

Tuomas Tahvanainen

Osaamisen johtamisen mallin kehittäminen

Kehittämisprosessin kuvaus ja arviointi

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö 13.9.2016

| | |
|--|--|
| Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika | Tuomas Tahvanainen Osaamisen johtamisen mallin kehittäminen Kehittämisen prosessin kuvaus ja arviointi 72 sivua + 3 liitettä 13.9.2016 |
| Tutkinto | Sosionomi (YAMK) |
| Koulutusohjelma | Sosiaali- ja terveystieteiden ylempi ammattikorkeakoulututkinto |
| Suuntautumisvaihtoehto | Sosiaali- ja terveystieteiden kehittämisen ja johtamisen tutkinto-ohjelma |
| Ohjaaja | Leena Rekola, FT yliopettaja |
| <p>Osaamisen arvo on noussut muuttuvassa työelämässä keskeiseen rooliin ja sen tehokas ja laadukas johtaminen ovat niin organisaation, kuin toimintayksikönkin näkökulmasta entistä tärkeämmässä asemassa. Osaamisen johtamisella on vahva yhteys henkilöstön hyvinvointiin ja sitoutumiseen, työn laatuun ja tuottavuuteen sekä organisaation menestykseen. Osaamisen johtaminen on sekä olemassa olevan osaamisen johtamista ja käyttämistä, mutta myös uuden oppimisen ja kehittymisen johtamista.</p> <p>Tein kehittämistyönä osaamisen johtamisen mallin Kalliolan settlementille ja tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli arvioida ja mallintaa osaamisen johtamisen mallin kehittämisprosessia. Osaamisen johtamisen mallin tarkoituksena on helpottaa ja selkiyttää osaamisen johtamista ja tehdä osaamisen ja oppimisen johtamista näkyväksi.</p> <p>Osaamisen johtamisen malli koostuu osaamisen johtamisen teoreettisesta, osaamisen johtamisen käytännöstä sekä osaamisen johtamisen työkaluista. Käytäntö on tehty yhdessä kehittämistyöhön osallistuneiden viiden yksikön johtajan sekä heidän esimiehensä kanssa toiminnallisissa työpajoissa, yhdistämällä osaamisen johtamisen teoria- ja tutkimustietoa sekä johtajien käytännön osaamista ja kokemusta. Käytännön osuus sisältää yhdessä kehittämisyhtymän kanssa valitut osaamisen johtamisen teemat, jotka johtamistyössä ovat tärkeässä roolissa osaamisen johtamisen näkökulmasta. Osaamisen johtamisen työkalut on tehty kehittämistyön tarpeesta osaamisen johtamista helpottamaan ja konkretisoimaan. Osaamisen johtamisen malli on tehty internetisivustolle ja se toimii osaamisen johtamisen työvälineenä Kalliolan settlementin esimiehille.</p> | |
| Avainsanat | osaaminen, oppiminen, osaamisen johtaminen, osaamisen johtamisen malli |

| | |
|---|---|
| Author(s) Title Number of Pages Date | Tuomas Tahvanainen Development of knowledge management model – description and evaluation of development process 72 pages + 3 appendices 13 September 2016 |
| Degree | Master of Social Services |
| Degree Programme | Master Degree in Health Care and Social Services |
| Specialisation option | Development and Management in Health Care and Social Services |
| Instructor | Leena Rekola, PhD Senior Lecturer |
| <p>The value of competence in working life has changed into an important role. Effective management and management of high quality are necessary for organizations and operation units. It has strong connection to the well-being and commitment of the staff, the quality, productivity and success of organizations. Knowledge management is also management of existing competence but also management of learning and development.</p> <p>I made a knowledge management model for Kalliolan Setlementti as a development work and aim of this final project is too evaluate and describe this development process. Aim of knowledge management model is too clarify and facilitate knowledge management and make competence, learning and knowledge management more visible. Kalliolan Setlementti is a non-profit and a multi-function association and it produces social services in Helsinki metropolitan area.</p> <p>Knowledge management model contains theory of knowledge management, knowledge management practice and knowledge management tools. Practice has been done with development group in five functional workshops. Development group consist five managers and their superior manager. In workshops we combine knowledge management theory with managers practical competence and experience. Practice contains some of the most important knowledge management parts in managerial work. All those important knowledge management parts were chosen with development group. Knowledge management tools are made by the need of development process to make knowledge management easier and more concrete. Knowledge management model has made on website and it works as a tool for managers in Kalliolan Setlementti.</p> | |
| Keywords | competence, learning, knowledge management, knowledge management model |

Sisällys

| | | |
|-----|---|----|
| 1 | Johdanto | 1 |
| 2 | Osaamisen johtaminen | 3 |
| 2.1 | Oppiva organisaatio | 10 |
| 2.2 | Suorituksen johtamisen yhteys osaamisen johtamiseen | 12 |
| 2.3 | Oppiminen | 14 |
| 3 | Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus | 18 |
| 4 | Kehittämistyön ympäristö | 19 |
| 5 | Kehittämistyön menetelmät | 21 |
| 6 | Kehittämistyön kuvaus | 23 |
| 6.1 | Kehittämistyön aikataulu ja eteneminen | 24 |
| 6.2 | Kehittämistyöhön valitut teemat ja niiden sisällöt | 26 |
| 6.3 | Työkalut | 37 |
| 6.4 | Työpajat | 38 |
| 6.5 | Fasilitointi | 42 |
| 6.6 | Kehittämistyön implementointi | 44 |
| 7 | Kehittämisprosessin arviointi | 45 |
| 7.1 | Työpajojen itsearviointi | 46 |
| 7.2 | Työpajojen aloitus- ja lopetuskeskustelut | 48 |
| 7.3 | Ryhmähaastattelu | 50 |
| 8 | Pohdinta | 55 |
| 8.1 | Kehittämistyön keskeisimmät tulokset | 56 |
| 8.2 | Työpajojen onnistuminen ja fasilitointi | 60 |
| 8.3 | Eettisyys ja luotettavuus | 63 |
| 8.4 | Jatkokehitysideat | 67 |
| | Lähteet | 68 |
| | Liitteet | |
| | Liite 1. Kehittämistyön aikataulu | |
| | Liite 2. Osaamisen johtamisen kehittämistyön eteneminen | |
| | Liite 3. Loppuhaastattelun teemat | |

1 Johdanto

Työelämä on ollut viime vuosina suurissa muutoksissa ja muutostahti kiihtyy jatkossa muun muassa globalisaatiosta ja teknologisesta kehityksestä sekä yhteiskunnallisista syistä, kuten väestön ikääntymisestä ja talouden kestävyysvajeesta johtuen. Kyseiset muutokset pakottavat organisaatioita muuttamaan toimintatapojaan, johtamistaan sekä palveluitaan vastaamaan uusiin haasteisiin. (Alasoini 2012: 100; Työ- ja elinkeinoministeriö 2012: 3.)

Sosiaali- ja terveysalalla kulukatto on tullut vastaan ja kunnat ovat hakeneet jo pidemmän aikaa uudistuksia vaatimalla itseltään sekä ostamiltaan palveluilta entistä suurempaa kustannustehokkuutta ja tuloksellisuutta, vaikuttavuuden mittaamista sekä korkeaa laatua (Vesterinen 2011: 11-37). Sosiaalialan säästöpainet ja muutokset ovat olleet nopeita ja koskettavat niin kunnallisia kuin yksityisiäkin toimijoita. Erityisesti muutokset haastavat työntekijöitä ja esimiehiä kehittämään osaamistaan entistä monipuolisemmin muutoksen keskellä.

Tällä hetkellä ja tulevaisuudessa sosiaalialalla kilpaillaan sekä asiakkaista, palveluiden laadusta ja kustannustehokkuudesta, että osaavista työntekijöistä. Suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle ja samanaikaisesti työvoima tarjonnan vähentyessä, osaajien pitäminen organisaation palveluksessa sekä rekrytointin merkitys kasvaa (Hyppänen 2007: 176). Sosiaali- ja terveysalalla on ennakoitu työvoimapulan olevan pahimmillaan vuonna 2025 (Vesterinen: 2011: 36).

Työelämässä kilpailuetua organisaatioille tuovat tällä hetkellä ja tulevaisuudessa innovaatioiden tuottaminen, oppiminen, osaaminen sekä osaajien rekrytointi ja organisaation palveluksessa pitäminen, työhyvinvointi, kustannustehokkuus ja tuottavuus sekä palveluiden vaikuttavuuden osoittaminen (Valtiovarainministeriö 2001: 6; Ojala & Ahonen 2005: 69-72; Viitala 2005: 7; Sydänmaanlakka 2007: 78; Työ- ja elinkeinoministeriö 2012: 1-3, 12-21; Valtioneuvoston kanslia 2012 b; Suomen Ekonomit 2015: 5). Edellä mainitut kilpailukyvyyn elementit liittyvät vahvasti organisaation työntekijöihin ja heidän osaamiseensa sekä kykyynsä oppia ja kehittyä. Tämän vuoksi organisaatioiden kilpailukyky muodostuu lähtökohtaisesti henkilöstön osaamisen hyödyntämisestä ja uuden

osaamisen kehittämisestä, eli osaamisen johtamista (Koskinen 2006: 9; Hyppänen 2007: 96; Ojala 2008: 23; Laine 2015: 30).

Työelämän muutosten myötä työelämän osaamisvaatimukset ovat kasvaneet ja motivaatiotekijät muuttuneet. Organisaatioiden on sopeuduttava siihen, että työntekijöitä eivät motivoi enää samat tekijät kuin aiemmin. Työntekijöiden innostuminen ja sitoutuminen organisaation päämääriin tulee olemaan organisaatioiden menestymisen ehto (Juuti 2013: 10). On ennakoitu, että osaajat haluavat työskennellä sellaisissa työpaikoissa, joissa johtaminen on toimivaa ja joissa on mahdollista kehittää omaa osaamistaan ja toteuttaa itseään, osallistua työn kehittämiseen ja innovointiin, kokea työ merkitykselliseksi sekä tehdä työtä yksilöllisin ehdoin, niin että työn ja oman elämäntilanteen yhteensovittaminen onnistuu (Ristikangas & Ristikangas 2010: 19; Pyöriä 2012: 18; Alasoini 2012: 107; Carlsson & Forssell 2012: 13).

Työssä vastaan tulevat ongelmat alkavat olla aiempaa monimutkaisempia ja niiden ratkaiseminen vaatii entistä enemmän asiantuntijuutta ja osaamista sekä vuorovaikutusta (Juuti 2013: 10). Tiedon määrän lisääntyminen ja osaamisvaatimusten kasvaminen ovat yksiä suurimpia työelämän muutoksia. Työuran alussa opiskeltavat pitkät tutkinnot eivät enää vastaa työmarkkinoiden nopeaan muutokseen, vaan työssä pärjääminen vaatii kouluttautumisen ohella tehokasta työssä oppimista. (Mielityinen 2015: 136.)

Osaavan työvoiman, osaamisen kehittämisen ja oppimisen merkitys työelämässä tulevat korostumaan entisestään. Osaaminen ja oppiminen vaikuttavat oleellisesti työn tuottavuuteen, työhyvinvointiin, työurien pidentymiseen, sekä siihen, että henkilöstö kykenee mukautumaan työelämän ja organisaatioiden muutoksiin ja vaikuttamaan niihin. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012: 12-17; Valtioneuvoston kanslia 2012 b.) Pentti Sydänmaanlakan (2007: 231) mukaan osaamisen johtaminen on myös muutoksen johtamista, sillä organisaatiot selviävät muutoksista ja pystyvät ohjaamaan niitä jos organisaation oppiminen kaikilla sen tasoilla on suurempaa kuin vallitseva muutos.

Kun työelämän muutospaineet ja osaamisvaatimukset kasvavat, on osaamisen ja oppimisen oltava työelämässä tietoisena kehittämisen sekä johtamisen kohteena. Osaamisen kehittäminen ja sen käyttämisen varmistaminen, on sekä organisaation elinehto, että työntekijän turva, mutta myös hyvinvointia lisäävä tekijä. Ennen kaikkea perustehtävän mukaisen osaamisen kehittäminen ja käyttäminen mahdollistaa organisaatioiden talou-

dellisen menestymisen sekä laadukkaiden palveluiden tuottamisen. Toimivan osaamisen johtamisen avulla on helpompaa kilpailla asiakkaista ja osaavista työntekijöistä sekä varmistaa, että ihmiset oppivat, jakavat ja käyttävät osaamistaan sekä pärjäävät työssään. Toimiva ja perustehtävälähtöinen osaamisen johtaminen tuo myös selkeyttä ja ryhtiä päivittäisjohtamiseen.

Tein kehittämistyönä osaamisen johtamisen mallin Kalliolan settlementille ja tämän opin- näytetyön tarkoituksena oli arvioida ja mallintaa osaamisen johtamisen mallin kehittä- misprosessia. Osaamisen johtamisen mallin tarkoituksena on helpottaa ja selkiyttää osaamisen johtamista esimiestyössä ja tehdä osaamisen ja oppimisen johtamista näky- väksi.

Osaamisen johtamisen malli koostuu osaamisen johtamisen teorian tiedosta, osaamisen johtamisen käytännöstä sekä osaamisen johtamisen työkaluista. Käytäntö on tehty yhdessä kehittämistyöhön osallistuneiden viiden yksikön johtajan sekä heidän esimiehensä kanssa toiminnallisissa työpajoissa, yhdistämällä osaamisen johtamisen teoria- ja tutki- mustietoa sekä johtajien käytännön osaamista ja kokemusta. Käytännön osuus sisältää yhdessä kehittämissryhmän kanssa valitut osaamisen johtamisen teemat, jotka johtamis- työssä ovat tärkeässä roolissa osaamisen johtamisen näkökulmasta. Osaamisen johta- misen työkalut on tehty kehittämistyön tarpeesta osaamisen johtamista helpottamaan ja konkretisoimaan. Osaamisen johtamisen malli on tehty salatulle internetsivustolle ja se toimii osaamisen johtamisen työvälineenä Kalliolan settlementin esimiehille.

2 Osaamisen johtaminen

Osaaminen

Osaaminen nostettiin menestystekijäksi 1990-luvun lopulla, hyvän liikeidean, tehokkaan organisaatorakenteen, tuotantoprosessien ja terveen pääomarakenteen sekä muiden tekijöiden rinnalle (Viitala 2005: 7). Suomalaisessa työelämässä osaamisen merkitys on yleisesti tunnustettu ja se on kasvanut perinteisten teollisten työpakkojen vähentymisen sekä asiantuntijatehtävien lisääntymisen myötä (Salojärvi 2009 b: 145).

Osaaminen on käsitteenä monialainen ja osaamisella voidaan tarkoittaa eri asioita, eri yhteyksissä puhuttaessa. Yleisesti ottaen, on kuitenkin selvää, että yksilön osaaminen vaikuttaa työsuorituksen sujuvuuteen yksilötasolla (Viitala 2004: 53) sekä se, että osaaminen on oppimisen ja muiden henkilökohtaisten ominaisuuksien lopputulos (Hyppänen 2007: 107). Vaikka osaamisella on organisaatioissa erilaisia merkityksiä, niin esimiestyön kannalta osaaminen on väline tavoitteiden saavuttamiseen sekä johtamisen kohde (Viitala 2004: 51).

Otala (2008: 50) on määritellyt osaamisen käsitteen monipuolisesti. Hänen mukaansa yksilön osaaminen koostuu tiedoista, taidoista, kokemuksista, verkostoista, kontakteista, asenteista sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista, jotka auttavat selviytymään työtilanteista ja joiden seurauksena syntyy hyvä työsuoritus.

Organisaation osaaminen koostuu yksilöiden osaamisesta ja työyhteisöjen tavoista toimia (Salojärvi 2009 b: 146). Kun yksilöt jakavat, yhdistävät ja kehittävät osaamista yhdessä, muuttuu yksilöiden osaaminen organisaation ja työyhteisöjen osaamiseksi. Osaamisen kehittämisen, jakamisen ja käyttämisen sekä johtamisen rakenteet helpottavat organisaation osaamisen kartuttamista. (Otala 2008: 53.)

Pelkkä osaaminen ei kuitenkaan kanna pitkälle, vaan osaamisen kehittäminen on tärkeä osa kilpailukykyä ja menestystä. Osaamisen kehittäminen vaatii ymmärrystä oppimista kohtaan sekä yksilön, tiimin että koko organisaation tasolla. (Sydänmaanlakka 2007: 16.)

Osaavan työvoiman, osaamisen kehittämisen ja oppimisen merkitys ovat korostuneet viime vuosina, mutta tulevat työelämässä korostumaan vielä entisestään. Osaaminen ja oppiminen on nähty merkittävässä roolissa muun muassa Työ- ja elinkeinoministeriön (2012) Työelämä 2020-hankkeen kehittämisstrategiassa, Suomen hallituksen (2012) tulevaisuusselonteon 2030 ennakkointiraportissa sekä Suomen Akatemian strategisen tutkimuksen neuvoston tutkimusteema ehdotuksissa. Osaaminen ja oppiminen on nähty merkityksellisenä tekijänä työn tuottavuuden, työhyvinvoinnin, itseluottamuksen, työurien pidentymisen sekä työelämän muutoksiin sopeutumisen kannalta. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012: 12-17; Valtioneuvoston kanslia 2012 a; Strategisen tutkimuksen neuvosto 2015 a.)

Perinteisen osaamisen ja oppimisen ohella tulevaisuudessa tulevat korostumaan myös osaamisen metataidot, kuten yritteliäisyys, itsensäjohtaminen, vuorovaikutus, kokonaisuuksien hallinta, sekä luovuus ja kriittinen ajattelu. Tulevaisuudessa osaamisen haasteena on nähty osaamisen tunnistaminen sekä erilaisten osaamisten omaksuminen. (Strategisen tutkimuksen neuvosto 2015 b: 1-2.)

Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisen käsite perustuu tiedon, osaamisen ja oppimisen hallintaan, josta on puhuttu useille eri tieteenaloilla samanaikaisesti 1980-luvulta alkaen. Tiedon johtamisen (knowledge management) teoreettiset opit tulevat organisaatioteoriasta, johtamistieteistä sekä liiketaloustieteestä, vaikka se on alkujaan lähtöisin tietojärjestelmätieteestä ja tiedon tutkimuksesta. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001: 11.)

Osaamisen johtamisen tavoitteena on organisaation osaamis- ja oppimispotentiaalın tehokas käyttäminen, ohjaaminen ja johtaminen organisaation tavoitteiden ja vision saavuttamiseksi. Se on organisaation toiminta- ja kilpailukyvyın vahvistamista ja kehittämistä osaamisen ja oppimisen avulla. Keskeisessä roolissa osaamisen johtamisessa on osaamisen hankkiminen, kehittäminen ja säilyttäminen. (Viitala 2004: 49; Viitala 2005: 14; Suomen Ekonomit 2014: 6.) Osaamisen johtaminen ei ole itseisarvo tai yksittäinen tapa johtaa, vaan se on enemmänkin yleisote johtamiseen, jonka tavoitteena on ohjata ja kehittää osaamista kohti organisaation tavoitteita (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001: 198; Ojala 2008: 81).

Osaamisen johtaminen on sekä ihmisten johtamista, että strategista johtamista, mutta sen lisäksi osaamisen johtaminen on nähty myös muutoksen johtamisena. Muutokset muuttavat nykyistä osaamista riittämättömiksi ja henkilöstön uudistumista helpottaa oleellisesti se, miten vahvaa heidän osaamisensa ja oppimiskykynsä on. (Valtiovarainministeriö 2001: 11; (Viitala 2005: 29-30.) Oppimisen lisäksi osaamisen jakaminen on tärkeä osa osaamisen johtamista. Mitä paremmin osaamista toimintayksiköissä sekä organisaatiossa jaetaan, sitä vähemmän sitä katoaa poislähtevien työntekijöiden mukana. (Ojala 2008: 175.)

Tutkimusten valossa osaamisen johtamisen hyötyinä on nähty työn selkeämmät tavoitteet, liiketoiminnan selkiytyminen ja hyvät tulokset sekä vahvempi asiakasorientaatio (Salojärvi 2005: 41; Suomen Ekonomit 2014: 14). Salojärven (2005: 42) mukaan ne organisaatiot, jotka ovat osaamisen johtamisen suhteen aktiivisia, ovat muita tulevaisuusorientoituneempia sekä innovatiivisempia.

Yleisimpiä haasteita osaamisen johtamiselle on nähty olevan niin sanottu resurssipula, aikaresurssiin ja tai taloudellisiin resursseihin liittyen (Salojärvi 2005: 41; Hyrkäs 2009: 120; Suomen Ekonomit 2014: 28). Muita haasteita ovat olleet osaamisen tunnistamisen ja kartoittamisen vaikeus (Suomen Ekonomit 2014: 28), ongelmat osaamisen ja osaamisen johtamisen käsitteiden sekä tavoitteiden määrittelyssä (PA-Consulting Group 2004: 10) sekä se, ettei organisaation strategia ole tukenut osaamisen johtamista (Kivinen 2008: 123; Hyrkäs 2009: 128; Mustakangas 2014: 4).

Salojärvi (2005: 41) ja Hyrkäs (2009: 166) nostivat tutkimusten pohjalta esille paradoksin siitä, että osaamisen johtamisen esteinä on nähty resurssien puute, vaikka osaamisen johtamisen avulla voitaisiin vastata juuri sekä aika- että taloudellisiin resursseihin ja niiden riittävyteen. He ovat pohtineet, onko lopulta kyse enemmänkin huonosta motivaatiosta osaamisen johtamista kohtaan, jota selitetään mieluummin resurssipulalla, kuin motivaatio ongelmana. Suomen Ekonomit (2014: 28) ovat pohtineet samaista teemaa ja tarjosivat ratkaisuksi osaamisen johtamisen integroimista kaikkeen organisaation toimintaan ja johtamiseen. Jos osaamisen johtaminen nähdään irrallisena muusta organisaation toiminnasta, niin se helposti johtaa aikapulaan ja osaamisen johtamisesta karsimiseen.

Osaamisen johtaminen ja organisaatioiden kilpailukyky

Organisaatioiden kilpailukyky perustuu muun muassa kustannustehokkuuteen ja tuottavuuteen, palvelun laatuun ja asiakastytyväisyyteen, kykyyn uusiutua ja verkostoitua, osaajien rekrytointiin sekä työhyvinvointiin (Ojala & Ahonen 2005: 69-70). Valtaosa edellä mainituista kilpailukykyyn elementeistä liittyy vahvasti organisaation työntekijöihin ja heidän osaamiseensa. Tämän vuoksi henkilöstön osaamisen ja oppimisen johtaminen ovat keskeisessä roolissa organisaatioiden kilpailukykyä puhuttaessa.

Henkilöstön osaamisen ja oppimisen johtaminen on ollut jo pidemmän aikaa organisaatioiden strateginen menestystekijä ja kilpailuedun lähde, eikä sen merkitys näytä tulevaisuudessakaan heikkenevän (Valtiovarainministeriö 2001: 6; PA-Consulting Group 2004: 9; Salojärvi 2005: 41; Viitala 2005: 7; Koskinen 2006: 9; Sydänmaanlakka 2007: 78; Hyrkäs 2009: 26; Mustakangas 2014: 4; Suomen Ekonomit 2014: 5; Laine 2015: 30). Osaamiseen perustuvan kilpailukyvyn ja menestyksen ydin on sekä henkilöstön että organisaation osaamisen aktiivisessa hyödyntämisessä, sekä kehittämisessä ja uuden osaamisen tehokkaassa oppimisessa (Hyppänen 2007: 96; Ojala 2008: 23). Uusien taitojen sekä toimintamallien nopea oppiminen ja kehittäminen ovat osaamisen johtamisessa tärkeitä, sillä tieto ja osaaminen vanhenevat nopeasti.

Koska kilpailu on kovaa ja muutokset nopeita, on organisaatioiden uudistuttava ja kehitettävä osaamistaan ja toimintatapojaan jatkuvasti. Jos osaamisen kehittäminen pysähtyy, putoaa myös pohja kilpailukyvyn perustalta (Ojala 2002: 29; Hyppänen 2007: 96). Keskipintaisella osaamisella ei voi menestyä kilpailussa, sillä puutteellinen osaaminen ei mahdollista uusien palveluiden kehittämistä, saatiakaan johtoasemaa markkinoilla (Viitala 2005: 27). Puutteet henkilöstön osaamisessa näkyvät usein myös puutteina palvelun laadussa ja asiakastyytyvyydessä sekä henkilöstön hyvinvoinnissa.

Osaamisen johtaminen esimiestyön ja organisaation johdon välillä

Osaamisen ja oppimisen johtaminen koostuu lähiesimiestyöstä sekä organisaation johtamistyön tueksi luoduista strategioista, visiosta, prosesseista, työkaluista ja toimintatavoista (Sydänmaanlakka 2007: 24; Suomen Ekonomit 2014: 6). Osaamisen johtaminen on vahvasti yhteydessä organisaation strategiseen johtamiseen. Sen avulla voidaan varmistaa, että organisaatiossa kehitetään juuri oikeita osaamisalueita, joiden avulla strategiset tavoitteet voidaan saavuttaa. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001: 94; Hyppänen 2007: 96; Salojärvi 2009 b: 148.) Osaamisen johtamisen kokonaisuus on laaja ja strategiatyön sekä oppimisen tukemisen lisäksi se käsittää koko johtamisjärjestelmän, nykyisten osaamisten sekä osaamistarpeiden arvioimisen ja tunnistamisen, osaamisen kehittämissuunnitelmien tekemisen sekä osaamisen hankinnan. (Viitala 2005: 14; Hyppänen 2007: 96.)

Jotta osaamisen johtaminen olisi tehokasta, sitä on tapahduttava organisaation jokaisella johtamistasolla. Osaamisen johtamisen painopisteet ja välineet muuttuvat sitä mukaa, mistä johtamisen tasosta on kysymys. Mielestäni osaamisen johtaminen on organisaation tasolla loogista jakaa kahteen osa-alueeseen. Ensimmäinen osa-alue on organisaation strateginen osaamisen johtaminen (knowledge management), joka tapahtuu organisaation ylimmän johdon tasolla, organisaation strategioiden ja visioiden kautta. Toinen osa-alue taas on osaamisen johtaminen esimiestyössä, josta vastuussa ovat toimintayksiköiden esimiehet ja johtajat. Esimiestyössä osaamista ja oppimista johdetaan toimintayksiköissä organisaation johdon luomien strategioiden pohjalta, erilaista osaamisen ja oppimisen johtamisen välineitä ja foorumeita käyttäen.

Viitala (2004: 184) on luonut knowledge management käsitteen vastapariksi käsitteen knowledge leadership, joka tarkoittaa osaamisen johtamista esimiestyössä. Osaamisen johtamisessa esimiestyössä Viitala näkee tärkeänä johtaa oppimista, sen sijaan että johdettaisiin pelkästään nykyistä olemassa olevaa osaamista.

Mitä paremmin osaamisen johtamisen osa-alueet kommunikoivat keskenään, sitä johdonmukaisempaa ja tehokkaampaa osaamisen johtaminen koko organisaation kannalta on, sillä käytännössä kumpikin osa-alue luo edellytyksiä toisen osa-alueen onnistuneelle osaamisen johtamiselle.

