

## Osaamisen merkitys ja sen arviointi Maaseutuvirastossa

Satu Kainulainen

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

2011



<p><b>Tekijä tai tekijät</b> Satu Kainulainen</p>	<p><b>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi</b> 2009</p>
<p><b>Raportin nimi</b> Osaamisen merkitys ja sen arviointi Maaseutuvirastossa</p>	<p><b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 48 + 1</p>
<p><b>Opettajat tai ohjaajat</b> Johan Dromberg</p>	
<p>Opinnäytetyön aiheena oli osaamisen merkitys ja sen arviointi. Tutkimus tehtiin Maaseutuviraston toimeksiantona. Tutkimuksessa kartoitettiin toimeksiantajan pyynnöstä osaamisen kehittämisen mittaamiseen liittyviä hyviä käytäntöjä.</p> <p>Työn tavoitteena oli löytää viraston käyttöön sopivia hyviä käytäntöjä. Tulosten perusteella laadittiin kehittämissuhteet.</p> <p>Tutkimuksen teoriaosuudessa käsiteltiin osaamista, sen merkitystä, johtamista, kehittämistä ja mittaamista. Lisäksi käytiin läpi strategiaan pohjautuvaa henkilöstön kehittämistä tutkimuksen viitekehyksen avulla.</p> <p>Tutkimusosiossa käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin haastatteluja, joiden avulla selvitettiin hyviä käytäntöjä muilta valtionhallinnon toimijoilta.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella osaamisen kehittämisen mittaamista pidetään haasteellisenä. Yhtä oikeaa vastausta kysymykseen ei löydy. Osaamisen kehittämisen seurannan apuna käytetään osaamiskartoitusta ja kehityskeskusteluja.</p> <p>Tutkimuksen teorian ja haastattelujen perusteella osaamisen kehittämistä tulisi selvittää aluksi kyselylomakkeen ja kehityskeskustelujen avulla. Ydinosaamisen määrittelyn ja valtion tietojärjestelmäohjelman yhtenäistämisen jälkeen voitaisiin tehdä osaamiskartoitus sekä miettiä erilaisia urapolkuja ja niihin liittyviä palkitsemismuotoja.</p>	
<p><b>Asiasanat</b> osaaminen, ammatillinen kehitys, mittarit</p>	

Degree Programme in Business Management

<p><b>Authors</b> Satu Kainulainen</p>	<p><b>Group or year of entry</b> 2009</p>
<p><b>The title of thesis</b> Importance of Competence and Competence Assessment at the Agency for Rural Affairs</p>	<p><b>Number of pages and appendices</b> 48 + 1</p>
<p><b>Supervisor(s)</b> Johan Dromberg</p>	
<p>The topic of this thesis was competence and competence evaluation. The thesis was commissioned by the Agency for Rural Affairs. This study mapped out which practices were good for measuring staff competence.</p> <p>The aim of this study was to find good practices and indicators for the Agency. Based on research outcomes, development proposals were compiled and presented.</p> <p>The theoretical framework of the study discusses competence and its meaning, governance, improvement and measuring. In addition, the theory part also deals with strategy based improvement of personnel.</p> <p>A qualitative research method was used in the empirical part of the study. The material was gathered through interviews giving information on good practices in governance.</p> <p>According to the results, measuring competence is challenging. There is seldom one correct answer. In order to follow up competence assessments, learning surveys and development discussions are used.</p> <p>Based on the theories studies and the information obtained at the interviews, the agency should first focus on questionnaires and development discussions in order to be able to assess competence even better. After the specification of core competencies and the standardization of state information system, the Agency could think of performing competence mapping. The Agency should consider different kinds of career paths and appropriate compensation schemes related to these.</p>	
<p><b>Key words</b> competence, professional development, indicators</p>	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Opinnäytetyösuunnitelma .....	1
1.2	Opinnäytetyön rakenne .....	2
1.3	Tutkimuksen taustaa ja tavoite .....	2
1.4	Toimeksiantajan esittely.....	3
1.5	Tutkimusongelma.....	4
1.6	Tutkimuksen viitekehys .....	4
2	Osaamisen merkitys ja sen mittaaminen .....	6
2.1	Osaaminen.....	6
2.2	Osaamisen merkitys .....	7
2.3	Osaamisen johtaminen .....	8
2.4	Osaamisen kehittäminen .....	10
2.5	Osaamisen mittaaminen .....	11
2.6	Kompetenssi .....	12
3	Strategia .....	14
3.1	Strategiaan pohjautuva henkilöstön kehittäminen ja ydinosaaminen .....	15
3.1.1	Nykytilanne.....	18
3.1.2	Tavoitteet.....	20
3.1.3	Tutkimuksen teko.....	20
3.1.4	Mittarin tai mallin valinta.....	21
4	Tutkimusmenetelmä .....	26
4.1	Tutkimussuunnitelma ja -asetelma.....	26
4.2	Haastattelu.....	28
4.3	Luotettavuus ja pätevyys .....	29
5	Tutkimustulokset.....	31
5.1	Maa- ja metsätalousministeriön haastattelu .....	31
5.1.1	Kehittämishanke ja osaamiskartoitus.....	32
5.1.2	Tahti - järjestelmä .....	34
5.1.3	Tulevaisuuden visiot ja haasteet .....	34
5.2	Valtiokonttorin haastattelu.....	35

5.2.1	Strategia ja työhyvinvointi .....	36
5.2.2	Osaamiskartoitus .....	36
5.2.3	Osaamisen johtaminen .....	37
6	Johtopäätökset ja kehittämissuositukset.....	39
6.1	Osaamisen jakaminen .....	39
6.2	Koulutussuunnitelma.....	40
6.3	Monimuotoinen työskentely .....	40
6.4	Strategiaan pohjautuva kehittyminen.....	40
6.5	Tahti - järjestelmä.....	41
6.6	Osaamisen kehittämisen mittaaminen .....	42
7	Opinnäytetyön pohdinta .....	44
	Liitteet.....	1
	Liite 1. Kyselylomake.....	1

# 1 Johdanto

Henkilöstön osaaminen on keskeisessä osassa, kun mietitään asiantuntijaorganisaation onnistumista toiminnassaan. Osaava henkilökunta on motivoitunutta ja tuottaa laadukkaita palveluita.

Osaamisen kehittämisen suuntaaminen väärin kohteisiin kohdistaa koulutukseen varatut määrärahat huonosti, aiheuttaa motivaation laskua työntekijöissä eikä edistä organisaation kehittymistä halutulla tavalla.

Opinnäytetyöni aihe muodostui keskusteluissa työnantajani edustajan kanssa. Työn tarkoituksena on tutkia Maaseutuviraston (jäljempänä: Mavi) osaamista, sen merkitystä viraston toiminnalle sekä selvittää hyviä käytäntöjä tuloksellisen ja laadukkaan osaamisen kehittämisen varmistamiseksi. Tutkimuksen perusteella Maviin tulisi löytää viraston tarpeisiin sopivat hyvät käytännöt osaamisen kehittämisen varmistamiseksi sekä raportoinnin ja arvioinnin tueksi.

## 1.1 Opinnäytetyösuunnitelma

Työvaiheet opinnäytetyön tekemisessä ovat tutkimustyyppisen työn prosessikaavion mukaisesti opinnäytetyösuunnitelman teko, teorian läpikäyminen, tutkimussuunnitelman hahmottelu, tutkimuksen toteuttaminen, tutkimusraportin teko ja viimeiseksi lopuarviointi.

Työn suunnitteleminen lähti liikenteeseen keväällä 2011 aiheen miettimisellä yhdessä työnantajan kanssa. Työnantajallani oli mielessä aihe, joka ei vastaa nykyisiä opintojani eikä ole ennestään minulle tuttu. Aihe on haastava, mutta ajankohtainen ja mielestäni työhön liittyvästä aiheesta on enemmän hyötyä kuin keksitystä tai annetusta aiheesta. Täten päädyin tekemään toimeksiantajan pyynnöstä työn osaamisen kehittymisestä.

Tietoa osaamisen kehittämisestä ja mittaamisesta päätettiin etsiä kirjallisuudesta ja haastatteluista. Työn etenemisestä sovittiin siten, että perehdyn aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen ja tutkimuksiin kesän aikana. Sovimme, että käymme läpi työhön liittyvää aineistoa tarpeen mukaan. Tarkoituksena oli käydä työtä läpi ensimmäisen kerran kirjalli-

suuteen tutustumisen jälkeen ja toisen kerran teoriaosuuden kirjoittamisen jälkeen. Teoriaosuuden jälkeen sovittaisiin haastatteluajat ja tämän jälkeen alkaisi haastattelujen analysointi.

Aikataulu muotoutui tarkemmin syksyllä, kun opinnäytetyön seminaarit sovittiin pidettäväksi kolmena tiistaina klo 14.00- 16.00:

1. 25.10.
2. 22.11.
3. 13.12.

Ensimmäisessä seminaarissa valmiina oltava opinnäytetyösuunnitelma valmistuisi viikoilla 39 - 41. Toisen seminaarin materiaali, teoriaosuus, olisi valmiina viikolla 42 - 43. Tutkimukseen kuuluvat haastattelut tehtäisiin viikoilla 43 - 46. Opinnäytetyö olisi valmiina viimeistään 13.12. siten, että viimeistelylle jäisi aikaa viikko 49. Viikoilla 45 - 48 analysoitaisiin tutkimuksen tuloksia.

## **1.2 Opinnäytetyön rakenne**

Työ etenee siten, että opinnäytetyösuunnitelman jälkeen selvitetään tutkimuksen taustaa ja tavoitetta, esitellään tutkimusongelma ja toimeksiantaja sekä käsitellään tutkimukseen liittyvää viitekehystä. Tutkimuksen teoriaa käydään läpi luvuissa kaksi ja kolme, joissa käsitellään osaamista ja strategiaa. Luvussa neljä esitellään tutkimukseen liittyviä asioita kuten tutkimussuunnitelma, -asetelma sekä tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä. Viidennessä luvussa esitellään haastattelujen avulla saatua tietoa ja viimeisessä luvussa käsitellään tutkimuksen perusteella tehdyt johtopäätökset.

## **1.3 Tutkimuksen taustaa ja tavoite**

Mavin alueellistaminen Helsingistä Seinäjoelle on loppusuoralla. Alueellistamisen siirtymäaika päättyy vuoden 2011 lopussa. Alueellistaminen on vaikuttanut viraston henkilökunnan vaihtuvuuteen merkittävästi. Noin puolet vanhasta henkilökunnasta on siirtynyt pois viraston palveluksesta ja tilalle on palkattu uusia. Kokeneet virkamiehet ovat

vaihtuneet nuoriin, hyvin koulutettuihin, mutta vähän käytännön kokemusta omaaviin henkilöihin. Uusien työntekijöiden työtehtäviin perehdyttämisen on täytynyt tapahtua nopeasti ja tästä syystä oikeanlaiseen koulutukseen panostaminen on tärkeää.

Organisaation toiminnan kannalta henkilöstön suuri vaihtuvuus on haasteellista. Asiantuntijoiden tieto ja osaaminen on harvoin hyvin dokumentoitua ja avainhenkilöiden ammattitaito ja kokemus tekevät korvaamisen erittäin hankalaksi. (Jääskeläinen 2006, 46.) Mavissa henkilöstön suuri vaihtuvuus on riski organisaation toiminnalle. Kokemuksen kautta syntyvän hiljaisen tiedon siirtämistä on täytynyt varmistaa kehittämällä mentorointi ohjelmaa ja suuntaamalla koulutusta akuutisti tarvittaviin asioihin.

Kiristynvä taloudellinen tilanne vaikuttaa valtion määrärahoihin ja näin ollen on entistäkin tärkeämpää, että koulutukseen laitetulla rahalla saadaan henkilöstön osaaminen vastaamaan viraston tarpeita.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, mitä tietoja Mavin henkilöstön osaamisesta tulisi ylläpitää tuloksellisen osaamisen varmistamiseksi. Tavoitteena on löytää noin 200 henkilöä työllistävälle virastolle hyviä käytäntöjä, joiden avulla koulutusten suunnittelu helpottuu ja vaikuttavuus voitaisiin varmistaa. Hyviä käytäntöjä selvitetään valtionhallinnon sisältä.

#### **1.4 Toimeksiantajan esittely**

Mavi vastaa EU:n maataloustuki- ja maaseuturahaston varojen käytöstä Suomessa. Mavi hallinnoi vuosittain yli kahden miljardin euron tukia, toimien Suomen maksajavirastona.

Tukijärjestelmien tavoitteena on kannustaa maaseutuyrittäjiä kehittämään maatalouden rakennetta ja monipuolistamaan toimintaansa. Viljelijätukia maksetaan maataloustuotannon kannattavuuden ja jatkuvuuden varmistamiseksi. Yrityksille annettava tuki on kohdistettu toiminnan aloittamiseen, kehittämiseen ja laajentamiseen.

Viraston tehtävänä on huolehtia siitä, että sen asiakkaat saavat tuet ajallaan ja oikein perustein.



Mavin tehtäviin kuuluvat myös elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten sekä kuntien ja Leader -toimintaryhmien ohjaaminen, neuvominen ja kouluttaminen. Mavi hallinnoi myös tukihakemusten käsittelyyn käytettäviä tietojärjestelmiä ja kehittää sähköisiä asiointikanavia turvatakseen asiakkaidensa paremman palvelun. (Maaseutuvirasto 2010.)

## 1.5 Tutkimusongelma

Mavi on strategiassaan määritellyt halunsa panostaa tulevaisuuteen maaseutua ja sen toimijoita tukevana organisaationa. Tavoitteena on palvella asiakkaita paremmin ja pienentää hallinnon kuormitusta, jotta maaseudun toimijat voivat keskittyä ydinosaamiseensa.

Mavi on asiantuntijaorganisaatio, ja asiantuntijuus on yksi Mavin arvoista. Organisaation yksi merkittävä pääoma on henkilöiden osaamisessa.

Työn tutkimusongelmana on: *Miten osaamisen kehittymistä voidaan mitata?*

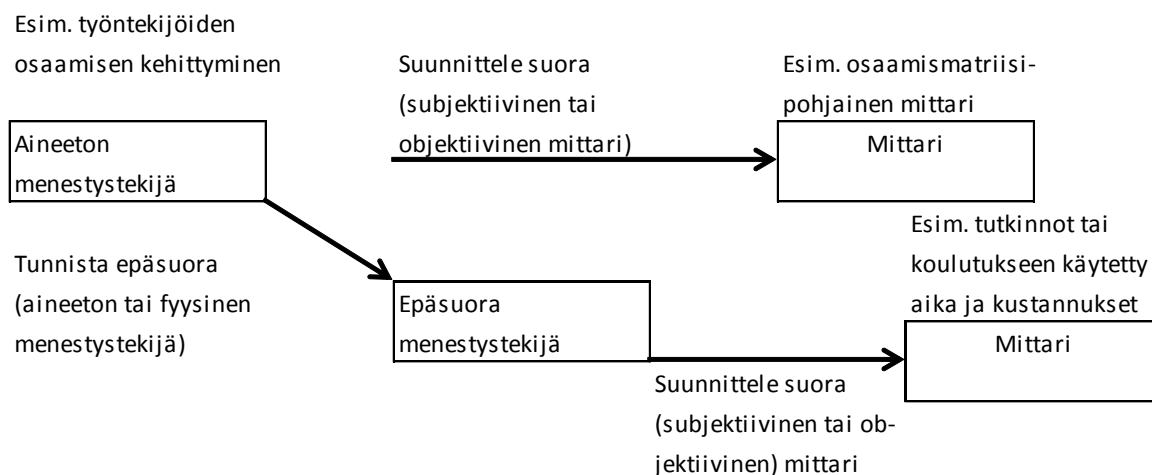
Alaongelmia ovat:

- Soveltuuko Tahti – järjestelmä tulevaisuudessa osaamisen mittaamiseen?
- Mitkä mittarit/käytännöt soveltuisivat parhaiten Mavin käyttöön?

