

Jarkko Sanisalo

URAPOLUTUS
ASiantuntijuuden
kehittäjänä

Opinnäytetyö
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen (YAMK)


Kesäkuu 2016




MAMK

University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

	Opinnäytetyön päivämäärä 7.6.2016
Tekijä(t) Sanisalo, Jarkko	Koulutusohjelma ja suuntautuminen Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen (YAMK)
Nimeke Urapolustus asiantuntijuuden kehittäjänä	
Tiivistelmä Opinnäytetyön aiheena oli Kuntien Tiera Oy:n osaamisen johtaminen urapolkuajattelua käyttäen. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli syventää urapolkujen ymmärrystä koko organisaatiossa ja sitä, miten urapolkuajattelua käytetään tavoitteelliseen asiantuntijan osaamisen kehittämiseen. Opinnäytetyössäni oli kaksi tutkimusongelmaa. Ensimmäinen oli, miten asiantuntijan urapolustus määritellään. Toisena tutkimusongelmana oli, miten asiantuntijan osaamista kehitetään urapolkuajattelua käyttäen. Opinnäytetyön viitekehyksessä käsiteltiin asiantuntijuutta, sen kehittymistä sekä urakehitystä ja urapolkumallia ja siihen liittyvää osaamisen johtamista. Asiantuntijuuden kehittymistä tarkasteltiin viisiportaisen asiantuntijuuden kehittymisen mallin ja siihen liitetyn jatkuvan ongelmanratkaisun mallin kautta. Urasuunnittelun osalta opinnäyte tarkasteli lyhyesti erilaisia uratyyppejä sekä laajemmin urapolkujärjestelmää. Osana urapolkujen määrittelyä tässä opinnäytetyössä kuvattiin asiantuntijana kehittymistä sekä siihen liittyvää osaamisen johtamista. Opinnäytetyö oli konstrukttiivinen tutkimus, joka pyrki rakentamaan käytännön ongelmaan uuden konstruktion sovelletun teoreettisen tiedon ja kehittämistyön avulla. Tutkimusaineistona käytettiin osana opinnäytetyöprosessia toteutettuja teemahaastatteluja seitsemälle henkilölle Kuntien Tiera Oy:ssä sekä Delfoi-tutkimuksena tehtyä barometria, jolla kartoitettiin laajempaa kuvaa Tieran osaamisen johtamiseen liittyvistä tekijöistä ja odotuksista. Keskeisenä tuloksena opinnäytetyössä esitettiin Kuntien Tiera Oy:lle kehitetty asiantuntijoiden tehtäväkuvien ja urapolkujen määrittämisen menetelmä sekä niitä hyödyntävän osaamisen johtamisen keskeinen viitekehys. Urapolustus oli hyvä käytännön työkalu johdolle tarvittavien osaamisten kuvaamiseen koko organisaatiolle, esimiehille ja yksittäiselle asiantuntijalle urasuunnitteluun ja urapolun tavoitteiden kautta johdettuun tavoitteelliseen osaamisen kehittämiseen. Luotaessa urapolutusta organisaatioon tuli huomioida organisaation tarpeet ja koko sekä tavoitteet, joita urapolutuksella tavoiteltiin.	
Asiasanat (avainsanat) ammatillinen kehitys, asiantuntijuus, osaamisen johtaminen	
Sivumäärä 82 sivua + 2 sivua liitteitä	Kieli suomi
Huomautus (huomautukset liitteistä)	
Ohjaavan opettajan nimi Virolainen, Harri	Opinnäytetyön toimeksiantaja Kuntien Tiera Oy

DESCRIPTION

	Date of the master's thesis 7 June 2016
Author(s) Sanisalo, Jarkko	Degree programme and option Entrepreneurship and Business Competence
Name of the master's thesis The Career Bands as Developers of Expertise	
Abstract <p>The purpose of this master's thesis is to develop the management of know-how at Kuntien Tiera Oy using the career band framework. The purpose is to deepen the understanding about the career band framework in the whole organisation and to understand, how the career bands are used in target-oriented development of an expert's know-how.</p> <p>There are two major research problems in the thesis. The first one is how an expert's career band is defined. The second research problem is how an expert's know-how is developed using the career band framework. The theoretical frame of reference consists of the expertise and its development, the career development and the career band framework and how it is related to the management of the know-how. The development of the expertise is examined through a five stage model of skill acquisition. For career planning, the thesis examines different kind of career types briefly and the career band framework more widely. As a part of describing the career band and the definition of know-how, the developing of expert is introduced as well as a few ways of the improvement of know-how.</p> <p>This master's thesis is a constructive study which builds a new construction in a practical problem with the help of theoretical information and development work. Theme interviews that were carried out as part of the master thesis process have been used as research material. The real time Delfi study was carried out to get a big picture of the factors and expectations which are related to the management of know-how at Kuntien Tiera Oy.</p> <p>The method of defining the expert's career band framework and know-how management system, which have been developed for Kuntien Tiera Oy, is presented as a central result in this thesis. The career band framework is a good practical tool: to the management for describing the necessary knowledge and to the whole organisation and to superiors and individual experts for career planning and developing the target-oriented know-how that has been conducted through the objectives of the career band. When creating a career band for the organisation, the needs of the organisation, the objectives and the organization's size should be taken into consideration.</p>	
Subject headings, (keywords) Professional development, Expertise, Knowledge management	
Pages 82 pages + appendices 2 pages	Language Finnish
Remarks, notes on appendices	
Tutor Virolainen, Harri	Master's thesis assigned by Kuntien Tiera Oy

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
2	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS	3
2.1	Tavoitteet, rajaus ja kehittämistehtävä	3
2.2	Toimeksiantajan esittely ja nykytilateen kuvaus	5
2.3	Tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu.....	6
2.3.1	Konstrukttiivinen tutkimus.....	7
2.3.2	Delfoi-tutkimus.....	9
2.3.3	Teemahaastattelu	12
2.4	Opinnäytetyöprosessi	16
3	ASiantuntijuutta ja osaamista	17
3.1	Asiantuntijuus	17
3.2	Asiantuntijuuden tasot.....	20
3.3	Asiantuntijana kehittyminen	21
3.4	Osaamisen kehittämisen menetelmät osana asiantuntijan kehittymistä	24
3.4.1	Työssä oppiminen asiantuntijuuden kehittäjänä.....	25
3.4.2	Koulutus asiantuntijuuden kehittäjänä	27
3.4.3	Osaamisen arviointi	27
3.4.4	Osaamisen kehittämisen vaiheet.....	28
3.4.5	Osaamisen kehittäminen järjestelmällisenä toimintatapana.....	29
3.5	Asiantuntijaorganisaatio	30
4	URAKEHITYS	31
4.1	Erilaisia uria.....	32
4.2	Urasuunnittelu	33
4.3	Urapolustus osana urasuunnittelua	35
4.4	Urasuunnittelun edut	42
4.5	Palkitseminen ja suorituksen johtaminen	44
5	KEHITTÄMISTYÖ	45
5.1	Kehittämistyön aloitus ja lähtökohta-analyysi.....	46
5.2	Tehtäväkuvan määrittely	49
5.3	Urapolkujen määrittely.....	51
5.4	Urapoluille sijoittuminen.....	56
5.5	Palkkahaitarin luominen.....	59

5.6	Osaamisen kehittämisen määrittely urapolulle	61
5.7	Kehittymissuunnitelmat.....	67
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOKEHITTÄMISEHDOTUKSET.....	70
6.1	Johtopäätökset.....	70
6.2	Jatkokehittämissuunnitelmat.....	73
6.3	Tutkimuksen luotettavuus	74
7	POHDINTA.....	77
	LÄHTEET	79

LIITTEET

- 1 Delfoi-tutkimuksen teesit
- 2 Teemahaastattelukysymysrunko

1 JOHDANTO

Usein työelämän alkupuolella ja miksei myös sen aikana olevista taitekohdista puhutaan paljon ”uran urkenemisestä” ja ”urakehityksestä”. ”Ura” vilahtelee puheessa myös jo pidempään työelämässä olleiden osalta käsitellen ylenemisistä ja uralla eteenpäin menemisistä. Nykyisellään työurat pirstoutuvat yhä enemmän ja monen kymmenen vuoden työura samalla työnantajalla on yhä harvinaisempaa, tosin positiivisiakin poikkeuksia löytyy. Ura mielletään usein juuri asiantuntijan polkuna työelämän varrella ja useinkin ura muotoutuu syvenevän ja kehittyvän asiantuntijuuden ympärille. Tätä ura-ajattelussakin tapahtuvaa muutosta kuvataan osana työn psykologisen sopimuksen muuttumista. (Lähteenmäki 1995, 25–30; Kannisto-Karonen 2015, 19–20.)

”Työn jatkuvuuden yksi edellytys on organisaation menestyminen. Sekä organisaatiositoutumisen että psykologisen sopimuksen edellytyksiin lukeutuu ajatus siitä, että työntekijät toivovat hyötyvänsä organisaation menestyksestä. Siten esimerkiksi jatkuvat yt-kierrokset voidaan kokea raskaina, etenkin tuottavissa ja menestyvissä organisaatioissa. Samaan tapaan epäreiluksi voidaan kokea tilanne, jossa pelkkä tuottavuus ei enää riitä, vaan tulostavoitteet nousevat jatkuvasti.” (Saari 2014, 59.)

Tänä päivänä asiantuntijan odotukset työelämältä ja -uralta muuttuvat yhä enemmän ajatukseen oman uran kokoamisesta sopivasta kokoelmasta työkokemuksia verrattuna aikaisempaan, lähes elinikäiseen työuraan yhden työnantajan palveluksessa. Harvemmin asiantuntijatkaan muistavat, että uralla - ja varsinkaan asiantuntijauralla - ei päästäkään eteenpäin, vaan edetään syventäen omaa asiantuntijuutta fokusoidulla asiantuntijuuden alalla kohti asiantuntijajohtajuutta ja syvää asiantuntijuutta. Syvälinen ja paneutunut asiantuntijuus onkin ”kovaa valuuttaa” yhä enemmän tietoistuvilla työmarkkinoilla. Hyville asiantuntijoille on aina kysyntää ja niistä halutaan myös pitää kiinni. Organisaatiot pystyvät sitouttamaan asiantuntijoita tarjoamalla heille mahdollisuuksia urapolkuja asiantuntijuuden syventämiseen. Urapolku ei välttämättä kestä vuosikymmeniä, vaan urapolun rakentuminen organisaatiossa eräällä tavalla perustuukin reiluun vaihdantaan ja odotusten johtamiseen. (Hasu ym. 2010, 13; Saari 2014, 64–65.)

Asiantuntijuuden kehittäminen sekä tavoitteellinen ja motivoiva urapolkumalli ovat ajankohtaisia teemoja yhä enemmän tietotyöksi muuttuvissa asiantuntijatoissa, etenkin

ICT-alalla tämä on arkipäivää. Asiantuntijoiden sitouttaminen organisaatioon on osaltaan riippuvaista organisaation kyvystä tarjota asiantuntijan osaamisen ja asiantuntijuuden kehittämisen mahdollisuuksia ja johtaa kehittymisen odotuksia. Osaltaan työpsykologisen sopimuksen ja työurien pidentämisen yhteiskunnalliset tavoitteet muokkaavat yksilöjen ajattelua urakehityksestään ja oman asiantuntijuuden kehittämisestä. (Hasu ym. 2010, 12; Saari 2014, 65.)

Opinnäytetyön avulla kehitetään toimeksiantajalle, Kuntien Tiera Oy:lle, osaamisen johtamisen viitekehys urapolkuajattelua käyttäen. Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata menetelmä urapolkujen määrittelyyn sekä syventää niiden ymmärrystä koko organisaatiossa. Keskeisenä teemana on selvittää, miten urapolkuajattelua käytetään tavoitteelliseen asiantuntijan osaamisen kehittämiseen.

Tästä opinnäytetyöstä on suoraa hyötyä sen toimeksiantajalle, Kuntien Tiera Oy:lle, sen tehtäväkuvien ja urapolkujen määrittelyssä ja lähes jokapäiväisessä asiantuntijoiden tavoitteellisessa osaamisen johtamisessa. Yhtiössä on aikaisemmin tehty ilman taustateoriaa ja mietittyä menetelmää joihinkin liiketoimintoihin tehtäväkuvat ja urapolkukuvaudet. Nämä kuvaukset ovat myöhemmin osoittautuneet enemmän käsitteellisiksi kuin käytännön työkaluiksi, sillä niiden laatimiseen ei osallistunut kuin muutama henkilö ja ne tuotettiin hyvin lyhyessä ajassa. Opinnäytteessä kuvataan keskeiset vaiheet tehtäväkuvan ja urapolun määrittelyyn osaamisvaatimuksineen, sekä yhtenä elementtinä on urapolun kytkeminen osaamisen johtamiseen ja kehittämissuunnitteluun.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys käsittelee asiantuntijuuden ja urakehityksen teemoja. Luvussa 3 tarkastellaan asiantuntijuutta ja sen kehittämistä sekä osaamisen johtamista ja kehittämisen keinoja osana asiantuntijuuden kehittämistä sekä asiantuntijaorganisaatiota. Lisäksi uraa käsiteltäessä on sivuttu palkitsemiseen liittyviä tekijöitä. Luvussa 4 käsitellään urakehitystä, urasuunnittelua ja sitä tukevaa urapolkumallia sekä urakehitykseen liittyvää palkitsemista. Opinnäytetyössä tutkimusaineisto on kerätty Real Time Delfoi -tutkimuksella ja teemahaastatteluilla. Lisäsyvyyttä käytännön kehittämistyössä lisää opinnäytetyöntekijän työskenteleminen toimeksiantajaorganisaation palveluksessa kehittämistyön aikana.

2 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön tavoitteet, tutkimuskysymykset, tutkimusongelman rajaukset sekä opinnäytetyössä käytetty tutkimusmenetelmä ja tutkimusote. Luvussa käsitellään myös kehittämistyön osana käytettyjen aineistojen keruumenetelmät sekä tämän opinnäytetyöprosessin kuvaus.

2.1 Tavoitteet, rajaus ja kehittämistehtävä

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on Kuntien Tiera Oy:n osaamisen johtamisen kuvaaminen urapolkuajattelua käyttäen. Opinnäytetyön tarkoituksena on syventää urapolkujen ymmärrystä koko organisaatiossa ja sitä, miten urapolkuajattelua käytetään tavoitteelliseen asiantuntijan osaamisen kehittämiseen. Urapolkuajattelussa asiantuntijuuden kehittäminen perustuu määriteltyihin tehtäväkuviin ja urapolkuihin, joiden tasoille on kuvattu osaamisen vaatimukset ja tavoitteellisesti tähtäävään osaamisen kehittämisen askeleet. Tavoitteelliseen kehittämiseen varmistamiseksi on tarkoituksenmukaista kuvata myös urapolkujen osaamisen saavuttamiseen suositeltavat osaamisen kehittämisen menetelmät. Urapolkujen kautta tapahtuvan osaamisen kehittämiseen liittyvät myös osaamisen tunnistaminen ja arviointi sekä ammatillisen kehittymisen odotusten hallinta. Määritellyn urapolutuksen avulla on mahdollista laatia esimerkiksi työtehtävien palkkahaitari ja muita osaamistasoon liittyviä vertailuja jatkossa. Osana teoriaa sivutaan yleisellä tasolla myös palkkausta ja palkitsemista, sillä ne liittyvät urapolulla etenemiseen keskeisesti.

Tämän kehittämishankkeen tavoitteena on kuvata tehtäväkuviin ja niiden urapolkuihin liittyvien osaamisvaatimusten määrittelyyn ja osaamisen arviointiin liittyvät vaiheet. Osana kehittämishanketta on tarkoitus kuvata myös määriteltyjen vaatimuksien edellyttämän osaamisen hankkimisen menetelmien ja keinojen määrittely.

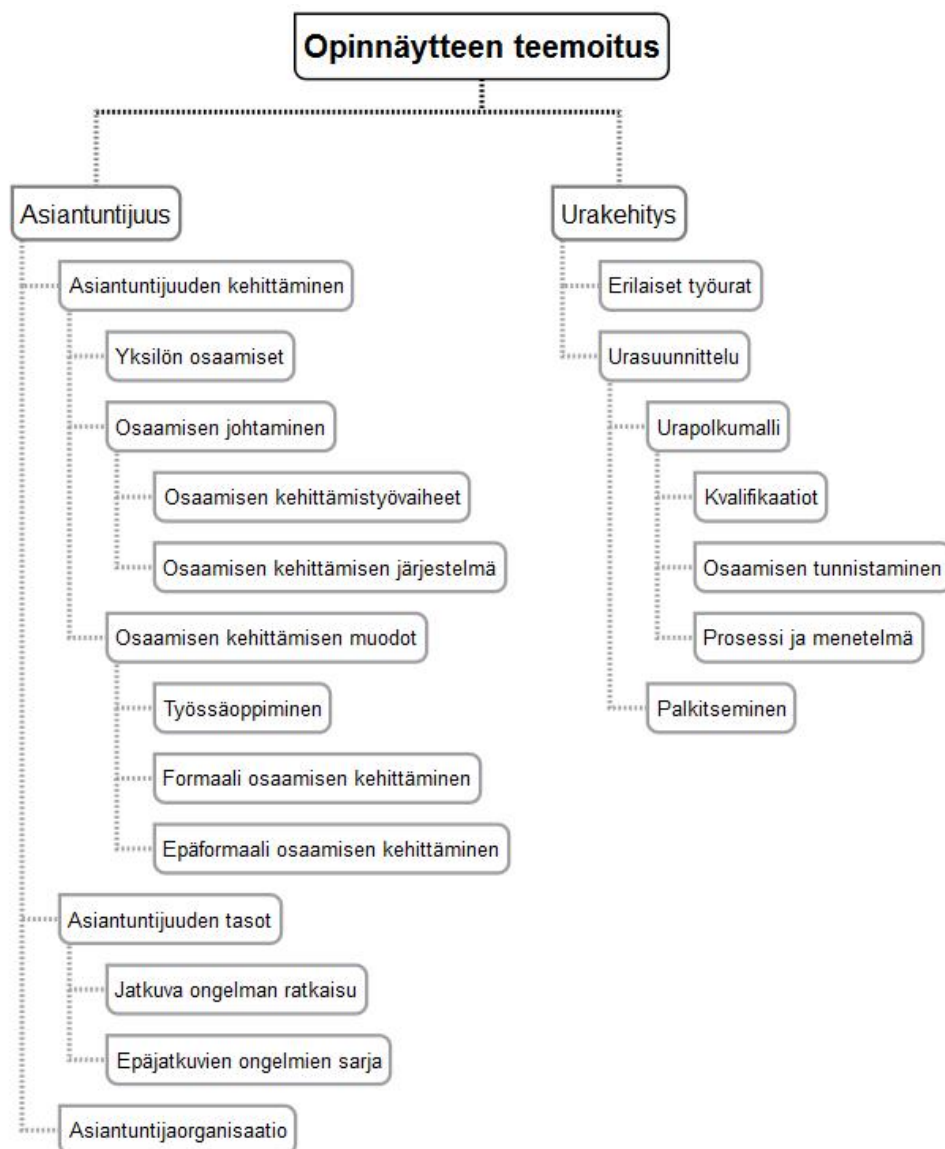
Opinnäytetyössä kuvattavassa kehittämishankkeessa ei tehdä osaamisen kehittämisen suunnitelmaa tai osaamiskartoitusta, vaan kuvataan urapolkuajatteluun pohjaavan osaamisen malli. Esimerkkeinä ja kehittämisen apuna käytetään joitakin yksittäisiä työtehtäviä tai työtehtäväkokonaisuuksia tai niiden osia. Kehittämistyössä ei kuvata toimeksiantajan henkilöstöprosesseja. Tämän opinnäytetyön ulkopuolelle on rajattu kehitetyn

mallin pilotointi ja testaaminen. Testaus ja mallin jatkuvaksi toiminnaksi jalkauttaminen jää osaksi kehittämistyön tuotoksen jatkokehitystä ja kohdeorganisaation toimintaa.

Kehittämistehtävän on tarkoituksena vastata kysymyksiin;

- Miten asiantuntijan urapolutus määritellään?
- Miten asiantuntijan osaamista kehitetään urapolkuajattelua käyttäen?

Tutkimusongelmiin ja opinnäytetyön kehittämistehtävää lähestytään asiantuntijuuden ja urakehityksen teemoituksella, joka on kuvattu tarkemmin kuvalla 1.



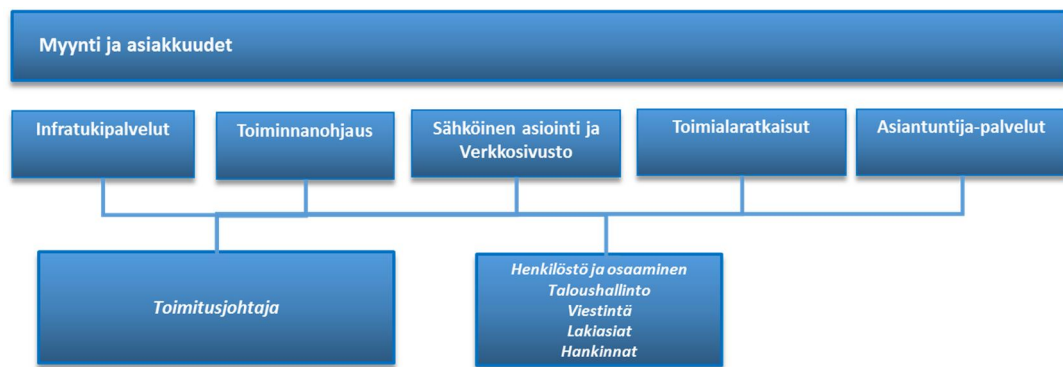
KUVA 1. Opinnäytetyön teemoitus

Keskeisenä tuloksena kehittämistutkimuksesta esitetään Kuntien Tiera Oy:lle kehitetty asiantuntijoiden tehtäväkuvien ja urapolkujen määrittämisen menetelmä sekä niitä hyödyntävän osaamisen johtamisen keskeinen viitekehys.