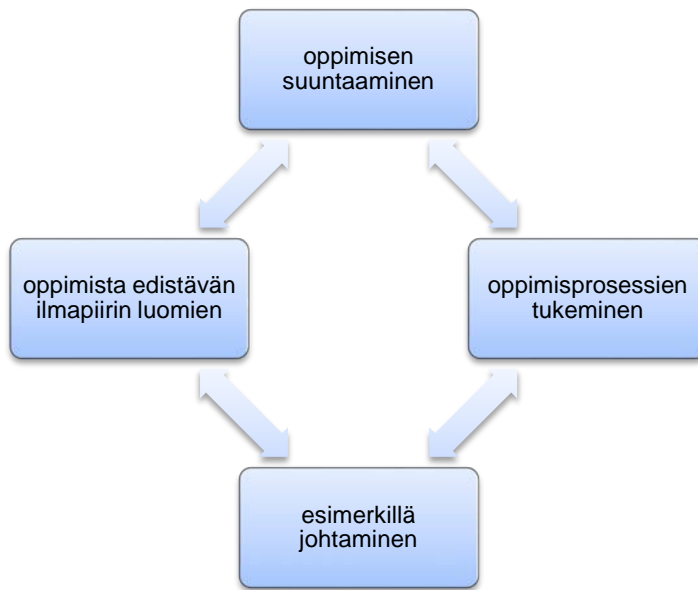
Organisaation ylin johto on ratkaisevassa asemassa osaamisen johtamisen osalta. Heidän strategiset valintansa sekä päätöksenteko määrittävät sitä, mitkä asiat organisaatiossa ovat johtamisen näkökulmasta tärkeitä ja ensisijaisia ja millä keinoilla organisaatiossa kehitetään kilpailukykyä. (Viitala 2005: 24; Koskinen 2006: 15.)

Se mitä organisaation ylin johto päättää ja valitsee, ohjaa organisaation muuta johtoa kuten lähiesimiestyötä tekeviä esimiehiä ja johtajia. Strategiat muuttuvat tuloksiksi vasta toimintayksiköissä ja näin ollen jokaisen yksikön esimiehen rooli on strategioiden toimeenpanossa keskeisessä roolissa myös osaamisen johtamisessa. Osaamisen johtamisen keskeiset haasteet ovat kuitenkin samoja jokaisella johtamistasolla. Ne kulmineeruvat kysymykseen siitä, mitä osaamista esimiehen omalla vastuualueella pitäisi olla ja mitä osaamista tulisi kehittää, jotta toimintayksikkö voi saavuttaa tavoitteensa. (Viitala 2005: 297.)

Esimiestyössä osaamisen johtamisen ensimmäinen vaihe on avata organisaation strategia ja toimintayksikön perustehtävä ja osoittaa suunta osaamisen käyttämiselle sekä uuden osaamisen kehittämiseksi (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001: 124). Koska osaaminen ja tieto ovat lähes aina ihmisissä, on osaamisen johtaminen on esimiestyön tasolla vuorovaikutteista ihmisten johtamista erilaisten johtamisenprosessien ja rakenteiden sekä yksilö- ja ryhmäkeskusteluiden avulla (Viitala 2004: 127-130; Koskinen 2006: 14; Suomen Ekonomit 2014: 7). Osaamisen johtaminen esimiestyössä on aina läheisesti yhteydessä organisaation ja toimintayksikön perustehtävään ja tämän vuoksi osaamisen johtamistyötä on tehtävä jatkuvasti osana päivittäistä johtamista (Koskinen 2006: 8-9).

Viitalan (2004: 184) mukaan osaamisen johtaminen esimiestyössä tarkoittaa oppimista edistävää johtamista, jossa esimies selkiyttää osaamisen kehittämisen suunnan, luo oppimista tukevaa ilmapiiriä ja tukee yksilöiden sekä ryhmän oppimisprosesseja. Oppimista esimies johtaa Viitalan mukaan luomalla refleksiivistä keskustelua ja oppimista tukevia järjestelmiä ja toimintamalleja yhdessä työntekijöidensä kanssa sekä innostaa työntekijöitään kehittymään oman esimerkkinsä välityksellä.

Viitala on tehnyt laajan tutkimuksen osaamisen johtamisesta esimiestyössä (2002). Hänen tutkimuksensa pohjalta esimiestyössä osaamisen johtamisen elementeiksi (kuvio 1.) nousivat oppimisen suuntaaminen, oppimista edistävän ilmapiirin luominen, oppimisprosessien tukeminen sekä esimerkillä johtaminen. Oppimisen suuntaaminen sisältää oppimistavoitteiden määrittelemisen organisaation strategiasta ja visiosta käsin kohti tulevaisuuden osaamistavoitteita. Oppimista edistävän ilmapiirin luominen on työyhteisön ilmapiirin sekä esimiehen ja hänen työntekijöidensä välisen vuorovaikutuksen kehittämistä. Oppimisprosessien tukemiseen liittyy ryhmän kokonaisosaamisesta huolehtiminen sekä yksikön kehittymisen ja oppimisen tukeminen. Viimeinen elementti, esimerkillä johtaminen, on oman ammattitaidon kehittämistä ja innostumista sekä sitoutumista työhön ja muutoksiin. Jos esimies ei omalla esimerkillään näytä suuntaa, on työntekijöidenkään vaikea arvostaa itsensä kehittämistä ja innostua saatikka sitoutua. (Viitala 2004: 187-190.)



Kuvio 1. Osaamisen johtamisen ulottuvuudet. (Viitala 2004: 187).

2.1 Oppiva organisaatio

Osaamisen ja oppimisen johtamiseen organisaatiotasolla liitetään usein ajatus oppivasta organisaatiosta (Senge 1994). Oppivan organisaation määritelmä on vuosien saatossa muuttunut ja se on määritelty hieman eri tavalla määrittelijästä riippuen.

Viitala (2005: 50) on kuvannut oppivaa organisaatiota sellaiseksi, joka kykenee prosessoimaan kokemuksiinsa ja hyödyntämään oppimisen mahdollisuuksina organisaation sisäiset ja ulkoiset tapahtumat, tekijät sekä kilpailijat. Oppiva organisaatio myös kerää ja prosessoi tietoa sekä käyttää sitä aktiivisesti. Oppivan organisaation johdon tehtävänä on edistää työtä ja oppimista tukevaa ilmapiiriä, kokeilua, kommunikointia ja kokemuksista oppimista. Oppivassa organisaatiossa Viitalan mukaan kaikilla työntekijöillä on vastuu tiedon keräämisestä, tutkimisesta ja käyttämisestä.

Otalan (2002: 167) mukaan oppivassa organisaatiossa keskeistä on tiimityö ja tiimissä oppiminen, systeemiajattelu, vapaa tiedonkulku kaikilla organisaation tasoilta toisille, henkilöstön jatkuva oppiminen ja sen palkitseminen, sekä kyky kyseenalaistaa strategiat ja sopeutua muuttuviin strategioihin. Oppivassa organisaatiossa päätöksenteko on hajautettua ja johtaminen osallistavaa.

Järvinen (2004: 52) nostaa esille oppivan organisaation suhtautumisen virheisiin. Oppivassa organisaatiossa virheet, ongelmat ja ristiriidat ovat kehittymisen perusta ja sen vuoksi niiden esille nostaminen on tärkeää, jotta niistä voidaan oppia ja estää ongelman toistuminen sekä parantaa tuotantoa ja palvelun laatua.

Sydänmaanlakan (2007: 55) määritelmän mukaan oppivalla organisaatiolla on kyky sopeutua ja muuttua sekä uudistua jatkuvasti ympäristön vaatimusten mukaisesti, sillä se oppii kokemuksistaan ja pystyy nopeasti muuttamaan toimintatapojaan. Sydänmaanlakka (2007: 58-59) on määritellyt oppivan organisaation selkeästi ja monipuolisesti. Hänen määritelmänsä sisältyvät edellä mainitun lisäksi kymmenen osatekijän lista. Lisätaukseen kuuluvat Sengen (1994) nimeämät viisi osatekijää sekä Marquardtin (1996) esille nostama dialogin tärkeys;

- systeemiajattelu
- sisäiset toimintaa ohjaavat mallit
- itsensä johtaminen
- tiimioppiminen
- yhteinen visio
- dialogi

Sengen ja Marquardtin osatekijöiden lisäksi Sydänmaanlakka on nimennyt seuraavat tekijät oppivan organisaationsa määritelmään;

- strateginen oppiminen
- palautejärjestelmien käyttö
- tietojärjestelmien hyödyntäminen
- osaamisen ja tiedon jakaminen

Sydänmaanlakka (2007: 56) muista poiketen, käyttää mieluummin termiä ”älykäs organisaatio”, oppivan organisaation sijaan. Hänen mielestään on oleellisempaa puhua organisaation oppimisesta kuin oppivasta organisaatiosta, sillä kaikki organisaatiot oppivat joka tapauksessa. Älykkään organisaation kyvykkyyksinä Sydänmaanlakka luettelee muutostarpeiden huomaamisen varhaisessa vaiheessa, kilpailijoita nopeamman oppimisen sekä uusien asioiden nopean käytäntöön viemisen. Hän on myös kuvannut älykkään organisaation toimintaa oppimisen ja työsuoritusten parantamiseen kannustavana, virheitä sallivana ja niistä oppivana. Älykkäällä organisaatiolla on myös selkeä visio ja arvot,

jotka ohjaavat sen toimintaa, se pitää hyvää huolta henkilöstön osaamisesta, sitoutumisesta ja hyvinvoinnista, toimii lähellä asiakasta ja huolehtii kestävästä kehityksen periaatteiden toteutumisesta. Älykkäässä organisaatiossa henkilöstöjohtaminen toimii hyvin ja oppimista tuetaan erilaisilla suorituksen-, osaamisen- ja tiedon johtamisen prosesseilla sekä luodaan suotuisat oppimisympäristöt. (Sydänmaanlakka 2007: 55-57, 221.)

2.2 Suorituksen johtamisen yhteys osaamisen johtamiseen

Suorituksen johtaminen on merkittävässä roolissa osaamisen johtamisessa. Suorituksen johtamisen on nähty luovan pohjan muille henkilöstöjohtamisen prosesseille, kuten osaamisen ja tiedon johtamiselle. Sydänmaanlakan (2007: 229-231) mukaan suorituksen, osaamisen ja tiedon johtamisen prosessit ovat tiiviissä yhteydessä toisiinsa ja osaamisen ja tiedon johtaminen voidaan nähdä osana laajempaa suorituksen johtamisen kokonaisuutta. Näin suorituksen johtamisen keinoin voidaan tukea työntekijöiden sekä koko organisaation oppimista ja kehittymistä sekä osaamisen tehokasta käyttämistä.

Suorituksen johtamisen prosessi luo hyvän pohjan suunnitelmalliselle oppimiselle, eli osaamisen kehittämiseksi. Suorituksen johtaminen tuo oppimisen johtamiseen suunnitelmallisuuden lisäksi määrätietoisuutta, joka auttaa viemään opitut asiat nopeasti käytäntöön ja käyttämään niitä työtehtävien hoitamisessa. (Sydänmaanlakka 2007: 75-77.)

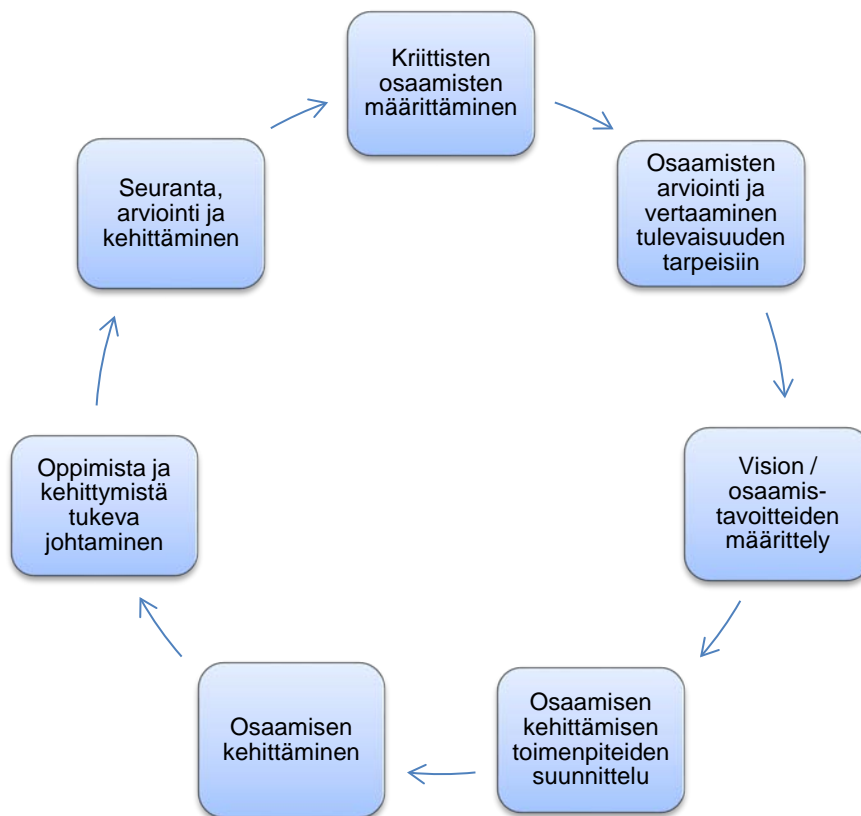
Järvelän ja Poikelan (2007:185-186) mukaan suorituksen johtamisen yhteys oppimiseen ja sen johtamiseen on ollut satunnainen. Heidän mukaansa työssä oppimista ei voi rakentaa sattuman varaan vaan oppimisen tukeminen ja johtaminen vaativat suorituksen johtamista. Vaikka osaamisen johtaminen on ollut pidempään osa suorituksen johtamista, ei osaamista ole nähty kehittyvänä ilmiönä, vaan enemmänkin nykyisten osaamisen johtamisena kohti hyviä suorituksia. Oppimista tulisi johtaa kuitenkin suorituksen johtamisen keinoin, sillä osaaminen ei perustu vain tietoon ja tekemiseen vaan myös osallistamiseen ja oppimiseen.

Sydänmaanlakka on yhdistänyt oppimisen ja suorituksen johtamisen prosessin seuraavalla tavalla. Ensin suunnitellaan mitä on tehtävä, millä osaamisella ja kuinka osaamista kehitetään, jotta tavoitteeseen päästään. Sen jälkeen uusi osaaminen vietään nopeasti käytäntöön, sitä arvioidaan ja reflektoidaan, jotta voidaan ymmärtää muutosta ja opittua syvällisemmin. Sen jälkeen opittua on mahdollista soveltaa ja testata käytössä, jolloin

opitusta ja toiminnasta saadaan palautetta, jonka avulla työt voidaan tehdä vielä paremmin. Lopuksi opitut asiat dokumentoidaan, jotta niitä voidaan hyödyntää myöhemmin vastaavanlaisessa toiminnassa. (Sydänmaanlakka 2007: 76-77.)

Osaamisen johtamisen prosessi

Osaamisen johtamisen sekä kehittämisen prosessi (kuviot 2.) lähtee aina organisaation nykytilan tunnistamisesta, ydinosaamisten tai kriittisten osaamisten tunnistamisesta ja määrittämisestä sekä vision ja strategian määrittelystä. Seuraava vaihe osaamisen johtamisen prosessissa on nykyisten osaamisten arvioiminen ja niiden vertaaminen tulevaisuuden osaamistarpeisiin. Sen jälkeen voidaan määrittellä osaamistarpeet ja suunnitella osaamisen kehittämisen toimenpiteet ja lähteä kehittämään osaamista yksilö, sekä työryhmä tasoilla. Osaamisen kehittämisessä ja oppimisessa tärkeää on oppimista ja kehittymistä tukeva johtaminen. Jos johtaminen ei ole kunnossa, ei kehittyminenkaan toteudu toivotulla tavalla. Osaamisen johtamisen prosessin viimeinen vaihe on seuranta ja arviointi, jolloin arvioidaan miten osaaminen on kehittynyt ja onko osaamisen avulla päästy organisaation tai toimintayksikön tavoittelemiin tavoitteisiin. (Viitala 2005: 15, 61-87; Hyppänen 2007: 96-111; Sydänmaanlakka 2007: 19, 78-83.)



Kuvio 2. Osaamisen johtamisen prosessi. (Mukaiillen Viitala 2005: 87; Sydänmaanlakka 2007; Hyppänen 2007: 96).

2.3 Oppiminen

Vaikka osaaminen on organisaatioiden kilpailukyvyyn perusta, ei kilpailukyky kestä ennallaan, jos osaamista ei uusita ja kehitetä riittävän nopeasti vastaamaan tulevaisuuden tarpeita. Osaaminen ja tieto ovat kalleimpia kustannuseriä useissa tuotteissa ja palveluissa ja huippuosaaminenkaan ei kanna pitkälle, jos organisaation osaaminen ei uusiudu kokoajan. Uusiutuminen edellyttää innovatiivisuutta ja jatkuvaa uuden opettelua, ollakseen kilpailukyvyyn perusta. (Ojala 2002: 28-29; Sydänmaanlakka 2007: 16.)

Muutokset muuttavat nykyistä osaamista riittämättömäksi ja haastavat kehittymään ja oppimaan uutta. Tämän vuoksi muutos ja oppiminen ovat aina sidoksissa toisiinsa sekä reaktioita toisilleen. Vastaavasti uuden oppiminen mahdollistaa muutoksen ja kehityksen. Muutos voi vaatia uusien taitojen ja toimintatapojen omaksumista, mutta myös kykyä oppia pois vanhasta ja totutusta. Kun henkilöstön oppimiskyky on hyvällä tasolla, se

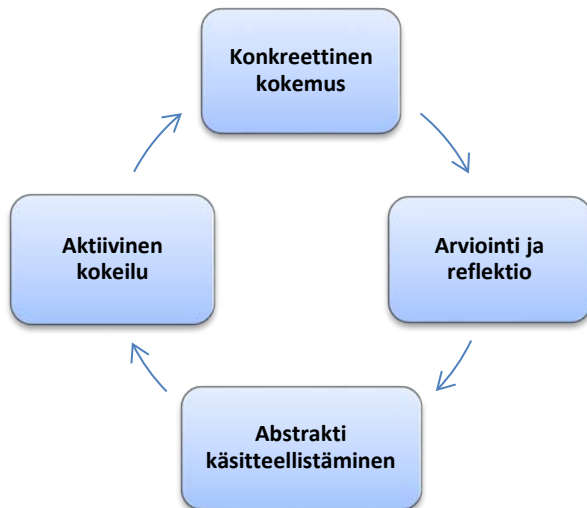
mahdollistaa isoistakin muutoksista selviytymisen, sillä muutoksessa, yksilö- tai organisaatiotasolla, on aina kyse ihmisten kyvystä oppia. (Viitala 2005: 29-30; Työ- ja elinkeinoministeriö 2012: 12-17.)

Järvinen & Poikela (2007: 187) nostavat esille osaamisen kehittämiseen liittyen oppimisesta ja oppimisen johtamisesta keskustelemisen tärkeyden. Sen lisäksi osaamisen kehittäminen vaatii organisaatiolta osallistavaa johtamista, tiedon johtamista ja suorituksen johtamista. Osaamisen johtamisen he näkevät organisaation oppimisen näkökulmasta kokonaisvaltaisena huolehtimisena siitä, ettei työyhteisössä tai organisaatiossa ole oppimista haittaavia tekijöitä.

Yksilön ja tiimin oppiminen

Yksilön oppiminen on kaiken oppimisen, kuten myös organisaation oppimisen lähtökohta (Järvinen & Poikela 2000: 321; Sydänmaanlakka 2007: 50). Yksilön oppiminen on prosessi, jossa hankitaan tietoa ja kokemuksia, jotka muuttavat ja kehittävät yksilön toimintaa. Sydänmaanlakan mukaan oppiminen on hyvä nähdä taitona, jota on mahdollista kehittää. Oppiminen tai oppimiskyky ei ole pelkkä olemassa oleva ja muuttumaton ominaisuus, sillä oppimiskyky muodostuu monista yksittäisistä asioista, kuten asenteista, suunnitelmallisuudesta, oppimistekniikoista ja aikaisemmista tiedoista ja kokemuksista. (Sydänmaanlakka 2007: 50.)

Kolb (1984) on luonut tunnetun kokemusoppimisen mallin (kuvio 3.). Hänen mallissaan oppiminen lähtee konkreettisesta kokemuksesta. Sen jälkeen kokemusta arvioidaan ja havainnoidaan, jotta sitä voidaan ymmärtää. Arvioinnin jälkeen kokemuksen ja arvioinnin pohjalta ihminen käsitteellistää uuden oppimansa ja sen jälkeen uutta opittua testataan aktiivisesti käytännössä. Kolbin malli perustuu käytännössä siihen, että ihminen reflektoi omia kokemuksiaan ja toimintaansa, jonka jälkeen hän määrittelee ja pukee opitun sanoiksi, jotta voi kokeilla uutta tapaa toimia ja oppii näin kokemuksen refleктоimisen ja käsitteellistämisen sekä testaamisen avulla. (Kolb 1984: 25-44.)



Kuvio 3. Kokemusoppimisen malli. (Mukaillen Kolb 1984: 42).

Koska päätöksenteko ja itse työ tapahtuu entistä enemmän tiimitasolla, täytyy oppimisen tapahtua myös tiimeissä (Ojala 2002: 184; Sydänmaanlakka 2007: 51-52). Yksilön oppiminen tarvitsee tuekseen hyvän oppimisympäristön ja muiden työntekijöiden tuen. Oppimista tukeva tiimi, joka kehittää yksilöiden osaamista, on yksilön työssäoppimisen tärkein edellytys. (Järvinen & Poikela 2007: 178.)

Ojalan (2002: 185) ja Sydänmaanlakan (2007:52) mukaan yksilön ja tiimin oppiminen on sitä helpompaa ja tehokkaampaa, mitä paremmin tiimin jäsenet tuntevat toisensa ja tulevat toimeen, kykenevät kommunikoimaan ja käsittelemään tiimin sisäisiä konflikteja sekä jakamaan ja yhdistämään osaamistaan. Tämän vuoksi tiimin osaaminen ei ole sen jäsenten osaamisten summa, vaan enemmän. Työyhteisön osaaminen muodostuu organisaation kilpailueduksi vasta, kun työntekijöiden osaaminen saadaan yhteiseen käyttöön jakamalla ja yhdistämällä se toisten työntekijöiden osaamisten kanssa (Ojala & Ahonen 2005: 33).

Oppimisen ja innovaatioiden kannalta työelämän tehostaminen on ongelmallista. Koska oppimiseen ei voi pakottaa, eikä innovaatioita suunnitella, on luotava mahdollisuuksia oppimiselle sekä innovaatioiden syntymiselle. Oppiminen ja innovaatiot edellyttävät aikaa ja tilaa ja sen vuoksi työn tehostamistoimenpiteitä ja kustannussäästöjä tehtäessä olisi hyvä kiinnittää huomiota siihen, onko työn kehittämiseen sekä uusien ja parempien

työtapojen ja ideoiden syntymiselle todellisuudessa suotuisat olosuhteet. (Hamel 2007: 76; Valpola 2012: 61; Tuominen 2014: 48-56.)

Vaikka esimies on merkittävässä roolissa työntekijöiden oppimisen kannalta, on vastuu oppimisesta ja ammattitaidon kehittämisestä kuitenkin yksilöllä itsellään. Koska ketään ei voi pakottaa oppimaan ja kehittymään, on esimiesten ja organisaation johdon vastuulla mahdollistaa olosuhteet, tuki ja menetelmät, joiden avulla yksilön oppiminen mahdollistuu. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001: 95; Viitala 2005: 23-24; Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010: 147; Mielityinen 2015: 136.)

Oppimisen esteet

Oppimista tapahtuu jatkuvasti, mutta työssä oppimisessa ongelmana on usein se, että oppiminen ei ole riittävän tavoitteellista, eikä osaamista osata sanoittaa. Puutteellista työssäoppimisesta tekee myös se, että kehittymisen tarpeita ei välttämättä aina edes tiedosteta ja työtavat ja ajattelun rakenteet saattavat olla hyvin jäykkiä. (Mielityinen 2015: 137.)

Muita oppimisen esteitä voivat olla muun muassa alhainen oppimismotivaatio, ajan puute, liian vähäinen aika opitun reflektointiin, tiedon ja osaamisen jakamisen sekä tiimien yhteisten tavoitteiden puutteet, huonot kommunikaatio- ja vuorovaikutustaidot, huonot henkilösuhteet ja epämääräiset toimintatavat (Sydänmaanlakka 2007: 45-47). Yksi merkittävä oppimisen este voi olla myös se, että yksittäisen työntekijän tai työryhmän voimavarat ovat sidottu liiksi nykyisiin tehtäviin. Jos aikaa tai energiaa muutokselle, oppimiselle ja harjoittelemiselle ei ole, ei oppimista voi myöskään tapahtua. Tämän vuoksi esimiesten on tärkeää inventoida työntekijöidensä resurssien riittämistä myös oppimiseen ja muutoksiin. (Viitala 2005: 323.)

Esimiestyön merkitys oppimisessa

Viitalan (2005: 322) mukaan toimintayksikön esimies on työntekijöidensä oppimisprosessin tärkein tukija. Työssä oppimisen tukemisessa hänen tehtävänä on luoda mahdollisimman suotuisat oppimisolosuhteet, jossa motivoituminen ja sitoutuminen mahdollistuvat (Järvinen & Poikela 2000: 316; Hyppänen 2007: 144). Esimiehen vastuulla on

tukea yksittäisten työntekijöiden sekä tiimien oppimista ja suunnitella tulevaisuuden osaamistarpeita sekä luoda oppimista tukevia rakenteita. (Ojala 2008: 257; Niiranen ym. 2010: 147; Kuntatyönantajat 2011: 26).

Valmentava johtajuus on todettu viime vuosina vaikuttavimmaksi osaamisen johtamisen johtamistavaksi. Viitala (2012) ennustaa, että tulevaisuudessa valmentava johtaminen tulee olemaan entistäkin suuremmassa roolissa. Terävän & Mäkelä-Pusan (2011: 161) mukaan valmentava johtaminen on työntekijän ja esimiehen välistä yhteistyötä, jossa esimies tukee työntekijän onnistumista ja suoriutumista yhdessä työntekijän kanssa hänen osaamistaan ja suorituksiaan arvioimalla, sekä häntä valmentamalla. Ristikangas & Ristikangas (2010: 12-14) nostavat esille, että valmentava johtajuus on kokonaisvaltainen tapa vaikuttaa ja tulla vaikutetuksi. Heidän näkemyksensä mukaan se on arvostavaa ja osallistavaa, tavoitteisiin tähtäävää yhteistyötä, jossa valmentamisen avulla työntekijöiden potentiaali valjastetaan työn tavoitteiden ja organisaation päämäärien käyttöön. Heidän mukaansa valmentavassa johtamisessa erityisen tärkeää on työntekijöiden voimaantuminen, oppimista tukevien olosuhteiden luominen sekä luottamus. Valmentavan johtamisen ytimenä Ristikankaat pitävät suorituksen johtamista, tekemisen ja oppimisen ohjaamista oikeaan suuntaan sekä työntekijöiden ajattelun tukemista ja merkitysten rakentamista (Ristikangas & Ristikangas 2010: 38).