## 1.6 Tutkimuksen viitekehys

Tavoitteiden toteutuminen vaatii oppimiseen käytettävien menetelmien suunnittelulta pohjatietoa nykytilanteesta, mitattavissa olevaa palautetta koulutusten onnistumisesta ja ajantasaisia raportointivälineitä kehittämistyötä varten.

Aineettomien menestystekijöiden mittarin suunnittelua on esitetty kuviossa 1. Lähtökohdaksi on otettu aineeton menestystekijä, joka halutaan mitata. Työntekijöiden osaamisen kehittymistä voidaan kuvion 1 mukaan mitata joko subjektiivisesti, käyttämällä osaamismatriisiin perustuvaa osaamisen mittaria, tai käyttämällä välillisiä menestystekijöitä, kuten tutkinnot tai koulutukseen käytetty aika. (Lönnqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 57.)



Kuvio 1. Mittarin suunnittelu aineettomalle menestystekijälle (Lönqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 58.)

Kuvio 1 auttaa hahmottamaan aineettoman menestystekijän mittarin suunnittelua, mutta sitä ei voida suoraan käyttää tässä työssä, koska työn tarkoituksena ei ole suunnitella mittaria vaan kerätä hyviä käytäntöjä muilta valtionhallinnon toimijoilta ja kirjallisuudesta. Tutkimukseen kehitetty oma malli löytyy tutkimussuunnitelmasta sivulta 28. Tutkimukseen liittyvää teoriaa käydään läpi seuraavien asiasanojen kautta: osaaminen, osaamisen merkitys, osaamisen johtaminen, osaamisen kehittäminen, osaamisen mittaaminen, kompetenssi ja strategia sekä ydinosaaminen.

## 2 Osaamisen merkitys ja sen mittaaminen

### 2.1 Osaaminen

Yksilön näkökulmasta osaaminen tarkoittaa kykyä suoriutua tehtävistään, parantaa ja kehittää työtään sekä kykyä ratkaista ongelmia. Organisaation kannalta osaaminen on ryhmän aikaansaannoksia, koska työpaikalla kaikkien osaaminen vaikuttaa lopputulokseen. Organisaation osaaminen onkin sen osaamispääomaa. (Ojala 2008, 47.)

Osaaminen koostuu viidestä eri tekijästä: koulutuksen kautta saatu tieto, käytännössä hankitut taidot, arvot, kokemus ja sosiaaliset verkostot. Osaamisen kautta kyetään toimimaan eri tilanteissa. (Sveiby 1997, 39.)

Henkilöstön osaaminen on aineetonta pääomaa, johon ei kuulu organisaation fyysinen pääoma kuten kiinteistöt tai tietokoneet. Aineettoman pääoman tunnusmerkkejä ovat konkreettisuuden puute, omistajuussuhteiden vaikea määrittäminen, ostamisen ja myymisen vaikeus sekä mahdollisuus käyttää aineetonta pääomaa samanaikaisesti useaan eri tarkoitukseen. (Lönnqvist ym. 2006, 23-24.) Organisaation suoriutumiskyky on riippuvainen aineettomasta pääomasta. Erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa aineettoman pääoman merkitys korostuu. Asiantuntijaorganisaation menestymistä edesauttaa kyky tiedon analysointiin, jakamiseen ja soveltamiseen. Asiantuntijaorganisaation on myös oltava joustava ja valmis nopeisiin muutoksiin. Imagoon ja arvoihin sekä suhdeverkostojen luomiseen on panostettava enemmän kuin perinteisessä tuotanto- tai palveluorganisaatiossa. (Lönnqvist ym. 2006, 27-28.)

Asiantuntijuuteen kuuluvat oman osaamisen ja itsensä johtaminen. Asiantuntijaksi tullessaan pitkäjänteisen kouluttautumisen ja kokemuksen hankkimisen yhteistuloksena. Asiantuntijuuden siirtäminen toiselle henkilölle ei onnistu, koska asiantuntijuus kehittyy erilaisten oivallusten kautta. Tiedon soveltaminen erilaisissa tilanteissa uudella tavalla on yksi asiantuntijuuden tunnusmerkkejä. (Valtiokonttori 2009, 15.)

## 2.2 Osaamisen merkitys

Osaava ja asiantunteva henkilöstö on voimavara, jota ei ole varaa jättää huomioimatta. Organisaation osaamisen puute on riski sen toiminnalle. Osaamisen riskit kuuluvat henkilöriskeihin. Niiden merkitys korostuu riskianalyseissä, koska usein ne ovat yllättäviä ja vaikeasti ennustettavia. Henkilöriskejä pidetäänkin riskienhallinnan kannalta haastavina riskeinä sekä nyt että tulevaisuudessa. (Suominen 2003, 34, 196.)

Osaamisen merkitys on kasvanut työelämän muutoksien kanssa samaan tahtiin. Yrityksiltä puuttui aiemmin pääomaa toiminnan ylläpitämiseen ja rahan hankkimista pidettiin yhtenä ylimmän johdon keskeisimpinä työtehtävinä. Pääomaa on nykyään paremmin saatavilla, eikä pääoman sijoittaminen uuteen teknologiaan tuo yritykselle niin suurta kilpailuetua, koska kilpailijan on helppoa hankkia sama teknologia käyttöönsä. Kilpailijat erottuvatkin nykyään osaavan henkilökunnan ja tietopääoman avulla toisistaan. (Ojala 2008, 15.)

Työelämän muutoksia on pohdittu useassa teoksessa. Alla Sydänmaanlakan ja Otalan mietteitä asiasta.

Työelämän muutoksia ovat (Sydänmaanlakka 2007, 27-28) seuraavat:

- työyhteisöt muuttuvat – funktionaalisista osastoista prosessitiimeiksi
- työtehtävät muuttuvat – yksinkertaisista työtehtävistä moniulotteiseen työhön
- työntekijöiden rooli muuttuu – kontrollista vaikuttamiseen
- työhön valmistautuminen muuttuu – koulutuksesta oppimiseen
- suorituksen arviointi muuttuu – toimenpiteistä tuloksiin
- etenemisen kriteerit muuttuvat – suorituksesta osaamiseen
- arvot muuttuvat – suojelusta tuottavuuteen
- esimiehet muuttuvat – työnjohtajista valmentajiksi
- organisaatorakenteet muuttuvat – hierarkioista mataliksi
- johtajat muuttuvat – portinvartijoista ihmisten johtajiksi

Otala (2008, 17) on listannut tärkeimmät elinkeino- ja työelämän muutokset kolmeen osaan:

- yritystoiminnan siirtyminen tuotannosta palveluihin ja tietotyöhön
- osaajien muuttuminen työelämän niukkuusresursseiksi
- tiedon ja osaamisen merkitys yrityksen arvon muodostuksessa

Tiedon määrä, etenkin tieteellinen ja tekninen tieto kaksinkertaistuvat joka 5.-7. vuosi (Sydänmaanlakka 2007, 26). Tämä korostaa ihmisen roolia, koska koneet eivät keksi mitään (Otala 2008, 15). Globalisoituminen etenee voimakkaasti myös kilpailun osalta (Sydänmaanlakka 2007, 26). Tietoon ja tietotekniikkaan perustuvat palvelut voidaan viedä ulkomaille, mikäli palvelukielenä on englanti (Otala 2008, 19). Taloudellinen ja poliittinen ympäristö sekä sosiaalinen ympäristö ja olosuhteet muuttuvat myös nopeasti ja usein niitä on vaikea ennakoida. Yhä kasvava tietoisuus maapallon tilasta aiheuttaa paineita myös ympäristön ja ekologisen hyvinvoinnin huomioimiseen. (Sydänmaanlakka 2007, 26-27.)

Kun organisaation perustehtävä, tavoitteet ja asiakastarpeet tyydytetään, kokee myös työntekijä voivansa hyvin töissä. Työhyvinvointi ei ole irrallinen osa työelämää vaan työhyvinvointi syntyy työssä, työtä tekemällä. Työhyvinvointi ja osaaminen ovat sisäkkäisiä käsitteitä, koska työhyvinvoinnin kokemisen mahdollistaa osaaminen. (Valtiovastokonttori 2009, 18.)

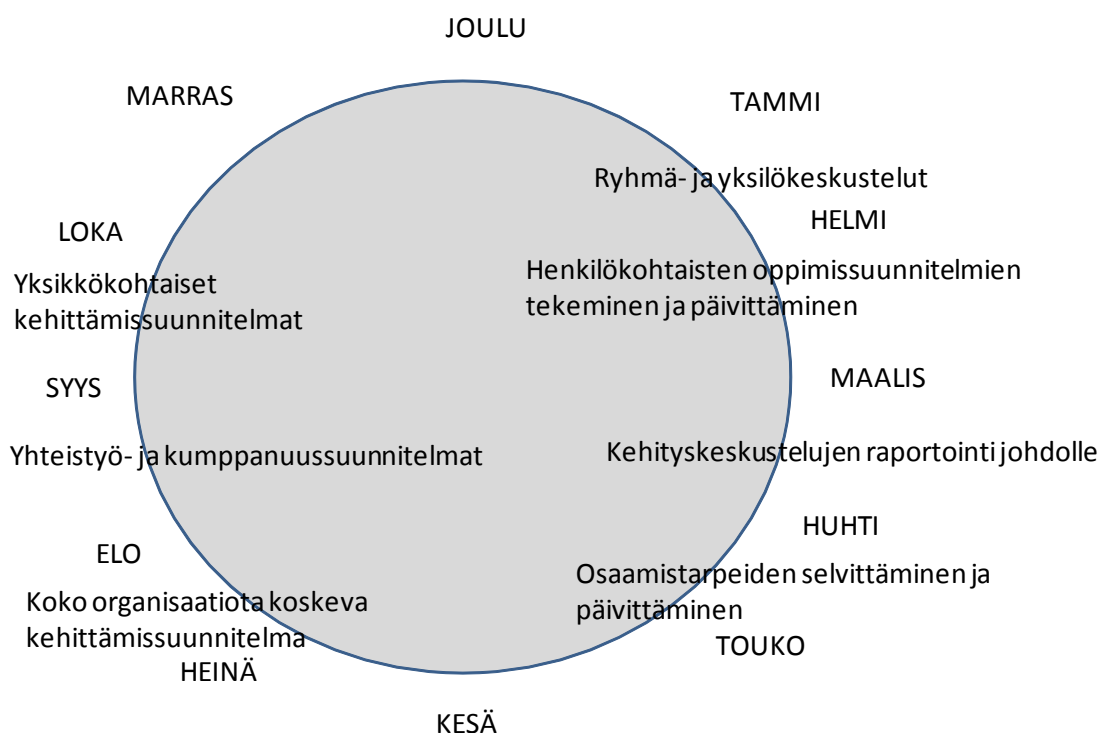
### **2.3 Osaamisen johtaminen**

Osaamisen kehittämisen yhteydessä on syytä käsitellä myös osaamisen johtamista. Osaamisen johtamisella annetaan suuntaviivat osaamisen kehittymiselle.

Suorituksen johtaminen on tarpeellista kokonaisuuden kannalta. Osana laajennettua suorituksen johtamisjärjestelmää, voidaan nähdä tiedon ja osaamisen johtaminen. Hyviä tuloksia tulee hyvistä suorituksista. Suoritusta on johdettava kaikilla organisaation tasoilla ja eri tasot on integroitava toisiinsa. Suoritusta johtavan on erityisesti huolehdittava organisaation oppimisen tukemisesta, jotta organisaation oppiminen on suurempaa kuin ympäristön muutos. Tällöin muutosta voidaan hallita. (Sydänmaanlakka 2007, 229-231.)

Johdon vastuulla on muuttaa osaamisen johtaminen näkyväksi ja tietoiseksi toiminnaksi. Jokainen organisaation jäsen vastaa kuitenkin oman ja organisaation yhteisen osaamisen kehittämisestä. Omaa työtään ja ammattitaitoaan tulee peilata organisaation strategiaan tavoitteisiin. Yksilön hallussa olevaa tietoa tulee myös jakaa aktiivisesti muille organisaation jäsenille. (Valtiokonttori 2009, 41.)

Osaamisen johtamisessa voidaan käyttää apuna osaamisen vuosikelloa (Valtiokonttori 2009, 40). Kuviossa 2 on esitetty Valtiokonttorin julkaisusta mukailtu organisaation vuosikello, jossa tehtävät toimenpiteet on jaettu vuositasolle.



Kuvio 2. Osaamisen vuosikello (Valtiokonttori 2009, 40.)

Organisaation kehittymistä johdettaessa on lähdettävä liikkeelle Sydänmaanlakan (2007, 132) mukaan kysymyksestä: ”Mikä on tämän organisaation tarkoitus ja minkälaista osaamista se tarvitsee toteuttaakseen omaa tarkoitustaan.” Kysymyksen avulla selviää organisaation ydinosaminen, joka konkretisoidaan organisaation eri tasoilla osaamisalueiksi ja osaamisiksi. Konkreettiseksi osaaminen saadaan viemällä osaamisen kartoitus osastokohtaisiksi. Osastolla määritellään kunkin osastokohtainen kriittinen osaaminen, joka on tärkeää osaston toiminnan kannalta. Kehittämistoimenpiteet selviävät kriittisen osaamisen listasta miettimällä nykyistä osaamista, selvittämällä mitä osaamista pitäisi

olla ja mistä osaamisesta voidaan luopua. Kehittämistoimenpiteitä tulee tarkastella sekä nykytilanteen että tulevaisuuden suhteen. Osaston kehittämistoimenpiteet viedään yksilötasolle suunnittelu- ja kehityskeskustelujen yhteydessä. (Sydänmaanlakka 2007, 133.)

Käytännön työn helpottamiseksi kerätty tieto tulee varastoida. Varastointiin on kehitetty erilaisia ohjelmistoja, jotka ylläpitävät henkilöstön kehittämisen kannalta tärkeää tietoa koulutuksesta, osaamisesta, tehtävähistoriasta, pätevyydestä, monitaitoisuudesta ja kehittämissuunnitelmista. (Sydänmaanlakka 2007, 134-135.)

Osaamisen johtamisessa ei tule myöskään unohtaa palkitsemisen kytkeä osaamisen käyttöön ja kehittymiseen (Valtiokonttori 2009, 38). Palkitseminen motivoi työntekijöitä entistä parempiin suorituksiin ja takaa toiminnalle jatkuvuutta.

## **2.4 Osaamisen kehittäminen**

Osaamista on kehitettävä, jotta organisaatio kykenee suoriutumaan tehtävistään. Osaamistarpeet määritellään organisaation visiosta, strategiasta ja tavoitteista. (Sydänmaanlakka 2007, 131.)

Uuden tiedon hankkimisesta sekä sen ymmärtämisestä ja sisäistämisestä muodostuu yksilöiden oppiminen. Oppiminen on tiedon hankkimista eri tavoilla. Yksilön oppimista organisaatiossa voidaan tukea monella eri tavalla. Tietoa saa itseopiskelun avulla muun muassa kirjoista, artikkeleista ja opinnäytetöistä. Kiireisessä työtahdissa lukeminen jää usein vähemmälle, mutta lukeminen on kaikille sopiva tapa hakea tietoa. Organisaation hyväksi luettu tieto muodostuu, kun lukija muuttaa tiedon osaamiseksi jakamalla sen ja yhdessä arvioimalla tiedon soveltuvuutta kyseiseen työyhteisöön. (Ojala 2008, 217-218.)