2.2 Toimeksiantajan esittely ja nykytilateen kuvaus

Kuntien Tiera Oy on valtakunnallinen kuntatoimijoiden omistama yhtiö, jonka tehtävänä on kehittää kuntasektorin ICT-palveluja ja toimia verkostomaisesti yhteistyössä omistajakuntien sekä muiden julkisten ja kaupallisten toimijoiden kanssa. Kuntien Tiera Oy on perustettu vuonna 2010. Perustamisesta alkaen yhtiön tehtävänä on ollut toimia kuntien yhteisten ICT-kehityshankkeiden alustana ja yhteistyöfoorumina. Kuntien Tiera Oy:n toiminta perustuu kunta-alan strategian ja sen toimintälähtöisten ICT-tarpeiden ymmärtämiseen. Yhtiö kehittää ICT-pohjaisia konsepteja ja palveluita omistaja-asiakkaittensa vaikuttavuuden ja tuottavuuden parantamiseksi sekä prosessien yhtenäistämiseksi. Kuntien Tiera Oy:n omistajapohjana on tällä hetkellä noin 250 eri kuntatoimijaa; 194 kuntaa, 44 kuntayhtymää ja 19 kuntaomisteista osakeyhtiötä sekä Suomen Kuntaliitto. Kuntatoimijoiden yhteenlaskettu väestöpeitto on noin 53 % Suomesta. (Kuntien Tiera Oy 2016a; 2016b.)

Kuntien Tieran toiminta jakautuu seuraaviin liiketoimintoihin: infraliiketoimintaan, toiminnanohjaukseen, sähköiseen asiointiin, toimialaratkaisuihin ja asiantuntijapalveluihin sekä tukitoimintoihin, jotka ovat myynti ja asiakkuudet sekä hallinnolliset tukipalvelut. Yhtiön organisaatiokaavio on esitetty kuvassa 2. Yhtiön liikevaihto vuonna 2015 oli 30,8 miljoonaa euroa. Kuntien Tiera Oy työllistää noin 130 työntekijää kahdeksalla eri paikkakunnalla eri toiminnoissa. Tieran työntekijöiden keski-ikä on noin 43 vuotta. Työsuhteiden pituudet vaihtelevat paljon eri liiketoimintojen välillä vastarekrytoituista aina alkuperäisiin työntekijöihin. Suurin osa yhtiön työntekijöistä on työskennellyt Tieran palveluksessa kolmesta neljään vuotta. Yhtiön työntekijöistä tällä hetkellä noin 91 % on toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa. Yhtiössä sovelletaan kuntataustaisten yhteisöjen tapaan Avaintyönantajat ry:n työehtosopimusta. (Kuntien Tiera Oy 2016a ; 2016b.)



KUVA 2. Kuntien Tiera Oy:n organisaatio (Kuntien Tiera Oy 2016b)

Toimeksiantajalla on olemassa elokuussa 2013 henkilöstölle organisaatiouudistuksen yhteydessä esitelty yleisellä tasolla oleva tehtäväkuviin liittyvä urapolkumalli, joka ei kuitenkaan ole jalkautunut käyttöön organisaation johtamisessa eikä sitä ole sovellettu käytännössä termin lanseerausta enempää. Alkuperäisen ajatuksen mukaan urapolut toimivat pohjana osaamisen kehittämiseksi ja rakentavat työtehtäväkartan yhtiön sisällä. Keskeisenä syynä elokuussa 2013 esitellyn mallin sisältöjen hyödyttämättä jättämiselle oli tehtävä- ja urapolkumäärittelyjen soveltumattomuus. Silloiset urapolkukuvaukset oli tuotettu liian lyhyessä ajassa, vain muutaman työtehtävää ja käytännön toimintaa huonosti tuntevan henkilöiden toimesta. Lisäksi nämä tehtävä- ja urapolkukuvaukset olivat osin kopioitu muista organisaatiosta soveltamatta niitä liiketoimintojen todellisiin tarpeisiin ja työtehtäviin. Eikä tuolloin urapolkujen jalkauttamiseen ollut käytössä järjestelmällistä toimintatapaa.

Yhtiön orgaanisen kasvun ja liiketoimintajärjestelyjen kautta ovat sen liiketoiminnot laajentuneet, sitä kautta henkilöstön määrä on myös kasvanut. Henkilöstömäärän kasvu ja toiminnan laajeneminen ovat luoneet painetta yhtenäistää tehtäviä yhtiön eri toiminoissa. Tarpeet siis systemaattiselle tehtäväkuvien määrittelylle ja tavoitteellisen urakehityksen rakentamiselle ovat hiljalleen kasvaneet organisaatiossa. Urapolkumallista tällä on hetkellä organisaatiossa yleisellä tasolla karkea kuva, mutta siihen ei ole mitään kuvattua viitekehystä tai näkymää asiantuntijuuden tavoitteellisesta kehittämisestä.

2.3 Tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu

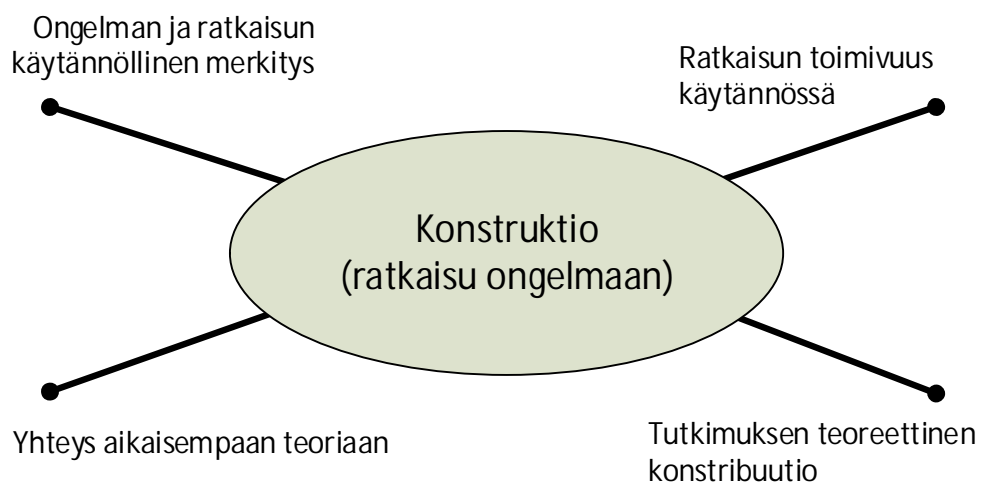
Tämä opinnäytetyö on konstruktiiivinen ja laadullinen tutkimus. Konstruktiiivinen tutkimus on yksi tapa tapaustutkimuksen tekemiseen (Lukka 2001). Tapaustutkimus (tai case-tutkimus) on empiirinen tutkimustyyppi, joka jäsentää jotakin tiettyä ilmiötä tai

toimintaa rajatussa ympäristössä käyttäen monipuolista eri menetelmillä hankittua tietoa (Yin 1987, 23).

Laadulliselle eli kvalitatiiviselle tutkimukselle on ominaista, että tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa, ja nämä tiedot hankitaan todellisista tapauksista. Lisäksi laadullisen tutkimukselle on ominaista, että tutkittavien näkemykset ja ääni pääsevät esille. Tutkimuksiin valitaan kohdejoukko tarkoituksenmukaisesti eikä esimerkiksi satunnaisotannalla. Kerättävään aineistoon tulee laadullisessa tutkimuksessa suhtautua ainutkertaisena ja löytää siitä uusia näkökohtia monitahoisella ja yksityiskohtaisella tarkastelulla. (Hirsjärvi ym. 2007, 157.)

2.3.1 Konstruktiivinen tutkimus

Konstruktiivinen tutkimusmenetelmä on kehitetty juuri liiketaloustieteen alalla, mutta menetelmän potentiaalinen soveltamisalue on kuitenkin laaja. Konstruktiivinen tutkimusmenetelmä on innovatiivisia konstruktioita tuottava metodologia. Menetelmällä on tarkoitus löytää ratkaisuja käytännön elämän ongelmiin sekä tätä kautta hakea kontribuutioita ilmiötä sovellettavalle tieteenalalle. Konstruktiivisessa tutkimusmenetelmässä ydinkäsitteenä on abstrakti (uuden) konstruktion käsite. Konstruktiolla on suuri tai parimminkin rajaton määrä mahdollisia toteutumia. Konstruktiivisen tutkimusotteen uuden konstruktion elementit on kuvattu kuvassa 3. Konstruktioita ovat kaikki ihmisen luomat rakennelmat (kuten esimerkiksi erilaiset mallit, suunnitelmat, rakenteet, tuotteet tai palvelut). Konstruktioille on tyypillistä, etteivät ne ole löydettyjä, vaan niitä kehitetään ja keksitään. (Lukka 2001.)



KUVA 3. Konstruktiivisen tutkimuksen keskeiset elementit (Lukka 2001)

Konstruktiiivisen tutkimusmenetelmän keskeisissä piirteissä on ominaista, että tutkimus keskittyy elävän elämän ongelmiin, joihin on käytännössä tarve saada ratkaisu. Menetelmä tuottaa innovatiivisen konstruktion, joka on tarkoitettu ratkaisemaan reaali maailman ongelman. Konstruktiiivinen menetelmä käsittää myös kehitetyn konstruktion toteuttamisyrittäksen, jolla kokeillaan sen soveltuvuutta käytäntöön. Kehittäminen ja testaaminen vaativat tutkijalta hyvin läheistä tiimimäistä yhteistyötä kohdeorganisaation kanssa; tavoitteena on tapahtua kokemuksellista oppimista. Konstruktiiivinen tutkimus nivoutuu teoreettiseen viitekehykseen, ja menetelmässä kiinnitetään erityistä huomiota tehdyn tutkimuksen havaintojen reflektointiin teoriaan. (Lukka 2000.)

Konstruktiiivisella tutkimuksella on seitsenvaiheinen tutkimusprosessi (Lukkaa 2001 mukailen):

1. tutkimusaiheen valinta ja rajaaminen (tutkimusaihe käytännössä asianmukainen tutkimusongelma, jolle on mahdollista saada teoreettinen kontribuutio)
2. selvitys mahdollisuuksista pitkän aikavälin tutkimusyhteistyöhön kohdeorganisaation kanssa
3. tutkimusaiheen syvällisen tuntemuksen hankkiminen sekä käytännöllisesti että teoreettisesti
4. ratkaisumallin innovointi ja ongelman ratkaisevan konstruktion rakentaminen, jossa on teoreettinen kontribuutio
5. ratkaisun toteuttaminen sekä toimivuuden testaus
6. ratkaisun soveltamisen alan laajempi tarkastelu
7. teoreettisen kontribuution löytäminen ratkaisusta ja sen analysointi

Opinnäytteen raportin rakenne mukailee pääpiirteissään konstruktiiivisen tutkimuksen prosessia. Opinnäytetyön empiriaosuudessa luvussa 5 esitellään toimeksiantajalle kehitetty tehtäväkuvan ja urapolun määrittelemisen menetelmä sekä siihen liittyvä osaamisen johtamisen viitekehys. Kehittämistyö rakentuu teoreettisen viitekehyksen, käytännön ongelman ja kerätyn aineiston konstruktiosta. Opinnäytetyön lopuksi esitetään johtopäätöksiä ja pohdintaa urapolutuksesta asiantuntijuuden kehittäjänä. Tämän opinnäytetyön lähdeaineistona on käytetty tieteellisiä artikkeleja ja väitösjulkaisuja yleisen alan kirjallisuuden lisäksi.

Tämän opinnäytteen tutkimusaiheeksi oli valittu tutkijan omaan työyhteisöön rajattu konstruktivinen tutkimus, jonka toteuttamiseen oli tarve toimeksiantajalla. Tämä antoi edellytykset riittävän pitkän aikavälin tutkimustoimintaan. Tutkimusaiheen teoreettisen kontribuution hahmottamiseksi ja luomiseksi on käytetty suomen- ja englanninkielisestä tieteellisistä ja kaupallisista julkaisuista saatua teoria-aineistoa. Opinnäytetyön tutkimusaiheen ja sen teorian käytäntöön soveltaminen on tutkijalla tapahtunut kohdeorganisaatiossa henkilöstöhallinnon ja henkilöstön kehittämisen työtehtävissä. Tutkimuksen kenttäjakso on siis toteutettu osana tutkijan omaa palkkatyötä. Tutkimuksen kenttäjaksolla pääosin syntynyttä käytännön menetelmää on kehitetty vastaamaan tutkimuskysymyksiin teoriaan pohjaten. Menetelmää on kokeiltu ja kehitetty yhdessä muun työyhteisön jäsenten kanssa pienillä askelilla testaten menetelmän sopivuutta ja mahdollisia kehitystarpeita. Testaamiseen osallistui kolmelta tehtäväalueelta yhteensä 5–20 henkilöä, jotka testasivat menetelmän eri osioita. Kehitettävän menetelmän laajemman tarkastelun lisäämiseksi ja rikastamiseksi tutkimuksessa tehtiin kohdeorganisaatiolle Real Time Delfoi -tutkimus selvittämään isoa kuvaa ja odotuksia osaamisen kehittamisestä sekä kohdennetusti teemahaastatteluilla. Osaltaan aineiston keruulla voitiin kerätä palautetta sekä menetelmän ominaisuuksiin ja odotuksiin liittyviä ajatuksia. Kehitetyn menetelmän teoreettista kontribuutiota tarkastellaan tämän opinnäytetyön empiirisen osan lisäksi myös reflektoiden tätä johtopäätöksissä ja tutkimuksen päätteeksi pohdinnassa.

2.3.2 Delfoi-tutkimus

Tässä opinnäytetyössä toisena aineistonkeruumenetelmänä käytettiin Real Time Delfoi -tutkimusta, jolla hahmotettiin isoa kuvaa ja odotuksia kohdeorganisaation osaamisen kehittamisestä ja osaamisen johtamisesta. Delfoi-tutkimus on tässä opinnäytetyössä ennen kaikkea barometrityyppinen kohdeorganisaation sisäinen tutkimus, jota käytetään oheisaineistona opinnäytteessä. Saman sisältöinen Delfoi-tutkimus on toistettavissa tämän opinnäytetyön kehittämistyön jalkautuksen jälkeen osana uuden konstruktion testausta.

Delfoi- tai Delfi-tutkimusmenetelmää käytetään tavallisesti tulevaisuuskäytännön tutkimuksessa, mutta sitä käytetään usein asiantuntijamenetelmänä kerätessä tietoa ja näkemyksiä vielä jäsentymättömästä tai epämääräisestä tutkimusongelmasta tulevaisuusnä-

kökulmalla. Menetelmää voidaan käyttää arvojen, uusien näkemysten ja ideoiden tuomiseen suunnitteluun ja päätöksenteon pohjaksi. Tavallisesti Delfoi-tutkimuksessa on kaksi tai useampia kyselykierrosta, joiden kuluessa panelisteilla (asiantuntijoilla) on mahdollisuus muuttaa ja tarkistaa omia kannanottojaan tutkimuksessa esitettyihin väittämiin eli teeseihin. Delfoi-tutkimuksessa tutkija kerää vastaukset ja jakaa ne analysoituina panelisteille (asiantuntijoille), joihin panelistit voivat muuttaa ja lisäperustella mielipiteitään perustuen edeltävän kierroksen vastauksiin. Usein seuraavilla kierroksilla syvennetään kysymyksen asettelua esille tulleiden argumenttien perusteella. Tyypillistä Delfoi-menetelmälle on panelistien anonymisyys eli asiantuntijat esittävät ja perustelevat tutkimuksen väitteitä usein tietämättä, keitä muita vastaajia on tutkimuksessa. Anonymiydellä tavoitellaan sitä, että tutkimukseen vastaavat asiantuntijat esittävät aitoja mielipiteitä ja käsityksiä aihepiiristä. (Kuusi 1999.)

Delfoi-tutkimuksesta on kehitetty tietoverkkopohjainen yksinkertaistettu yhden kierroksen *Real Time Delfoi*- tai *RT Delphi* -tutkimus. Verkkopohjaisessa Delfoi-tutkimuksessa voi luopua kokonaan Delfoille tyypillisestä kierrosjaksottelusta. Alkujaan kierrokseton Delfoi kehitettiin työkaluksi päätöksenteon nopeuttamiseen ja tehostamiseen. Kierrokseton Real Time Delfoi sopii hyvin myös barometrityyppisiin Delfoi-sovelluksiin, joita esimerkiksi Turun kauppakorkeakoulun tulevaisuudentutkimuskeskus on toteuttanut. Real Time Delfoi -tutkimuksessa manageri tekee vastaajapaneelin kokoonpanon ja kyselyn kierrätykseen valintoja, joilla on vaikutuksia tutkimusprosessin kulkuun. Erilaiset tavat motivoida ja viedä paneelia eteenpäin ovat hyväksyttäviä, mutta manageri ei saa manipuloida tuloksia tai argumentteja. Real Time Delfoissa ei iteroida eri vastauskierroksia, ja palaute on välitöntä, kuten myös argumentoinnin mahdollisuus. Tässä tutkimusmenetelmässä vastaaja samalla näkee ja voi kommentoida jo annettuja vastauksia. Vastaaja pystyy palamaan vastauksiinsa uudelleen tutkimukseen tutkimusajan puitteissa ja muuttamaan jo antamiaan vastauksia. Perinteisessä Delfoi-tutkimuksessa täydennys- tai kommentointivastaukset tehdään vasta seuraavilla kyselykierroksilla. (Gnatzy ym. 2011; Linturi 2007.)

Delfoi-tutkimuksen toteutus

Real Time Delfoi -menetelmällä toteutettiin ”Osaamisen kehittäminen Kuntien Tierassa 2022” -Delfoi-tutkimus yhtiön johdolle ja henkilöstölle. Tutkimukseen mukaan kutsu-

tut asiantuntijuudet (n=31) edustivat kaikkia organisaation liiketoimintoja ja tukitoimintoja. Panelisteiksi kerättiin eri liiketoimintojen tai tukipalvelujen asiantuntijoita, jotka edustivat johtoryhmää, liiketoimintajohtoa, lähiesimiehiä ja asiantuntijoita. Valituista 31 panelistista 20 henkilöä oli esimiehiä ja 11 henkilöä työntekijöitä siten, että jokainen yhtiön toiminto oli molemmista ryhmistä edustettuina. Tutkimus toteutettiin ajalla 18.–27.4.2016 Metodix Oy:n ja Otavan Opiston eDelfoi.fi-ympäristössä. Managerina tutkimuksessa toimi opinnäytetyön tekijä, joka ei osallistunut itse Delfoi-tutkimukseen vastaamiseen. Tutkimukseen osallistuville kerrottiin ennen varsinaista tutkimusta lähetyksessä esikirjeessä (sähköposti panelisteille 16.4.) Delfoi-tutkimuksen menetelmästä ja vastaustekniikasta sekä toteutettavan tutkimuksen tarkoituksesta ja tavoitteista.

Delfoi-tutkimuksella selvitettiin kohdeorganisaation esimiesten näkemyksiä osaamisen kehittamisestä sekä urapolkuihin liittyvistä käsityksistä nykyhetkestä irrotettuna. Tutkimuksessa ”Osaamisen kehittäminen Kuntien Tierassa 2022” esitettiin panelistille orientoivan kysymyksen lisäksi yhdeksän väittämää mahdollisesta tulevaisuuden tilanteesta sekä kysymys tulevaisuuden uhkakuvista (liite 1). Teeseihin vastaajalla oli mahdollisuus arvioida sen toteutumisen mielekkyyttä (toivottava – ei toivottava) ja todennäköisyyttä (todennäköinen – epätodennäköinen) sekä argumentoida teesin väittämän puolesta tai vastaan. Delfoi-tutkimuksessa panelisteilla oli omaa vastausta antaessaan mahdollisuus samalla kommentoida muiden jättämiä kommentteja.

Tutkimusaikana lähetettiin kaksi kertaa muistutusviesti (22.4. ja 26.4.) muiden panelistien vastauksien kommentoinnista ja mahdollisesti omien vastausten tarkentamisesta sekä tutkimusaikana panelisteja kannustettiin henkilökohtaisilla yhteydenotoilla ottamaan osaa menossa olevaan paneeliin. Delfoi-tutkimuksen keskiössä oli organisaation osaamisen kehittämiseen ja asiantuntijana kehittymisen näkemykset, joista analyysivaiheessa tehtiin toimeksiantajan sisäiseen käyttöön barometrityyppinen raportti. Osaa panelisteista aluksi hämmensi Delfoilta tyypillinen väittämäkysymyksen asettelu, kun aiemmin tämäntyyppiset tutkimukset on toteutettu survey-tyyppisinä tutkimuksina. Menetelmän ja vastausohjeen kertaamisen jälkeen yksittäistapauksissa vastaaminen sujui mallikkaasti. Delfoi-tutkimukseen otti osaa 28 panelistia.

Tutkimusapuna Delfoi-tutkimuksen menetelmällisessä toteutuksessa tutkija käytti Otavan Opiston ja Tulevaisuuden tutkimusseuran Delfoi-pajatyöskentelyä vahvistamaan ja

testaamaan sekä kehittämään tutkimuksen ennen sen varsinaista toteuttamista ja analysoimaan tutkimustuloksia. Delfoi-tutkimuksen tuloksia on käytetty tässä tutkimuksessa taustoittamaan ja rakentamaan luvun 5 kehittämistyön konstruktiota.