Esimiestyön ohella organisaation kulttuurilla on valtava merkitys, niin osaamisen johtamisessa, kuin oppimisenkin johtamisessa. Organisaation kulttuuri, visio ja strategiat, arvot, sekä toimintamallit antavat tukea, ohjausta, tilaa ja mahdollisuuksia esimiesten johtamistyölle.

3 Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus

Osaamisen johtamisen mallin kehittämisidea lähti alun perin kiinnostuksesta ihmisten johtamista kohtaan. Olin pohtinut esimiestyötä tehdessäni sitä, millainen johtaminen edesauttaa työntekijöiden ja työyhteisöjen hyvinvointia, työntekijöiden ja tiimien itsestä ongelmaratkaisua, hyvää ja turvallista ilmapiiriä, aktiivista työssä oppimista ja osaamisen jakamista sekä perustehtävässä menestyksekkäästi pärjäämistä.

Tein kehittämistyönä osaamisen johtamisen mallin Kalliolan setlementin esimiesten käyttöön. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli arvioida ja mallintaa osaamisen johtamisen mallin kehittämisprosessia. Osaamisen johtamisen mallin tarkoituksena on helpottaa ja selkiyttää osaamisen johtamista esimiestyössä ja tehdä osaamisen ja oppimisen johtamista näkyväksi. Sen on tarkoitus tarjota työvälineitä, ajatuksia ja tietoa sekä rakennetta lähiesimiestyössä tehtävään osaamisen johtamiseen.

Osaamisen johtamisen malli koostuu osaamisen johtamisen teoretisestä, osaamisen johtamisen käytännöstä sekä osaamisen johtamisen työkaluista. Käytäntö on tehty yhdessä kehittämistyöhön osallistuneiden viiden Kalliolan Lapsi- ja perhepalveluiden toimintayksikön johtajan sekä heidän esimiehensä kanssa toiminnallisissa työpajoissa, yhdistämällä osaamisen johtamisen teoria- ja tutkimustietoa sekä johtajien käytännön osaamista ja kokemusta. Käytännön osuus sisältää yhdessä kehittämisryhmän kanssa valitut osaamisen johtamisen teemat, jotka johtamistyössä ovat tärkeässä roolissa osaamisen johtamisen näkökulmasta. Kehittämistyötä ohjasivat toimintayksiköiden perustehtävät sekä kysymys, kuinka voimme johtaa osaamista entistä paremmin. Osaamisen johtamisen työkalut on tehty kehittämistyön tarpeesta osaamisen johtamista helpottamaan ja konkretisoimaan. Osaamisen johtamisen malli on tehty salatulle internetsivustolle ja se toimii osaamisen johtamisen työvälineenä Kalliolan setlementin esimiehille. Osaamisen johtamisen mallin käytettävyyttä ja jakamista helpottaa sen sijainti internetsivustolla.

4 Kehittämistyön ympäristö

Osaamisen johtamisen malli tehtiin kehittämistyönä Kalliolan setlementille, Kalliolan lastensuojelun peruspalveluiden vastuualueella. Kehittämistyössä oli mukana viiden toimintayksikön johtajat sekä vastuualuejohtaja. Minä toimin työpajoissa fasilitaattorina sekä työpajojen ohjaajana. Työpajat koostuvat osaamisen johtamisen mallin käytännön osuuden sisällön tuottamisesta ja kehittämistä. Ennen opintovapaalle jäämistä, toimin yhden Kalliolan Kannatusyhdistys ry:n lastensuojelun sijaishuollon toimintayksikön johtajana.

Kalliolan setlementti on vuonna 1919 perustettu pääkaupunkiseudulla toimiva monialayhdistys, joka tuottaa sosiaalialan palveluita, sekä pitää yllä kansalaistoimintaa ja vapaaehtoistyötä. Setlementin toiminta-ajatus perustuu läpi elämän kestävään oppimi-

seen, elämänhallinnan edistämiseen, vuorovaikutuksen tukemiseen sekä yhteisöllisyyden toteuttamiseen. Setlementin toimintaa ohjaavat arvot ovat erilaisuuden hyväksyminen, luottamus ihmisten ja yhteisöjen kykyyn ratkaista itsenäisesti ongelmia, tasa-arvo, sekä yksilön oikeuksien kunnioittaminen. (Setlementtiliitto 2015 a.) Kalliolan setlementin visiona on olla vastuullinen edelläkävijä, joustava ja luotettava yhteistyökumppani sekä innovatiivinen palveluntuottaja (Kalliolan setlementti 2015 b). Kalliolassa on töissä noin 200 kokopäiväistä työntekijää, 200 tuntitoimista työntekijää sekä noin 100 vapaaehtoistyöntekijää (Kalliolan setlementti 2015 a).

Setlementtityö alkoi Lontoossa 1880-luvulla köyhien ihmisten asuinalueilla ja sen tavoite oli edistää sivistystä ja ehkäistä sosiaalisia ongelmia. Suomessa setlementtityö alkoi 1918 ja samalla perustettiin Suomen ensimmäinen setlementtitalo Helsingin Kallioon. (Setlementtiliitto 2015 b.)

Kalliolan setlementin alaisuuteen kuuluu Kalliolan Nuoret ry, Kalliolan Kannatusyhdistys ry sekä Kalliolan Senioripalvelusäätiö. Kalliolan lastensuojelutyö on Kalliolan Kannatusyhdistys ry:n alaista toimintaa (Kalliolan setlementti 2015 a).

Kalliolan lastensuojelutyö

Kalliolan lastensuojelutyö tarjoaa lastensuojelun sijaishuoltoa 12-18-vuotiaille nuorille, jotka eivät voi asua kotona ja joita ei voida hoitaa tukipalveluin tai perhehoidossa. Sijaishuollon lisäksi Kalliolan lastensuojelun avopalvelut tarjoavat perhetyötä, ammatillista tukihenkilötoimintaa ja nuorten itsenäistymisen tukityötä lastensuojelun avohuollon tukitoimena tai jälkihuoltona. (Kalliolan setlementti 2015 a.)

Lastensuojelun sijaishuolto toteutetaan nuorisokodeissa. Nuoret ovat nuorisokodeissa huostaan otettuina tai avohuollon tukitoimin sijoitettuina. Asiakkuudet nuorisokodeissa kestävät muutamista kuukausista muutamiin vuosiin. Nuorten hoito on yksilöllistä ja perustuu sijoituksen tavoitteisiin, jotka ovat usein nuoren kotiin paluu tai itsenäistymisen tukeminen. Nuorisokotien henkilökunta koostuu ohjaajista, sairaanhoitajasta sekä yksikön johtajasta. Nuorisokotityö on kolmivuorotyötä ja ohjaajien tehtäviin kuuluvat nuorten hoito-, kasvatusta- ja ohjaustehtävät, perhe- ja verkostotyö, kirjalliset työt sekä kodinhoidolliset tehtävät. Yksikön johtaja toimii toimintayksikkönsä työntekijöiden esimiehenä ja vastaa nuorisokodin toiminnasta.

5 Kehittämistyön menetelmät

Osaamisen johtamisen mallin kehittäminen koostui useista eri osa-alueista, joita olivat kehittämistyön suunnittelu ja aiheen tarpeellisuuden arvioiminen, taustateoriaan ja tutkimuksiin tutustuminen, osaamisen johtamisen käytänteiden kehittäminen yhdessä kehittämistyöhön osallistuneiden johtajien kanssa, teoria paketin kasaaminen, mallin vieminen internetsivustolle, osaamisen johtamisen mallin implementoiminen organisaatiossa sekä kehittämistyön arvioiminen. Minä vastasin kehittämistyön etenemisestä sekä materiaalin tuottamisesta ja kasaamisesta.

Koska kyseessä oli toiminnallinen kehittämistyö, olivat käytetyt menetelmät hyvin kirjavia ja ne valikoituivat tarpeen mukaan. Menetelmiltään opinnäytetyö voidaan luokitella tutkimukselliseksi kehittämiseksi ja se sisältää toimintatutkimuksen, konstruktivisen tutkimuksen sekä hieman myös palvelumuotoilun ja innovaatioiden tuottamisen piirteitä.

Kehittämistyön tutkimuksellinen osuus sisälsi taustateoriaan ja tutkimuksiin tutustumista sekä kehittämistyön arvioinnin toteuttamisen. Kehittämistyön arviointia toteutettiin sessiarvioinnin keinoin koko kehittämistyön ajan. Arviointi oli summatiivista sekä formatiivista arviointia. Toiminnallinen osuus kehittämistyöstä koostui työpajoista, joissa erilaisin yksilö- ja ryhmätyöskentelyn menetelmin luotiin osaamisen johtamisen käytäntöä kehittämistyöhön osallistuneiden johtajien kanssa. Työskentely työpajoissa oli fasilitoitua ja fasilitoidut työpajat voi lukea yhdeksi kehittämistyön menetelmäksi.

Tutkimuksellinen kehittäminen on luonteeltaan sellaista, että siinä pyritään ratkaisemaan käytännöstä nousseita ongelmia tai uudistamaan käytäntöjä (Rantanen & Toikka 2009:4). Tässä kehittämistyössä tavoitteena on osaamisen johtamisen mallin luomisen avulla tukea yksiköiden johtajia osaamisen johtamisessa, edistää työryhmien oppimista ja osaamisen käyttämistä sekä pärjäämistä perustehtävässä ja kehittää osaamisen johtamista osana toimintayksikön päivittäistä sekä strategista johtamista. Tutkimuksellinen kehittäminen on myös systemaattisen teoriasta sekä käytännöstä nousevan tiedon keräämistä, käyttämistä ja kriittistä arviointia, jossa käytetään monipuolisesti erilaisia menetelmiä ja jossa aktiivinen vuorovaikutus kohderyhmän kanssa korostuu. Se sisältää myös tiedon tuottamista, uusien yhteistyösuhteiden rakentamista, muutoksen hakemista ja ohjaamista, sekä liikkumista tuntemattomalla alueella, epävarmuuden kohtaamista ja haasteiden käsittelyä. Tutkimuksellisuus tarkoittaa kehittämistyössä sitä, että tehdyt ratkaisut ja tuotettu tieto rakentuvat olemassa olevan tiedon päälle ja että työssä siirrytään

teoria tiedosta käytäntöön, teoriaa hyödyntäen. (Ojasalo ym. 2014: 18-21.) Työpajoissa osaamisen johtamisen käytäntöä luotiin olemassa olevan teoria ja tutkimustiedon pohjalta ja yhdistettiin sitä johtajien osaamiseen ja kokemuksiin, sekä tutkittiin sitä, kuinka pystyisimme jatkossa johtamaan osaamista aiempaa paremmin.

Tässä kehittämistyössä metodeilla ei ollut yhtä keskeistä roolia kuin tieteellisessä tutkimuksessa, sillä kehittämistoiminnan tavoite oli ensisijaisesti saada aikaan konkreettista muutosta, sekä tuotosta siitä, kuinka johdamme osaamista paremmin (Rantanen & Toikka 2009: 4-10; Ojasalo ym. 2014: 20).

Tämän kehittämistyön yksiä oleellisimpia menetelmiä, ovat toiminnalliset ja osallistavat menetelmät, joiden avulla tuotettiin tietoa sekä pyrittiin muuttamaan ja kehittämään toimintaa yhdessä prosessiin osallistuvan kohderyhmän kanssa (Rantanen & Toikka 2009: 9). Menetelmien tarkoitus on myös sitouttaa kehittämistyöhön osallistuvat johtajat sekä menetelmien avulla luoda yhteistä todellisuutta, eli osaamisen johtamisen kulttuuria kyseisen vastualueen sisälle. Kehittämistyön aikataulua ja projektisuunnitelmaa käytiin yhdessä läpi ja kehittämistyön sujumista sekä aikaansaannoksia arvioitiin yhdessä kohderyhmän kanssa kehittämistyön aikana.

Kehittämistyön lähestymistavat

Ojasalo ym. (2014: 51-52) tuovat esille, että kehittämistyössä on usein piirteitä useasta erilaisesta lähestymistavasta. Tässä kehittämistyössä, joka oli pääasiassa tutkimuksellista kehittämistä, oli mukana myös piirteitä toimintatutkimuksesta. Kehittämistyön tavoitteena oli luoda uutta tietoa ja ymmärrystä osaamisen johtamisesta ja siinä painottuivat sekä tiedon tuottaminen, että käytännön muutoksen aikaansaaminen. Kohteena oli organisaation ja ihmisten, tässä tapauksessa yksikön johtajien toiminnan muuttaminen ja kehittäminen ja aikaan saadun muutoksen käytäntöön vieminen oli merkittävässä roolissa. Kehittämistyössä oli myös muita toimintatutkimukselle tyypillisiä piirteitä, kuten kohderyhmän aktiivinen osallistuminen kehittämistyöhön sekä se, että kehittämistyössä käytettiin useita erilaisia osallistavia menetelmiä, jotka mahdollistivat aktiivisen osallistumisen ja vuorovaikutuksen kohderyhmän sisällä kehittämistyön aikana. (Ojasalo ym. 2014: 37-61.)

Toimintatutkimuksen ohella kehittämistyö sisälsi myös konstruktivisen tutkimuksen lähestymistapojen piirteitä. Näitä olivat muun muassa se, että tavoitteena oli käytännön ongelmien ratkaiseminen uuden konkreettisen tuotoksen ja työvälineiden avulla. Edellä mainitut toimintatutkimuksen lähestymistavat ovat myös luokiteltavissa konstruktivisen tutkimuksen menetelmiksi, kuten tiivis vuoropuhelu teorian ja käytännön välillä, sekä tuotoksen eli osaamisen johtamisen mallin käytännön toimivuuden ja hyödyllisyyden arviointi. (Ojasalo ym. 2014: 37-38.)

Kehittämistyössä käytettiin myös palvelumuotoilua lähellä olevia menetelmiä, erityisesti osaamisen johtamisen mallin sisältöön ja käytettävyyteen liittyen. Tarkoituksena oli luoda valmis osaamisen johtamisen malli internetsivustolle organisaation johtajien käyttöön ja kehittää ja muovata sitä mahdollisimman käyttäjäläheiseksi ja toimivaksi yhdessä kohderyhmän kanssa. (Ojasalo ym. 2014: 72.) Osaamisen johtamisen mallin kehittämisessä käytettiin erilaisia ideointi ja ongelmanratkaisumenetelmiä ja toiminnalliset työpajat olivat fasilitoituja. Työpajoissa käytetyt menetelmät olivat hyvin lähellä sekä palvelumuotoilun, että myös innovaatioiden tuottamisen menetelmiä, vaikka kyse ei ollutkaan puhtaasti palvelun muotoilusta tai kaupallisesta innovaatiosta. (Ojasalo ym. 2014: 65-82.)

6 Kehittämistyön kuvaus

Osaamisen johtamisen mallia lähdettiin tekemään, jotta pystyttäisiin paikallistamaan osaamisen johtamisen ja kehittämisen kriittiset vaiheet ja huomioimaan ne esimiestyössä. Lastensuojelutyö jota Kalliolassa tehdään, sisältää monia eri työvaihteita ja prosesseja asiakastyöstä verkostotyöhön, sekä raportoinnista kodinhoidollisiin tehtäviin, joissa esimies on mukana tukemassa ja ohjaamassa työntekijöitä. Työssä painottuu vahvasti sosiaalialan etiikka ja lastensuojelulaki. Työntekijöiden tekemä työ on hyvin itsenäistä ja vastuullista työtä ja sen vuoksi johtaminen sisältää paljon tavoitteiden määrittämistä, suoritusten seuraamista, vastuuttamista, kannustamista, kyseenalaistamista, valmentamista, pohdintaa, yksilö- sekä ryhmätyöskentelyä, päätöksentekoa ja priorisointia.

Lastensuojelutyön arki on hektistä ja esimiestyön näkökulmasta kriittisiä kohtia, joissa esimiestyössä voi onnistua tai epäonnistua, on useita. Esimiestyössä on monesti priorisoitava ja valittava mihin aikaansa käyttää. Hektisen arjen keskellä imu asiakastyöhön

on kova ja esimiestyön tärkeät prioriteetit, kuten henkilöstön osaamisen johtaminen ja hyvinvoinnin tukeminen saattavat helposti jäädä syrjään vaikka ovatkin avainasemassa työn tuloksen ja työssä suoriutumisen kannalta.

Osaamisen johtamisen mallin tarkoitus on tehdä osaamisesta ja sen kehittämisestä näkyvää sekä helpottaa osaamisen ja oppimisen johtamista niin, että mahdollisimman suuri osaamispotentiaali saadaan perustehtävän palvelukseen. Osaamisen johtamisen malli voi toimia työkaluna, ajatuksena tai rakenteena toimintayksikön esimiestyölle. Se voi auttaa toimintayksikön perustehtävän selkeyttämisessä ja antaa konkreettisia työvälineitä osaamisen johtamiseen sekä helpottaa työntekijöiden oppimisen johtamista ja osaamisen käyttöön saamista.

Osaamisen johtamisen malli koostui osaamisen johtamisen teoriasta, käytännöstä ja työkaluista. Osaamisen johtamisen käytäntö tehtiin toiminnallisissa työpajoissa yhdessä avo- ja laitospalveluiden johtajien kanssa alkuvuodesta 2015. Työpajoissa käytettiin osaamisen johtamisen teoriaa ajatusten ja keskustelun avauksena sekä työskentelyn tukena, johtajien osaamisen ja kokemuksen rinnalla.

Työpajatyöskentelyssä, jossa osaamisen johtamisen käytäntöä ja luotiin, lähestyttiin osaamisen johtamista sen kautta, miten työntekijöiden ja tiimien osaamista johdetaan erilaisissa tilanteissa ja kuinka voimme tehdä sen paremmin. Sen lisäksi tutkittiin, mitä ovat ne tilanteet ja forumit, joissa oppimista tapahtuu, osaamista käytetään sekä jaetaan. Käytäntö syntyi yhdistämällä osaamisen ja oppimisen johtamisen tutkimus- ja teoria tietoa yksikön johtajien osaamiseen sekä kokemuksiin. Työpajoissa käytettiin erilaisia yksilö- ja ryhmätyöskentelymenetelmiä ja minä toimin työpajojen fasilitoijana sekä vastasin kehittämistyön edistymisestä ja osaamisen johtamisen mallin kasaamisesta. Kehittämistyössä pidettiin mukana Kalliolan strategioita sekä visiota, mutta koska teemana oli osaamisen johtaminen esimiestyössä, keskityttiin osaamiseen ja sen johtamiseen toimintayksiköiden perustehtävän ja perustehtävässä tarvittavan osaamisen näkökulmasta.

6.1 Kehittämistyön aikataulu ja eteneminen

Työskentely alkoi lokakuussa 2014 osaamisen johtamisen teoriaan ja tutkimustietoon tutustumalla. Osaamisen johtamisen lisäksi keskityin myös yleisellä tasolla johtamista, oppimista ja työhyvinvointia koskeviin teemoihin, sillä ne liittyvät läheisesti osaamisen

johtamiseen. Taustateoriaan tutustuminen kesti lokakuusta helmikuuhun 2015. Työpajojen ja osaamisen johtamisen mallin suunnittelu alkoi marraskuussa 2014 yhdessä kehittämistyöhön osallistuneen vastuualueen johtajien kanssa ja kesti lähes koko työpajaprosessin ajan. Koska kyse oli kehittämistyöstä ja työ oli prosessimaista, ajatukset ja tavoitteet osaamisen johtamisen mallin osalta hahmottuivat ja muuttuivat jonkin verran suunnittelun ja työpajatyöskentelyn aikana. Kaikki viisi toiminnallista työpajaa, joissa osaamisen johtamisen mallin käytänteet luotiin, toteutuivat tammikuun 2015 ja huhtikuun 2015 välisenä aikana.

Varsinainen osaamisen johtamisen mallin kasaaminen alkoi helmikuussa 2015 ja lopullinen osaamisen johtamisen malli joka vietiin salatulle internetsivustolle, oli valmis joulukuussa 2015. Syys- ja lokakuussa 2015 toteutin kehittämistyöhön osallistuneille johtajille loppuhaastattelun, jonka tarkoitus oli sekä toimia osana mallin käytön implementointia, että saada tietoa arviointia varten siitä, kuinka kehittämistyö oli sujunut ja mitä hyötyä osaamisen johtamisen mallista on ollut. Syyskuussa 2015 alkoi kehittämistyön prosessin kuvauksen sekä arvioinnin kirjoittaminen. Osaamisen johtamisen mallin implementointi tapahtui syyskuusta 2015 alkaen. Kehittämistyön aikataulu löytyy liitteistä (liite 1).



Kuvio.4. Kehittämistyön eteneminen.

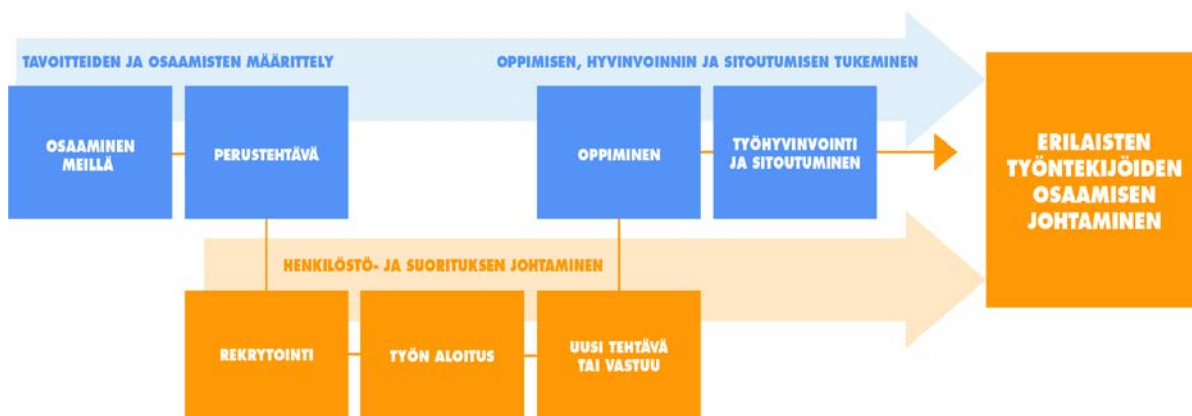
6.2 Kehittämistyöhön valitut teemat ja niiden sisällöt

Osaamisen johtamisen mallin kehittämistyöskentelyä varten valitsimme työskentelyn teemoiksi johtamistyömme näkökulmasta tärkeitä ja kriittisiä osaamisen johtamisen teemoja. Työskentelyyn ensiksi valitut teemat valikoituvat pitkälti osaamisen johtamisen kirjallisuuden ja tutkimusten pohjalta ja yhdessä kehittämistyöhön osallistuneiden johtajien kanssa teemojen valintaa käytiin vielä yhdessä läpi. Osa teemoista muuttui ja hioutui kehittämisprosessin aikana ja joitakin teemoja yhdisteltiin toisiinsa. Lopulliset kehittämistyön teemat olivat seuraavat;

- osaaminen meillä
- perustehtävä

- rekrytointi
- työn aloitus
- uusi tehtävä tai vastuu
- oppiminen
- työhyvinvointi, sitoutuminen, motivaatio ja työilmapiiri
- erilaisten työntekijöiden osaamisen johtaminen

Työskentely aloitettiin määrittämällä Kalliolan lastensuojelutyössä tarvittavaa osaamista sekä avaamalla toimintayksiköiden perustehtävät. Kun toimintayksiköiden perustehtävät, tavoitteet ja osaamisen oli määritelty, siirryttiin henkilöstö- ja suorituksen johtamisen teemoihin, joissa tutkittiin, kuinka huomioimme osaamisen merkityksen uusia työntekijöitä rekrytoitaessa, uusien työntekijöiden aloittaessa sekä työntekijöiden tehtävien ja vastuiden, eli suorituksen johtamisen näkökulmasta. Sen jälkeen siirryimme tutkimaan kuinka esimiestyössä pystymme paremmin johtamaan työntekijöiden ja tiimien oppimista, sekä vaikuttamaan työhyvinvointiin ja sitoutumiseen. Lopulta viimeisenä teemana tutkimme, kuinka johdamme erilaisten työntekijöiden osaamista. Työskentelyn polku (kuvio 5.) oli hyvin dynaaminen ja kaikki teemat olivat yhteydessä kehittämistyön lopputulemaan, eli siihen, miten erilaisia työntekijöitä johdetaan, osaamisen johtamisen näkökulmasta.



Kuvio 5. Osaamisen johtamisen kehittämistyön eteneminen.

Kaikista kahdeksasta teemasta, jonka parissa työskentelimme, tehtiin yhteenveto, joka löytyy osaamisen johtamisen mallista osaamisen johtamisen käytänteiden kohdalta. Teemojen tuotokset toimivat muistutuksena, rakenteena ja työkaluina, sekä osittain

myös tsekkauslistana kyseisten teemojen osalta osaamisen johtamisessa. Tehtyjä tuoksia on myös mahdollista käyttää uusien esimiesten perehdyttämisessä, sekä osaamisen johtamisen rakenteita tarkasteltaessa. Tärkeä osa teemojen parissa työskentelyä, olivat teemoihin liittyvät orientaatiotehtävät (taulukko 1.). Orientaatioiden avulla tulevaan työskentelyyn valmistauduttiin ennen työpajoja ja muodostettiin omakohtaista käsitystä tulevasta teemasta.

Taulukko 1. Työpajojen teemat ja orientaatiotehtävät

| Työpaja | Teema | Orientaatiotehtävä |
|-------------------|--|---|
| 1. Työpaja | Perustehtävä Osaaminen meillä Rekrytointi | Miltä näyttää valmiiksi hahmoteltu perustehtävä ympyrä, miten muokkaisit sitä? Mitä osaamista perustehtävän suorittaminen vaatii? Rekrytointiprosessin hahmottaminen. |
| 2. Työpaja | Työn aloitus Työtehtävien ja vastuiden johtaminen | Hyvät kokemukset uusien työntekijöiden aloittamisesta Miksi alku oli onnistunut? |
| 3. Työpaja | Oppiminen ja sen johtaminen | Miten kehittäte itseänne? Miten kehittäte työntekijöitä ja tiimiä? |
| 4. Työpaja | Työhyvinvointi, sitoutuminen, motivaatio ja työilmapiiri | Missä työhyvinvointiin, sitoutumiseen, motivaatioon tai työilmapiiriin liittyvässä asiassa olet onnistunut esimiehenä? Mikä on johtanut onnistumisiin? |
| 5. Työpaja | Erialaisten työntekijöiden osaamisen johtaminen | Oletko inventoinut osaamista omassa toimintayksikössäsi? Jos olet, miksi ja miten? |

Kahdeksan osaamisen johtamisen teeman lisäksi, joihin loimme käytänteet, työskentelemme myös osaamisen johtamisen työkalujen kehittämisen parissa. Osaamisen johtamisen malli voi itsessään toimia työkaluna tai infopakettina osaamisen johtamisessa. Sen lisäksi muita työkaluja, joita kehittämistyön tiimoilta tehtiin, olivat perustehtäväympyrä ja perustehtävässä tarvittavien osaamisten listaus, henkilökohtainen kehityssuunnitelma, sekä työkalu osaamisen arviointiin, paikallistamiseen ja kehittämiseen.

