monipuolinen oppimisen keinovalikoima. *Arviointi ja palkitseminen* taas nostavat esille sen, että oppimista ja kehitystä on tavoitteiden asettamiseen liittyen myös mitattava ja palkittava. (Moilanen 1999).

Oppivan organisaation toisessa kokonaisuudessa keskitytään oppijoihin ja oppimiseen. Osa-alueet ovat samat kuin organisaatiopuolella, mutta nyt ne nähdään oppijan ja hänen oppimisensa näkökulmasta. *Esteiden tunnistamisen* kohdalla puhutaan yksilön omista oppimisen esteistä, hänen omista rutinoituneista toimintamalleistaan ja muista mahdollisista oppimiseen kielteisesti vaikuttavista tekijöistä. *Oppimisen keinot* tarkoittavat sitä, että jokaisen yksilön pitäisi löytää itselleen parhaat oppimisen keinot, hyödyntää organisaation ja ympäristön sekä erityisesti oman työn tarjoamia oppimis- ja kehittämiskeinoja oman osaamisensa laajentamisessa tai syventämisessä. *Oppimisen itsearviointi* tarkoittaa yksilöiden aktiivisuutta oman oppimisensa arvioinnissa. (Moilanen 1999).

Oppivan organisaation kokonaisuutta havainnollistetaan oppivan organisaation timantiksi nimetyllä kuviolla kuvassa 16, jossa *organisaatiotason tekijät* ovat kuvion *yläosassa* ja *yksilötason tekijät* *alaosassa*. Tarkastelua on tässä yksinkertaistettu niputtamalla osatekijät viiteen osa-alueeseen alkuperäisten kymmenen sijaan. Moilanen (1999).



Kuva 16. Oppivan organisaation timantti, Moilanen (1999).

Varsinainen mittari valmistui syksyllä 1997 ja mittari muotoutui kahden osion sekä yhteensä neljäkymmenen väittämän kokonaisuudeksi. Väittämien muotoon, yksiselitteisyyteen ja yksinkertaisuuteen kiinnitettiin erityistä huomiota, jotta lomaketta voidaan täyttää organisaatioiden eri henkilöstöryhmillä. Väittämät ovat sen verran yleisiä, että organisaation tyypillä tai koolla ei ole merkitystä. Väittämissä keskitytään mittarin periaatteiden mukaisesti oppivaan organisaatioon ja yksilöön liittyviin kysymyksiin ja ne ovat kaikille organisaatioille ja yksilöille hyvin pitkälti yhteisiä. Tutkimuksessa mittarin analysointi osoitti sen olevan toimiva ja käyttökelpoinen työkalu kokonaisvaltaisen kuvan rakentamiseen oppivista organisaatioista. Osaamisen mittaamiseen, määrittämiseen ja organisaation tilan selvittämiseksi organisaatiossa voidaan käyttää Moilasan timanttimallia ja siihen yhdistämää Aura ym. henkilöstötuottavuuslaskennan mallin. Näin saadaan kokonaisvaltainen näkemys organisaation tilasta tällä osaluueella.

5. POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksessa on haettu vastausta miten osaamisen, olemassa oleva ja mahdollisesti puuttuva, tunnistamisen ja määrittämisen avulla voidaan toteuttaa onnistuneesti tietojärjestelmän omistajuuden muutosprojekti, näin vastataan myös päätutkimuskysymykseen: *Miten järjestelmäomistajuuden ja osaamisen siirto tehdään onnistuneesti?* Tutkimuksen keskiössä ovat olleet oppiminen (yksilön, ryhmän, organisaation), osaamisen tunnistaminen, määrittäminen, osaamiseen ja organisaation kilpailukykyyn liittyvät ydinkompetenssit sekä näihin liittyvä innovointi. Päätutkimuskysymystä tukevat apututkimuskysymykset ovat: *Miten järjestelmäomistajuuden siirto vaikuttaa osaamistarpeeseen? Miten organisaation osaaminen ja muuttuneet osaamistarvevaatimukset kohtaavat? Mikä on osaamistarvekartoituksen tulos? Miten muutosjohtaminen toteutetaan siten, että se tukee riittävästi järjestelmän omistajuuden siirtoa?*

