

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Tuotantotalouden tiedekunta

Satu Parkkunen

**OSAAMISEN JOHTAMINEN JA KEHITTÄMINEN ASiantuntija-
ORGANISAATIOSSA - CASE ITÄ-SUOMEN YLIOPISTON OPINTO- JA
OPETUSPALVELUT**

Työn tarkastajat

Professori Tuomo Uotila

Professori Helinä Melkas

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan teknillinen yliopisto
Tuotantotalouden tiedekunta

Satu Parkkunen

Osaamisen johtaminen ja kehittäminen asiantuntijaorganisaatiossa – case Itä-Suomen yliopiston opinto- ja opetuspalvelut

Diplomityö

2013

82 sivua, 8 kuvaa, 6 taulukkoa ja 2 liitettä

Tarkastajat: Professori Tuomo Uotila

Professori Helinä Melkas

Hakusanat: osaaminen, osaamisen johtaminen, osaamisen kehittäminen, asiantuntijuus

Keywords: competence, competence management, competence development, expertise

Tutkielman tavoitteena on luoda kokonaisvaltainen kuvaus osaamisen johtamisesta ja kehittämisestä tutkielman kohdeorganisaatiossa. Lisäksi halutaan selvittää, millaista osaamista kohdeorganisaatiosta löytyy ja mikä motivoi asiantuntijoita oman osaamisen kehittämiseen. Teoreettinen tarkastelu pohjautuu kolmeen keskeiseen käsitteeseen: osaamiseen, osaamisen johtamiseen ja osaamisen kehittämiseen. Kirjallisuuskatsauksessa pyritään myös selkeyttämään näiden käsitteiden määritelmien kirjavaa kenttää.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena. Empiirinen aineisto kerättiin sähköisten kyselylomakkeiden avulla.

Tutkielman kohdeorganisaatio on kokenut muutama vuosi sitten suuren organisaatiorakenteen muutoksen, mikä on tuonut omat haasteensa osaamisen johtamiseen ja toisaalta korostanut sen tärkeyttä. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että kohdeorganisaatiossa on vahvaa monialaista osaamista ja oman osaamisen kehittämiseen motivoituneita työntekijöitä. Kuitenkin useimmilla osaamisen kehittäminen jää päivittäisten työtehtävien varjoon, joten kouluttautumiselle ja työssä oppimiselle toivottiin lisää mahdollisuuksia.

ABSTRACT

Lappeenranta University of Technology
LUT School of Industrial Engineering and Management

Satu Parkkunen

**Competence Management and Development in an Expert Organization –
Case: Student and Learning Services, University of Eastern Finland**

Master's thesis

2013

82 pages, 8 figures, 6 tables and 2 appendices

Examiners: Professor Tuomo Uotila

Professor Helinä Melkas

Keywords: competence, competence management, competence development, expertise

The aim of this study is to create an overall picture of competence management and development in the case organization. The other purpose is to find out what type of competence in the case organization can be found and what motivates experts to develop their expertise. The theoretical analysis is based on three key concepts: competence, competence management, and competence development. The literature review also seeks to clarify the definitions of these concepts.

The study was conducted as a qualitative case study. The empirical data was collected through electronic inquiries.

The case organization of this study experienced a major organizational structure change a few years ago, which has brought its own challenges to competence management. On the other hand, this change has emphasized the importance of competence management. The results of this study show that the case organization has a strong multi-disciplinary competence and employees who are motivated in developing their expertise. However, most of the employees feel competence development needs more attention in everyday life, and they feel training and learning at work call for more opportunities.

ALKUSANAT

Tämän diplomityön valmistumisen myötä päätän opiskeluni tietojohdamisen masteriohjelmassa Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa.

Haluan kiittää tutkielmani kohdeorganisaation, Itä-Suomen yliopiston opinto- ja opetuspalveluiden yksikön, henkilöstöä aktiivisesta osallistumisesta tutkimukseen. Erityisesti haluan kiittää yksikön johtaja Tuula Heide-Savolaista, joka ansiosta päädyin tähän tutkimusaiheeseen.

Suuri kiitos työni ohjaajalle professori Tuomo Uotilalle kannustavasta ja selkeästä palautteesta, jonka avulla oli helppo työstää työtä eteenpäin.

Lisäksi haluan kiittää perhettäni, ystäviäni ja työkavereitani tuesta ja kannustuksesta opintojeni eri vaiheissa.

Satu Parkkunen

Sisältö

1 JOHDANTO	8
1.1 Tutkimuksen tausta	8
1.2 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaukset	10
1.3 Tutkimusmenetelmät ja työn toteutus.....	12
1.4 Raportin rakenne	14
2 OSAAMISEN JOHTAMINEN ASIAANTUNTIJAORGANISAATIOSSA.....	16
2.1 Näkökulmia osaamiseen	16
2.1.1 Osaaminen asiantuntijaorganisaatiossa.....	16
2.1.2 Yksilön osaaminen.....	18
2.1.3 Hiljainen tieto	21
2.1.4 Oppiva organisaatio	23
2.1.5 Ydinosaaminen	26
2.2 Osaamisen johtaminen	27
2.2.1 Osaamisen johtamisen lähtökohdat	27
2.2.2 Osaamisen johtamisen eri näkökulmia	28
2.2.3 Osaamisen johtaminen organisaation muutoksessa.....	32
2.2.4 Osaamisen johtamisen haasteita	33
2.3 Osaamisen kehittäminen	35
2.3.1 Osaamisen kehittämisen malleja ja järjestelmiä	35
2.3.2 Osaamisen arviointi	36
2.3.3 Osaamisen kehittäminen osana työtä.....	40
2.3.4 Asiantuntijuuden kehittyminen.....	41
2.3.5 Asiantuntijan osaamisen kehittämiseen motivoivat tekijät.....	44
3 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	46
3.1 Tutkimusprosessin kuvaus	46
3.2 Kohdeorganisaation esittely	47
3.3 Tutkimusaineisto ja analysointimenetelmät	50
4 TUTKIMUKSEN TULOKSET	53
4.1 Osaaminen kohdeorganisaatiossa.....	53
4.2 Johtajien näkemyksiä osaamisen johtamisesta.....	56

4.3 Osaamisen kartoittaminen kohdeorganisaatiossa ja sen hyödyt asiantuntijan näkökulmasta.....	59
4.4 Osaamisen kehittämisen tehostaminen kohdeorganisaatiossa	62
4.5 Oman osaamisen kehittämiseen motivoivat tekijät.....	65
4.6 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	68
5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	70
LÄHTEET	76

LIITTEET

LIITE 1: Kyselylomake työntekijöille

LIITE 2: Kysymykset yksikön johtajille

KUVAT

Kuva 1: Osaamispääoma	17
Kuva 2: Osaamispyramidi	20
Kuva 3: Uuden tiedon luomisen malli	22
Kuva 4: Osaamisympyrä	24
Kuva 5: Aineettoman pääoman johtamisen viitekehys	29
Kuva 6: Osaamisen kehittämisen prosessi	37
Kuva 7: Osaamisen arviointi	37
Kuva 8: Opinto- ja opetuspalveluiden yksikön organisaatiokaavio	49

TAULUKOT

Taulukko 1: Raportin rakenne	15
Taulukko 2: Kyselyyn vastanneiden ikäjakauma	50
Taulukko 3: Kyselyyn vastanneet palveluittain	51
Taulukko 4: Kyselyyn vastanneiden koulutus	55
Taulukko 5: Kyselyyn vastanneiden työkokemus yliopiston palveluksessa	56
Taulukko 6: Osaamisen kartoittaminen	60

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Asiantuntijaorganisaation menestyminen edellyttää osaamisen ymmärtämistä voimavarana, jota tulee suunnitelmallisesti johtaa, vaalia ja kehittää edelleen. Nykyisin monessa organisaatiossa toimitaan jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä, mikä vaatii organisaatiolta ja siinä työskenteleviltä ihmisiltä sopeutumista, uusien toimintatapojen omaksumista sekä osaamisen jatkuvaa kehittämistä.

Kuopion yliopisto ja Joensuun yliopisto yhdistyivät monialaiseksi neljän tiedekunnan Itä-Suomen yliopistoksi (UEF) vuoden 2010 alussa. Itä-Suomen yliopistossa on noin 15 000 opiskelijaa ja lähes 2800 työntekijää. Yliopiston toiminnot sijaitsevat kolmella eri kampuksella Kuopiossa, Joensuussa ja Savonlinnassa. Tämän tutkielman kohteena on Itä-Suomen yliopiston opinto- ja opetuspalveluiden yksikkö, joka muodostui 1. tammikuuta 2011 oppimiskeskuksen ja opintopalveluiden yhdistyessä.

Tämän tutkielman kohdeorganisaatio on kokenut suuria muutoksia viime vuosien aikana, mikä on tuonut omat haasteensa niin osaamiselle kuin osaamisen johtamisellekin. Viitalan (2005, 29) mukaan työympäristön muutos haastaa ja toisaalta mahdollistaa uuden oppimista. Muutos tuo haasteen ajatella ja toimia uudella tavalla ja joskus pakottaa oppimaan pois aikaisemmasta ajattelu- ja toimintatavasta. Tutkielman kohdeorganisaatiossakin työnkuvia ja osaamisvaateita tarkistettiin muutoksen yhteydessä.

Tutkielman teoreettisessa taustassa kartoitetaan osaamisen (*competence*), osaamisen johtamisen (*competence management*) ja osaamisen kehittämisen (*competence development*) määritelmien ja näkökulmien kirjavaa kenttää. **Osaamisella** (*competence*) tarkoitetaan yksilön tietoja, taitoja, asenteita ja käyttäytymistä, minkä avulla organisaatiot pystyvät luomaan arvoa asiakkailleen (Ley & Albert 2003, 1370). **Osaamisen johtamisen** käsite on moniulotteinen ja vielä kovin vakiintumaton. Tiivistetysti Hyrkäksen mukaan (2009, 16) yhteistä kaikille määritelmille on se, että osaamisen johtamisella pyritään hyödyntämään organisaatiossa olevaa osaamista ja luomaan uutta osaamista. Viitalan (2009, 170) mukaan osaamisen johtamisen käsitteellä viitataan koko siihen johtamisen järjestelmään, jonka varassa ja ohjaamana osaamisen johtaminen tapahtuu. Näin ollen se voidaankin ajatella kattokäsitteenä organisaation osaamisen eri näkökulmia käsitteleville keskusteluille (Viitala 2009, 173). Osaamisen johtamisen yhteydessä puhutaan useasti myös tietojohdamisesta (*knowledge management*) ja ne voidaan nähdä myös samana asiana. Termi ”knowledge management” on voitu kääntää suoraan osaamisen johtamiseksi puhuttaessa kuitenkin organisaation tietämyksen ja osaamisen systemaattisesta kehittämisestä (Hyrkäs 2009, 18). Virtainlahden (2009, 68-69) mukaan osaamisen johtamisen teoreettinen tausta liittyy oppimisen teorioihin, kun taas tietojohdamisen tausta on tiedon teorioissa. **Osaamisen kehittäminen** organisaatiotasolla käsittää kaikkien osaamisalueiden parantamisen (Löfstedt 2001, 120). Osaamisen kehittäminen on prosessi, jonka käynnistyy osaamisen tunnistamisesta ja määrittelystä. Olemassa olevaa osaamista arvioidaan ja verrataan tulevaisuuden tarpeisiin, jonka jälkeen suunnitellaan ja toimeenpannaan osaamisen kehittämisen toimenpiteet. (Viitala 2009, 181.) Kirjallisuudessa osaamisen kehittäminen esitetään usein osaamisen johtamisen käsitteeseen sisältyvänä prosessina. Tässä tutkielmassa halutaan korostaa nimenomaan asiantuntijoiden osaamisen kehittämiseen ja kehittymiseen liittyviä prosesseja, jonka vuoksi osaamisen kehittäminen on saanut suuren painoarvon myös tutkielman teoreettisessa osuudessa.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaukset

Tutkielman tavoitteena on selvittää, miten osaamista johdetaan tutkimuksen kohteena olevassa asiantuntijaorganisaatiossa. Lisäksi tässä tutkielmassa kartoitetaan millaista osaamista kohdeorganisaatiosta löytyy ja miten osaamista voidaan kehittää ja mikä motivoi asiantuntijaa oman osaamisen ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Tavoitteeseen pyritään perehtymällä osaamisen johtamisen ja osaamisen kehittämisen kirjallisuuteen sekä kohdeorganisaation empiirisellä tutkimuksella. Saatuja havaintoja analysoidaan ja verrataan tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Tutkimuksen lopputuloksena syntyvää raporttia kohdeorganisaatio käyttää soveltuvin osin apuvälineenä strategiatyössään.

Tutkielman teoreettisen viitekehyksen muodostavat kolme keskeistä käsitettä: osaaminen, osaamisen johtaminen ja osaamisen kehittäminen. Osaamisen määritelmässä nojataan erityisesti Viitalan (2005) esittämään osaamispyramidimalliin. Osaamisen johtamisessa tukeudutaan malleihin aineettoman pääoman ja osaamis-pääoman johtamisesta, strategisen osaamisen johtamisesta sekä oppivasta organisaatiosta. Osaamisen kehittämistä lähestytään osaamiskartoitusten avulla sekä esitellään työssä oppimisen menetelmät. Hiljainen tieto liittyy keskeisenä osana kaikkiin edellä mainittuihin käsitteisiin.

Tutkielman päätutkimusongelma:

- Miten osaamista johdetaan ja kehitetään asiantuntijaorganisaatiossa?

Tämän selvittämiseksi asetetaan seuraavat alatutkimusongelmat:

- Mitä osaamisella tarkoitetaan asiantuntijaorganisaatiossa ja millaista osaamista kohdeorganisaatiosta löytyy?
- Mitä on osaamisen johtaminen?

- Millä keinoilla osaamista voidaan kehittää tai hankkia lisää?
- Mikä motivoi asiantuntijaa oman osaamisen kehittämiseen?

Päätutkimusongelmaa lähestytään neljän alatutkimusongelman avulla. Ensimmäisen alatutkimusongelman avulla määritellään, mitä osaaminen tarkoittaa, jotta tiedetään mitä asioita tulee johtaa, kun puhutaan osaamisen johtamisesta. Lisäksi empiirisessä osiossa selvitetään, millaista osaamista löytyy tutkielman kohdeorganisaatiosta, joka on esimerkki asiantuntijaorganisaatiosta. Toisen alatutkimusongelman avulla selvitetään, miksi aiemmin määriteltyä osaamista tulee johtaa ja mitä osaamisen johtamisella tarkoitetaan. Kolmas alatutkimusongelma auttaa kartoittamaan menetelmiä, joiden avulla osaamista voidaan arvioida, kehittää edelleen tai hankkia lisää. Viimeisen alatutkimusongelman avulla pyritään selvittämään ne asiat, jotka innostavat asiantuntijaa oman osaamisen kehittämiseen.

Tutkielmassa keskitytään tarkastelemaan asiantuntijaorganisaation osaamisen johtamista ja kehittämistä. Vaikka oppiminen liittyy olennaisena osana osaamiseen, käsitellään oppimista tässä tutkielmassa vain siltä osin, kuin se on tarpeellista osaamisen ja asiantuntijuuden käsitteiden määrittelemiselle sekä osaamisen kehittämisen ymmärtämiselle. Näin ollen teoreettisessa viitekehyksessä yksilön oppimiseen liittyvät yksityiskohtaiset prosessit, menetelmät ja haasteet rajataan tämän tutkielman ulkopuolelle. Empiirinen tutkimus on rajattu koskemaan Itä-Suomen yliopiston opinto- ja opetuspalveluiden yksikön varsinaista henkilöstöä, joten esimerkiksi muutamia tunteja viikossa työskentelevät opiskelijat on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle.

1.3 Tutkimusmenetelmät ja työn toteutus

Tämä tutkimus toteutetaan laadullisia tutkimusmenetelmiä hyödyntäen. Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus perustuu kokonaisuuksien ja prosessien laadullisiin tekijöihin, eikä mitata tutkittavaa ilmiötä esimerkiksi määrällisesti, intensiteettiin tai frekvenssiin perustuen. Laadullisessa tutkimuksessa painottuvat todellisuuden sosiaalinen luonne, tutkijan ja tutkimuksen kohteen läheinen suhde sekä tilanneriippuvaiset tekijät, jotka vaikuttavat tutkimuksen toteutukseen ja tuloksiin. (Denzin & Lincoln, 2000, 8.) Laadullinen tutkimus pohjautuu kirjallisten, kuultujen ja sähköisten lähteiden sisältöjen analyysiin. Sisällönanalyysia voidaan pitää kvalitatiivisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmänä ja sillä tarkoitetaan pyrkimystä kuvata dokumenttien sisältöä sanallisesti (Tuomi & Sarajarvi, 2009, 106). Aineiston analyysiin päästään kolmivaiheisen prosessin kautta. Prosessin ensimmäisessä vaiheessa tarkistetaan kyselytiedot virheiden ja puutoksien osalta. Toisessa vaiheessa täydennetään tietoja esimerkiksi haastattelujen avulla ja kolmannessa vaiheessa aineisto järjestetään analyysia varten. (Hirsjärvi et al. 2010, 221–222.)

Toisaalta eroa laadullisen ja määrällisen tutkimuksen välille voi olla vaikea tehdä ja usein tutkielmat sisältävätkin piirteitä molemmista. Tämän tutkielman kyselytutkimuksen otos kohderyhmästä on varsin kattava vastausprosentin ollessa 81. Kyselyn monivalintakysymyksistä voidaan nostaa esille tilastollisia tunnuslukuja, joten näin ollen tutkimuksessa on myös piirteitä määrällisestä eli kvantitatiivisesta tutkimuksesta.

Tutkielman lähtökohtana on tapaustutkimus, joka on suunniteltu vastaamaan tutkittavan organisaation tarpeita. Tapaustutkimus on empiirinen tutkimus, jossa tutkitaan jotain ilmiötä luonnollisessa ympäristössä hyödyntäen monenlaista empiiristä aineistoa. Tiedonhankintatapoina ovat tällöin kyselyt, haastattelut, havainnointi ja arkistomateriaalin käyttö (Järvinen & Järvinen 2004, 74.) Uusitalon

(1995, 76) mukaan tapaustutkimusta voidaan käyttää etsinnällisiin, kuvaileviin ja selittäviin ongelmiin. Syrjälän et al. (1994, 14–15) mukaan tapaustutkimus on:

- *Vuorovaikutteista*: tutkija ja tutkittavat ovat vuorovaikutuksessa keskenään, mikä on olennainen asia tutkimusaineistoa hankittaessa. Tutkijan ja tutkittavan roolit eivät aina ole selvästi erotettavissa toisistaan. Tutkittavat ovat tuntevia, toimivia ja osallistuvia ja myös tutkija on mukana hankkeessa subjektiivisine kokemuksineen.
- *Joustavaa*: joustavuus näkyy siten, että tutkimus voi monin tavoin toteutukseltaan ja tavoitteiltaan muuttua todellisen tilanteen olosuhteiden perusteella. Tapaustutkimus on arvosidonnaista, joka tarkoittaa että tutkijan oma arvomaailma on yhteydessä näkemykseen, jonka hän muodostaa tutkittavasta ilmiöstä. Olennaista kuitenkin on, että nämä arvot tiedostetaan ja tuodaan esiin.
- *Partikulaarista* eli keskitytään tiettyyn tilanteeseen, ongelmaan, tapahtumaan tai ilmiöön. Tapaus on esimerkki jostain suuremmasta joukosta, josta se erottuu omaksi rajalliseksi kokonaisuudeksi.
- *Deskriptiivistä* eli kuvailevaa: tapaustutkimus soi sisältää dokumentteja tapahtumista, lainauksia henkilöiden sanomisista tai näytteitä heidän tekemisistään.
- *Haurestista* eli sen tulisi lisätä lukijan ymmärrystä tutkittavasta asiasta.
- *Induktiivisen päättelyn mahdollistavaa*: alussa tutkijalla on tietty esiymmärrys tai lähtöolettamuksia, mutta nämä olettamukset voivat muuttua tutkimuksen edistyessä. Kvalitatiivinen tapaustutkimus ei pyri todentamaan tarkkoja, ennalta asetettuja hypoteeseja.