Työssä tarvittava osaaminen ja toimintayksiköiden perustehtävät

Työyhteisön toimivuus edellyttää selkeää perustehtävää, eli näkemystä siitä, mitä varten työpaikka on olemassa ja mitä tavoitetta varten työpaikalla työskennellään. Järvisen (2008: 49-65) mukaan epäselvä perustehtävä tai se, ettei sitä ymmärretä samalla tavalla, voi helposti hajottaa työyhteisön energiaa ja synnyttää työntekijöiden välisiä konflikteja. Koska esimies ei aina ole alaistensa työn asiantuntija, hänen täytyy auttaa heitä käyttämään osaamistaan työyhteisön perustehtävän ja tavoitteiden suuntaan.

Yksikön johtajan tehtävä on varmistaa toimintayksikön perustehtävän toteutuminen ja auttaa työntekijöitä ymmärtämään mitä varten työpaikka on olemassa ja mitä tavoitteita kohti työskennellään (Lönngqvist 2007: 9). Työntekijöiden osaamista ja oppimista ei voi johtaa, jos ei ole tiedossa, mitä varten työpaikka on olemassa ja millaista osaamista perustehtävän hoitaminen onnistuneesti vaatii. Osaamisen ja oppimisen johtaminen tapahtuu sekä esimiestyön, että yksikön perustehtävän, tavoitteiden, tulevaisuuden visioiden ja strategioiden kautta. (Sydänmaanlakka 2007: 132.) Perustehtävä ilmaisee yleisellä tasolla organisaation olemassaolon sekä toiminnan tarkoituksen. Organisaation toimintaa, tapahtumia ja kehittämistä tulisi tarkastella aina perustehtävän näkökulmasta, sillä organisaation menestys on vahvasti sidoksissa siihen, kuinka hyvin perustehtävässä onnistutaan. (Järvinen 2004: 46; Lönngqvist 2007: 26; Salmi, Rovio & Nikkola 2010: 99.)

Perustehtävä on Lönngqvistin (2007: 26-27) mukaan omaksuttu ihanteellisesti silloin, kun jokainen työntekijä kokee olevansa yhteydessä työpaikkansa perustehtävään sekä silloin kun työntekijät pystyvät vastaamaan samankaltaisesti siihen kysymykseen, minkä vuoksi kyseisellä työpaikalla ollaan. Organisaatiot menestyvät kun esimies ja organisaatio saavat työntekijät sitoutumaan perustehtävän tavoitteisiin ja organisaation päämääriin (Juuti 2013: 10). Selkeä perustehtävä myös vähentää epävarmuutta siitä, tehdäänkö toimintayksikössä oikeita asioita (Niiranen ym. 2010: 95) ja helpottaa toimintayksikön ongelmiin puuttumista, kun on selvyyttä siitä, mikä on työpaikan ja työn tekemisen tarkoitus (Järvinen 2008: 86).

Asiantuntija työssä, jossa työyhteisön jäsenet osallistuvat aktiivisesti operatiiviseen toimintaan ja jossa työ ja sen tulokset ovat vaikeasti nähtävissä ja mitattavissa, on vaarana perustehtävän hämärtyminen. Tämän vuoksi työn tavoitteiden ja perustehtävän selkeys ja niistä keskusteleminen auttavat työyhteisöä ja työntekijöitä keskittymään työssään oikeisiin asioihin. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001: 125.)

Hyypä (2000: 128-129) nostaa esiin keskustelun tärkeyden perustehtävään liittyen. Hyypän mukaan perustehtävä on aina tilannesidonnainen ja sen määrittely on osa johtajuuden ja organisaatiodynamiikan ydintä, sillä perustehtävä kytkee yksittäiset työntekijät osaksi organisaatiota. Hyypä on myös määritellyt perustehtävän luonteeltaan enemmän kysymykseksi kuin vastaukseksi, koska perustehtävän tutkiminen on yhtä tärkeää, kuin valmiiksi määritelty perustehtävä.

Osaamisen johtamisen ja kehittämisen haasteina on pidetty osaamisten tunnistamisen ja kartoittamisen vaikeutta ja sitä, että osaamisen käsitteitä ja tavoitteita ei ole selkeästi yhdessä määritelty. Epäselvyydet osaamisen ja osaamisen johtamisen käsitteissä sekä tavoitteissa voivat helposti aiheuttaa sekavuutta ja turhia erimielisyyksiä. (PA-Consulting Group 2004: 10; Sydänmaanlakka 2007: 136; Suomen Ekonomit 2014: 28.)

Epäselvyyksien välttämiseksi aloitimme työskentelyn käymällä läpi Kalliolan nuorisokotien perustehtäviä sekä perustehtävässä tarvittavaa osaamista. Osaamisten osalta tutkimme, mitä nuorisokotien perustehtävässä tarvittava osaaminen on ja miten se on yhteydessä perustehtävään. Perustehtävän ja osaamisten määrittelyllä luotiin yhteistä käsitystä siitä mistä puhumme, kun puhumme ”osaamisesta meillä”.

Nuorisokotien perustehtävänä on pitää nuorista huolta, hoitaa ja kasvattaa sekä opettaa nuoria oman elämänsä hallintaan ja ohjata heitä itsenäiseen elämään. Nuori saa turvallisia ja luotettavia vuorovaikutussuhteita, joissa nuoren identiteetin vahvistuminen ja psyykinen eheytyminen mahdollistuu. (Kalliolan setlementti 2015 b.)

Perustehtävässä tarvittavat tärkeimmät osaamiset kirjattiin ensin ylös ja sen jälkeen osaamiset jaettiin teemojen mukaan omiksi osa-alueikseen. Osaamisten listauksen tarkoituksena oli luoda pohja keskustelulle osaamisesta ja yhteistä käsitystä siitä, mistä puhumme kun puhumme ”osaamisesta meillä”. Osaamisten teemoittelun tuloksena syntyi kuusi perustehtävän sisältämää osaamisaluetta, jotka olivat arki (nuorisokodin arjessa tehtävä työ), omaohjaajatyö, perhetyö, verkostotyö, työelämätaidot ja tiimityö. Osaamisalueista tehtiin perustehtäväympyrä, jota voi käyttää työkaluna osaamisten arvioimisessa ja kehittämisessä sekä perustehtävän osa-alueiden hahmottamisessa.

Rekrytointi

Henkilöstön rekrytointi ja perehdyttäminen ovat yksiä esimiestyön osa-alueita, joilla on tiivis yhteys toimintayksikön osaamispääomaan (Sydänmaanlakka 2007: 111-116; Kuntatyönantajat 2011: 6). Salojärven (2009 a: 119) mukaan rekrytointi on yksin kaikkein strategisimmista henkilöstöjohtamisen prosesseista. Sen avulla voidaan parhaimmillaan vaikuttaa organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamiseen, mutta sen lisäksi rekrytoinnin seuraukset voivat pahimmillaan olla hyvinkin kauaskantoisia.

Uuden työntekijän rekrytointi lähtee usein tarpeesta täyttää avoin toimi, mutta osaamisen johtamisen kannalta se on myös mahdollisuus saada uutta hyödyllistä osaamista ja asennetta organisaatioon. Rekrytointi kytkeytyy vahvasti osaamisen johtamiseen erityisesti silloin, kun kyse on organisaation pyrkimyksestä hankkia ja kehittää osaamistaan (Salojärvi 2009 b: 149-150).

Aloitimme työskentelyn rekrytoinnin osalta hahmottelemalla nykyistä rekrytointiprosessiamme ja näin loimme yhteistä käsitystä rekrytoinnista, jonka kautta pääsimme tarkastelemaan rekrytointia yhtenä osaamisen johtamiseen liittyvänä osa-alueena. Sen jälkeen lähdimme työskentelemään sen parissa, miten pystymme jatkossa rekrytoimaan suunnitelmallisimmin oikeanlaista osaamista toimintayksiköihin, niin että osaaminen ja tarve kohtaisivat sekä kuinka saamme alusta asti otettua uuden osaamisen toimintayksiköiden käyttöön.

Uuden työntekijän aloitus

Uuden työntekijän perehdyttämisessä yksikön esimiehen rooli on merkityksellinen, sillä hän kantaa päävastuun perehdytyksen suunnittelusta ja voi omalla toiminnallaan parhaimmillaan myötävaikuttaa perehdytyksen kulkuun (Viitala 2005: 252; Niiranen ym. 2010: 144-146). Kun sopiva työntekijä haettuun tehtävään löytyy, on oleellista se, kuinka hyvin uuden työntekijän kokemus ja osaaminen pystytään liittämään työyhteisön yhteiseen osaamispääomaan. (Lönngqvist 2007: 45). Tämän vuoksi perehdyttämisen merkitys on uuden osaamisen käyttämisen ja jakamisen kannalta ensiarvoisen tärkeä (Kuntatyönantajat 2011: 6).

Uuden työntekijän aikaisempi osaaminen ja työtavat on hyvä ottaa huomioon ja käydä niistä keskustelua sekä kartoittaa niitä, jotta uuden työntekijän työtavoista voidaan oppia mahdollisimman paljon ja hyödyntää niitä sekä osaamista ja vastata mahdollisiin osaamisen kehittämistarpeisiin heti työsuhteen alussa (Hyppänen 2007: 198-199). Myös työyhteisön ja organisaation kokeneempien työntekijöiden vahvuudet on tärkeää tunnistaa, jotta niitä voidaan hyödyntää uusien työntekijöiden perehdytyksessä (Kiviranta 2010: 14-15).

Uuden työntekijän aloitukseen on syytä panostaa monestakin syystä. Perehdytykseen ja rekrytointiin kuluu sekä aikaa että rahaa ja mitä nopeammin ja helpommin uusi työntekijä pääsee osaksi työyhteisöä ja oppimaan, käyttämään sekä jakamaan osaamistaan, sitä helpommin työn aloitusta ja perehdytystä voidaan tukea ja arvioida ja sitä suuremman hyödyn uuden työntekijän aloittaminen tarjoaa työyhteisölle ja perustehtävälle. Työn aloituksen alkuvaiheessa tehdyt panostukset voivat parhaimmillaan kantaa myös pitkälle tulevaisuuteen.

Uuden työntekijän aloitukseen liittyen työskentelimme sen parissa, mikä osaamisen johtamisen kannalta on oleellista uuden työntekijän aloituksessa, sekä miten työn aloitusta tuetaan ja arvioidaan, jotta uuden työntekijän vastaanottaminen, työn aloittaminen ja osaamisen käyttöönotto onnistuisi mahdollisimman hyvin.

Vastuut ja tehtävät

Sosiaalialan organisaatioiden keskeinen resurssi on henkilöstön osaaminen ja henkilöstöön sekä johtamiseen kohdistuvat osaamistarpeet muuttuvat ja laajenevat. Ne haastavat kiinnittämään huomiota johtajan ja henkilöstön osaamiseen, sen ylläpitämiseen ja kehittämiseen. (Niiranen ym. 2010: 93.) Työn vaatimusten ja tavoitteiden muuttuessa on myös työtapojen muututtava ja niiden toimivuutta arvioita ja kehitettävä aktiivisesti tarpeen mukaan. Henkilöstön osaaminen näkyy usein juuri työsuorituksissa, joten sen vuoksi työtehtävät ja vastuut on tärkeää pitää aktiivisesti johtamisen kohteina.

Mitä enemmän työntekijä osaa, sitä paremmat edellytykset hänellä on lähtökohtaisesti onnistua työtehtävien sekä vastualueiden hoitamisessa. Työtehtävien ja vastuiden johtaminen on puhtaasti suorituksen johtamista, jossa oleellista on se, että tiedetään mikä on vastuun tai tehtävän tavoite, seurataan suoritusta, annetaan palautetta ja kehitetään

toimintaa jatkoa ajatellen. Nuorisokodin perustehtävä koostuu suuresta määrästä erilaisia vastuita ja tehtäviä ja mitä paremmin ne hoituvat, sitä paremmin perustehtävä toteutuu. Työssä oppiminen työtä tekemällä ja uusien vastuiden ja työtehtävien saaminen ja niissä pärjääminen liittyy vahvasti työssä kehittymisen ja tämän vuoksi työn suoritusten sujuminen vaatii suorituksen johtamisen lisäksi myös ymmärrystä osaamisen ja oppimisen johtamisesta. Uudet ja sopivan haastavat vastuut ja työtehtävät ovat hyviä myös lisäämään työntekijän motivaatiota ja sitoutumista sekä osaamista.

Vastuiden ja tehtävien teemassa lähdimme tutkimaan suorituksen johtamista ja sitä, miten pystymme panostamaan päivittäisjohtamisessa paremmin suorituksen johtamiseen, sekä suorituksen johtamisen avulla johtamaan työntekijöiden työssä oppimista.

Oppiminen

Työstä nousevien ongelmien ratkaiseminen vaatii entistä enemmän osaamista ja osaaminen taas kykyä oppia. Henkilöstön kehittämisen painopiste on siirtynyt yhä enemmän kouluttamisesta työn arkeen ja työssä oppimiseen. (Ojala & Ahonen 2005: 164-165; Järvinen & Poikela 2007: 178.) Suurin osa oppimisesta tapahtuu työssä työtä tekemällä ja sen vuoksi työssä oppiminen täytyy organisoida (Ojala 2002: 245; Sydänmaanlakka 2007: 74; Colin 2007: 202-203). Mitä paremmin oppimisen merkitys on tiedostettu ja oppiminen on organisoitu, sitä nopeammin ihmiset saadaan oppimaan, jakamaan osaamistaan sekä käyttämään sitä. Jotta organisaatio voisi ohjata työntekijöiden oppimista, on työssä oppimisen, eli osaamisen kehittämisen, pohjautettava organisaation tulevaisuuden visioon sekä strategiaan (Kiviranta 2010: 134).

Koska työssä oppiminen on noussut keskeiseen asemaan organisaation menestyksen näkökulmasta, on esimiesten tärkeimpiä tehtäviä oppimisen organisoimisen lisäksi luoda työryhmille toimintaa, oppimista ja innovatiivisuutta tukeva ympäristö, määrittää osaamistavoitteet sekä ohjata oppimista. (Järvinen ja Poikela 2000: 316; Viitala 2004: 136; Sydänmaanlakka 2007: 48-49.)

Hyvin tuettu ja organisoitu työssä oppiminen voi olla työnantajalle monesti myös edullinen keino lisätä organisaation osaamispääomaa kalliisiin koulutuksiin verrattuna. Koulutuksissa voi olla myös riskinä se, että opiskeltava asia ei täysin vastaa työstä nousevia tarpeita ja koulutuksessa opittavan asian tarpeellisuutta ei aina osata nähdä tai viedä

opittua käytäntöön. Myös koulutuksissa tapahtuvat oppimisprosessit saattavat monesti olla hitaampia kuin työssäoppimisen prosessit, sillä työssäoppimisen tavoitteet nousevat aina helposti nähtävistä ongelmista, joihin on löydettävä ratkaisu oppimisen ja kehittymisen kautta.

Oppimisen teemassa tutkimme, millaisia oppimisympäristöjä toimintayksiköt ovat, miten ja missä työssä oppiminen konkreettisesti tapahtuu ja kuinka esimies voi tukea, helpottaa ja tehostaa työssä oppimista ja johtaa sitä, sekä edesauttaa uuden osaamisen siirtämistä käyttöön.

Työhyvinvointi, motivaatio, sitoutuminen ja työilmapiiri

Tuloksellisuus ja hyvinvointi ovat vahvasti toisiinsa yhteydessä, sillä hyvinvoivat työntekijät saavat helpommin aikaan tuloksia ja menestys puolestaan kasvattaa työhyvinvointia, kun työ koetaan merkitykselliseksi (Juuti 2009: 111). Tärkeimmät taloudelliset edut joihin työhyvinvointiin panostaminen usein johtaa, liittyvät sairauspoissaolojen vähentymiseen, työkyvyttömyyseläkekustannusten pienenemiseen sekä työn tuottavuuden kasvuun. Työhyvinvoinnilla on myös yhteys henkilöstön vaihtuvuuden vähenemiseen sekä työn laadun, että asiakastyytyväisyyden kasvamiseen. (Ojala & Ahonen 2005: 80; Manka ym. 2010: 13; Terävä & Mäkelä-Pusa 2011; 7.)

Työhyvinvointi ja sen edistäminen ovat tärkeässä roolissa kun puhutaan organisaation osaamisen ja oppimisen johtamisesta. Työntekijöiden hyvinvointi ja motivaatio ovat organisaation kehittymisen perusedellytyksiä (Koskinen 2006: 55; Vesterinen 2009: 269; Työ- ja elinkeinoministeriö 2012: 2). Työntekijöiden hyvinvointi ja sen edistäminen ovat henkilöstön osaamisen ja oppimisen ohella tärkeässä roolissa myös työntekijöiden suorituskykyyn liittyen (Ojala & Ahonen 2005: 32).

Työhyvinvointi ymmärretään laaja-alaisena ilmiönä johon kuuluu organisaatioon, työyhteisöön ja yksittäisiin työntekijöihin liittyviä tekijöitä. Näin ollen työhyvinvointi rakentuu toimivasta johtamisesta ja esimiestyöstä, työn organisoinnista ja työyhteisön pelisäännöistä, osaamisesta, vuorovaikutuksesta ja yrityskulttuurista. (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010: 7.) Yksi tärkeimpiä tapoja edistää työhyvinvointia, on kehittää työtä ja työ-

yhteisön toimintatapoja yhdessä työntekijöitä osallistaen, niin että kaikilla on mahdollisuus vaikuttaa omaan ja yhteiseen työhön (Ojala & Ahonen 2005: 28; Schaupp, Koli, Kurki & Ala-Laurinaho 2013: 32-33).

Viitalan (2013: 8) mukaan organisaation kustannustehokkuuden ja työn laadun kannalta oikein kohdennettu, riittävä ja osaava, hyvinvoiva, motivoitunut sekä sitoutunut henkilöstö on tehokkuuden paras tae. Työhyvinvointi on nähty yhtenä merkittävänä osaamisen kehittymisen edellytyksenä mutta sen lisäksi osaamisen ja työssä oppimisen nähdään usein edistävän selvästi työhyvinvointia (Laine 2015: 30).

Organisaatioiden kilpailukyky tulee yhä riippuvaisemmaksi organisaation tietämyksestä ja osaamisesta sekä työntekijöiden motivaatiosta, innostuksesta, luovuudesta ja aloitekyvystä (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001: 11; Hamel 2007: 78-79). Tyytyväiset ja innostuneet työntekijät ovat motivoituneita ja sitoutuneita ja voivat tuottaa sellaisia palveluita, joilla taataan asiakkaiden tyytyväisyys. Motivaatio ja sitoutuminen näkyvät myös työntekijöiden oppimisessa ja osaamisen käyttämisessä. (Ojala & Ahonen 2005: 69-70; Juuti 2013: 10.) Motivaation ja sitoutumisen yhteys osaamiseen ja sen kehittämiseen sekä käyttämiseen on suuri. Jos motivaatio tai sitoutuminen on heikkoa, ei hyvälläkään osaamisella voi yltää hyviin suorituksiin (Salojärvi 2009 b: 153-155; Viitala 2013: 8). Jos työntekijöiden oppimismotivaatio tai – kyky alkaa olla uhattuna, eikä työssä oppimiseen panosteta riittävästi, on myös organisaation tulevaisuus uhattuna, sillä ilman osaavaa ja oppivaa henkilökuntaa organisaatiot eivät voi toimia tehokkaasti ja tuloksellisesti (Saari 2013: 99).

Vaikka sitoutuminen työhön on ensisijaisen tärkeää, tiedetään, että monissa organisaatioissa työntekijät pystyisivät antamaan suuremman panoksen työlle, mitä he antavat. Muun muassa Towers Perrin tutki 2005, kuinka sitoutuneita työntekijät (86,000 työntekijää) ovat työhönsä. Tutkimuksen tulokset osoittivat että 86 prosenttia työssäkäyvistä ihmisistä antaa pienemmän työpanoksen, kuin mitä he voisivat antaa. 86 prosentista 24 prosenttia sitoutuivat heikosti ja vain 14 prosenttia työntekijöistä oli vahvasti sitoutuneita työhönsä. (Towers Perrin 2006: 1-2.) Mitä sitoutuneempia työntekijät työhönsä ovat, sitä parempiin suorituksiin he yltävät. Sitoutumista edesauttaa se, että työntekijät ymmärtävät tekemänsä työn tavoitteet sekä se, että he saavat tehdä sellaista työtä ja työtehtäviä, jotka he parhaiten osaavat. (Corporate Leadership Council 2002: 48a-48b.)

Organisaation kulttuurilla on suuri vaikutus työyhteisön ilmapiiriin ja innovatiivisen ympäristön muodostumiseen. Verkostoituminen, vuorovaikutus ja luottamus mahdollistavat innovatiivisen ympäristön muodostumisen, sellaisen, jossa kaikki yrittävät, eikä epäonnistumista tarvitse pelätä (Koivunen 2013: 91.) Työyhteisön ilmapiirin merkitys on suuri niin työhyvinvoinnin kuin oppimisenkin kannalta. Kun ilmapiiri on turvallinen ja luottamuksellinen, on helpompi käyttää ja jakaa osaamista sekä oppia toisilta. Positiivinen ja avoin ilmapiiri mahdollistavat myös epäonnistumisten käsittelemisen ja niistä oppimisen. (Viitala 2004: 200; Viitala 2005: 316; Hyppänen 2007: 107.)

Vesterisen (2009: 273) ja Ristikankaan & Ristikankaan (2010: 171) mukaan luottamus työntekijöihin ja hyvinvoinnista huolehtiminen sekä työntekijöiden mukaan ottaminen työn kehittämiseen edistää positiivista ilmapiiriä, innovointia ja lisää avoimuutta, aloitteellisuutta ja turvallisuutta sekä rohkeutta. Oppiminen, osaamisen käyttäminen ja jakaminen mahdollistuu parhaiten silloin, kun perustehtävä on selvillä ja työntekijät ovat sitoutuneita ja motivoituneita työhön. Työilmapiiri ja -hyvinvointi vaikuttavat merkittävästi sitoutumisen ja motivaation määrään ja motivaatio ja sitoutuminen taas edistävät merkittävästi työssä suoriutumista.

Työskentelimme hyvinvointiin, motivaatioon ja sitoutumiseen sekä työilmapiiriin liittyvien kysymysten parissa ja pohdimme mikä vaikuttaa motivaatioon ja sitoutumiseen, työilmapiiriin ja – hyvinvointiin ja miten niihin esimiestyöllä voi vaikuttaa.

Erilaisten työntekijöiden osaamisen johtaminen

Viimeisessä teemassa työskentelimme myös sen parissa, miten johdamme erilaisia ihmisiä ja heidän osaamistaan sekä oppimistaan. Tulimme siihen tulokseen, että henkilökohtainen kehityssuunnitelma, joka käydään läpi kehityskeskusteluissa ja tarvittaessa useamminkin, toimisi yksinkertaisena ja helppona työvälineenä kaikkien työntekijöiden kanssa. Henkilökohtaiseen kehityssuunnitelmaan työntekijä voi itse täydentää osaamistaan ja ottaa sen avulla itse vastuuta omasta oppimisestaan. Tällöin esimies toimisi oppimisen ja osaamisen jakamisen mahdollistajana ja tukijana sekä yksikön perustehtävän selkiyttäjänä.

Henkilökohtainen kehityssuunnitelma toimii myös työntekijän osaamisportfoliona. Kehityssuunnitelmassa työntekijän osaamiset on teemoiteltu toimintayksikön perustehtävän mukaisesti kategorioihin ja osaamisia luokiteltiin kahdella tavalla. Toinen luokittelu on osaaminen, joka työntekijällä on hallussa ja toinen on osaaminen, jota perustehtävässä tarvitaan, mutta se ei ole työntekijällä hallussa. Tämän kaltaisen luokittelun hyödynä on se, että kehityssuunnitelma on tulevaisuuteen ja oppimiseen orientoiva. Ne osaamiset, jotka työntekijällä on hallussa, on helpompi siirtää tiimin toisille jäsenille ja ne jotka eivät ole hallussa on mahdollista usein miten oppia tiimin toisilta jäseniltä. Näin toimintayksikön esimies saa kehityssuunnitelmien kautta tietoa henkilöstön osaamisesta ja pystyy helpottamaan työssä oppimista, osaamisen jakamista ja käyttöön ottamista tiimissään.

Toimintayksikön esimies on avainasemassa yksikkönsä ja työntekijöidensä tulevaisuuden osaamistarpeiden määrittelyssä. Esimiehen vastuulla on myös vastata yksikkönsä osaamisresursseista, kuten muistakin resursseista, jotka mahdollistavat työntekijöiden oppimisen ja osaamisen kehittämisen sekä perustehtävässä onnistumisen. (Viitala 2005: 23-24; Niiranen ym. 2010: 147.) Henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat on mainittu myös osaamisen johtamista käsittelevässä kirjallisuudessa. Muun muassa Sydänmaanlakan (2007: 170) Alasoinin (2012: 115) mukaan työntekijöiden oppimista ja kehittämistä voidaan tukea yksilöllisillä kehityssuunnitelmilla. Kehittämissuunnitelmien etu on myös se, että niiden avulla esimies on paremmin perillä henkilöstön osaamisesta ja osaamistarpeista. Henkilöstön osaamista ei voida arvioida eikä suunnitella kehittämistarpeita sekä kehittämisen toimenpiteitä, jos ei ole selkeää käsitystä henkilöstön osaamisesta ja osaamistarpeista (Salojärvi 2009: 150-151).

6.3 Työkalut

Osaamisen johtamisen malliin tehtiin työkaluja erilaisten työntekijöiden sekä työryhmien osaamisen johtamista tukemaan. Yhdessä kehittämissuunnitelman kanssa tehtiin visuaalinen perustehtävä ympyrä, perustehtävässä tarvittavien osaamisen listaus sekä henkilökohtainen kehityssuunnitelma. Sen lisäksi tein vielä toimintayksikön osaamisen johtamista tukemaan työkalun, joka toimii toimintayksikön osaamisen arvioinnin, paikallistamisen sekä kehittämisen työkaluna.

Henkilökohtainen kehityssuunnitelma on perustehtävä ympyrän sekä osaamisen listauksen lisäksi tehty yhdessä kehittämisryhmän kanssa työpajojen aikana, sekä työpajojen jälkeen. Se on tehty yksikön johtajien työntekijöiden osaamisen kartoittamista sekä kehittämistä tukemaan. Kehityssuunnitelmassa painotus on vahvasti perustehtävään liittyvässä osaamisessa sekä perustehtävässä tarvittavan osaamisen hankkimisessa. Sitä voidaan käyttää kehitys- sekä osaamiskeskusteluissa keskustelun tukena. Sen tarkoitus on auttaa työntekijää ja hänen esimiestään näkemään ja tunnistamaan työntekijän olemassa oleva sekä puuttuva osaaminen ja suunnittelemaan yhdessä, miten puuttuva osaaminen opitaan tai hallittu osaaminen jaetaan muille työryhmän jäsenille. Henkilökohtaisen kehityssuunnitelman tarkoituksena on tukea etenkin työssäoppimista ja auttaa hyödyntämään työympäristöä oppimisympäristönä. Kehityssuunnitelmaa voi käyttää myös pelkistettynä osaamisportfoliona.