Koulutus tuottaa perinteisin tavoin oppimista. Nykyisin käytetään käsitettä elinikäinen oppiminen, moni opiskelee muodossa tai toisessa lähes koko elämänsä. Internet ja sosiaalinen media ovat tulleet uutena kouluttautumismuotona lähelle jokaista. Edellä mainittujen koulutusmuotojen etuina ovat ajasta ja paikasta riippumattomuus. (Ojala 2008, 218-219.)

Henkilöstökoulutuksella tarkoitetaan organisaation järjestämää koulutusta. Organisaatio voi järjestää koulutuksen kokonaan itse oman henkilökunnan voimin tai tilata niitä eri koulutusorganisaatioilta. Kun organisaatiolla on tarvetta jakaa tietty toimintatapa ja tieto samalla tavalla kaikille, käytetään henkilöstökoulutusta, joko luentomuotoisena tietyssä tilassa tai verkon kautta maailmanlaajuisesti. (Ojala 2008, 220-221.)

Tieto muuttuu osaamiseksi vasta, kun se on ymmärretty, sisäistetty ja valmis käytettäväksi. Osaamiseksi tietoa voidaan muuntaa Ojalan (2008, 223) mukaan:

- työssä oppimalla
- henkilökohtaisella valmennuksella
- peleillä, simulaatioilla
- sosiaalisen median avulla
- ajan ja tyhjän tilan antamisella

Organisaatiossa työssä oppimisen keinoja ovat muun muassa työnkierto, mallioppiminen ja ristiinoppiminen. Työssä oppiminen tarkoittaa oppimista tekemisen kautta ja tekemisen ohessa. Henkilökohtaisen valmennuksen eri muotoja ovat muun muassa perehdytys, mentorointi, valmennus sekä työnohjaus. Tukihenkilön on tarkoitus auttaa oppijaa ymmärtämään uutta tietoa ja kokemuksia siten, että oppija uskaltaa mennä oman turvallisuus- ja mukavuusrajansa ulkopuolelle. Pelejä ja simulaatioita käytetään tietyissä ammateissa, kuten lentäjien kouluttamisessa. Kaiken tietotulvan keskellä pitää muistaa, että aivoille pitää jättää aikaa myös sisäistää tietoa. (Ojala 2008, 223-239.)

## **2.5 Osaamisen mittaaminen**

Organisaation suorituskyky muodostuu eri osa-alueista. Suorituskyvyn laajuus hankaloittaa sen mittaamista, mutta osa-alueita on helppo mitata, kun halutaan varmistaa tavoitteiden saavuttaminen. Aineettoman pääoman mittaaminen on haasteellisempaa kuin mitattavien asioiden eli menestystekijöiden mittaaminen. Ojalan mukaan (2007, 57) osaamispääomaan kuuluvat henkilö-, rakenne- ja suhdepääoma. Henkilöpääoma muodostuu ihmisistä, heidän osaamisesta ja osaamiseen kiinteästi liittyvistä sitoutumisesta, motivaatiosta ja innostumisesta. Rakennepääoma muodostuu niistä rakenteista, jotka mahdollistavat yksilön osaamisen muuttumisen organisaation osaamiseksi. Suh-



depääomaan kuuluvat organisaation ulkopuoliset kumppanit ja verkostot, jotka täydentävät tai nopeuttavat yrityksen omaa oppimista. Inhimilliseen pääomaan kuuluvat esimerkiksi työntekijöiden kokemus ja koulutus (Lönnqvist ym. 2006, 46-47).

Sopivan mittarin käyttö osaamisen mittaamisessa voi edistää työntekijän asenteiden, tiedon ja toiminnan ymmärtämistä (Vanhanen-Nuutinen & Janhonen 2005, 93). Mittareiden avulla voidaan tunnistaa ja kehittää ymmärrystä omasta ja toisten toiminnasta sekä keskustella niistä. Toimintojen ja näkemysten analysointi, vaihtoehtoisten toimintatapojen etsiminen ja arviointi mahdollistuu myös mittarien avulla. (Vanhanen-Nuutinen ym. 2005, 95.)

Oppimista ja kehittymistä saadaan viritettyä myös mittaamalla oppimisen tuloksia, ei yksin koulutukseen käytettyä aikaa. Kun organisaation jäsenten kesken ja ulkoisten sidosryhmien kanssa on luottamukselliset suhteet, saadaan aikaan avointa, vapaata, tehokasta ja monisuuntaista tiedonkulkua. (Valtiokonttori 2009, 25.)

## 2.6 Kompetenssi

Kompetenssia käsitteenä käytetään paljon sekä tieteellisissä tutkimuksissa että käytännössä. Käsitettä ei ole kuitenkaan tieteellisesti määritelty. Kompetenssin määrittely riippuukin tarkastelijasta sekä tilanteesta. (Taatila 2004.)

Taaitilan (2004) tutkimuksen mukaan kompetenssi voidaan jakaa kuuteen keskeiseen perushavaintoon, kun käsitellään organisaation kompetenssia.

Organisaation kompetenssi viittaa organisaation sisäisiin tekijöihin, joiden avulla se voi saavuttaa tavoitteensa.

- Teoreettisesti sisäisiä tekijöitä on rajattomasti.
- Sisäiset tekijät voidaan luokitella: yksittäisiin henkilöihin, organisaation rakenteeseen ja omaisuuteen perustuviin.
- Organisaation ympäristö ei kuulu sen kompetenssiin mutta on erittäin tärkeä tekijä, koska se on jatkuvassa kosketuksessa kompetenssitekijöihin.
- Eri sidosryhmät asettavat erilaisia tavoitteita organisaatioille, joten organisaation kompetenssi riippuu sen arvioijan tavoitteista.

- Organisaation kompetenssin käyttö on tilannesidonnaista, joten tarvittavat organisaation kompetenssitekijät riippuvat kulloisestakin tilanteesta.

### 3 Strategia

Strategia-sanaa on käytetty jo vuosituhansia erilaisissa merkityksissä. Sana on peräisin kreikan kielestä, jossa sana ”strategos” tarkoitti armeijaa ja johtamista. (Laaksonen 2002, 9.) Sana otettiin käyttöön liiketoiminnassa 1960-luvulla, jolloin kansainvälisesti kiristynyt kilpailu toi yritysmaailmaan sodan ”piirteitä”. Tänä päivänä yritysmaailmassa käytetään strategia-sanaa kuvaamaan yrityksen liiketoimintasuunnitelmaa, joka koskee yrityksen tai konsernin pidemmälle aikajaksolle tehtyä suunnitelmaa. (Kauhanen 2003, 17.)

Hyvä strategia sisältää liikkeenjohdon konsulttien Anneli Valpolan ja Hasse Kvistin mukaan vähintään hyvää suunnittelua, tehokasta viestintää, toimivaa toteutusta, vuoropuhelua sekä tehokasta seuranta- ja mittausjärjestelmää (Talouselämä 2010). Strategia tulisi ilmaista kokonaisella lauseella siten, että lauseessa kerrotaan kuka tekee, mitä tekee, milloin tekee ja miten tekee. Strategiatyö tulee pitää jatkuvana. Tilanteiden muuttuessa strategia pitää avata uudestaan, tarkistaa tarvitaanko muutoksia, tehdä mahdollisesti tarvittavat muutokset ja tiedottaa niistä. Erityisesti tulee kiinnittää huomiota siihen, että strategiasta johtuvaa muutosta johtavat kaikki esimiehet. (Talouselämä 2010.)

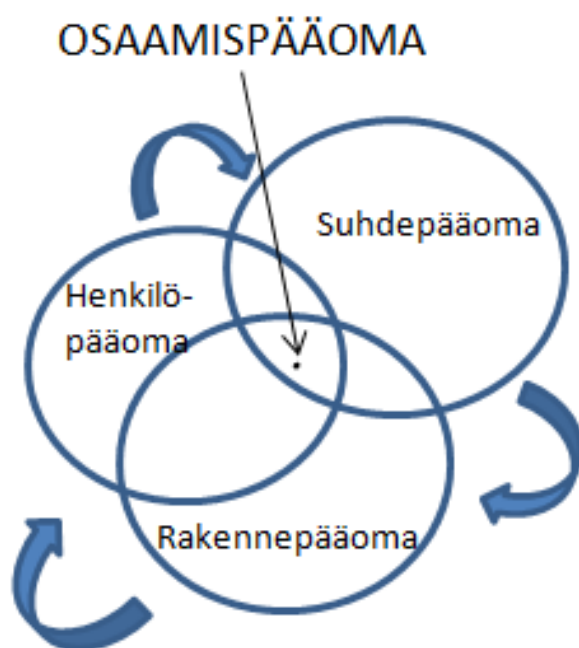
Mavi panostaa strategiassaan tulevaisuuteen toimien maaseudun tukijana. Strategisena tavoitteena on palvella asiakkaita paremmin ja pienentää hallinnon kuormitusta. Keinoina tähän nähdään sähköisten palveluiden kehittäminen sekä neuvonnan, ohjeistuksen ja viestinnän parantaminen. (Maaseutuvirasto 2009.)

Asiakaspalvelun parantaminen edellyttää ydinprosessien ja asiakkaan tunnistamista sekä suunnitelmallista toimimista. Viraston tehtävänä on maksaa tuet oikein ja ajallaan. Strategisia toimenpiteitä Mavi toteuttaa henkilöstönsä kautta. Avoin vuorovaikutus, yhteinen toimintakulttuuri ja jatkuva osaamisen kehittäminen sekä hajautetun työn tukeminen tekevät Mavista vetovoimaisen työpaikan. (Maaseutuvirasto 2009.)

### 3.1 Strategiaan pohjautuva henkilöstön kehittäminen ja ydinosaaminen

Osaamisen merkitys organisaation menestymiselle kansainvälistyvässä maailmassa tunnustetaan, mutta osaamisen johtaminen yhtenä keskeisenä strategisena resurssina jää usein tekemättä (Ojala 2008, 36).

Osaaminen ei ole konkreettista, joten se nähdään helposti vain oman yrityksen tai yksilön näkökulmasta. Kun puhutaan yrityksen strategialähtöisestä osaamisesta tai organisaation osaamisesta, ajatellaan usein yksittäisen ihmisen koulutusta ja muodollista pätevyyttä. Osaaminen eli osaamispääoma tulisi määrittää selkeästi ja huomioida rakenteet, joiden avulla osaaminen saadaan haltuun. (Ojala 2008, 37-38.) Kuviossa 3 kerrotaan kuinka osaamispääoma on aina dynaamista. Osaamispääoman kehittyminen ja lisääntyminen vaatii jatkuvaa oppimista (Ojala 2008, 57-58).



Kuvio 3. Osaamispääoma (Ojala 2007, 58.)

Organisaation osaaminen pitää osata erottaa yksilön osaamisesta. Täten myös organisaation tärkeimpiä osaamisia tulee olla rajallinen määrä, jotta esimiehet pystyvät kehittämään, seuraamaan ja arvioimaan niiden vaikutusta toiminnan tulokseen. (Ojala 2008, 37-38.) Osaamispääoman johtaminen prosessimaisesti selkeyttää organisaation tär-

keimpiä osaamisalueita. Prosessi lähtee liikkeelle toiminnan tavoitteiden selkeyttämisellä, osaamistarpeiden selvittämisenä osana strategiaprosessia, osaamisstrategian laatimisella, osaamispääoman kehittämissuunnitelman laatimisella, osaamisstrategian toteutuksella, mittareiden kehittämisellä ja päättyy osaamispääoman tuloksellisuuden arviointiin suhteessa annettuihin tavoitteisiin ja koko prosessin raportoimiseen. (Ojala 2008, 87-88.)

Osaamisen ja liiketoiminnan strategisten tavoitteiden yhteyttä tulee selkeyttää. Näin saadaan luotua osaamisen kehittämiselle tavoitteet. Tärkeätä on ensin selvittää osaamistarpeet, jotta strategia toteutuu ja tavoitteet saavutetaan. Osaamisen johtaminen tulee keskittää siten, että HR – asiantuntijat ovat tiiviisti mukana koko toiminnan johtamisessa ja esimiesten vastuunjako on selvä. (Ojala 2008, 38.)

Työelämän jatkuvat muutokset ja kiire sekä lyhyen aikavälin tulostavoitteet vaikeuttavat osaamisen kehittämistä. Muutokset tulevat niin nopealla tahdilla, että osaamista ei ehditä kehittämään tai uskallus kehitystyöhön puuttuu. Osaamisen puutos huomataan usein liian myöhään, jolloin päädytään ostamaan palveluita ulkopuolisilta. Kiire ja lyhyen aikavälin tulostavoitteet aiheuttavat sen, että työnsuunnitteluun ei jätetä aikaa oppimiseen ja kehittymiseen. (Ojala 2008, 39.) Ojalan mukaan (2008, 257) oppimiselle tuleekin luoda mahdollisimman suotuisat olosuhteet, huomioiden myös esimiesten tärkeä rooli oppimisen tukemisessa. Osaamisen jakamista tulee myös palkita.

Työn muotojen muuttuminen liikkuvan ja hajautetun työn muodossa sekä työsuhteiden erilaisuudessa aiheuttaa sen, että yksilön on vaikea kehittää omaan osaamistaan ja täten myös vaikea osallistua työyhteisön osaamispääoman kehittämiseen ja vaalimiseen. Vuokratyövoiman, pätkätyöläisten ja projektityyppisten työsuhteiden lisääntyminen ei edesauta yhteisöllisyyttä ja oppimista. Myös globaalisuus ja työtovereiden hajaantunut sijoittuminen tekevät yhteisöllisen oppimisen hallinnasta hankalaa. (Ojala 2008, 40-42.) Perinteisten tietotekniikkaratkaisujen lisäksi hajautuneelle työyhteisölle tulisikin tarjota sosiaalisen median tarjoamia mahdollisuuksia. Sosiaalisen median hyviä puolia ovat jokaisen mahdollisuus osallistua ja luoda nopeasti itseorganisoiduille yhteisöille uutta tietoa. (Ojala 2008, 189.)

Osaamisen johtaminen on henkilöjohtamista. Asiantuntemus omalla alalla ei edistä ihmisten osaamisen johtamistaitoja ja tässä johtajat tarvitsevatkin tukea. Osaamisen mittarit ovat vasta kehittymässä, joten johto keskittyy helposti niiden asioiden mittaamiseen, joissa on jo olemassa valmiit mittarit. (Ojala 2008, 43-44.) Johdon olisikin hyvä eritellä osaamispääoman kehittämistoimille tavoitteet, joita pystytään mittaamaan. Osaan kuten koulutuspäivien lukumäärään löytyy mittarit, osaan taas voidaan käyttää indikaattoreita. Indikaattorit eroavat mittareista siinä, että tulos on suuntaa antava, arvioiva ja sen käyttötarkoitus rajoittuu kyseiseen tilanteeseen, esimerkiksi koettu osaaminen. (Ojala 2008, 298-300.)

Strategian ei tulisi olla vain johdon pohdintaa vaan organisaation koko henkilökunta tulisi ottaa mukaan strategian pohdintaan. Vuorovaikutusjohtamisen hallinta on tulevaisuudessa keskeinen menestystekijä yrityksen strategisessa johtamisessa. Vuorovaikutussuhteiden verkosto muodostuu ympäristöstä, yrityksestä ja yksilöstä. Näiden kaikkien tulisi pohtia strategiaa siten, että yrityksen ja yksilön elämäntehtävät ovat sopuissa keskenään. (Sydänmaanlakka 2007, 138-142.)