Tutkielman empiirisessä osuudessa tarkastellaan laadullisesti Itä-Suomen yliopiston opinto- ja opetuspalveluiden yksikköä, joka palvelee yliopiston opiskelijoita, henkilökuntaa ja yhteistyökumppaneita sekä yliopistoon hakevia. Empiirinen aineisto on hankittu sähköisellä kyselylomakkeella (LIITE 1), joka laadittiin Web-

ropol-työkalulla. Lisäksi opinto- ja opetuspalveluiden yksikön johtajat vastasivat sähköpostitse kyselyyn, jotta saatiin johdon näkökulma mukaan tutkimukseen. Johtajille lähetetty kysely sisälsi avoimia kysymyksiä koskien osaamista ja osaamisen johtamista (LIITE 2). Tutkimuksen empiirisen osuuden toteutuksesta sekä kohdeorganisaatiosta kerrotaan tarkemmin luvussa kolme.

1.4 Raportin rakenne

Tämän tutkielman raportti koostuu viidestä pääluvusta ja niitä jäsentävistä alaluvuista. Johdannossa esitellään työn tausta ja määritellään työn tavoitteet, rajaukset, tutkimuskysymykset sekä tutkimusmenetelmät. Johdantoa seuraavassa teorialuvussa luodaan teoreettinen viitekehys tutkielmalle. Teorialuvut pohjautuvat osaamisen sekä osaamisen johtamisen ja kehittämisen tieteelliseen kirjallisuuteen. Kolmannessa luvussa kuvaillaan empiirisen tutkimuksen vaiheet ja esitellään tutkielman kohdeorganisaatio sekä tutkimusaineisto. Neljäs luku esittelee tämän tapaututkimuksen tulokset, jotka kerättiin kyselyillä. Viimeisessä luvussa kootaan tutkielman tulokset ja teoriaosuus yhteen ja esitellään johtopäätökset sekä ehdotukset jatkotoimenpiteistä kohdeorganisaatiolle. Raportin rakenne esitetään kootusti seuraavalla sivulla (taulukko 1).

Taulukko 1. Raportin rakenne



2 OSAAMISEN JOHTAMINEN ASIAANTUNTIJAORGANISAATIOSSA

2.1 Näkökulmia osaamiseen

Otala (2008, 47) määrittelee osaamisen henkilön kyvyksi suoriutua tehtävistään, kehittää työtään ja ratkaista ongelmia. Organisaation toiminta perustuu siihen osaamiseen, mitä henkilöstöllä on. Organisaatioissa ihmiset työskentelevät yhteistyössä erilaisissa ryhmissä, joten osaaminenkin on yhä useammin organisaation osaamista.

Tässä luvussa esitellään näkemyksiä osaamisesta ensin yleisemmällä tasolla ja sen jälkeen osaamista käsitellään yksilön ja organisaation näkökulmista sekä esitellään hiljaisen tiedon ja ydinosaamisen käsitteet.

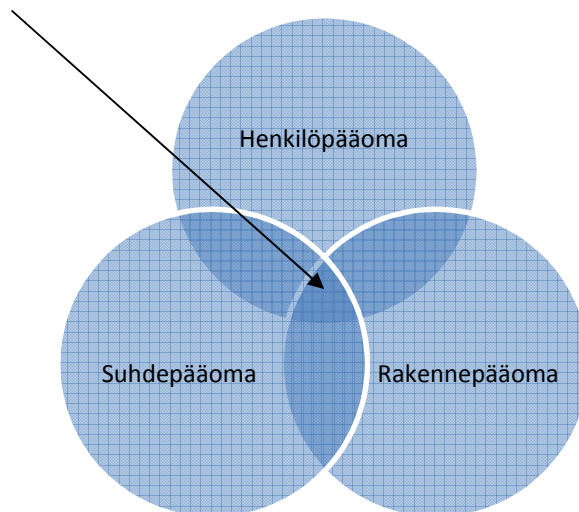
2.1.1 Osaaminen asiantuntijaorganisaatiossa

Asiantuntijaorganisaatiossa osaaminen on organisaation toiminnan ja kilpailukyvyyn kannalta kriittistä omaa pääomaa. Voidaan puhua aineettomasta pääomasta, joka Lönnqvistin et al. (2005, 31) mukaan koostuu kolmesta osa-alueesta: inhimillisestä pääomasta, suhdepääomasta ja rakennepääomasta. Inhimillinen tai henkinen pääoma sisältää työntekijöiden osaamisen, joka on koulutuksen ja kokemuksen yhteistulos. Inhimillinen pääoma on yksittäisten henkilöiden omistamaa, joten organisaatio ei voi hallita sitä. Suhdepääoma koostuu eri sidosryhmien kanssa luoduista suhteista ja solmituista sopimuksista, joista tärkeimpänä ovat suhteet asiakkaisiin. Hyvät suhteet tarkoittavat runsasta sosiaalista pääomaa, jolloin organisaation jäsenet toimivat hyvässä ja luottamuksellisessa vuorovaikutussuhteessa. Suhdepääoman sanotaan olevan organisaation omistamaa, vaikkakin monet siihen sisältyvät aineettomat resurssit ovat yksittäisten henkilöiden luomia, kuten asiakassuhteet. Myös maine, brändit ja yhteistyösopimukset kuuluvat suhdepääomaan.

Rakennepääomaan puolestaan kuuluvat organisaation puitteet, kuten organisaatorakenne, tietojärjestelmät sekä prosessit. Myös organisaation arvot, kulttuuri, työilmapiiri ja toimintafilosofia voidaan määritellä kuuluvaksi rakennepääomaan. Rakennepääomaan sisältyvät asiat pysyvät usein organisaatiossa, vaikka yksittäinen työntekijä lähtisinkin sieltä.

Otala (2008, 57–61) puolestaan korostaa osaamispääoman keskeistä asemaa ai-neettomasta pääomasta puhuttaessa. Osaamispääoma koostuu henkilöpääomasta, suhdepääomasta ja rakennepääomasta (kuva 1).

OSAAMISPÄÄOMA



Kuva 1. Osaamispääoma (Otala 2008, 58)

Osaamispääomaan kuuluvat ihmiset, heidän osaamisensa ja osaamiseen liittyvä sitoutuminen, innostus ja motivaatio. Osaamispääoman kannalta tärkeintä onkin henkilöstön määrä, koulutus, osaamistaso ja halukkuus uuden oppimiseen. Tätä osaa osaamispääomasta nimitetään henkilöpääomaksi. Henkilöpääomaa voidaan kuvata esimerkiksi henkilöstön osaamiskartoitusten, kehityskeskustelujen ja 360-arvioinnin avulla. Nämä arviointimenetelmät esitellään tässä tutkielmassa alalu-

vussa 2.3. Suhdepääoma ja rakennepääoma ovat sisällöltään hyvin samankaltaisia kuin edellä esitetyssä Lönnqvistin ja kumppaneiden mallissa. Rakennepääoman avulla henkilöiden osaaminen muutetaan organisaation osaamiseksi. Rakennepääomaa kehittämällä organisaatio voi vaikuttaa ihmisten toimintaan ja sitä kautta vision ja tavoitteiden saavuttamiseen. Rakennepääomaan luetaan myös organisaation osaamisen kehittämissuunnitelmat ja johtamissuunnitelma, joka tukee ja kannustaa jakamaan osaamista. (Ojala 2008, 57–61.)

2.1.2 Yksilön osaaminen

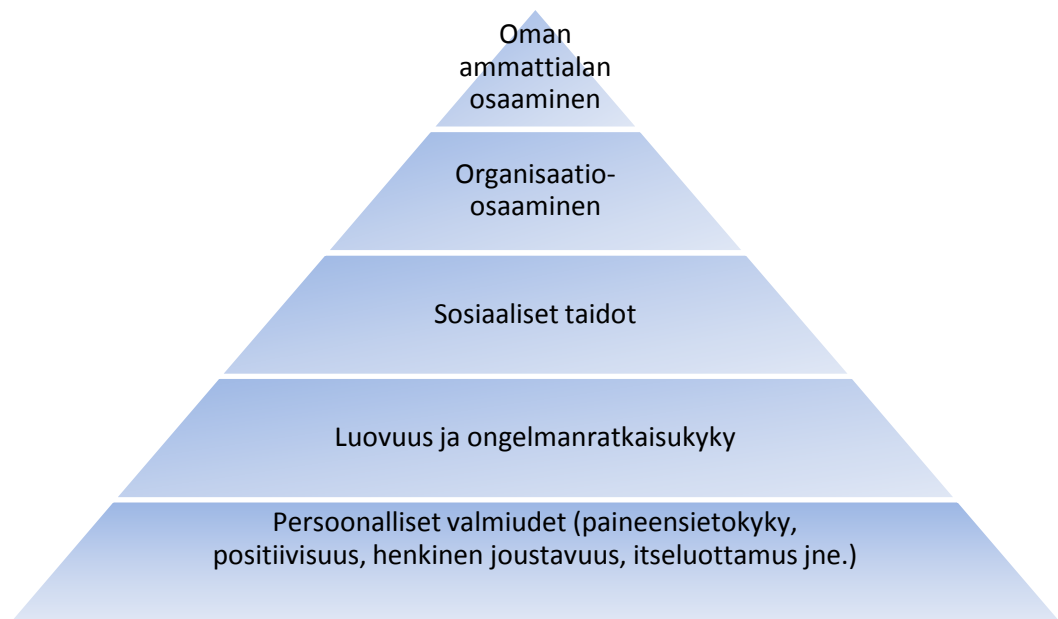
Yksiselitteisen määritelmän löytäminen yksilön osaamiselle on jokseenkin mahdotonta jo senkin takia, että kirjallisuudessa käytetään osaamista tarkoittamaan monia eri käsitteitä. Tässä yhteydessä osaamisesta yleisimmin käytettyjä englanninkielisiä termejä ovat *competence* ja *competency*. Näiden termien eroavaisuudet eivät ole yksiselitteisiä, mutta on esitetty, että *competence* kertoisi mitä yksilö osaa tehdä ja *competency* mitä hän tekee. Osaamiseen liitetään usein myös käsitteet *capability* eli kyvykkyys tai kapasiteetti, joka mahdollistaa toiminnan ja *ability*, jolla tarkoitetaan henkilön kykenevyyttä suorittamaan halutun tehtävän. (Sanghi, 2007, 8-9, 17.) Työelämän valmiuksista puhuttaessa on viime vuosien aikana vakiintunut sana kompetenssi, josta Suomessa käytetään myös vastinetta ammattitaito. Hyvä ammattitaito sisältää monipuolisesti tietoja, taitoja, valmiuksia ja asenteita. (Viitala 2005, 113.)

Organisaation osaaminen on lähtöisin ihmisten osaamisesta, joten osaamisen johtamista ja kehittämistä tutkittaessa täytyy ymmärtää myös yksilön oppiminen ja osaaminen. Naqvinin (2009, 86) mukaan yksilön osaaminen koostuu erilaisista tiedoista, taidoista ja asenteista, jotka vaikuttavat merkittävästi yksilön työtehtäviin ja jotka korreloivat työtehtävissä onnistumisen kanssa. Näitä tietoja, taitoja ja asenteita voidaan myös arvioida yleisesti hyväksytyin standardein ja niitä voidaan opettaa ja kehittää. Viitala (2005, 115) liittyy osaamiseen tietojen, taitojen ja asen-

teiden lisäksi vielä motivaation. Ranki (1999, 27) puolestaan katsoo osaamisen muodostuvan viidestä toisiinsa liittyvästä tekijästä: tiedollisesta osaamisesta, taidoista, kokemuksesta, uskomuksista ja arvoista sekä sosiaalisesta verkostosta. Sveibyn (1997, 39) mallin mukaan nämä osatekijät ovat tosiasioiden tietäminen eli koulutuksen avulla hankittu tieto, harjoittelun ja käytännön avulla hankitut taidot, kokemus ja arvot sekä sosiaaliset verkostot.

Davenport ja Prusak (2000, 110) jaottelevat yksilön osaamisen ”kovaan” ja ”pehmeään” osaamiseen. Kovaa osaamista ovat esimerkiksi tekniset valmiudet, rakenteellinen tieto ja ammatillinen kokemus, kun taas henkilökohtaiset ominaisuudet ja kulttuuritaju ovat esimerkkejä pehmeästä osaamisesta. Niitamo (2003, 14–15) jakaa osaamisen samantyyppisesti teknisiin ja henkilökohtaisiin valmiuksiin. Teknisillä valmiuksilla tarkoitetaan ammatillisia, koulutuksellisia ja muodollisia saavutuksia sekä valmiuksia. Henkilökohtaiset valmiudet sisältävät puolestaan muun muassa johtamis- ja viestintätaitoja sekä sosiaalisia taitoja.

Viitala (2005, 116–117) kuvaa yksilön osaamista osaamispyramidin avulla (kuva 2). Pyramidissa eri kerrokset kuvaavat erityyppisiä ammattitaidon osaamisia eli kvalifikaatioita siten, että alimmaisena ovat ihmisen metatason osaamiset ja huipulla oman ammattialan erityisosaaminen. Mitä alempana jokin osaaminen on, sitä enemmän se on yleisluonteisempaa ja tehtävästä riippumatonta osaamista. Lähempänä huippua olevia osaamisia on helpompi opiskella, sillä ne liittyvät läheisesti työtehtäviin. Oman ammattialan osaaminen sisältää teknisiä perusvalmiuksia, jotka kehittyvät koulutuksen ja työkokemuksen kautta. Teknisiä perusvalmiuksia voidaan pitää kynnyskriteereinä, joiden oltava tietyllä tasolla, jotta henkilö voi suoriutua työtehtävästään. Jotta voi yltää huippusuorituksiin, tarvitaan kuitenkin myös muita kehittyneitä valmiuksia.



Kuva 2. Osaamispyramidi (Viitala 2005, 116)

Kuvasta 2 nähdään, että oman ammattialan osaamisen lähelle sijoittuu organisaatio-osaaminen, jolla tarkoitetaan kyseisen organisaation liikeidean, strategioiden, historian, rakenteen ja systeemien tuntemusta ja lisäksi myös organisaation sisäisten ja ulkoisten verkostojen tuntemista. Organisaatio-osaaminen ratkaisee usein sen, miten tehokkaasti yksilön oma osaaminen kanavoituu organisaation hyödyksi. Organisaatio-osaaminen kehittyy kokemuksen myötä, mutta sitä voidaan tietoisesti tukea hyvällä työhön perehdyttämisellä, työkierrolla, sisäisellä koulutuksella ja viestinnällä sekä yhteistyöprojekteilla. Osaamispyramidin keskelle sijoittuvilla sosiaalisilla taidoilla tarkoitetaan muun muassa vuorovaikutustaitoja, ristiriitojen ratkaisukykyä, oman itsensä hallitsemista ja kykyä tunnistaa toisten tunnetiloja. Sosiaaliset taidot ratkaisevat siis sen, miten hyvin yksilö pystyy suoriutumaan erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Lähellä osaamispyramidin perustaa löytyy luovuus ja ongelmanratkaisukyky, joita voidaan kutsua myös innovatiivisiksi kva-
lifikationeiksi.

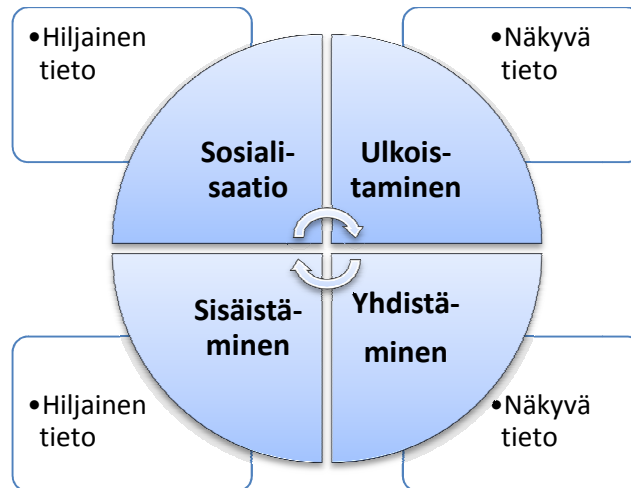
Tietointensiivisissä organisaatioissa, jollaisia myös asiantuntijaorganisaatiot usein ovat, luovuuden ja innovatiivisuuden vaatimukset korostuvat. Perustan osaamispyramidille luo persoonalliset valmiudet eli normatiiviset kvalifikaatiot, joihin kuuluu muun muassa oma-aloitteisuus, itseluottamus, tunneäly sekä epävarmuuden ja paineen sietokyky. Näiden persoonallisten ominaisuuksien katsotaan pitkälti kuuluvan ihmisen luonteenpiirteisiin ja niiden kehittyminen on monen asian yhteissumma, mutta tullessaan tietoisemmaksi näistä asioista, voi yksilö kehittää myös persoonallisia valmiuksiaan. (Viitala 2005, 116–119.)

2.1.3 Hiljainen tieto

Hiljaisen tiedon (*tacit knowledge*) käsitteen toi tunnetuksi Michael Polanyi jo vuonna 1946 ja yhä edelleen suuri osa hiljaista tietoa käsittelevistä tutkimuksista nojautuu Polanyin ajatuksiin. Polanyin näkemyksen mukaan eksplisiittisesti ilmaistun tiedon pohjalla on aina jotain artikuloimatonta ja siten kaikki tieto on joko hiljaista tietoa tai ainakin perustuu hiljaiseen tietoon. Näin ollen merkittävä osa kokemuksen kautta kertyvästä tiedosta ja osaamisesta organisaatioissa on hiljaista tietoa. (Grant 2007, 173–174.) Hiljainen tieto on henkilökohtaista, kokemusperäistä, vaikeasti ilmaistavaa ja siirrettävää tietoa. Hiljaista tietoa ovat subjektiiviset käsitykset, aavistukset ja intuitiot. Hiljainen tieto ilmenee yksilön toiminnassa, kokemuksissa, ihanteissa, tunteissa ja arvoissa. (Puusa & Reijonen 2011, 47–48.)

Nonaka ja Takeuchi (1995) ovat kuvanneet uuden tiedon luomisen mallissaan, miten tieto ja osaaminen siirtyvät organisaatiossa paitsi yksilön ja ryhmän välillä, niin myös niiden ja organisaation järjestelmätason välillä (kuva 3). Tässä mallissa oppimisen lähtökohtana on yksilöiden hiljainen tieto. Tämän mallin mukaan organisaation oppiminen nähdään riippuvaiseksi vuorovaikutuksesta ja erityisesti siitä, kuinka ihmiset jakavat omaa osaamistaan muille ja vastaanottavat sitä toisiltaan.

Osaamisen johtamisen ja järjestelmien tehtävänä on tukea tätä vuorovaikutusta. (Alavi & Leidner 2001, 109; Nonaka et al. 2001, 16–20.)



Kuva 3. Uuden tiedon luomisen malli (mukailtuna Nonaka & Takeuchi (1995) teoksessa Nonaka et al. 2001, 20.)

Kuten kuvasta 3 voidaan havaita, tieto muuttuu hiljaisesta näkyvään ja taas hiljaiseksi neljän vaiheen kautta, jotka ovat sosialisatio, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen. Sosialisatiolla tarkoitetaan tässä kokemuksen ja mallin kautta oppimista, jossa osaaminen ja toimintamallit siirtyvät oppijalle vuorovaikutuksen ja yhdessä tekemisen kautta. Ulkoistamisessa olemassa olevaa uutta tietoa ja toimintamalleja käsitellään tietoisesti yhdessä. Tästä vaiheesta käytetään myös nimitystä artikulaatio, sillä hiljaisen tiedon ulkoistaminen tapahtuu puhumalla, esimerkiksi kehittämissalavereissa. Yhdistämisessä edellisen vaiheen tulokset siirtyvät toimintasäännöiksi sekä järjestelmiksi ja ne integroidaan organisaation kokonaisuuden osaksi. Sisäistämisvaiheessa yksilö ottaa uudet toimintamallit omassa työssään käyttöön. Oppimisen prosessi organisaatiossa etenee tämän mallin mukaan viiden prosessin varassa:

- hiljaisen tiedon jakaminen
- käsitteiden muodostaminen

- käsitteiden perusteleminen
- uuden tiedon dokumentointi
- uuden tiedon soveltaminen

(Nonaka et al. 2001, 16–20; Viitala 2005, 168–169.)

2.1.4 Oppiva organisaatio

Osaaminen syntyy oppimalla. Oppiminen on pysyvä muutos yksilön tai organisaation ajattelussa tai toiminnassa. Organisaatiolla, joka kykenee oppimaan kilpailijoitaan nopeammin, on todellista kilpailukykyä. Termillä oppiva organisaatio voidaan kuvata organisaation toimintatapaa. Oppivalla organisaatiolla on kyky reagoida ja uudistua ympäristön vaatimusten mukaisesti, se pystyy oppimaan ja soveltamaan oppimaansa nopeasti sekä muuttamaan tarvittaessa toimintatapojaan. Lisäksi oppiva organisaatio ottaa opiksi virheistään, joten virheet kuuluvatkin sen oppimisprosessiin. (Huuhka 2010, 85–86.)