Tutkimustulosten analysointi

eDelfoi.fi-työkalusta saadussa raakaraportissa oli valmiiksi koodattu panelistien vastaukset teesien toivottavuuden ja todennäköisyyden perusteella. Myös laadulliset vastaukset ja vastausten vasta-argumentit olivat raakaraportissa valmiiksi luokitteluina.

Delfoi-tutkimuksen analyysin tutkija muodosti eDelfoi.fi-tutkimustyökalun raakaraportin kuvaajien ja käsitellyn kvantitatiivisen aineiston sekä argumenttien vaiheittaisesta tulkinnalla. Ensin Delfoi-tutkimuksen raakaraportin kvantitatiiviset kysymykset käsiteltiin Excel-ohjelmistolla frekvenssitaulukoksi, jotta vastausten eroavaisuudet numeerisina saatiin paremmin esille. Tutkimuksen tuloksia etsimällä ensin analysoitiin eDelfoi.fi-raportin kuvaajista ja Excelillä muokatuista taulukoista ne keskeiset seikat ja havainnot, joista asiantuntijapaneelilla vallitsi suurimmat yksimielisyydet, sekä seikat, joista ei ollut voitu saavuttaa yksimielisyyttä. Näistä kirjoitettiin muistiin sanallisesti yleiset havainnot ja mahdolliset tutkijalle analysoinnissa heränneet kysymykset. Tämän jälkeen tutkija kokosi väittämien argumentoinnista keskeiset havainnot ja pyrki löytämään konsensuksen, mihin panelistien argumentoinnin kautta voitiin päästä. Samalla tutkija etsi tukea kuvaajista tekemilleen havainnoille sekä etsi vastauksia mahdollisesti kuvaajien analysointivaiheessa heränneisiin kysymyksiin. Argumentteja tulkitessaan tutkija totesi myös ne seikat, jotka poikkesivat konsensuksesta niiden riittävällä perustelulla. Delfoin analyysiä tutkija tuki poimimalla argumentaatiosta lainauksia, joilla voitiin vahvistaa analyysissä esitettyjä päätelmiä.

2.3.3 Teemahaastattelu

Tutkimusmenetelmää tukevana tutkimuksellisen kehittämisen toisena keinona käytetään teemahaastatteluja. Teemahaastatteluilla pyritään saamaan käytännönläheinen kuva kohdeorganisaatiosta ja sen kehittämistarpeiden vaatimuksista, riippuvuuksista sekä muista kehittämisen lähtökohdista ja tavoitteista.

Tässä opinnäytetyössä teemahaastatteluja on käytetty rakentamaan käytännön tietoa sekä tutkimukseen pohjattiedoksi että haastamaan teorian lähestymiskulmaa. Teemahaastatteluilla rakennettiin opinnäytetyön tutkimukseen kuvaa kohdeorganisaation käytännön arjesta ja urapolkuajattelusta, osaamisen johtamisen tarpeista ja kehittämiskohteista.

Tutkija haastatteli teemahaastattelun menetelmin yhteensä seitsemää organisaation työntekijää Helsingistä, Mikkelistä ja Turusta. Teemahaastattelut toteutettiin yhteensä neljän päivän aikana (aikavälillä 4–21.4.2016) fyysisesti Mikkelistä käsin ja Skype for Business Online -kokouksina. Haastateltavista kaksi oli naisia ja viisi miehiä. Kolme haastateltavista toimi varsinaisessa asiantuntijatehtävässä, kaksi lähiesimiehenä tai lähiesimiehen sijaisena sekä kaksi liiketoiminnasta vastaavana johtajana. Haastateltavat osallistuivat teemahaastatteluun vapaaehtoisesti, heille ennen haastattelua kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta ja tavoitteista. Teemahaastattelulla halusin löytää organisaation sisältä sen eri tasoilta urapolkumallia tukevia keinoja mallin jalkautukseen ja ylläpitoon sekä malliin liittyviä keskeisiä olettamuksia ja koettuja haasteita. Teemahaastattelun keskiössä oli asiantuntijan urapolku. Teemahaastattelun kysymysrunko on liitteessä 2.

Teemahaastattelu on yksi käytetyimmistä laadullisista aineistonkeruumenetelmistä liiketaloustieteiden alalla. Tiedonkeruumenetelmänä haastattelu on tehokas, koska tutkija pystyy ohjaamaan haastattelun kulkua. Haastattelurunkoa apuna käyttäen tutkija muistaa kysyä kaikki tarpeelliset haastattelukysymykset tuottamaan haastattelutietoa teorian kautta tulkittavaksi informaatioksi. (Koskinen ym. 2005, 105;109.) Teemahaastattelussa aihepiirit ovat yleensä tiedossa, mutta haastattelun tarkka hahmo ja struktuuri puuttuvat (Hirsjärvi ym. 2007, 203). Haastattelu kohdistuu suoraan tiedonantajan omiin kokemuksiin ja näkemyksiin, ja näin voidaan testata teorian vastaavuutta ilmiöön tai tutkittavasta ilmiöstä saadaan uutta tietoa (Anttila 2006, 197).

Haastateltavien määrä oli sopiva, sillä seitsemän haastateltavaa oli riittävä määrä urapolkumallin keskeisten piirteiden ja tunnistettujen haasteiden löytämiseen. Tehdyt haastattelut tallennettiin litterointia ja analysointia varten. Tallentamisella poissuljettiin muistin, epäselvien muistiinpanojen sekä omien oletusten, tiedon ja asenteiden mahdollinen vaikutus kirjattavien vastausten sisältöön ja myöhempään analysointiin. Tiedon syvällisyys vaatii, että tehtyjen haastattelujen sisällön analysointi tehdään huolella.

Ennen jokaista teemahaastattelua tutkija kävi läpi haastateltavan kanssa tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimuksen kulun pääpiirteet. Haastattelutilanteet olivat luontevia ja osaltaan etäyhteyksillä toteutetut haastatteluja siivittivät tavanomaiset tekniset kommellukset, jotka eivät kuitenkaan haitanneet haastattelun toteuttamista tai taltiointia keskeytyksiä lukuun ottamatta. Haastattelut kestivät kokonaisuudessaan puolesta tunnista 50 minuuttiin.

Kaikki haastateltavat pysyivät haastatteluaiheessa, tosin haastateltavasta riippuen osa syvensi jotakin asiahaaraa enemmän kuin toinen. Haastattelut oli järjestetty neuvotteluhuoneeseen tai muuhun häiriöttömään tilaan, jolloin haastateltava pystyi keskittymään haastatteluun ilman keskeytyksiä.

Teemahaastattelujen pohjana käytettiin haastattelijan aiemmin laatimaa teemahaastattelurunkoa, joka muodostui kysymyslistasta (liite 2). Kysymysten järjestystä tutkija ei haastatteluissa muuttanut niiden aikana tai välissä. Haastatteluissa toistoja ja täsmennyksiä tutkija teki vain, jos vastaamisen aloittaminen kangerteli tai asia vaati täsmentämistä.

Haastatteluvastauksissa alkoi esiintyä samoja asioita riippumatta haastateltavasta eivätkä ne tuoneet enää uutta tietoa haastattelun teemoista, mikä tarkoittaa haastattelujen saturaatiota eli kylläntymistä. Se osoittaa, että haastateltavien määrä oli riittävä. (Hirsjärvi ym. 2007, 177.)

Aineiston analysointi

Teemahaastattelun aineistoanalyysi tehtiin induktiivisella sisällönanalyysillä. Induktiivisellä sisällönanalyysillä tarkoitetaan tutkijan aineistolähtöisistä päättelyä, jossa aineistohavaintojen perusteella siirrytään kohti yleisempiä teoreettisia malleja. Induktiivisessä päättelyssä ei ole ennalta määriteltyjä oletuksia eikä sillä testata tutkijan valmista hypoteesia. Sisällönanalyysissä aineisto tiivistettiin ja muokattiin yleistettävään muotoon haastatelluista nousseista teemoista. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 108–113.)

Puhtaasti induktiivinen analyysi ei ole kuitenkaan mahdollista, sillä induktiivinen analyysi perustuu ainoastaan havaintojen kuvaamiseen ilman mitään ennakko-olettamia

tutkittavasta ilmiöstä. Täysin induktiivista analyysia ja tutkimusta on hankala toteuttaa, koska havainnot ovat yleisesti hyväksytyyn ajattelun mukaisesti teoriaan pohjaavia. Eikä objektiivisia havaintoja ole siis olemassa, koska esimerkiksi tutkimushaastattelussa käytetyt termit ovat tutkimuksen tekijän määrittelemiä ja ne vaikuttavat haastattelusta saataviin tuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 96.)

Haastatteluaineiston analyysi oli myös osaltaan siis abduktiivinen johtuen haastattelijan toimisesta tutkimushetkellä haastateltavien kanssa samassa työyhteisössä sekä haastattelijan henkilöstöasiantuntijan roolista. Abduktiivinen lähestymistapa tarkoittaa aikaisempaan teoriaan perustuvaa aineiston analysointia, jossa havainnot kytketään tutkijan päättelyllä aiemman tiedon vahvistukseksi tai tueksi. (Eskola 2001). Aineiston sisältöanalysoinnin pelkistämiseen ja luokitteluun sekä havaintojen käsitteellistämiseen ja niiden tulkintaan suhteessa empiriaan liittyy abduktiivisia piirteitä.

Analysoinnissa induktiivista lähestymistapaa on hyödynnetty haastatteluaineistoista tehtyjen havaintojen käsittelyssä, jossa tutkimusaiheistosta pyrittiin löytämään uusia, aiemmasta poikkeavia tai jopa vastakkaisia ajatuksia sekä näkökulmia teemahaastattelun aiheisiin. Näitä ja aikaisempaa teoriaa ja käsityksiä tukevia havaintoja tutkija pyrki käsittelemään hyvän tutkimusetiikan mukaisesti.

Sisällönanalysointi

Teemahaastattelujen litterointi keskittyi tässä haastattelututkimuksessa vain haastateltujen puheeseen eikä taukojen, täytesanojen tai eleiden merkitsemistä puhtaaksikirjoituksessa ole huomioitu. Litteroinnissa poisjätetyillä ilmaisuilla ei ole haastatteluaineiston sisällön analysoinnin kannalta huomattavaa merkitystä eikä tämä muuta analysoinnin lopputulosta. (vrt. Hirsjärvi & Hurme 2011, 136–140.) Haastattelujen puhtaaksikirjoitukseen ja aineiston tekniseen muokkaamiseen käytettiin kahdeksan tuntia. Kaikki seitsemän haastattelua olivat puhtaaksikirjoitettuina puolestatoista kahteen A4-liuskaan (fonttikoko 12, ilman tasauksia); yhteensä aineistoa kertyi 12 liuskaa.

Aineiston tiivistäminen ja luokittelu tapahtui puhtaaksikirjoituksen jälkeen. Sisältöanalyysin ensimmäinen vaihe oli analyysiyksilön määrittäminen. Analyysiyksikkö voi vaihdella sanasta aina kokonaisuun lausekokonaisuuksiin (Tuomi & Sarajärvi 2011,

110). Tässä analyysissä perusyksiköksi valittiin yksittäinen lause. Sisältöanalysointi toteutettiin puhtaaksikirjoittamisen jälkeen alkuperäisten ilmausten pelkistämällä siten, että pitkistä vastauksista (lauseista) pelkistettyjä niin, että haastateltavan sanoma pysyi samaa tarkoittavana (redusointi). Pelkistetyistä ilmauksista muodostettiin alaluokkia (klusterointi) hyödyntäen erivärisiä muistilappuja. Alaluokat muodostuivat haastateltavan ilmaisen ja sen pelkistykseen avulla. Alaluokkien yhdistely pääluokiksi muodostui ilmausten sisältöjen yhteisestä nimittäjästä. Alaluokkien ryhmittely pääluokkiin tapahtui yhdistämällä ne fläppipaperille empirialuvussa kuvattujen päävaiheiden mukaisiksi asiakokonaisuuksiksi. Pääluokkien järjestäminen johti samalla raportin alalukujen nimeämiseen. Aineiston luokittelussa käytettiin apuna tutkijan aikaisempaa tietoa tutkimusaiheesta ja niiden yhdistelystä empiriaan (abstrahointi). Pääluokista koottiin lyhyt tulkinta ja sen yhteyteen poimittiin litteroidusta aineistosta yksittäisiä lainauksia todistusaineistoksi konstruktion rakentamisesta.

2.4 Opinnäytetyöprosessi

Tämän opinnäytteen tekijä on aloittanut tradenomien ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opiskelun Mikkelin ammattikorkeakoulussa syksyllä 2015. Keväällä 2015 opintoihin hakuvaiheen haastattelussa tiedusteltiin mahdollista opinnäytetyön aihetta, ja hieman tätä ennen opinnäytetyön tekijä oli saanut syksyksi omalta työnantajalta kehittämisprojektiksi organisaation tehtäväkuvien ja urapolkujen menetelmän ja siihen liittyvän osaamisen kehittämisen viitekehysten rakentamisen. Aihe valikoitui siis nopeasti heti opintojen aloittamisen jälkeen työstettäväksi. Kehittämistyön sisältö oli jo muokautunut opinnäytetyöntekijän työssä määrittelyiltään melko pitkälle työstettäväksi. Opinnäytetyöprosessi on edennyt alla olevan taulukon 1 mukaisesti.

TAULUKKO 1. Opinnäytetyön aikataulu

elokuu 2015	<i>Opinnot alkavat</i>
syyskuu 2015	Opinnäytetyöprosessin aloitus
	Teoriaan tutustuminen
	Tutkimussuunnitelma
lokakuu 2015	Teoriaan tutustuminen
	Delfoi-tutkimusmenetelmään tutustuminen
	Opinnäytetyön aloitusseminaari
marraskuu 2015	Teoriaan tutustuminen
	Delfoi-teesien rakentaminen
joulukuu 2015	Teorian kirjoittamista

	Kehittämistyö suunnittelua
tammikuu 2016	Teorian kirjoittamista
	Kehittämistyö suunnittelua
helmikuu 2016	Kehittämistyön suunnittelua
	Kehittämistyön kirjoittaminen
maaliskuu 2016	Kehittämistyön kirjoittaminen
	Tutkimusten valmistelua
huhtikuu 2016	Haastattelututkimuksen toteuttaminen
	Delfoi-tutkimuksen toteuttaminen
	Kehittämistyön kirjoittaminen
toukokuu 2016	Opinnäytetyön viimeistelyä
	Opinnäytetyö valmis

Opinnäytetyön lopputuloksena oli tarkoitus kuvata Kuntien Tiera Oy:n tehtäväkuvien ja urapolkujen määrittämisen menetelmä ja siihen liittyvä osaamisen johtamisen viitekehys. Tavoitteena oli kuvata urapolituksen vaiheet ja urapolkuihin liittyvien osaamistarpeisiin vastaaminen keskeisenä osana organisaation osaamisen johtamista ja käyttää kehittämistyön tuloksia yhtenä johtamisen työkaluna. Tämän opinnäytetyön teoriaosuus sisältää paljon teoriatietoa asiantuntijuudesta, asiantuntijuuden kehittämisestä sekä urasuunnittelusta ja erityisesti asiantuntijauran kehittämistä urapolkuajattelulla. Myös opinnäytetyön teoriaosuudessa on katsaus osaamisen kehittämisen yleiseen teoriaan ja järjestelmään.

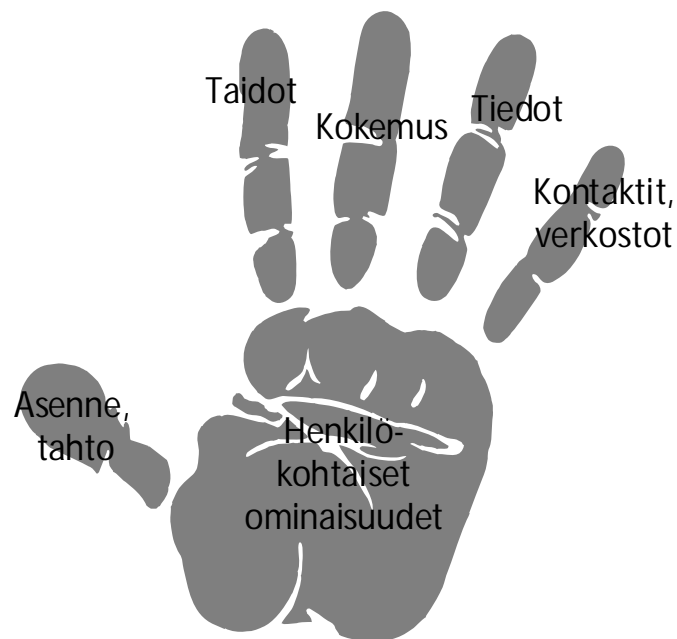
3 ASIANTUNTIJUUTTA JA OSAAMISTA

Tässä luvussa käsitellään asiantuntijuutta, sen kehittymistä kognitiivisena prosessina stimuloivien haasteiden myötä sekä osaamisen kehittämistä järjestelmänä ja keinoina osana asiantuntijan osaamisen karttumista.

3.1 Asiantuntijuus

Asiantuntijuus on Collinin (2009) mukaan korkeatasoista osaamista, jossa taidot ja tiedot sekä itsesäätely ovat integroituneet syvällisesti joustavaksi toiminnaksi. Tämä joustava toiminta sekä asiantuntemus kehittyvät tavoitteellisen opiskelun ja harjoittelun avulla yhdessä progressiivisen ongelmanratkaisun prosessin kanssa, jolloin teoriatieto kytkeytyy työssä oppien yleisten taitojen ja substanssiosaamisen kehittämiseen. Työssä oppiminen on monimuotoista ja kytköksissä vahvasti työn tekemiseen ja sen tavoitteisiin eikä rajaudu vain tiettyihin työsuorituksiin tai tilanteisiin. Tiedollinen ja taidollinen

koulutus toimii työssä oppimisen perustana, mutta sen merkitys työstä suoriutumisen näkökulmasta vähenee, mitä enemmän työntekijällä on työkokemusta. Oman ja muiden kokemuksen rooli liittyy työn sosiaalisen elämään ja työn prosessien oppimiseen. Yksilöllisen kokemuksen kartuttamisen kautta muodostuu oma tapa nähdä ja tehdä työtä. Työssä ongelmanratkaisu on usein tilanneriippuvaista, avointa ja jatkuvan uudelleen neuvottelun alaista, muttei täysin ongelmatonta. Yksilön osaamista voidaan kuvata niin kutsutulla osaamisen kädellä (kuva 4), jossa esitetään keskeisiä ominaisuuksia, joiden ympärille yksilön asiantuntijuus ja osaaminen rakentuvat asiantuntijuuden kehittyessä ajan saatossa.



KUVA 4. Yksilön osaaminen (Ojala 2008, 51)

Yksilön osaaminen kuvataan usein kuvassa 4 esitettynä osaamisen kätenä, jossa käden sormet muodostavat yksilön osaamisen eri osa-alueet: tahto (kiinnostus, suhtautumistavat), tieto (opinnot, tutkinnot, faktat, menetelmät, asiantuntemus), taito (harjaantuminen, käytännössä toteuttaminen ja tekeminen, soveltaminen), kokemus (työkokemus, harrastukset ja elämäkokemukset) sekä kontaktit (yhteydet, yhdistykset, asiantuntijaverkostot, asioiden seuraaminen). Kämmenosa merkitsee yksilön psyykkistä ja fyysistä energiaa sekä motivaatiota ja kyvykkyyksiä. Kämmen ja sormet yhdessä kuvaavat siis yksilön koko osaamista. Taidoilla yksilö pystyy suorittamaan erilaisia tehtäviä, ja taidot puolestaan määrittelevät, miten tietoja käytetään hyväksi, ja kuvaavat yksilön kyvykkyyttä soveltaa osaamistaan. Käden verisuonet kuvastavat oppimisen tukiverkkoa, joka muodostuu yksilön oppimista edistävästä ja auttavista tekijöistä (Collin 2009; Ojala

2002, 104–105; Ojala 2008, 51.) Asiantuntijuus syntyy siitä, miten osaa käyttää tehtävän- tai ongelmanratkaisuun omia tietojaan ja taitojaan vallitsevassa kontekstissa.

Osaaminen on yksilön kyvykkyyttä suoriutua omista tehtävistä, tehostaa ja kehittää omaa työtä sekä selvittää erityyppisiä ongelmia. Yksilöt eivät useinkaan suoriudu yksin organisaatiossa tehtävästä työstä, vaan työtehtävien hoitaminen vaatii yhä enemmän ryhmän, tiimin ja koko organisaation panosta. (Ojala 2008, 47.) Organisaation osaamisella tarkoitetaan työntekijöiden osaamisten summaa. Osaamistarpeella tarkoitetaan usein organisaatiossa tarvittavaa ammattitaitoa määrätyn osa-alueen tehtävien hoitamisessa tai sillä kuvataan organisaatiossa tarvittavan ammattitaidon puuttumista. Osaamistarve on siis tekijä, joka yleensä laukaisee henkilöstön kehittämisen tarpeen. (Hätönen 1999, 29–30.)