Osaaminen on tutkimuksen mukaan toimintaa joka koostuu tiedoista, taidoista ja kokemuksesta. *Työvoimasta huolehtiminen* ja *työvoiman kohdentaminen* ovat avainasemassa, ja kehityksessä pitää olla mukana koko ajan. Osaajia, joiden työtehtävät painottuvat joko ratkaisujen toteuttamiseen (tekijät), osaamisen soveltamiseen asiakkaan tarpeiden mukaisesti (soveltajat) tai kehittämiseen ja uuden luomiseen (näkiäjät). Ongelmana on *epäonnistumisen pelko*, ei ymmärretä sen tärkeyttä, että sekin on osa oppimista. Osaajajoukkojen vertailu pitää kuitenkin tehdä vertailemalla niiden *keskeisyyttä*, näin saadaan uudenlaisia vastauksia osaamisen hallinnan avulla. (Boudreau & Ramstad 2008, Holmström 2015, Aho ym., 2006, Sumkin ja Tuomi, 2012).

Internet on keskeistä ydinosaamista, se muuttaa työn sisältöä oleellisesti ja robotiikka muuttaa maailmaa tavalla, joka ei ole koneiden hallittavissa, vaan tarvitaan uudenlaista osaamista työntekijöiltä. Asiakaspalautteen ymmärtäminen ja hyödyntäminen on elintärkeää. Opetus on suunniteltavissa ja tavoitteet asetettavissa oppilaskohtaisesti. Työtehtävien erikoistuminen on tullut hyvin todennäköisesti

tiensä päähän, nyt on *varauduttava osaamisen käyttämiseen mitä erilaisimmissa tehtävissä*. (Jungner, 2015, Holmström, 2015).

Yksi osaamisen hallinnan perusajatuksia on keskittyä sellaisiin osaamis- ja organisaatiopäätöksiin, joilla on suurin vaikutus pitkän aikavälin strategiseen menestykseen. Strategian kannalta on kuitenkin oleellisen tärkeää tunnistaa se oikea osaajajoukko organisaatioissa. Organisaation pitää kyetä löytämään *tärkeimmät voimavarat* ja niihin liittyvät *prosessit*. Organisaation ja osaamisen yhdistävä tekijä juuri siihen mitä osa-alueita on parannettava, että niillä olisi mahdollisimman suuri vaikutus prosessien ja voimavarojen strategisesti merkittäviin tekijöihin. Ei siis pidä miettiä mikä osaaminen on tärkeää, vaan *millä osa-alueiden kehittämisellä saadaan aikaan suurin positiivinen vaikutus aikaan*. Myös kyky omaksua ja soveltaa uutta tietoa on aina erotellut ihmisiä. (Boudreau & Ramstad, 2008).

Ydinkompetenssien löytäminen ja tunnistaminen mahdollistaa pääsyn monen tyyppisille markkinoilla ja ne edistävät merkittävästi tuotteen hyötyjä ja niitä on kilpailijoiden vaikea kopioida. Vastaavasti organisaatio voi hävitä kahdella tavalla: ydinosoamista ei tunnisteta ja kilpailuetua antava osaaminen hajoaa erillisiin organisaation yksiköihin. Organisaatioiden tarvitsema osaaminen muodostuu *tiedoista ja taidoista, arvoista ja asenteista sekä verkostoista* ovat kilpailukykyämme ja hyvinvointimme perusta. *Elinikäinen oppiminen* määritellään inhimillisten voimavarojen, tiedot ja taidot sekä asenteet ja motivaatio, jatkuvaksi kehittämiseksi kunkin yksilön omilla ehdoilla ja omalla vastuulla. (Hamel ja Prahalad, 1990, Hamel, 1994, Aho ym., 2006, Silvennoinen ja Tulkki, 1998).