Oppiminen tuottaa organisaatioon uutta osaamista, joka tulee ihmisten oppimisen kautta. Green (1999) kuvaa organisaation ja yksilön näkökulmien suhdetta osaamiseen osaamisympyrän avulla (kuva 4). Osaamisympyrä jaetaan kahteen ulottuvuuteen, pystysuoran akselin tasoulottuvuuteen ja vaakasuoran akselin tyyppiulottuvuuteen. Nämä akselit jakavat osaamisympyrän neljään lohkokseen, joista muodostuu organisaatiossa tarvittava osaaminen.



Kuva 4. Osaamisympyrä (Green 1999 mukaan, Hätönen 2004, 21)

Kuvan 4 ensimmäisessä lohkossa sijaitsee organisaation ydiosaaminen. Toisessa lohkossa on arvoihin ja toimintatapoihin liittyvä osaaminen, joita ovat esimerkiksi arvot, työntekijöiden yhteiset uskomukset, käyttäytymisnormit ja työkuulttuuri. Kolmas lohko sisältää työelämäosaamisen eli yleiset työskentelyyn liittyvät osaamiset. Näitä ovat muun muassa oppimistaidot, ongelmanratkaisutaidot, yhteistyötaidot sekä vuorovaikutus- ja viestintätaidot. Neljäs lohko sisältää yksilöllisen ammattiosaamisen. Ensimmäinen ja toinen lohko käsittävät siis laajasti työympäristön ja muodostavat organisaation identiteetin, kun taas kolmas ja neljäs lohko liittyvät työssä tarvittaviin osaamisiin. (Hätönen 2004, 22.)

Ihmiset ja organisaatio oppivat kokemuksen kautta ja olennaista onkin työyhteisön kehittäminen osana jokaista tehtävää. Jotta voidaan puhua oppivasta organisaatiosta, tulee organisaation kyetä sopeutumaan kilpailijoitaan nopeammin toimintaympäristön jatkuviin muutoksiin, toteuttaa kaikkia eri oppimismuotoja organisaatiossa ja arvioida omaa toimintaansa kriittisesti. Oppiva organisaatio osaa myös hyödyntää kaikkien jäsentensä osaamista ja tarjoaa kaikille jäsenilleen mahdollisuuden osallistua yhteisen menestyksen luomiseen. Lisäksi oppivassa organisaatiossa osaamista ja erityisesti osaamisen jakamista arvostetaan ja palkitaan. (Ojala 2008, 78–80.)

Hakkarainen et al. (2005, 226) mukaan oppivassa organisaatiossa asiantuntijuus ilmenee useilla eri tasoilla aina yksilötasosta koko organisaatioon ja sen sidosryhmiin asti. Asiantuntijuus rakentuu ja syventyy yksilön kokemusten kautta ja osana avoimesti toimivaa asiantuntijaverkosta yksilö voi kehittää osaamistaan ja asiantuntijuuttaan lähes rajattomasti. Toisaalta organisaatio, jossa ei ole riittävästi avoimuutta, voi vaikeuttaa merkittävästi osaamisen kehittämistä ja tietämyksen kasvua. Huuhka (2010, 86) tuo esille avoimen oppivan organisaation, jolla tarkoitetaan työyhteisöä, joka on aktiivisessa vuorovaikutuksessa ulkoisten ympäristöjensä kanssa ja reagoi joustavasti uuteen informaatioon ja muutoksiin. Avoin oppiva organisaatio pystyy muita paremmin vaikuttamaan muutoksiin sekä suunnittelemaan toimintaansa.

Organisaatiosta tulee helpommin oppiva, kun henkilöstöllä on ymmärrys toiminnan suunnasta ja tavoitteista ja tekee parhaansa saavuttaakseen ne. Yhteisen suunnan avulla henkilöstö on sitoutunutta ja motivoitunutta oppimaan yhdessä. Inspiroivissa olosuhteissa yksilöt jakavat helpommin osaamistaan, kommunikoivat avoimesti keskenään ja sovittavat omat yksilölliset tavoitteensa organisaation tavoitteisiin. Näin syntyy oppiva organisaatio, jossa oppiminen on kollektiivinen yksilöllisiin ja yhteisiin tavoitteisiin perustuva prosessi. (Rampersad 2004, 35.)

Työntekijöiden oppiminen työssään lisää heidän arvoaan organisaatiolle. Kokemuksensa kautta heistä tulee vaikeasti korvattavia, joten heidän hyvinvoinnistaan huolehtiminen on tärkeää. Oppivassa organisaatiossa pyritään jakamaan eri osastojen välillä tätä kokemuksellista tietoa, jotta oppimista ja toimivien ratkaisujen mallintamista voitaisiin edistää. (Liukkonen 2002, 78.)

2.1.5 Ydinosaaminen

Ydinosaaminen on organisaatiolle tärkeä kilpailutekijä erityisesti muuttuvassa toimintaympäristössä. Yleensä ydinosaamisella tarkoitetaan organisaatiotason osaamista, eikä sitä useinkaan käytetä kuvattaessa yksilöiden osaamista. Ydinosaamisella tarkoitetaan organisaatiossa laaja-alaisesti omaksuttua tasokasta osaamista, joka kehittyy pitkän ajanjakson aikana. Se on osaamista, joka koskettaa jollakin tavalla kaikkia organisaation jäseniä, yksiköitä ja tehtäviä. Ydinosaaminen erottaa organisaation kilpailijoistaan eli se on jotakin tietylle organisaatiolle tyypillistä ja kertoo organisaation identiteetistä. (Jalava et al. 1999, 47; Virtainlah-tti 2009, 30.) Myös Hamel ja Prahalad (2006, 255–259) korostavat ydinosaamisen ainutlaatuisuutta kilpailijoihin nähden, samoin kuin sen laajennettavuutta koko organisaatioon. He määrittelevät ydinosaamisen yhdistelmäksi kykyjä ja teknologioita, jotka mahdollistavat jonkin edun tarjoamisen asiakkaille kilpailijoita paremmin. Ydinosaaminen onkin useiden johtavien palveluiden tai tuotteiden taustalla vaikuttamassa merkittävästi asiakkaan kokemaan arvoon.

Ydinosaamisten johtaminen on kokonaisvaltainen strategisen kehittämisen näkökulma, joka vaikuttaa tapaan, jolla organisaation eri tasoilla ajatellaan strategiasta ja kilpailusta. Perinteisesti osaamiset on nähty strategian toteuttamisen välineenä, mutta ydinosaamisajattelu kääntää tämän näkemyksen toisinpäin ja sen mukaan strategiat pohjautuvat ydinosaamisten varaan. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 41.)

2.2 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen on laaja käsite, jolla tarkoitetaan kaikkea sitä tarkoituksellista toimintaa, jonka avulla organisaation strategian edellyttämää osaamista ylläpidetään, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. Osaamisen johtamisella yhdistetään organisaation visio, strategia sekä käytännön kehittämistoimenpiteet. Näin varmistetaan organisaation tavoitteleva suorituskyky osaamisen näkökulmasta. (Viitala 2005, 14.) Kakabadse et al. (2003, 79) mukaan osaamisen johtamiseen kuuluu työntekijöiden ymmärtäminen, ihmisten vuorovaikutuksen merkityksen ymmärtäminen, prosessien kytkeminen strategiaan, kyvykkyyksien rakentaminen sekä osaamisen ja tiedon koodaaminen ja esille saaminen.

2.2.1 Osaamisen johtamisen lähtökohdat

Osaamisen kokonaisvaltaisen johtamisen lähtökohtana on organisaation sen hetkisen toiminnan kartoittaminen ja ydinosaamisten tunnistaminen sekä sen osaamisen määrittely, jonka varassa aiotaan päästä tavoitteisiin ja saada liiketoimintastrategia onnistumaan. Viitala (2005, 15) korostaa osaamisen johtamisen kiinnostuskohtana organisaation tulevaisuuden tahtotilaa: ”Jos ei tunneta suuntaa, ei voida suunnitella reittiäkään.” Suurin vastuu osaamisen johtamisessa on organisaation ylimmällä johdolla, sillä sen päätöksenteko suuntaa ja mahdollistaa koko henkilöstön toimia enemmän kuin muut. Ylimmän johdon valinnat huomion kohteeksi nostettavista asioista määrittävät sen, mitä muu henkilöstö organisaatiossa painottaa työskentelyssään. Ylin johto on siis ratkaiseva toimeenpanija tai este sille, minkälainen kilpailutekijä osaamisesta muodostuu organisaatiossa. (Viitala 2005, 24.)

Organisaatiossa työskentelevien ihmisten osaamisen tason nostaminen ja osaamisen tehokas hyödyntäminen on tärkein osa osaamisen johtamista. Yksilöiden

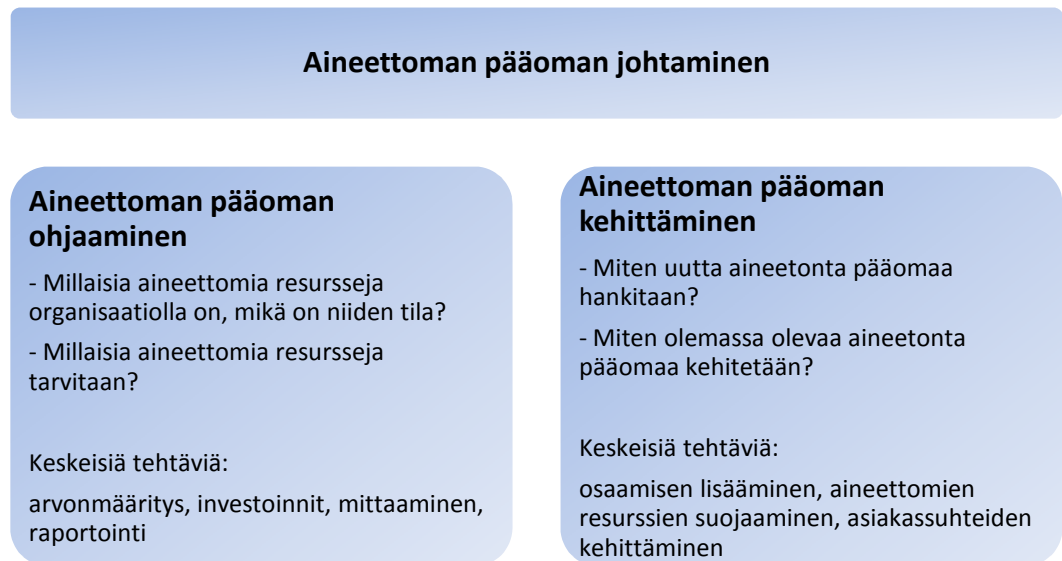
osaaminen on organisaation osaamisen lähtökohta ja ratkaiseva tekijä. Sen vuoksi osaamisen johtamisen ymmärtämisen ydin on yksilön osaamisen ymmärtäminen. On tärkeää, että työntekijöiden osaamisen kehittäminen kytketään organisaation päämääriin ja tavoitteisiin, jottei osaamisen kehittäminen organisaation sisällä nostata vain yksilöiden työmarkkina-arvoa. (Viitala 2007, 170.)

Otala (2008, 82–83) puhuu osaamispääoman johtamisesta ja pitää sen lähtökohtana yhtenäistä käsitystä osaamisesta koko organisaatiossa. Käytännössä organisaatioissa ei useinkaan ole tarkkaa kuvaa siitä, millaista osaamista organisaatiosta löytyy. Lisäksi osaamispääoman osat ovat hajallaan, ilman että kukaan olisi vastuussa tästä organisaatiolle usein kriittisen tärkeästä pääomasta. Olemassa olevaa osaamispääomaa voidaan tuoda näkyväksi esimerkiksi listaamalla, joka kuvaa millaista osaamista organisaatiossa on ja miten tehokkaasti sitä hyödynnetään. Listaaminen myös selventää, mihin esimiesten tulisi kohdistaa kehittämistyötä jotta osaamisen lisääntyminen varmistetaan.

2.2.2 Osaamisen johtamisen eri näkökulmia

Aineettoman pääoman johtaminen

Osaamisen johtamisessa on kyse koko organisaation toimintakulttuuriin ja toimintaympäristöön liittyvä ajattelumalli. Lönnqvist et al. (2005, 100–102) puhuvat aineettoman pääoman johtamisesta, jossa pohditaan kuinka organisaation tulisi hyödyntää ja kehittää strategisia resurssejaan, kuten osaamista. Heidän mukaansa aineettoman pääoman johtaminen koostuu kahdesta toisiinsa kiinteästi liittyvästä osa-alueesta: aineettoman pääoman ohjaamisesta ja aineettoman pääoman kehittämisestä (kuva 5). Näistä aineettoman pääoman ohjaaminen on strategisen tason toimintaa, jonka huomion kohteena on aineettomien resurssien ja toiminnan arviointi ja ohjaaminen. Aineettoman pääoman kehittäminen tapahtuu operatiivisella tasolla eli resursseja ja toimintaa kehitetään käytännössä.



Kuva 5. Aineettoman pääoman johtamisen viitekehys (mukailtuna Lönnqvist et al. 2005, 101)

Kuvasta 5 nähdään aineettoman pääoman ohjaamisen ja kehittämisen keskeiset kysymykset ja konkreettiset tehtävät, joiden avulla pyritään saamaan ongelmiin ratkaisu. Johtamisen menetelmiä ohjaamisen tasolla ovat esimerkiksi erilaiset mitausmallit. Aineettoman pääoman kehittämisen johtamisen menetelmiä ovat erilaiset toiminnot ja prosessit, kuten riskienhallinta ja tietämyksenhallinta, sekä konkreettiset johtamisen apuvälineet, kuten kehityskeskustelut. (Lönnqvist et al. 2005, 101–102.)

Osaamispääoman johtamisen prosessi

Otala (2008, 87–88) kuvaa osaamispääoman johtamista prosessina, joka sisältää seuraavat tehtävät:

- toiminnan tavoitteiden selkeyttäminen
- osaamishaasteiden sekä erityisesti osaamistarpeiden selvittäminen osana strategiaproessia

- osaamisstrategian laatiminen
- osaamispääoman kehittämissuunnitelman laatiminen
- osaamisstrategian toteutus
- osaamispääoman kehittämistoimien tuloksellisuuden mittaaminen ja arviointi
- osaamispääoman johtamisen tuloksellisuuden arviointi ja vertaaminen asetettuihin toiminnan tavoitteisiin
- osaamispääoman raportin laatiminen

Osaamispääoman johtamisen prosessi lähtee organisaation visiosta ja tavoitteista. Tavoitteita määriteltäessä huomioidaan toimintaympäristön ja tavoitteiden muutokset ja niiden tuomat haasteet. Yksittäisen työntekijän osaamishaasteet määräytyvät työtehtävän tavoitteista sekä omista henkilökohtaisista tavoitteista. Haasteisiin, niin yksilö- kuin organisaatiotasolla, vastaamaan laaditaan osaamisstrategia, joka kertoo kehittämisen painopistealueista ja kehittämistoimista. Osaamisstrategia voi olla koko organisaatiota koskeva tai esimerkiksi osastokohtainen. Myös työntekijät voivat laatia oman henkilökohtaisen osaamisstrategian. Osaamisstrategian pohjalta laaditaan osaamispääoman kehittämissuunnitelma, joka on kuvaus osaamispääoman kehittämistoimenpiteistä, jotka on strategian pohjalta suunniteltu tehtäväksi sekä tavoitteet näille toimenpiteille. Työntekijät voivat myös laatia henkilökohtaiset oppimis- tai kehittämissuunnitelmat. Osaamispääoman kehittämisen toimenpiteiden onnistumista seurataan etukäteen asetettujen tavoitteiden mukaan niitä kuvaavien mittareiden tai indikaattoreiden avulla. Osaamispääoman johtamisen tuloksellisuus näkyy siinä, miten hyvin toiminnan tavoitteet on saavutettu. (Ojala 2008, 87–92.)

Strategisen osaamisen johtaminen

Kirjavainen ja Laakso-Manninen (2001, 38–40) puhuvat strategisesta osaamisen johtamisesta, joka pohjautuu ydinkyvykkyyksien hyödyntämiseen ja uudistami-

seen sekä kompetenssipohjaiseen strategia-ajatteluun. Osaamisen kehittämistä ohjaa kokonaisvaltainen ymmärrys ihmisyydestä, ihmisenä olemisesta ja kasvamisesta. Strategisen osaamisen johtamisessa yhdistyy yksilöosaamisen johtamisjärjestelmä, tietämyksen käsittely ja oppimaan oppiminen.

Kirjavaisen ja Laakso-Mannisen (2001, 237–244) mukaan strategisen osaamisen johtamisen kehittäminen vaatii suunnitelmallisuutta. Muutosprosessin alussa tulee määritellä yhteinen kehittämisvisio, joka kertoo päämäärät eli miksi organisaatio käynnistää osaamisen johtamiseen liittyvän kehittämishankkeen. Johdonmukainen kehittämisvisio perustuu useimmiten organisaation liiketoimintavisioon. Tämän jälkeen valitaan lähestymistapa, joka määrää pääkäsitteet ja käytettävien metodien luonteen. Tällöin päätetään, mille strategisen osaamisen tasolle päähuomio keskitetään ja ovatko johtamisen kohteena ensisijaisesti organisaation toimintaan liittyvät valmiudet vai tietyt, yksinäänkin arvokkaat resurssit. Kun tarkastelun pääpainopiste on esimerkiksi uudentyypin asiantuntemuksen kehittämisessä, työkaluiksi valikoituu usein teknisiä välineitä, kuten esimerkiksi osaamiskartoituksia tai mittauksia. Päämäärien täsmentämisen ja lähestymistavan valinnan jälkeen pyritään tunnistamaan organisaatiolle tärkeät strategisen osaamiset ja niihin liittyvät ajankohtaisimmat osaamisen kehittämishankkeet. Tämän jälkeen valitaan johtamisjärjestelmän kriittiset kohdat, joihin liittämällä osaamisnäkökulmasta tulee osa organisaation jokapäiväistä toimintaa. Tällaisia kriittisiä kohtia ovat tyypillisesti strateginen suunnittelu ja päämäärien määrittely, tavoitteen asettaminen ja strategian viestintä, seuranta ja palkitseminen, henkilöstön kehittämisen käytännöt ja esimiestoiminta. Osaamisnäkökulmaa vahvistetaan organisaatiossa konkreettisten toimintatapojen avulla, kuten esimerkiksi tiedon ja oppimisen johtamisrakenteiden luomisella tai yksilön henkistä kasvua tukevien johtamiskäytänteiden kehittämällä.

2.2.3 Osaamisen johtaminen organisaation muutoksessa

Muutos mahdollistaa ja toisaalta haastaa oppimisen ja uuden osaamisen syntymisen. Muutoksesta on tullut viime vuosikymmeninä entistä nopeampaa ja epälineaarista, mikä on korostanut osaamisen merkitystä organisaatioissa. Lipman-Bumen ja Leavitt (2000) väittävät, että maailma muuttuu organisaatioiden ympärillä hyvin nopeasti, mutta organisaatiot itsessään muuttuvat huomattavasti hitaammin. Sen sijaan niissä toimivat ihmiset eivät oikeastaan muutu. (Viitala 2005, 29.)

Organisaatioita koskettava muutos on usein monitasoinen prosessi, joka vaikuttaa organisaatioiden välisiin ja sisäisiin ajattelutapoihin, toimintamalleihin ja järjestelmiin sekä työntekijöiden työnkuviin. Muutosjohtamisella tarkoitetaan monitasoisen muutoksen aikaansaamista ja tukemista organisaatiossa. Muutosta voi kuitenkin olla vaikea hallita ja johtaa, sillä siihen vaikuttaa monia usein ennalta arvaamattomia tekijöitä. Muutosprosessien ymmärtäminen ja muutosprosessien hallinnan työkalujen sujuva käyttäminen auttaa muutokseen sopeutumista ja edistämistä. Perimmiltään muutoksessakin on kyse yksilöiden oppimisesta, joten organisaation muutoksessa nousee esiin yksilön osaamisen kehittäminen. (Viitala 2005, 30.)