Organisaation kollektiivinen osaamisalue on Lehtosen (2002, 37–38) mukaan organisaation yhteinen merkitysrakenne (kognitio), joka on myös yksilöiden tietoisuudessa eli se on sosiaalinen kognitio. Tämä sosiaalinen kognitio jäsentyy organisaatiolle keskeisten tapahtumien (päämäärät, prosessit, teknologiat) ympärille, ja ne on yhteisesti sovittu tai ymmärretty merkitysten yhdistelmänä. Organisaation kollektiivista osaamista voidaan tarkastella synergisenä asiantuntijuutena; ryhmien kyky toimia tehokkaasti perustuu yhteisten merkitysrakenteiden ja yksilön taitojen (avoimet ja henkilökohtaiset merkitysrakenteet) tavoitteelliseen yhdistelyyn. Näiden lisäksi organisaation osaaminen muodostuu aina organisaatiossa olevasta hiljaisesta tiedosta fyysiseen näkyvään osaamiseen. Osaamistarpeen ja koulutustarpeen välillä on merkityksellistä tehdä eroa: osaamistarpeita voidaan ratkaista koulutuksen keinoilla, mutta osaamisen kehittämiseen on olemassa muitakin keinoja kuin koulutus. Osaamistarve voi siis luoda henkilöstön kouluttamista varten koulutustarpeen. Kehittymistarve on yksilölähtöinen tarve parantaa omaa osaamistaan ja käsitys osaamisesta sekä siihen vaikuttamisen mahdollisuuksista. Kehittämistarve on yksilön ulkoapäin arvioitu käsitys, mitä yksilön tulisi osata. Molempiin käsitteisiin voi liittyä ammatillisen osaamisen ja persoonallisuuden kehittämiseen liittyviä tarpeita. (Hätönen 1999, 30–31.)

3.2 Asiantuntijuuden tasot

Asiantuntijuus ja osaaminen kehittyvät asteittain työssä oppiessa ja otettaessa ajan saatossa enemmän työtehtäviä haltuunsa (Kupias ym. 2014, 59). Asiantuntijalla tehtävän tai asian käsittelyyn liittyy runsaasti erilaisia ja monia kytkentöjä sisältäviä merkitysrakenteita. Asiantuntija sijoittaa uuden asian nopeasti omaan kognitiiviseen karttaansa sekä samalla muovaa sitä vastaamaan uusia havaintoja. Sen sijaan noviisilla asiaan ja sen käsittelyyn liittyviä merkitysrakenteita on vähemmän, ja asioiden väliset kytkennät ovat satunnaisia tai vähäisiä. (Lehtonen 2002, 25.)

Dreyfus ja Dreyfus (1988) määrittelevät asiantuntijuuden kasvamisen kognitiivisesta näkökulmasta viisi tasoa: 1) Noviisi eli aloittelija (*novice*), jolloin ongelman ratkaiseminen on sääntöjen ja ohjeiden varassa sekä ongelmanratkaisun suhde toimintaympäristöön on vielä jäsentymätön. 2) Edistynyt aloittelija (*advanced beginner*), joka kykenee huomiomaan erinäisiä tilannetekijöitä, mutta jolla ei ole kehittynyt tietoista tavoitteenasettelutaitoa. 3) Pätevä ongelmanratkaisija (*competent performer*), jolla on tietoinen tavoitteen asetanta, toimintaympäristön havainnointi on valikoivaa sekä jonka toiminta on tulorientoitunutta. 4) Taitava suorittaja (*proficient performer*), jolla on tavoitteena ymmärtää toimintaympäristöään ja jäsentää ongelmatilanteita kokonaisuuksina sekä luottaa omaan kokemukseensa ja aiempiin vastaavatyyppeihin tapauksiin. 5) Ekspertti tai asiantuntija (*expert*), joka toimii kokemuksensa perusteella ja jonka päätöksenteko on intuitiivista sekä sitoutuminen työhön on syvällistä.

Asiantuntijuus ja osaaminen kehittyvät vähitellen useimmissa tapauksissa; sitä joko ei ole tai on vähän, kohtalaisesti, paljon tai erittäin paljon. Osaamisen ja asiantuntijuuden kehittämisen suhteen ollaan matkalla koko ajan, sillä toimintaympäristö muuttuu, samoin sen asettamat vaatimukset. Asiantuntijuus ja osaaminen kehittyvät asteittain työssä oppiessa ja yksilön ottaessa enemmän ajan saatossa työtehtäviä haltuunsa. (Kupias ym. 2014, 59.) Kuvassa 5 on viisiportainen asiantuntijuuden kehittymisen malliin lisätty kognitiivisten taitojen kehittyminen, joka kuvaa asiantuntijuuden kehittymistä tehtävien suorittamisessa eri asiantuntijuuden tasoilla:

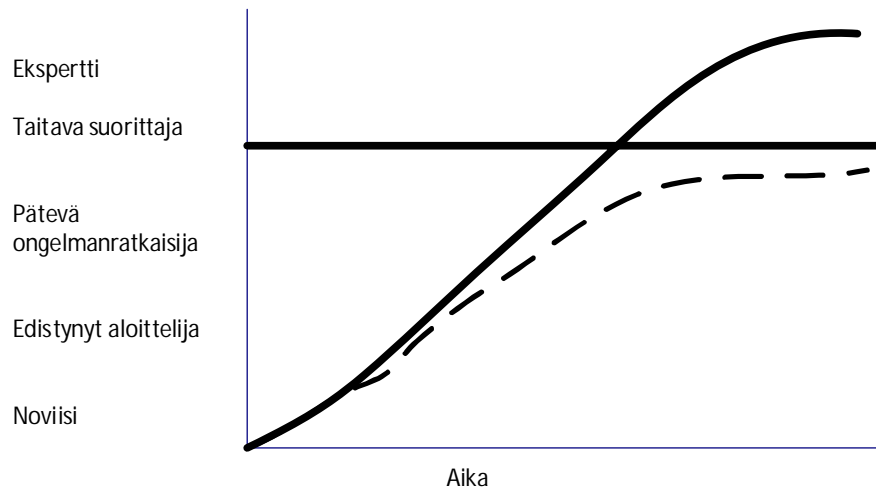
	Aloittelija	Edistynyt aloittelija	Pätevä ongelmanratkaisija	Taitava suorittaja	Ekspertti / asiantuntija
Muistaminen	Ei-tilannekohtainen		Tilannekohtainen		
Havainnointi	Yksittäiset asiat		Kokonaisvaltainen		
Päätöksenteko		Analyttinen		Intuitiivinen	
Tietoisuus		Tarkkailleva			Omaksuva

KUVA 5. Viisiportainen asiantuntijuuden kehittymisen malli ja kognitiiviset ulottuvuudet (mukailtuna Dreyfus & Dreyfus 1980)

Usein noviisi toimii ulkoa tulevien sääntöjen ja toimintaohjeiden varassa, joten uuteen työhön perehtyvä työntekijä tarvitsee valmiita malleja ja ohjeita. Kun perustoimintamallien mukainen toiminta alkaa sujua, voidaan ottaa toiminnassa huomioon erilaisia tilannetekijöitä. Noviisista on muodostunut kehittynyt aloittelija. Perustoimintamallista poikkeavia tilanteita ei enää tarvitse tarkistaa kokeneemalta kollegalta tai esimieheltä, ja kehittyneen aloittelijan ymmärrys oman työnsä tavoitteista vähitellen syvenee. Pätevänä ongelmanratkaisijana työntekijä pystyy asettamaan työnsä tavoitteita ja toimimaan tuloskeskeisesti. Useimmat hyvät perustyöntekijät toimivat työssään juuri pätevän ongelmanratkaisijan tasolla. Taitava suorittaja hahmottaa oman työnsä kokonaisuuden ja pystyy hyödyntämään omaa kokemuspohjaansa ja pystyy toimimaan eri tilanteissa tilannekohtaisesti. Työntekijä saavuttaa asiantuntijan tai ekspertin tason, kun hän pystyy hyödyntämään täysin omia kokemuksiaan. Asiantuntija arvioi tehdessään, mitä, miten ja miksi tekee ja muokkaa omaa toimintaansa koko ajan. Asiantuntijan toiminta on automatisoitunut niin, että hänen päätöksentekonsa on intuitiivista. (Kupias ym. 2014, 60–61.) Kupiaksen (ym. 2014, 63) mukaan osaamisen tasot saattavat vaihdella eri osaamisaloilla paljon, sillä esimerkiksi sisällöllisten asioiden ekspertti voi olla noviisi asiakkaan kohtaamisessa tai sisäisessä viestinnässä tai päinvastoin.

3.3 Asiantuntijana kehittyminen

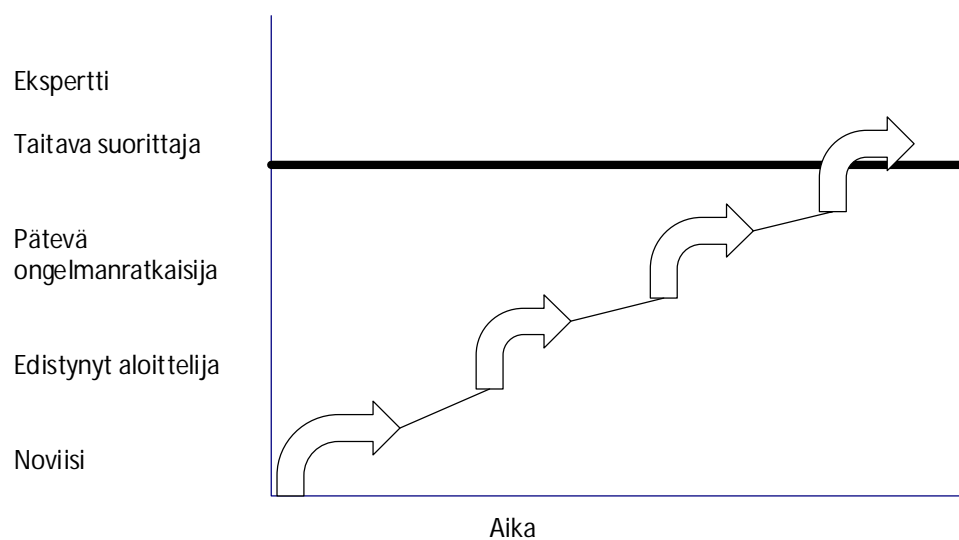
Kuhlmann ja Ardichvili (2015) ovat yhdistäneet Dreyfuksen ja Dreyfuksen asiantuntijuuden mallin ja Bereitterin ja Scardamalian teorian etenevästä ongelmanratkaisusta (*progressive problem solving*) vahvaksi malliksi asiantuntijuuden kehittymisestä. Dreyfuksen ja Dreyfuksen mallin mukaisesti asiantuntijaksi kehittyminen alkaa noviisitasolta ja kehittyy ajan saatossa eksperttitasolle. Heidän mukaansa tämä yhdistelmämalli tarjoaa vahvan mallin asiantuntijuuden kehittymisen dynamiikkaan (esitetty kuvassa 6).



KUVA 6. Dreyfuksen ja Dreyfuksen malli yhdistettynä etenevän ongelmanratkaisun malliin (Kuhlmann & Ardichvili 2015)

Asiantuntijuuden eksperttitason saavuttaminen vaatii kaiken kaikkiaan muutakin kuin aikaa ja kokemusta. Kuvassa 6 on kuvattu viivalla asiantuntijuuden kehittyminen Beitterin ja Scardamalian etenevän ongelmanratkaisun mallin mukaisesti. Rutiinitehtävien suorittamisen kautta kehittyvä "rutiiniasiantuntijuus" (*non-expert, develop routines*) on kuvattu katkoviivalla. Kuhlmann ja Ardichvili ovat lisänneet kuvaajaan raja-viivan taitavan suorittajan ja ekspertin välille osoittamaan asiantuntijuuden huipun saavuttamista. Yksilön oppiminen "rutiiniasiantuntijan" tai ei-asiantuntijapolulla perustuu yksilön uusiin kokemuksiin. "Rutiiniasiantuntija" oppijana keskittyy kehittämään tavanomaisen ja rutiininomaisia ratkaisuja kohtaamiinsa ongelmiin mieluummin kuin etsii uusia monimutkaisempia ratkaisuja tai uusia ongelmia. Kun turvautuminen rutiiniratkaisuihin lisääntyy, mahdollisuudet oppia omista kokemuksistaan vähenevät. "Rutiiniasiantuntijasta" saattaa kehittyä taitava suorittaja, joka ei kuitenkaan pysty saavuttamaan ekspertin tasoa. Etenevän ongelmanratkaisijan oppimispolulla on merkityksellistä, että kun asiantuntijalle annettu yksinkertaisempi ongelma on ratkaistu, tulee eteen monimutkaisempia ongelmia ratkaistavaksi. Huomionarvoista on, että asiantuntijuuden kehittyminen voi ilmetä samankaltaisena etenevän ongelmanratkaisun kautta kuin "rutiiniasiantuntijan" polun kautta kehittyvä asiantuntemus. Kuitenkin "rutiiniasiantuntijan" kehitys pysähtyy taitavan suorittajan tasolle, kun etevää ongelmanratkaisua hyödyntävän yksilön kehitys voi johtaa taitavasta suorittajasta ekspertin tasolle. (Kuhlmann & Ardichvili 2015)

Asiantuntijan osaamisen ja tietämyksen kehittyminen stimuloivien ongelmanratkaisutilanteiden kautta esitetään kuvassa 7 portaittaisena prosessina, jossa etenevä ongelmanratkaisu on epäjatkuvien tapahtumien sarja. Jokainen asiantuntijan kohtaama ongelmanratkaisutilanne (kuvan 7 nuoli) tarjoaa ratkaisijalleen mahdollisuuden oppia ja edetä osaamisen jatkumoon. Bereitterin ja Scardamalian (1993) mukaan asiantuntijuus kehittyy toistuvien, vaikeutuvimpien ja monimutkaisempien ongelmien kautta. Jokainen ratkaisun löytäminen edistää asiantuntijan kehittymistä asiantuntijuuden polulla noviisista ekspertiksi, niin taitollisilla ja tiedollisilla kuin kognitiivisillakin osa-alueilla. (Kuhlmann & Ardichvili, 2015).

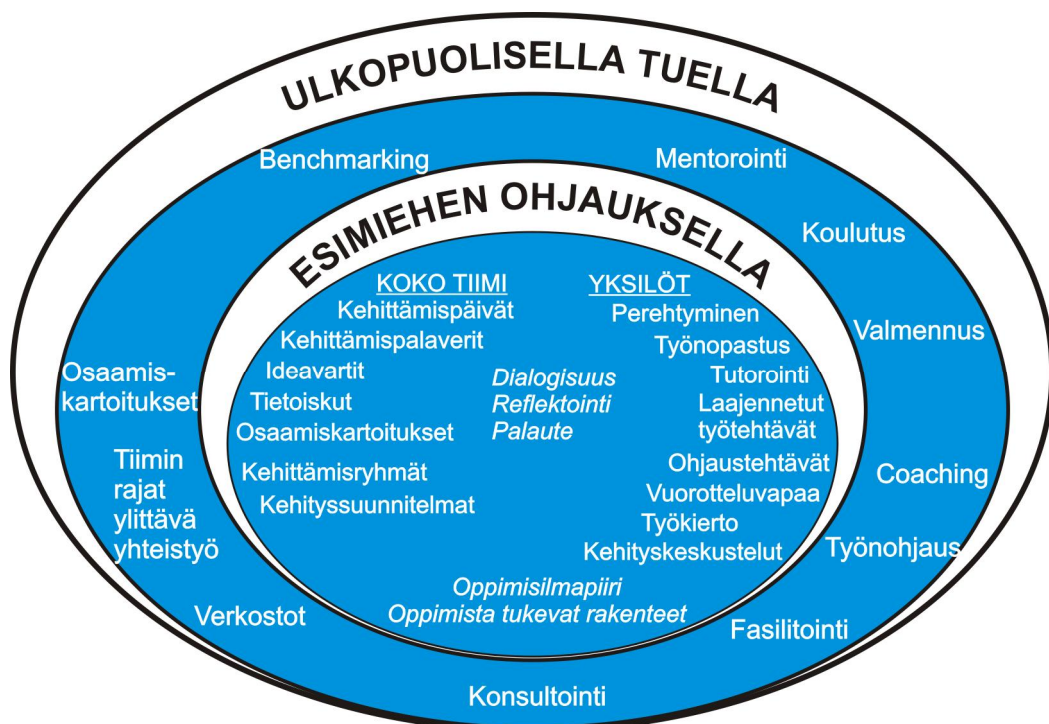


KUVA 7. Etenevä ongelmanratkaisun epäjatkuvien ongelmien sarja (Kuhlmann & Ardichvili 2015)

Huomionarvoista on, ettei ilman stimuloivia haasteita asiantuntijuus kehity yksinomaan vain ”ajan kanssa”. Tämä voidaan havaita aiemmin esitetyn kuvan 5 kognitiivisten taitojen kehittymisestä verrattuna kuvaan 7, jossa ongelmat toimivat stimulantteina. Asiantuntijuuden kehittyminen vaatii useita toistoja ja asiantuntijuus kehittyy ongelmanratkaisutaitojen ja kognition kehittyessä yksilöllisesti. Etenevän ongelmanratkaisun haasteiden ratkaisut tukevat työn muuttuessa monimutkaisemmaksi asiantuntijan kehittymistä lisääntyvällä tarpeella tarkastella omaa toimintaansa reflektiivisemmin sekä tuottaa tietoisemmin uusia käytännön ratkaisuja omaan työhönsä. (Väisänen 2003, 22.) Tutkimustulosten mukaisesti oppimisen kannalta merkittävimpinä tapahtumina pidetään negatiivisia kokemuksia. Kehittyminen tapahtuu nimenomaan tarkkailemalla omaa tekemistä ja analysoimalla siinä tapahtuneita virheitä. (Väisänen 2013, 28.)

3.4 Osaamisen kehittämisen menetelmät osana asiantuntijan kehittymistä

Yksilöiden oppiminen on uuden tiedon hankkimista ja sen ymmärtämistä ja sisäistämistä, jolloin tietosisältö muuttuu yksilön osaamiseksi. Tiedon hankkimisen tapa vaihtelee yksilöllisesti, sillä välttämättä tapa, joka sopii toiselle, ei sovi toiselle. Tiedon ja osaamisen hankintaan voidaan ja pitääkin käyttää erilaisia tapoja. (Ojala 2008, 216.) Lisäksi on myös erilaisia tapoja jäsentää ja luokitella sitä, miten osaamisen kehittämistä tehdään. Esimerkiksi Mumford (1987) luokittelee osaamisen kehittämisen tilanteet seuraavasti: täysin suunnittelemattomat oppimistilanteet, sattumanvaraiset oppimistilanteet ja suunnitellut työn yhteydessä tapahtuvat oppimistilanteet sekä suunnitellut ja ohjelmoidut kehittämistoimet päivittäisen työn ulkopuolella (Viitala 2005, 260). Kuvassa 8 on jäsennelty erilaisia osaamisen kehittämisen keinoja, joita voidaan hyödyntää käyttäen apuna ulkopuolista suunniteltua tukea tai työyhteisön sisällä esimiehen ohjausta.



KUVA 8. Osaamisen kehittämisen muotoja (Kupias ym. 2014, 79)

Vaikuttavia ja tuloksellisia osaamisen kehittämisen keinoja on runsaasti, ja niitä voidaan organisoida pelkästään organisaation sisällä koko tiimin tai yksilön kehittymiseen

tähtävänä toimintana työssä oppimisen viitekehyksessä. Juuri työssä oppimisen menetelmät tukevat hyvin asiantuntijana kehittymistä, mutta osaamisen kehittäminen vaatii ulkopuolista tukea näkökulman ja asiantuntijuuden laajentamiseen.

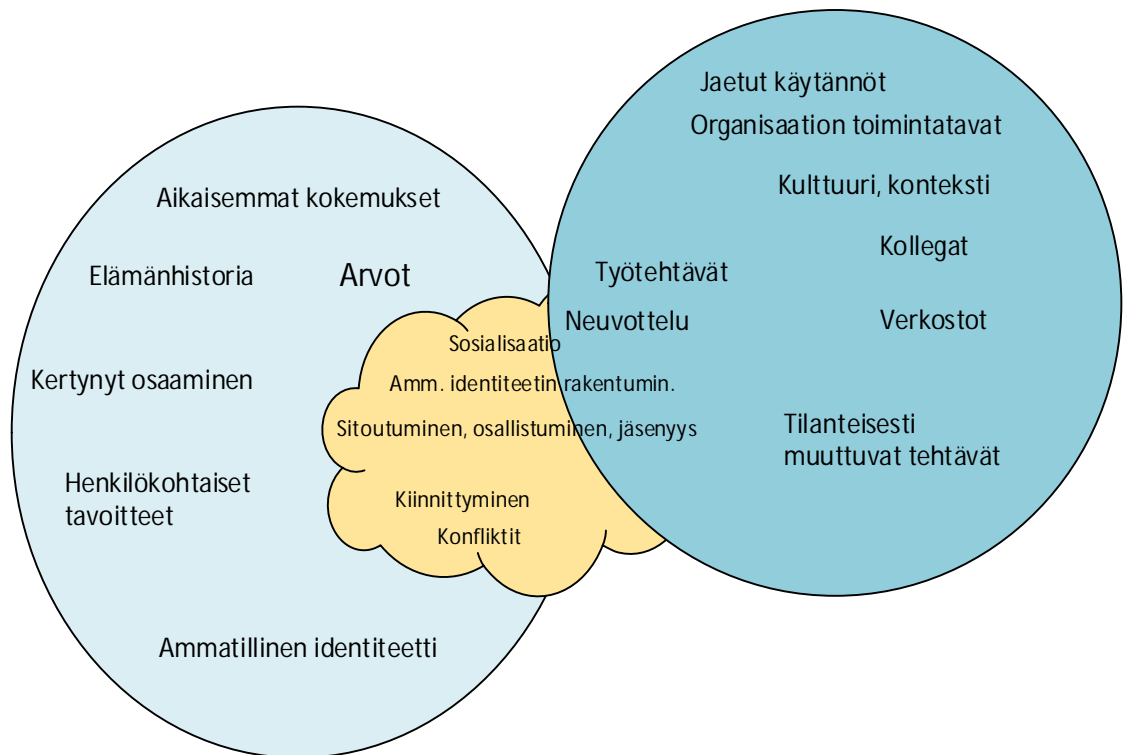
Asiantuntijatyössä ja erityisesti tietotyössä kehittyminen ja oman taitotiedon ylläpitäminen ovat ehdottomia edellytyksiä työn jatkuvan ja nopean muutostahdin takia. Tietotyössä vaadittavat osaamiset vaihtuvat nopeasti, eikä perinteinen koulutus välttämättä ole aina tapahtuvien muutosten tahdissa. Tietotyössä korostuuakin asiantuntijan kehittyminen työssä oppimisen keinoin, koska useimmiten syvin asiantuntemus hankitaan työssä. Tutkimuksissa on todettu, että tietotyössä toimivat asiantuntijat näkevät omien taitojen ja osaamisen kehittämisen lisäävän heidän arvoaan työmarkkinoilla myös oman organisaation ulkopuolella. (Saari 2014, 67–68.)