Osaamisen arvioinnin, paikallistamisen ja kehittämisen työkalu on tehty työpajojen jälkeen ja sen tekemiseen kehittämisryhmä ei osallistunut. Lähdin kehittämään kyseistä työkalua, koska koin että henkilökohtaisen kehityssuunnitelman lisäksi on oltava työkalu, jonka avulla voidaan arvioida toimintayksikön ydinosaamiset, se keillä osaaminen on ja kuinka merkittävässä roolissa ydinosaamiset ovat tulevaisuudessa. Tämä työkalu on tehty yksikön johtajalle työvälineeksi työryhmän osaamisen inventoimiseen ja osaamisen arvioimiseksi tulevaisuutta varten. Kyseinen työkalu toimii sekä osaamisen inventoimisen välineenä, että myös työryhmän osaamisen kehittämisen välineenä. Sitä voidaan käyttää yhdessä työryhmän työntekijöiden kanssa osaamisen muutoksia tutkittaessa sekä osaamista paikallistaessa. Sitä on mahdollista käyttää myös yli toimintayksiköiden rajojen, yhdessä muiden yksiköiden johtajien kanssa. Yli yksikkörajojen käytettäessä se auttaa havainnollistamaan mitä osaamista kussakin yksikössä on tai ei ole ja sen avulla voidaan miettiä osaamisen jakamista yli yksikkörajojen. Yksikön osaamisen arvioinnissa, paikallistamisessa ja kehittämisessä voidaan käyttää myös apuna yksikön työntekijöiden kehityssuunnitelmia.

6.4 Työpajat

Osaamisen johtamisen malli koostui osaamisen johtamisen teoriasta, käytännöstä sekä työkaluista. Osaamisen johtamisen käytäntö tehtiin toiminnallisissa työpajoissa alkuvuonna 2015 kehittämistyöhön osallistuneiden viiden toimintayksikön johtajan, sekä heidän esimiehensä kanssa.

Työpajojen rakenne kesti lähes samana koko työskentelyn ajan. Jokaisessa työpajassa työskenneltiin 1-3 valitun osaamisen johtamisen teeman parissa. Työskentely työpajoissa tapahtui pari- ja ryhmätyöskentelynä sekä yksilötyöskentelynä työpajojen välisenä aikana. Yksilötyöskentely tapahtui orientaatiotehtävien kautta. Orientaatiotehtävien tarkoitus oli helpottaa aina seuraavan aiheen käsittelyä niin, että jokainen osallistuja tutkii ja pohtii orientaatioaihetta oman johtamistyönsä sekä työryhmänsä näkökulmasta ja tuo pohdintansa sekä tuotoksensa seuraavaan työpajaan työstettäväksi. Ryhmätyöskentelyn menetelmät olivat pääasiassa pari- sekä ryhmätyöskentelyä ja niitä tehtiin niin, että työskentelyssä käytettiin kiertäviä työpisteitä, jotta parit ja ryhmät pääsivät jatkamaan toisen ryhmän tuotoksia ja näin saatiin tuotettua lisää ideoita, sekä jalostettua ja laajennettua tuotettuja ideoita (Harisalo 2011: 76). Menetelmät olivat lähellä erilaisia aivoriihen johdannaismenetelmiä, mutta niitä ei voida puhtaasti pitää aivoriihityöskentelynä, koska ne erosivat jonkin verran alkuperäisistä aivoriihimenetelmistä, muun muassa aikataulullisista syistä. Työpajatyöskentelyssä yhdistettiin johtajien kokemusta ja teoria tietoa osaamisen johtamisesta ja sen avulla luotiin yhteistä käsitystä ja rakennetta osaamisen johtamiseen.

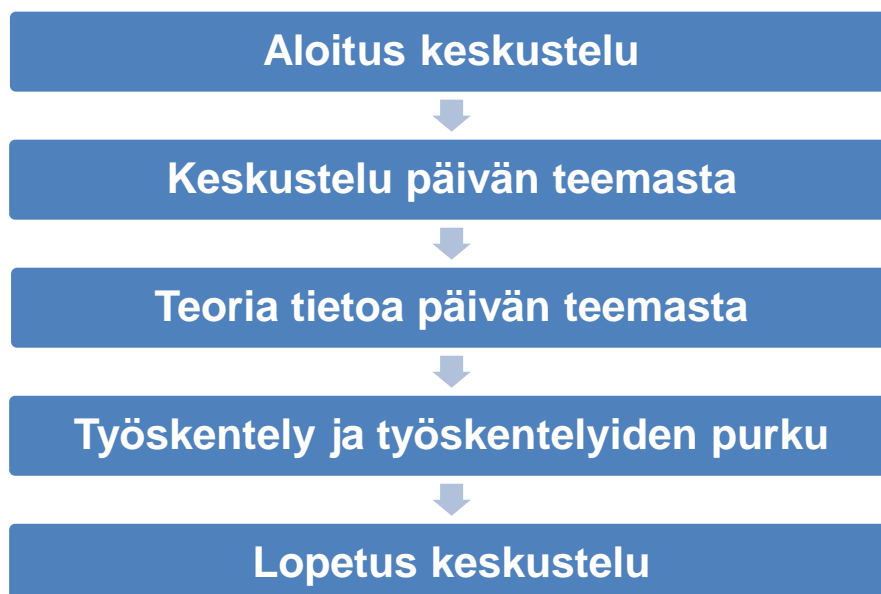
Työpajat noudattivat hyvin pitkälti Risto Harisalon (2011) näkemystä luovan ideoinnin ja ongelmanratkaisun pääsäännöistä. Työpajojen alussa purettiin orientaatiotehtävät, joiden avulla virittäydettiin työskentelyyn, käytiin läpi työpajan tavoite, pelisäännöt sekä osallistujien odotukset ja päivän aikataulu. Työpajat pidettiin aina ennalta varatuissa kokoustiloissa, jotta pystyttiin työskentelemään ilman häiriöitä ja työtilat oli valittu sen mukaan, että ne tukivat mahdollisimman paljon ideointi työtä. Tärkeää oli että tiloihin pystyttiin rakentamaan useita pieniä työpisteitä, sekä se, että tiloissa oli videotykki, kyniä, paperia ja fläppitauluja sekä kirjoitusseiniä. Työskentelyn pelisääntöjen oli tarkoitus turvata luova työskentely ja hyvä ilmapiiri. Sääntöinä oli muun muassa se, että puhelimia ei pidetä työskentelyssä mukana jotteivat ne häiritse keskittymistä, toisten ideoita saa käyttää ja jalostaa rajattomasti, kenenkään ideoita ei saa kritisoida, vaan ideoihin voidaan ottaa kantaa tai esittää kysymyksiä ”kuinka”- kysymysten kautta, sekä se, että emme puhu toistemme päälle ja pidämme huolen siitä, että kestämmme aiheessa, eli työskentelemme vain teemojen parissa, jotka liittyvät osaamisen johtamiseen. (Harisalo 2011: 76–82.)

Yhdessä tehdyt ja läpikäydyn säännöt olivat toimivia, sillä jos emme olisi rajanneet aiheessa pysymistä, olisivat ajatukset ja keskustelut helposti rönsyilleet muun muassa taloudenhoitoon liittyviin asioihin ja aikataulujen vuoksi ei ollut mahdollista lähteä seikkailemaan aiheisiin, jotka olivat kaukana esimiestyön osaamisen johtamisesta.

Työpajoissa osallistumismäärä oli hyvä, sillä vain kahdesta työpajasta oli yhteensä kaksi osallistujaa poissa. Viiden työpajan osallistujamäärä osallistujat yhteen laskettuna oli 28/30. Työskentely työpajoissa sujui hyvin ja kohderyhmä oli hyvin sitoutunut työskentelyyn ja erilaisiin ideointi ja kehittämistyön menetelmiin, joita työskentelyssä käytettiin.

Työpajan rakenne

Koska työpaja työskentely oli fasilitoituja, työpajat oli rytmitetty eri vaiheisiin ja niissä oli selkeä aloitus, välivaihe sekä lopetus (kts. kuvio 6.). Työpajat alkoivat aina aloituskeskustelulla ja orientaatiotehtävien purkamisella, jonka jälkeen siirryttiin teorian sekä keskustelun ja kokemusten kautta päivän teemaan, jonka jälkeen alkoi varsinainen työskentelyosuus, jossa tuotettiin materiaalia osaamisen johtamisen mallin käytäntöön. Työpajojen lopussa pidettiin lopetuskeskustelu, jossa päätettiin työpaja, arvioitiin aikaan saatuja tuotoksia sekä työskentelyn sujuvuutta. Työpajat olivat kestoltaan noin neljän tunnin mittaisia.



Kuvio 6. Työpajojen rakenne.

Aloituskeskustelu

Työpajat aloitettiin aina aloituskeskustelulla, jonka tarkoitus oli toimia työskentelyn lämmittelyinä sekä orientaationa. Samalla käytiin myös keskustelua osallistujien odotuksista ja toiveista työpajaa kohtaan, päivän aikataulu ja teemat sekä kerrattiin edellisessä työpajassa aikaan saatu tuotos ja kokemukset edellisestä työpajasta. Orientaatiotehtävät, joita aloituskeskusteluissa käytiin läpi, olivat esivalmistelua päivän teemaan. Ne olivat luonteeltaan ajattelutehtäviä, joissa oli tarkoituksena ajatuksen tasolla lähteä jo etukäteen käsittelemään tulevan työpajan teemaa oman johtamistyön näkökulmasta. Orientaatiotehtävät olivat toimivia ajankäytön kannalta, sillä ne helpottivat osallistujia työskentelyn teemoihin sisään pääsemiseen. Orientaatiotehtävät purettiin välillä yhdessä, välillä pareittain. Aloituskeskusteluihin työpajoissa oli varattu aikaa noin 20-30 minuuttia. Ensimmäisessä työpajassa aloituskeskustelun lisäksi käytiin läpi työpajojen säännöt ja tavoitteet.

Keskustelu päivän teemasta

Keskustelu päivän teemasta oli välillä ennen päivän teemojen teoriaa, välillä sen jälkeen. Vaihdimme keskustelun ja teorian paikkaa ja lopulta toimivaksi osoittautui keskustelu kokemusten pohjalta, ennen teorian tarkastelua. Keskustelua ohjasivat päivän teemaan liittyvät kysymykset ja keskustelulle oli varattu aikaa noin 20 minuuttia. Keskustelu teemasta käytiin välillä avoimena keskusteluna, välillä parikeskusteluina. Sen tarkoituksena oli lähestyä päivän teemoja johtajien kokemusten ja ajatusten näkökulmasta.

Päivän teeman teoria

Olin valmistellut työpajatyöskentelyt tekemällä joka työpajaa varten teoria paketin päivän teemoista. Teorian oli tarkoitus herättää lisää ajatuksia teemasta, jonka parissa oli tarkoitus työskennellä. Kävimme joka kerta myös keskustelua teoriasta ja vertasimme sitä omiin kokemuksiimme. Tämän tarkoitus oli syventää näkemystä ja tuoda lisää näkökulmia osaamisen johtamiseen, johtajien kokemuksen tueksi. Osa teoriasta oli kehittämissyhmään mielestä hyvää ja toimivaa ja antoi lisää tukea työskentelylle, osa teoriasta toisaalta oli itsestään selvää, eikä välttämättä tarjonnut lisää ajatuksia. Teorian esittelyyn ja siitä keskusteluun oli varattu aikaa noin 20-30 minuuttia.

Työskentely teemojen parissa ja työskentelyiden purku

Työpajoissa työskenneltiin keskimäärin 2-3 teeman ja tehtävän parissa. Osa tehtävistä oli luonteeltaan sellaisia, että niissä mallinnettiin nykyistä toimintamallia ja sen pohjalta tutkittiin, miten sitä voisi muuttaa ja kehittää toimivammaksi osaamisen johtamisen näkökulmasta. Osa tehtävistä taas oli uusien toimintatapojen ideointia. Työskentely tapahtui pareittain sekä ryhmissä. Välillä aihetta lähestyttiin yksilön näkökulmasta, jonka jälkeen näkökulmaa laajennettiin työskentelemällä pareittain ja lopulta yhdessä koko ryhmän voimin. Jotkut tehtävät toteutettiin kiertävinä työpisteinä, niin että aina seuraava ryhmä pääsi jatkamaan edellisen ryhmän työtä ja jalostamaan syntyneitä ideoita.

Työskentelyn tavoitteena oli saada mahdollisimman paljon näkökulmia ja ideoita esille sekä jalostaa ja muokata niitä entistä paremmiksi ja luoda näin yhteistä kulttuuria vastualueen sisälle osaamisen johtamiseen. Kaikki tehtävät purettiin yhdessä ja lopulta sovittiin, mitkä asiat viedään konkreettisesti mukaan osaamisen johtamisen malliin. Työskentely vaiheeseen oli varattu aikaa noin 60-90 minuuttia.

Lopetus

Työpajojen lopussa käytiin läpi ajatukset ja kokemukset päivän työpajasta, sekä aikaan saadut tuotokset. Lopetuskeskustelussa oli tarkoitus myös käydä läpi päivän työskentelyn sujuvuutta, jotta seuraavaa kertaa varten voidaan tehdä tarvittaessa muutoksia, jos jokin ei sujunut toivotulla tavalla. Samalla käytiin myös keskustelua siitä, mitä tänään opittua tai tuotettua, voi jo nyt alkaa käyttää omassa johtamistyössään. Aikaa lopetuskeskusteluille oli varattu noin 20 minuuttia.

6.5 Fasilitointi

Fasilitoinnilla tarkoitetaan Pepe Nummen (2007) mukaan ryhmäprosessien helpottamista ja konsultoinnista fasilitointia eroaa lähinnä siten, että se on lähempänä prosessikonsultaatiota kuin tavallista konsultaatiota. Fasilitoinnissa kokouksen tai työskentelyn fasilitaattori, ei puutu käsiteltävän aiheen tai kokouksen sisältöön vaan siihen, kuinka kokous etenee niin, että saadaan aikaan sitä, mitä on tavoiteltu. Sanotaan, että 90 prosenttia ryhmien ongelmista liittyy työskentelytapoihin, eikä itse sisältöön. Fasilitoinnin

ydin on löytää oikea työskentelytapa, jotta ryhmä pystyisi toimimaan rakentavasti. Fasilitoinnin keinoin voidaan siis helpottaa kokouksen, ideoinnin, ongelmanratkaisun tai muun työskentelyn ja keskustelun etenemistä. (Nummi 2007: 11-17.)

Alun perin osaamisen johtamisen mallia oli tarkoitus kehittää lähinnä ryhmäkeskustelun keinoin. Suunnitteluvaiheessa kehittämistyö ja sen aihe kuitenkin herätti laajasti kiinnostusta ja osallistujien määrä kasvoi kolmesta kuuteen. Tässä vaiheessa viiden, puolenpäivän mittaisen työpajan vetäminen pelkästään keskustelun keinoin ei tuntunut enää mahdolliselta eikä tarkoituksenmukaiselta, saatikaan siltä, että näin isolla porukalla päästäisiin haluttuun lopputulokseen. Tämän vuoksi työpajojen vetämisessä käytettiin erilaisia fasilitoinnin menetelmiä. Minun roolini työskentelyssä oli lähinnä työskentelyn ohjaamista, enkä juuri osallistunut pari- tai ryhmätyöskentelyihin vaan pyrin edistämään ja helpottamaan niiden etenemistä. Oleellisin osa fasilitointia, oli työpajojen tehtävien suunnittelu ennen työpajoja, työskentelyn ohjaamisen ohella.

Fasilitoidun keskustelun ja työskentelyn peruseriaatteita ovat Pepe Nummen (2007: 21-27, 52) mukaan seuraavat:

- työskentelyyn osallistujien virittäminen henkisesti paikalle, niin että kaikkien osallistujien ajatukset saadaan kohdistettua työstettävään aiheeseen
- fasiloitu tilaisuus on aina avattava, sekä suljettava, jotta kokouksen pääkohdat, tavoitteet, faktat ja aikaan saadut tulokset ja päätökset ovat kaikille selvillä
- jotta saadaan palautetta työskentelyn onnistumisesta seuraavaa kertaa ajatellen, on käytävä läpi pelisäännöt, roolit ja työskentelytavat, sekä arvioitava työskentelyn sujumista
- on käytävä läpi, miten kyseinen asia osallistujiin vaikuttaa, mitä he asiasta ajattelevat ja ovat oppineet
- sekä mitä asialle konkreettisesti tehdään, jotta saadaan tarvittavaa muutosta ja kehitystä aikaiseksi
- työskentelyn muistiinpanot on oltava kaikkien nähtävillä, jotta ryhmä pystyy keskittymään tehtävään

Vaikka toimin työskentelyn fasilitoijana, ei voida sanoa fasilitoinnin periaatteiden mukaisesti, että olisin ollut pelkästään fasilitaattorin roolissa. Koska kyseessä oli oma opin- näyttyöni, oli luonnollista, että vaikutin työskentelyn ja aiheen sisältöön. Käytännössä

fasilitointi toimi siis kehittämistyön vetämisessä yhtenä työskentelytapana tai periaatteena.

Menetelmät joita käytettiin, olivat sellaisia että niillä saatiin kaikkien osallistujien ajatukset ja mielipiteet yhteiseen työskentelyyn. Työpajoissa yhteiset pelisäännöt ja tiedossa oleva työpajojen rakenne, olivat tärkeä osa turvallisen ilmapiirin syntyä. Koska työpajatyöskentely oli luovaa kehittämistyötä sekä ongelmanratkaisua, työskentelyprosessit oli jaettu sekä ideointi- että arviointivaiheisiin, jotka pidettiin toisistaan erillään. Ideointi vaiheessa tuotettiin mahdollisimman paljon ideoita ilman niiden arviointia ja arviointivaiheessa aikaan saannoksia arvioitiin kriittisesti. Vaiheet pidettiin erillään sen vuoksi, ettei arviointi tyrehdytä ideointia ja poissulje uusien näkökulmien löytämistä. (Nummi 2007: 28; Ojasalo ym. 2014: 158.)

Käytettyjä menetelmiä olivat muun muassa MeWeUs- menetelmä, jossa ideointia ja ongelmanratkaisua lähestytään ensin omasta näkökulmasta ja sen jälkeen näkökulmaa laajennetaan yhdessä parin kanssa ja lopulta asiaa tarkastellaan yhdessä koko ryhmän voimin. Käytimme myös arvostavaa haastattelua, jossa lähdetään mallintamaan toisen taitoa tai osaamista avointen haastattelukysymysten keinoin. (Nummi 2007: 35-37, 94.) Muut käytetyt menetelmät työpajoissa olivat muun muassa kiertävät työpisteet, joissa ryhmät voivat jatkaa toistensa tuotoksia ja jalostaa toistensa ideoita, pari ja ryhmätyöt sekä erilaiset aivoriihen johdannaismenetelmät.

6.6 Kehittämistyön implementointi

Osaamisen johtamisen mallin oli tarkoitus olla käytettävissä ja kopioitavissa organisaation sisällä, joten prosessin loppuvaihe sisälsi kehittämistyön tuotoksen implementoinnin. Implementointi tapahtui Kalliolan järjestämissä niin sanotuissa esimies akatemoissa, joissa kehittämistyötä ja osaamisen johtamisen mallia, sekä sen käytettävyyttä esiteltiin organisaation johdolle ja esimiehille.

Koska osaamisen johtamisen malli sisältöineen on tehty internetsivustolle Kalliolan esimiesten käyttöön, toimii internetsivusto osana kehittämistyön implementointia. Kun kehittämistyö oli kohderyhmän kanssa saatu päätökseen työpajoissa keväällä 2015, haastattelin kehittämistyöhön osallistuneet johtajat ryhmähaastattelulla syksyllä 2015. Ryhmähaastattelu oli osa implementointia ja se tuki osaamisen johtamisen mallin ja tuotosten

käytettävyyttä, sillä haastattelussa palattiin kehittämistyöhön ja arviointiin aikaansaannoksia, sekä sitä miten mallia otetaan käyttöön johtamistyössä. Yksi osa implementointia on myös organisaation Skillhive- yhteisösovelluksen käyttäminen, johon on luotu Kalliolan esimiehille asiantuntijaparvi osaamisen johtamista varten.

7 Kehittämisprosessin arviointi

Osaamisen johtamisen malli koostui osaamisen johtamisen teoriasta, käytänteistä sekä työkaluista. Kehittämistyössä tärkeimmässä roolissa oli osaamisen johtamisen käytänteiden luominen toiminnallisissa työpajoissa, yhdessä viiden yksikön johtajan sekä heidän esimiehensä kanssa ja sen vuoksi arviointi keskittyi pääasiassa työpajojen arviointiin. Koska kyse oli kehittämistyöstä, oli perusteltua käyttää arvioinnin menetelminä prosessiarviointia. Työpajoissa arviointi toteutui työpajojen aloitus- ja lopetuskeskusteluissa ja sen lisäksi käytin päiväkirjaa reflektion ja arvioinnin välineenä. Osaamisen johtamisen mallin valmistuttua haastattelin kehittämistyöhön osallistuneet johtajat. Fokusryhmä haastattelun tarkoituksena oli arvioida kehittämistyön onnistumista ja osaamisen johtamisen mallia. Ryhmähaastattelu toimi myös yhtenä implementoinnin menetelmänä.

Työpajoissa arvioinnin kohteena olivat työpajojen sujuminen, käytetyt kehittämistyön menetelmät, yhteistyö ja kommunikaatio sekä aikaansaadut käytännön tuotokset, joista osaamisen johtamisen mallin käytäntö koostui.

Prosessiarvioinnissa arviointi on parhaimmillaan kiinteä osa kehittämishankkeen toteuttamista ja sen tarkoitus on palvella kehittämistyön päämäärien saavuttamista. Prosessiarviointi toimii kehittämistyössä johtamisen ja ohjaamisen apuvälineenä, sillä jatkuvan arvioinnin avulla saadaan palautetta kehittämistyön etenemisestä ja sen pohjalta on mahdollista tehdä muutoksia tarpeen mukaan kehittämistyön aikana. Projekteissa ja kehittämistyössä prosessiarviointi antaa jatkuvaa tietoa siitä, ollaanko menossa oikeaan suuntaan. Jos kehittämistyön onnistumista arvioitaisiin pelkästään kehittämistyön valmistuttua, ei tarvittavia muutoksia pystyittäisi tekemään, eikä myöskään paikallistamaan onnistumisia ja epäonnistumisia. Parhaimmillaan kehittämistyön arviointi on kehittämistyön aikana (formatiivista) tapahtuvaa arviointia sekä kehittämistyön tulosten (summatiivista) arviointia. (Seppänen-Järvelä 2003: 1-7.)

Seppänen-Järvelä (2003: 8) nostaa esille, että arvioinnin kannalta ei ole olennaista katsoa pelkästään projektin tavoitteiden saavuttamista vaan havainnoida koko projektin prosessinomaista polkua, sillä oleellista hänen mukaansa on se, mitä projektin aikana opitaan ja mitä tapahtuu ihmisten välisenä toimintana. Se mitä lopulta saadaan aikaan, ei välttämättä ole yhtä merkityksellistä kuin se, mitä opitaan yhdessä tekemään. Osaamisen johtamisen mallin käytänteiden luomisen tarkoituksena oli luoda rakennetta osaamisen johtamiseen esimiestyössä, mutta työpajojen tarkoituksena oli myös kehittyä ja oppia johtamaan osaamista paremmin. Tämän vuoksi oli merkityksellistä arvioida aikaansaannoksia, sekä työpajojen toimivuutta ja sitä, mitä vaikutuksia kehittämistyöllä oli kohderyhmälle.

7.1 Työpajojen itsearviointi

Työpajojen ohjaamisen ajan pidin päiväkirjaa, joka toimi itsearvioinnin ja reflektion välineenä. Arvioin sitä, kuinka hyvin olin valmistautunut, miten ajankäyttö työpajoissa onnistui, kehittämistyön menetelmien toimivuutta, työpajojen ohjausta ja fasilitointia sekä ilmapiiriä ja vireystilaa työpajoissa. Arvioinnissa oli myös mukana työpajojen osallistujamäärä. Työpajojen osallistumisprosentti oli hyvä, 93,3 prosenttia. Kahdella kerralla yksi osallistuja puuttui sairastumisen takia. Viiden työpajan osallistujamäärä oli siis yhteensä 28/30.

Oman valmistautumiseni osalta huomasin, että huolella tehty taustatyö, teoriaan tutustuminen ja sen sisäistäminen sekä etukäteen harjoitellut ja tarkasti suunnitellut tehtävät ja niiden ohjeistukset helpottivat työpajan etenemistä. Valmistautuminen antoi lisää itsevarmuutta ja muutoksia suunnitelmiin oli tarvittaessa helppo tehdä, kun työpajan runko ja tavoite oli kirkkaana mielessä. Aikataulujen osalta ajankäyttö tosin osoittautui välillä haasteeksi. Aika riitti työpajoissa välillä hyvin ja välillä oli taas tiukempaa. Työpajojen edetessä ymmärsin varata enemmän aikaa yllättäville tilanteille, kuten myöhästymisille tai sille, että jokin osa-alue puhututti ennakoitua enemmän. Ajallisesti olisi kuitenkin ollut järkevää karsia hieman kehittämistyön tavoitteita, tai vaihtoehtoisesti tehdä kehittämistyö viiden työpajan sijaan kuudessa työpajassa.

Työpajoissa käytetyt työskentelymenetelmät olivat yksin tehtävät orientaatiotehtävät, työparityöskentely sekä ryhmätehtävät, ideakerrokset, kiertävät työpisteet joissa täydennettiin muiden töitä, voimavarakeskeiset haastattelut sekä MeWeUs-menetelmä (kts.

Nummi 2007: 35). Sen lisäksi työskentely muodostui tuotettujen materiaalin esittelystä, arvioinnista ja keskusteluista. Keskusteluissa käytiin läpi osaamisen johtamisen teoriaa, orientaatiotehtäviä sekä ajatuksia osaamisen johtamisen eri teemoista. Työpajoissa oli myös erikseen sovittu, että jos eriäviä näkökulmia tulee, voimme käydä väittelyä sekä haastaa toisiamme. Koska kehittämissyhmä tunsivat toisensa ja ilmapiiri vaikutti turvalliselta ja innostuneelta, olisi väittelyitä ja haastamista voinut olla enemmänkin, mutta niiden osuus jäi työpajoissa aika vähäiseksi. Väittelyt olisivat tuoneet lisää näkökulmia kehittämistyöhön ja olisivat siksi olleet tarkoituksen mukaisia. Työpajoissa käytetyt työskentelymenetelmät saivat kehittämistyöhön osallistuneilta kiitosta. Kohderyhmä koki, että menetelmien avulla saatiin tärkeää keskustelua aikaiseksi ja se myös tiivistä johtajien yhteistyötä. Koska kohderyhmä koki oppineensa ja kehittyneensä osaamisen johtamisessa kehittämistyön aikana, voidaan myös käytettyjä menetelmiä pitää mielestäni onnistuneina.