Valpola (2007, 5-6) kiteyttää onnistuneen organisaation muutoksen kolmella sanalla: fokus, nopeus ja syvyys. Fokus sisältää kaikkien osapuolten ymmärryksen siitä, miksi muutosta tarvitaan. Muutoksen onnistumisen kannalta kaikkein tärkeintä on ymmärtää, millaisesta muutoksesta on kyse. Syvyyttä tarvitaan muutoksen leviämiseen kaikille organisaation tasoille. Muutosten eteenpäin vieminen ja onnistuneiden asioiden esilletuominen vaatii nopeutta. Välitön palaute pienistäkin onnistumisista kannustaa jaksamaan eteenpäin toisinaan raskaissa muutosympäristöissä. Päätökset organisaatorakenteesta, työnjaosta ja työtehtävistä voidaan toteuttaa heti strategiapäätösten jälkeen. Organisaation muutos kokonaisuudessaan

voi kestää vuosia ja erityisesti olemassa olevan osaamisen yhdistyminen uuteen kehittyy pitkän ajan kuluessa organisaation toiminnan kautta. Samoin myös uuden kulttuurin sekä toimintatapojen ja arvojen kehittyminen vaatii pitkän ajanjakson.

Muutoksista selviytyäkseen organisaation on alettava jakamaan työntekijöilleen aktiivisesti vastuuta muutoksen kohtaamisesta ja työn kehittamisestä. Tämä merkitsee myös työntekijöiden hyvinvointiin panostamista. Erityisesti muutosympäristössä työntekijöiden jaksaminen ja viihtyminen on edellytys sille, että he voivat antaa innovatiivisen panostuksen organisaation kehittämiseen. Yksi keino työssä viihtymisen lisäämiseksi on organisaation hierarkkisuuuden vähentäminen ja päätöksenteon siirtäminen enenevässä määrin tiimeille ja työntekijätasolle. (Liukkonen et al. 2002, 69–70.)

2.2.4 Osaamisen johtamisen haasteita

Osaamisen johtamisella on monenlaisia haasteita, joiden nimeäminen ja ymmärtäminen voi auttaa johtajien osaamisen johtamistyötä käytännössä. Yksi suurimmista haasteista Otalan (2008, 37) ja Lönnqvist et al. (2005, 104) mukaan osaamisen johtamisessa on se, että osaaminen on aineetonta, eikä sitä siis voi nähdä tai koskettaa konkreettisesti. Henkilöstön osaamisen tasoa voi olla vaikea mitata, sillä osaaminen muuttuu jatkuvasti paitsi koulutuksen, myös esimerkiksi asiakaskokemusten kautta. Osaamisen kehittymistä voi olla vaikea liittää mihinkään tiettyyn transaktioon, joten muutosten mittaaminen on hankalaa.

Viitalan (2005, 19) mukaan osaaminen on yhä vielä kohtalaisen uusi asia johtamisen kohteena. Henkilöstön kehittäminen on mainittu vain harvoin johtajien tehtävämäärittelyissä. Sen sijaan yrityksen toiminnan kehittäminen johtamisen kohteena on huomattavasti tutumpi asia, mutta siihenkin sisältyy useimmiten vain ajatus

jonkin järjestelmän muuttamisesta joksikin toiseksi tai aiempaa toimivammaksi. Johtamisen kohteen tiedostaminen onkin ratkaisevassa asemassa johtamisen tuloksille.

Osaamisen johtaminen on monissa organisaatioissa noussut esille hiljaisen tiedon merkityksen tiedostamisen myötä. Haasteena on usein, kuinka hiljainen tieto saadaan pysymään organisaatioissa. Hiljaisen tiedon katoaminen organisaatiosta poislähtevien työntekijöiden myötä voi aiheuttaa osaamisongelman. Tämän organisaatiolle usein erittäin arvokkaan tiedon siirtyminen ei tapahdu itsestään, vaan sitä on ohjattava. (Ojala 2008, 26.)

Kakabadse et al. (2001, 148) jaottelee osaamisen johtamisen ongelmat neljään ryhmään: ihmiset, johtaminen, organisaatorakenne ja tieto. Ihmisiin liittyviä osaamisen johtamisen ongelmia ovat jatkuva muutos, kiireinen työtahti, yksilöiden motivaation puute itsensä kehittämiseen, suuri työntekijöiden vaihtuvuus, osaamisen siirtäminen henkilöltä toiselle ja uusien asioiden opettaminen vanhemmille työntekijöille. Johtamisen ongelmat liittyvät vallan jakamisen vaikeuteen sekä organisaatioissa totuttuihin perinteisiin toimintamalleihin. Vallan jakamisen pelätään vähentävän omaa valtaa ja horjuttavan saavutettua asemaa organisaatioissa. Pirstaleinen ja joustamaton organisaatorakenne voi myös vaikeuttaa osaamisen johtamista. Lisäksi osaamiseen kohdistettujen investointien epäonnistuminen voi aiheuttaa ongelmia. Tietoon liittyvät osaamisen johtamisen haasteet tarkoittavat tiedon etsimiseen, luokitteluun, näkyväksi tuomiseen, jakamiseen ja tiedosta palkitsemiseen liittyviä asioita.

2.3 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittämisellä tuotetaan organisaatiolle suorituskykyä osaamisen näkökulmasta ja varmistetaan menestys myös tulevaisuudessa. Organisaation kilpailustrategiana voi olla nopea oppiminen, jolloin osaaminen on tärkein resurssi ja kilpailutekijä. Tällöin haasteeksi nousee organisaation oppimiskyvyn kehittäminen, sillä kilpailukyvyn säilyttäminen edellyttää organisaation oppimista. Organisaatio oppii aina yksilön oppimisen kautta, mutta yksilöiden oppiminen ei kuitenkaan johda suoraan organisaation oppimiseen. (Huuhka 2010, 85–86; Ojala 2002, 31.)

Tämän luvun aluksi esitellään osaamisen kehittämisjärjestelmän pääajatuksat, jonka jälkeen tarkastellaan osaamisen arviointia osaamiskartoitusten ja siinä käytettävien työkalujen avulla. Myöhemmin tässä luvussa kuvaillaan asiantuntijuuden kehittyminen sekä osaamisen kehittämiseen motivoivat seikat.

2.3.1 Osaamisen kehittämisen malleja ja järjestelmiä

Osaamisen kehittäminen on dynaaminen prosessi ja sitä tapahtuu kaikkialla. Käytännössä oppiminen tapahtuu usein kokeilemalla yrityksen ja erehdyksen kautta, kunnes toiminta on hioutunut toivotunlaiseksi. Aina ei kaikkea kuitenkaan tarvitse opetella vaikeimman kautta, sillä osaamisen kehittämiseksi on olemassa monia eri menetelmiä, joiden avulla osaamista voidaan kehittää suunnitelmallisemmin.

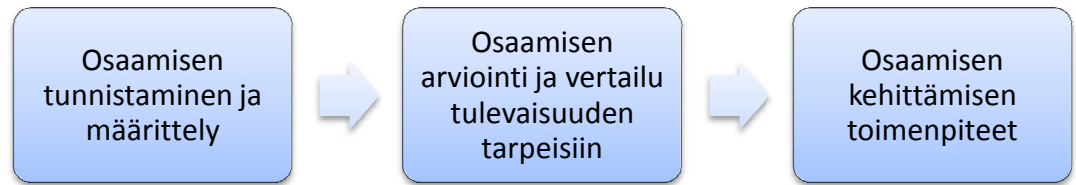
Perinteisesti behavioristinen toimintamalli on vaikuttanut organisaatioiden henkilöstön kehittämistoiminnan taustalla. Behavioristisen näkemyksen mukaan henkilöstön kehittäminen on lähinnä mekaanista toimintaa, jossa puutteellisiksi havaittuja tietoja ja taitoja lisätään ilman syvällisempää perehtymistä ymmärtämisen prosesseihin. Syynä behavioristisen toimintamallin käyttöön on usein se, että

osaamispuutteita on helppo korjata esimerkiksi täydennyskoulutuksen avulla ja tällaisia koulutuksia voidaan pitää jopa palkkiona hyvistä työsuorituksista. Huonoimmassa tapauksessa osaamisen kehittäminen käsitetäänkin vain koulutusten valinnaksi kurssivalikoimasta. (Viitala 2005, 256.)

Osaamisen kehittämisjärjestelmä tulisi luoda organisaation omista lähtökohdista. Viitalan (2005, 255) mukaan osaamisen kehittämisjärjestelmän tulisi sopia organisaation tilanteeseen ja kulttuuriin ja se tulisi olla kuvattu niin selkeästi, että kaikki organisaation jäsenet ymmärtävät sen. Osaamisen kehittämisjärjestelmän tulisi hyödyntää monipuolisesti erilaisia osaamisen kehittämisen keinoja sekä olla riittävän yksinkertainen ja konkreettinen. Kehittämisjärjestelmästä tulisi selkeästi myös ilmetä, kuka vastaa mistäkin osiosta osaamisen kehittämisestä, mitkä ovat johtajien ja esimiesten tehtäviä ja mitkä kuuluvat kunkin työntekijän omalle vastuulle. Lisäksi hyvä kehittämisjärjestelmä huomioi organisaatiotason, ryhmätason ja yksilötason osaamisen. Osaamisen kehittämisjärjestelmän toimivuutta ja toteutumista pitää seurata jatkuvasti ja kehittää tarpeen mukaan. Esimerkkinä tällaisesta kehittämisjärjestelmästä mainittakoon Total Performance Scorecard -malli (TPS), joka yhdistää henkilökohtaisen ja organisaation tuloskorttiajattelun, laatujohtamisen ja osaamisen hallintakonseptit (Rampersad 2004, 23).

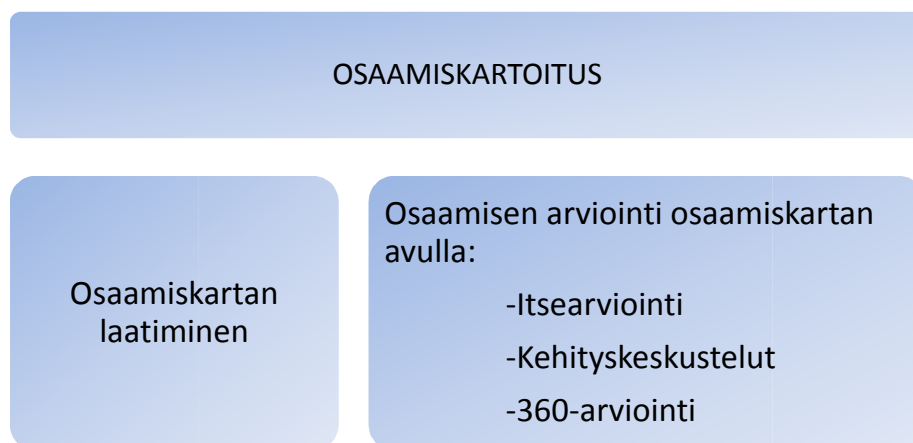
2.3.2 Osaamisen arviointi

Asiantuntijaorganisaatiossa on tärkeää tietää mitä osataan ja kuka osaa. Osaamisen arviointi on osaamisen kehittämisen perusta. Viitala (2005, 87) kuvaa osaamisen kehittämistä prosessina (kuva 6), jossa osaamisten tunnistaminen ja nimeäminen tuottaa kehyksen esimerkiksi arviointikeskusteluille sekä vertailukohdan kehittämistarpeiden määrittelylle. Osaaminen tulisi ottaa tarkasteluun tietyin väliajoin ja aina isojen muutosten yhteydessä.



Kuva 6. Osaamisen kehittämisen prosessi (Viitala 2005, 87)

Osaamista voidaan arvioida osaamiskartoituksen avulla, joka nostaa esille organisaation strategian tavoitteiden saavuttamisen kannalta tärkeät osaamiset. Osaamiskartoituksella voidaan tuoda esille myös työntekijöiden pehmeämpiä, osaamispyramidin alemmilla tasoilla olevia osaamisia. (Ranade et al. 2010, 31.) Organisaation strategiaan ja tavoitteisiin pohjautuva osaamiskartoitus voidaan Hätösen (2004, 41) mukaan toteuttaa laatimalla osaamiskartta ja arvioimalla tämän pohjalta osaamista esimerkiksi itsearviointin, kehityskeskustelujen ja 360-arvioinnin avulla (kuva 7).



Kuva 7. Osaamisen arviointi (mukailtuna Hätönen 2004, 41)

Osaamiskartta

Yksi yleisesti käytetty työväline osaamisen arvioinnissa ja kehittämisessä on osaamiskartta, joka kokoaa organisaatiossa tarvittavan osaamisen kuvaukset ja on kaikkien työntekijöiden hyödynnettävissä. Osaamiskuvausten avulla dokumentoidaan organisaation osaamista koskevat arvot, asenteet ja käsitykset ja saadaan hiljainen tieto näkyväksi. Osaamiskartta voidaan laatia koko organisaation osaamisesta tai esimerkiksi jonkin henkilöryhmän tai tiimin osaamisista. Osaamiskartan laatimisen alussa varmistetaan, että kaikilla on yhteinen käsitys osaamisesta, jonka jälkeen kuvataan osaamisalueet ja määritetään arvioinnin tueksi osaamistasokuvaukset. Osaamiskartta voi kuvata organisaatiossa jo olemassa olevaa osaamista, jolloin kuvataan työntekijöiden osaaminen. Tämä voi olla tarpeen esimerkiksi organisaatiomuutosten yhteydessä ja uusia työnkuvia suunniteltaessa. Toisaalta osaamiskartta voidaan käyttää tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen määrittelyssä ja uusien työntekijöiden rekrytoinnissa. (Hätönen 2004, 9-11.)

Itsearviointi

Itsearviointilla yksilö tuo arviointiin mukaan oman käsityksensä osaamisestaan. Itsearviointissa yksilö arvioi monipuolisesti omaa oppimistaan ja osaamistaan niiden vaatimusten pohjalta, joita henkilö on itselleen asettanut työtehtävissään suoriutumiseksi tai työn edellyttämän osaamisen saavuttamiseksi. Itsearviointissa yksilö ottaa kantaa paitsi suorituksiinsa ja oppimiseensa, myös tulosten saavuttamiseen johtaneisiin prosesseihin. (Hätönen 2004, 41–42.)

Kehityskeskustelut

Onnistuessaan kehityskeskustelusta hyötyy sekä esimies että työntekijä. Kehityskeskustelu eroa tavallisesta työkeskustelusta siinä, että kehityskeskustelu on etukäteen tarkkaan harkittu ja valmisteltu ja siinä on määrätty sisältö (Liukkonen et al. 2002, 266). Kehityskeskustelujen avulla molemmat osapuolet saavat mahdollisuuden työtulosten yhteiseen arviointiin ja siihen vaikuttavien tekijöiden ana-

lysointiin. Keskustelujen avulla voidaan parantaa työskentelyilmapiiriä ja yhteisymmärrystä. Kehityskeskustelujen avulla esimies oppii tuntemaan alaisiaan, mitä he osaavat, haluavat, uskaltavat ja miten he työnsä näkevät. Se on myös hyvä tilaisuus antaa palautetta työsuorituksista ja lisäksi kehityskeskustelussa voi tulla esille uusia, luovia ideoita. Kehityskeskustelussa esimies saa myös mahdollisuuden oman johtamistapansa tarkasteluun ja kehittämiseen. Työntekijöille kehityskeskustelu antaa tilaisuuden keskustella kokonaisvaltaisesti työtehtävistään ja sitä kautta vaikuttaa omaan ja organisaation tulevaisuuteen. Työntekijät saavat näissä tilaisuuksissa myös tietoa koko organisaation tilasta ja palautetta omasta suoriutumisestaan. (Autio et al. 2011, 41–42.)

360-arviointi

Asiantuntijaorganisaatioissa lähin esimies ei useinkaan pysty yksin pätevästi arvioimaan yksilön osaamista, etenkin jos on kysymys erikoisosaamista vaativista työtehtävistä tai projektityöskentelystä. 360-arvioinnin avulla kerätään palautetta työstä kaikilta, joilla on näkemys arvioitavan henkilön päivittäisistä tehtävistä. Palautetta voidaan kerätä henkilöltä itseltään, esimiehiltä, kollegoilta, alaisilta, asiakkailta ja mahdollisilta yhteistyökumppaneilta. Arvioitava itse voi ehdottaa ne yhteistyötahot, joilta palautetta kerätään. 360- arvioinnilla saatu palaute on tehokas oppimisen ja suorituskyvyn kehittämisen kannalta. Monesta lähteestä tuleva palaute on luotettavaa ja sitä käytetään, kun halutaan saada tietoa henkilöstön toiminnasta, osaamisesta ja kehitystarpeista sekä yksilönä että osana organisaatiota. On arvioitu, että palaute motivoi työntekijöitä parhaiten itsensä kehittämiseen ja toiminnan muuttamiseen. (Hätönen 2004, 44–45; Rampersad 2004, 174.)

2.3.3 Osaamisen kehittäminen osana työtä

Osaamista voidaan kehittää myös työtehtävien osana tai niihin tiiviisti kytkettynä, jolloin kehittyminen pohjautuu kokemukseen. Työtä hyödynnetään paitsi oppimisen lähteenä, myös uuden opitun asian soveltamisen välittömänä kohteena. Työhön kytkettävissä olevat oppimisen muodot voidaan kohdistaa kehittämään joko laaja-alaista ammattitaitoa tai kapeampaa erityisosaamista. Otalan (2008, 224) mukaan työssä oppimiseen liittyy keskeisesti hiljaisen tiedon siirtäminen. Osaamista voidaan kehittää tarkoituksellisesti työtehtävien avulla esimerkiksi seuraavilla keinoin:

- työkierto
- sijaisuuksien hoitaminen ja moniosaaminen
- erityistehtävät
- työn muotoilu
- projektiosallistuminen ja kehittämishankkeisiin osallistuminen
- tutorointi
- mentorointi
- kehityskeskustelut
- työnohjaus
- toiminnassa oppiminen (action learning)

(Viitala 2005, 262)

Hätönen (2004, 52) luokittelee työssä oppimisen ja kehittämisen vaihtoehdot viiteen kategoriaan: ohjaustehtäviin, yhteisvastuulliseen toimintaan, itseohjautuvuuteen ja aktiiviseen opiskeluun, kehittymistä tukevaan työskentelyyn ja laajeneviin työtehtäviin. Kaikki yllälistatut kehittämisen menetelmät löytyvät myös Hätösen esittämien käsitteiden alta. Niiden lisäksi ohjaustehtävät sisältävät esimerkiksi dialogin ja vuorovaikutuksen, opiskelijoiden ohjaamisen ja konsultoinnin. Yhteisvastuullinen toiminta pitää sisällään tiimi- ja ryhmätyön sekä vastualueet. Itseohjautuvuus ja aktiivinen opiskelu tarkoittaa muun muassa tutustumiskäyntejä ja

oppisopimuskoulutusta. Kehittymistä tukevalla työkuultuurilla tarkoitetaan jatkuvaa oman työn kehittämistä ja työkykyä ylläpitävää toimintaa sekä osaamiskartoituksia.

Pohjosen (2005, 80–84) mukaan työssä oppiminen liittyy tuotantoprosessiin ja tapahtuu työskentelyn oheistuotteena. Tehokkain tapa oppia uusia asioita omaan työhön liittyen on tehdä niitä käytännössä itse, mutta kuitenkin organisaatiossa yhdessä tekemisen kautta saatu jaettu kokemus helpottaa oppimista. Organisaatiossa voidaan laajentaa osaamis pohjaa esimerkiksi tiimien välisillä työntekijöiden vaihdoilla ja erilaisilla tehtäväjärjestelyillä. Näin hyväksi koettuja käytäntöjä voidaan laajentaa tiimistä toiseen.

2.3.4 Asiantuntijuuden kehittyminen

Asiantuntijuus liittyy kiinteästi tietoon ja vaatii kehittyäkseen aina osaamista, eikä asiantuntijuus synny hetkessä. Raivola ja Vuorensyrjä (1998, 24) toteavat, että asiantuntijuuden kehittyminen vaatii täsmällistä tietoa ja rakentuu pitkän aikavälin kuluessa koulutuksen ja harjaantumisen kautta. Myös Hung (2001, 178) tukee näkemystä siitä, että asiantuntijuus saavutetaan ajan myötä kehittymällä asteittain. Ståhlen ja Wileniuksen (2006, 114–115) mukaan asiantuntijuuden kehittyminen riippuu siitä, onko yksilöllä pääsy sekä relevanttiin viralliseen että epäviralliseen kulttuuriseen tietoon. Brandley et al. (2006, 78) puolestaan vertailevat asiantuntijan ja aloittelijan välisiä eroja työssä ja osaamisessa. Heidän mukaansa aloittelijalla on vähemmän aikaisempaa kokemusta auttamassa olettamuksen muodostamisessa, joten aloittelija joutuu keskittymään asiantuntijaa tarkemmin työhönsä. Asiantuntija kykenee ottamaan huomioon erilaisia tekijöitä ja hänen päättelyprosessinsa on aloittelijaa organisoidumpi, sillä asiantuntijalla on tiedossa enemmän tapahtumaan vaikuttavaa tietoa. Helakorven ja Olkinuoran (1997, 70-71) mukaan asiantuntijuudessa yhdistyvät toteutusosaaminen sekä innovatiivinen ja analyyttinen eli luova osaaminen.