3.4.1 Työssä oppiminen asiantuntijuuden kehittäjänä

Työssä oppiminen on oppimistapahtuma, jossa oppimisen kontekstina ovat useimmiten asiantuntijaoppijan oma työympäristö ja omat työtehtävät. Oppiminen ilmiönä ei juurikaan vaihtelee ympäristöittäin, mistä johtuen oppimisen olemus työssä oppimisessa jäsentyy perinteisten oppimisteorioiden avulla. Työssä oppimisessa on kysymys ennen kaikkea taidon ja tiedon eli osaamisen kehittymisestä. (Varila & Rekola 2003, 30.)

Työssä oppiminen on usein informaalialia, satunnaista oppimista, joka kytkeytyy vahvasti työn tekemiseen. Työssä oppiminen voi olla myös formaalia oppimista, sillä esimerkiksi työnkierto ja perehdytys ovat usein organisoitua ja ainakin osittain formaalia oppimista. Oppimisen perustana toimii aikaisempi työkokemus, ja se on luonteeltaan kontekstisidonnaista, sosiaalista ja jaettua. (Collin 2007, 133.)

Työssä oppiminen on tärkeä osa asiantuntijuuden ja ammatillisen identiteetin kasvua. Näiden välisiä yhteyksiä ja tekijöitä Collin (2009) kuvaa kuvassa 9. Kuvassa jäsentyvät myös työssä oppimisen keskeiset elementit; työympäristö, työtehtävät, vuorovaikutteellisuus, omat oppimisen intressit ja tieto.



KUVA 9. Asiantuntijuuden ja ammatillisen identiteetin kasvua välittävät tekijät työssä oppimisessa (Collin 2009)

Työssä oppimisen tutkimuksissa tunnustetaan yleisesti, että työtehtävät ja toimintakonteksti (esim. muut ihmiset, ilmapiiri, johtaminen) määrittelevät paljon, mitä työssä on mahdollista oppia. Kontekstia ja sosiaalisesta vuorovaikutusta tulee tarkastella kiinteänä osana työtä, sillä sosiaalinen puoli ja työ kiinnittyvät yhdeksi kokonaisuudeksi. Hyvän työilmapiirin ja yhteisöllisyyden ylläpito sekä yhteinen ongelmanratkaisu kollegojen, erilaisten työryhmien ja verkostojen kanssa ovat tärkeitä arjessa oppimisen näkökulmasta. Työssä oppimiselle on ominaista, että työkäytännöt ovat jatkuvassa liikkeessä ja muutoksessa, lisäksi työympäristössä jaetut käytännöt eivät ole ongelmattomia, vaan ne sisältävät erimielisyyttä ja konflikteja. (Collin 2007, 139–141.)

Aluksi työssä oppimisessa oppimisen pääpaino on työn rutiinien muodostumisessa jokapäiväisessä työssä ja siihen kuuluvissa työtehtävissä. Samalla alkaa kehittyä asiantuntijuus hiljaisen taitotiedon avulla. (Väisänen 2013, 32.)

Työssä oppimisen menetelmät voidaan nähdä aiemmin luvussa 3.3. kuvassa 7 esitetyn, etenevän ongelmanratkaisun epäjatkovana ongelmien sarjaa tukevana prosessina, jossa asiantutija saa ratkaistavakseen uuden ongelman stimuloimaan asiantuntijuuden kehittymistä.

3.4.2 Koulutus asiantuntijuuden kehittäjänä

Henkilöstön perinteinen kouluttaminen on yksi yleinen keino kehittää organisaation osaamista. Koulutus-käsitteen alle luetaan kaikki järjestetty ja yksilöjen oppimista tavoitteleva toiminta, joka on työnteosta erillään. Koulutusta on muun muassa lyhyt luento tai pitempikestoinen tutkintoon tähtäävä, kurssimuotoinen koulutus tai valmennus. Koulutusta voidaan järjestää organisaation sisäisenä toimintana tai sen ulkopuolella, ja kouluttajana voi toimia organisaation oma työntekijä, ulkopuolinen kouluttaja tai henkilöstön kehittäjä. Koulutuksen opetusmenetelmät voivat vaihdella huomattavasti, eikä koulutus viittaa mihinkään yksittäiseen pedagogiseen lähestymistapaan. Koulutustarpeiden määrittely perustuu vähennyslaskuajatteluun, jossa keskitytään toivottujen valmiuksien ja nykyisten valmiuksien eron kuromiseen kiinni, tai kasvuvoima-ajatteluun, jossa keskitytään kehittämään ominaisuuksia ja osaamisia, jotka ovat jo kehittyneet. Kasvuvoima-ajattelu korostuu usein yrityksissä, joiden strategia perustuu erityisosaamiseen ja sen korkeaan laatuun. (Viitala 2005, 271–272; Viitala 2009, 194–195.)

Kannisto-Karonen (2015, 28–29) toteaa väitöskirjassaan, että koulutuksen tuoma yksilön työmarkkina-arvoa lisäävä vaikutus on kasvanut merkittävästi. Hänen mukaansa voimistunut koulutusajattelu näkyy vahvana luottamuksena koulutukseen ja sen kasvua on kuvattu ”koulutusräjähdysenä” (koulutusekspansiona), joka ilmiönä kuvastaa 1980-luvun suurta koulutususkoa. Koulutusoptimismin edustama ajatus koulutuksesta ”ovien avaajana” on kääntynyt kriittisemmän näkemyksen mukaan ajattelutavaksi, jossa nähdään koulutusvaatimusten kasvamisen myös rajoittavan mahdollisuuksia. Viitala (2005, 271) pitää aktiivista osaamisen kehittämistä yleisesti ottaen tärkeänä, mutta eurooppalaisittain innokkaista perinteisen henkilöstökoulutusta suosivien suomalaisyri-tysten kouluttamisinto voi viestiä myös kriiikkittömästä koulutususkosta.

3.4.3 Osaamisen arviointi

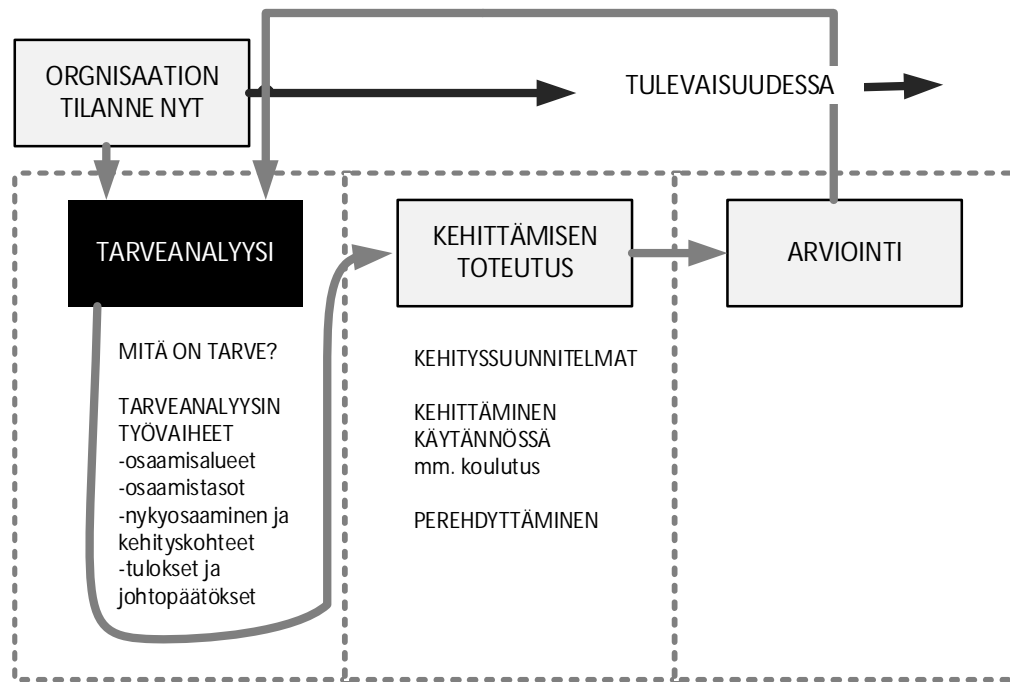
Osaamisen määrittelyssä osaamisen arviointi on keskeinen vaihe. Arvioitaessa asiantuntijan osaamista, jota asiantuntijalta edellytetään nimenomaiseen työhön tai työtehtävään, voidaan käyttää esimerkiksi simulaatioita ja työnäytteitä sekä myös työsuoritusten seuraamista. Lisäksi haastattelulla voidaan arvioida määriteltyjä osaamisen alueita. Joissain tapauksissa erinäiset kykytestit toimivat osaamisen arvioinnissa, ja referenssien

kautta voidaan tarkistaa myös osaamisen tasoa. Osaamisen lisäksi on tärkeää arvioida asiantuntijan motiivien, ammatillisen kehityksen sekä mm. uraan liittyviä sitoutumisen motiiveja. Niitä voidaan tarkastella erilaisilla inventaarityyppisillä testeillä (mm. persoonallisuustestit, minäkuvamittarit ja toimintatapakyselyt). Näillä inventaarikyselyillä voidaan arvioida henkilölle ominaisia taipumuksia, tapoja ja tyylejä toimia eri tilanteissa. Motivaatioon liittyvien kysymysten kohdalla kuitenkin pystytään tyypillisesti varmistumaan asioiden tilasta juuri haastattelulla, mutta erilaiset inventaarit ja itsearviointit voivat tuoda näitä tukevia tietoja. (Honkanen 2005, 106–107.)

3.4.4 Osaamisen kehittämisen vaiheet

Osaamisen kehittämisen yhtenä keskeisenä vaiheena on ottaa selville työntekijöiden nykyosaaminen suhteessa määriteltyyn tavoiteosaamiseen. Arvioinneilla haetaan ryhmän tai yksilön nykyisen osaamisen tasoa ja sitä verrataan tavoitteeseen. On tärkeää viestiä kartoituksesta: kaikkien tulee tietää sen tavoitteista ja siitä, että kartoitus antaa pohjaa tuleville kehitystoimenpiteille. Jokainen voi osaltaan vaikuttaa kehitystoimenpiteisiin ja -menetelmiin. Kartoituksen tekemiseen on useita eri menetelmiä. Kehityskeskustelu on yksi käytetyimmistä menetelmistä. Siinä esimies ja alainen käyvät keskustelua yhdessä työhön ja työhön liittyviin vaatimuksiin, odotuksiin, tavoitteisiin ja työn tekemistä tukeviin ja hankaloittaviin tekijöihin. Muita arvioinnin tai kartoituksen menetelmiä ovat erilaiset osaamiskartoituskyselyt ja -haastattelut, 360-arvioinnit sekä asiakaspalautteet. (Hätönen 1999, 39–50.)

Usein kehittämissuunnitelma sisältää kehitystarpeen, kehittämisen tavoitteet ja toimenpiteet, kehittämisen kohderyhmät, aikataulut, vaikutusten arvioinnin, suunnittelun ja toteutuksen vastuuhenkilöt ja toteutuksen seurannan sekä kustannukset. Kehittämisen suunnittelu antaa tukea kehittämistoimenpiteiden tekemiseen sekä suuntaviivoja, miten kehittämistoimien toimivuutta ja tuloksia tulisi arvioida kehittämisen jälkeen ja myös kehittämisprojektin aikana. Osaamisen kehittämisen vaiheita analysoinnista arviointiin kuvataan kuvassa 10. (Hätönen 1999, 53; Viitala 2005, 258.)

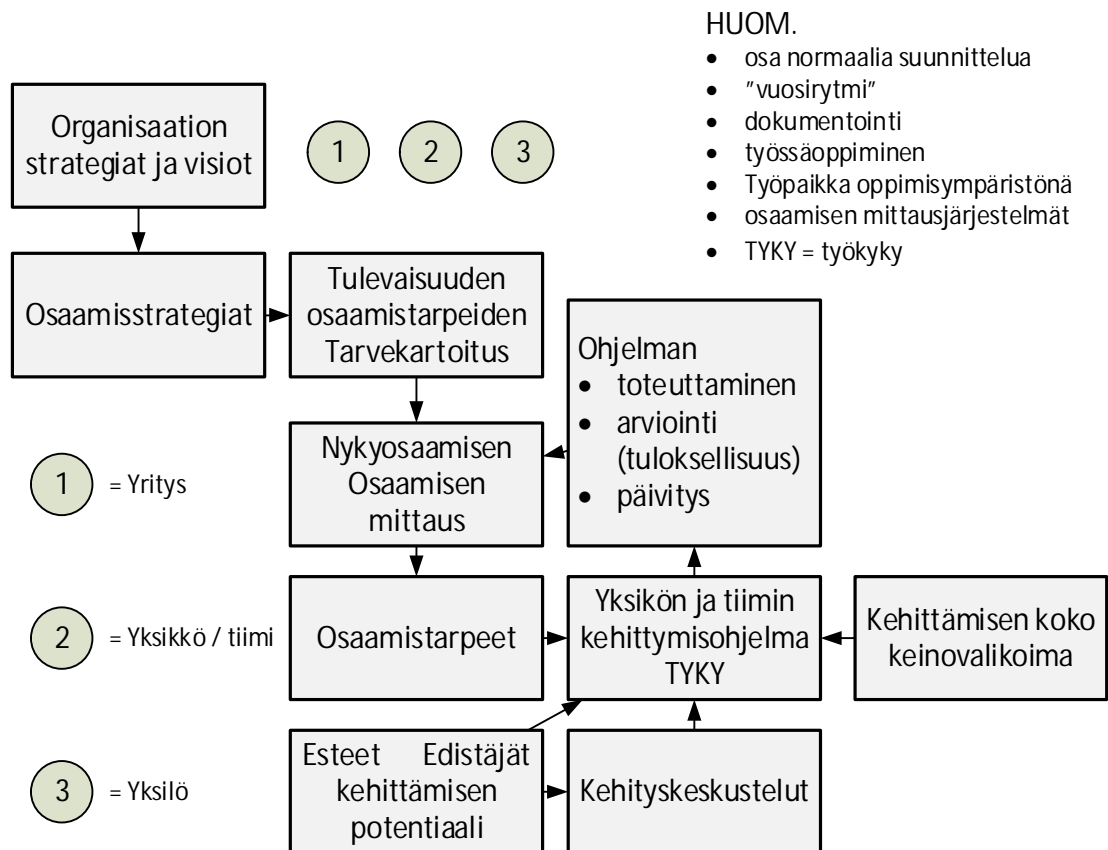


KUVA 10. Henkilöstön kehittämisen työvaiheet (Hätönen 1999, 31)

3.4.5 Osaamisen kehittäminen järjestelmällisenä toimintatapana

Osaamisen johtaminen ja henkilöstön osaamisen kehittäminen ovat osa laajempaa organisaation osaamisen kehittämisjärjestelmää, johon kuuluvat organisaation osaamisen strategioiden, tarvittavien osaamisten tunnistaminen ja arviointi, kehittämistarpeiden tunnistaminen ja kehityskeskustelut. Pekka Ruohotie (1999) on kuvannut osaamisen kehittämisen keskeiset tekijät ja pisteet (kuva 11). Henkilöstön kehittämisen perinteisinä konkreettisina lopputuloksina pidetään työtehtävien suorittamisen tehostumista ja toiminnan laadun paranemista sekä työtehtävien ja yksilön käsittelemän muutosten mahdollistamista ja muutoksen tukemista ja lisäksi yksilön luovuuden ja innovatiivisuuden perustan vahvistamista sekä työmarkkinakelpoisuuden parantamista. (Viitala 2005, 254.)

HENKILÖSTÖN OSAAMISEN KEHITTÄMISJÄRJESTELMÄ



KUVA 11. Organisaation osaamisen kehittämissysteemä (Ruohotie 1999)

Osaamisen kehittämisen järjestelmä organisaatiossa on luotava organisaation omista lähtökohdista. Järjestelmän tulee myös sopia organisaation kulttuuriin ja tilanteeseen. Se on kuvattava niin, että kaikki organisaation jäsenet ymmärtävät sen ja siinä on hyödynnettävissä monipuolisesti erilaisia osaamisen kehittämisen menetelmiä. Järjestelmän kuvauksesta tulee selvitä, mistä johtajat, henkilöstöammattilaiset ja esimiehet sekä kukin henkilö itse vastaa. Järjestelmän tulisi huomioida organisaatio-, ryhmä- ja yksilötasojen osaamisen tarpeet. Sen tulee olla myös riittävän yksinkertainen ja konkreettinen sekä sen toteutumista ja toimivuutta tulee seurata jatkuvasti sekä koko järjestelmää tulee kehittää jatkuvasti. (Viitala 2005, 255.)

3.5 Asiantuntijaorganisaatio

Asiantuntijaorganisaation kilpailuedun säilyttäminen vaatii jatkuvaa erityisosaamisen ylläpitoa ja sitoutuneita asiantuntijoita. Asiantuntijaorganisaation toiminta perustuu osaamisresursseihin eli asiantuntijoihin ja heidän tietotaitoonsa, jota tarjotaan asiakkaan

käyttöön tarveperustaisesti ja tilapäisesti. Asiantuntijaorganisaatioon liittyy keskeisesti ajatus asiantuntijan erityisosaamisesta, toimeksiannon tilapäisyydestä, asiakkaan ajatus tarveperusteisuudesta ja asiantuntijan käytön kannattavuudesta. Asiantuntija on puolueeton ja tähtää kokonaisvaltaisesti kestäväan ratkaisuun myös pidemmällä tähtäimellä. Tunnusomaisesti asiantuntijaorganisaation palvelujen tuottaminen vaatii jotakin tiettyä erityistä asiantuntijuuteen perustuvaa ammattitaitoa ja eroaa näin tavallisesta tuotannollisesta työsuorituksesta. Asiantuntijatyötä käytetään tyypillisesti laajemmin tai suppeammin tilapäisesti, ja usein asiantuntijaorganisaation toimeksiannot ovat projektimaisia tehtäväkokonaisuuksia. Asiakstarve perustuu erityisosaamisen lisäksi monesti usein myös ajatukseen ulkopuolisen resurssin käyttämisen helppoudesta. Asiakkaan käsitys asiantuntijapanoksen käyttämisen kannattavuudesta perustuu siihen, että asiantuntijapalveluihin investoiminen luo oman organisaation kehittämiseen sekä toiminnallisia että taloudellisia hyötyjä. (Rope 2006, 21–25.)

Siirryttäessä entistä enemmän työtehtävistä korostavasta työkeskeisestä organisaatiosta kompetenssikeskeiseen asiantuntijuutta korostavaan organisaatioon siirrytään suhteellisesti pysyvien toimenkuvien sijasta keskittymään ihmisiin, jotka työskentelevät asiantuntijaorganisaatiolle. Osaamiskeskeiset taitokuvaukset sopivat parhaiten asiantuntijaorganisaatioissa tehtävään tietotyöhön ja tehtäviin, joissa työntekijä voi vaikuttaa tuotteen tai palvelun arvoon. (Ruohotie 1996, 117.)

4 URAKEHITYS

Tässä luvussa tarkastellaan erilaisia urakäsityksiä organisaatiossa, yksittäisen asiantuntijan kannalta urasuunnittelua sekä organisaation urapolkuviitekehystä ja siihen liittyviä tehtävä- ja kvalifikaatiomäärittelyjä. Organisaationaalista ura-ajattelua käsitteleviä teorioita ja organisaatiojohtamista on Yhdysvalloissa tutkittu laajalti erilaisissa julkaisuissa ja tutkimuksissa. Vastaavanlaista saman mittakaavan tutkimusta ura-ajattelusta ei ole ollut Euroopassa. Eurooppalaiset tutkijat ovat ennemminkin tutkimuksissa keskittyneet ulkoistuksiin, mentorointiin, uraohjaukseen sekä ammatinvalintaan, ja Yhdysvaltojen kaltainen ura-ajattelu on jäänyt taka-alalle. (Mayrhofer ym. 2004.)

Eurooppalaisesta näkökulmasta ura-ajattelussa on ainakin kolme tyypillistä piirrettä. Euroopassa urakäytännöt ovat vaihtelevia, johtuen kulttuurisista ja institutionaalisista

tekijöistä, ja uratutkimuksessa iso rooli on yhteiskuntatieteen kautta tulevilla kattoteorioilla. Lisäksi Euroopassa uran sosiaalinen rakenne ja siihen vaikuttavat tekijät korostuvat enemmän kuin Yhdysvalloissa. Ura-ajattelun muutos yhdysvaltalaiseen suuntaan vaikuttaa vähitellen myös Euroopassa. (Mayrhofer ym. 2004.)