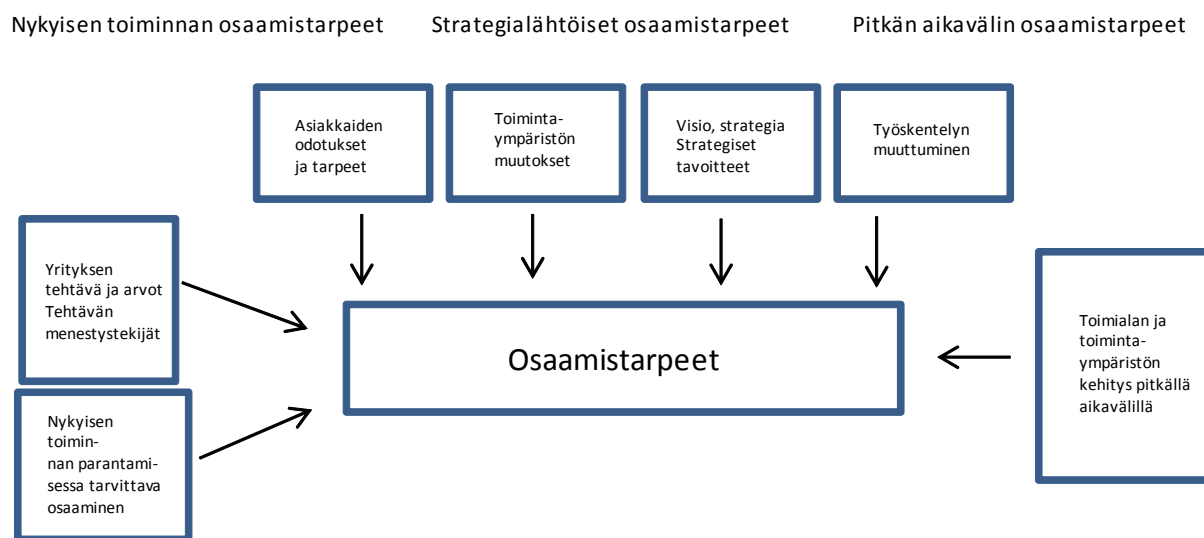
Organisaatiot pyrkivät saavuttamaan kilpailuetua osaamista, prosesseja ja tietojärjestelmiä kehittämällä. Tähän työhön osallistuu koko organisaatio. Olennaisena osana osaamisstrategiaan liittyy käsite ydinosaaminen, joka tarkoittaa kumuloitunutta osaamista, jota organisaatio pystyy hyödyntämään tuoden lisäarvoa asiakkaalle. Organisaation ydinosaamisen kehittäminen aloitetaan määrittelemällä organisaation visio, strategia ja tavoitteet. Tärkeää on huomioida yrityksellä tällä hetkellä oleva osaaminen ja osaaminen, jota yritys tarvitsee tulevaisuudessa. Osaamisen kehittäminen lähtee liikenteeseen ydinosaamisen määrittelyllä.

Ydinosaaminen sisältää organisaation kilpailukyvyn ytimen. Ydinosaamista ovat ne osaamisalueet, jotka tuovat lisäarvoa, kilpailuetua, ovat vaikeasti kopioitavissa ja niiden kehittäminen kestää useita vuosia. Ydinosaamisessa yhdistyvät tieto, taito, teknologiat, prosessit ja menettelytavat. Ydinkompetensseja ei ole lukumäärällisesti montaa ja on syytä muistaa, että organisaatiossa on paljon muutakin osaamista, jota ei luokitella ydinosaamiseksi, koska osaaminen ei ole kilpailukyvyn kannalta välttämätöntä. (Sydänmaanlakka 2007, 143-145.)

### 3.1.1 Nykytilanne

Organisaation osaamistarpeiden lähtökohdat ovat moninaiset. Tarpeet voivat lähteä liikkeelle asiakkaan odotuksista ja tarpeista tai toimintaympäristön muutoksesta. (Ojala 2008, 109.)

Tarkemmin osaamistarpeiden lähtökohtia ja aikajännettä esitellään kuviossa 4. Julkisella puolella kuvioon tulisi lisätä vielä yksi laatikko toimeksiantajaa varten. Toimeksiantaja julkisella puolella voi olla ministeriö, Euroopan Unioni tai yhteistyökumppani.



Kuvio 4. Organisaation osaamistarpeiden lähtökohdat (Ojala 2008, 109.)

Osaamistarpeiden pohdinta on parhaimmillaan yhteisen tulevaisuuden suunnittelua laajalla joukolla. Strategialähtöinen osaamistarpeiden selvittäminen saakin organisaation pohtimaan tulevaisuuden ja toiminnan kannalta tärkeitä asioita, joista voidaan luoda yhteinen näkemys ja visio. (Ojala 2008, 109.)

Tutkimuksessa käsitellään asiantuntijaorganisaatiota, jonka työtehtävät koostuvat uuden tiedon soveltamisesta ja kehittämisestä. Asiantuntijaorganisaatio voidaan käsittää synonyymina tietointensiiville organisaatiolle. Tietointensiivinen organisaatio voidaan jakaa korkeamman tai matalamman tietointensiivisyyden luokkaan. Asiantuntijaorganisaatio kuuluu tietointensiivisyydeltään korkeampaan luokkaan, koska tiedon merkitys organi-

saatiossa on suuri. Esimerkiksi autokorjaamot voidaan luokitella tietointensiivisyydeltään matalampaan luokkaan, vaikka korjaamon tehtävät vaativatkin koulutusta ja ammattitaitoa, ei uuden tiedon soveltaminen ja kehittäminen ole jokapäiväistä. (Lönqvist ym. 2006, 49-50.)

Mavin koulutussuunnitelma vuodelle 2011 esittää ja kokoaa ne asiat, joiden pohjalta osaamista kehitetään. Asiakirja toimii työvälteenä Mavissa toimivalle koulutusyhdyshenkilöverkostolle ja tukee esimiesten työtä sekä kuvaa ne periaatteet ja lähtökohdat joiden pohjalta osaamista kehitetään. Osaamisen kehittäminen Mavissa vuonna 2011 pohjautuu strategian ja henkilöstöstrategian ohella muutoksiin toimintaympäristössä, koulutusyhdyshenkilöverkoston keräämiin koulutustarpeisiin, sekä tulos- ja kehityskeskustelujen palautteeseen. (Jatkola, M. 1.11.2011.)

Mavin tavoitteiden toteutuminen ja asiakkaiden tyytyväisyys Mavin toimintaan ja palveluihin edellyttävät osaavaa ja riittävää henkilöstöä, osaamisen jakamista, verkostomaista toimintakulttuuria, toimivia kumppanuuksia sekä hyvinvoivaa työyhteisöä. Mavin toimintaympäristöön liittyviä muutoksia ovat mm. valmistautuminen maatalouspolitiikan uudistukseen, tietojärjestelmien uusimiseen ja lisäämiseen liittyvät asiat sekä tuottavuusohjelman läpivieminen. (Jatkola, M. 1.11.2011.)

Keskeisten osaamisalueiden varmistaminen tulee huomioida myös jatkossa ja erilaisiin toiveisiin uralla etenemisestä tulee miettiä vaihtoehtoja. Kehityskeskusteluja pidetään edelleenkin työkaluna strategian ja osaamisen kehittämisen välillä. Kehityskeskustelujen yhteydessä kerätään henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat koulutusyhdyshenkilöiden työkaluksi koulutusten suunnittelussa. (Jatkola, M. 1.11.2011.)



### **3.1.2 Tavoitteet**

Tavoite on halutun tilan sisäinen psykologinen esiintymä. Tavoitteeseen sisältyy toiminnan syy, yleensä idea lopputuloksesta ja tahto. Tavoitteiden vaikeustason nostaminen parantaa suoritusta, mikäli toimija hyväksyy tavoitteet. Tavoitteiden täsmentäminen, vaikeusasteen kohottaminen ja tehtävän määrääminen tuo parempia tuloksia kuin tehtävänanto, jota ei määrätä ja jolle ei anneta tavoitteita. (Sädevirta 2007, 1.)

Ilman tavoitteita ei voi mitata, koska ei ole asetettu mittareita sille, mitä halutaan saavuttaa. Tavoitteiden tulisi olla helposti ymmärrettäviä, mielekkäitä sekä saavutettavissa olevia. Jos tavoitteet eivät kohtaa vaatimuksia, syntyy turhautuneisuutta, eikä haluttuihin tuloksiin päästä. (Ukko, Karhu, Pekkola, Rantanen & Tenhunen 2007, 3.)

Tutkimuksen tavoitteena on tuoda Maville vaihtoehtoja osaamisen kehittämisen mittaamiseen. Mavissa pohditaan parhaillaan prosessien ohjausmallin käyttöönottoa ja jatkossa mahdollisesti tulostavoitteet asetetaan ydinprosessittain. Prosessikohtaisten tulostavoitteiden määrittämisen yhteydessä myös prosessissa tarvittava osaaminen tulisi analysoida. Osaamisen kehittämisen kytkeminen tiiviisti prosessin tarpeisiin huomioida samalla myös asiakkuusstrategian tavoitteet. (Jatkola, M. 1.11.2011.)

### **3.1.3 Tutkimuksen teko**

Laadullinen tutkimus voidaan määritellä prosessiksi, jossa tutkimusongelma täsmentyy koko tutkimuksen ajan (Aaltola & Valli 2007, 70-71). Tutkimuksen alkujuuret ovat luonnontieteissä ja laadullista tutkimusta käytetään melko paljon sosiaali- ja yhteiskuntatieteissä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 135). Laadullinen tutkimus ei niinkään testaa etukäteen hahmotettua teoriaa, vaan tutkimus etenee vähitellen tutkittavan ilmiön käsitteellistämistä käsin. Aineiston keruu laadullisessa tutkimuksessa on vuorovai- kutuksessa teorian kehittämisen kanssa. Alkuperäinen teoreettinen ajatusrakennelma ei välttämättä tutkimuksen edetessä ole enää tarkoituksenmukainen tutkittavan ilmiön tarkastelussa. Toisaalta tutkimuskohteen selkeytyminen prosessin edetessä voi tuoda tutkijalle lisäviitteitä muista mahdollisesti tutkittavista teorioista. (Aaltola ym. 2007, 74-76.) Tutkimuksen lähestymistapaan liittyy aineistokeskeisyys ja tutkijan tulee aineistoa

kerätessä kyetä tarttumaan aineistosta esiin tuleviin kriittisiin kohtiin. Olennaista on se, että tutkittava ilmiö otetaan haltuun ja käsitteellistäminen kehittyy. (Aaltola ym. 2007, 78.)

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Objektiiivisuuden saavuttaminen on haasteellista koska tutkijalla on omat arvolähtökohtansa, joten tutkimuksen tulokset saattavat rajoittua tiettyyn aikaan ja paikkaan. Laadullisen tutkimuksen avulla voi löytää tai paljastaa tosiasioita, ei niinkään todentaa jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi ym. 1997, 157.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä ovat (Hirsjärvi ym. 1997, 160) seuraavat:

- kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, minkä aineisto kerätään luonnollisissa, todellisissa tilanteissa
- tiedon instrumenttina käytetään ihmistä
- käytetään induktiivista analyysia
- tiedon hankinnassa käytetään laadullisia metodeja
- kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksia
- tutkimussuunnitelma muotoutuu vasta tutkimuksen edetessä
- tapaukset käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti

### **3.1.4 Mittarin tai mallin valinta**

Mittari sanana kuvaa täsmällisesti määriteltyä menetelmää, jonka avulla kuvataan valitun menestystekijän suorituskykyä. Mittaristo muodostuu mittauskohteen kannalta olennaisista mittareista. Johdon päätöksenteon avuksi tarvitaan kattava kokonaisuus käyttökelpoisia mittareita. (Lönqvist ym. 2006, 29.)

Mittareita luokitellaan monella eri tavalla. Mittareita jaetaan taloudellisiin, ei-taloudellisiin, objektiiivisiin, subjektiiivisiin, suoriin ja epäsuoriin mittareihin. Taloudelliset mittarit perustuvat rahamittaiseen kiertoon, kun taas ei-taloudelliset mittarit ovat organisaation eri osa-alueiden mittareita, kuten toimitusaika tai asiakastyytyväisyysmittarit. Objektiiiviset mittarit perustuvat määrälliseen informaatioon ja subjektiiiviset mittarit perustuvat arvioihin mitattavan menestystekijän tilasta. Suora mittari antaa vasta-

uksen mitattavaan asiaan saman tien, mutta epäsuora tai välillinen mittari antaa vastauksen mitattavaan asiaan läheisestä liittyvästä tekijästä. Välillisestä mittarista voidaan antaa esimerkkinä tuottavuuden mittaaminen, jota mitataan välillisesti virheiden määrällä, henkilöstön vaihtuvuudella tai poissaolojen määrällä. (Lönnqvist ym. 2006, 30-31.)

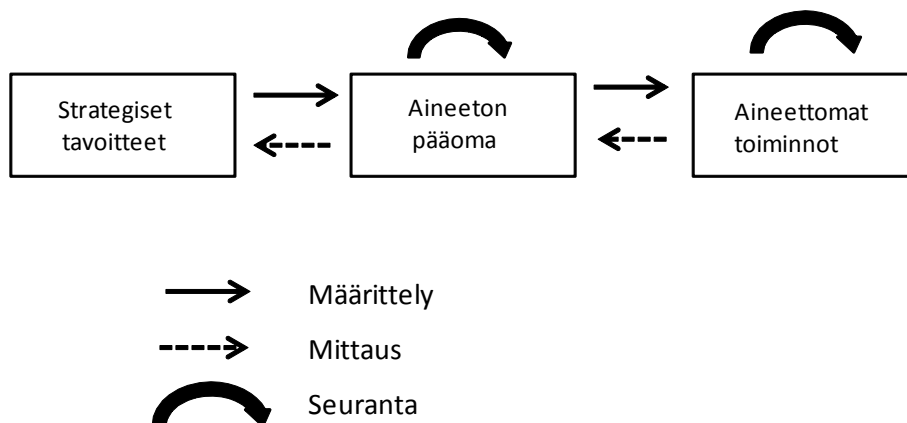
Suorituskykyä mittaavia mittareita on useita. Nykyään puhutaan tasapainotetuista mittaamisesta, jossa mittareiden tulisi kuvata tasapainoisesti, eri näkökulmista, organisaation kilpailuasemaan ja menestymiseen vaikuttavia tekijöitä. Taloudellisten tulosten lisäksi käsitellään tuolloin esimerkiksi asiakkaalle tuotettua hyötyä, organisaation sisäistä tehokkuutta ja johtamistapoja sekä menestystekijöitä, jotka vaikuttava työntekijöiden sitoutumiseen. (Lönnqvist 2006, 34.)

Tunnetuin tasapainotetun mittaamisen malli on Kaplanin ja Nortonin Balanced Scorecard – malli. Siinä on mittareita neljästä eri näkökulmasta: taloudellisesta, asiakasnäkökulmasta, prosessinäkökulmasta ja oppimisen sekä kehittymisen näkökulmasta. (Lönnqvist ym. 2006, 34-37.) Balance Scorecardin käyttö julkisella puolella muuttaa yhtä mallin neljästä näkökulmasta. Yksityisellä puolella käytetty taloudellinen näkökulma korvataan julkisella puolella vaikuttavuudella.

Toinen osittain samantyyppinen malli on Navigator – mittarimalli. Mallin eroavaisuus Balance Scorecardiin nähden liittyy aineettoman pääoman mittaamiseen, mistä mallissa käytetään nimitystä inhimillinen näkökulma. Muutoin mittausnäkökulmat ovat sama kuin edellä mainitussa Balance Scorecardissa. (Lönnqvist ym. 2006, 34-37.)