Asiantuntija kykenee löytämään ratkaisun ongelmaan jäsentämällä aikaisemmin oppimaansa sekä kykenee hahmottamaan ja yhdistämään tietoa niin, että se muodostaa kokonaisuuksia. Asiantuntijuutta ei voi suoraan siirtää toiselle henkilölle, vaan asiat ja tehtävät voi oppia syvällisesti vain tekemällä itse. Asiantuntijan on lisäksi jatkuvasti kehitettävä omaa ammattiosaamistaan ylläpitääkseen saavutetun tasonsa ja kehittyäkseen edelleen. (Raivola & Vuorensyrjä 1998, 24.) Hungin (2001, 177–178) mukaan asiantuntijuutta tarvitaan erityisesti kehitettäessä analyyttistä ajattelua ja intuitiota. Asiantuntijuus on sitä osaamista ja kokemusta, mitä tarvitaan ongelmatilanteissa tehtäviin päätöksiin.

Helakorven (2006) mukaan asiantuntijuus muodostuu neljästä osa-alueesta: substanssiosaamisesta, työyhteisöosaamisesta, kehittämisosaamisesta ja kehitymisosaamisesta. Substanssiosaamisella tarkoitetaan työssä tarvittavaa ammatillista ydinosaamista. Tähän sisältyy paitsi ammatilliset tiedot ja taidot, myös työelämän pelisääntöjen hallitseminen sekä kyky selviytyä vaihtelevissa tilanteissa. Työyhteisöosaaminen sisältää asiantuntijan taidot toimia erilaisissa sosiaalisissa verkostoissa niin työyhteisön sisäisissä tiimeissä kuin yhteistyöryhmien ja asiakkaiden kanssa. Kolmas asiantuntijuuden ulottuvuuksista, organisaation osaamisen kehittäminen, edellyttää koko organisaation toimintatapojen tuntemusta ja halukkuutta sekä valmiuksia niiden kehittämiseen. Neljäs osa-alue liittyy kehittävään työtoteeseen ja asiantuntijan valmiuteen jatkuvaan oppimiseen. Asiantuntijan on tunnistettava työn ongelmakohdat ja pystyttävä luovaan ongelmanratkaisuun. Asiantuntija on yhä enemmän oman työnsä johtaja ja kehittäjä, mikä edellyttää työn ohella osallistumista koulutuksiin, kehittämisprojekteihin, innovointiin sekä muihin yhteisiin hankkeisiin.

Stenmark (2001, 10–11) liittää asiantuntijuuteen hiljaisen tiedon. Hänen mukaansa asiantuntijuus on ominaisuus, joka on hyvin riippuvaista hiljaisesta tiedosta. Davenportin ja Prusakin (2000, 83) näkemyksen mukaan hiljainen tai kompleksinen tieto on hankalasti paikallistettavaa ja se voidaan upottaa organisaation tarjo-

amiin palveluihin tai tuotteisiin. Tällöin asiantuntija on käyttänyt osaamistaan kehittääkseen kyseisiä palveluita tai tuotteita, jolloin niihin sisältyy jossain määrin myös osaaminen. Myös Stenmarkin (2011, 11) mielestä asiantuntijuus voidaankin usein tunnistaa vain sen lopputuloksena syntyvästä tekemisestä. Alvesson (2001, 864) puolestaan katsoo asiantuntijuuden symboloivan työn järkipäisyyttä, viisautta ja älykkyyttä.

Asiantuntijaorganisaatiossa painottuu määrällisesti asiantuntijatehtävät, joten organisaatio tuottaa uutta tietoa tai ratkaisuja. Organisaation tuottamat palvelut tai tuotteet ovat monimutkaisia ja asiakkaiden tarpeiden mukaan mukautettuja. Organisaatio on hyvin riippuvainen korkeasti koulutetusta, syvää osaamista ja laajaa kokemusta omaavasta henkilöstöstä, sillä tällaisten työntekijöiden korvaaminen on vaikeaa. Asiantuntijaorganisaatiossa henkilöjohtamisen tärkeys nousee esille, koska työntekijät ovat organisaation tärkeintä pääomaa. (Hovila 2005, 40.)

Asiantuntijaorganisaatio voidaan Sipilän (1991, 23) mukaan määritellä sen keskeisten piirteiden perusteella:

- työhön liittyy runsaasti analysointia ja monimutkaista ongelmanratkaisua ja suunnittelua
- organisaatio luo uutta
- henkilöstön osaamistaso ja koulutustaso on yleensä korkea ja asiantuntijatehtävien määrä suhteessa muihin tehtäviin on suuri
- organisaation riippuvuus henkilöstöstä on suuri ja henkilöiden korvaaminen on vaikeaa

2.3.5 Asiantuntijan osaamisen kehittämiseen motivoivat tekijät

Motivaatio on hyvin monitahoinen ja dynaaminen ilmiö, joka koostuu lukuisista henkilön persoonallisuusrakenteen tekijöistä sekä monista ympäristötekijöistä. Yleensä yksilö motivoituu selkeistä tavoitteista, niitä tukevista tunteista ja taidoista sekä suotuisista toimintaedellytyksistä. Motivaatiolla voidaan katsoa olevan kolme erilaista tehtävää ihmisen käyttäytymisen suhteen: Ensinnäkin motivaatio saa meidät toimimaan jollakin tietyllä tavalla eli toimii käyttäytymisen energian lähteenä. Toiseksi motivaatio suuntaa käyttäytymistä haluttuun suuntaan ja kolmanneksi motivaatio säätelee käyttäytymistämme. (Liukkonen et al. 2002, 14, 226.)

Lönnqvist et al. (2005, 34) luonnehtii motivoituneisuutta seuraavasti: ”Motivoituneisuudella tarkoitetaan työntekijän tietoisuutta työn tavoitteista ja pyrkimystä (intoa) toteuttaa tavoitteet käyttämällä omia resurssejaan tarkoituksenmukaisella tavalla. Motivoituneisuus on melko lyhytaikainen reaktiovalmius, joka liittyy usein vain tiettyyn tilanteeseen kerrallaan. Motivoituneisuus voi ilmetä myös niin, että työntekijä sietää ja sallii työhönsä liittyviä muutoksia menettämättä liiallisesti malttiaan tai hakeutumalla muihin tehtäviin. Lisäksi hyvin motivoitunut työntekijä kestää paremmin henkistä kuormitusta ja on innokas kehittämään työtään ja työolojaan. Motivoitunut työntekijä on yrityksen tärkeä voimavara.”

Nykyisen motivaatiokäsityksen taustalla vaikuttavat sosiaaliskognitiiviset teoriat, joiden mukaan sekä ajatukset ja muut tajunnan sisäiset prosessit että sosiaalinen ympäristö yhdessä vaikuttavat motivaatioon ja sitä kautta myös yksilön käyttäytymiseen. Sosiaaliskognitiivisen motivaatioajattelun mukaan ihminen arvioi käyttäytymistään, kognitioitaan ja ympäristöään vastavuoroiselle tavalla ja näiden arviointien perusteella muokkaa tulevia tapahtumiaan. Motivaatioprosessi nähdään siis vahvasti yksilön ominaisuutena eli tapana ajatella ja prosessoida suoritusympäristöä. Lisäksi motivaatioprosessia pidetään tulevaisuuteen suuntautuneena, sillä

tarkastelun kohteena ovat tavoitteet, joihin ihminen toiminnassaan sitoutuu. (Liukkonen et al. 2002, 28–29.)

Nykyisten motivaatioteorioiden mukaan sisäisellä motivaatiolla on yksilön toimintaan merkittävä vaikutus. Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan yksilöllisen kokemuksen synnyttämää prosessia, joka syntyy työn tekemisestä tai toimintaan osallistumisesta itsestään, kun taas ulkoisessa motivaatiossa motiiveina ovat usein palkkiot tai rangaistusten pelko. (Liukkonen et al. 2002, 31.)

3 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Tutkimusprosessin kuvaus

Tämä tutkielma sai alkunsa, kun kohdeorganisaatiossa käydyissä johtajien ja työntekijöiden välisissä keskusteluissa nousi esille, että osalla työntekijöistä löytyi sellaista osaamista, jota he eivät päässeet työtehtävissään hyödyntämään. Opinto- ja opetuspalveluiden esimiehillä oli tiedossa nykyisten työtehtävien suorittamiseen tarvittava osaaminen ja työntekijöiden tutkinto- ja koulutustodistusten välittämä tieto yksilön osaamisesta. Tämän tutkielman avulla haluttiin tuoda esille erityisesti ”piilossa” olevaa osaamista. Samoin haluttiin selvittää kuinka hyvin työntekijän osaaminen vastaa työtehtäviä ja millaista osaamisen kehittämistä organisaatiossa tarvitaan. Lisäksi organisaatio on viime vuosien aikana käynyt läpi suuren organisaatiouudistuksen kahden erillisen yliopiston yhdistyessä yhdeksi suureksi yliopistoksi. Organisaatiomuutoksen myötä työnkuvat, työskentelyympäristö ja henkilökunta osittain vaihtuivat, joten tämä tutkielma on organisaatiossa hyvin ajankohtainen.

Tutkimusmetodologiaksi valikoitui luonnollisesti tapaustutkimus, sillä tutkielmas- sa keskityttiin yhteen ilmiöön – osaamiseen – kohdeorganisaatiossa ja tavoitteena oli löytää vastauksia varsin rajattuihin ongelmiin. Tapaustutkimuksen piirteistä kerrottiin tarkemmin jo aiemmin tämän tutkielman alaluvussa 1.3.

Tutkielman tekeminen käynnistyi helmikuussa 2013 opinto- ja opetuspalveluiden yksikön johtajan kanssa käydyn keskustelun jälkeen, jolloin selvisi tarve tutkielman tekemiselle ja tutkimusongelmat alkoivat hahmottua. Empiirinen tutkimusaineiston kerättiin Webropol–työkalulla toteutetulla sähköisellä kyselylomakkeella, johon pääsi vastaamaan sähköpostitse lähetetyn linkin kautta. Ennen kyselyn lähettämistä varsinaiselle kohderyhmälle ohjelman toimivuutta ja kysymysten sel-

keyttä testattiin muutamaan kertaan peruskoulun opettajista koostuneella testiryhmällä.

Opinto- ja opetuspalveluiden yksikön työntekijöitä tiedotettiin tästä kyselylomakkeesta ja sen tarkoituksesta kyselyä edeltävällä viikolla pidetyssä yksikön palaverissa. Lisäksi kyselylomakkeen vastauslinkin sisältänyt sähköposti sisälsi kutsukirjeen, jossa kerrottiin kyselyn tarkoituksesta ja toteuttajasta. Kyselylomake lähetettiin huhtikuun lopulla kaikille opinto- ja opetuspalveluiden yksikön työntekijöille (johtajia lukuun ottamatta) ja vastaukset palautuivat toukokuun puoleen väliin mennessä. Muistutusviesti lähetettiin kahdesti ennen kyselyn sulkeutumista.

Tutkimusaineistoa täydennettiin elokuun aikana opinto- ja opetuspalveluiden yksikön johtajalle ja varajohtajalle sähköpostitse lähetetyllä kyselyllä, jotta johdon näkökulma tulisi myös esille. Kysely sisälsi avoimia kysymyksiä ja tarkoituksena oli saada selvyyttä erityisesti osaamisen johtamisen käytänteisiin liittyviin kysymyksiin. Lisäksi tällä kyselyllä haettiin vastauksia ja tarkennuksia työntekijöiden vastausten analyysin aikana heränneisiin kysymyksiin.

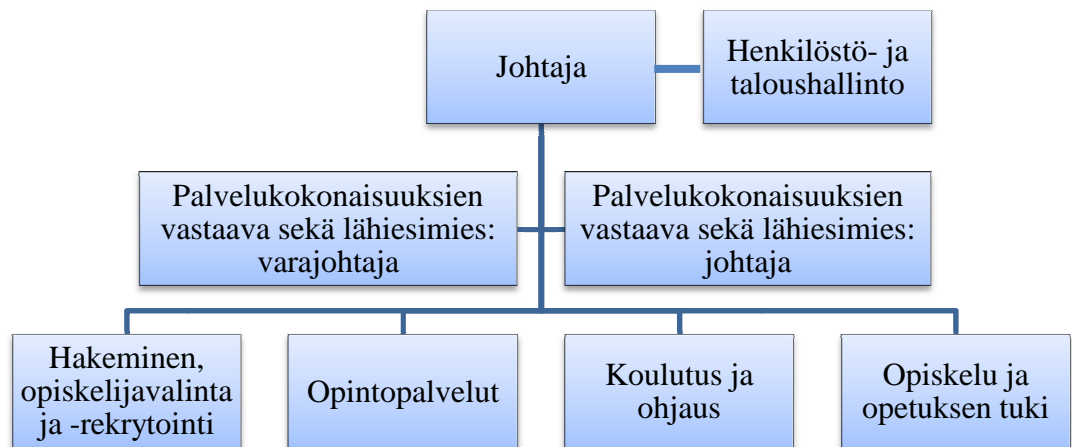
3.2 Kohdeorganisaation esittely

Tämän tutkielman kohteena on Itä-Suomen yliopiston opinto- ja opetuspalveluiden yksikkö. Yksikön palveluita tarjotaan kaikilla kolmella kampuksella, mutta henkilöstön toimipisteet sijaitsevat Kuopion ja Joensuun kampuksilla. Tutkielman aikana opinto- ja opetuspalveluiden yksikössä oli 47 työntekijää, jotka edustivat monen eri toimialan osaajia.

Opinto- ja opetuspalveluiden yksikkö koostuu kymmenestä eri palvelusta, jotka ovat: hakija- ja valintapalvelut, opiskelijarekrytointipalvelut, asiakasneuvonta ja

opiskelijarekisteri, kansainväliset liikkuvuuspalvelut, koulutuspalvelut, ura- ja ohjauspalvelut, opintopsykologipalvelu, opetusteknologiapalvelut, opintotukipalvelut sekä oppimiskeskuspalvelut. Tässä tutkielmassa tutkimustuloksia käsitellään pääsääntöisesti palveluittain, niin että opintopsykologipalvelu on yhdistetty ura- ja ohjauspalveluihin, sillä opintopsykologeja on vain yksi.

Opinto- ja opetuspalveluiden johtamisjärjestelmä on esitetty alla kuvassa 8. Yksikön strategisesta johtamisesta sekä henkilöstö- ja taloushallinnosta vastaa opinto- ja opetuspalveluiden yksikön johtaja. Yksikön ydinprosessit ovat palvelukokonaisuuksia, joiden vastuuhenkilöt ovat johtaja ja varajohtaja. Johtajan vastuulla on koulutus ja ohjaus sekä opiskelu ja opetuksen tuki. Nämä palvelukokonaisuudet sisältävät koulutuspalvelut, ura- ja ohjauspalvelut, opintopsykologipalvelun, oppimiskeskuspalvelut, opetusteknologiapalvelut sekä opintotukipalvelut. Varajohtaja on puolestaan hakemisen, opiskelijavalinnan ja opiskelijarekrytoinnin sekä opintopalveluiden vastuuhenkilö. Opintopalvelut sisältävät kansainväliset liikkuvuuspalvelut sekä opiskelijarekisterin ja asiakasneuvonnan. Ydinprosessien vastuuhenkilöt vastaavat ydinprosessien kehittämisestä, laadunvarmistamisesta ja operatiivisesta johtamisesta. He myös vastaavat ydinprosessiin kuuluvien palveluiden välisistä ja ydinprosessien välisen yhteistyön edistämisestä sekä huolehtivat ydinprosessien henkilöstön osaamisen kehittämisestä. Lisäksi ydinprosessien vastuuhenkilöt toimivat ydinprosessiensa henkilöstön lähiesimiehinä ja vastaavat esimerkiksi kehityskeskusteluista. (Opinto- ja opetuspalveluiden yksikön työjärjestys 2012.)



Kuva 8. Opinto- ja opetuspalveluiden yksikön organisaatiokaavio (mukailtuna opinto- ja opetuspalveluiden yksikön työjärjestys 2012)

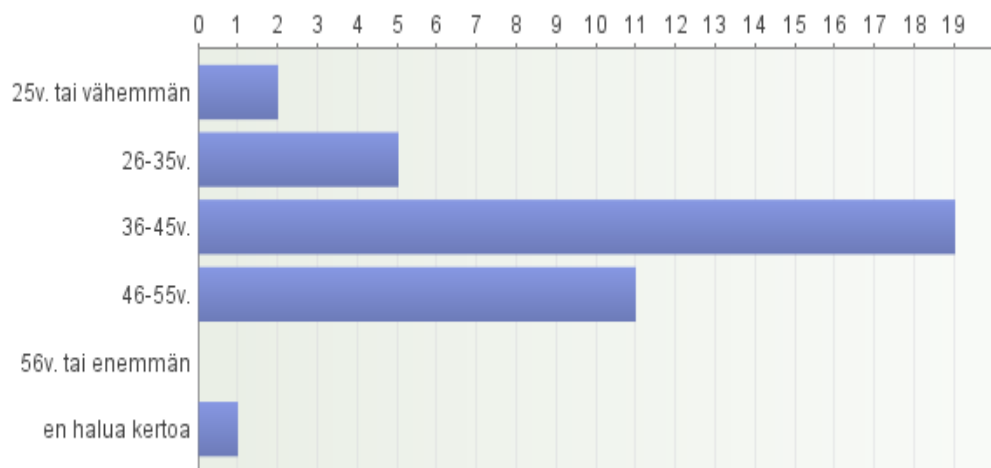
Opinto- ja opetuspalveluiden yksikön laatukäsikirjan (2012) mukaan ”Itä-Suomen yliopiston opinto- ja opetuspalveluiden (jatkossa: OPI) tehtävänä on tukea yliopisto-opetusta ja –opiskelua ja niiden kehittämistä. Yksikkö koordinoi ja kehittää opintohallintoa sekä vastaa sille määräytyistä hakijaa ja opiskelijaa koskevista laissa asetetuista tehtävistä.” Opinto- ja opetuspalvelut tuottaa palveluita yliopiston hakijoille, opiskelijoille, henkilökunnalle ja opetusta antaville yksiköille sekä yhteistyökumppaneille. Asiakkaiden keskeisimmät tarpeet liittyvät opiskeluun ja opintojen ohjaukseen opintopolun eri vaiheissa aina yliopistoon hakemisesta tutkinnon valmistumiseen, henkilökunnan koulutus- ja opetusteknologiapalveluihin sekä opiskelu- ja oppimisympäristöjen kehittämiseen. Opinto- ja opetuspalveluiden yksikössä työskentelee siis monen eri ammattikunnan asiantuntijoita, mikä tuo omat haasteensa tämän tutkimuksen toteuttamiselle.

3.3 Tutkimusaineisto ja analysointimenetelmät

Kyselylomake, jolla empiirinen aineisto kerättiin, suunniteltiin tiiviissä yhteistyössä kohdeorganisaation johdon kanssa. Kysely lähetettiin kaikille 47:lle opinto- ja opetuspalveluiden työntekijälle ja vastauksia kyselyyn tuli määräaikaan mennessä 38. Näin ollen kyselyn vastausprosentiksi tuli 81.