Keskeisimpinä tulevaisuuden resursseina tunnistettiin palvelutuotannon motivoituneita *moniosaajia* sekä taloushallinnon ja henkilöstöhallinnon asiantuntijoita. *Työntekijöiden viihtyvyyden, vahvan ammatillisen identiteetin sekä kokemuksen työn hallinnasta* huomattiin olevan osa inhimillisten voimavarojen täysimittaista hyödyntämistä. Henkilökohtaisen kehittymisen välttämättömät sekä riittävät ehdot ovat näkemys, motivaatio, uusi tietämys, käytännön kokemus, ja

vastuullisuus. ja oppijan on tiedettävä mitä hänen tulee kehittää. Vastaavasti asiakkuustyytävyyden paras positiivinen kehitys saadaan *löytämällä ne resurssit joiden osaamista kehittämällä saavutetaan halutut tulokset*. (Blom ym., 2001, Boudreau & Ramstad, 2008, Hicks & Peterson, 1999).

Jokainen *organisaatio oppii*, joko helposti tai tekemällä virheitä. Oppiminen tekemällä toimintoa empiirisesti auttaa rakentamaan tietotaitoa ja osaamista. Oppiminen tapahtuu oppimisen prosessien avulla, kun oppimisen kohde käyttää uutta tuotetta ja/tai palvelua, ja näin siis rakentaa tietämystä ja osaamista sen käytöstä. *Kyvykkyys oppia ja mukautua* on kriittinen taito organisaatiolle pitkällä aikavälillä. Oppimisen edellytyksenä on *poisoppimisen* avulla tehtävä tila uudelle oppimiselle. Yksilön tiimistä tai ryhmästä on tullut tärkein yksittäinen oppimisen edellytys. Työssä oppiminen perustuu saatuun palautteeseen, työkokemuksen arviointiin ja yhteisen tietämyksen rakentamiseen. *Reflektio* on välttämätöntä ajatellen oppimista, ilman sitä oppiminen on vain toimintaa. Yksilöllisten ja yhteisten oppimisresurssien hyödyntäminen vaatii oppimisen johtamista, työssä oppiminen ei voi olla sattuman varaista. *Innovaatiot* ovat edellytys tiedon luomiseen ja tietojohdamisen ydin. Innovaatio ja oppiminen ovat läheisessä vuorovaikutussuhteessa, innovaatiot täytyy kääntää olemassa olevaksi tietämykseksi ja yksilöiden täytyy jakaa osaamisensa ja tietonsa. Oppimisen ei tarvitse synnyttää täysin uutta teknologiaa, vaan se voi olla olemassa olevan tiedon uutta soveltamista. Oppimisen tutkimuksessa onkin keskeiseksi asiaksi noussut, *miten työssä opitaan*. Oppimisen lopputulos on tietojen lisääntymistä ja, että muistaa asiat sekä kykenee soveltamaan ja toistamaan ne tarvittaessa. Oppimisen prosessi taas vastaavasti on asioiden ymmärtämistä, ajattelun muuttumista, pystyy näkemään jonkin asian uudella tavalla sekä sitä, että muuttuu ihmisenä. Organisaation oppimista tapahtuu, kun yksilöt käyttävät oppimaansa ongelmien selvittämiseen ja se mahdollistaa kehittämään kyvykkyyyksiä, jotka parantavat innovoinnin luomia mahdollisuuksia tuottavuuteen. (Argyris & Schön, 1996, Argote & Miron-Spektor, 2011, Atkinson & Stiglitz, 1969, Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011, Jungner, 2015, Järvensivu & Koski, 2008, Liao ym., 2008, Rosenberg, 1972, Saarinen ym. 2007, Senge, 1990, Sumkin ja Tuomi 2012).