Tutkimukseen enemmän liittyvät tasapainotetun mallin mittarit ovat Meritum – malli ja Sveibyn kehittämä Aineettoman pääoman mittarit – malli. Meritum – mallia käytetään organisaation aineettomien tekijöiden johtamiseen. Kuvion 5 mukaan aineettomien tekijöiden johtaminen alkaa tunnistamalla organisaation strategiset tavoitteet, jonka jälkeen selvitetään mitkä aineettoman pääoman tekijät liittyvät voimakkaimmin strategiisiin tavoitteisiin. Tämän jälkeen määritellään ne aineettomat toiminnot, jotka liittyvät aineettomaan pääomaan. Mittausvaiheessa organisaatio määrittelee tunnuslukuja, joiden avulla se mittaa sekä aineetonta pääomaa että aineettomia toimintoja. Mittaustuloksia arvioidaan seurantavaiheessa. Tulosten perusteella voidaan suunnitella uusia toimenpi-

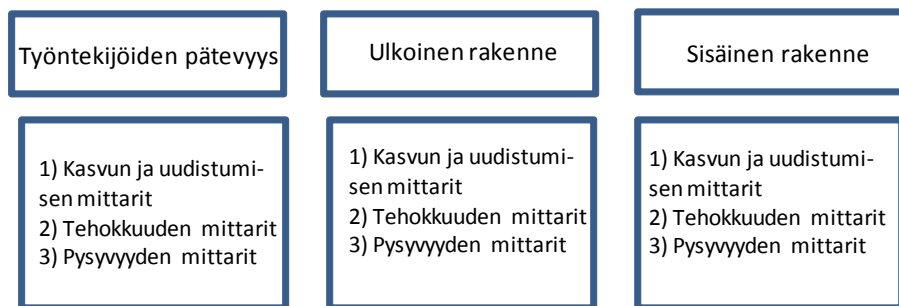
teitä organisaation kehittämiseen, hankkia osaamista organisaation ulkopuolelta tai arvioida paremmin tehtyjen toimenpiteiden vaikutuksia. (Lönnqvist ym. 2006, 38-41.)



Kuvio 5. Aineettomien tekijöiden johtaminen (Meritum 2001)

Sveibyn kehittämä malli perustuu kolmen aineettoman pääoman osa-alueen, työntekijöiden pätevyyden, ulkoisen rakenteen ja sisäisen rakenteen, mittaamiseen (kuvio 6).

Sveibyn malli sopii erityisen hyvin tietointensiivisten organisaatioiden käyttöön.

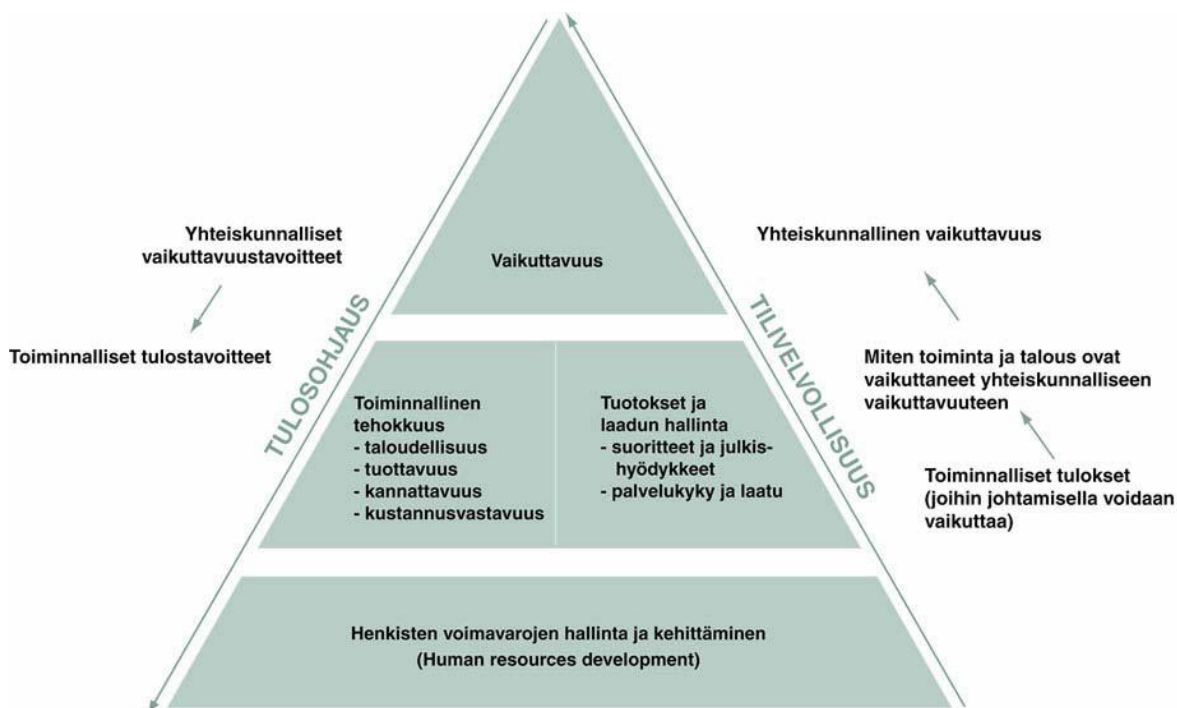


Kuvio 6. Aineettoman pääoman mittarit (Sveiby 1997)

Kaikille kolmelle osa-alueelle valitaan mittareita kasvun, tehokkuuden ja pysyvyyden ryhmästä. Mittauksen aluksi määritellään mitä varten ja kenelle mittaus tehdään, esimerkiksi yritysjohton tai asiakkaiden tarpeisiin. Mittaamisessa henkilökunta voidaan jakaa kahteen ryhmään, ammattilaisiin ja tukihenkilöihin. Tukihenkilöihin kuuluvat muun muassa johto ja hallinto. Tarvittaessa ryhmiä voi olla useampia.

Työntekijöiden pätevyyttä mitattaessa käytetään ainoastaan ammattilaisia. Sisäisen rakenteen mittaamiseen käytetään tukihenkilöitä ja ulkoisen rakenteen mittaamisessa käytetään asiakkaita. (Lönnqvist ym. 2006, 41-42.)

Vuonna 2004 uudistetussa valtion talousarviolainsäädännössä pyritään merkittävästi terävöittämään hallinnon tilivelvollisuutta ja tulosoajasta (Valtiovarainministeriö 2005, 10). Lähtökohtana tälle tulosajattelulle oli julkisen toiminnan arvioiminen sekä yhteiskunnallisen hyödyn että voimavarojen tehokkaan käytön näkökulmasta (Valtiovarainministeriö 2005, 9). Tuloksellisuuden osatekijät ja niiden sisällöt on esitetty tarkemmin tuloksellisuuden peruskriteerit kuviossa 7. Henkilöstövoimavarojen viisaalla käytöllä, osaamista kaiken aikaa kehittämällä ja toimintaprosesseja parantamalla saadaan aikaan tuloksia. (Valtiovarainministeriö 2005, 10.)



Kuvio 7. Tuloksellisuuden peruskäsitteistö (oikeat ja riittävät tiedot) (Valtiovarainministeriö 2005, 26)

Asiantuntijaorganisaation suorituskyvyn mittaaminen on haasteellista. Syitä tähän on monia, työssä käytettäviä aineettomia panoksia on vaikea määrittellä, panoksia ja tuoksia on vaikea yhteismitallistaa ja työprosessien mallintaminen on haasteellista.

Asiantuntijaorganisaation menestystekijät voidaan jakaa kahdeksaan ryhmään: tuotoksen laatu, ajanhallinta ja ajankäytön tehokkuus, tieto ja osaaminen, työntekijän ja organisaation tarpeiden yhteensovittaminen, hyvä työilmapiiri, kiinteä yhteistyö asiakkaan kanssa, tiedon muunnosprosessien hyödyntäminen ja tiedon liikkuminen suhdeverkostoissa.

Aineettomalle menestystekijälle tulisi löytää suora mittari, joka kuvaisi menestystekijää mahdollisimman kattavasti ja luotettavasti. Mittarin tulisi olla myös toimiva ja kustannustehokas. Koska aineettomien menestystekijöiden mittaaminen on haasteellista, tulisi jokaisen mittarin osalta arvioida mittarin hyötyjä suhteessa haittoihin.

Mittaamiseen tarvittavaa informaatiota ei ole kovin usein valmiina saatavilla ja sen vuoksi mittaria suunnitellessa tulee huomioida, kuka tai mikä on mittauksen kohteena ja miten mitattavasta asiasta saadaan tietoa. Monesti tarvittava informaatio saadaan erilaisista kyselyistä, joista lasketaan tunnuslukuja tai tarkastellaan tuloksia sellaisenaan. (Lönngqvist ym. 2006, 72-73.)

## 4 Tutkimusmenetelmä

### 4.1 Tutkimussuunnitelma ja -asetelma

Tutkimuksessa käytetään ratkaisukeskeistä lähestymistapaa. Tavoitteena on löytää ratkaisu oppimisen kehittymisen arvioimiseen ja mittaamiseen sekä osaamiseen liittyvän tiedon keräämiseen ja raportointiin. Osaamiseen liittyvää tietoa ovat mm. koulutustiedot.

Tutkimussuunnitelmaan kuuluvat (Hirsjärvi ym. 2007, 65) seuraavat tekijät:

- Tutkimusongelmien täsmentäminen
- Tutkimusmenetelmän valinta
- Aineiston keruu-, käsittely- ja raportointisuunnitelmat
- Työohjelma (aikataulu, rahoitus, palautteet)

Tutkimusongelman asettelu on haasteellista ja sitä tultaneen muokkaamaan työn edetessä. Yksi syy tähän on se, että työn lopputulosta on mahdotonta arvailla tässä vaiheessa. Tutkimusmenetelmän valinta on selkeää, koska tutkimus täyttää hyvin laadullisen tutkimuksen piirteet.

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimuksen (Hirsjärvi ym. 2007, 160) tyypillisiä piirteitä ovat:

- Tutkimus on kokonaisvaltaista tiedon hankintaa luonnollisissa, todellisissa tilanteissa
- Suositaan ihmistä tiedon keruun instrumenttina
- Käytetään induktiivista analyysiä
- Laadullisten metodien käyttö aineiston hankinnassa
- Kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti
- Tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä
- Tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus sisältää johtopäätökset aiemmista tutkimuksista, aiempien teorioiden sekä hypoteesien esittelyä, käsitteiden määrittelyä, suunnitelman aineiston keruusta, valinnan tutkittavista henkilöistä, aineiston saattamisen taulukkomuotoon ja tilastollisesti käsiteltävään muotoon sekä havaintoaineiston perusteella tehtävän tilastollisen analysoinnin (Hirsjärvi ym. 2007, 136). Tässä tutkimuksessa ei voida käyttää määrällistä tutkimusmenetelmää, koska havaintoaineisto ei sovellu määrälliseen, numeeriseen mittaamiseen. Tutkimusaineistosta ei pysty tekemään päätelmiä tilastollisiin analysointeihin perustuen eikä materiaalia saada muokattua taulukkomuotoon.

Aineistoa olemassa olevista, hyvistä käytännöistä tullaan keräämään kirjallisuudesta, Valtiokonttorista, julkishallinnon organisaatioista sekä Kaiku-kehittäjiltä. Kaiku-kehittäjät ovat Valtiokonttorin Kaiku-työnantajapalveluiden kouluttamia työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin tähtäviä ammattilaisia.

Valtion henkilöstöhallinnon raportointijärjestelmästä, Tahdistä, ajetaan erilaisia aiheeseen liittyviä raportteja. Tahti, työnantajan henkilöstötieto, antaa käyttäjille tietoa henkilöstöstä neuvottelutoiminnan, budjetoinnin, toiminnansuunnittelun ja henkilöstöjohtamisen tueksi. (Valtiokonttori 2011.) Tahti – järjestelmän toiminnoista haastatellaan Mavin henkilöstöpäällikköä. Kun Tahdistä saatavat raportit on analysoitu, tehdään päätös Tahdin riittävydestä raportointivälineenä. Tiedon kerääminen on siis kokonaisvaltaista ja pääosin sitä kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa.

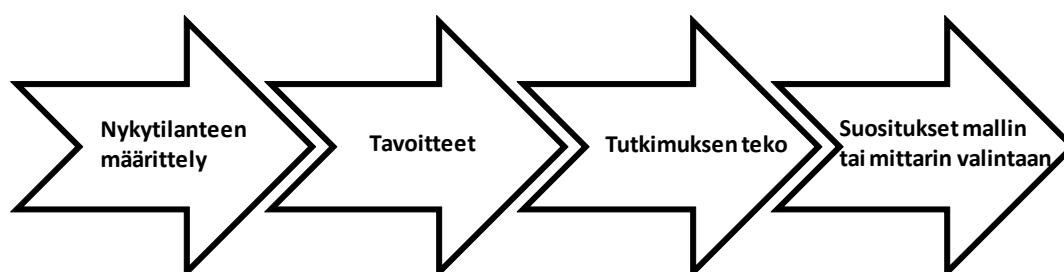
Laadullisia metodeja ovat mm. teemahaastattelu, osallistuva havainnointi, ryhmähaastattelut ja erilaisten dokumenttien ja tekstien analyysit (Hirsjärvi ym. 2007, 160). Pääasiallisena tiedon keruun menetelmänä käytetään teemahaastatteluja, jotka etenevät valmiiksi muotoiltujen kysymysten avulla kohti ennalta suunniteltua teemaa. Teemahaastattelutilanne on mahdollisimman keskustelunomainen. Teemoja käydään läpi vapaassa järjestyksessä ja itse haastattelutilanteessa pyritään huomioimaan ihmisten tulkinnat. (KvaliMOTVa 2011.)

Haastateltavien määrä ei tässä tutkimuksessa ole oleellinen asia, mutta kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti. Hyviä käytäntöjä halutaan nimenomaan valtionhallinnon sisältä ja tämä rajaa yksityisen puolen toimijat pois joukosta. Haastateltavien määrä



tulee liikkumaan 2-4 haastateltavan välissä ja haastateltavat valitaan toimeksiantajan puolesta. Suunnitelman mukaisesti haastattelut pidetään sitten, kun teoriaosuus on valmis. Tämän jälkeen tarkoituksena on litteroida haastattelut nauhoitusten avulla ja tehdä niistä johtopäätökset. Tutkimussuunnitelmassa on myös tarkoitus haastattelujen lisäksi etsiä sopivia käytäntöjä teoriaosuudesta.

Tutkimuksen malli on rajattu käsittämään käytössä olevien hyvien käytäntöjen selvittämisen ja niistä Maville sopivan mallin tai mittarin selvittämisen. Tutkimuksen malli (kuvio 8) lähtee nykytilanteen selvittämisestä, tavoitteiden asettamisesta päädytään itse tutkimuksen eli haastattelujen tekoon. Haastatteluista saadun materiaalin pohjalta selvitetään Mavin käyttöön sopivat käytännöt mittarin tai mallin muodossa.



Kuvio 8. Mittarin valintaprosessi (oma malli)

Tutkimussuunnitelmaan liittyvä aikataulu on esitelty jo opinnäytetyösuunnitelmassa. Tutkimuksen tekemiseen ei vaadita erillistä rahoitusta. Palautteita työstä saadaan sekä työnantajalta, työn ohjaajalta että seminaariryhmältä.

## 4.2 Haastattelu

Haastattelun lajeja ovat strukturoitu haastattelu eli lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu (Hirsjärvi ym. 2007, 201). Tutkimuksen välineeksi valikoitui luontevasti teemahaastattelu, jossa aihepiiri valitaan jo ennen haastattelua. Kyselylomake ei tämän tyyppiseen kokemuksia ja käytäntöjä selvittävään tutkimukseen sovi. Avoimen haastattelun taas sulkee pois haastattelutilanteen jäsentymättömyys.