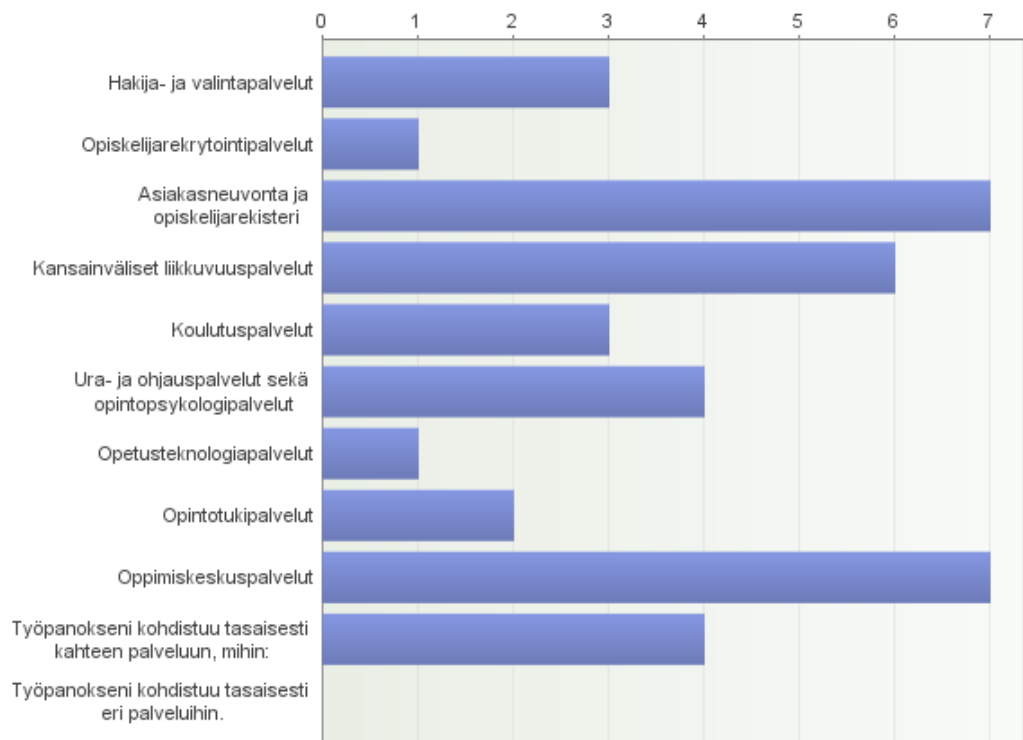
Vastaajista oli naisia 30 ja miehiä 8. Määräaikaisessa työsuhteessa työskenteli 6 ja vakinaisessa työsuhteessa 32 henkilöä. Opinto- ja opetuspalveluiden yksikön työntekijöiden ikäjakauma esitetään taulukossa 2. Suurimman ikäryhmän muodostivat keski-ikäiset, kun taas nuoria 25-vuotiaita tai nuorempia oli vastanneiden joukossa vain kaksi. Toisaalta varttuneempia, 56-vuotiaita tai vanhempia työntekijöitä ei vastaajien joukossa ollut lainkaan. Yksi vastaajista ei halunnut kertoa ikäänsä.

Taulukko 2. Kyselyyn vastanneiden ikäjakauma



Alla oleva taulukko 3 havainnollistaa, missä palvelussa kyselyyn vastanneet henkilöt työskentelivät. Taulukosta voidaan nähdä, että kaikista palveluista saatiin vähintään yksi vastaus. Neljä vastaajaa työskenteli kahdessa palvelussa. Viimeinen vaihtoehto ”työpanokseni kohdistuu tasaisesti eri palveluihin” koski lähinnä yksikön johtoa, joka lopulta jätettiin tämän sähköisen kyselyn ulkopuolelle. Johdon näkemyksiä osaamisesta ja sen johtamisesta kartoitettiin erillisellä kysymyslomakkeella.

Taulukko 3. Kyselyyn vastanneet palveluittain



Tämä tutkielma on luonteeltaan laadullinen tutkimus ja kuten tyypillistä laadulliselle aineistolle on, tässäkin tutkielmassa aineistoa kertyi runsaasti analysoitavaksi. Aineiston analyysissä tarkasteltiin erityisesti sellaisia asioita, jotka ovat yhteisiä monelle vastaajalle. Aineiston analysoinnissa hyödynnettiin kyselylomakkeen toteutuksessa käytetyn Webropol-ohjelman ominaisuuksia, kuten vastausten luo-

kittelua tiettyihin ryhmiin, mikä auttoi erityisesti avointen vastausten analysoinnissa. Vastaukset luokiteltiin palveluittain (taulukossa 3 käytetty jako), jolloin saman palvelun työntekijöiden vastauksista pyrittiin löytämään yhtäläisyyksiä ja toisaalta vertailtiin eri palveluita keskenään. Havaintojen luokittelu ja teemoittelu onkin Puusan ja Juutin (2011, 121) mukaan laadulliselle aineistolle tehtävä tunnusomainen operaatio.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

4.1 Osaaminen kohdeorganisaatiossa

Kyselyssä kartoitettiin, millaista osaamista opinto- ja opetuspalveluiden työntekijät tarvitsevat työssään. Vastauksissa nousivat esille organisointitaidot, ongelmanratkaisutaidot sekä yhteistyötaidot. Nämä taidot mainittiin useaan kertaan kaikkien palveluiden työntekijöiden vastauksissa. Lisäksi useimmat katsoivat tarvitsevänsä asiakaspalvelutaitoja, vuorovaikutustaitoja, kielitaitoa ja tietoteknistä osaamista. Enemmistö vastaajista tarvitsi työssään myös pedagogisia taitoja. Näiden ”yleisten” osaamisten lisäksi eri palveluiden työntekijät tarvitsivat erityisempiä tietoja ja taitoja riippuen siitä, missä palvelussa he työskentelivät.

Ydinosaamiseksi nimettiin kaikissa palveluissa opiskelijan tukipalvelut (yliopistoon hakemisesta tutkinnon valmistumiseen) eri osa-alueilla, riippuen siitä missä palvelussa vastaaja työskenteli. Asiakaslähtöisyyden ja yhteistyötaitojen koettiin myös olevan kaikille palveluille yhteisiä ydinosaamisalueita. Lisäksi vastaajat nimesivät palvelukohtaisia ydinosaamisalueita, kuten opetuksen ja oppimisen teknologinen tuki, oppimisympäristöjen kehittäminen ja opintohallinto.

Suurin osa vastaajista työskenteli omaa osaamistaan vastaavien työtehtävien parissa. Kuitenkin kysyttäessä löytyykö henkilöltä osaamista, mitä haluaisi hyödyntää työssä mutta sen hetkisissä työtehtävissä se ei ollut mahdollista, peräti 66 prosenttia vastaajista vastasi myöntävästi. Jatkokysymyksessä pyydettiin selvittämään millaista yliopistossa tarvittavaa osaamista vastaajilta löytyy, mitä he eivät sen hetkisessä työssään pääse käyttämään. Vastauksista kävi ilmi, että vastaajilta löytyy hyvin monialaista osaamista, riippuen henkilön kouluttautumisesta ja aikaisemmasta työkokemuksesta.

Kyselyssä kysyttiin, millaisia ominaisuuksia, tietoja ja taitoja vastaaja etsisi hakijoilta, jos pitäisi palkata itselleen sijainen. Näistä vastauksissa näki, miten asiantuntijat hakivat paitsi oman alansa tietojen ja taitojen osaaajaa, myös tietynlaisia henkilökohtaisia ominaisuuksia omaavaa persoonaa, kuten seuraavista vastauksista voidaan havaita:

*”Positiivista ja reipasta asennetta, sosiaalisuutta ja luotettavuutta.”
(V 10a)*

”Kykyä omaksua uusia asioita ja nopeaa ratkaisukykyä sekä hyvää stressinsietokykyä ja huumorintajua.” (V 3b)

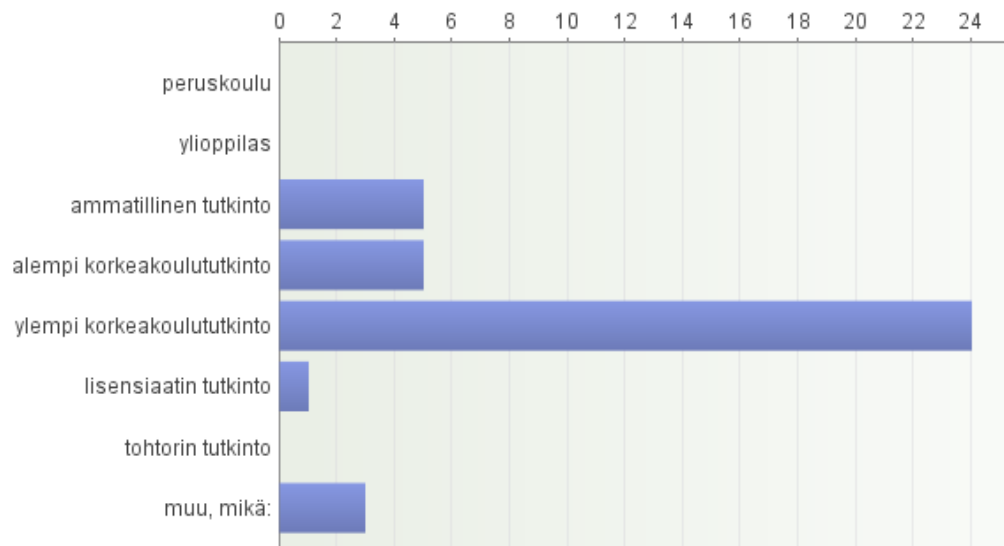
”Hänen tulisi olla ystävällinen ja sosiaalinen, organisointitaitoinen, yhteistyökykyinen, kykenevä itsenäiseen työskentelyyn, osata vieraita kieliä ja sujuvasti suomen kieltä. ” (V 1c)

”Aivan välttämätöntä tässä tehtävässä on kyky ja kiinnostus tehdä itsenäistä työtä ja kantaa laaja-alaista vastuuta. Tehtävässä on mahdollista kokeilla innovatiivisiakin ideoita, joten aloitekyky on tarpeen. Keskeneräisyyden sietäminen ja stressinhallintataidot ovat tarpeen.” (V 6c)

Myös tutkintojen ja työkokemuksen merkitystä painotettiin ja useat vastaajista mainitsivat erityisesti työkokemuksen yliopistoympäristössä olevan tärkeää.

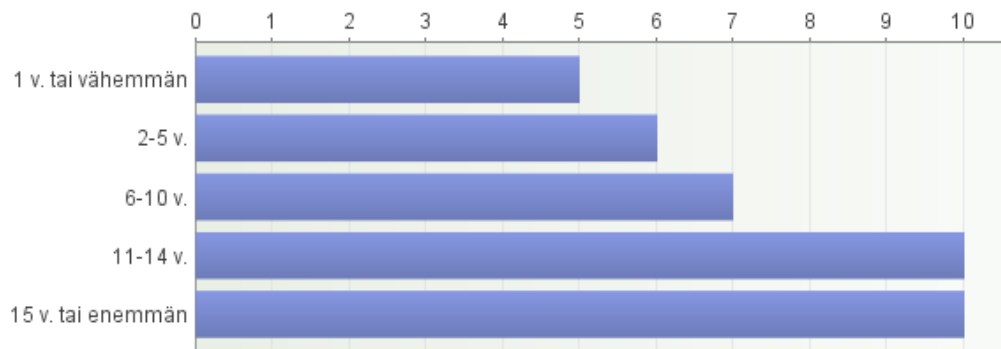
Asiantuntijaorganisaatiolle on tyypillistä työntekijöiden korkea koulutustaso. Alla olevasta taulukosta 4 nähdään selvästi, että opinto- ja opetuspalveluiden työntekijöistä enemmistöllä eli 66 prosentilla on ylempi korkeakoulututkinto tai lisensiaatin tutkinto. Vastaajista 68 prosenttia työskenteli koulutustaan vastaavassa tehtävässä.

Taulukko 4. Kyselyyn vastanneiden koulutus



Asiantuntijuuden kehittyminen vaatii koulutuksen lisäksi kokemusta ja sitä löytyykin runsaasti opinto- ja opetuspalveluiden yksikön työntekijöiltä. Reilulla puolella vastaajista on työkokemusta yliopistossa yksitoista vuotta tai enemmän. Uusia, alle kaksi vuotta yliopistolla työskennelleitä työntekijöitä on vain viisi (13 prosenttia vastanneista). Työkokemusvuosiin on laskettu yhteen henkilön työvuodet Joensuun ja Kuopion yliopistoissa sekä Itä-Suomen yliopistossa.

Taulukko 5. Kyselyyn vastanneiden työkokemus yliopiston palveluksessa



4.2 Johtajien näkemyksiä osaamisen johtamisesta

Opinto- ja opetuspalveluiden yksikön johtajilta kyseltiin näkemyksiä osaamisesta ja osaamisen johtamisesta. Osaamisen katsottiin olevan lähtökohtana yksikön suorituskyvyille. Ilman riittävää osaamista ”koko laiva uppoaa”, kuten eräs johtajista ilmoitti. Osaamisen johtajat määrittelivät monipuolisena tiedon, ajattelun ja työtehtävien hallintana:

”Osaa hyödyntää työtehtävässä tarvittavaa potentiaaliaan tarkoituksenmukaisella tavalla. Henkilöllä on tarvittavat taustavalmiudet toimia hänelle osoitetussa työtehtävässä siinä toimipisteessä ja niillä välineillä jotka hänelle on osoitettu.” (V 1)

”Henkilö kykenee, tietää, taitaa, soveltaa, organisoii, hallitsee erilaiset työtavat, joustaa, mukautuu, ajattelee.”(V 1)

”Yksikköä hyödyttää parhaiten laaja-alainen osaaminen ja asioiden hahmottaminen, toisaalta perehtyminen ja pureutuminen tarkasti tiettyihin asioihin tai tehtäviin.” (V 2)

Osaamisen kehittämisessä olisi yksikön johtajien mukaan vielä parantamisen varaa. Yhdeksi osaamisen kehittämisen tehostamisen keinoksi nähtiin palvelukonseptien selkeyttäminen. Yksikössä oli kartoitettu osaamista kehityskeskusteluissa, työhaastattelussa ja vapaamuotoisemmissa keskusteluissa, joiden seurauksena oli joissakin tapauksissa muutettu työnkuvia. Resurssien rajallisuutta pidettiin haasteena osaamisen tehokkaalle kehittämiselle. Johtajien mielestä esimerkiksi kehityskeskustelujen käytäntöjä voisi miettiä tarkemmin osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Yhtenä ratkaisuna osaamisen kehittämisen tehostamiseen johtajat näkivät työnkierron, mutta aina sekään ei ole ollut paras ratkaisu:

”Työnkierto ei aina ole mahdollista henkilön haluttomuuden vuoksi. Joskus työnkiertoa ei myöskään ole järkevää tehdä, työnantajan näkökulmasta haaskaamme resursseja mikäli siirrämme parhaiten jonkun asian osaavaa henkilöä toiseen tehtävään.” (V 1)

Opinto- ja opetuspalveluiden johtajat kokivat osaamisen johtamisen olevan erittäin tärkeä osa työtään. Osaamisen johtamisen johtajat määrittivät seuraavasti:

”Johto auttaa ja tukee omalla toiminnallaan ja johtamisella henkilöä kanavoimaan ja valjastamaan oman osaamisen oikeaan paikkaan ja aikaan. Tarvitaan yksikön kokonaisuuden luotsaamiseen ja tulevaisuuden toiminnan kehittämiseen, arjen elävää strategista työtä. Osaamisen johtaminen on erittäin tärkeä osa työtäni.” (V 1)

”Osaamisen johtaminen on tärkeä osa työtä. Tulee tunnistaa kaikki ne palvelut ja työt, joita organisaation tulee tuottaa ja yrittää ennakoita tulevaa.” (V 2)

Hyvä alaistensa osaamista tukeva esimies nähtiin henkilöksi, joka osaa kuunnella henkilöstön ajatuksia, kannustaa ja antaa palautetta sekä omaa hyvät vuorovaikutustaidot. Johtajat motivoivat oman osaamisen kehittämiseen positiivisella palautteella, kouluttautumisen tukemisella ja mahdollisuuksien mukaan palkkauksen kautta. Johtajilla oli selkeä kuva siitä, millainen on hyvä alaistensa osaamista tukeva esimies:

”Ei ainoastaan kuule, vaan aidosti kuuntelee henkilöstön ja ympäristön toiveita ja tarpeita. Keskustelee erilaisista tarpeista jotka on noussut kentältä ja sovitellen hakee oikeaa tekijää oikeaan paikkaan.” (V 1)

”Luottaa alaisiin, antaa palautetta ja uskaltaa rohkaista myös kokeilemaan uusia tapoja ja menetelmiä työssään (tiimit jne.)” (V 2)

Johtajat tiedostivat osaamisen johtamisen tärkeyden mutta kokivat, ettei osaamisen johtamiselle riitä muilta töiltä tarpeeksi aikaa. Myös alaisten suuri määrä aiheutti sen, ettei johtaja aina ollut selvillä yksittäisen työntekijän sen hetkisestä osaamisesta tai kehitystarpeista. Johtajien mukaan vuosittaiset kehityskeskustelut tai satunnaiset ”kahvipöytäkeskustelut” eivät riitä, vaan asiaan pitäisi pystyä paneutumaan enemmän. Oman haasteensa osaamisen johtamiseen oli tuonut organisaatorakenteen muutos yliopistojen yhdistyessä, sillä yksiköt ovat kasvaneet ja muutos on vienyt paljon aikaa:

”Yliopisto painottaa nykyisin ammattimaista johtajuutta. Yksiköt ovat suurempia ja johtajan pitäisi pystyä, ei ainoastaan henkilö-, mutta myös asiajohtamaan entistä suurempia kokonaisuuksia. Tämä luo suuria paineita johtajille.” (V 1)

”Ei myönteisiä vaikutuksia, muutokset vieneet paljon aikaa” (V 2)

4.3 Osaamisen kartoittaminen kohdeorganisaatiossa ja sen hyödyt asiantuntijan näkökulmasta

Opinto- ja opetuspalveluiden yksikössä osaamista on kartoitettu pääsääntöisesti kehityskeskusteluilla, kuten taulukko 6 osoittaa. Kuitenkin seitsemän vastaajaa ilmoitti, ettei heidän osaamistaan ollut kartoitettu lainkaan.

Neljästä ”jollakin muulla tavalla” -kohtaan vastanneista kaksi oli tuonut esille osaamistaan työhaastattelun yhteydessä. Loput vastaukset olivat:

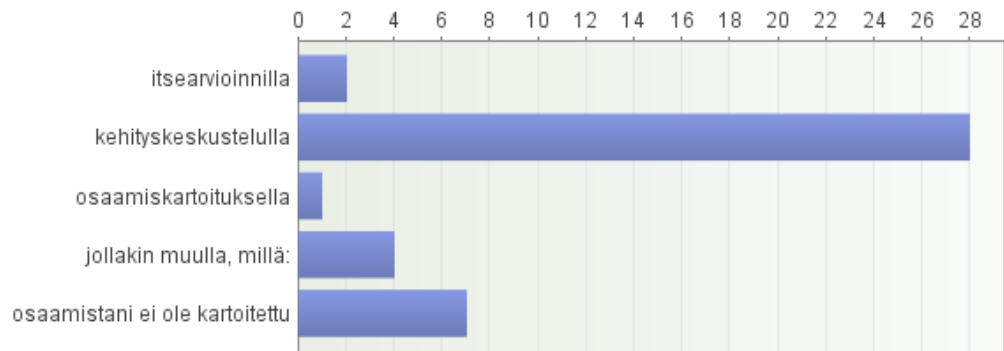
”Ihan itse olen itseäni kehunut.” (V 6)

”Vähän näillä kaikilla, mutta ei systemaattisesti.” (V 10)

Toisaalta omaa osaamista pyrittiin tuomaan esille myös oma-aloitteisesti:

”Osaamistani ei ole virallisesti kartoitettu millään tavoin. Olen pyrkinyt tuomaan osaamiseni silti esille vapaamuotoisissa keskusteluissa.” (V 9a)

Taulukko 6. Osaamisen kartoittaminen



Osaamisen kartoittamisen suurimmaksi hyödyksi koettiin mahdollisuus tuoda esiin omaa osaamistaan ja sen kautta vaikuttaa omaan työhön:

”Tulee tarkistettua mitä kaikkea siihen omaan toimenkuvaan nyt kuuluikaan. Onko töitä liikaa vai liian vähän.” (V 10a)

”Olen saanut toisia työtehtäviä kuten toivoinkin.” (V 3b)

Palautteen saaminen esimiehiltä osaamisen kartoittamisen yhteydessä koettiin myös tärkeäksi:

”Tietää mitä mieltä esimies on työstäni ja osaa kehittää sitä jatkossa.” (V 2a)

”Tunnistettu ja tunnustettu että minulta löytyy osaamista, mutta kaikkeen työaikani ei riitä. Toisaalta osaamiseni kokonaisuudessaan tuli johdolle yllätyksenä, vaikka olen aikanaan cv:n toimittanut. Nii- tä tietoja ei ole annettu esim. palvelun vastaavalle.” (V 5a)

Osaamisen kartoittaminen on ollut lähtökohtana osaamisen kehittämiseksi:

”Olen päässyt toivomiini pitkiin koulutuksiin.” (V 6c)

”Hyötynä on lähinnä ollut se, että esimiehen kanssa keskustellessa on tullut kannustusta oman osaamisen kehittämiseen niissä asioissa joissa itekin tiedostan omat puutteeni. Mutta jos tarkoitus on kartoittaa osaaminen systemaattisemmin (esim. koulutus vs. työtehtävät) niin sellaista ei ole ollut.” (V 6b)

Noin puolet vastaajista, joiden osaamista oli jollain tavalla kartoitettu, eivät osanneet kertoa mitä hyötyä kartoituksista olisi ollut heille tai kokivat kartoitukset turhiksi:

”Ei konkreettista hyötyä.” (V 4b)

”Ei juurikaan mitään. Yksikössä ei ole jaettu tietoa siitä, minkälais- ta erityisosaamista meiltä löytyy.” (V 1c)

”Ei varsinaista hyötyä, koska osaamisalueeni ja omaehtoinen opiskelu liittyy muuhun kuin varsinaiseen työtehtävääni.” (V 3d)

”Turhaan tehdään kehityskeskusteluja ja tuhlataan vaan kummankin aikaa kun ne ei oikeesti johda mihinkään. Ne keskustelut ovat vain pakkopullaa josta jää aina karvasmaku suuhun.” (V 8b)

4.4 Osaamisen kehittämisen tehostaminen kohdeorganisaatiossa

Kyselyn mukaan opinto- ja opetuspalveluiden työntekijöiltä löytyisi halukkuutta oman osaamisen kehittämiseen. Lähtökohtana osaamisen kehittämislle katsottiin olevan osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen esimerkiksi osaamiskartoitusten avulla. Osaamisen kehittämiseen haluttiin enemmän suunnitelmallisuutta ja koulutuksiin osallistumisia toivottiin mietittävän kokonaisuutena. Lisäksi toivottiin panostusta koko työyhteisön osaamisen kehittämiseen eikä pelkästään yksilöiden oman osaamisen kehittämiseen. Ehdotettiin myös työtehtävien mielekästä yhdistämistä ja vanhojen ”raja-aitojen” kaatamista, jotta saataisiin oikea henkilö oikeaan tehtävään. Myös olemassa olevan osaamisen ja tiedon – myös hiljaisen tiedon – jakamisen työyhteisön sisällä katsottiin tärkeäksi kehityskohteeksi.