4.1 Erilaisia uria

Laajimman määritelmän mukaan ura on sarja työkokemuksia, joita yksilölle kehittyä ajan mukaan. Brousseau'n tutkijaryhmän pluralistisen urakäsityksen mallissa erotetaan neljä erityyppistä uraa: *Lineaarinen ura*, joka on perinteisesti organisaatiossa hierarkiasta etenemistä. Tässä perinteisessä urakäsityksessä "kasvu" ja "edistyminen" tarkoittavat samaa kuin korkeampaan asemaan yleneminen. *Asiantuntijaura* liittyy sitoutumista johonkin ammattialaan tai erikoistumiseen. Tällä uralla yksilö keskittyy kehittämään omia taitojaan ja tietojaan osaamisalueellaan, jolloin "kasvu" merkitsee mahdollisuuksia ottaa haastavampia toimeksiantoja, joiden kautta voi täydentää ja kehittää omaa osaamistaan. Asiantuntijauraa kutsutaan myös *horisontaaliseksi uraksi*. *Spiraalisen urakäsityksen* mukaan ajoittaiset isotkin ammattialan, erikoistumisen tai koulutuksen muutokset ovat mahdollisia. Monilla aloilla noin seitsemän vuoden jakso vaikuttaa olevan riittävä aika syvällisen pätevyyden kehittämisen, minkä jälkeen voi siirtää jälleen toisiin tehtäviin tai uudelle alalle, ja aikaisemmin hankittua osaamista voi hyödyntää uudessa työssä. Siirtymäurassa (transitionaalinen ura) yksilö liikkuu kolmen neljän vuoden sykleissä työstä ja alasta toiseen. Tämän uramallin omaavat henkilöt eivät välttämättä katso itsellään olevan varsinaista uraa, vaan he tavoittelevat vaihtelua ja itsenäisyyttä työssä. (Hasu ym. 2010, 13; Ruohotie 1998, 101–102.)

Brousseau'n tutkijaryhmän määrittelemien mukaisten uratyyppien tunnuspiirteet, viipymät alalla (tai yhdessä organisaatiossa/tehtävässä) sekä pääasialliset motiivit, on kuvattu taulukossa 2.

TAULUKKO 2. Erilaisten urien tunnuspiirteet ja niihin liittyvät motiivit (mukailtuna Ruohotie 1998, 102, teoksesta Brousseau ym. 1996, 9)

	Lineaarinen ura (vertikaalinen ura)	Asiantuntijaura (horisontaalinen)	Spiraalinen ura	Siirtymäura (transitionaalinen ura)
Suunta	Ylöspäin	"Levenevä"; vähän liikettä	Lateraalinen	Lateraalinen

Aika samalla alalla	Vaihteleva	Koko elämä	7–10 vuotta	3–5 vuotta
Pääasialliset motiivit	Valta Saavuttaminen	Asiantuntijuus Turvallisuus	Henkilökoh- tainen kasvu Luovuus	Vaihtelevuus Itsenäisyys

Urakäyttäytyminen on yksilölle ominaisten urapäätösten mukaista toimintaa, ja tätä toimintaa selitettäessä on lähdettykin liikkeelle urasuuntautumista ohjaavista tekijöistä. Yksilön muodostaman urapäämäärän ja urasuuntautumisen sekä näihin liittyvien yksilön valintojen kautta voidaan tunnistaa näiden vuorovaikutussuhteiden mukaisesti viiteen eri tyyppiin kuuluvia tekijöitä. Urasuuntautumista ohjaavat tekijät jaotellaan urakäyttäytymistä ohjaaviin alitajuisiin psykologisiin paine- ja vetovoimatekijöihin, itseenäiseen päätöksentekokykyyn ja asioiden käsittelyä sääteleviin persoonallisuustekijöihin, uramahdollisuuksia luoviin ja rajoittaviin olosuhdetekijöihin, urapäätösprosessin laukaiseviin (elämänarvojen ja urakysymysten arviointi) tekijöihin ja päätöksentekotilanteisiin liittyviin ilmapiiri- ja olosuhdetekijöihin. (Lähteenmäki 1995, 154.)

Brousseau'n tutkijaryhmä väittää, että hyväksymällä ja edesauttamalla erityyppisten uramahdollisuuksien kehittymistä organisaatiot pystyvät itse kehittämään ja ylläpitämään toinen toisiaan täydentäviä osaamisien varantoja. Myös yksilöt, joilla on erilaisia urakäsityksiä ja -motiiveja täydentävät toistaan: organisaatiot harvoin tarvitsevat vain yhden uramallin työntekijöitä. Terminä monimuotoinen ura käytetään kuvaamaan oppimiselle rakentuvaa jatkuvaa ammatissa kehittymistä. Monimuotoinen ura nähdään vastakohtana perinteiselle lineaariselle (vertikaaliselle) uramallille. Ennen kaikkea uusi käsitys korostaa ammatillisen (horisontaalisen) uran kasvua, jolle on ominaista asiantuntijan osaamisen jatkuva monipuolistuminen tai laajeneminen. (Ruohotie 1998, 102–103.)

4.2 Urasuunnittelu

Nykyisin laajasti ajatettuna henkilön ura käsittää kaikki työuraan liittyvät valinnat ja siirtymiset eri työnantajille ja eri työtehtäviin. Osaltaan uudenlainen ura- ja työkäsitys pitää sisällään käsityksen aktiivisesta ja vastuullisesta yksilöstä. Työurien muutokset ovat lisänneet yksilön ammatillisten suunnitelmien vaatimuksia ja lisäksi työurista on tullut katkonaisempia. Katkonaisuus näkyy työtehtävästä toiseen tapahtuvien siirtymisten ja työuraa katkaisevien työttömyysjaksojen selkeänä lisääntymisessä. Siirtymiin

ja katkoihin työelämässä tulee suhtautua normaaleina vaiheina eikä erikoisina poikkeamina. (Kannisto-Karonen 2015, 19–20.)

Työuran kehitystä tarkastellaan nykyisellään enenevässä määrin yksilön omista lähtökohdista, ja ajattelussa korostetaan työmarkkinoiden, ammatillisen ja persoonallisen kehittymisen lisäksi myös työn ja muun elämän yhteensovittamista oman uran aspekteina. Yleneminen uralla on vain yksi suunta, ei sen ainoa muoto. Työtehtäviin, jotka eivät ole tarjonneet selkeitä vertikaalisia ura-askelia, on haettu lisää horisontaalisen uran piirteitä yksilö-, tilanne- ja työtehtäväkohtaisista tekijöistä. Työurat ovat muuttuneet nykyisin monisuuntaisiksi, monimuotoisemmiksi, dynaamisiksi ja rajoiltaan hämärimmiksi aiempaan työurakäsitykseen verrattuna. Työntekijöiden on nähty sitoutuvan enemmän itseensä, omaan kasvuun ja osaamisen kehittämiseen kuin organisaatioon, ammattiin tai tiettyyn tehtävään. (Huotari 2010.)

Vastuun urakehityksestä voidaan katsoa siirtyneen työnantajalta työntekijälle, jolloin työntekijän hankkimat koulutukset ja työnantajan tekemät investoinnit ovat muuttuneet moderniksi uraksi, joka vetoaa hallittuun urakehitykseen. Työntekijän ura kehittyy niin vertikaalisessa kuin horisontaalisessakin suunnassa, ja urakehitys voi tapahtua myös organisaatorajojen ulkopuolella. Lisäksi työtehtävät vaihtuvat useammin. Työnantaja ei niinkään tarjoa uratikasputa vaan luo ennemminkin työntekijälle mahdollisuuksia kehittää omaa uraansa. (Huotari 2010.)

Kannisto-Karonen (2015, 25) tuo esille väitöskirjassaan vastaavasti kriittistä näkökulmaa yksilöön kohdistuviin urasuunnitteluvaatimuksiin. Itsevastuullisuus sisältää samalla tukevaa joustavuutta, mutta se sisältää epävarmuutta ja erilaisia riskitekijöitä. Yksilöön saattaa kohdistua kohtuuttomia vaatimuksia, missä yksilön vastuu nähdään lisääntyviin ja laajeneviin osaamisvaatimuksiin vastaamisena esimerkiksi elinikäisellä kouluttautumisella sekä työelämän eettisen taakan kantamisena. Eettisenä taakkana voidaan ajatella olevan vastuullisuuden vaatimus, jonka täyttääkseen yksilön tulee vastata kasvavien osaamisvaatimuksiin ja niihin jatkuvaan kouluttautumiseen.

Kehittyminen työssä voidaan kokea mielekkäänä ja yhtenä osana omaa työtä, sekä työssä oppimisen mahdollisuudet voidaan mieltää psykologiseen sopimukseen kuuluviksi oikeuksiksi. Siitä huolimatta, että osaamisen ylläpitäminen tapahtuisikin organisaation tarpeiden pohjalta, hyödyttää se loppujen lopuksi myös työntekijää ja hänen

myöhempää työuraansa. Tiina Saaren (2014) tutkimuksen mukaan tietotyössä työskentelevät asiantuntijat mieltävät kehittymisen, kouluttautumisen ja uusien taitojen oppimisen työhön kuuluvaksi velvollisuudeksi eikä niinkään oikeudeksi. Nämä työntekijät tiedostavat, että vaativat työtehtävät omaksutaan täysin vasta monien vuosien työssä oppimisen kautta. Työn sisällön ja työn tekemisen organisoinnin muutokset vaativat asiantuntijalta jatkuvaa oman osaamisen ylläpitoa. Saaren (2014) tutkimuksen mukaan sekä kehittymismahdollisuuksien kartoittaminen ja osaamisen hankkimisen suunnittelu voi olla käytännössä myös työntekijän vastuulla, jolloin työnantajalle jää vain tehtyjen koulutussuunnitelmien hyväksyminen. Periaatteessa Saaren (2014) tutkimuksen mukaan työntekijä että työnantaja pitävät koulutussuunnittelua kuitenkin työnantajan velvollisuutena. Tutkimus ei anna viitteitä, että työn jatkuvuuden turvaamisen voisi täysin korvata asiantuntijan osaamisen kehittämällä, mutta asiantuntijat kokevat kehittymisen ja työssä oppimisen toisaalta luontevaksi osaksi omaa työtä sekä myös velvollisuudekseen - josta odotetaan myös kohtuullista korvausta. (Saari 2014, 68–69.)

4.3 Urapolustus osana urasuunnittelua

Organisaation viitekehystä uramahdollisuuksien luonnille kutsutaan termillä urapolustus tai urapolustusmalli. Jokainen askel urapolulla liittyy yksilön tavoitteisiin, osaamiseen ja henkilökohtaisen osaamisen mittaamiseen. Vain tavoitteellisella ja tasapainoisella samansuuntaisella urapolkusuunnittelulla saadaan kohtaamaan organisaation tulevat osaamisen kehitystarpeet ja yksilön omien kehittymishalujen ja tavoitteiden saavuttaminen. Yhä enenevässä määrin organisaatiot tarvitsevat oikeita johtajia sekä samaan aikaan korkeatasoisia asiantuntijoita erilaisilla urapoluilla niin esimiehinä, asiantuntijoina kuin projektipäälliköinä. Urapolustus mahdollistaa myös siirtymät eri urapolkujen välillä riippuen yksilön tai urapolutuksen tarpeista. (Hölzle 2010.)

Urapolulla muotoutuvaa uraa voidaan pitää organisatorisena urana, jossa urakehitys tapahtuu liikkuvuutena organisaatiossa vertikaalisesti, säteittäisesti tai eri toimintojen tai yksiköiden välillä. Organisatorisessa urassa on erotettavissa neljä erityyppistä uran kehittymisen tapaa: rakenteellinen, ohjattu, kehittyvä ja kiertolaiskehityskulku. (Lähteenmäki 1995, 25.)

Urapolkujen hallinta auttaa työntekijöitä ymmärtämään organisaation uramahdollisuudet ja hahmottamaan urapolut omassa organisaatiossa. Organisaation työtehtävien ja

niiden urapolkujen määrittely osaamisineen sekä urasuunnittelun (urapolutuksen) mahdollistavien työkalujen käyttämisen toteuttaminen ei ole välttämättä kovin yksikertaista. Towers Watsonin (2014) tutkimuksessa urapolkujen hallinnassa löytyi useampia kriittisiä kipukohtia: 1) Organisaation ura-arkkitehtuuri ja urapolut on suunniteltu huonosti. Watsonin tutkimuksen mukaan 48 % organisaatioiden työntekijöistä kertoi urapolkujen olevan määritelty. 2) Esimiehillä ei ole valmiuksia urapolkujen hallintaan ja osaamisen kehittämiseen urapolkujen kautta. Vain 33 % työntekijöistä sanoi esimiesten käyttävän urapolkua osaamisen ja suorituksen johtamisen välineenä. 3) Tietotekniikkaa ei hyödynnetä urasuunnittelussa, 45 % vastaajista kertoo, että urapolkua hallitaan tietojärjestelmällä. 4) Suurin osa organisaatioista ei tiedä, että niillä on urapolut käytössä. Noin 27 % vastaajista sanoo, ettei heidän urapolkuaan ja sen tehokkuutta seurata. (Towers Watson 2014.)

Organisaatiossa kuvattu urapolutus kuvaa työntekijöiden keskeistä osaamista urapolun eri tasoilla, ja osaamiset niissä auttavat rakentamaan tietoisuutta, mitä taitoja ja kyvykkyyksiä tarvitaan missäkin vaiheessa. Osa tietyn tehtävän osaamisista on yleisempiä ja saattaa toistua eri urapoluilla samankaltaisina, kuten työyhteisön jäsenenä toimiminen ja oman työn kehittäminen. Osa tietyn tai tiettyjen urapolkujen osaamismäärittelyistä voi viitata enemmän tekniseen osaamiseen, kuten sovelluskehitykseen tai tietokantahallintaan. Osaamisen vaatimusten skaalautuvalla syvenemisellä pystytään osoittamaan osaamisen ja kyvykkyyden kasvamisen vaatimus eri urapoluilla ja niiden eri vaiheissa. Urapolun alussa osaamistaso voi olla ohuempaa, kun taas vastaavasti urapolun loppupäässä osaamisen tulee olla hyvin syvällistä asiantuntijuutta ja vaikuttavuudeltaan laajempaa. Towers Watsonin (2014) tutkimuksen mukaan yrityksistä vain 42 % hyödyntää osaamisen skaalautumista, ja tutkimusyhtiö arveleekin, etteivät läheskään kaikki ole ymmärtäneet täyttää osaamisen käytön hyötyä. (Towers Watson 2014.)

Osaamisen ohella yksi keskeinen tekijä urapolulla etenemisessä on työntekijän tai asiantuntijan kvaifikaatioihin ja niiden vaatimuksiin liittyvät tekijät. Pätevyydelle (kvaifikaatio) on annettu erityyppisiä luonnehdintoja, mutta yleisesti niillä voidaan arvioida, mitä taitoja ja tietoja työntekijällä pitää olla, jotta hän pystyy tekemään työtään organisaation tavoitteiden mukaisesti. Työntekijän näkökulmasta tarkasteluna pätevyys tai kvaifikaatio voidaan nähdä yksilön omana käsityksenä työelämässään tarvitsemasta osaamisesta. Kvaifikaatioilla voidaan tarkoittaa viittauksina myös virallisiin todistuk-

siin, suoritettuihin tutkintoihin ja erilaisiin oppiarvoihin, jotka kuvastavat laatua erityisesti työmarkkinoilla. Pätevyyden ja kvalifikaation erona on se, että henkilö voi olla pätevä suorittamaan tiettyä työtä tai työtehtävää ilman virallista tutkintoa tai muuta tunnustettua sertifioitua osaamista (muodollinen kvalifikaatio). (Hanhinen 2010, 78–79; 84.)

Taina Hanhinen (2010) esittelee väitöskirjassaan kvalifikaatioiden jaottelun tuotannollisiin, normatiivisiin, innovatiivisiin kvalifikaatioihin sekä kapasiteettikvalifikaatioon. Tuotannolliset kvalifikaatiot tarkoittavat usein yksilön ammatillisia tietoja ja taitoja, jotka ovat tarpeen työn välittömässä suorituksessa. Ammatillisen koulutuksen suunnittelussa usein keskitytään juuri näihin osaamisiin. Kapasiteettikvalifikaatiot nähdään yksilön fyysisiksi ja psyykkisiksi perusominaisuuksiksi, joita työ vaatii tekijältään. Kapasiteettikvalifikaatioita ei voi pitää kategorisesti muuttumattomina tai luontaisina kykyinä, vaan ne voidaan mieltää osaksi tuotannollisia kvalifikaatioita. Normatiivisiksi kvalifikaatioiksi luetaan työntekijöiltä edellytettävät henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten työhön ja työn ehtoihin sopeutuminen (mukautumiskvalifikaatio) ja työn sisältöihin sitoutuminen (motivaatiokvalifikaatio) ja organisaatiossa ja sen ulkopuolella vuorovaikutuksessa toimiminen kyvykkyyksiin (sosiokulttuuriset kvalifikaatiot). Kolmantena ryhmänä ovat innovatiiviset tai kehitettävät kvalifikaatiot. Nämä liittyvät työn ja työprosessien kehittämisen taitoihin. Innovatiivisessa kvalifikaatiossa osaltaan on vaade asiantuntijan itsensä kehittämistä ja työprosessin kehittämiseen liittyvästä kehittämiskyvykkyydestä sekä proaktiivisesti toimimisesta. (Hanhinen 2010, 79–81.)

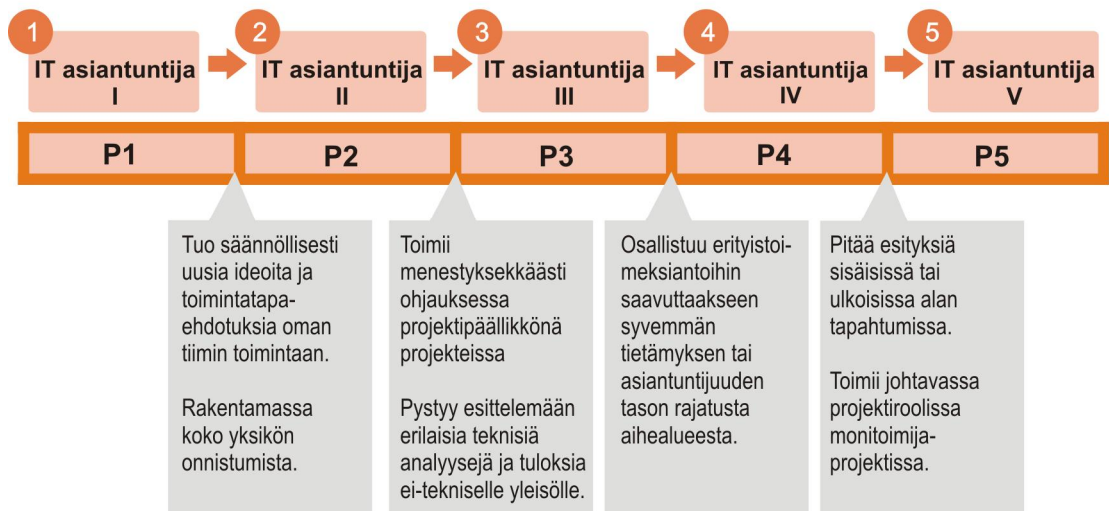
Kvalifikaation edellyttämät pätevyysvaatimukset näyttäytyvät tavallisimmin työtehtävästä tai organisaatiosta määriteltyinä suoritus-, pätevyys- tai ammattitaitovaatimuksina tai -tarpeina, joita yksilöltä odotetaan työssään. Kvalifikaatio sisältää siis työn ja koulutuksen välisen vuorovaikutuksen, jossa ammatillisen koulutuksen yhtenä keskeisenä tehtävänä on työelämässä tarvittavien pätevyyksien hankkiminen. Työelämän kvalifikaatiot ovat luonteeltaan dynaamisia ja muuttuvia. Työprosessien ja niiden osatekijöiden muuttuessa muuttuvat myös niihin vaikuttavat kvalifikaatiot. Kvalifikaatiot onkin määriteltävä suhteessa yksilöön ja vallitseviin ympäristötekijöihin. Yksilön ja työn välisinä vaatimuksina työn kvalifikaatiot näkyvät yksilöille osaamisvaatimuksina. Yksilölle työn kvalifikaatiot realisoituvat vasta yhteen sovitettaessa työtehtävien vaatimuksia ja omia valmiuksia, joita on saatu koulutuksen tai aiemman kokemuksen kautta. (Hanhinen 2010, 82–83.)

Kvalifikaatioiden tai osaamistasojen määrittelyssä on otettava huomioon, että kuvattavat osaamistasot ja niiden kriteerit ovat mitattavia, laadullisia, niille on pystytty arvioimaan ”määrä” ja tärkeys sekä ne ovat raportoitavissa käyttökelpoisesti (Honkanen 2005, 65).

Osaamisalueiden määrittämisen jälkeen kuvataan yksityiskohtaiset sisällöt kullekin osaamisalueelle. Sisällöt voidaan määrittää koko organisaation näkökulmasta tai tehtävittäin eritellen. Osaamisaluetta voidaan testata, ovatko oleelliset asiat mukana ja kuvattu riittävän ymmärrettävällä tasolla. Kuvausten tulisi olla riittävän yksityiskohtaisia, mutta tarpeeksi yleisiä. Osa-alueiden osaamisten kokoamisen jälkeen niille määritellään tavoiteltava taitotaso. Osaamisen tasot voidaan esimerkiksi määritellä joko organisaation rakenteen mukaisesti ja tehtävänimikkeittäin, työtekijöittäin tai työntekijäryhmittäin. Samoista osaamisen alueista voidaan laatia eri henkilöille tai henkilöstöryhmille erilaiset tavoitteet. Osaamista ei kuitenkaan pidä kuvata täydellisenä osaamisena, vaan sillä tasolla, jolla toivotaan työntekijän olevan tulevaisuudessa saavuttaakseen organisaation tavoitteet nyt ja tulevaisuudessa. Osaamistasoja on tarkistettava aika ajoin, koska vaatimukset muuttuvat. (Hätönen 1999, 36–37.)