Osaaminen ja tiedon avulla johtaminen ovat liiketoimintaosaamisen tärkeimmät tekijät nykyjohtamisessa. Pitää ymmärtää miten osaaminen ja tiedonhalu voidaan sisällyttää *strategiaan*, koska nämä osaltaan muodostavat organisaation kilpailuedun. Oikein johdettuna, tulkittuna ja hyödynnettynä big data tarjoaa mahdollisuuden uuden liiketoiminnan ja innovaatioiden synnyttämiseen. Osaamisen johtaminen on usein puheen tasolla havaittua, mutta arkiseen työhön se ei ulotu ja yksi suurimmista haasteista on *motivoida osajia* kanavoimaan luovuutensa palvelemaan organisaation tavoitteita. Samoin on kytkettävä virallinen koulutus epäviralliseen oppimiseen, *kyseenalaistettava* olemassa olevia totuuksia ja itsestäänselvyksiä, kehitetään täysin erilaisia vaihtoehtoja, pohdiskellaan, väitellään ja pyritään ennakoimaan toimintaympäristön muutoksia. Edellä mainitut johtamisen keinot tuhotaan monesti liian kovan *kiireen* avulla, kun syöksytään eteenpäin ennen kuin organisaatiossa on ymmärretty muutoksen välttämättömyys. Ja toiseksi ketteryys on paljon enemmän kuin vain muodikas iskulause, se pitää muuttaa erityiseksi keskeiseksi tekijöiksi, joiden vaikutukset osaamiseen ja organisaatioon ovat selkeämmät kuin vain pelkällä sanalla. *Esimies* on kuitenkin riittävän lähellä yksilöä, jotta hän on avainasemassa käynnistämässä tarpeelliset *keskustelut ja kehittämistoimenpiteet*, kun organisaation toiminta sitä vaatii. Yksilö, tiimi ja organisaatiotasolla tapahtuva oppiminen ja poisoppiminen vaativat esimiehiltä entistä laajempaa vastuualuetta. (Aho ym., 2006, Boudreau & Ramstad 2008, Kotter, 1996, Neilimo, 2009 ja 2014, Sumkin ja Tuomi, 2012, Viitala, 2005).

Viestintään käytetään vain murto-osa siitä ajasta mitä se oikeasti vaatii. Tästä seuraa se, että muutoksen kohteena olevat ihmiset eivät ymmärrä muutoksen syitä. Johtaja(t) pitävät alaisilleen puheita, mutta *keskustelu puuttuu* täysin. Johto käyttää aikaa ja energiaa runsaasti tiedotteisiin ja puheisiin, mutta osa yksilöistä toimii kuitenkin *vision vastaisesti*. Tärkeintä muutosviestinnässä johtajien, niiden henkilöiden jotka viestivät, on käyttäytyä siten kuin viestivät muutoksesta, ristiriita puheissa ja käytöksessä vaarantaa eninteen viestinnän onnistumista. Muutosjohtajan roolin tärkeys nousee esille tässäkin, pitää kyetä luovimaan tarkan ja yksityiskohtaisen suunnittelun ja intuitiivisen toteutuksen välillä. Muutos jää

pysyväksi vain silloin, kun siitä tulee organisaation uusi ”*tapa, jolla toimitaan*”. (Kotter, 1996, Stenvall & Virtanen, 2007),

Viimeisenä teorian osina nousevat esille kyvykkyys, organisaation kulttuuri ja niiden vaikutukset muutoksen onnistumiseen, kulttuuri on ”yksi organisaatioiden kaikkein vaikutusvaltaisimmista ja pysyvimmistä voimista”. *Kulttuuri* koetaan myös jonkin ryhmän keskenään jakamina arvoina, asenteina ja normeina. Kyvykkyys jaetaan kykyyn, mahdollisuuteen ja motivaatioon.

Kyky vastaa kysymykseen: Onko jollain tarvittava mahdollisuus?

Mahdollisuus: Onko jollain tarvittava mahdollisuus?