”Yhteistyörakenteet toimivammaksi. Palvelujen välinen yhteistyö ja siitä haettavat synergiat parantaisivat yhteistä oppimista ja yksikön sisäistä kehittämistä. Perehdyttämiseen tulisi panostaa paljon enemmän, systemaattista tiedon siirtoa ja yhteistä keskustelua myös siitä, mitä uudella työntekijällä on annettavana, kaipaisin lisää.” (V 6c)

Vastauksissa nousi esille erityisesti osaamisen kehittäminen erilaisten koulutusten kautta. Useista vastauksista kävi ilmi, että koulutuksiin hakeutuminen ja sopivan koulutuksen löytäminen vaatii omaa aktiivisuutta. Lisäksi kouluttautumiselle toivottiin varattavan nykyistä enemmän aikaa, jotta koulutuksiin osallistuminen onnistuisi helpommin:

”Enemmän aikaa kehittämislle ja kehittymislle. Peruspyöritykseltä ei tahdo jäädä aikaa. (V 4a)

”Koulutusta voisi olla enemmän tarjolla keskitetysti ja pitäisi pystyä kouluttautumaan myös työaikana. Nyt koulutusta hankitaan omien tarpeiden mukaan, yleensä vapaa-aikana.” (V 1c)

”Nykyisin osaamisen kehittäminen jää oman aloitteisuuden varaan eli täytyy etsiä sopiva koulutus, varmistaa yksiköltä rahoitus ja ajankäyttö jne. Kun töitä on riittävästi, niin ei ole aikaa kehittää osaamistaan työaikana ja toisaalta omalla ajalla ei jaksa. Mielestäni kuitenkin oman osaamisen kehittämistä ja kouluttautumista pitäisi tiettyyn rajaan saakka voida tehdä työajalla. Työtehtäviltä pitäisi saada raivattua aikaa oman osaamisen kehittämiseen.” (V 4d)

”Mahdollisuus kouluttautumiseen on meillä mielestäni hyvä. Esteenä taitaa olla eniten se, että ihmiset ovat niin kuormittuneita, että kouluttautumisen sovittaminen työtehtävien kanssa on vaikeaa. Työn organisoiminen koulutuspäiviksi jää paljon työntekijän itsensä harteille. (V 6c)

Opinto- ja opetuspalveluiden yksikössä työssä oppiminen nähtiin tehokkaaksi, mutta vielä turhan vähän hyödynnetyksi osaamisen kehittämisen menetelmäksi. Ainoastaan yksi vastaaja oli tyytyväinen nykyiseen tilanteeseen ja piti sen hetkisiä palavereja ja tiimityöskentelyä sekä yksikön tarjoamia koulutuksia hyvinä tapoina työssä oppimiseen. Muut vastaajat toivoivat erityisesti mahdollisuutta työnkiertoon yksikön sisällä sekä mentorointiin. Tiedostettiin että yksikössä on runsaasti osaamista, josta koko henkilöstö voisi hyötyä omassa työtehtävissään. Useat vastaajista toivoivat enemmän yhdessä toimimista, tiedon jakamisen tehostamista ja

yksikön sisäisiä koulutuksia. Lisäksi toivottiin lisää avoimuutta ja näkyvyyttä työssä oppimiseen:

”Enemmän yhdessä tekemistä, esimerkiksi työnkiertoa voisi kokeilla. Oppisi tietämään ja arvostamaan näin enemmän muiden työtä.”
(V 6a)

”Kun henkilöstön todellinen osaaminen on selvillä, voidaan työnjako tehdä laajemmin sekä etsiä koulutusta niihin osa-alueisiin joissa osaaminen on heikkoa tai osajia on vain yksi. Yksiköstämme tulisi vahvempi, jos kaikilla olisi mahdollisuutta perehtyä kaikkiin työn osa-alueisiin varsinkin jos ammattitaitoa niihin vielä riittää. Itsensäjohtamis -koulutus toisi varmasti lisävirtaa oppimisen kehittämiseen ja yleiseen työntekoon.” (V 9b)

”Yksikön sisällä voitaisiin kierrättää tai opetella eri tehtäviä, erityisesti jos ne kuuluisivat läheisesti omaan tehtäväkenttään. Hakijapalveluihin liittyvissä kysymyksissä viitataan usein esim. opintoihin ilmoittautumiseen tai tehtäväkenttään. Silloin olisi hyvä ymmärtää opiskelijarekisteriin liittyvistä asioista enemmän.” (V 1c)

”Tietojen ja taitojen jakamisella niiltä, jotka jotain osaavat niille, jotka haluavat tai ovat kiinnostuneita samojen tietojen ja taitojen omaksumisesta.” (V 6d)

”Emme edes tiedä mitä kollegat työssä oppivat tai opiskelevat, joten toiminnan pitäisi olla organisoitua ja yhteisöllistä.” (V 3a)

Yliopistojen yhdistymisen yhteydessä tapahtuneen organisaation rakennemuutoksen koettiin vaikuttavan osaltaan oman osaamisen kehittämishalukkuuteen:

”Palvelut on mielestäni nykyisin jaettu liian pieniin palasiin. Kun organisaatiota rakennettiin, meitä työntekijöitä kuunneltiin palveluiden rakentamisessa ehkä liikaakin. Päädyttiin rakenteeseen, jossa jokainen voi toimia omalla mukavuusalueellaan. Kun ei tarvitse/vaadita/kannusteta rajanylityksiin, ei synny uutta innovatiivisuutta. Mielestäni palveluita pitäisi koota yhteen laajemmiksi kokonaisuuksiksi virallisten rakenteiden kautta. Lähtökohtana olisi asiakasnäkökulma ja erilaisten osaamisalueiden yhdistäminen.” (V 5c)

4.5 Oman osaamisen kehittämiseen motivoivat tekijät

Opinto- ja opetuspalveluiden yksikön työntekijöiltä kysyttiin, mikä heitä motivoi parhaiten oman osaamisen kehittämiseen. Vastaukset voidaan luokitella neljään ryhmään:

- halu oppia uutta ja itsensä kehittäminen
- positiivinen palaute ja kannustus
- palkka ja urakehitysmahdollisuudet
- työn asettamat uudet haasteet

Vastausten perusteella eniten motivoi oma halu oppia uutta ja kiinnostus itsensä kehittämiseen:

”Uuden oppiminen ja itseni kehittäminen, sekä se että voin soveltaa oppimaani nopeasti käytäntöön.” (V 4e)

”Opiskelen mielelläni uusia asioita ja taitoja, oman työn sisällön parempi hallinta.” (V 3c)

”Halu kehittää itseään monipuolisesti, tämä toteutuu omaehtoisella opiskelulla omalla kustannuksella ja omalla ajalla.” (V 3e)

Lähes yhtä suuri merkitys oli positiivisella palautteella ja kannustuksella erityisesti johdon taholta, *”kehuminen säännöllisesti eli palautteen antaminen”*, kuten eräs vastaajista (V 8b) asian kiteytti.

”Johtaminen, joka luo vision yksikköemme tulevaisuudesta ja kannustaa systemaattisesti vision saavuttamiseen. Avoin, toisia arvostava ja kannustava yhteistyö työkavereiden kanssa.” (V 5c)

”Konkreettinen kannustus yksikön johdolta ja oman osaamisen kehittämiseen varattu työaika.” (V 4d)

Yhtä paljon vastaajia motivoi toive palkankorotuksesta tai mielenkiintoisemmista työtehtävistä ja uralla etenemisestä kouluttautumisen myötä:

”Uuden osaamisen kautta saatavat urakehitysmahdollisuudet.” (V 8a)

”Jos itseänsä jaksaa kehittää, on vähemmän todennäköistä että jumiutuu tekemään samaa työtä vuosikausiksi.” (V 3d)

”Menestyminen työelämässä niiden haaveiden mukaisesti joita olen itselläni asettanut. Koen, että elämäni olisi tylsää, jos en saisi omaa osaamistani kehitetyksi.” (V 9b)

Oman osaamisen kehittämiseen motivoi myös vaativat työtehtävät, joista suoriutumiseksi parhaalla mahdollisella tavalla tai kehittääkseen niitä, vastaajat kokivat tarpeelliseksi kehittää omaa osaamistaan:

”Jos huomaan, etten osaa jotain olennaiseksi osoittautuvaa asiaa työssäni, henkilökohtainen kiinnostus asiaan.” (V 1a)

”Ymmärtää paremmin omia töitä, jotta voi kehittää niitä.” (V 3a)

”Työelämän uudet vaatimukset eli mukana on pysyttävä tai muuten työnteosta tulee entistä vaikeampaa. Palkka.” (V 10a)

”Kehittämiseen motivoi se, ettei halua sammaloitua ja se, että asiat kehittyvät ja sujuvat paremmin.” (V 4b)

”Vaativista työtehtävistä selviytyminen. Huomaan, että koulutuksissa saan suoraan työssäni hyödynnettävää osaamista. Saan myös ajatuksia siitä, miten uudistaa työtä, ei pääse puutumaan. Koulutuksissa pääsen myös tuulettumaan, saan kuunnella innostuneita ihmisiä, se on vaihtelua kun työpaikan kahvihuoneessa helposti ´vertaismasentuu´.” (V 6c)

4.6 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tämä tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi koostuu Puusan ja Juutin (2011, 157) mukaan useasta osatekijästä, joista ei kuitenkaan ole olemassa yksiselitteistä ohjetta. Perinteisesti luotettavuuden arvioinnissa käytetään käsitteitä validiteetti ja reliabiliteetti, erityisesti kvantitatiivisen tutkimuksen yhteydessä. Niitä voidaan soveltaen käyttää myös kvalitatiivisen tutkimuksen tarkastelussa.

Validiteetin avulla arvioidaan, onko tutkimus pätevä ja mitataanko kohdeilmiötä tarkasti sekä tutkitaanko juuri sitä ilmiötä mitä on tarkoituskin tutkia. Lisäksi laadullisessa tutkimuksessa validiteetilla tarkoitetaan esimerkiksi sitä, miten eheä tutkimuksen kohdeilmiö on. Tutkimus voi toisaalta lisätä ymmärrystä ilmiöstä ja tarkentaa sitä. Tässä tutkielmassa päätutkimusongelmaa ”miten osaamista johdetaan ja kehitetään asiantuntijaorganisaatiossa” lähestyttiin käsitteiden *osaaminen*, *osaamisen johtaminen* ja *osaamisen kehittäminen* tarkastelun kautta. Näistä osaaminen on kirjallisuuden ja myös tutkielman kohdejoukon mukaan varsin yksiselitteisesti ymmärretty käsite. Sen sijaan osaamisen johtaminen ja osaamisen kehittäminen osoittautuivat kirjallisuudessa paljon monimutkaisemmiksi käsitteiksi ja usein niitä käytettiin kuvaamaan samoja asioita, joten näiden käsitteiden osalta tämä tutkielma voi lisätä ymmärrystä. Validiteetin lisäämiseksi sähköinen kyselylomake, jolla tutkimusaineisto hankittiin, testattiin useaan kertaan ennen sen lähettämistä varsinaiselle kohdejoukolle. Testiryhmän palautteen avulla kysymykset pyrittiin muokkaamaan mahdollisimman selkeiksi ja yksikäsitteisiksi. Empiirissä osuudessa saatiin vastaukset kohdeorganisaation osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen liittyviin kysymyksiin, joten mielestäni tältä osin tutkimus vastaa tavoitteisiin ja on pätevä. Tutkimustulosten yleistämisessä suoraan muihin asiantuntijaorganisaatioihin olisin varovainen, sillä kohdeorganisaatiossa on muutama vuosi sitten tapahtunut suuri organisaatiomuutos, jonka vaikutuksia vastauksiin on vaikea eritellä. (Hirsjärvi et al. 2010, 232–233; Puusa & Juuti 2011, 154–157.)

Tutkimuksen reliabelius puolestaan tarkoittaa tutkimuksen mittaustulosten toistettavuutta, eli voidaanko toisella tutkimuskerralla tai toisten tutkijoiden toimesta saavuttaa sama tutkimustulos (Hirsjärvi et al. 2010, 231). Laadullisessa tutkimuksessa tulosten toistettavuus on usein hankalaa, sillä ihmiset muuttuvat ja vaihtavat mielipiteitään ja asenteitaan. Ei siis ole lainkaan varmaan, että sama ihminen antaa täysin saman vastauksen eri kerroilla samaan kysymykseen. Lisäksi joku toinen tutkija olisi voinut painottaa tutkittavien vastauksista erilaisia asioita. Näin ollen huomio tulisikin kiinnittää enemmän itse analyysiin ja tutkimusaineiston käsitteelyyn.

Luotettavuutta lisää tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta, mikä löytyy tämän tutkimuksen osalta alaluvusta 3.1. Lisäksi tutkimustulosten esityksessä on luettavissa suoria lainauksia kyselyjen vastauksista, jotta lukija voi itsekin arvioida tutkimustuloksia.

Tämän tutkimuksen tutkimusaineisto kerättiin sähköisellä kyselylomakkeella, joka lähetettiin kaikille opinto- ja opetuspalveluiden 47 työntekijälle ja kyselyyn vastasi 38 työntekijää. Tutkimusaineistoa kertyi runsaasti ja vastaajat kattoivat kaikki yksikön palvelut, eikä yhtään vastauslomaketta tarvinnut hylätä. Lisäksi tutkimukseen osallistuneiden vastauksista löytyi siinä määrin yhteneväisyyksiä, että voidaan olettaa, että vastaukset kuvasivat koko yksikön henkilöstön ajatuksia. Osaamisen johtamiseen liittyvään kyselyyn vastasivat yksikön johtaja ja varajohtaja. Nämä vastaukset antoivat selkeän kuvan kohdeorganisaation osaamisen johtamisen tämän hetkisestä tilasta, tosin johtajien vähyyden vuoksi yksittäisellä vastauksella oli suurehko painoarvo tutkimustuloksiin. Lomakekyselyjen etuna haastatteluihin verrattuna oli, että tutkija ei voinut vaikuttaa omalla käytöksellään vastauksiin tai ohjata haastattelun kulkua tiettyyn suuntaan. Toisaalta haastatteluilla olisi voitu saada syvempää tietoa joistakin osaamisen johtamisen ja kehittämisen osa-alueista.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Tässä luvussa vastataan raportin alussa asetettuihin tutkimusongelmiin sekä sidotaan yhteen tutkimuksen teoria ja kyselyjen tulokset. Tämän raportin alussa tutkielman päätutkimusongelma esitettiin muodossa: ”Miten osaamista johdetaan ja kehitetään asiantuntijaorganisaatiossa?” Tutkielman tavoitteena oli tutkia osaamisen johtamista ja kehittämistä asiantuntijaorganisaatiossa ja erityisesti sitä, miten osaamisen kehittämistä voitaisiin tehostaa tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa. Lisäksi haluttiin selvittää, millaista osaamista kohdeorganisaatiosta löytyy ja mikä motivoi osaamisen kehittämiseen. Tutkielma tuotti kokonaisvaltaisen kuvauksen kohdeorganisaation osaamisen kehittämisen nykytilasta, minkä pohjalta voidaan ehdottaa jatkotoimenpiteitä kohdeorganisaatiolle.

Tutkielman ensimmäinen alatutkimusongelma on: ”Mitä osaamisella tarkoitetaan asiantuntijaorganisaatiossa ja millaista osaamista kohdeorganisaatiosta löytyy?” Tutkielman kohdeorganisaatio on tyypillinen asiantuntijaorganisaatio, josta löytyy vahvaa monialaista osaamista: työntekijöillä on korkea koulutustausta ja suurimmalla osalla on useiden vuosien työkokemus asiantuntijatehtävissä. Viitala (2005) kuvaa yksilön osaamista osaamispyramidin avulla, jonka perustan muodostaa ihmissuhdeosaaminen ja huipulta löytyy tekninen osaaminen, joka muodostuu organisaatio-osaamisesta ja oman ammattialan osaamisesta. Kohdeorganisaatiossa erityisesti oman ammattialan osaaminen on vahvasti hallussa, mitä Davenport ja Prusak (2000) nimittävät ”kovaksi” osaamiseksi. Organisaatio-osaamisessa olisi vielä jonkin verran parannettavaa ja palveluiden välille toivotaankin toimivampia yhteistyörakenteita ja avoimuutta. Organisaatio-osaamiseen oman haasteensa tuo toimipisteiden sijoittuminen eri kaupunkeihin sekä organisaatorakenteen muutos muutama vuosi sitten. Viestintä ja sisäiset koulutukset ovat organisaatio-osaamisen kehittämisessä merkittävässä asemassa. Osaamispyramidin perustan muodostavat ihmissuhdetaidot ovat kohdeorganisaation työntekijöille työssä menestymisen kannalta tärkeää osaamista, sillä suurin osa työskentelee asiakaspalve-

lutehtävissä. Lisäksi kohdeorganisaatiossa työskennellään paljon myös erilaisissa tiimeissä, jolloin hyvät vuorovaikutustaidot helpottavat työskentelyä.

Osaaminen on kohdeorganisaation toiminnan kannalta kriittistä pääomaa, joten osaamispääomasta huolehtimiseen tulisikin kiinnittää erityistä huomiota. Kohdeorganisaatiossa suhdet pääoma on myös tärkeässä asemassa, jotta työskentely eri sidosryhmien kanssa sujuisi mahdollisimman hyvin. Rakennepääoma asettaa toiminnalle tietyt puitteet, jotka kohdeorganisaation työntekijät kokevat osittain rajoittaviksi, kuten palveluiden väliset näkymättömät raja-aidat. Toisaalta työntekijät arvostavat monipuolisia koulutusmahdollisuuksia, joita omassakin yksikössä on tarjolla. Käytännössä koulutukseen osallistuminen koetaan usein kuitenkin hankalaksi työpäivän aikana omien työkiireiden vuoksi ja koulutukseen osallistuminen vaatii paljon järjestelyjä etukäteen. Suurin osa työntekijöistä on kuitenkin hyvin motivoituneita oman osaamisensa kehittämiseen ja kouluttautuvat myös omalla vapaa-ajallaan.

Kohdeorganisaatiosta voidaan käyttää nimitystä oppiva organisaatio, sillä se pystyy reagoimaan ympäristön muutoksiin ja uudistumaan niiden mukaisesti. Kohdeorganisaationkin osaaminen voidaan kuvata Greenin (1999) esittämän oppimisympyrän avulla, mikä yhdistää osaamiseen yksilön ja organisaation näkökulmat. Oppivan organisaation tavoin kohdeorganisaatio pyrkii hankkimaan eturintamassa uutta tietoa, soveltamaan oppimaansa nopeasti ja jakamaan osaamistaan eteenpäin järjestämällä säännöllisesti koulutuksia ja muita tukipalveluita asiakkailleen. Kuitenkin hiljaisen tiedon välittämiseen yksikön sisällä tulee kiinnittää enemmän huomiota, samoin kuin hiljaisen tiedon keräämiseen yksiköstä pois lähteviltä asiantuntijoilta.