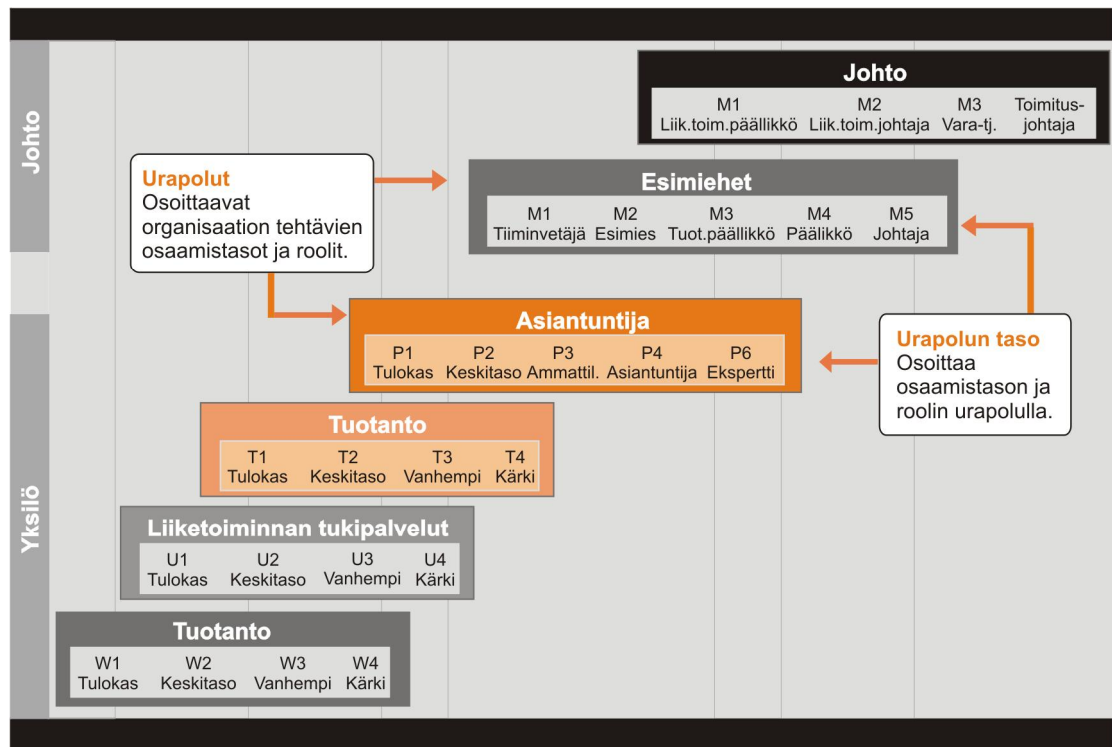
Urapolulla etenemisen mahdollistavat kokemukset ja mahdollisuudet. Määritelty kokemustaso ja mahdollisuudet auttavat työntekijää hahmottamaan urapolulla siirtymisen askelia, mitä asioita seuraavassa urapolun vaiheessa suuntaa-antavasti odotetaan. Nämä kuitenkin eivät ole automaattisesti ylenemiseen tai palkantarkistukseen oikeuttavia tarkistuslistoja. Kuvassa 12 on esitetty it-asiantuntija urapolulla etenemisen mahdollistavat kokemukset ja mahdollisuudet projektiosallistujasta yritystason standardien määrittelytehtäviin. Organisaatiot yhä enenevässä määrin määrittelevät urapoluille skaalautuvat osaamistasot ja niissä etenemisen mahdollistavat kokemukset ja mahdollisuudet. (Towers Watson 2014.)

Mitä ovat mahdollistavat kokemukset ja näytöt työntekijän siirtymiselle urapolun tasolta toiselle?



KUVA 12. Esimerkki urapolulla siirtymisen mahdollistavista tekijöistä (Towers Watson 2014)

Urapolkujen visualisointi tuo esille urapolkujen väliset mahdolliset liikkumismahdollisuudet urapolkukarttana (esimerkki kuvassa 13). Urapolkujen visuaalinen kuvaus tai urapolkukartta (*career framework*) sisältää organisaation urapolut eri toiminnoittain sekä urapolkujen tasot rooleineen. Kuvaus pohjautuu organisaation tehtäväarkkitehtuuriin (mm. käytössä olevat tehtävänimikkeet, liiketoiminnot ja niiden jaottelut) ja siihen, miten työtehtävät ja roolit on organisaatiossa jaoteltu. Urapolku on ainutkertainen yksilölle ja se riippuu liiketoiminnan tarpeista, uratavoitteista ja kyvykkyyksistä. Tyypillisesti voidaan hahmottaa kaksi eri suuntaa urapolulla etenemiseen joko edistyvänä, jossa liikutaan samalla urapolun tasolla tarjoten asiantuntijuuden syvenemistä, tai yle- nemisenä, joka vaatii lisääntyneiden osaamisen ja vastuiden osoittamista. Huomion ar- voista on, että määritellyt urapolut ovat mahdollisia toteutua käytännössä, mutta tarkoi- tus ei ole tietenkään piirtää auki kaikkia mahdollisia urakulkuja vaan osoittaa henkilös- tölle, mitä osaamisia organisaatio tarvitsee ja arvostaa. (Towers Watson 2014.)



**Todellinen urapolkujen sijoittuminen ja tasot vaihtelevat organisaatiokohtaisesti tehtävittäin.*

KUVA 13. Esimerkki urapolkukartasta (Towers Watson 2014)

Kuitenkaan ei ole olemassa kaikille sopivaa mallia tai järjestelmää urapolkujen hallintaan, vaan jokaisen organisaation täytyy rakentaa omiin tarpeisiinsa sopiva. Joillakin organisaatioilla se saattaa tarkoittaa hyvinkin yksityiskohtaista kuvausta ja joillain yleisemmän tason urapolkumallia. (Hölzle 2010.)

Urapolkuihin perustuva urapolkumalli ei välttämättä ole käytännön kannalta ideaalein, jos se viedään käytäntöön sellaisenaan. Urapolut kuvataan usein suhteellisen vakaaseen toimintaympäristöön ja pitkiin työsuhteisiin sekä hierarkkisesti. Lisäksi muun muassa työmarkkinoiden kautta tuleva sääntely rajoittaa palkkauksen tekijöitä urapolkuihin liittyen. Käytännön rajoitteet tekevät ”täydellisestä urapolkumallista” enemmänkin kuvauksen organisaatiossa olemassa olevista urapolkumahdollisuuksista. Tästä johtuen urapolut tulisikin ottaa enemmän kantavana ajatuksena ja oppimiskokemuksena. Organisaatiot voivat kehittää omaa urapolkujärjestelmäänsä ja ottaa tähän ainakin soveltuvia osia käyttöönsä. (Baruch 2004.)

Organisaatiossa käytettävä urapolun hallinta on prosessi (kuva 14), joka auttaa työntekijää ymmärtämään uramahdollisuuksia ja hahmottamaan urapolkunsa omassa organisaatiossaan, mikä mahdollistaa työntekijän tavoitteellisen osaamisen kehittämisen ja

uralla liikkuvuuden. Urapolun hallinnan prosessi pitää sisällään urapolkujärjestelmän keskeiset periaatteet, määritellyt urapolut kuvauksineen, osaamisineen ja eri tasoineen sekä urapolutukseen liittyvät prosessit ja teknologiat. (Towers Watson 2014.)



KUVA 14. Urapolun hallinnan prosessi (Towers Watson 2014)

Urapolut osana osaamisen johtamista vakiinnuttavat paikkansa organisaatioissa silloin, kun urapolun määrittelyä, jäsentämistä ja toteuttamista tukevat, suuntaavat ja osin pakottavatkin systematiikat otetaan käyttöön. Myös osaamisen johtamiseen on luotava toimintamallit, jotka on vakiinnutettava osaksi yrityksen normaalia toimintaa. Toiminnan jatkuvuus ja tehokkuus edellyttävät usein jatkuvuutta ja systemaattisuutta, mikä tarkoittaa, että asioita on tehtävä samojen periaatteiden mukaisesti toistuvasti ja samankaltaisina eri paikoissa. Tätä tuetaan eri systematiikoilla esimerkiksi strategian vaatimien osaamisten määrittely, olemassa olevien ja kehitettävien osaamisten tunnistaminen, kehittämissuunnitelmien määrittely, osaamisen johtamisen esimies-alaiskeskustelut, osaamisen johtamisen kokonaisuuden hahmottaminen ja onnistumisen arviointi. Osaamisen johtamisen toimintamallien luonti on johdon ja esimiesten vastuulla, mitä tukevat henkilöstöammattilaiset. Kuvassa 15 on kuvattu osaamisen johtamisen erityyppisiä systematiikoita ja työvälineitä vastuutahoinen. (Viitala 2008, 224–229.)



KUVA 15. Osaamisen johtamisen järjestelmä (Viitala 2005, 229)

4.4 Urasuunnittelun edut

Tiina Saaren (2014) tietotyötä tekevien sitoutumista organisaatioon käsittelevä väitöskirjatutkimus kertoo, että osaamisen kehittäminen voi toimia osaltaan huippuosaajien sitouttamisen keinona, koska he joutuvat käyttämään runsaasti omia voimavarojaan sekä omaa aikaansa työnkuvansa edellyttämän osaamisen kehittämiseen kouluttautumaan ja työssä oppimalla. Osaamisen kautta aikaansaaduista eduista ei olla halukkaita luopumaan ja aloittamaan uudessa organisaatiossa alusta, sillä osaaminen saattaa olla suurelta osin organisaatiokohtaista. Mutta myös organisaatioiden on kannattavaa pitää kiinni omaan tarpeeseensa usein täsmäkoulutetuista osaajista, sillä mitä pidempikestoinen perehdytykseen käytetty aika on, sitä kalliimpaa työntekijävaihtuvuus on. Affektiivinen eli tunteisiin vaikuttava sitoutuminen on todennäköisempää työntekijöitään arvostavassa organisaatiossa, jossa heillä on mahdollisuus mielekkäisiin työtehtäviin heitä tukevassa työyhteisössä. (Saari 2014, 64–65.)

Asiantuntijan urapolkumalliin voidaan liittää asiantuntijan työntekijän näkökulmasta useampia etuja sekä organisatorisesta näkökulmasta työnantajan etuja, jotka liittyvät omaan asiantuntijana kehittymiseen sekä oman työkäsityksen rakentamiseen sekä henkilöstön sitouttamiseen sekä kustannustehokkaamman ja strategiaorientoituneemman osaamisen johtamisen toteuttamiseen. Taulukossa 3 on kuvattu työntekijän ja työnantajan näkökulmista urapolituksen erityyppisiä etuja.

TAULUKKO 3. Urapolituksen etuja työntekijälle ja työnantajalle (Towers Watson 2014)

Työntekijän näkökulmasta	Työnantajan näkökulmasta
Urapolituksen systematiikan kautta työntekijä saa näkyvyyden urakehitykselleen.	Urapolitus luo sijoitetun pääoman tuottoa henkilöstön kehittämisestä.
<ul style="list-style-type: none"> • Selkeyttä organisaation urapolkuihin; • Millaista osaamista arvostetaan? • Mitä kehittymismahdollisuuksia on työntekijänä tai esimiehenä? • Tietoisuus organisaation uramahdollisuuksista • Selkeät työkalut ja käytännöt urapolun hahmottamiseen ja urasuunnitteluun • Mahdollisuus laajentaa osaamistaan mielekkäässä ja tarpeellisessa työssä 	<ul style="list-style-type: none"> • Urapolkujen avulla osaamistarpeet saadaan kohtaamaan liiketoiminnan tarpeiden kanssa. • Paremman näkyvyyden oman organisaation kyvykkyyksistä mm. seuraajasuunnitteluun • Sitoutuneen henkilöstön määritellyt uratavoitteet, ja tätä kautta paremmat liiketoiminnan tulokset • Lisäarvoa odotustenhallintaan • Vähentää rekrytointikustannuksia avainhenkilöpaikoille • Mahdollisesti säästö osaamisen kehittämisen kuluihin
Urapolkujen hallinta on tärkeää sekä työntekijälle että työnantajalle.	

Davisin (2004) mukaan urapolituksella organisaatio pystyy lisäämään sen osaamis-pääomaa, rakentamaan henkilöstön avainosaamisaluetta, jalostaa henkilöstön tietämyksen tasoa sekä vähentää henkilöstön vaihtuvuutta. Nämä tekijät edut luovat Davisin (2004) mukaan kilpailuetua. Ylenemismahdollisuuksien vähetessä kasvavat vaatimukset urapolulla kehittymiselle (Ashton 1996.)

Organisaation tulee sitouttaa ja luoda jatkuvuutta työtehtäville esimerkiksi tunnistettujen ja viestittyjen mahdollisten urapolkujen kautta eri asiantuntija ryhmille. Luottamus urapolkuihin ja niiden olemassaoloon on niiden todellinen tehostaja. Tämä heijastuu palkkaukseen, ylenemisperiaatteisiin, muihin etuihin sekä linja- että projektiorganisaation läpäisevyydessä. (Hölzle 2010.)

Yhdenmukaisten ja organisaatioihin voimakkaasti kiinnittyvien urien pirstoutuessa yhä monialaisimmiksi, vaihtuvimmiksi ja yksilöä korostavimmiksi uriksi suhtaudutaan uraan työntekijän näkökulmasta yhä enemmän sijoituksena, eivätkä kaikki organisaatiot välttämättä kelpaa työuran kokoelmaan. Yksilön näkökulmasta työura on ennen kaikkea kokemuksellinen ilmiö, johon kytkeytyy emootioita sekä tarve koota omasta työurasta eräänlainen eheä kertomus. Yksilön uran ja osaamisen kehittämisen käytännöt ovat käytännönläheisiä tapoja ja työkaluja, joiden avulla organisaatiossa voidaan tukea yksilön kehittymistä ja urakehitystä. (Hasu ym. 2014, 13–14.)

4.5 Palkitseminen ja suorituksen johtaminen

Työn antamien haasteiden ja siitä saatavien palkkioiden tasapainoisuus ovat edellytyksiä asiantuntijan sitoutumiselle organisaatioon. Tietotyössä jatkuva kehittyminen ja uuden oppiminen työssä kuuluvat lähtökohtaisesti työhön. Lisäksi näistä selviämisen ja onnistumisen mutta myös työn merkityksellisyyden tunne on osalle asiantuntijoista tärkeä sitoutumisen peruste. Mahdollisuus uuden tuottamiseen oman ja muun organisaation osaamisen haastamisella koetaan palkitsevana, ja osallisuus onnistumisista lisää työn merkityksellisyyden kokemusta. Organisaatioiden ja esimiesten on asiantuntijoiden työtä suunniteltaessa punnittava, mitkä työtehtävät ovat kullekin asiantuntijalle sopivan haasteellisia. Jatkuvat muutokset ja lisääntyvät haasteet työssä voivat toisaalta myös heikentää asiantuntijan sitoutumista organisaatioon. Palkkioiden ja haasteiden tulee olla tasapainossa, ettei työntekijälle synny tuntemusta, että organisaatio ei ole heidän puolellaan. (Saari 2014, 71.)

Urapolkujärjestelmää voidaan palkkauksessa ja palkitsemisessa tukea tehtävien ja urapolkujen mukaisilla palkkahaitareilla. Käytettäessä palkkahaitaria se edistää organisaattorista palkkatasojen joustavuutta ja lisää palkkausjärjestelmään läpinäkyvyyttä. Tehtäville muodostuvat palkkahaitarit antavat lisää mahdollisuuksia ja joustavuutta organisaatiossa palkan määrittelyyn sekä työkalun palkkauksen ja palkkatasojen kommunikointiin työntekijöille. Palkkahaitari ei kuitenkaan rajoita palkitsemista erikoistehtävistä tai erillisistä rooleista organisaatiossa. (Ashton 1996.)

Organisaation osaamis- tai kompetenssikeskeisyys tuo Ruohotien (1996, 117–118) mukaan myös taitoihin perustuvan palkkausjärjestelmän, koska perusajatukseltaan työn arvo määräytyy yksilön osaamisen eikä työtehtävien mukaan. Osaamiskeskeisessä organisaatiossa taitojen arviointi, koulutus ja palkkakehitys nivotaan yksilön omaan osaamiseen (urapolkuun). Keskeinen ongelma on, kuka on oikea henkilö arvioimaan yksilön osaamista ja miten osaamista arvioidaan. Ruohotien (1999, 118) mukaan lienee ilmeistä, että vertaisarvioinnit, asiantuntija-arvioinnit ja testit vaikuttavat palkan määrään enemmän kuin esimiesten arviot ja mielipiteet. Hänen mukaansa joissain tapauksissa työsuoritukseen sidottu palkkaus voi olla yksinkertaisempaa toteuttaa kuin osaamiseen perustuva palkkaus.

Asiantuntijan palkka tai palkkio ei voi osaamisperusteisessa organisaatiossa perustua automaattisesti ansaittuihin palkkioihin, kuten esimerkiksi palvelussuhdelisille. Työstä saatavat palkkiot tulee siis osaltaan ansaita asiantuntijuudella myös liiketoiminnan vaatimusten muuttuessa. (Ashton 1996.)

5 KEHITTÄMISTYÖ

Tämän luvun empiirisenä viitekehyksenä käytetään kehittämistyön keskeisiä vaiheita, jotka on kuvattu kuvassa 17. Tämän empiriaan keskittyvän luvun alaluvut mukailevat kuvan 17 rakennetta. Kehittämistyön osuudessa viitataan aiempiin teorialukujen sisältöön, kuvataan kehittämistyön keskeiset toimenpiteet sekä tuodaan esille teemahaastatteluisia ja ”Osaamisen johtaminen Kuntien Tierassa 2022” -tulevaisuusbarometrissa nousseita kehittämistyöhön liittyviä keskeisiä tekijöitä. Myöhemmin alaluvuissa kerrotaan kehittämistyön läpiviennistä sekä havainnollistetaan projektin aikana syntyneitä tuotoksia.

Tavoitteena kehittämistyössä oli kuvata toimeksiantajaorganisaation tehtäväkuvien ja urapolkujen määrittely sekä niiden avulla tapahtuvaan osaamisen johtamisen menetelmä. Näiden lisäksi urapolkuja voidaan hyödyntää jatkossa mm. palkkavertailuun organisaation eri toimipisteiden välillä. Tämän kehittämistyön tekemisessä on käytetty apuna Infra-liiketoiminnan it-asiantuntijoiden tehtäviä.

Urapolkujen määrittelyssä käytettiin apuna asiantuntijuuden viisiportaista mallia (Dreyfus & Dreyfus, 1980; aiemmin kuvassa 5) sekä etenevää ongelmanratkaisun epäjatkuvien ongelmien sarjojen teoriaa (Kuhlmann & Ardichvili 2015; aiemmin luvussa 3.3. kuva 7) osaamisen kehittämisen kuvaamisessa urapolkutasolta toiselle. Kehittämistyössä määritellyt tehtäväkuvat ja urapolut esitettiin niiden valmistuttua. Watson Towersia (2014) mukailevana, urapolkukarttana (ks. kuva 13). Urapolkukartta havainnollistaa vastaisuudessa eri liiketoimintojen eritasoiset tehtävät ja toiminnot urapolkuineen.

Teemahaastatteluisia kaikki haastatellut mainitsivat urapolutuksesta suurimmaksi hyödyksi asiantuntijalle osaamisen kehittämisen tavoitteellisuuden ja oman syvenevän asiantuntijuuden kehittämisen mahdollisuudet. Myös näkyvyys organisaation tarjoamiin

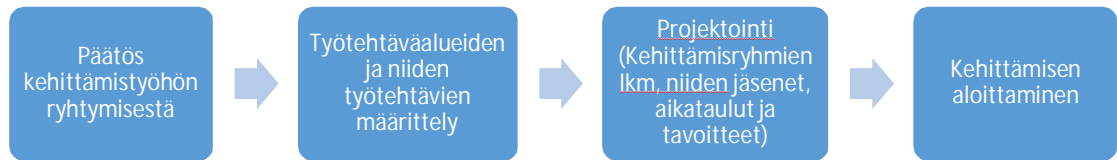
tehtävävaihtoehtoihin ja parempi sitoutuminen organisaatioon nähtiin selvänä etuina. Lisäksi tehtäväkuvien ja urapolkujen koettiin lisäävän tasa-arvoa työntekijöiden välillä.

5.1 Kehittämistyön aloitus ja lähtökohta-analyysi

Tämän kehittämistyön tutkija toimi kehittämistyössä fasilitaattorina ja projektipäällikkönä vastaten kehittämistyön etenemisestä ja tuloksien syntymisestä sekä huolehti projektin aikana syntyneiden kuvausten laadusta ja projektiryhmäläisten osallistamisesta.