Haastattelua pidetään ainutlaatuisena tiedonkeruumenetelmänä suoran kielellisen vuorovaikutuksen vuoksi. Haastattelun etuja ovat joustavuus, aineiston keruun säätelyn

mahdollisuus, haastatteluaiheiden järjestyksen vaihto, vastauksien tulkinnan laajuus ja haastateltavien saaminen mukaan tutkimukseen. (Hirsjärvi ym. 2007, 200 - 201.) Haastattelun huonoina puolina taas voidaan pitää haastattelun vaatimaa aika, haastattelun vaatimaa suunnittelua ja kouluttautumista haastattelijan rooliin, virhelähteiden mahdollisuus ja haastateltavien taipumusta antaa sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia. (Hirsjärvi ym. 2007, 201.)

Haastattelut nauhoitetaan, koska halutaan että haastattelijat pystyvät keskittymään itse tilanteeseen. Nauhoite helpottaa myös aineiston analysointia, koska keskustelun kulun voi palauttaa mieleen nauhoituksen avulla. Haastattelut pidetään haastateltavien henkilöiden työpaikoilla. Tuttu ja turvallinen ympäristö edesauttaa mahdollisimman luontevaan keskustelun syntymistä. Kynnys haastateltavaksi tulemisesta myös madaltuu, koska haastateltavan ei tarvitse käyttää aikaa matkustamiseen.

### **4.3 Luotettavuus ja pätevyys**

Tutkimustuloksissa pyritään virheettömään suoritukseen, mutta tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Tutkimuksen luotettavuus tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta ja pätevyys tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä on tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi ym. 2007, 201.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan tulisi selostaa tarkasti tutkimuksen toteuttamista.

Tämä parantaa tutkimuksen luotettavuutta, koska pätevyys merkitsee kuvauksen ja siihen liitettyjen selvitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta. (Hirsjärvi ym. 2007, 201.)

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi on haasteellista. Mavi on nuori organisaatio, jonka ydinosaamiset ovat määrittelemättä. Ydinosaamiset liittyvät tiiviisti osaamisen kehittämiseen. Voidaanko siis sanoa, että jos tutkimus toistettaisiin samanlaisena viiden vuoden kuluttua, kun ydinosaamiset on määritelty, olisivat mittaustulokset samanlaisia.

Tutkimuksen luotettavuutta parantaa se, että haastattelutilanteessa on kaksi Mavin edustajaa paikalla. Näin aineiston käsitteleminen ei jää pelkästään yhden henkilön tuntemusten varaan.

Tutkimuksen pätevyyteen voi vaikuttaa se, että kaikki tutkimustulokset hankitaan valti-  
onhallinnon sisältä. Mittaustuloksia ei siis ole mahdollista toistaa, esimerkiksi yksityisel-  
lä puolella toimivassa yrityksessä. Toisaalta tämän tutkimuksen tarkoituksena on löytää  
nimenomaan yhdelle virastolle sopiva malli tai mittarit. Tutkimustuloksia ei ole tarkoi-  
tus toistaa muissa virastoissa.

## 5 Tutkimustulokset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, mitä tietoja Mavin henkilöstön osaamisesta tulisi ylläpitää tuloksellisen osaamisen varmistamiseksi.

Tutkimukseen haastateltiin Maa- ja metsätalousministeriön sekä Valtiokonttorin henkilöstön kehittämistehtävissä työskenteleviä henkilöitä. Valtiokonttorin haastateltava on myös Kaiku – kehittäjä. Mavin kehittämispäällikkö avasi ensimmäisessä haastattelussa tutkimuksen taustatekijöitä. Mavissa on käytössä koulutussuunnitelma, joka on hyvä ja toimiva. Pohdinnan aiheeksi nousi kuitenkin se mihin koulutussuunnitelma perustuu. Onko johto antanut ohjeita koulutussuunnitelman laatimiseen vai tulevatko impulssit henkilöstöltä kehityskeskustelujen yhteydessä? Onko koulutussuunnitelman taustoja mietitty? Mitä koulutusta viraston tulisi antaa? Kun näihin kysymyksiin on vastattu ja perusta koulutussuunnitelmalle luotu, voidaan selvittää koulutusten vaikuttavuutta. Koulutusten vaikuttavuutta tulisi pystyä mittaamaan, mutta haasteena on mittareiden selvittäminen. Prosessiin liittyvät myös ydinosaamisten määrittely ja osaamiskartoitukset. Riittäisikö ydinosaamisten määrittely ja arviointi vai tulisiko osaamiskartoitus viedä henkilökohtaiselle tasolle? Tulisiko osaamiskartoitukset tehdä ydinosaamisista vai henkilökohtaisesti? Osaamisen mittaaminen on tällä hetkellä kovin ajankohtainen ja tärkeä asia, mutta siihen ei ole olemassa suoria vastauksia.

### 5.1 Maa- ja metsätalousministeriön haastattelu

Ensimmäiseksi haastateltiin ministeriön edustajaa. Haastattelun aluksi keskusteltiin ministeriön hallinnonalan uudistetusta strategiasta. Uusi strategia on voimassa 2011 - 2026. Tässä tutkimuksessa sivulla 24 käsiteltiin valtionhallinnossa käytössä olevaa tulosprismaa. Tulospriaman mukaisesti ministeriön strategia on jaettu yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen, tulokseen ja laadunhallintaan, prosesseihin ja tehokkuuteen sekä henkisiin voimavaroihin. Ministeriön hallinnonalan strategian kohdassa yhteiskunnallinen vaikuttavuus käsitellään muun muassa uusiutuvien luonnonvarojen kestävää käyttöä, maaseudun elinvoimaisuutta sekä suomalaisen ruoan puhtautta. Tulokset ja laadunhallinta edellyttävät keskittymistä ydintehtäviin, tutkimustoiminnan tulee ennakoida tule-

vaa kehitystä ja lainsäädännön valmistelussa tulee olla käytössä luotettavat ja oleelliset tiedot. Prosesseja ja tehokkuutta parannetaan tukemalla osaamiseen perustuvaa kansainvälistä vaikuttamista sekä kevennetään hallintorakenteita päällekkäistä työtä karsimalla. Henkilöstöä ja osaamista vahvistetaan, johtamisen tulee olla avointa ja johdonmukaista ja oman työn hallinta kuuluu jokaisen työntekijän oikeuksiin. Näitä painotetaan kohdassa henkiset voimavarat.

N.N. kertoi, että ministeriön osaamisen kehittäminen käynnistyy tulostavoitteista ja strategiasta. Näiden pohjalta katsotaan löytyykö ministeriöstä tarvittavia resursseja ja osaamista. Osastot määrittelevät omat osaamisen kehittämiskohteet kerran vuodessa tulostavoitteiden määrittelemisen yhteydessä. Näistä poimitaan substanssipuolen koulutustarpeet. Henkilöstöosasto peilaa enemmän strategiaan ja hakee sieltä yleistä koulutusta vaativia kohteita. Yhteistyö henkilöstöhallinnon ja osastojen kanssa hoidetaan koulutusyhdyshenkilöverkoston avulla.

Tulostavoitteiden määrittelemisen yhteydessä osastot määrittelevät oman osastonsa koulutustarpeet ja samalla käyvät läpi mitä asioita heidän osaamisestaan myös muiden olisi hyvä tietää. Sisäistä koulutusta pyritäänkin käyttämään maksimaalisesti hyväksi ja täten omat osaajat kouluttavat muiden osastojen henkilökuntaa.

Ministeriön toimintaa leimaa vahvasti lainsäädännössä tapahtuvat muutokset. Muutokset tulevat nopeasti ja niihin on reagoitava pikaisesti. Lainsäädännöllisten muutosten vaikuttavuus kohdistuu enemmän substanssipuolelle. Muutosten nopeatempoisuus ei tue pitkäjänteistä ja suunnitelmallista osaamisen kehittämistä.

### **5.1.1 Kehittämishanke ja osaamiskartoitus**

Ministeriössä otettiin käyttöön vuonna 2010 eHR – henkilöstöhallinnan järjestelmä avustavan henkilöstön kehittämishankkeen yhteydessä. Avustavan henkilökunnan työssä muutoksia tulee nopealla tahdilla, mikä edellyttää työskentelytapojen muuttamista sekä kykyä oppia uusia asioita nopeasti.

Kehittämishankkeella pyrittiin parantamaan avustavan henkilöstön valmiuksia muutoksiin ja edesauttaa liikkuvuutta valtionhallinnon työpaikkojen välillä. Osaamiskartoitus-

järjestelmäksi valittiin eHR - järjestelmä. Järjestelmä avattiin koko henkilöstölle, mutta avustavan henkilöstön osalta osaamisia käytiin tarkemmin läpi työpajoissa, joissa määriteltiin hankkeeseen osallistuvan henkilöstön osaamisalueet. Osaamisalueet jaettiin kaikille yhteisiin ja omassa työssä tarvittaviin. Hankkeen onnistumisen kannalta oli tärkeää, että osaamisalueet määriteltiin yhdessä.

Kehittämishankkeen merkittävin anti oli se, että henkilöstö lähti hankkeeseen innokkaasti mukaan ja hankkeen myötä keskusteltiin paljon osaamisesta sekä määriteltiin osaamisalueita. Työpajoissa keskusteltiin myös siitä, tarvitaanko koulutusta vai työssä oppimista. Keskusteluissa nousi esiin selkeitä osaamisalueita, joihin tarvitaan panostamista. Avustavan henkilöstön kehittämishankkeen toinen vaihe, jossa arvioidaan tehtyjen toimenpiteiden merkitystä osaaminen kehittymiseen, on alkamassa. Yleisesti voidaan huomioda, että henkilöstö oli itse kriittisempi omasta osaamisestaan kuin esimiehet.

Osaamiskartoitusta päivitetään kehityskeskustelujen yhteydessä. Kartoituksessa määritellään nykytila ja tavoite henkilökohtaisesti. Nykytilan on mahdollista olla korkeampi kuin tavoitetilan. Tämän perusteella voitaisiin muokata henkilön työtehtäviä hänen osaamistaan vastaaviksi. Osaamisalueita ei päivityksen yhteydessä muokata. Mahdollisia lisäyksiä varten järjestelmästä löytyy avoimia kenttiä. Järjestelmästä näkyy myös mahdolliset osaamisvajeet helposti hahmotettavassa visuaalisessa muodossa. Tämä helpottaa esimiehen koulutusten suunnittelua. Esimies näkee oman yksikkönsä tiedot.

Osaamiskartoituksen tekemiseen suhtauduttiin aluksi epäilevästi, mutta kartoituksesta oli hyötyä sekä johdolle että henkilöstölle. Kartoituksen avulla osaaminen saatiin näkyväksi myös organisaatiotasolla. Tähän tilanteeseen pääseminen vaati paljon keskustelua ja työtä. Jatkossa osaamiskartoitus tulisi laajentaa koko henkilöstöä koskevaksi.

Valtiokonttorin Kieku-tietojärjestelmähankkeessa yhtenäistetään valtion talous- ja henkilöstöhallinnon toimintatapoja, prosesseja ja tietorakenteita. Kiekussa määritellään muun muassa valtionhallinnon yhteisiä osaamisia. Hankkeessa toteutetaan ja otetaan käyttöön näitä tukeva uusi järjestelmäkokonaisuus, joka korvaa jossain vaiheessa

eHR:n. EHR:n käytön toivotaan valmistavan ministeriön henkilöstöä Kiekun myötä tuleviin muutoksiin.

### **5.1.2 Tahti - järjestelmä**

Tutkimuksen avulla pyrittiin selvittämään Tahti-järjestelmän käytettävyyttä. N.N:n mukaan tahdin ongelma on se, että tieto ei ole vertailukelpoista esim. muiden virastojen kanssa. Tämä johtuu siitä, että tieto viedään järjestelmään eri tavalla eri virastoissa. Käytettävyyden parantamiseksi järjestelmään syötettävät tiedot pitäisi määrittellä tarkemmin. Esimerkkinä määrittelyn puutteesta voidaan käyttää koulutukseen käytettyjä määrärahoja. Osa käyttäjistä syöttää koulutuskuluihin myös matkakulut, majoituskulut ynnä muut sellaiset. Toiset taas syöttävät pelkästään kouluttajan tai kouluttavan tahon lähettämän laskun summan. Tahdistä löytyy monipuolisia raportointivaihtoehtoja, mutta tieto pitäisi saada vertailukelpoiseksi.

### **5.1.3 Tulevaisuuden visiot ja haasteet**

Tulevaisuuden visioita ja haasteita sekä mahdollisuuksia käytiin läpi haastattelun lopuksi. Erityisen tärkeänä N.N. piti ydinosaamisten määrittelyä tulevaisuutta silmällä pitäen. Ydinosaamiset tulisi määrittellä esimerkiksi 10 vuoden päähän, jolloin määrittely tukisi myös henkilöstösuunnittelua. Osaamiskartoituksen myötä ministeriössä määriteltiin ydinosaamiset, joita on määrällisesti enemmän kuin kymmenen. Sivulla 17 käytiin läpi ydinosaamisten teoriaa ja teorian mukaan ydinkompetensseja ei ole lukumäärällisesti montaa. Keskustelussa nousikin esiin kysymys ydinosaamisten oikeasta määrästä ja niiden tarkemmasta määrittelystä.

Strategian tuella tulevaisuudesta pitää muodostaa selkeä visio ja osaamistarpeet tulee määrittellä sen mukaan. Osaamisen johtaminen tulisi olla selkeästi määriteltyä. Sen tulee olla esimiehen, ei henkilöstöosaston, vastuulla ja eri-ikäisten johtaminen tulisi huomioida. Kiinnostus yhteiseen kehittämiseen ja kokonaisuuteen on tärkeää. Samalla pitäisi pystyä luopumaan vanhoista työtehtävistä tai – tavoista, joita ei enää tarvita. Yksi iso tulevaisuuden kehittämistavoite on panostaminen selkeään virkamieskieleen.

Ministeriössä kehityskeskustelut eivät ole sähköisessä muodossa. Tämä koetaan osittain ongelmaksi. Seuraaminen helpottuisi sähköisen järjestelmän myötä ja henkilöstön tasa-arvoinen kohtelu vahvistuisi, kun kaikki käyttäisivät samaa pohjaa, jossa osa tiedoista on pakollisia. Näin keskustelussa ei voida ohittaa vaikeita kohtia, kuten paperiversiossa pystytään. Osaamisen kehittymisen tukea mitataan myös henkilöstötyytyväisyyskyselyssä. Tyytyväinen henkilöstö kokee hallitsevansa ja osaavansa työnsä kuten teoriaosuudessa kerrottiin.

Sisäinen urapolku ministeriöstä puuttuu. Asiantuntijasta edetään esimieheksi, vaikka tämä ei kaikille olisikaan mieluinen tai hyvä vaihtoehto. Esimieheltä vaaditaan henkilöstöjohtamisen taitoja, joita ei kaikilla asiantuntijoilla ole. Vaihtoehtona esimieheksi kohoamiselle pitäisi olla eteneminen asiantuntijuudessa siten, että työn vaativuus ja palkkaus kohdistuvat oikein.

Koulutuksen vaikuttavuuden mittaaminen todettiin haastattelussa haasteelliseksi. Kehityskeskusteluissa tarkistetaan omien henkilökohtaisten kehittymistavoitteiden toteutuminen. Tieto tavoitteiden toteutumisesta jää mahdollisesti vain esimiehen tietoon. Koulutusyhdyshenkilöt saavat henkilöstöosastolle välitettäväksi seuraavan vuoden kehittämistarpeet yksilötasolla, mutta tavoitteiden toteutumisesta ei henkilöstöosasto saa tietoa. Tavoitteiden toteutumisen seurannan kannalta olisin tärkeää saada palautetta esimerkiksi yksikkötasolla, ei välttämättä yksilötasolla.