Tutkielman toinen alatutkimusongelma on: ”Mitä on osaamisen johtaminen?” Kirjallisuuden perusteella osaamisen johtaminen on laaja ja vielä vakiintumaton

käsite, jolla Viitalan (2005) mukaan yhdistetään organisaation visio, strategia ja käytännön toimenpiteet. Kirjallisuuskatsauksessa esitellään osaamisen johtamista eri näkökulmien kautta: aineettoman pääoman johtaminen, osaamispääoman johtamisprosessi ja strategisen osaamisen johtaminen. Kaikille näille näkökulmille on yhteistä se, että ensin on kartoitettava organisaatiossa jo oleva osaaminen sekä asetettava tavoitteet. Tämän jälkeen voidaan miettiä lähestymistapoja ja käytännön toimenpiteitä, kuinka tämä tulevaisuuden tila voidaan saavuttaa. Osaamisen johtaminen vaatii siis suunnitelmallisuutta ja johdonmukaisuutta. Kohdeorganisaation johdolla on selkeä käsitys osaamisen johtamisesta, joka noudattaa pääpiirteissään kirjallisuuskatsauksessa esitettyjä Viitalan (2005) ja Kakabadsen ja kumppaneiden (2003) määritelmiä.

Osaamisen johtaminen organisaation muutoksessa on haastavaa, mutta tärkeää. Kohdeorganisaatio on kokenut suuren rakenteellisen muutoksen kahden erillisen yliopiston yhdistyessä yhdeksi suureksi yliopistoksi vuoden 2010 alussa. Vaikka muutoksen toteutumisesta on kulunut jo muutama vuosi, on muutoksen vaikutuksia yhä havaittavissa kyselyjen vastauksissa. Henkilöstön määrä yksikössä on kasvanut ja yksikkö on jaettu kymmeneen eri palveluun, mikä on aiheuttanut erään vastaajan mukaan rakenteen, jossa jokainen voi toimia omalla mukavuusalueellaan, estäen näin innovatiivisuutta. Valpola (2007) kuvaa onnistunutta muutoksen johtamista sanoilla fokus, nopeus ja syvyys. Kaikkein tärkeintä muutoksen onnistumisen kannalta on fokus, eli kaikkien ymmärrys siitä, miksi muutosta tarvitaan ja millaisesta muutoksesta on kyse. Voidaankin miettiä, miten kohdeorganisaatiossa on onnistuttu muutoksen johtamisessa tältä osin. Liukkosen ja kumppaneiden (2002) mukaan muutoksesta selviytymistä auttaa vastuun antaminen työntekijöille oman työnsä kehittämisestä sekä hierarkkisuuden vähentäminen.

Kolmas alatutkimusongelma kuuluu: ”Millä keinoilla osaamista voidaan kehittää tai hankkia lisää?” Osaamisen kehittämisellä voidaan varmistaa organisaation kilpailukyky myös tulevaisuudessa. Viitalan (2005) esittelemän osaamisen kehittä-

tämisen prosessin mukaan ensin tunnistetaan ja nimetään osaamiset, jotka luovat kehyksen esimerkiksi arviointikeskustelulle ja antavat vertailukohdan kehittämistarpeille.

Jotta osaamista voidaan kehittää, tulee ensin tietää, millaista osaamista ja kenellä osaamista organisaatiossa on. Hätösen (2004) mukaan organisaation strategiaan ja tavoitteisiin pohjautuva osaamiskartoitus voidaan tehdä laatimalla osaamiskartta, joka kokoaa organisaatiossa tarvittavan osaamisen kuvaukset. Osaamiskartta voi sisältää organisaatiossa jo olevan osaamisen, joka voi olla hyödyllistä tietää organisaatiomuutoksen yhteydessä. Toisaalta osaamiskartta voi sisältää tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen määrittelyn. Osaamiskartta voi koostua itsearvioinnista, kehityskeskustelusta ja 360-arvioinnista. Tämän tutkielman kyselyn tulokset koostuvat työntekijöiden itsearvioinneista ja niitä voidaan hyödyntää kohdeorganisaation osaamiskartan luomisessa, mikäli sellainen päätetään organisaatiossa tehdä. Kaikkein kattavin ja luotettavin näkemys työntekijöiden osaamisen tilasta saataisiin 360-arvioinnilla, jonka avulla saadaan palautetta kaikilta tahoilta, joiden kanssa työntekijät ovat työssään tekemisissä.

Työssä oppiminen nähdään hyvänä tapana lisätä omaa osaamistaan ja laajentaa ammattitaitoa sekä oman työyksikön tuntemusta. Monet Hätösen (2004) ja Viitalan (2005) työssä oppimisen ja kehittämisen menetelmät löytyvät jo nyt kohdeorganisaation käytännöistä, kuten esimerkiksi erilaiset ohjaustehtävät, tiimi- ja ryhmätyö, projektiosallistuminen, tutorointi ja kehityskeskustelut. Näiden lisäksi yksikön sisäinen työkierto ja mentorointi nousevat esille mielenkiintoa herättävinä menetelminä osaamisen kehittämiseksi. Kyselyn mukaan työntekijät eivät aina tiedä kollegoiden työn sisällöstä tai siinä vaadittavasta osaamisesta, joten työkierrolla voidaan lisätä työnkuvien tuntemusta ja lisätä osaamista. Toisaalta yksikön johto näkee työnkierron käytännön toteutuksessa myös haasteita organisaation kannalta, jotka joissakin tapauksissa saattavat rajoittaa työnkierron toteutumista.

Neljäs tutkimusongelma käsittelee motivaatiota: ”Mikä motivoi asiantuntijaa oman osaamisen kehittämiseen?” Helakorpi (2006) määrittelee asiantuntijuuden neljän osa-alueen yhdistelmäksi: substanssiosaaminen, työyhteisöosaaminen, kehittämisosaaminen ja kehittymisosaaminen. Näistä kehittymisosaaminen liittyy kehittävään työöteeseen ja asiantuntijan jatkuvaan valmiuteen oppia uutta. Itsensä kehittämiseen tarvitaan myös motivaatiota, joka saa yksilön käyttäytymään tietyllä tavalla, ohjaa käyttäytymistä haluttuun suuntaan ja säätelee käyttäytymistä (Liukkonen et al. 2002). Kyselyn vastaukset tukevat nykyisiä motivaatioteorioita, joiden mukaan sisäisellä motivaatiolla on merkittävä vaikutus yksilön toimintaan. Kohdeorganisaation työntekijöitä motivoi eniten oma halu oppia uutta ja kiinnostus itsensä kehittämiseen. Melkein yhtä suuri vaikutus motivaatioon on johdolta saatu positiivinen palaute. Lisäksi osaamisen kehittämiseen motivoi ulkoiset palkkiot, kuten toive palkankorotuksesta tai mielenkiintoisemmista työtehtävistä. Myös vaativan työn asettamat uudet haasteet motivoivat oman osaamisen kehittämiseen.

Yhteenvedona voidaan todeta, että kohdeorganisaatiossa näyttäisi olevan erinomaiset puitteet osaamisen kehittämiseen: itsensä kehittämiseen motivoituneita työntekijöitä, eri alojen vahvaa asiantuntemusta sekä kokemusta oppimisen ja opetuksen tukemisesta ja järjestämisestä. Lisäksi yksikön johto on tietoinen osaamisen johtamisen moniulotteisesta kentästä ja tunnistaa osaamisen johtamisen erittäin tärkeäksi osaksi työtään. Kuitenkin tämän tutkielman tulokset osoittavat, että osaamisen johtamisessa ja kehittämisessä on vielä parannettavaa kohdeorganisaatiossa. Suurimmaksi ongelmaksi osaamisen kehittämiseen nähdään jatkuva kiire ja sijaisjärjestelmän puutteellisuus. Hyvin monet vastaajista olisivat halukkaita osallistumaan koulutuksiin, mutta kokevat sen liian hankalaksi työaikana. Työssä oppiminen, kuten esimerkiksi työkierto, nähdään mielenkiintoiseksi vaihtoehdoksi osaamisen kehittämiseen. Tämä voisi edesauttaa myös yksilöiden hiljaisen tiedon siirtymistä organisaation tiedoksi, kuten Nonaka ja Takeuchi (1995) mallissaan esittävät.

Tutkielman tulosten perusteella on selvää, että kohdeorganisaatiossa on tarvetta yksityiskohtaisemmalle osaamiskartoitukselle. Osaamista on kartoitettu tähän mennessä lähinnä kehityskeskusteluiden muodossa, mikä ei ole yksikön johdonkaan mukaan riittävää. Lisäksi osa työntekijöistä on kokenut kehityskeskustelut turhiksi, joten ehkä kohdeorganisaatiossa olisi tarvetta laajemmallekin osaamisen kehittämisjärjestelmän tarkastelulle. Onhan kaikille osapuolille selvää, kuka vastaa mistäkin osiosta osaamisen kehittämisessä?

LÄHTEET

Alavi, M. & Leider, D.E. 2001. Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, Vol. 25 (1), s. 107-136.

Autio, V.M., Juuti, P. & Wink, H. 2011. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. Tuloksellisen ja työhyvinvointia tuottamisen johtamisen perusta. Johtamistaidon opisto. Hansaprint Oy. Vantaa.

Bradley, J.H., Ravi, P. & Seeman, E. 2006. Analyzing the Structure of Expert Knowledge. *Information & Management*, Vol. 43 (1), s. 77-91.

Davenport, T. H. & Prusak, L. 2000. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts.

Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. 2000. Introduction: The Discipline and Practice of Qualitative Research. Teoksessa: Denzin, N. K. & Lincoln, Y.S. 2000. *Handbook of Qualitative Research*. 2. Painos. Sage Publication Inc. Thousand Oaks, s. 1-28.

Grant, K. A. 2007. Tacit Knowledge Revisited – We Can Still Learn from Polanyi. *The Electrical Journal of Knowledge Management*, Vol.5 (2), s. 173-180.

Hakkarainen, K., Lonka, K. & Lipponen, L. 2005. *Tutkiva oppiminen. Järki, tunteet ja kulttuuri oppimisen sytyttäjinä*. 6.-7. painos. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Helakorpi, S. & Olkinuora, A. 1997. Asiantuntijuutta oppimassa. Ammattikorkeakoulupedagogiikkaa. WSOY. Porvoo.

Helakorpi, S. 2006. Koulutuksen kehittävä arviointi. Työkaluja osaamisen johtamiseen. Hämeen ammattikorkeakoulu. Ammatillisen opettajakorkeakoulun julkaisuja 4/2006. [Viitattu 20.8.2013]. Saatavissa: <http://openetti.aokk.hamk.fi/seppoh/osaamismittarit/asiant-mittari.pdf>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2010. Tutki ja kirjoita. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Hovila, H. 2005. Henkilöstöjohtaminen tietointensiivisen organisaation tukena. Teoksessa: Hovila, H. & Olkkonen, J. (toim.) Asiantuntijatyön suorituskyky. e-Business Research Center, Research reports, s. 39-52.

Hung, S-Y. 2001. Expert Versus Novice Use of the Executive Support Systems: an Empirical Study. Information & Management, Vol. 40, (3), s. 177-189.

Huuhka, M. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Hyrkäs, E. 2009. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppatieteiden tiedekunta. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 338. Lappeenranta.

Hätönen, H. 2004. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. 3. painos. Edita Prima Oy. Helsinki.

Jalava, U., Palonen, T., Keskinen, S. & Kontkanen, L. 1999. Osaaminen yrityksessä. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus, julkaisuja A:74. Painosalama Oy. Turku.

Järvinen, P. & Järvinen, A. 2004. Tutkimustyön metodeista. Opinpajan kirja. Tampere.

Kakabadse, N. K. & Kakabadse, A. & Kouzmin, A. 2003. Reviewing the Knowledge Management Literature: Towards Taxonomy. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 7 (4), s. 75-91.

Kakabadse, N. K., Kouzmin, A. & Kakabadse, A. 2001. From Tacit Knowledge to Knowledge Management: Leveraging Invisible Assets. *Knowledge and Process Management*, Vol. 8 (3), s. 137-154.

Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2001. Strategisen osaamisen johtaminen. Yrityksen tieto ja osaaminen kilpailuedun lähteeksi. 2. painos. Edita Oyj. Helsinki.

Ley, T. & Albert, D. 2003. Skills Management – Managing Competencies in the Knowledge-Based Economy. *Journal of Universal Computer Science*, Vol. 9 (12), s. 1370-1371.

Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Suvanto, A. (toim.) 2002. Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi? Jyvässeudun Paino Oy. Jyväskylä.

Löfstedt, U. 2001. Competence Development and Learning Organizations: A Critical Analysis of Practical Guidelines and Methods. *System Research and Behavioral Science*, Vol. 18 (2), s. 115-125.

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antola, J. 2005. Aineettoman pääoman johtaminen. Aavaranta –sarja. Tammerpaino Oy. Tampere.

Naqvin, F. 2009. Competency Mapping and Managing Talent. *ICFAI Journal of Management Research*, Vol. 8 (1), s. 85-94.

Niitamo, P. 2003. Henkilöarviointimenetelmät työelämässä. Työterveyslaitos. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. Teoksessa: Nonaka, I. & Teece, D. J. (toim.) 2001. *Managing Industrial Knowledge. Creation, Transfer and Utilization*. SAGE Publications. London.

Opinto- ja opetuspalveluiden yksikön laatukäsikirja. 2012. Versio 1.0. Itä-Suomen yliopisto. Kuopio.

Opinto- ja opetuspalveluiden yksikön työjärjestys. 2012. Itä-Suomen yliopisto. Kuopio.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Otala, L. 2002. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. *Ekonomia* –sarja. 4. painos. WSOY. Porvoo.

Pohjonen, P. 2005. Työssä oppiminen. Ammatillisen osaamisen perusta. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) 2011. Menetelmäviidakon raivaajat – perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Johtamistaidon opisto. Hansaprint.

Puusa, A. & Eerikäinen, M. Onko hiljainen tieto todella hiljaista? Teoksessa: Puusa, A. & Reijonen, H. (toim.) 2011. Aineeton pääoma organisaation voimavarana. UNIPress. EU.

Raivola, R. & Vuorensyrjä, M. 1998. Osaaminen tietoyhteiskunnassa. Hakapaino Oy. Helsinki.

Rampersad, H. K. 2004. Johda ihmisiä, mittaa tuloksia. Total Performance Scorecard. Tammer-Paino Oy. Tampere.

Ranade, S., Tamara, C., Castiblanco, E. & Sema, A. 2010. Mapping Competencies. *Mechanical Engineering*, Vol. 132 (2), s. 30-34.

Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Sanghi, S. 2007. The Handbook of Competency Mapping. Understanding, Designing and Implementing Competency Models in Organizations. 2. Painos. Sage Publications India Pvt. Ltd. Chaman Enterprises. New Delhi.

Stenmark, D. 2001. Leveraging Tacit Organizational Knowledge. Journal of Management Information Systems, Vol. 17 (3), s. 9-24.

Stähle, P. & Wilenius, M. 2006. Luova tietopääoma. Tulevaisuuden kestävä kilpailuetu. Edita Prima Oy. Helsinki.

Sveiby, K. E. 1997. The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Base Assets. Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco.

Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Kirjayhtymä Oy. Helsinki.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Livonia Print. Latvia.

Uusitalo, H. 1995. Tiede, tutkimus ja tutkielma: Johdatus tutkielman maailmaan. 2. painos. WSOY. Juva.

Valpola, A. 2007. Kuntajohto muutoksen osaajana. Kuntatyö kunnassa. Kuntien eläkevakuutusyhtiön julkaisu. [Viitattu 26.7.2013]. Saatavissa: http://www.keva.fi/fi/julkaisut/Sivut/tyossa_jatkaminen_julkaisut.aspx

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Inforviestintä Oy. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita Prima Oy. Helsinki.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Kariston kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

LIITE 1. Kyselylomake työntekijöille

OSAAMISEN KEHITTÄMISEN ARVIOINTI

*-merkityt kysymykset ovat pakollisia

1. Sukupuoli *

- nainen
- mies

2. Ikä *

- 25v. tai vähemmän
- 26-35v.
- 36-45v.
- 46-55v.
- 56v. tai enemmän
- en halua kertoa

3. Koulutus *

- peruskoulu
 - ylioppilas
 - ammatillinen tutkinto
 - alempi korkeakoulututkinto
 - ylempi korkeakoulututkinto
 - lisensiaatin tutkinto
 - tohtorin tutkinto
 - muu, mikä:
-

(jatkuu)

4. Palvelu, johon työpanoksesi kohdistuu *

Mikäli työskentelet useammassa palvelussa, valitse se jossa työskentelet pääsääntöisesti.

- Hakija- ja valintapalvelut
- Opiskelijarekrytointipalvelut
- Asiakasneuvonta ja opiskelijarekisteri
- Kansainväliset liikkuvuuspalvelut
- Koulutuspalvelut
- Ura- ja ohjauspalvelut sekä opintopsykologiapalvelut
- Opetusteknologiapalvelut
- Opintotukipalvelut
- Oppimiskeskuspalvelut

Työpanokseni kohdistuu tasaisesti kahteen palveluun, mihin:

- Työpanokseni kohdistuu tasaisesti eri palveluihin.

5. Työsuhde *

- vakinainen
- määräaikainen

(jatkuu)

6. Työkokemus *

Laske yhteen työkokemuksesi yliopiston palveluksessa (KY, JoY, UEF).

- 1 v. tai vähemmän
- 2-5 v.
- 6-10 v.
- 11–14 v.
- 15 v. tai enemmän

7. Kerro lyhyesti mitä nykyisiin työtehtäviisi kuuluu: *

8. Mitkä ovat mielestäsi opinto- ja opetuspalveluiden kolme tärkeintä ydinosaa-
etta? *

9. Minkälaista osaamista tarvitset työssäsi? *

10. Jos sinun pitäisi palkata itsellesi sijainen, millaisia ominaisuuksia, tietoja ja taitoja
etsisit hakijoilta? *

11. Omia työtehtäviäsi ajatellen, kumpi on tärkeämpää: *

- koulussa opittu tieto vai
- käytännön työssä hankittu osaaminen
- en osaa sanoa

(jatkuu)

12. Vastaako sinun nykyinen työsi koulutustasi? *

- kyllä
- ei

13. Vastaavatko sinun nykyiset työtehtäväsi osaamistasi? *

- kyllä
- ei

14. Löytyykö sinulta osaamista, mitä haluaisit hyödyntää työssäsi, mutta nykyisissä työtehtävissäsi se ei ole mahdollista? *

- kyllä
- ei

15. Millaista yliopistossa tarvittavaa osaamista sinulta löytyy, mitä et omassa työssäsi pääse käyttämään?

16. Miten osaamisen kehittämistä voitaisiin tehostaa työyksikössäsi? *

17. Millaisilla käytännön toimenpiteillä työssä oppimista voitaisiin parantaa työyksikössäsi? *

18. Mikä motivoi sinua parhaiten oman osaamisen kehittämiseen? *

(jatkuu)

19. Miten osaamistasi on kartoitettu työyksikössäsi ennen tätä kyselyä? *

itsearvioinnilla

kehityskeskustelulla

osaamiskartoituksella

jollakin muulla, millä:

osaamistani ei ole kartoitettu

20. Jos osaamistasi on kartoitettu, mitä hyötyä kartoituksista on ollut sinulle?

LIITE 2. Kysymykset yksikön johtajille

I OSAAMINEN

1. Mitä osaaminen mielestäsi tarkoittaa?
2. Mikä on osaamisen merkitys yksikkösi suorituskyvylle? Millainen osaaminen hyödyttää parhaiten yksikköäsi?
3. Miten sinun mielestäsi yksittäisten henkilöiden osaaminen saadaan siirrettyä organisaation osaamiseksi?
4. Miten osaamisen kehittämistä voitaisiin tehostaa yksikössäsi?

II OSAAMISEN JOHTAMINEN

5. Mitä osaamisen johtamisella sinun mielestäsi tarkoitetaan ja mihin sitä tarvitaan? Kuinka tärkeäksi osaksi työtäsi koet sen?
6. Millainen rooli sinulla on alaitesi osaamisen johtamisessa? Miten johdat alaitesi osaamista käytännössä?
7. Miten motivoit alaisiasi oman osaamisen kehittämiseen?
8. Miten osaamista on kartoitettu yksikössäsi? Millaisia jatkotoimenpiteitä kartoituksista (jos niitä on tehty) on seurannut?
9. Millaisia vaikutuksia yliopistojen yhdistymisellä on ollut osaamisen johtamiseen?
10. Millainen on mielestäsi hyvä alaitensa osaamista tukeva esimies?