Ilmapiiri työpajoissa oli pääasiassa rauhallinen, innostunut ja osallistuva vaikkakin ajoittain kiire toi työskentelyyn hieman kireää ilmapiiriä. Työskentelyn intensiteetistä ja kohderyhmän keskusteluiden syvyydestä, sekä ajoittaisesta väittelystä voisi päätellä, että kehittämistyöhön osallistuneet olivat hyvin kiinnostuneita osaamisen johtamisen kehittämisestä. Työpajat aloitettiin heti aamusta yhtä työpajaa lukuun ottamatta. Aamun aloitus oli hyvä, sillä silloin ajatukset kestivät hyvin työskentelyssä. Yhtenä päivänä työskentely aloitettiin vasta keskipäivällä organisaation sisäisen tilaisuuden jälkeen ja sinä päivänä työskentelyn teemoihin orientoituminen oli selvästi vaikeaa muihin kertoihin verrattuna. Koska työskentelyssä käytetyt menetelmät alkoivat työpajojen edetessä olla tuttuja ja aikataulu oli kaikilla tiedossa, se myös teki ilmapiiristä rauhallista, kun kaikki tiesivät miten työpajat etenevät ja mitä tehdään seuraavaksi.

Kehittämissyhmän työskentelyssä osallistujien vireystila oli pääasiassa hyvä koko työskentelyn ajan. Välillä kuitenkin vireystila ja keskittyminen herpaantuivat, joka mielestäni johtui siitä, että välillä työskentelyn aikana joku osallistujista saattoi joutua ottamaan vastaan puhelun tai odotti puhelua. Jos olisimme pystyneet pitämään koko työskentelyn ajan kiinni siitä että emme pidä puhelimia mukana, olisi se edesauttanut vireystilan hyvänä säilymistä. Työpajat oli rakennettu sillä tavalla, että loppoaikaa ei juuri jäänyt, vaan työskentely oli pyritty rytmittämään mahdollisimman dynaamiseksi ja vaihtelimme työskentelytapoja sekä teemoja tasaisesti, jotta vireystila kestäisi yllä.

Työpajojen ohjaaminen ja työskentelyiden fasilitointi sujui hyvin sekä helpotti työskentelyn etenemistä. Olin aiemmin vetänyt erilaista työryhmätyöskentelyä ja kehittämistyöskentelyä fasilitoinnin keinoin. Todennäköisesti fasilitoinnin sujumista edesauttoi se, että suunnitelma oli tehty huolella ja siitä pidettiin kiinni, sekä valitut menetelmät oli suunniteltu tarkasti työskentelyä ja tavoitetta tukemaan. Mitä pidemmälle työskentely eteni, sitä enemmän se meni omalla painollaan, koska rutiini työpajojen fasilitointiin alkoi löytyä. Selkeä suunnitelma myös helpotti sitä, että pystyi luottamaan prosessin etenemiseen. Työpajojen fasilitointia myös tuki se, että joka työpajan alussa arviointiin edellisen työpajan ja työskentelyn onnistuminen, käytiin suunnitelmat ja tavoitteet yhdessä läpi, sekä lopussa käytiin läpi päivän työskentely ja aikaansaannokset, sekä palautteet työpajasta. Jatkuva palautteen saaminen helpotti tehtävien ja päivän rakenteiden muokkaamista toimivaksi. Palautteen perusteella välillä muutettiin työskentely järjestystä, lisättiin lisää aikaa keskusteluille sekä jätettiin alun perin suunniteltuja teemoja pois, mikäli huomattiin että ne eivät palvele tarkoitusta. Muun muassa työpajojen alussa käydyn alkukesustelun ja päivän teorian läpikäyminen koettiin toimimattomaksi ja järjestystä muutettiin niin, että ensin käydään keskustelua ja sen jälkeen vasta tutkitaan teoriaa.

Työskentelyn aikana rajasin monesti aiheita ja keskusteluita, jos ajauduttiin pois osamisen johtamisen teemasta. Tämä oli työpajojen kannalta hyvä, sillä aika riitti oleelliseen ja kohderyhmän keskittyminen ei herpaantunut, joka myöskin osaltaan edisti työskentelyä sekä tavoitteisiin pääsemistä. Rajaaminen koettiin hyvänä ja siitä tuli palautetta työpajojen loppukeskusteluissa.

7.2 Työpajojen aloitus- ja lopetuskeskustelut

Työpajojen alussa pidettiin aina aloituskeskustelut, joissa käytiin läpi edellisen työpajan tuotokset, alkavan työpajan teemaa, osallistujien tunnelmia ja odotuksia ennen työpajaa sekä purettiin orientaatiotehtävät. Työpajojen lopetuskeskustelussa käytiin läpi työpajan ja työskentelyn sujumista, käytettyjen menetelmien toimivuutta, tunnelmia työpajan jälkeen, aikaan saatua tuotosta, sekä pohdittiin, voiko jotain työpajassa opittua tai kehitettyä ottaa saman tien käyttöön esimiestyössä oman työryhmän kanssa.

Kehittämisyhmän odotukset työpajoja kohtaan olivat työpajojen aloituskeskusteluiden perusteella seuraavat:

- osaamisen johtamisen rakenteen luominen esimiestyöhön
- suorituksen johtamisen käytänteiden ottaminen mukaan osaamisen johtamiseen
- osaamisen sanoittaminen
- aiemmin tehdyn osaamisen johtamisen tutkiminen
- osaamisen johtamisessa sekä esimiestyössä kehittyminen
- aikaan saadun tuotoksen vieminen konkreettisesti käytäntöön
- synnyttää päivittäisjohtamiseen osaamisen johtamisen toimintatapoja, jotka tehostavat osaamisen käyttöä
- saada uusia näkökulmia ja ajatuksia sekä työkaluja johtamiseen

Aloituskeskusteluissa osallistujat eivät usein miten muistaneet minkä parissa edellisessä työpajoissa oli työskennelty. Työpajojen välillä aikaa oli 3-4 viikkoa, joten pitkä väli johti varmasti osaltaan siihen. Sen lisäksi osallistujat mainitsivat usein työkiireen ja työn hektisyyden, joka osaltaan heidän mielestä vaikeutti edellisen työpajan tapahtumien mieleen palauttamista. Tämän vuoksi päätimme, että työpajan alussa kertaamme edellisen työpajan tuotoksen. Aloituskeskustelut olivat myös tärkeässä roolissa orientaatiotehtävien lisäksi, sillä niiden kautta kaikki osallistujat saatiin sisään päivän teemaan.

Välillä aloituskeskusteluissa toisaalta saattoi tulla myös keskustelua edellisen kerran teemasta. Muun muassa osaajien rekrytointi ja siihen luotu osaamisen johtamisen rakenne oli monella mielessä työpajan alkukeskustelussa. Alkukeskusteluissa myös käytiin pohdintaa siitä, miten osaamisen johtaminen ja luotu rakenne saadaan osaksi omaa esimiestyötä.

Ajoittain kaikki eivät olleet ehtineet tehdä orientaatiotehtäviä, mutta joka kerta kuitenkin valtaosa osallistujista oli tehnyt ne etukäteen. Orientaatiotehtävien purkaminen heti alussa oli hyvä ratkaisu, sillä niiden avulla työskentelyn intensiteetti saatiin nousemaan jo työpajan alusta alkaen. Orientaatiotehtävät koettiin hyvinä ja toimivina, sillä ne tukivat osallistujien esimiestyötä ja saivat osallistujat arvioimaan omaa osaamisen johtamistaan. Keskeinen viesti aloituskeskusteluiden pohjalta oli se, että edellisestä työpajasta oli jäänyt hyvät tunnelmat ja päivän työpajaa ja työskentelyä, sekä sitä, mitä tullaan saamaan aikaan, odotettiin innolla.

Työpajojen jälkeen tunnelmat olivat usein hyvät ja kehittämisryhmä koki saaneensa paljon aikaiseksi sekä paljon itsestään irti. Työpajat koettiin onnistuneita ja erittäin tyytyväisiä oltiin keskusteluun ja vuorovaikutukseen työpajojen aikana. Ryhmän jäsenet olivat

tyytyväisiä työskentelyssä käytettyihin työskentely menetelmiin, mutta myös toistensa työpanokseen. Moni koki työskentelymenetelmät hyvänä sen vuoksi, että ne olivat hyvin vuorovaikutteisia. Kaikki pääsivät ääneen ja tuomaan esille ajatuksiaan, mutta myös sen vuoksi, että niitä oli mahdollista käyttää jatkossa oman työryhmän kanssa kehittämistyössä. Ajan koettiin osassa työpajoista olevan riittävä työskentelylle, mutta välillä toivottiin että aikaa olisi ollut enemmän, varsinkin keskustelulle. Työpajoissa tuli muutamaankin otteeseen kiireen tuntua, joka luovan työskentelyn näkökulmasta oli haitallista.

Työpajojen rakennetta muutettiin yhdessä ja pienten muutosten jälkeen työpajojen rakenteeseen oltiin tyytyväisiä. Työpajojen jälkeen käytiin loppukeskusteluissa läpi sitä, oliko työpajoissa jotain sellaista, jota on mahdollista ottaa käyttöön omassa esimiestyössä. Perustehtävä ja sen tutkiminen työryhmän kanssa, sekä suunnitelmallisempi osajien rekrytointi nousivat esille teemoina, joita voi ottaa heti käyttöön esimiestyössä. Muutoin osallistujat kokivat, että konkreettisia asioita, joita voisi käyttää omassa esimiestyössä heti työpajan jälkeen, ei löytynyt. Monissa puheenvuoroissa kuitenkin nousi esille odotukset osaamisen johtamisen mallia ja sen käytettävyyttä kohtaan.

7.3 Ryhmähaastattelu

Osaamisen johtamisen mallin valmistuttua haastattelin kehittämistyöhön osallistuneet johtajat käyttäen fokusryhmähaastattelua. Mallin valmistumisen ja haastattelun välillä oli noin kolme kuukautta ja kaikki olivat ehtineet tutustua internetsivulle luotuun osaamisen johtamisen malliin, jonka käytännön osio tuotettiin työpajoissa.

Fokusryhmähaastattelun etuna on se, että sillä saadaan nopeasti tietoa useilta henkilöiltä samanaikaisesti ja teemoissa päästään helpommin syvemmälle kuin yksilöhaastattelussa. Ojasalo, ym. (2014: 41-42) mainitsevat ryhmähaastattelun eduksi myös sen, että ryhmän jäsenet voivat auttaa toisiaan muistamaan jotain, jota yksin haastateltaessa ei välttämättä tulisi mieleen. Ryhmähaastattelussa haastateltavat joutuvat myös perustelemaan mielipiteensä ja siksi ryhmähaastattelulla voidaan saada totuudenmukaisempi kuva aiheesta, kuin yksilöhaastattelussa. Ryhmähaastattelussa on myös etuna se, että ryhmä ohjaa haastattelun kulkua.

Ryhmähaastatteluun pääsi paikalle vain neljä kuudessa kehittämistyöhön osallistuneesta johtajasta. Yksi johtaja haastateltiin vielä yksilöhaastatteluna erikseen, mutta aikataulullisista syistä toista johtajaa, joka ei päässyt ryhmähaastatteluun, ei haastateltu. Haastattelut toteutettiin haastatteluun varatussa rauhallisessa tilassa ja kaikki haastateltavat olivat tietoisia haastattelun tarkoituksesta. Haastattelut äänitettiin nauhurilla ja nauhoitus hävitetään opinnäytetyön valmistuttua. Opinnäytetyössä ei mainita kehittämistyöhön osallistuneita, eikä haastattelussa esiintyneitä henkilöitä nimellä.

Haastattelun teemoina olivat työpajat ja työskentelyprosessi, työpajojen sisällöt, työskentelymenetelmät ja työpajoissa oppiminen sekä mahdolliset muutokset ajattelussa osaamisen johtamiseen liittyen. Muita teemoja olivat yhteistyö ja kommunikaatio, kehittämistyön hyödyt perustehtävän ja johtamistyön näkökulmasta, osaamisen johtamisen mallin käytettävyys sekä arvio omasta osallistumisesta ja työskentelystä kehittämistyön aikana. Haastattelun teemat lähetettiin etukäteen, jotta kohderyhmä ehti tutustua teemoihin ennen ryhmähaastattelua. Haastattelun jälkeen haastattelun aineisto kirjoitettiin tekstimuotoon, jonka jälkeen yksittäiset vastaukset pelkistettiin ja yksittäiset ilmaukset yhdistettiin omiksi teemoikseen. Tämän jälkeen kirjoitin yhteenvedon jokaisesta teemasta.

Ryhmähaastattelun yhteenveto

Osaamisen johtaminen kehittämistyön teemana

Kehittämistyöhön osallistuneet johtajat kokivat, että kehittämistyön teema, osaamisen johtaminen, tuli valmiina ja kehittämisryhmän ulkopuolelta, mutta pitivät sitä tarpeesta nousseelta ja tärkeänä teemana. Osallistujat kokivat olleensa mukana kehittämistyön teemojen suunnittelussa ja he kokivat saaneensa vaikuttaa työhön kehittämistyön aikana. Koska kehittämistyön teemaa oli alun perin suunniteltu kahden vastuualueen johtajan kanssa, oli ymmärrettävää, että teema tuli osittain kehittämistyöhön osallistuneiden johtajien näkökulmasta heidän vastuualueensa ulkopuolelta. Kehittämistyön onnistumisen ja osaamisen johtamisen mallin käytettävyyden näkökulmasta oli kuitenkin ensiarvoisen tärkeää, että osallistujat kokivat olleensa mukana kehittämistyön teemojen suunnittelussa ja kokivat saaneensa vaikuttaa kehittämistyön etenemiseen. Mikäli osallistujat olisivat kokeneet, etteivät he itse hyödy kehittämistyöstä, ei kehittämistyöllä olisi ollut

minkäänlaista painoarvoa, sillä osaamisen johtamisen mallin tarkoitus oli hyödyttää juuri kehittämistyöhön osallistuneita johtajia.

Työpajat, työskentelyprosessi sekä kehittämistyön menetelmät

Työpajat joissa osaamisen johtamisen mallin käytänteitä luotiin, koettiin toimiviksi. Työskentelyprosessiin oltiin tyytyväisiä ja osallistujat nostivat esille sen, että saivat itse tuottaa aktiivisesti materiaalia osaamisen johtamisen käytäntöä varten. Kehittämisryhmä oli tyytyväinen kehittämistyön lähestymistapoihin, joihin voidaan lukea kehittämistyön menetelmät sekä työpajojen rakenne, joka sisälsi orientaation, alku- ja loppukeskustelut sekä teemakohtaisen teorian.

Osallistujat kokivat orientaatiotehtävien sekä alkukeskusteluiden helpottavan työskentelyn aloittamista, sekä päivän teemaan orientoitumista. Orientaatiotehtävien osalta oltiin tyytyväisiä myös siihen, että vaikka ei olisi ehtinyt tehdä orientaatiotehtävää kunnolla, oli silti tasavertaisessa asemassa muiden kanssa ja hyötyi siitä, kun orientaatiot purettiin yhdessä ja tätä kautta pystyi orientoitumaan muiden mukana ja pääsi työskentelyyn helposti mukaan.

Työpajojen teoria osuudet koettiin pääasiassa hyvinä. Niitä pidettiin hyvänä johdantona orientaatioiden lisäksi ja kehittämisryhmä koki, että teoriaosuus helpotti päivän teemaan liittyvien käsitteiden ja yhteisymmärryksen luomista, sekä toi lisää syvyyttä keskusteluun. Osa osallistujista koki, että teoria ohjasi työskentelyä sekä omaa ajattelua ajoittain liikaa, osa taas koki että teoria ei vaikuttanut omaan ajatteluun tai ohjannut työskentelyä. Teoriaosuuden paikkaa työpajoissa vaihdettiin muutamaan otteeseen, jotta pystyttiin arvioimaan, mikä olisi paras paikka teorialle, jottei se ohjaisi liikaa ajattelua. Lopulta päädyttiin siihen, että teoria osuus on vasta keskusteluosuuden jälkeen. Teoria sisällöllisesti jakoi myös jonkin verran mielipiteitä. Osa piti teoriaa hyvänä ja mielenkiintoisena, osa ajoittain tutuna ja vanhan kertaamisena. Tämä todennäköisesti johtui siitä, että teoriassa sivutut osaamisen johtamisen teemat olivat toisille tutumpia.

Työpajoissa käytetyt työskentelymenetelmät olivat osallistujien mukaan toimivia ja he pitivät hyvänä sitä, että työskentelymenetelmät synnyttivät paljon keskustelua ja olivat sellaisia, että kaikkien osallistujien ääni tuli kuuluviin. Ryhmän koko koettiin sopivaksi

suhteessa käytettyihin menetelmiin ja osallistujat kokivat että menetelmät tukivat tarkoitusta työpajoissa. Osallistujat kokivat hyvänä että menetelmät olivat riittävän vaihtelevia, mutta helppokäyttöisiä. Menetelmien koettiin tuovan hyvin esille erilaisia näkökulmia.

Työpajoja oli viisi ja ne toteutettiin vuoden 2015 tammi-huhtikuu välisenä aikana. Työpajojen välillä aikaa oli noin 3-4 viikkoa. Työpajojen aikajännettä pidettiin hyvänä, mutta toisaalta koettiin, että aikajänne olisi voinut olla lyhempikin. Osa osallistujista taas koki, että aikajänne oli sopiva. Työpajat olivat kestoaltaan noin neljä tuntia ja työpajojen kesto jakoi myös mielipiteitä. Osa koki keston hyväksi, mutta osa koki että työpajat olisivat voineet olla koko päivän mittaisia. Kaikki osallistujat olivat sitä mieltä, että työpajojen sijoittuminen johtajien kokouspäivän yhteyteen ei ollut toimiva, sillä päivän aikana oli liikaa asioita, joiden parissa työskenneltiin. Tilat joissa työpajat toteutettiin, koettiin toimiviksi. Tiloissa oli riittävästi tilaa ja niitä pystyttiin muokkaamaan tarpeen mukaan pari- ja ryhmätyöskentelyyn sopiviksi.

Työpajojen fasilitointi, yhteistyö sekä ryhmän toiminta

Työpajojen fasilitointi koettiin toimivaksi kehittämissryhmän mielestä. Osallistujat olivat tyytyväisiä aikatauluun, vaikka välillä aikataulussa ei aina kestätykään. Menetelmät, sekä keskusteluissa rajaaminen koettiin toimiviksi, kuten myös työskentelyyn ja sen rakenteeseen tehdyt muutokset, joita tehtiin arviointikeskusteluiden pohjalta. Kehittämissryhmä koki, että kehittämistyötä ja fasilitointia edesauttoi se, että minä ryhmän vetäjänä olin ryhmän ulkopuolinen jäsen.

Kehittämissryhmä koki innostuneensa osaamisen johtamisen kehittämisestä ja oli sitoutunut sekä aktiivinen työpajatyöskentelyssä. Osallistujien mukaan kuitenkin työpaineet vaikuttivat negatiivisesti osallistumiseen. Moni olisi halunnut panostaa enemmän kehittämistyöhön ja valmistautua tekemällä orientaatiotehtävät huolella etukäteen. Osa taas koki että olisi halunnut panostaa enemmän, mutta ei selittänyt sitä työpaineilla. Osallistujat olisivat halunneet käyttää työpajojen välillä enemmän aikaa osaamisen johtamisen teemoihin paneutuen, mutta sen hetkinen työn hektisyys ei heidän mukaansa mahdollistanut sille aikaa. Yksi osallistujista koki, että omassa esimiestyössä tilanne oli rauhallinen kehittämissprosessin ajan ja hänellä oli hyvin aikaa panostaa osaamisen johtamiseen työpajojenkin välillä.

Yhteistyö ja kommunikaatio työpajoissa koettiin toimivaksi. Osallistujat pohtivat, että yhteistyötä ryhmän sisällä olisi heidän mielestään voinut olla osaamisen johtamiseen liittyen enemmän mitä oli. Se ei kuitenkaan ollut kehittämistyön tavoite, mutta olisi toki nostanut osaamisen johtamista isompaan rooliin. Ryhmä koki, että yhteistyö ja keskustelu työpajoissa oli rehellistä ja rohkeaa ja jäsenet uskalsivat olla erimieltä asioista keskenään. Myös avoimuus ja erilaisten näkökulmien esille nostaminen oli kehittämissryhmän mielestä tärkeää kehittämistyössä

Työpajoissa opitun ja luotujen käytäntöjen käyttäminen esimiestyössä, sekä ajatusten muuttuminen osaamisen johtamista kohtaan

Osaamisen johtamisen työpajoja ja niissä tuotettua osaamisen johtamisen käytäntöä pidettiin hyödyllisenä. Ajatukset, joita työpajoissa nousi esille, olivat jääneet elämään päivittäisjohtamisessa ja osa osallistujista oli ajoittain käyttänyt osaamisen johtamisen mallia työssään. Osaamisen jakaminen ja oppiminen olivat osassa työryhmistä ajankohtaisia teemoja. Monella kehittämistyöhön osallistuneella johtajalla oli ajatus siitä, että he käyttävät ja tulevat käyttämään työpajoissa luotua käytäntöä sekä työpajoista nousseita ajatuksia ja ideoita, mutta ne eivät olleet vielä konkretisoituneet heille, kuinka he käytännössä niitä tulevat käyttämään. Osa koki, että tässä vaiheessa oli hankala arvioida vielä sitä, kuinka osaamisen johtamisen mallia tullaan käyttämään, vaikka sen hyödyt nähtiinkin.

Valtaosa osallistujista koki ajattelunsa osaamisen johtamisen osalta muuttuneen työpajojen aikana sekä niiden jälkeen. Koettiin, että ajatukset hiljaisen tiedon jakamisesta ja osaamisen johtamiseen panostamisesta sekä osaamisen näkyväksi tekemisestä olivat muuttuneet ja ne nähtiin merkityksellisimpinä kuin aiemmin. Erityisesti ajatus rekrytoinnista ja sen tärkeydestä sekä rekrytoitavan ihmisen osaamisesta ja perustehtävässä tarvittavasta osaamisesta laajeni ja kasvatti merkitystään. Kaikkien ajattelu osaamisen johtamisesta ei kuitenkaan muuttunut, mutta muutosta tapahtui muun osallistujien mukaan muun muassa siinä, että ajatus työntekijöiden asiantuntijuudesta ja siihen luottamisesta vahvistui. Sen lisäksi aiemmat ajatukset osaamisesta ja sen johtamisesta vahvistuivat, sekä tulivat tietoisemmiksi.

Kehittämistyön hyödyt

Työpajoissa tehdystä kehittämistyöstä sekä osaamisen johtamisen mallista koettiin olevan paljon hyötyä ja etua johtajana työskentelyyn. Osaamisen johtamisen käytännön vaiheet ja mallinnetut esimiestyön osaamisen johtamisen teemat, joita kehittämisryhmä oli itse aktiivisesti kehittämässä, koettiin esimiestyötä helpottavana. Erityisesti esimiestyössä hyödynnettävinä teemoina nähtiin perustehtävän määrittely ja perustehtävän osaamisen listaus sekä rekrytointiprosessin avaaminen ja kehittäminen.

Kehittämistyön konkreettisia hyötyjä ei osattu kuitenkaan vielä tässä vaiheessa mitata ulos. Osa ryhmästä koki, että omassa johtamistyössä ei vielä näy osaamisen johtamisen mallin tai kehittämistyön tuomat hyödyt, mutta odotuksia oli sen suuntaan että näkyisi.

Osallistujilla oli ajatus, että hyödyntäisivät kahdenkeskisissä keskusteluissa sekä kehityskeskusteluissa osaamisen johtamisen työkaluja, kuten henkilökohtaista kehittymissuunnitelmaa sekä perustehtävä määritelmää. Osallistujat kokivat, että osaamisen johtamisen käytäntö, joka luotiin, on sellainen, jota he käyttäisivät esimiestyönsä tukena. Osaamisen johtamisen malli koettiin hyväksi työkaluksi esimiehille ja sen koettiin olevan hyvin johtamistyön perustehtävää tukevaa. Sen nähtiin palvelevan myös uuden johtajan perehdyttämisessä. Kehittämistyön hyötyinä koettiin, myös se, että johtajat hitsautuivat paremmin yhteen ja kehittämistyön jälkeen kollegiaalinen tuki on ollut parempaa. Kaikki johtajat olivat samalla vastuualueella ja osa oli aloittanut juuri ennen kehittämistyön aloittamista.

8 Pohdinta

Monivaiheinen kehittämistyö sisältää aina riskejä ja tässä kehittämistyössä niitä pyrittiin ehkäisemään huolellisella suunnittelulla ja valmistautumisella, kohderyhmän osallisuuden ja sitoutumiseen panostamalla osallistamisen ja avoimuuden, sekä aktiivisen tiedottamisen keinoin. Tärkeä osa riskien tunnistamista ja ehkäisemistä oli myös kehittämistyön aikana yhdessä kehittämisryhmän kanssa toteutetulla prosessiarvioinnilla.

Tämän kehittämistyön osalta keskeinen haaste oli se, että vaikka kehittämistyön tavoite, osaamisen johtamisen kehittäminen ja rakenteen luominen, oli selvä, ei kehittämistyön lopullisesta onnistumisesta ja tuloksista voitu prosessin aikana olla kuitenkaan varmoja. Lopputulos, eli osaamisen johtamisen malli, syntyi toiminnallisten työpajojen aikaansaannosten pohjalta. Kuten kehittämisprosesseille usein on tyypillistä, lopputulokseen

vaikuttaa moni seikka, kuten muun muassa kehittämistyön suunnittelu, ohjaaminen, kehittämissryhmän työskentely ja dynamiikka sekä kehittämistyön eri kokonaisuuksien ja osien yhteen nivoutuminen.

Kehittämisen prosessin alkuvaiheessa kehittämissryhmä tuskaili ajoittain sen kanssa, miltä lopullinen kehittämistyön tulos tulee näyttämään ja mitä se tulee sisältämään. Myös se, miten työpajoissa luodut tuotokset palvelevat kokonaisuutta, oli kehittämistyön alku vaiheessa hämärän peitossa. Kehittämistyön puolella välissä kehittämissryhmä alkoi hahmottaa kehittämistyön eri osa-alueiden yhteyttä toisiinsa ja kehittämistyön kokonaisuuteen sekä sitä, miten työpajoissa luodusta osaamisen johtamisen käytännöstä ja työkaluista voi omalla sekä muilla vastuualueilla hyötyä ja millaisia konkreettisia tuloksia parempi osaamisen johtaminen voi esimiestyössä saada aikaan.

8.1 Kehittämistyön keskeisimmät tulokset

Osaamisen johtamisen mallin kehittäminen on ollut laaja ja aikaa vievä kehittämissprosessi. Se on koostunut laajasta taustateoriaan tutustumisesta, kehittämistyön teemojen suunnittelusta yhdessä kehittämissryhmän, sekä vastuualueen johdon kanssa, kehittämistyön toteuttamisesta työpajoissa ja varsinaisen osaamisen johtamisen mallin kasamisesta, sekä sen implementoinnista. Kehittämistyön arviointi on ollut prosessiarviointia, eli arviointia on toteutettu koko kehittämistyön ajan kehittämissprosessin ohjaamiseksi ja arvioinnin keskeisiä kohteita on ollut se, mitä kehittämissprosessin aikana tapahtui ja opittiin sekä mitä lopulta saatiin aikaan. Seppänen-Järvelä (2003: 8) on todennut, että kehittämistyön arvioinnin kannalta ei ole oleellista katsoa pelkästään kehittämistyön tavoitteita ja saavutuksia, vaan arvioida koko prosessia ja sitä, millaista hyötyä kehittämistyö on ihmisten välisenä toimintana tuottanut.