Ja motivaatio: Onko jollain tarvittava halu? (Boudreau & Ramstad, 2008, Schein, 1993).

Riittävän ja tarpeellisen osaamisen määrittämiseen muutostilanteessa, tai vaikka ennakoinnissa, voi käyttää osassa neljä esiteltyjä Moilasen (1999) timanttimalia ja/tai vaihtoehtoisesti Aura ym. (2015) henkilöstötuottavuuslaskelman mallia. Näiden mallien avulla voi tutkia organisaation nykytilaa ja samalla kartoittaa niitä keskeisiä tekijöitä joita on kehitettävä tai niiden kokonaan puuttuen, hankkia uutena. Osaamisen perinteisten osa-alueiden lisäksi pitäisi pyrkiä mittaamaan asenteita, motivaatiota, tunnistamaan tuloksista keskeiset osaajajoukot sekä oppia refleктоimaan juuri opittua järjestelmällisesti organisaation sisällä.

Järjestelmän omistajuuden siirto itsessään ei aiheita osaamisvajetta välittömästi, vaan se muodostuu (mahdollisesti) siirron jälkeen, näin osaamisen tarkalla määrittämisellä voidaan reagoida tähän seikkaan kuten myös muuttuvien osaamistarpeiden määrittämiseen verrattuna organisaation nykytilan osaamiseen. Muutosprojektin läpiviemisen keskeisenä seikkana on noussut tutkimuksessa esiin viestintä eri muodoissaan, kasvokkain viestinnän korostamista ei voi yliarvioida, kuin myös esimerkkinä olemista. Vääränlainen ja liian vähäinen viestintä ovat viestinnän pahimmat puutteet. Muutosjohtaja itse on tärkein yksittäinen tekijä omalla olemuksellaan ja toiminnallaan.

Tässä tutkimuksessa onnistuttiin löytämään hyvin erilaiset osatekijät liittyen tietojärjestelmän omistajuuden siirtymiseen ja sen vaikutuksiin kohdeorganisaation osaamisessa. Nämä tekijät myös kyetään tunnistamaan, määrittämään ja mittaamaan tulosten perusteella. Tutkimuksen tulokset voikin kiteyttää hyvin seuraavasti; niin yksilö, tiimi kuin kokonainen organisaatio säilyttää ja parantaa kilpailukykyään löytämällä keskeiset tekijät ja osaajat tunnistaen yksilöiden motivaation, oikeat asenteet suhteessa organisaation arvoihin sekä tunnistamalla osaamisen sekä oppimisen liittyvät tiedot ja taidot käyttäen apuna tuloksekasta muutosjohtamista. Jatkotutkimusaiheena voisi olla kiinnostavaa tutkia aihetta edelleen ja pyrkiä määrittämään osaamisen tunnistaminen, määrittäminen ja mittaaminen valmiiksi tuotteeksi julkishallinnon sektorille. Aihepiiriä on jo suomessakin tutkittu paljon, mutta kohdennetun mallin rakentaminen voisi tuoda uutta tälle tutkimussektorille.