## **5.2 Valtiokonttorin haastattelu**

Valtiokonttorista haastatteluun osallistuva henkilö mietti haastattelun aluksi onko hän oikea henkilö vastaamaan kysymyksiini. Haastateltavaa mietitytti se, että onko hänen tietämyksensä, esimerkiksi osaamiskartoituksesta tarpeeksi laajaa, koska hän on ollut kartoituksessa vain osallistujana, ei tekijänä. Haastateltavalla on kuitenkin pitkä kokemus osaamisen kehittämisestä, joten päätimme käydä haastattelun läpi vapaamuotoisemmin. Tästä syystä jokaiseen kysymyslomakkeessa olevaan kysymykseen ei vastattu.



### 5.2.1 Strategia ja työhyvinvointi

Molemmissa haastatteluissa osaaminen kytkettiin ensimmäiseksi strategiaan. Osaamisen johtaminen tulee ehdottomasti kytkeä strategiaan, muutoin jäädään kiinni tähän hetkeen. Osaamisvaateiden kasvu on valtavaa, mutta organisaation tulee keskittyä ydinosaamisiin. Mitkä toiminnot organisaation pitää turvata ja minkä tasoista osaamista organisaatiolla pitää olla? Vahva strateginen johtaminen on organisaation johdosta kiinni. Osaamista tulee kehittää tulevaisuutta ajatellen ja mahdollisuuksien mukaan tulevaisuutta pitää myös yrittää ennustaa.

Ministeriöltä virastoille tulevat strategiset yleislinjaukset, tarkemmat strategiset päämäärät virasto määrittelee itse. Strateginen määrittely lähtee laista tai määräyksestä. Kun lähdetään miettimään organisaation strategiaa, pitäisi muistuttaa mieliin organisaation olemassaolon määrittävä laki. Tämä voisi kirkastaa strategiatyötä.

Osaamisen hallinta liittyy olennaisesti työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että johtamisen osaamiseen ja hallintaan panostetaan. Työhyvinvointia on se, että osaa työnsä. Mikäli osaamista on liian vähän joko todenmukaisesti tai kuvitellusti, työhyvinvointi koetaan huonona.

### 5.2.2 Osaamiskartoitus

Valtiokonttorissa osaamiskartoitus on tehty. Osaamisalueiden ja tasojen määrittely on tärkeää. Määrittelyssä on hyvä pitää mielessä se, että mitä enemmän osa-alueita ja tasoja on, sitä monimutkaisemmaksi kartoitus tulee. Valtiokonttorissa käytettävissä olevien tasojen määrä ei haastattelussa selvinnyt. Osaamiskartoitus tulisikin pitää mahdollisimman yksinkertaisena. Tämä helpottaa tietojen ylläpitämistä eikä osaamiskartoituksen tekemisestä muodostu liian raskasta. Valtiokonttorissa pidettiin yksikkökohtaisia työpaikkoja osaamiskartoituksen tekemisen yhteydessä. Osaamiset jaettiin yleisosaamisiin ja ammatista nouseviin erityisosaamisiin. Ydinosamiset määriteltiin osaamiskartoituksen yhteydessä.

Yleisesti ottaen osaamiskartoitus voidaan tehdä roolien eli ammattinimikkeiden, tiimien tai tehtävävaatimusten kautta. Kartoituksesta selviää mitä osaamista organisaatiolla on,

mitä ei ole, mitä on vain yhdellä henkilöllä ja mitä osaamista tulisi kehittää. Eri osaamisalueista tulee tunnistaa nykyiset osaamisalueet, poistuvat osaamisalueet ja tulevaisuuden osaamisalueet. Täytyy muistaa myös se, että kaikkien osaamisen ei tarvitse olla kiitettävällä tasolla. Osaamisen on oltava riittävää tehtävästä suoriutumisen kannalta ja tähän saattaa riittää myös hyvät tiedot asiasta. Poistuvat osaamisalueet aiheuttavat vastaan asettelua yksilön ja organisaation välillä. Tähän liittyy se, että täytyy kyetä luopumaan vanhasta ja olla myös valmis oppimaan uutta. Tämä saattaa olla haasteellista työyhteisölle. Osaamiskartoituksen yhteydessä on myös tärkeää miettiä miten kartoituksessa ilmi tullutta puuttuvaa osaamista hankitaan. Yksittäisen henkilön kannalta on hyvä kirjata ylös ne osaamisalueet, joita ei nykyisessä työssä tarvita. Näitä tietoja voidaan tarvita myöhemmin esimerkiksi henkilön urakehitystä suunniteltaessa.

Hyvä keino kerätä osaamiseen liittyvää tietoa on kehityskeskustelut, joita ei välttämättä osata hyödyntää tarpeeksi hyvin. Niistä saadaan yksittäistä ihmistä koskevaa tietoa, joka tulisi voida laajentaa isommalle tasolle. Keskustelun jälkeen tulisi pystyä vastaamaan kysymykseen mitä keskustelu antoi työssä kehittymisen kannalta. Hyvä tapa olisi pitää ensin ryhmäkehityskeskustelu, jossa käydään läpi tavoitteita, mennyttä kautta sekä suorituservioinnin perusteita. Tämä vapauttaisi enemmän aikaa henkilökohtaisen tilanteen läpi käymiseen.

Tahti – järjestelmä ei ollut haastateltavalle tuttu, muuten kuin yleisellä tasolla. Haastateltavan mukaan sieltä löytyy hyvää taustatietoa, mutta haasteena on faktatiedon muuttaminen toimenpiteiksi ja käytännöiksi.

### **5.2.3 Osaamisen johtaminen**

Haasteita osaamisen johtamiselle riittää. Haastattelussa nousi esiin eri-ikäisten johtamisen haasteet. Nuoret osaavat arvioida itseään paremmin, mutta vaarana on se, että oma-arviointi on joskus liiankin positiivista. Vanhemmat henkilöt taas eivät ole tottuneita itsensä arviointiin ollenkaan ja kuitenkin eri-ikäisiltä tulisi voida selvittää heidän osaamisalueensa ja – tarpeensa. Haastavia henkilöitä esimiestyön kannalta ovat myös ne henkilöt, jotka eivät halua lähteä koulutuksiin. He kokevat, että nykyinen työ on heille riittävä eikä lisäosaamiselle ole tarvetta. Tulevaisuudessa kuitenkin heidän osaamisalueensa saattaa olla poistuva, jolloin laajemmalle osaamiselle olisi tarvetta. Haastateltavan

kanssa keskustelimme kuitenkin siitä, että koulutukseen määrääminen ei ole oikea tapa kehittää vastahakoisen henkilön osaamistasoa. Henkilön opiskelumotivaatiota voisi yrittää nostaa tulevaisuuden tarpeiden visioinnilla sekä toimenkuvan mahdollisella monipuolistumisella.

Tulevaisuuden opiskelumuotoja tulevat yhä enemmän olemaan verkossa opiskelu ja monimuoto-opiskelu. Verkostoituminen on kuitenkin yksi osaamisväylyyn kuuluva asia, joten kaikkea koulutusta ei voida laittaa verkkoon. Verkkokoulutuksessa tulee myös huomioida vuorovaikutussuhteen luominen.

Tietoa osaamiseen käytettävästä rahamäärästä ja ajasta löytyy kaikista henkilöstölinjapäätöksistä. Koulutusten mitattavuus kuitenkin vaihtelee. Esimerkiksi uuden järjestelmän opettaminen voidaan myöhemmin mitata teknisen osaamisen parantumisella. Kokemuksellisen osaamisen mittaaminen on tämänkin haastateltavan mielestä haasteellisempaa.

Tietäminen on jokaisen korvien välissä ja sitä enemmän osaamiseen liittyvät asiat haastavat koko organisaatiota. Tulos tehdään kuitenkin yhä enenevässä määrin henkilöstön osaamisen kautta, joten osaamiseen ja sen kehittymiseen tulee panostaa.

## 6 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Maville sopivia hyviä käytäntöjä osaamisen kehittämisen seurantaan ja mittaamiseen. Osaamisen kehittäminen on Mavissa jo nyt suunnitelmallista. Koulutuksen suunnittelussa apuna käytetään osaamisen kehittämisen vuosikelloa, jossa määritellään vuosittain sovittuna ajankohtana tehtävät toimenpiteet osaamisen kehittämisen varmistamiseksi. Näitä toimenpiteitä ovat suoritusarvioinnin tekeminen, tulostavoitteiden julkistaminen, tulos- ja kehityskeskustelujen pitäminen sekä työtyytyväisyyskyselyn järjestäminen.

Ydinosaamisten määrittelytyö, strategian uudistamisen yhteydessä ensi vuonna, tulee vielä jäntevöittämään koulutuksen suunnitelmallisuutta, kun koulutus voidaan kohdistaa organisaation kannalta kriittisimpiin osaamisalueisiin. Ydinosaamisten määrittely helpottaa myös esimiesten työtä. Kun tärkeimpiä osaamisalueita on rajattu määrä, pystyy esimies paremmin kehittämään, seuraamaan ja arvioimaan osaamisen merkitystä toiminnan tuloksen kannalta.

### 6.1 Osaamisen jakaminen

Osaamisen jakaminen on noussut yhä tärkeämpään asemaan henkilöstön suuren vaihtuvuuden ja tulevan eläköitymisen vuoksi. Osaamista jaetaan tällä hetkellä perehdyttämisen ja mentorointi ohjelman kautta. Yleinen perehdyttäminen on organisoitu yhteisestä Mavissa, mutta substanssiperehdyttäminen hoidetaan osastokohtaisesti ja käytännöt vaihtelevat. Perehdyttämisen tueksi kehitettiin sähköinen perehdyttämiskirja, jonka käyttöön otosta on niin vähän aikaa, ettei siitä saada vielä luotettavia tuloksia. Mentorointi ohjelmasta on yksi kausi takana ja siitä saatu palaute oli positiivista. Pitkään Mavissa työskennelleet virkamiehet perehdyttivät juuri taloon tulleita nuoria osastojen eri osastoilta. Tärkeää olisikin näiden edellä mainittujen lisäksi keskittyä osastorajojen yli suuntautuvaan tietojen vaihtoon. Töitä ei tehdä osastoittain vaan prosesseittain. Ministeriössä käytössä oleva käytäntö tiedon jakamisesta myös muille osastoille tulisikin ottaa Mavissa käyttöön. Tässä yhdistyisi ajan käytön tehokkuus ja kustannusten hallinta, kun koulutukset voitaisiin pitää omissa tiloissa ja oman henkilökunnan voimin. Tämä edesauttaisi myös viraston yhtenäistymistä yli osastorajojen.

Muita Maville sopivia työssä oppimisen keinoja voisivat olla työn kierto ja ristiinoppiminen. Työn kierron mahdollistaminen tukisi viraston strategiaa asiakkaan paremmasta palvelusta. Kuten haastatteluissakin tuli ilmi, työntekijä joka on kiinnostunut asioista laajasti ja hallitsee kokonaisuuksia pystyy paremmin palvelemaan asiakasta. Työn kierto tukee myös hiljaisen tiedon oppimista. Ristiinoppiminen eli toistensa tehtävien oppiminen tukee prosessimaista työtä. Prosessit tulevat sujuvimmiksi, yhtenäisyys yli osastorajojen kasvaa ja tätä myötä asiakas saa parempaa palvelua. Ristiinoppiminen vähentää myös osaamiseen liittyviä riskejä, kun tieto jaetaan useammalle henkilölle.

## **6.2 Koulutussuunnitelma**

Mavin koulutussuunnitelma jakautuu keskitetysti toteutettavaan koulutukseen ja osastojen omiin koulutussuunnitelmiin. Tämä sama jako näkyy myös koulutukseen varatuissa määrärahoissa. Koulutuksiin käytettävien määrärahojen seuranta voisi helpottua yhtenäisen budjetin myötä. Tiedon syöttäminen järjestelmiin olisi luotettavampaa, kun koko viraston tasolla määriteltäisiin tiedot, joita koulutukseen käytettävissä rahoissa seurataan. Koulutukseen käytettävä raha on yksi jo nyt käytössä olevista mittareista koulutuksen seurannassa. Mittarin vaikuttavuus paranee tarkemmalla määrittelyllä.

## **6.3 Monimuotoinen työskentely**

Mavissa panostetaan hajautettuun työhön ja etätyöhön. Tämä on sekä viraston että työntekijän etu. Työntekijä pystyy paremmin yhdistämään työ- ja yksityiselämän, mikä lisää Mavin vetovoimaisuutta työnantajana. Näin taas Mavi saa sitoutunutta ja motivoitunutta työvoimaa organisaationsa vahvistukseksi. Hajautettu työ ei aina tue organisaation oppimista, mutta internet ja sosiaalinen media ovat tässä hyvänä apuna. Sopiva määrä sekä virtuaalista opetusta että verkostoitumista tukevaa lähiopetusta edistää viraston yksittäisen henkilön osaamisen muuttumista organisaation osaamispääomaksi.

## **6.4 Strategiaan pohjautuva kehittyminen**

Molemmissa tutkimukseen liittyvissä haastatteluissa korostui strategialähtöisyys ydinosaamisten määrittelyssä ja koulutusten suunnittelussa. Mavin strategiatyö on tehty henkilöstön kanssa. Mavin toiminta-ajatus on kumppanuutta ja hyvää hallintoa maaseudun ja sen elinkeinojen parhaaksi. Asiakkaan parempi palvelu pyritään toteuttamaan

sähköisiä palveluita kehittämällä sekä neuvonnan, ohjeistuksen ja viestinnän tehostamisella. Osaamista tarvitaan siis sekä sähköisten pohjien kehittämiseen että oikean tiedon jakamiseen. Tämä vaatii Mavin ydinprosessien tuntemusta, laajaa tietopohjaa sekä yhteistyötä yli osastorajojen. Mavista lähtevän viestin tulee olla selkeää, tiivistä ja laajalle asiakaspohjalle sopivaa. Tähän tarvitaan sekä kirjoittajan taitoja että kykyä erottaa oleellinen tieto. Kokonaisuuksien hallinta korostuu myös tässä. Osan näistä taidoista oppii koulutuksen kautta, mutta tavoitteiden toteutumiseen tarvitaan myös paljon työssä oppimista. Erityisen tärkeää on tiedon siirtäminen vanhoilta virkamiehiltä nuorille ja hiljaisen tiedon siirtäminen yli osastorajojen prosessimaiseen suuntaan. Myös yhteistyö ja tiedon siirto pääkaupunkiseudulla toimivien yhteistyökumppaneiden kanssa on tärkeää. Mavissa on käytössä edistykselliset yhteydenpitovälineet, mutta se ei auta, jos kumppanilla ei näitä välineitä ole. Asian pitäminen esillä rohkaisee toivottavasti myös kumppaneita panostamaan sellaisiin yhteydenpitovälineisiin, että yhteistyö helpottuu.