Tämän kehittämistyön voidaan todeta palvelleen tarkoitustaan. Kehittämistyön aikana tapahtui henkilökohtaista oppimista ja kehittymistä osaamisen johtamisessa kehittämissryhmän sisällä ja sen lisäksi saatiin myös luotua osaamisen johtamisen malli, joka toimii sekä osaamisen johtamisen infopakettina esimiestyössä, että myös osaamisen johtamisen rakenteena, tukena ja työvälineenä.

Koska kehittämistyön isoin kokonaisuus, osaamisen johtamisen käytäntö sekä työkalut, tehtiin osaamisen johtamisen työpajoissa kehittämistyöhön osallistuneiden johtajien

kanssa, oli työpajat ja niiden sujuminen, sekä työpajoissa oppiminen keskeisimpiä arvioinnin kohteena. Tässä vaiheessa ei osaamisen johtamisen mallin käytettävyyttä ja muille työaloille jakamista voi vielä arvioida, sillä siitä ei ole riittävästi kokemuksia. Se, miten kehittämistyön tekeminen oli kehittämisryhmän näkökulmasta sujunut, mitä oli saatu aikaan ja kuinka kehittämisryhmä aikaansaannoksia, sekä omaa oppimistaan arvioi, antaa kuitenkin viitteitä siitä, että osaamisen johtamisen mallilla on mahdollisuus palvella tarkoitustaan osaamisen ja oppimisen johtamisen selkeyttämisessä, näkyväksi tekemisessä ja edistämisessä myös organisaatio tasolla.

Kehittämistyöhön osallistuneet johtajat kokivat, että kehittämistyön teema, osaamisen johtaminen, oli tarpeellinen ja tärkeä teema. Kehittämisryhmällä oli kehittämistyön alussa paljon odotuksia kehittämistyötä kohtaan ja se nosti kehittämistyön arvoa. Kehittämistyön avulla odotettiin osaamisen johtamisen rakenteen luomista esimiestyöhön, osaamisen johtamisessa kehittymistä, tehokkaampaa osaamisen hyödyntämistä ja uusien näkökulmien osaamisen johtamiseen sekä johtamiseen ylipäättänsä. Edellä mainitut odotukset arvioinnin perusteella täytyivät, lukuun ottamatta tehokkaampaa osaamisen hyödyntämistä, sillä sitä ei tässä vaiheessa pystytty vielä arvioimaan. Useampi kehittämistyöhön osallistunut johtaja koki ajattelunsa osaamisen johtamista kohtaan muuttuneen ja nimesi osaamisen johtamisen teemoja, joihin on kiinnittänyt huomiota tai joihin on panostamassa tulevaisuudessa. Osaamisen johtamisen mallin avulla saatiin myös struktuuria osaamisen johtamiseen esimiestyössä ja kehittämisryhmä koki osaamisen johtamisen mallin palvelevan tarkoitusta. Se, kuinka paljon tehokkaammin osaamista käytännössä johdetaan ja mikä vaikutus kehittämistyöllä on siihen, on hankala arvioinnin kohde ja vielä ei ole tiedossa, toteutuiko tämä tavoite. Mikäli kuitenkin hyväksi koettua osaamisen johtamisen rakennetta käytetään ja kehitetään ja jos kehittymistä osaamisen johtamisessa on tapahtunut yksilötasolla, olisi todennäköistä, että osaaminen toimintayksiköissä saataisiin ainakin tietoisempaan, sekä myös tehokkaampaan käyttöön.

Yhtenä toiveena kehittämistyötä kohtaan oli aikaansaadun tuotoksen, eli osaamisen johtamisen mallin vieminen konkreettisesti päivittäisjohtamiseen. Loppuhaastattelun perusteella voi todeta, että viitteitä sen viemisestä konkreettisesti käytäntöön oli jonkin verran, mutta sitä ei kuitenkaan ole vielä tässä vaiheessa mahdollista arvioida, vaan se voisi olla jatkotutkimuksen tai -arvioinnin teema. Kehittämistyöhön osallistuneet johtajat kokivat kehittyneensä osaamisen johtamisessa ja uskoivat hyötyvänsä osaamisen johtamisen mallista päivittäisjohtamisessa, mutta lopulliset osaamisen johtamisen mallin tuomat hyödyt voidaan arvioida ja nähdä vasta myöhemmin.

Keskeisin huomio kehittämistyön hyötyjen osalta on se, että eniten kehittämistyöstä hyötyivät siihen osallistuneet yksikön johtajat. He kokivat kehittyneensä osaamisen johtamisessa, saaneensa uusia ajatuksia ja työkaluja osaamisen johtamiseen ja pääsivät itse luomaan rakennetta ja kehittämään vastuualueellaan osaamisen johtamista. Se, onko osaamisen johtamisen malli tavoittanut myös heidät, jotka eivät kehittämistyöhön osallistuneet ja ovatko he lähteneet sitä kautta tutustumaan ja kehittämään työssään osaamisen johtamista, voisi olla hyvä jatkotutkimuksen teema. Toinen oleellinen huomio lielee myös, että se mitä kehittämistyössä työpajojen aikana opittiin ja kuinka uutta opittua esimiestyössä käytetään, on eri asia kuin se, millainen osaamisen johtamisen malli on ja kuinka sitä käytetään. Osaamisen johtamisen malli toimii lopulta kuitenkin vain työkaluna ja osaamisen johtamisen teorian sekä käytännön implementoinnin välineenä ja sitä voi käyttää monella eri tavalla. Osaamisen johtamisen mallia sisältöineen on hankala verrata muihin vastaavanlaisiin kehittämistöihin, sillä sen sisältö on vain kohdeorganisaation esimiesten käytössä ja sen sisällöt, työkalut sekä käytettävyys ei ole suoraan yleistettävissä muihin osaamisen johtamisen tutkimuksiin tai kehittämistöihin.

Konkreettisia osaamisen johtamisen teemoja, joita kehittämistyöhön osallistuneet johtajat olivat ottaneet käyttöön tai joita suunnittelivat käyttävänsä, olivat perustehtävä ja sen tutkiminen työryhmän kanssa, sekä suunnitelmallisempi osaajien rekrytointi. Osa myös mietti osaamisen ja oppimisen teemojen syvällisempää vientiä kehityskeskusteluihin. Osa oli käyttänyt osaamisen johtamisen mallia tukena esimiestyössään, mutta valtaosa kehittämistyön päätyttyä koki, että konkreettisia asioita, joita voisi heti ottaa omassa esimiestyössään käyttöön, ei löytynyt. Moni nosti esille, että odotukset osaamisen johtamisen mallin ja sen teemojen käytettävyyttä kohtaan olivat olemassa, mutta jostain syystä sitä ei pystytty nimeämään, miksi niitä ei heti ottaisi käyttöön. Tämä voi liittyä oppimisprosessiin ja siihen, että asioita halutaan pohtia ja jättää hautumaan ennen konkretiaan vientiä tai sitten kyse oli juuri siitä, että ajankohta kehittämistyöhön ei ollut optimaalinen kehittämisryhmän työpaineiden vuoksi.

Kehittämistyön prosessin ja osaamisen johtamisen mallin valmistumisen sekä loppuarvioinnin jälkeen voidaan todeta, että kehittämistyön teemat olivat hyviä esimiestyön kannalta. Ne olivat hyvin konkreettisia ja sellaisia, joita esimiestyössä tulee vastaan ja joihin kaikilla osallistujilla oli kosketuspintaa ja omakohtaisia kokemuksia. Teemojen kautta oli helppoa ja luonnollista yhdistää kehittämisryhmän kokemusta ja teoretietoa ja näin luoda uutta rakennetta osaamisen johtamiseen. Kehittämistyön luotettavuutta lisää juuri

se, että teemat ja niihin liittyvä teoria olivat kehittämisryhmälle riittävän tuttuja, mutta niitä lähestyttiin osaamisen ja oppimisen johtamisen näkökulmasta ja näin pystyttiin ammentamaan uutta tuttujen teemojen kautta. Teemat olivat myös kehittämistyöhön osallistuneiden johtajien mielestä ajankohtaisia juuri heidän työssään, mutta myös organisaatiotasolla.

Kehittämisen onnistumisiksi voidaan myös lukea se, että valtaosa kehittämistyöhön osallistuneista johtajista koki ajattelunsa osaamisen johtamisen osalta muuttuneen työpajojen aikana sekä niiden jälkeen. Varsinkin ajatukset hiljaisen tiedon jakamisesta ja osaamisen johtamiseen panostamisesta sekä osaamisen näkyväksi tekemisestä olivat muuttuneet ja ne nähtiin merkityksellisempinä kuin aiemmin. Erityisesti ajatus rekrytoinnista ja sen tärkeydestä sekä rekrytoitavan ihmisen osaamisesta ja perustehtävässä tarvittavasta osaamisesta laajeni ja kasvatti merkitystään. Kaikkien ajattelu osaamisen johtamisesta ei kuitenkaan muuttunut, mutta muutosta tapahtui osallistujien mukaan muun muassa siinä, että ajatus työntekijöiden asiantuntijuudesta ja siihen luottamisesta vahvistui entisestään. Sen lisäksi aiemmat ajatukset osaamisesta ja sen johtamisesta vahvistuivat, sekä tulivat tietoisemmiksi. Se, että kehittämistyöhön osallistuneiden johtajien ajattelussa tapahtui muutoksia osaamisen johtamista kohtaan, kertoo siitä, että oppimista on myös tapahtunut ja on tärkeä havainto kehittämistyön onnistumiseen liittyen (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001: 122; Ojala 2002: 107). Mikäli oppimista ei olisi tapahtunut, ei myöskään osaamisen johtamiseen liittyvät toimintatavat muuttuisi tai kehittyisi ja kehittämistyössä oli juuri kyse osaamisen johtamisen toimintatapojen muuttamisesta sekä struktuurin luomisesta.

Vaikka osaamisen johtamisen mallista ja sen hyödyistä sekä jakamisesta ja käytettävyydestä muilla työaloilla ei tässä vaiheessa saada tietoa, on merkittävää se, että kehittämisryhmän jäsenet kokivat kehittyneensä osaamisen johtamisessa ja pääsivät luomaan itselleen ja vastuualueelleen rakennetta osaamisen johtamiseen. Tämän kaltainen kehittämistyö on jo itsessään arvokasta ja luo yhteistä käsitystä vastuualueelle, kun sen jäsenet pystyvät hahmottamaan ja jäsentämään osaamista ja sen johtamista samansuuntaisesti eri toimintayksiköissä (Viitala 2005: 14).

Osaamisen johtamisen mallin varsinaisista työkaluista perustehtävän määritelmät sekä henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat otettiin kehittämistyön päätteeksi kokeilukäyttöön. Niiden toimivuudesta tai hyödyistä ei vielä tässä vaiheessa ole näyttöä, mutta hen-

kilökohtaisia kehityssuunnitelmia ei aiemmin ole käytetty vastuualueella, joten jos kehityssuunnitelmaa on tarpeen kehittää, toimii nykyinen kehityssuunnitelma hyvänä pohjana kehittämistyössä tulevaisuudessa. Osaamisen johtamisen mallin luominen internetsivustolle osoittautui toimivaksi ratkaisuksi, sillä osaamisen johtamisen malli on helposti tavoitettavissa ja materiaalit ovat sellaisessa muodossa, että niitä pääsee käyttämään, jakamaan ja kopioimaan sekä kehittämään helposti itselleen tai omalle työalalleen toimiviksi.

Osaamisen johtamisen malli on kuitenkin lopulta vain työkalu sekä infopaketti osaamisen johtamiseen ja oleellista on jatkoa ajatellen se, mitä yksikön johtajat osaamisen johtamisen kehittämisprosessin pohjalta tekevät ja kuinka he johtavat osaamista toimintayksiköissään. Se, käyttävätkö he osaamisen johtamisen mallia, ei ole niin merkityksellistä kuin se, mitä he saavat aikaan toimintayksiköissään osaamisen ja oppimisen johtamisen avulla. Itse osaamisen johtamisen mallin hyödyt tulevat todennäköisesti esille vasta siinä vaiheessa, jos ja kun kehittämisryhmän ulkopuoliset yksikön johtajat tutustuvat osaamisen johtamisen malliin ja lähtevät kokeilemaan tai soveltamaan sen sisältämää rakennetta ja työkaluja esimiestyössään.

Yhteenvedona voidaan siis todeta, että osaamisen johtamisen kehittämisprosessista sekä valmistuneesta osaamisen johtamisen mallista on ollut hyötyä kehittämistyöhön osallistuneille johtajille ja sitä kautta heidän toimintayksiköilleen, mutta osaamisen johtamisen mallin hyötyä organisaatiolle ei voida vielä tässä vaiheessa luotettavasti arvioida.

8.2 Työpajojen onnistuminen ja fasilitointi

Työpajat rakenteineen ja työskentelymenetelmineen koettiin onnistuneiksi. Se, että osaamisen johtamisen mallin nähtiin palvelevan tarkoitusta ja toimivan käytännöllisenä osaamisen johtamisen työkaluna, oli todennäköisesti seurausta onnistuneista työpajoista, sekä kehittämistyöhön osallistuneiden johtajien innostumisesta ja sitoutumisesta aiheesta ja työskentelyä kohtaan. Myös työpajojen fasilitointi koettiin toimivaksi ja onnistuneeksi. Kehittämistyöhön osallistuneet johtajat kokivat sen hyvänä, että vaikka olin organisaatiossa töissä, olin kuitenkin kehittämistyön ajan ryhmän vetäjänä ulkopuolinen, enkä työskennellyt sinä aikana kyseisellä vastuualueella. Fasilitoinnin kannalta ulkopuolisuudesta oli hyötyä, etenkin aiheen ja keskusteluiden rajaamisessa, sekä menetelmien

ja tehtävien valinnan ja suunnittelun kautta. Rooli ulkopuolisena kehittämisryhmän vetäjänä antoi myös mahdollisuuden katsoa vastuualuetta, sen toimintaa, sekä osaamisen johtamista erilaisesta, hieman teoreettisemmasta näkökulmasta.

Työpaja työskentelyssä käytetyt menetelmät oli tarkkaan valittuja ja osa myös etukäteen harjoiteltuja ja tämä helpotti työpajojen fasilitointia merkittävästi. Valittujen menetelmien toimivuudesta ja kehittämistyön tavoitteiden palvelemisesta kertoo se, että osallistujat kokivat menetelmien edistävän osallisuutta ja synnyttävän moniäänistä keskustelua, jonka avulla saatiin esille erilaisia ajatuksia ja ideoita ja pystyttiin myös jalostamaan niitä paremmin käytännössä toimiviksi. Kehittämisryhmä koki käytetyt menetelmät ja työskentely tilanteet myös turvallisiksi ja näin ollen innostunut sekä turvallinen ilmapiiri voidaan nähdä kehittämistyötä tukevin seikkoina. Kehittämistyöhön osallistuneet johtajat kokivat myös kehittämistyön menetelmien tiivistäneen heidän välistään yhteistyötä sekä kehittävänsä heitä osaamisen johtamisessa. Osa menetelmistä koettiin myös sellaisiksi, joita johtajat voivat käyttää työryhmänsä kanssa erilaisissa kehittämistöissä.

Työpajat koostuivat eri osuuksista, joita olivat aloitus- ja orientaatiokeskustelut, teoriaan tutustuminen, työskentely ja työpajan purku, eli lopetuskeskustelut. Työpajojen rakennetta muutettiin hieman kehittämisryhmän toiveesta työskentelyn aikana ja rakenteesta saatiin toimiva. Orientaatiotehtävien käyttäminen ja purkaminen heti työpajojen alussa oli hyvä ratkaisu, sillä niiden avulla työskentelyn intensiteetti saatiin nousemaan jo työpajan alusta alkaen. Orientaatiotehtävät koettiin hyvinä ja toimivina, sillä ne tukivat osallistujien esimiestyötä ja saivat osallistujat arvioimaan omaa osaamisen johtamistaan. Orientaatiotehtävät myös säästivät työpajoista merkittävästi aikaa, kun jokainen oli jo muodostanut omaa käsitystään työpajan teemasta, ja näin päästiin saman tien aloittamaan työskentely ja yhteisen käsityksen muodostaminen. Orientaatioiden hyötynä voidaan pitää myös sitä, että ne pitivät osaamisen johtamisen teemaa esillä työpajojen välillä ajatuksen tasolla ja haastoivat miettimään omaa johtamista osaamisen johtamisen teemojen kautta.

Työpajojen teoria osuudet olivat myös tärkeitä, sillä ne helpottivat orientaatioiden ohella aiheeseen sisään pääsemistä ja yhteisen käsityksen luomista. Teoriatiedon tuominen työpajoihin ja johtajien kokemuksen ja osaamisen peilaaminen teoriaan paransi myös kehittämistyön luotettavuutta ja pienensi riskiä turhille sivupoluille joutumisesta sekä syvensi työpajoissa käytyjä keskusteluita.

Aloitukset ja lopetuskeskustelut olivat myös toimivia osioita työpajojen kokonaisuudessa, sillä niiden avulla päästiin heti työpajan alussa ja lopussa arvioimaan työpajan ja käytettyjen menetelmien toimivuutta, sekä työpajassa tuotettuja materiaaleja. Tämän tyylliset arviointikeskustelut olivat hyviä osallisuuden lisäämisessä, sillä sama ryhmä, joka tuotti osaamisen johtamisen käytäntöä, arvioi jatkuvasti itse omaa työskentelyään. Työpajoissa käytyjen arviointikeskusteluiden pohjalta pystyttiin nopeasti tekemään muutoksia työpajatyöskentelyyn aina tarpeen vaatiessa. Työpajojen rakennetta pidettiin selkeänä ja toimivina ja näin ollen työpajojen rakenne tuki kehittämistyön tekemistä työpajoissa.

Haasteet, joita työpajoissa ilmeni, liittyivät ajankäyttöön. Kehittämistyössä oli useita tärkeitä teemoja, mutta aikataulullisesti jokin teema olisi kannattanut rajata työskentelyn ulkopuolelle tai vaihtoehtoisesti pitää yksi ylimääräinen työpaja. Välillä työpajoissa tuli myös jonkin verran kiireen tuntua. Kehittämissyhmä ei kokenut kiireen tuntua ongelmalliseksi kehittämistyön kannalta, mutta mielestäni ideaalitalanne olisi ollut kiireetön tunnelma ja ilmapiiri, sillä kiireen tuntu voi haitata ideointia ja ongelmaratkaisua ja näin vaikuttaa jonkin verran lopputulokseen ja sen laatuun. Työpajojen lopetuskeskustelut kuitenkin antoivat tärkeää tietoa ajankäytöstä ja ajankäyttöä pystyttiin aina seuraavaan työpajaan perustamaan.

Kehittämistyön aikana osa kehittämissyhmästä koki, että työkiireet sekä työpaineet vaikuttivat työskentelyyn työpajojen välillä. Työpaineiden merkitys työpajojen kannalta koettiin pieneksi, mutta osa pohti jälkikäteen sitä, oliko ajankohta kuitenkin huono näin laajalle kehittämistyölle, kun johtajien omassa perustehtävässä oli poikkeuksellisen paljon paineita juuri kyseisenä ajankohtana. Osa osallistujista taas koki, että omassa työssä ei ollut tavallista enemmän kiirettä tai paineita, ja pohti sitä, oliko ajankohta toisaalta ideaali osaamisen johtamisen kehittämiseksi, sillä osaamisen johtamisessa kehittyminen nähtiin myös ratkaisuna helpottaa johtajien työpaineita ja kiirettä. Työpaineet eivät vaikuttaneet itse osaamisen johtamisen mallin kehittämiseen, mutta osa johtajista koki, että olisi halunnut panostaa osaamisen johtamiseen ja siinä kehittymiseen enemmän työpajojen välisinä aikoina. Tässä mielessä ajankohta oli haasteellinen johtajien oman oppimisen kannalta, sillä se saattoi haitata luotujen työkalujen testaamista esimiestyössä ja uusien ideoiden ja rakenteiden viemistä esimiestyöhön, vaikka se ei toisaalta työpajatyöskentelyä haitannutkaan.

Yhteenvetona kehittämistyöstä voidaan todeta työpajojen ja työpajatyöskentelyn sekä fasilitoinnin sujuneen toivotulla tavalla, niin että kehittämistyölle asetetut tavoitteet toteutuivat hyvin. Mikäli työskentely ei jostain syystä sujunut, ei osaamisen johtamisen mallia voisi myöskään pitää onnistuneena, koska sen keskeisin sisältö tuotettiin työpajoissa.

8.3 Eettisyys ja luotettavuus

Osaamisen johtamisen mallin kehittämistyöhön osallistuneet johtajat ovat kokeneet kehittämistyön teeman tärkeäksi ja ovat olleet vapaaehtoisia sekä sitoutuneita työskentelemään aiheen parissa. Kehittämistyön työskentelysuunnitelmaa, kehittämistyön teemoja, tavoitteita, menetelmiä ja aikataulua sekä minun ja osallistujien rooleja on käyty yhdessä läpi kehittämisryhmän kanssa. Kehittämisryhmä on osallistunut tiiviisti kehittämistyön, sekä sen tulosten arviointiin.

Tiedottaminen kehittämistyön aikana on ollut aktiivista ja kaikki työpajoissa tuotetut materiaalit on jaettu osallistujille aina työpajojen jälkeen kommentointia ja käyttöön ottamista varten. Koko kehittämistyön ajan on pyritty avoimuuteen tehtyjen valintojen ja tavoitteiden osalta ja tavoitteita kehittämistyölle on tarkennettu kehittämistyön edetessä yhdessä kehittämisryhmän kanssa, jotta se palvelisi mahdollisimman hyvin kehittämistyöhön osallistuneita johtajia.

Kehittämistyön toteutukseen on ollut taustaorganisaation lupa ja kehittämistyön tavoite on yhdessä vastuualueen johdon kanssa määritelty. Kehittämistyöhön osallistui vain kohdeorganisaation henkilökuntaa ja loppuarvioinnin sekä työpajojen arvioinnin aineistot on käsitelty luottamuksellisesti ja asianmukaisesti, eikä vastauksissa sekä yhteenvedossa ole mahdollista tunnistaa osallistujia. Kehittämistyön tekeminen oli eettisesti kestävällä pohjalla ja perusteltua, sillä kehittämistyön tavoitteena oli kehittää osaamisen johtamista sekä yksilö-, että vastuualueen tasolla ja se palveli kohdeorganisaatiota. Koska opinnäytetyö oli osa kehittämistyötä, jonka avulla pyrittiin luomaan struktuuria osaamisen johtamiseen ja kehittämään sitä, liittyy luotettavuuden arviointi vahvasti kehittämistyön menetelmien toimivuuteen sekä prosessiarvioinnin toteuttamiseen.

Kehittämistyön taustalla on ollut laaja aiheeseen perehtyminen sekä vahva taustateoria, joka palvelee sekä kehittämistyötä ja sen laatua, että kehittämistyön luotettavuutta. Taustateoria oli huolella valikoitua ja koostui osaamisen johtamisesta ja siihen läheisesti

liittyvistä teemoista, kuten muun muassa organisaation johtamisesta, esimiestyöstä, työhyvinvoinnista, kilpailukyvyistä ja suorituksen johtamisesta. Taustateoria koostui tutkimuksista ja selvityksistä, sekä artikkeleista ja kirjallisuudesta.

Teoriatieto oli koko kehittämistyön ajan aktiivisessa käytössä, sillä työpajoissa osaamisen johtamisen käytäntöä työstettäessä, jokaiseen teemaan liittyi taustateoriaa, jota peilattiin ja yhdisteltiin kehittämistyöhön osallistuneiden johtajien kokemukseen ja osaamiseen. Tutkitun teoriatiedon liittäminen kehittämistyöhön paransi kehittämistyön luotettavuutta ja ehkäisi teemoista sivupoluille joutumista kehittämistyön aikana. Teoriatietoa käytettäessä avattiin aina yhdessä kehittämisryhmän kanssa keskeiset termit ja käsitteet, jotta varmistuttiin siitä, että puhumme samasta asiasta. Termistön lisäksi avattiin yhdessä kehittämisryhmän kanssa toimintayksiköiden perustehtäviä ja niissä tarvittavaa osaamista sekä osaamisen johtamisen kehittämisen tavoitteita, joihin paremmalla osaamisen johtamisella on mahdollista päästä. Osaamisen johtamisen ja kehittämisen haasteina on pidetty osaamisen tunnistamisen ja kartoittamisen vaikeutta ja sitä, että osaamisen käsitteitä ja tavoitteita ei ole selkeästi yhdessä määritelty. Epäselvyydet osaamisen ja osaamisen johtamisen käsitteissä, sekä tavoitteissa voivat helposti aiheuttaa sekavuutta ja turhia erimielisyyksiä. (PA-Consulting Group 2004: 10; Sydänmaanlakka 2007: 136; Suomen Ekonomit 2014: 28.)

Kehittämistyön arvioinnissa on käytetty prosessiarviointia arviointimenetelmänä ja arviointia on toteutettu kehittämistyön aikana sekä sen päätyttyä, osaamisen johtamisen mallin arvioimisessa. Arviointi tapahtui kolmella eri tavalla; kehittämistyön itsearvioitina, kehittämistyön arviointikeskusteluissa yhdessä kehittämisryhmän kanssa sekä kehittämistyön päätyttyä kehittämisryhmää haastatteleamalla loppuarviointia varten. Prosessiarvioinnin käyttäminen on osoittautunut mielestäni onnistuneeksi valinnaksi, sillä se on antanut tietoa kehittämistyön onnistumisesta, mutta auttanut myös prosessin ohjaamisessa. Prosessiarviointi on parantanut myös kehittämistyön luotettavuutta, sillä Seppänen-Järvelän (2003: 9) mukaan projektien onnistumisia ja epäonnistumisia tutkittaessa, keskeiset syyt onnistumisille tai epäonnistumisille ovat liittyneet kehittämistoiminnan toteuttamiseen, kehittämistyön johtamiseen ja vuorovaikutukseen sekä viestintään. Prosessiarviointi lisää luotettavuutta siitä syystä, että arviointi toimii kehittämistyön ohjauksen välineenä ja arviointi tietoa voidaan hyödyntää koko prosessin ajan, eikä pelkästään kehittämistyön tuloksia arvioidessa.

Arvioinnin voidaan myös todeta olleen luotettavaa ja objektiivista, sillä kaikki kolme eri arviointimenetelmää antoivat samansuuntaista tietoa kehittämistyön onnistumisesta ja hyödyistä sekä kehittämisehdotuksista. Luotettavuutta parantaa myös se, että arviointityötä on tehty koko kehittämisprosessin ajan kehittämisryhmän kanssa ja arvioinnin avulla on pystytty tekemään muutoksia muun muassa työpajojen rakenteisiin, ajankäyttöön ja työstettävien teemojen valintaan sekä lopullisen osaamisen johtamisen mallin ulkoasuun ja käytettävyyteen.