LÄHTEET

- Aaltola, J. Valli, J. toim. (2010). Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Jyväskylä, PS-kustannus.
- Aho, M. Juva, K. ja Ågren, S. (2006). Elinkeinoelämän keskusliitto EK, Tulevaisuusluotain, Verkostoitumisesta voimaa osaamiseen, Loppuraportti. [WWW-dokumentti]. [viitattu 13.10.2015]. Saatavissa: www.ek.fi/julkaisut. Helsinki, MP-Keskus/Julkaisujakelu.
- Aho, S. (toim.), Heiskanen, M., Järvensivu, A., Leinonen, M., (2008). Kohti uutta työelämää. Tampere, Tampereen yliopistopaino Oy.
- Argote, L. & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational Learning: From experience to knowledge. Organization Science.
- Argyris, C. & Schön, D.A. (1978). Organizational learning: A theory of action perspective. Massachusetts. Addison-Wesley: Reading.
- Argyris, C. & Schön, D.A. (1996). Organizational Learning. II: Theory, Method, and Practice. Massachusetts. Addison-Wesley: Reading.
- Atkinson, A.B. & Stiglitz, J.E. (1969). "A new view of technological change", Economic Journal, 76, pp. 155-173
- Aura, O., Ahonen, G. ja Hussi, T., (2015). Henkilöstötuottavuus ja eurot – case rakennusala. Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Etera, Helsinki.
- Blom, R. Melin, H. ja Pyöriä, P. (2001). Tietotyö ja työelämän muutos. Palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa. Gaudeamus Kirja, Tammer-paino. Tampere.
- Boudreau, J.W. & Ramstad, P.M. (2004), Strategic I/O Psychology and the role of the utility analysis models. Handbook on psychology, vol 12. Industrial and organizational psychology, Walter C. Borman, Daniel R, Ilgen & Klimoski J.R. (eds.) New York, Wiley, 2004.
- Boudreau, J.W. & Ramstad, P.M. (2008), Osaamisen hallinnan uusi ulottuvuus. Helsinki, Talentum.

- Corey, S. M. (1953) Action research to improve school practices. New York. Bureau of Publication, Teachers College, Columbia University, 1953.
- Crossan, M. M., Lane, H. W. & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, Vol. 24, No 3, ss. 522-537.
- Drucker, P.F. (1993). *Post-Capitalist Society*. London, Butterworth-Heinemann.
- Eskola, J. ja Suoranta, J. (2001). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 5. painos. Tampere. Vastapaino.
- Fiol, C. M. & Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10(4).
- Hamel, G. (1994). "The concept of core competence", in Hamel & Heene (eds.): *Competence based competition*. John Wiley & Sons, Chichester. 11-34.
- Hamel, G & Prahalad, C K. (1990). "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, 68(3).
- Heikkinen, H.L.T. ym., (1999). "Siinä tutkija missä tekijä" *Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja*. Juva, Atena- kustannus.
- Hicks, M.D. & Peterson, D.B., (1999). *The development pipeline*. *Knowledge management review*. Heinä-elokuu 1999.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2009). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki. Gaudeamus. Helsinki University Press.
- Holmström, B. *Helsingin sanomat*, (1995). 19.8.2015. [WWW-dokumentti]. [viitattu 19.8.2015]. Saatavissa: <http://www.hs.fi/talous/a1439870365925>.
- Jelley, T. (2015). "6 asiaa, jotka vaikuttavat työntekijöiden hyvinvointiin". *Sodexon Quality of Life Instituutin Workplace trends 2015 – tutkimus*. [www-dokumentti]. [viitattu 2.11.2015]. Saatavissa: <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/6-asiaa--jotka-vaikuttavat-tyontekijoiden-hyvinvointiin/KzU4t7z3>

Jungner, M. Otetaan digiloikka, (2015). Elinkeinoelämän keskusliitto, EK. Helsinki.

Kemmis, S., & Wilkinson, M. (1998). Participatory action research and the study of practice. In B. Atweh, S. Kemmis, & P. Weeks (Eds.), *Action research in practice: Partnerships for social justice in education* (pp. 21-36). London: Routledge.

Kivioja, M. (2015). Henkilöstöhallinto Kieku. Kieku erä6 – perehdytyspäivät seminaari 18.–20.8.2015, Helsinki.

Kolb, D.A. (1984). *Experiential learning. Experience as the source of learning and development*. Prentice-Hall. New Jersey.

Kotter, J.P. (1996). *Muutos vaatii johtajuutta*. Helsinki, Oy Rastor Ab.

KPMG, (2015). Valtiokonttori/ Kieku-hankkeen vaiheen kaksi arviointi. Loppuraportti 14.8.2015. [WWW-dokumentti]. [viitattu 22.9.2015], Saatavissa: <http://www.valtiokonttori.fi/download/noname/%7BACF21163-0797-4199-881A-DE1FDE3F7EBC%7D/92021>.