## **6.5 Tahti - järjestelmä**

Yksi työn tavoitteista oli selvittää Tahti – järjestelmän käytettävyyttä. Tahdistä saadaan hyviä raportteja. Esimerkiksi henkilöstötilinpäätös raportista löytyy henkilöstön määrä ja rakenne, työajan käyttö vuoden aikana, työvoimakustannukset vuoden aikana, henkilöstön kysyntä ja tarjonta, tasa-arvo, työtyytyväisyysindeksi, sairastavuus ja tapaturmat, vaihtuvuus, työkyvyttömyyseläköityminen, pätevyys ja sen kehittäminen, innovatiivisuus ja uudistuminen, työtyytyväisyyteen ja koulutukseen panostaminen, kannustava palkinta ja asiakastyytyväisyys. Tämä lista kertoo järjestelmän tietomäärästä ja raporttien kattavuudesta. Näistä tiedoista erityisesti henkilöstön osaamisen kehittymisen seurantaan tukevat työajan käyttö, työtyytyväisyysindeksi ja pätevyyteen, uudistumiseen ja koulutukseen liittyvät tiedot sekä kannustava palkinta, mikäli osaamisen kehittymistä virastossa palkittaisiin. Kuten haastatteluissa selvisi, järjestelmän toimivuudessa on ongelmia sisään syötetyn tiedon vertailukelpoisuuden vaihdellessa. Järjestelmässä tällä hetkellä oleva tieto ei siis palvele viraston tarpeita, mutta tiedon saamiseen oikeaksi kannattaa panostaa. Tahdistä saakin osaamiseen liittyvää määrällistä mitattavaa tietoa hyvin, joten viraston tehtäväksi jää ainoastaan miettiä laadullisten asioiden mittaamista.

## 6.6 Osaamisen kehittymisen mittaaminen

Osaamisen kehittymisen mittaaminen on haasteellista, kuten tässä työssä on kerrottu. Mavi on nuori organisaatio, mikä on samalla sen heikkous ja vahvuus. Tärkeintä on ollut huolehtia viraston perustehtävistä, joten kaikkia asioita ei ole vielä ehditty pohtia. Toisaalta virastolla ei ole vanhoja jäykkiä rakenteita, joita pitäisi ryhtyä purkamaan, vaan viraston toimintaa pystytään kehittämään johdon ja henkilöstön haluamaan suuntaan. Osaamisen kehittämisen kannalta ensi vuonna alkava ydinosaamisten määrittely on taas yksi askel oikeaan suuntaan.

Mavi on henkilömäärältään suhteellisen pieni organisaatio, joten resursseja laajamittaiseen osaamisen kehittämisen mittaamiseen ei lyhyellä aikavälillä löydy. Muutaman vuoden päästä Mavinkin tietojärjestelmiin vaikuttava Kieku – hanke sulkee mielestäni pois myös laajamittaisen osaamiskartoituksen aloittamisen tässä vaiheessa.

Osaamisen kehittymisen mittaamisen seuraaminen on helppoa aloittaa erilaisten kyselyiden avulla. Ne eivät sido isoa määrää resursseja ja ovat kustannustehokkaita, mutta niiden avulla saadaan tietoa koulutusten vaikuttavuudesta. Kysely koulutuksen hyödyllisyydestä voidaan tehdä heti koulutuksen jälkeen ja vaikuttavuuden selvittämiseksi kysely voidaan toistaa jonkin ajan kuluessa.

Kehityskeskustelujen yhteydessä kerätään jo tietoa koulutussuunnitelman tekoa varten, mutta keskusteluja voisi käyttää laajemminkin hyväkseen. Ryhmäkehityskeskusteluissa voitaisiin pohtia yksikön sekä prosessien ydinosaamisia ja sitä miten hyvin osaajia löytyy. Tasalaatuisuuden varmistamiseksi tämä osion voisi ohjeistaa Mavin kehittämispäällikkö. Näin sekä esimies että henkilöstöosasto saisivat viraston toiminnan kannalta tärkeää tietoa. Yksilökeskusteluissa voitaisiin kerätä henkilön ydinosaamisiin liittyvät osaamisalueet sekä erityisosaamiset, jotka eivät välttämättä liity nykyisiin tehtäviin, mutta joista voisi olla hyötyä tulevaisuudessa sekä työntekijälle että työnantajalle. Nämä tiedot liitettäisiin samaan lomakkeeseen koulutustietojen kanssa. Näin tieto menisi myös henkilöstön kehittämisestä vastaaville henkilöille. Tieto tulisi ainakin tässä vaiheessa paperille ja sen siirtäminen sähköiseen muotoon olisi mielestäni vapaaehtoista. Tieto osaamisalueista päivittyisi aina seuraavan keskustelukierroksen yhteydessä ja tarvittaessa tietyn tiedon löytäminen onnistuisi paperiversioista. Tämä ei korvaa täysimit-

taista osaamiskartoitusta, mutta ohjaisi henkilöstöä ja esimiehiä miettimään osaamiseen liittyviä asioita.

Kiekun myötä tuleva järjestelmämuutos mahdollistaisi osaamiskartoituksen tekemisen sähköisessä muodossa. Uskon, että osaamiskartoituksen tekeminen olisi tässä vaiheessa vähemmän työlästä ja onnistuisi pienemmillä resursseilla. Tätä edesauttaisi tehty pohjatyö kehityskeskustelujen yhteydessä. Se tehdäänkö osaamiskartoitus tuolloin prosesseittain vai henkilöittäin on viraston päätettävissä. Osaamiskartoituksen tekemiseen suhtaudutaan hieman vastahakoisesti, mutta haastattelujen perusteella tehtyihin kartoituksiin ollaan tyytyväisiä ja niitä toivottaisiin laajennettavan. Kartoituksesta ei saa tehdä liian työlästä ja laajaa, yksinkertainen toimii paremmin ja sen ylläpitäminen on myös helpompaa.

Teoriaosuudessa nousi esiin asia oppimiseen liittyvästä palkitsemisesta. Pelkästä koulutukseen osallistumisesta ei ole tarkoitus palkita, koska osallistuminen ei vielä takaa oppimista tai osaamisen jakamista. Osaamisen kehittymistä voitaisiin palkita erilaisilla urapoluilla. Nythän eteneminen uralla on tapahtunut vain esimieheksi valitsemisen kautta. Asiantuntijuuteen liittyvä urapolku liittyisi osaamisen kehittymiseen ja tiedon jakamiseen myös muille. Mitä ylemmäs urapolulla mentäisiin, sitä tärkeämpää olisi tiedon jakaminen muille joko perehdyttäjänä tai projektien vetäjänä.



## 7 Opinnäytetyön pohdinta

Tutkimusongelman asettelu on ollut haasteellista alusta lähtien, koska työn lopputulos on selvinnyt yhtä aikaa työn etenemisen kanssa. Kuten opinnäytesuunnitelmassa kerroin, aihealue ei ollut minulle ennestään tuttu enkä siten osannut arvioida työn lopputulosta. Tutkimusongelmaa on täsmennetty ja muutettu työn edetessä eli suunnitelmavaiheessa ollut tutkimusongelma ei päätenyt työn loppuun asti. Toisaalta yksi laadullisen tutkimuksen piirteistä on tutkimussuunnitelman muotoutuminen työn edetessä. Tutkimusta voidaan myös toteuttaa joustavasti.

Opinnäytetyösuunnitelmassa käytiin läpi työjärjestystä ja aikataulua. Työjärjestys on edennyt suunnitellusti ja aikataulu on pitänyt koko prosessin ajan. Työn edetessä on tullut tarvetta palata aikaisempiin lukuihin muokkaamaan ja lisäämään tekstiä. Tämä johtuu siitä, että tietomäärän kasvaessa on huomannut aikaisemmissa kappaleissa puutteita tai virheitä. Myös työn ohjaajalta ja toimeksiantajalta saadut palautteet on pyritty huomioimaan.

Tutkimussuunnitelman toteutuksessa avoin haastattelu vaihtui teemahaastatteluksi. Tämä siitä syystä, että haastateltavilta haettiin tiettyyn aiheeseen liittyvää tietoa. Muutaman teemaan sopivan kysymyksen valmistelu etukäteen, varmistaisi myös sen, että haastatteluissa käsiteltäisiin aiheen kannalta oleelliset asiat.

Tutkimussuunnitelman tiedon haku menetelmät ovat pysyneet samana koko tutkimuksen ajan. Haastattelut toteutettiin sovitusti teoriaosuuden valmistuttua. Haastateltavien määrä jäi lopulta kahteen. Tämä osittain aikataulullisista syistä ja osittain siitä syystä, että kahdessa haastattelussa esiin tulleet käytännöt olivat samansuuntaisia. Näistä kahdesta haastattelusta saatiin jo hyviä ajatuksia toiminnan kehittämiseksi. Haastateltavien perehtyneisyys aiheeseen ja työkokemus alalta on sekä pitkäkestoista että monipuolista. Heiltä saatava tieto on siten luotettavaa ja todennettu sekä teoriassa että käytännössä. Kahdessa haastateltavassa kiteytyi myös ne henkilöstöryhmät, joista tietoa haluttiin haettavan. Aina voidaan spekuloida sillä, saataisiinko lisähaastatteluilla lisäarvoa tutkimukselle. Näistä kahdesta haastattelusta saatiin kuitenkin paljon relevanttia tietoa, jota myös

työnantajan edustaja piti riittävänä työn etenemisen kannalta. Tutkimuksella oli aikataulu, joka ei olisi toteutunut, mikäli haastateltavien määrää olisi lisätty. Tästäkin syystä yhdessä työnantajan edustajan kanssa päädyimme siihen, että saatu tietomäärä oli riittävät. Ensimmäisessä haastattelussa oli mukana Mavin kehittämisspällikkö ja toisen hoiti tutkimuksen tekijä. Tähän muutokseen päädyttiin aikataulullisista syistä.

Tutkimussuunnitelmassa olevasta haastattelujen litteroinnista luovuttiin turhana. Sanasta sanaan haastatteluja olisikin ollut turha kirjoittaa, mutta nauhoitukset olivat ehdottoman tärkeitä tiedon analysointivaiheessa. Muistiinpanoihin ja omaan muistiin ei voi niin tarkasti luottaa. Pääkohtien auki kirjoittaminen helpotti haastattelujen analysointia.

Haastatteluista saatiin hyvää tietoa. Haasteellista analysoinnissa oli löytää verrattain vapaamuotoisen keskustelun lomasta työn kannalta tärkeät asiat. Samalla piti muistaa ottaa huomioon myös työhön liittyvä teorian tieto. Näiden yhdistäminen tuntui aluksi haasteelliselta. Ensimmäisen kappaleen paperille saaminen kesti, mutta työn tavoitteen miettiminen edesauttoi kirjoitustyön sujumista. Analysointivaiheessa kannattaa ehdottomasti keskittyä työn tutkimusongelmaan, tavoitteisiin ja tietenkin miettiä saatua tietoa sovellettavan organisaation kannalta. Organisaatiot, joista haastattelut tehtiin, ovat Mavia suurempia ja heillä on myös enemmän resursseja käytettävissään.

Tutkimuksen aineistomäärään verrattuna tietoa saatiin mielestäni hyvin. Tutkimuksesta saatu tieto vastaa hyvin teorian tietoa ja teoriaa vahvistaa vielä niiden käytäntöön vienti haastateltavissa organisaatioissa. Työnantajalta saatu palaute on positiivista ja työ on antanut heille uutta pohdittavaa.

## Lähteet

Aaltola, J. & Valli, R. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. WS Bookwell. Juva

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.

Jatkola, M. 1.11.2011. Kehittämispäällikkö. Maaseutuvirasto. Haastattelu. Helsinki.

Janhonen, S. & Vanhanen-Nuutinen, L, P. 2005. Kohti asiantuntijuutta. WSOY. Helsinki.

Jääskeläinen, A. 2005. Osaamisen mittaaminen osaamisriskien hallinnan apuvälineenä. Tampereen teknillinen yliopisto, teollisuuden laitos. Luettavissa:  
[http://butler.cc.tut.fi/~mettanen/diplomityo%F6\\_aki.pdf](http://butler.cc.tut.fi/~mettanen/diplomityo%F6_aki.pdf). Luettu: 25.9.2011.

Kauhanen, J. 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOY. Helsinki.

KvaliMOTVa. Teemahaastattelu. Luettavissa:

[http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html). Luettu: 25.10.2011.

KvaliMOTVb. Tutkimuksen arviointi – reflektointia. Luettavissa:

[http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3\\_3\\_3.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_3.html). Luettu. 23.9.2011.

Laaksonen, R. 2008. Henkilöstöstrategian prosessikuvaus strategisen johtamisen näkökulmasta. Kandidaatintutkielma, johtaminen ja organisaatiot. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Lappeenranta. Luettavissa:

[http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/36329/henkilostostragian\\_prosessikuvaus\\_strategisen\\_johtamisen\\_nakokulmasta.pdf?sequence=1](http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/36329/henkilostostragian_prosessikuvaus_strategisen_johtamisen_nakokulmasta.pdf?sequence=1). Luettu: 12.2.2011.

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antikainen, R. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen. Tunusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Edita. Helsinki.

Maaseutuvirasto. 2009. Luettavissa:

<http://www.mavi.fi/fi/index/tietoavirastosta/strategia.html>. Luettu: 27.11.2011.

Maaseutuvirasto. 2010. Luettavissa: <http://www.mavi.fi/fi/index/tietoavirastosta.html>.  
Luettu: 27.9.2011.

N.N. 1.11.2011. Maa- ja metsätalousministeriö. Haastattelu. Helsinki.

N.N. 17.11.2011. Valtiokonttori. Haastattelu. Helsinki.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOYpro. Helsinki.

Sveiby, K. 1997. The New Organizational Wealth: Managing & Measuring Knowledge-Based Assets. U.S.A.

Suominen, A. 2003. Riskienhallinta. WSOY. Helsinki

Sädevirta, J. 2007. Motivaation tavoiteasetannan teoria. Luettavissa:  
[www.valt.helsinki.fi/vol/opiskelu/opas/0809/jos3/kalvot10c.doc](http://www.valt.helsinki.fi/vol/opiskelu/opas/0809/jos3/kalvot10c.doc). Luettu: 20.10.2011.

Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Talentum. Helsinki.

Tautila, V. 2004. Mitä on organisaation kompetenssi? Luettavissa:  
<https://www.jyu.fi/ajankohtaista/arkisto/2004/03/tiedote-2009-10-01-20-39-25-522837>. Luettu: 10.11.2011.

Talouselämä 2010. 7 askelta toimivaan strategiaan. Luettavissa:  
<http://www.talouselama.fi/tyoelama/7+askelta+toimivaan+strategiaan/a465633>. Luettu: 24.9.2011.

Ukko, J., Karhu, J., Pekkola, S., Rantanen, H & Tenhunen, J. 2007. Suorituskyky nousuun! Hyödynnä henkilöstösi osaaminen. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Helsinki.

Valtiokonttori 2009. Osaaminen muutoksessa. Valtiokonttori. Helsinki.

Valtiovarainministeriö 2011. Valtio työnantajana. Palvelutuotteet virastoille. Työnantajan henkilöstötieto Tahti. Luettavissa:

[http://www.vm.fi/vm/fi/12\\_Valtio\\_tyonantajana/21\\_Palvelutuotteet\\_virastoille/01\\_tahhti/index.jsp](http://www.vm.fi/vm/fi/12_Valtio_tyonantajana/21_Palvelutuotteet_virastoille/01_tahhti/index.jsp). Luettu: 16.10.2011.

Valtiovarainministeriö 2005. Tulohjauksen käsikirja. Luettavissa:

[http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/01\\_julkaisut/10\\_ohjaus\\_ja\\_tilivelvollisuus/20050913Tuloso/96500.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/10_ohjaus_ja_tilivelvollisuus/20050913Tuloso/96500.pdf). Luettu: 10.11.2011.

# Liitteet

## Liite 1. Kyselylomake

1. Miten osaamista kehitetään?
2. Onko ydinosaamiset määritelty?
3. Miten osaamisen kehittymistä mitataan?
4. Mitä ovat osaamisen kehittymisen mittarit?
5. Mitä mieltä ollaan Tahti – järjestelmästä ja sen käytettävyydestä?