Koska suurin osa kehittämistyöstä koostui työpajatyöskentelystä, oli työpajojen toimivuuteen ja onnistumiseen panostettava, jotta onnistuneeseen ja tarkoitusta palvelemaan lopputulokseen oli mahdollista päästä. Kehittämisryhmän rooli ja panos työpajoissa oli merkittävä, sillä he loivat käytäntöä ja struktuuria osaamisen johtamiselle ja tämän vuoksi pyrin luomaan työpajat sellaisiksi, että niihin on mahdollisimman helppoa osallistua ja päästä vaikuttamaan kehittämistyön tuloksiin.

Työpajojen sujumiseen pyrittiin vaikuttamaan luomalla yhteiset ja selkeät pelisäännöt työskentelylle, jotka tukevat aiheessa pysymistä, osallisuutta ja moniäänisyyttä sekä luovat turvallista ilmapiiriä. Työskentely työpajoissa oli luovaa kehittämistyötä sekä ongelmanratkaisua ja tämän vuoksi työskentelyprosessit oli jaettu sekä ideointi- että arviointivaiheisiin, jotka pidettiin toisistaan erillään. Ideointi vaiheessa tuotettiin mahdollisimman paljon ideoita, ilman niiden arviointia ja arviointivaiheessa aikaansaannoksia arvioitiin kriittisesti. Vaiheet pidettiin erillään sen vuoksi, ettei arviointi tyrehdytä ideointia ja poisulje uusien näkökulmien löytämistä. (Nummi 2007: 28; Ojasalo ym. 2014: 158.)

Kehittämistyön sujumista ja luotettavuutta paransi se, että kaikki kehittämistyöhön osallistuneet johtajat tunsivat toisensa ja olivat tottuneet työskentelemään yhdessä. Yhteistyötä helpotti myös se, että kaikki toimivat esimiestehtävissä ja näin ollen kaikilla oli oma kohtainen käsitys ja kokemus johtamistyöstä, sen mahdollisuuksista ja haasteista ja kaikki ymmärsivät keskeisen asemansa ja roolinsa osaamisen johtamisessa.

Työpajojen kehittämistyön menetelmät on valittu suuresta määrästä menetelmiä ja valinta on tehty tarkasti niiden käytettävyyttä ja tarkoituksenmukaisuutta ajatellen. Olen rajannut sellaiset menetelmät ulkopuolelle, joiden käyttöä en täysin hallitse tai sellaiset, jotka olisivat liian aikaa vieviä. Tämä sen vuoksi, ettei kehittämistyö muuttuisi liian menetelmä keskeiseksi, vaan että työn tavoite säilyisi keskiössä. Sellaisten menetelmien käyttöä, jotka ovat tuntuneet minulle vierailta, olen harjoitellut ennen niiden käyttämistä

kohderyhmän kanssa. Monien menetelmien, kohdalla olen yhdistellyt menetelmiä niin, että ne ovat sopineet työskentelyn tavoitteeseen. Kehittämistyön menetelmien avulla on ollut sekä tarkoitus edistää kehittämistyön etenemistä ja onnistumista, mutta myös vahvistaa kehittämisryhmän osallisuutta ja sitoutumista aihetta ja kehittämistyötä kohtaan, sekä luoda yhteistä osaamisen johtamisen kulttuuria vastuualueen sisälle. Tämän vuoksi kehittämistyössä käytettiin paljon pari- ja ryhmätyöskentelyä, sillä niiden avulla on mahdollista saada kaikkien ääni kuuluviin, sekä useita erilaisia näkökulmia esille työskentelyä varten.

Sitoutumista ja näin ollen myös kehittämistyön luotettavuutta lisäsi se, että kehittämisryhmä teki osaamisen johtamisen mallia itselleen sekä oli valitsemassa teemoja, joita kehitettiin osaamisen johtamiseen liittyen. Se että kohderyhmä on alusta asti ollut osallisena kehittämistyössä ja on ollut sitoutunut kehittämiseen, lisää mielestäni työn ja sen tulosten luotettavuutta, sekä käytettävyyttä organisaation sisällä. Ihmiset myös sitoutuvat kehitettyihin ratkaisuihin sitä paremmin, jos he ovat päässeet itse vaikuttamaan niihin (Ojasalo ym. 2014: 162).

Osallistava kehittäminen tarjoaa sitoutumisen lisäksi myös muita etuja kehittämistyölle, joiden voidaan katsoa vaikuttavan kehittämistyön luotettavuuteen. Muita etuja ovat muun muassa ne, että yhdessä kehitetyt ratkaisut ovat parempia ja luotettavampia kuin ulkopuolelta tulleet ratkaisut, sillä kehittämisryhmä tuntee toimintansa haasteet paremmin kuin ulkopuoliset (Ojasalo ym. 2014: 59). Eduiksi voidaan lukea myös se, että organisaation sisäisen ryhmän kehittämää tuotosta on helpompi implementoida kohde organisaatiolle, sillä lähtökohtaisesti voidaan olettaa, että kehittämisryhmä tuntee myös organisaationsa toimintaa ja keskeisiä haasteita ja on tiedostanut ne kehittämistyötä tehdessään.

Ennen kehittämistyön aloittamista, toimin kehittämistyöhön osallistuneiden johtajien kollegana ja kehittämistyötä helpotti se, että valtaosa kehittämisryhmästä oli minulle entuudestaan tuttuja ja tunsin työn keskeiset tavoitteet, sekä haasteet ja mahdollisuudet. Toimin kehittämistyön ajan kehittämisprosessin ulkopuolisena vetäjänä ja rooli helpotti kehittämistyön ohjaamista monella tapaa. Rooli ulkopuolisena kehittämisprosessin ohjaajana mahdollisti riittävän ajankäytön aiheen taustateoriaan tutustumiselle ja antoi mahdollisuuden katsoa kehittämistyön teemoja ulkopuolisen silmin, sekä teoreettisemmin. Ryhmän toimintaa oli myös helppo ohjata ja tarvittaessa rajata, kun käsiteltäviä teemoja pystyi katsomaan kauempaa ja oli helpompaa liittää ne osaksi isompaa kokonaisuutta.

8.4 Jatkokehitysideat

Kehittämistyön tuloksena valmistunut osaamisen johtamisen malli toimii työvälineenä, sekä infopakettina osaamisen johtamiseen. Se tarjoaa osaamisen kehittämiseen työkaluja, sekä rakennetta erilaisiin osaamisen johtamisen teemoihin. Se, kuinka osaamisen johtamisen mallia käytetään ja kuinka siitä hyödytään, riippuu implementoinnin onnistumisesta ja siitä, kokevatko organisaation esimiehet sen helppona ja toimivana työkaluna osaamisen johtamisessa. Nyt kun osaamisen johtamisen malli on luotu ja se on organisaation esimiesten käytössä, voisi tulevaisuudessa olla mielenkiintoista tehdä kartoitusta siitä, kuinka monta esimiestä osaamisen johtamisen malli on tavoittanut sekä arvioida sitä, mitä hyötyä siitä esimiehille on ollut. Mielenkiintoista olisi myös kartoittaa sitä, kuinka toimivia osaamisen johtamisen työkalut ovat olleet. Osa työkaluista on ollut kokeilukäytössä kehittämistyön päätyttyä ja niiden toimivuutta olisi tulevaisuudessa mielenkiintoista arvioida. Työkalut antavat myös helpon alustan lähteä kehittämään työkaluja koekäytön jälkeen toimivimmiksi.

Osaamisen johtamisen malli luo tietynlaista pohjaa ja lähtökohtaa osaamisen johtamisen kehittämiseksi ja siitä voi tulevaisuudessa olla hyötyä, mikäli osaamisen johtamista lähdetään jatkossa kehittämään. Avatut perustehtävät osaamisineen voisivat tulevaisuudessa olla siirrettävissä kiinteämmäksi osaksi kehityskeskusteluita, henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien ohella.

Lähteet

Alasoini, Tuomo 2012. Psykologinen sopimus organisaation ja työntekijöiden yhteisenä etuna. Teoksessa Pyöriä, Pasi (toim.): Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus. Helsinki University Press. 99-118.

Carlsson, Maria. Forssell, Christina 2012. Esimies ja coaching – oivalta coaching johtamisen työkaluna. 2. Uudistettu painos. Tallinna: Tietosanoma.

Colin, Kaija 2007. Työssä oppiminen prosesseina ja ohjauksen haasteena. Teoksessa Eteläpelto, Anneli. Kaija, Collin. Saarinen, Jaana (toim.): Työ, identiteetti ja oppiminen. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy. 198-215

Corporate Leadership Council 2002. A Quantitative Analysis of the Effectiveness of Performance Management Strategies. Verkkodokumentti. <http://marble-arch-online-courses.s3.amazonaws.com/CLC_Building_the_High_Performance_Workforce_A_Quantitative_Analysis_of_the_Effectiveness_of_Performance_Management_Strategies1.pdf>. Luettu 15.5.2015.

Hamel, Gary. Bill, Breen 2007. Johtamisen tulevaisuus. Alanen, Jorma (suom.) Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy. Talentum.

Harisalo, Risto. 2011. Luovuuden teknologia. Ideointimenetelmät organisaatioiden luovuuden vahvistajina. Tampere. Tampereen Yliopistopaino Oy.

Hyppänen, Riitta. 2007. Esimiesosaaminen – liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hyrkäs, Elina. 2009. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Verkkodokumentti. <<https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/43678/isbn9789522147172.pdf>>. Katsottu 22.1.2015

Hyppä, Harri 2000. Tehtävä mielessä. Teoksessa Hyppä, Harri. Miettinen, Asko (toim.): Johtajuus ja organisaatiodynamiikka. Oulu: Kirjapaino Kaleva. 126-143.

Järvinen, Annikki. Poikela, Esa 2007. Työssä oppimisen prosessimalli oppimisen johtamisessa ja osaamisen arvioinnissa. Teoksessa Eteläpelto, Anneli. Kaija, Collin. Saarinen, Jaana (toim.): Työ, identiteetti ja oppiminen. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy. 178-187.

Järvinen, Annikki. Poikela, Esa 2000. Työssä oppiminen, reflektiivistä ja kontekstuaalista. Aikuiskasvatustieteellinen aikakauslehti. 2/2000. 316-321.

Järvinen, Pekka 2004. Esimiestyö ongelmatilanteissa - konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. 6. painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Järvinen, Pekka 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Juva: WS Bookwell Oy

Kirjavainen, Paula. Laakso-Manninen, Ritva. 2000. Strategisen osaamisen johtaminen - yrityksen tieto ja osaaminen kilpailuedun lähteeksi. Helsinki: Edita.

- Kivinen, Tuula. 2008. Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa. Väitöskirja. Kuopion yliopisto. Verkkodokumentti. <<http://wanda.uef.fi/uku-vaitokset/vaitokset/2008/isbn978-951-27-1068-3.pdf>>. Katsottu 19.2.2015.
- Kiviranta, Raili 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: WSOYpro
- Koskinen, Keijo. 2006. Johda yrityksesi osaamista - näkökulmia pk-yrityksille. 2. painos. Vantaa: Dark Oy.
- Kuntatyönantajat 2011. Osaamista kehittämään! - periaatteita ja menetelmiä osaamisen ylläpitoon ja lisäämiseen. Verkkodokumentti. <http://shop.kuntatyönantajat.fi/uploads/osaamista_kehittamaan.pdf>. Luettu 12.3.2015.
- Juuti, Pauli 2013. Jaetun johtamisen taito. Juva: Bookwell Oy.
- Juuti, Pauli 2009. Johtaminen ja esimiestyö. Teoksessa Helsilä, Martti. Salojärvi, Sari (toim.): Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum. (95-116).
- Kalliolan setlementti 2015 a. Verkkodokumentti. <<http://www.kalliola.fi/sosiaalityo/lastensuojelu-ja-perheet/>>. Luettu 10.12.2015.
- Kalliolan setlementti 2015 b. Verkkodokumentti. <<http://www.kalliola.fi/tietoa-kalliolasta/toiminnan-perusta/tietojarjestelmaselosteet-ja-omavalvonta/>>. Luettu 10.12.2015
- Koivunen, Kirsi 2013. Kehittämistyöllä työyhteisön toimivuutta ja työhyvinvointia. Teoksessa Honkanen, Hilka. Kiviniemi, Liisa (toim.): Yhdessä mukana muutoksessa – Lea Rissasen juhla-kirja. ePooki 9/2013. Oulun seudun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut. Verkkodokumentti. <http://www.oamk.fi/epooki/files/2813/8146/8329/Lea-Rissasen_juhlakirja_101013.pdf>. 87-90. Luettu. 27.3.2015
- Kolb, David 1984. Experiential Learning. Experience as the Source of Learning and Development. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall
- Laine, Pertti. 2015. Oppimismahdollisuudet, osaaminen ja työhyvinvointi. Aikuiskasvatustieteellinen aikakauslehti. 1/2015. 30-46.
- Lönnqvist, Jouko 2007. Johtajan ja johtamisen psykologiasta - kohti parempaa ihmisten johtamista. 4. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Manka, Marja-Liisa. Hakala, Liisa. Nuutinen, Sanna. Harju, Riitta 2010. Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tampere. Tutkimus- ja tutkimuskeskus Synergos. Tampereen yliopisto. Kuntoutussäätiö. Verkkodokumentti. <http://www.kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf>. Luettu 3.2.2015.
- Mielityinen, Ida 2015. Radikaalia uudelleen ajattelua. Aikuiskasvatustieteellinen aikakauslehti. 2/2015 136-138.
- Mustakangas, Terhi 2014. Strategialähtöistä osaamisen johtamista tarvitaan. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 3. Verkkodokumentti. <<http://www.oamk.fi/epooki/index.php?clD=487>>. Luettu 2.6.2015.
- Niiranen, Vuokko. Seppänen-Järvelä, Riitta. Sinkkonen, Merja. Vartiainen, Pirkko. 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus. University Press Oy.

Nummi, Pepe. 2007. Fasilitaattorin käsikirja. Helsinki. Edita Prima Oy.

Ojasalo, Katri. Moilanen, Teemu. Ritalahti, Jarmo. 2014. Kehittämistyön menetelmät – uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Sanoma Pro Oy.

Otala, Leenamajja. 2002. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. Porvoo. WS Bookwell OY

Otala, Leenamajja. 2008. Osaamis pääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo. WS Bookwell Oy.

Otala, Leenamajja. Ahonen, Guy. 2005. Työhyvinvointi tuloksentehtijänä. 2. Painos. Juva. WS Bookwell Oy.

PA-Consulting Group 2004. Henkilöstötyön strategiset haasteet 2003. PA-Consulting Group Espoo.

Pyöriä, Pasi (toim.) 2012. Hyvinvoiva henkilöstö, menestyvä organisaatio. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki. Gaudeamus. Hakapaino Helsinki: Gaudeamus. Helsinki University Press. 7-22

Rantanen, Teemu. Toikko, Timo. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Verkko-lehti KeVer. 2/2009 Verkkodokumentti. <<http://www.uasjournal.fi/index.php/kever/article/view/1088/919>> Luettu. 9.6.2015.

Ristikangas, Marjo. Ristikangas, Vesa 2010. Valmentava johtajuus. Juva: WSOYpro Oy.

Saari, Tiina. 2013. Työssä kehittyminen tietotyöntekijän oikeutena ja velvollisuutena. Aikuiskasvatustieteellinen aikakauslehti. 2/2013. 95-106.

Salmi, Olli. Rovio, Esa. Nikkola, Tiina 2010. Teoksessa Juuti, Pauli. Rovio, Esa (toim.): Keskusteleva johtaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava. 66-102.

Salojärvi, Sari 2005. Increasing Knowledge Focus – a Means for Entrepreneurs to Remain on a Growth Path. Essays on the role and nature of knowledge management in Finnish SMEs. Verkkodokumentti. <<https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10227/117/145-951-555-880-8.pdf?sequence=2>>. Väitöskirja Serie A: 145. Helsinki: Swedish School of Economics and Business Administration. Edita Prima Ltd.

Salojärvi, Sari 2009 a. Henkilöstösuunnittelu, rekrytointi ja valinnat. Teoksessa Helsilä, Martti. Salojärvi, Sari (toim): Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum. (117-142).

Salojärvi, Sari 2009 b. Osaamisen johtaminen ja kehittäminen. Teoksessa Helsilä, Martti. Salojärvi, Sari (toim): Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum. (143-172).

Schaupp, Marika. Koli, Annarita. Kurki, Anna-Leena. Ala-Laurinaho, Arja. 2013. Yhteinen muutos – työhyvinvointia työtä kehittämällä. Helsinki: Työterveyslaitos. Keuruu: Otavan kirjapaino. VARMISTA ETTÄ TÄÄ TULI VARMASTI MUKAAN!

Seppänen – Järvelä, Riitta. 2003. Prosessiarviointi kehittämisprojektissa – opas käytäntöihin. FinSoc työpapereita 1/2003. Stakes.

Setlementtiliitto 2015 a. Verkkodokumentti. <<http://www.setlementti.fi/setlementit/kalliolan-setlementti-helsinki/>>. Luettu 10.12.2015.

Setlementtiliitto 2015 b. Verkkodokumentti. <<http://www.setlementti.fi/setlementtiliitto/usein-kysyttya/>>. Luettu 10.12.2015.

Strategisen tutkimuksen neuvosto 2015 a. Strategisen tutkimuksen neuvoston tutkimusteema ehdotukset vuodelle 2016. Verkkodokumentti. <<http://www.aka.fi/fi/akateamia/media/Tiedotteet1/2015/strategisen-tutkimuksen-neuvosto-ehdottaa-neljaa-tee-maa-vuodelle-2016/>>. Luettu 1.7.2015.

Strategisen tutkimuksen neuvosto 2015 b. Osaaminen ja muuttuva työelämä. Verkkodokumentti. <<http://www.aka.fi/globalassets/33stn/osaaminen-ja-muuttuva-tyoelama.pdf>>. 1.7.2015.

Suomen Ekonomiliitto 2014. Osaamisen johtaminen – Yrityksissä ja organisaatioissa. Sefen raportteja 1/2014. Onvay Oy. Verkkodokumentti. <<http://www.sli-deshare.net/Ekonomiliitto/osaamisen-johtaminen-yrityksiss-ja-organisaatioissa-sefen-raportti-12014>>. Luettu 17.6.2015.

Sydänmaanlakka, Pentti 2007. Älykäs organisaatio. 8. painos. Helsinki: Talentum Media Oy. Gummerus Kirjapaino Oy.

Terävä, Kimmo – Mäkelä-Pusa, Pirkko. 2012. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Tampere: Tammerprint Oy.

Towers and Perrin 2006. Winning Strategies for a Global Workforce. Attracting, Retaining and Engaging Employees for Competitive Advantage. Global Workforce Study – Executive Report. Verkkodokumentti. <http://novascotia.ca/psc/pdf/employeeCentre/recognition/toolkit/step1/Research_Summary_Towers_Perrin.pdf>. Luettu 29.9.2015.

Tuominen, Saku 2014. Luova järkevyyt – arkisen luovuuden ylistys. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2012. Työelämän kehittämissstrategia vuoteen 2020. Verkkodokumentti. <http://www.tyoelama2020.fi/files/35/tyoelaman_kehittamisstrategia_final.pdf> Luettu 1.7.2015.

Valpola, Anneli 2012. Toimiva johtoryhmä – aikaansaamisen aallot. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino oy.

Valtioneuvoston kanslia 2012 a. Suomen hallituksen tulevaisuusselonteon ennakkointiraportti. Verkkodokumentti. <<http://tulevaisuus.2030.fi>> Luettu 17.8.2015.

Valtioneuvoston kanslia 2012 b. Suomen hallituksen tulevaisuusselonteon ennakkointiraportti. Verkkodokumentti. <<http://tulevaisuus.2030.fi/millaista-suomea-tavoittelemme/tyoen-ja-oppimisen-liitto/>>. Luettu 17.8.2015.

Valtiovarainministeriö 2001. Osaamisen johtaminen – kehittämishankkeen loppuraportti. Valtiovarainministeriön työryhmämuistioita 6/2001. Verkkodokumentti. <<http://vm.fi/tiedostot/pdf/fi/4065.pdf>>. Luettu 15.11.2014.

Vesterinen, Marja-Liisa. 2011. (toim.): Sote-ennakointi. Sosiaali- ja terveystalouden sekä varhaiskasvatuksen tulevaisuuden ennakointi. Raportteja ja tutkimuksia 3. Etelä-Karjalan koulutuskuntayhtymä. Verkkodokumentti. <http://www.oph.fi/download/133556_SOTE-ENNAKOINTI_loppuraportti.pdf>. Luettu 11.1.2015. (10-44, 50-64, 106-115, 162-164).

Vesterinen, Pirkko-Liisa 2009. Työhyvinvoinnin edistäminen. Teoksessa Helsilä, Martti. Salojärvi, Sari (toim.): Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum. (267-278).

Viitala, Riitta. Fountain Park Oy. 2012 Johda osaamista! Riitta Viitalan videoitu puhe osaamisen johtamisesta Fountain Park Oy:n asiakastilaisuudessa. Verkkodokumentti. <<https://www.youtube.com/watch?v=6DY-fXSjNWY>>. Katsottu 14.1.2015.

Viitala, Riitta. 2004. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Väitöskirja. 4. painos. Johtamisen laitos. Vaasan yliopisto.

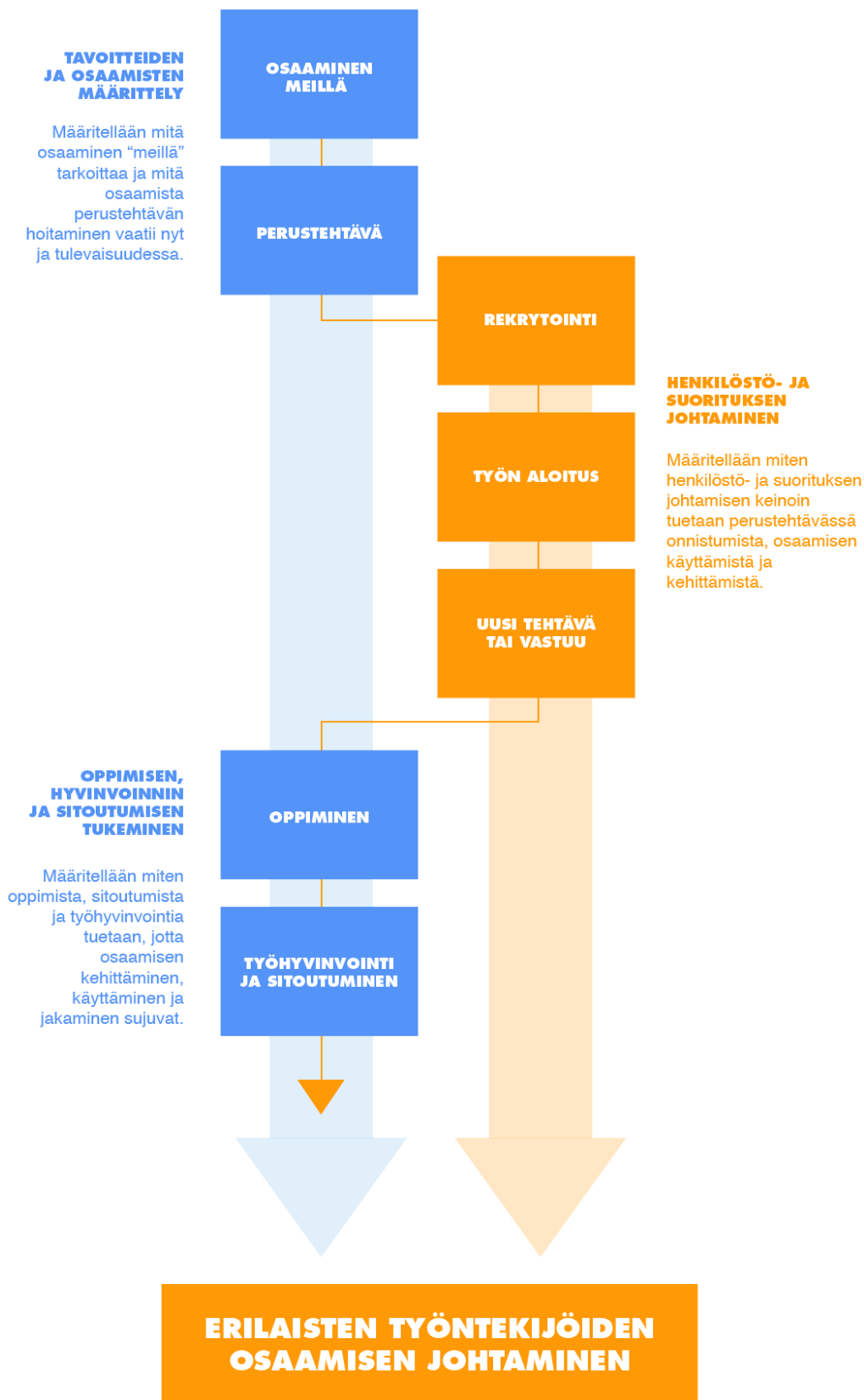
Viitala, Riitta 2005. Johda osaamista – osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Viitala, Riitta 2013. Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. 4. Painos. Helsinki: Edita.

Kehittämistyön aikataulu

| | |
|--|--|
| Lokakuu 2014 – helmikuu 2015 | Kirjallisuuteen perehtyminen |
| Marraskuu 2014 – maaliskuu 2015 | Työpajojen suunnittelua |
| Tammikuu – huhtikuu 2015 | Työpajojen toteutus (työpajat 1-5) |
| Helmikuu – marraskuu 2015 | Osaamisen johtamisen mallin kasaaminen ja internetsivustolle vienti |
| Syyskuu – lokakuu 2015 | Kehittämisryhmän loppuhaastattelut |
| Elokuu 2015 – kesäkuu 2016 | Prosessinkuvauksen ja arvioinnin sekä opinnäytetyön kirjoittainen |
| Syyskuu 2015 alkaen | Osaamisen johtamisen mallin implementointi |

Osaamisen johtamisen kehittämistyön eteneminen



Määritellään miten johdetaan erilaisten työntekijöiden osaamisen kehittämistä, käyttämistä ja jakamista.

Loppuhaastattelun teemat

1. Työpajat ja työskentelyprosessi

- työpajojen toimivuus
- työpajojen teoriat
- työpajojen menetelmät, tilat, käytettävissä oleva aika
- työpajojen alkukeskustelut ja orientaatiotehtävät
- _____
- työpajoissa oppiminen (syntyikö uusia ajatuksia ja oivalluksia)
- kuvaile ajatuksiasi osaamisen ja oppimisen johtamisesta ennen ja jälkeen työpajojen
- muuta (mikä toimi, mitä olisi voitu tehdä paremmin)

2. Yhteistyö ja kommunikaatio työpajoissa

3. Kehittämistyön hyödyt

- yksikön johtamisen näkökulmasta
- perustehtävän näkökulmasta
- vastualueen näkökulmasta
- _____
- osaamisen johtamisen malli (käytäntö, työkalut ja teoria)
- mallin työkalut, (henkilökohtainen kehityssuunnitelma sekä osaamisen arviointi, paikallistaminen ja kehittäminen – työkalu)
- vastaako työskentely ja osaamisen johtamisen malli toiveita ja tarpeita?
- miten voit käyttää mallia tai opittua työssäsi?
- muuta

4. Oman osallistumisen ja työskentelyn arviointi kehittämistyön aikana

5. Mitä sellaista haluaisit lisätä jota ei ole vielä käsitelty?