Lewin, K. (1946) "Action research and minority problems", in: G.W. Lewin (Ed) (1948) *Resolving Social conflict*. Harper & Row, London.

Liao, S., Fei, W., Liu C. (2008). Relationships between knowledge inertia, organizational learning and organization innovation. *Technovation* 28.

Marton, F. Dall'Alba, G. & Beaty, E. (1993). Conceptions of learning. *International Journal of Educational Research*, 19.

Moilanen, R., (1999). Oppiva organisaatio? *Sytyke ry - Systemityö* 3/99.

Neilimo, K. 2009. Asiakkuuksien hallinta on avain menestykseen. *Net-lehti* 2/2009. [WWW-dokumentti]. [viitattu 13.10.2015], Saatavissa: <http://www.netlehti.com/netlehtiarkisto/net209/www.netlehti.com/default7787.html?ContentID=804>.

- Neilimo, K. (2014). Digitaalisuus = vallankumous, Talouselämä-lehti 27.6.2014. [WWW-dokumentti]. [Viitattu 27.8.2015], Saatavissa: <http://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/digitaalisuus-vallankumous-3459031>.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation, New York: Oxford University Press.
- Näätsaari, M. & Tervaportti, M. (2015). Kieku – käyttäjäfoorumi 6.5.2015. Mitä talous- ja henkilöstöhallintostrategiat 2020 edellyttävät asiantuntijoiden osaamiselta? – asiantuntijan ammattiroolin muutos. [WWW-dokumentti]. [viitattu 27.8.2015]. Saatavissa: <http://www.statskontoret.fi/download/noname/%7BF8E3772E-D19F-49C2-BCDB-095D8DB0BD64%7D/91522>
- Palkeet Intra, (2014). Palkeiden ICT – toimintamalli, v024, 20.8.2014.
- Palkeet Intra, (2015a). Palkeiden organisaatio, Palkeet yleisesittely, 2015.
- Palkeet Intra, (2015b). Osaamisen kehittäminen.
- Palkeet, (2015c), Osaamisen arvioinnin pilotti, Muistio, päätöspalaveri 1.6.2015.
- Palkeet, (2015d), AfterKieku ICT – Suunnitteluprojekti. Projektin tavoite ja aikataulu.
- Rosenberg, N. (1972). Technology and American economic growth, edited by Armouk, New York.
- Rinne, R. ja Salmi, E. (1998). Oppimisen uusi järjestys. Uhkien ja verkostojen maailma koulun ja elämänmittaisen opiskelun haasteena. Vastapaino, Tampere.
- Saarinen, J. (toim.), Eteläpelto, A. ja Colin, K. 2007. Työ, identiteetti ja oppiminen. Helsinki, WSOY Oppimismateriaalit Oy.
- Schein, E. H. (1993) On Dialogue, Culture, and Organizational Learning. Organizational. Organizational Dynamics, Edgar H. Schein, vol. 22, Summer 1993.
- Senge, P. M. (1990). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. New York: Doubleday.

Silvennoinen, H. ja Tulkki, P. (1998). Elinikäisen oppimisen olennaista etsimään. Teoksessa H. Silvennoinen & P. Tulkki (toim.) Elinikäinen oppiminen. Tampere: Gaudeamus.

Simon, H. A. (1991). Bounded rationality and organizational learning. *Organization Science*, Vol 2, No 1.

Stenvall, J. & Virtanen, P. (2007). *Muutosta johtamassa*. Helsinki, Edita Publishing Oy.

Sumkin, T. ja Tuomi, L., (2012). *Organisaation ja työn johtaminen. Organisaation oppimisen oivalluksia*. Helsinki. Sanoma Pro.

Sydänmaanlakka, P. (2012). *Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi?* Helsinki, Talentum.

Taskinen, J. (2015). Taloushallinnon työpanos vähentynyt Kieku-toimintamallissa, Lähde: Uutisia Valtion taloushallinnosta 3/2015, [WWW-dokumentti]. [viitattu 22.9.2015]. Saatavissa: <http://viesti.valtiokonttori.fi/g/1/150527/0/0/3640/1297/5>.

Valtiokonttori, (2012). Valtion yhteiset osaamiset ja niiden hyödyntäminen osaamisen arvioinnissa ennen Kiekun käyttöönottoa, ohje, 24.2.2012. [WWW-dokumentti]. [viitattu 27.8.2015]. Saatavissa: <http://www.valtiokonttori.fi/download/noname/%7B6445B724-690B-4634-A987-86398E558524%7D/85037>.

Valtiokonttori, (2015a). Kiekun käyttöönotto valtiohallinnossa [WWW-dokumentti]. [viitattu 4.8.2015]. Saatavissa:http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Kiekun_kayttoonotto_valtionhallinnossa/Kiekuhanke/Kiekun_hinnoittelumallia_uudistetaan%2854876%29.

Valtiokonttori, (2015b). Kieku- info, [WWW-dokumentti]. [viitattu 4.8.2015]. Saatavissa: http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Kiekun_kayttoonotto_valtionhallinnossa/Kiekuhanke/Kiekuinfo_Talous_ja_henkilostohallinnon_%2854684%29.

Valtiokonttori, (2015c). Kiekun käyttöönotto valtiohallinnossa [WWW-dokumentti]. [viitattu 22.6.2015]. Saatavissa:http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Kiekun_kayttoonotto_valtionhallinnossa.

Valtiokonttori, (2015d). Valtion yhteiset osaamiset - osaamisalueiden määritelmät, [WWW-dokumentti]. [viitattu 25.8.2015]. Saatavissa: <http://www.valtiokonttori.fi/download/noname/%7B3C355D33-37C7-4D35-90C0-0E24F846C074%7D/85039>

Valtiokonttori, (2015e). Kieku Osaamisen ja koulutusten hallinta, [WWW-dokumentti]. [viitattu 25.8.2015]. Saatavissa: http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Valtion_henkilostohallinnon_prosessit/Osaamisen_ja_koulutusten_hallinta.

Valtiokonttori, (2015f). Kiekun osaamisen hallinnan toiminnollisuudet jatkossa laajemmin virastojen käyttöön, [WWW-dokumentti]. [viitattu 12.8.2015]. Saatavissa: [http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Kiekun_kayttoonotto_valtionhallinnossa/Kiekuhanke/Kiekun_osaamisen_hallinnan_toiminnallisu\(53338\)](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Kiekun_kayttoonotto_valtionhallinnossa/Kiekuhanke/Kiekun_osaamisen_hallinnan_toiminnallisu(53338)).

Valtiovarainministeriö, (2014a). Valtion taloushallinnon strategia 2020, työryhmän muistio, Valtiovarainministeriön julkaisuja 7/2014, Juvenes Print - Suomen Yliopistopaino Oy, 2014.

Valtiovarainministeriö, (2014b). Valtion taloushallinnon strategia 2020 – toimeenpanosuunnitelma, Budjettiosasto, Taloushallinto- ja oikeusyksikkö, 12.9.2014.

Valtiovarainministeriö, (2015). Kirje, VM/2073/00.01.02.02/2014, 8.5.2015.

Viitala, Riitta. (2005). Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu. Otava.

Viitala, Riitta. (2015). "Se kyllä kyynistää ja väsyttää ihan sitkeintäkin ihmistä" – huono ilmapiiri uhkaa pitkää työuraa. Yle, haastattelu 27.10.2015. [www-

dokumentti]. [Viitattu 28.10.2015]. Saatavissa:
http://yle.fi/uutiset/se_kylla_kyynistaa_ja_vasyttaa_ihan_sitkeintakin_ihmista_huono_ilmapiiri_uhkaa_pitkaa_tyouraa/8411125.