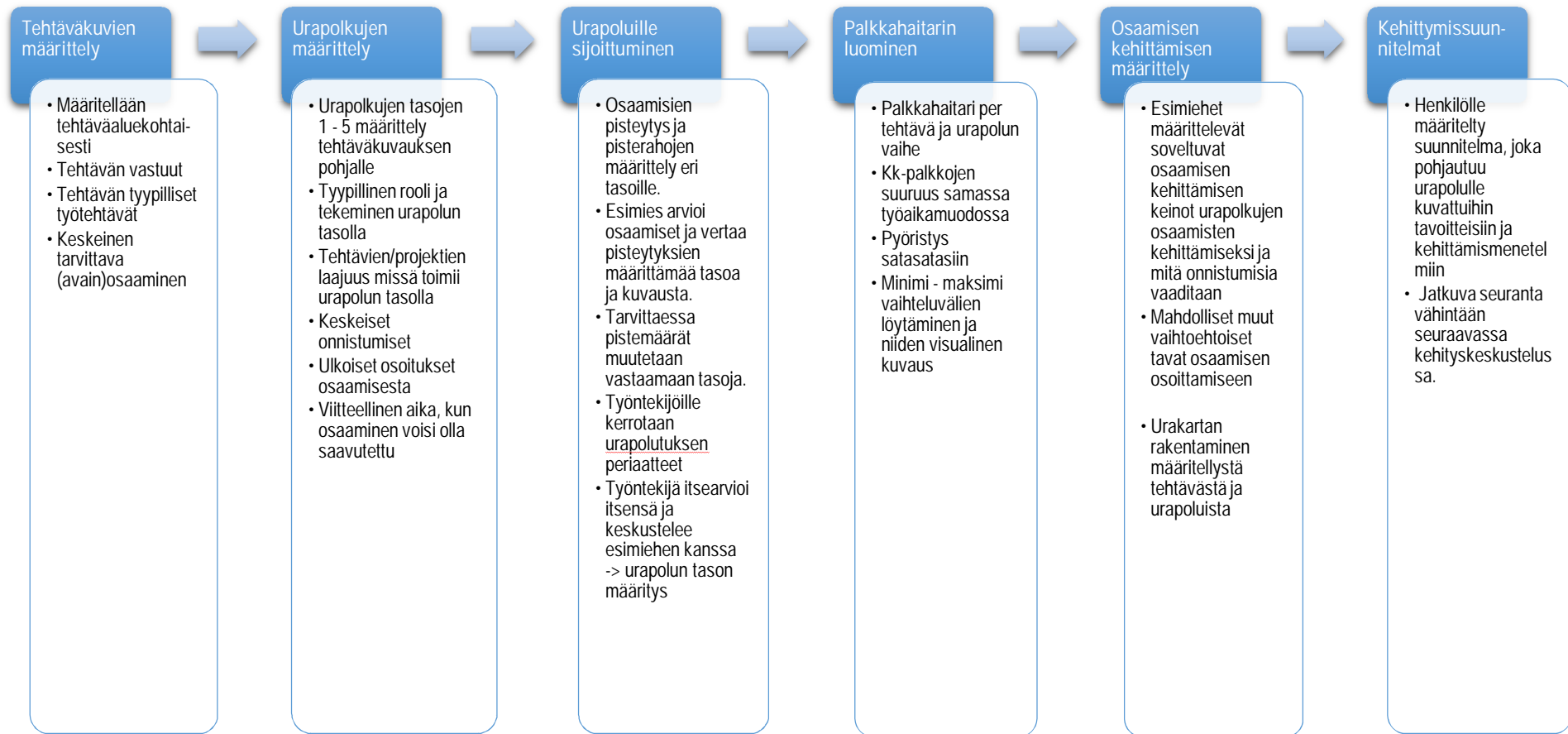
Urapolkujen kehittämisprojekti alkoi liiketoiminnan tarpeesta ja liiketoiminnan johtajan päätöksellä. Päätöksen jälkeen tehtiin suuntaa-antava työsuunnitelma kehittämisprojektista ja sitä valmisteleva lähtökohta-analyysi. Työsuunnitelmaa tarkennettiin analyysin perusteella. Analyysin tekemiseen osallistuivat liiketoimintajohto ja esimiehet yhdessä. Analyysissä selvitettiin mm. ennen kehittämisprojektin alkua olevat tehtävämikkeet sekä se, mitä tehtäväalueita ja eri tehtäviä infra-liiketoiminnassa todettiin olevan. Lisäksi inventoitiin olemassa ollut työnkuvausdokumentaatio sekä muut tarpeelliset materiaalit. Osana lähtökohta-analyysiä liiketoimintajohdon ja esimiesten kanssa tarkasteltiin tuolloisia liiketoiminnassa työskentelevien tehtäväkuvia. Samassa yhteydessä tarkistettiin muihin liiketoimintoihin mahdollisesti mallinnetut olemassa olleet urapolkukuvaukset. Analyysin jälkeen päätettiin varsinaisesta projektoinnista liiketoimintajohdon ja esimiesten kanssa sekä siitä, kuinka monta projektiryhmää kehittämisprojektiin muodostuisi ja miten tai ketkä tulisivat toimimaan projektiryhmien jäseninä. Samalla määriteltiin kehittämisprojektin aikataulutus. Projektin aikataulussa kuvattiin muun muassa osallistumista vaativat workshopit ja kehittämistyöhön liittyvät verkkotyöskentelyjaksot. Laaditussa aikataulutuksessa huomioitiin liiketoiminnan ennakolta tiedetyn mukaiset työ- ja poissaolotilanteet. Kehittämisprojektin aloittamisesta sekä sen tavoitteista viestittiin aktiivisesti koko liiketoimintaa ja organisaatiota.

Tehtäväkuvauksien ja urapolkujen kehittämisprojektin aloittamista edeltävän päätöksenteon valmistelevat vaiheet on kuvattu kuvassa 16.



KUVA 16. Tehtäväkuvien ja urapolkujen projektointi

Kehittämistyön aloittamispäätöksen ja projektisuunnittelun jälkeen aloitettiin varsinainen tehtäväkuvien ja urapolkujen kehittämistyö kuvassa 17 kuvatun prosessin mukaisesti. Ensimmäinen vaihe oli tehtäväkuvan määrittely, joka aloitettiin projektiryhmän tai ryhmien aloitustilaisuudella. Seuraavissa alaluvuilla on kerrottu projektin etenemisestä vaiheittain.



KUVA 17. Kehittämistyön keskeiset vaiheet. Tehtäväkuvien ja urapolkujen kehittämisprojektin vaiheet voivat limittyä keskenään.

5.2 Tehtäväkuvan määrittely

Tehtäväkuvien ja urapolkujen määrittelyssä hyödynnettiin projektiryhmän yhteisiä tapaamisia. Nämä tapaamiset olivat joko fyysisesti samassa paikassa tai etäyhteydellä pidettäviä workshoppeja tai niiden yhdistelmiä. Workshop-tapaamisten välissä tuotosten arviointiin ja palautteen keräämiseen hyödynnettiin sähköisiä työkaluja, kuten Webropol-kyselyohjelmistoa. Workshoppien ulkopuolella tapahtunut tiedonkeräys tehosti workshoppeissa tapahtunutta yhteistä tiedon rakentelua, kun osallistujien tietämyksen kerääminen oli tehty jo aikaisemmin.

Kehittämiprojektin aikana tapahtunut tuotosten ja itse projektin arviointi olivat tärkeitä sen etenemiselle. Kehittämistyön tuloksen tuli palvella mahdollisimman hyvin käytäntöä, ja lisäksi urapolituksen tuli valmistuttuaan jalkautua sujuvasti osaksi organisaation normaalia toimintaa. Saatua palautetta voitiin tarvittaessa hyödyntää projektin toimenpiteiden ja aikataulutuksen uudelleensuunnittelussa. Arviointitietoa voitiin hyödyntää myös tuotosten tarkasteluissa ja kuvausten sisältöasemennysten tekemisessä. Projektin aikana arviointiin osallistuivat säännöllisesti projektiryhmä tuotosten valmistuttua ja liiketoimintajohto projektin katselmointien kautta. Kehittämiprojektissa syntyneet tuotokset koottiin pääosin Powerpoint-esitykseksi.

Tehtäväkuvien ja urapolkujen määrittelyyn liittyvän ensimmäisen vaiheen eli tehtäväkuvan määrittelyosuuden keskeiset työvaiheet on havainnollistettu kuvassa 18.



KUVA 18. Tehtäväkuvan määrittelyn vaiheet

Kehittämishankkeen aluksi kehittämistyöhön valitulle projektiryhmälle (tai projektiryhmille) esiteltiin kehittämiprojektin sisältö, tavoitteet, eteneminen ja aikataulu. Esittely tapahtui liiketoimintajohdon ja esimiesten sekä projektia vetäneen fasilitaattorin johdolla. Yhtenä tärkeänä osana kehittämishankkeen läpivientiä oli viestiä myös projektiryhmän ulkopuoliselle työyhteisölle kehittämiprojektista ja sen tavoitteista.

Tehokkaan työskentelyn ja tiedonkeräämisen kannalta toteutettiin sähköinen kysely ennen projektiryhmän workshopia. Tehtäväkuvamäärittelyä edeltäneellä kyselyllä kartoitettiin projektiryhmään kuuluvien omakohtaisia kokemuksia ja näkemyksiä keskeisistä vastuista, työtehtävistä ja osaamisvaateista. Kyselyssä pyrittiin myös selvittämään, miten mahdollinen sillä hetkellä olemassa ollut tehtäväkuvaus oli palvellut ja millaisiin ”harmaisiin alueisiin” oli törmätty keskinäisessä työnjaossa. Kyselyyn vastaaja saattoi jättää omia ehdotuksiaan tehtäväkuvan kehittämiseksi, kuten esimerkiksi sen uudelleen nimeämisehdotuksen. Kyselyn tuloksia hyödynnettiin tehtäväkuvan määrittelyworkshopissa, jossa pohjana käytettiin mahdollisia olemassa olleita tehtäväkuvia sekä saatuja projektiryhmäläisten vastauksia.

Tehtäväkuvien ja urapolkujen rakentamisessa oli hyödyllistä käyttää jo organisaatiossa olemassa ollutta materiaalia kehittämistyön pohjana. Aiempaa materiaalia voitiin hyödyntää kehittämistyön pohjana sitä jalostamalla tai ottamalla mallia kunkin tehtäväalueen tarpeisiin ja lähtökohtiin. Jos olemassa olleita tehtäväkuvauksia ei ollut, käytettiin saatavilla olleita malleja muista liiketoiminnoista tai mahdollisia luonnoksia.

Materiaalien perusteella määriteltiin tehtäväaluekohtaisesti tehtävän mukaiset vastuut, tehtävän tyypilliset työtehtävät sekä tehtävän menestyksellisessä hoitamisessa tarvittava (avain)osaaminen. Vastuille, tehtäville sekä osaamisille saatettiin määrittää painotusarvo, jos tämä tekijä koettiin merkitykselliseksi. Osa näistä merkinnöistä saattoi jäädä pois johdon katselmoinneissa tai myöhemmissä kehittämishetkeissä. Kehittämistyössä hyväksytyt tehtäväkuvauksen esimerkit on esitetty kuvassa 19.

Workshopissa syntyneet tuotokset fasilitaattori lähetti puhtaaksikirjoitettuna projektiryhmäläisille arvioitavaksi ja kommentoivaksi. Saadut kommentit koostettiin omaksi dokumentiksi, joka käsiteltiin projektiryhmän kanssa seuraavassa tapaamisessa urapolkutasojen määrittelyn aluksi. Tuotokset ja kommentit käytiin projektin omistajana olleen liiketoimintajohdon kanssa läpi. Katselmoinnin mahdolliset kommentit ja muutokset kirjattiin aineistoon seuraavassa projektiryhmän (urapolkujen määrittely) workshopissa läpikäytäväksi. Kommentit olivat voineet liittyä esimerkiksi tarvittavan kielitaidon vaatimukseen tai tehtäväkuvan vastuiden määrittelyn tarkennuksiin.

IT-asiantuntija	
Tehtäväkuvaus	
IT-asiantuntija vastaa.. <ul style="list-style-type: none"> • järjestelmien tuesta infra- ja tukipalveluissa • järjestelmien ylläpidosta ohjeistetusti infra- ja tukipalveluissa • ..ja voi toimia myös osaamisalueensa puitteissa projektitehtävissä. 	Tyypillisiä työtehtäviä <ul style="list-style-type: none"> • Asiakastukipalvelutehtävät • Ohjeistus- ja dokumentointitehtävät • Työaseman vakiosovellusten asennus- ja jakelutehtävät • Jatkuvan palvelutuotannon ongelmanratkaisu- ja ylläpitotehtävät palvelunhallinnan prosessin mukaisesti • Päätelaiteinfran asennus- ja toimitustehtävät • Päätelaiteinfran ylläpitotehtävät • Loppukäyttäjien perehdytys ja opastus (tarvittaessa) • Jatkuvan palvelutuotannon tapahtuman (tukipyyntö, häiriö, palvelupyyntö tms.) käsittely palvelunhallinnan prosessien mukaisesti • Jatkuvan palvelutuotannon ohjeistetut ylläpitotehtävät palvelunhallinnan prosessien mukaisesti • Osallistuminen erikseen sovittuihin projekteihin • Asiakas- ja loppukäyttäjaviestinnän tehtävät
Avainosaamisvaatimuksia <ul style="list-style-type: none"> • Käyttäjätuki- ja ongelmanratkaisuosaaaminen • Asiakaspalvelutaidot • Tiimi- ja verkostotyötaidot (yhteistyötaidot) • Järjestelmäympäristön tuntemus • Palvelunhallintamallin tuntemus • Perustason tietoturvaosaaminen • Dokumentointi- ja ohjeistusosaaminen • Tekninen ja tekniikan osaaminen • Viestintä ja vuorovaikutustaidot • Oman työn kehittämisosaaminen • Osaa suomea sekä hyvin ruotsia tai englantia 	

KUVA 19. Esimerkki kehittämissuorituskehyksessä määritellyistä tehtäväkuvauksesta

Suurin osa teemahaastatteluihin osallistuneista piti organisaation johdon sitoutumista ja urapolituksen tärkeydestä viestimistä tärkeänä. Lisäksi haastatellut nostivat esille liiketoimintajohdon odotusarvoiksi oman liiketoiminnan ja sen haasteiden tuntemusta ennen urapolkujen määrittelyyn ryhtymistä. Urapolkujen määrittämiseksi vaadittavaa aikaa pidettiin tärkeänä suurimman osan haastateltavien mielestä, vaikka sen koettiin olevan pois muusta työstä. Lähiesimiesten odotettiin tuntevan hyvin asiantuntijoiden työtehtävät ja niihin liittyvät osaamisvaatimukset sekä myös asiantuntijoiden osaamistason.

5.3 Urapolkujen määrittely

Tehtäväkuvauksen rakentamisen jälkeen tehtävälle kuvattiin urapolun tasot hyödyntäen viisiportaisen asiantuntijuuden kehittymisen mallia (luku 3.2. ”Asiantuntijuuden kehittyminen” Dreyfus ja Dreyfus 1988) mukailleen tasolle yhdestä (noviisi) viiteen (ekspertti). Projektiryhmän yhteistoiminnallisesti tehtävissä urapolkukuvauksissa on tavoitteena kuvata, mikä on tyypillinen toiminnallinen rooli ja työtehtäväkokonaisuus urapolun tasolla ja mikä oli näiden tehtävien ja projektien taso tai rooli kyseisellä tasolla. Towers Watsonin (2014) mukaan voidaan urapolun kehittyminen hahmottaa edistyvässä, kun liikutaan samalla urapolun tasolla tarjoten asiantuntijuuden syvenemistä, joka

vaatii lisääntyneen osaamisen ja vastuiden osoittamista. Urapolun kuvauksessa voidaan kuvata urapolun tasolle ominaisia keskeisiä meriittejä työssä tai työtehtävien ulkopuolista osoittamista (esim. julkaisuja tai esityksiä). Urapolkukuvausten ohessa voidaan määrittellä viitteellinen työkokemusaika, jonka aikana kuvattu osaaminen voisi olla saavutettavissa tavoitteellisella ja kehittämisorientoituneella työskentelyllä.

Tehtäväkuvan määrittelyä seuranneen vaiheen eli urapolkujen kuvauksien määrittelyn mukaiset työvaiheet kuvataan kuvassa 20.



KUVA 20. Urapolun määrittelyn vaiheet

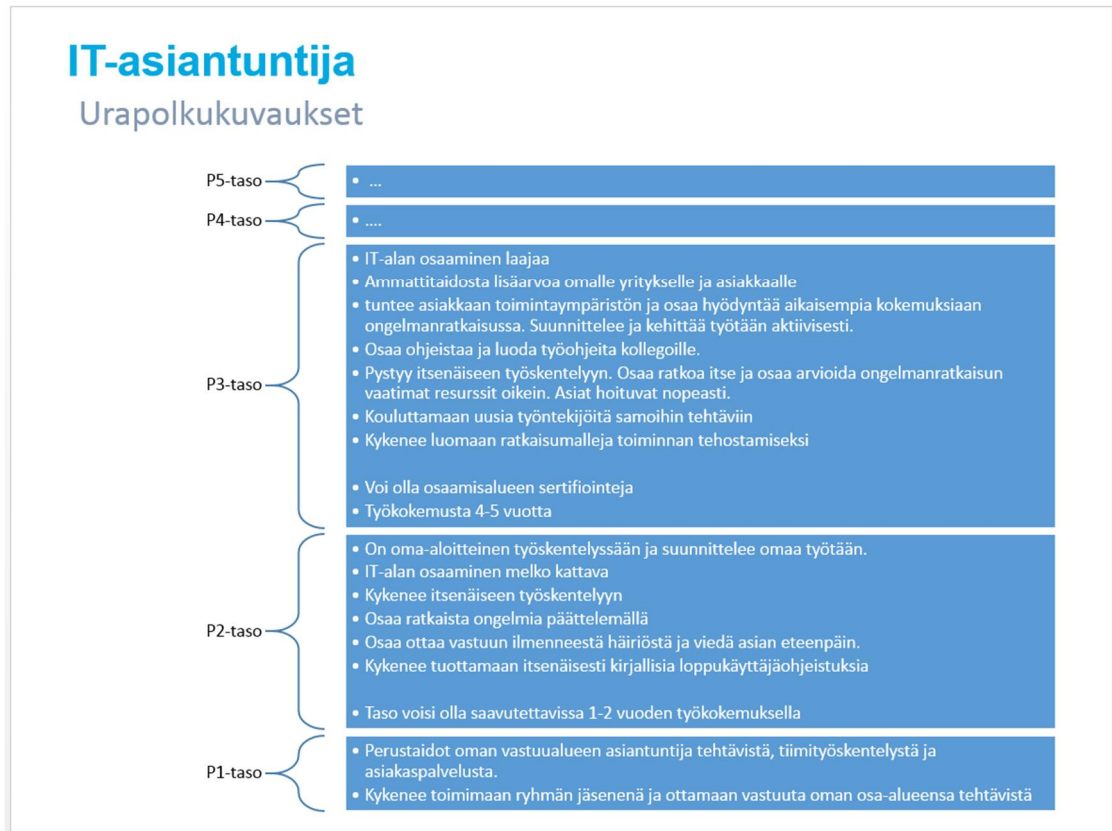
Tehtäväkuvan määrittelyn workshopista syntyneiden tuotoksien ja niistä projektiryhmäläisen arvioinnissa ja liiketoiminnan johdon katselmoinnissa tulleiden kommenttien perusteella tehtiin projektiryhmälle urapolkumäärittelyä edeltänyt sähköinen kysely. Kyselyssä kerättiin projektiryhmäläisten näkemyksiä urapolkujen tasojen kuvauksista, urapolun tason viitteellisestä saavuttamisajasta ja mahdollisesti urapolkujen osaamisvaatimuksista sekä osaamisen todentamisesta. Osaamiseen (vaadittava osaaminen, osaamisen taso, osaamisen hankkimistapa) liittyvä määrittely tehtiin saman liiketoiminnan useamman rinnakkaisen ryhmän tapauksessa vasta myöhemmässä vaiheessa urapoluille sijoittamisen jälkeen.

Kyselyn tuloksia hyödynnettiin urapolun määrittelyworkshopissa, jossa työskentelyn pohjana käytettiin jo määriteltyä tehtäväkuvaa sekä siihen tulleita kommentteja. Workshopin aluksi käsiteltiin tehtäväkuvaan tulleet kommentit ja tulleet muutosehdotukset. Tehtäväkuvien ja muutosehdotusten läpikäynnin jälkeen edettiin varsinaiseen urapolkujen rakentamiseen. Urapolun kyselytulosten analysoinnin perusteella projektiryhmä määritteli tehtäväkuvakohtaisesti urapolkutasojen määrän ja urapolkutasojen kuvaukset. Tasojen määräksi sovittiin teorian mukaisesti viisi tasoa per tehtäväkuva ja ne

nimettiin seuraavasti: P1 (aloittelija), P2 (edistynyt aloittelija), P3 (pätevä ongelmanratkaisija), P4 (taitava suorittaja) ja P5 (ekspertti). Urapolkujen kuvausten oli tarkoitus sisältää yleisen kuvauksen urapolun tasosta, millaiset työtehtävät ja muut mahdolliset kvalifikaatiot olisivat ominaisia urapolun kulloisellekin tasolle. Urapolulla sovittiin myös kuvattavaksi, missä ohjeellisessa (ei-sitovassa) ajassa urapolun tasolle kuvattu toiminta tai osaaminen voisi olla saavutettavissa. Projektiryhmä täsmensi, ettei ohjeellinen aika tarkoita pelkästään työssäoloa vaan nimenomaista kokemusta työtehtävistä. Urapolkujen tavoitteellisuus rakentui myös huomioimaan asiantuntijuuden viisiportaisen mallin keskeiset piirteet. Kun kaikki tehtävän urapolun tasot oli kuvattu, projektiryhmä teki ehdotuksen tehtävänimikkeestä. Tehtävänimike saattoi kehittyä sidottuna määriteltyihin urapolkutasoihin.

Workshopissa syntyneet tuotokset (urapolkukuvaukset ja tehtävänimike-ehdotukset sekä mahdollisesti tarkistetun tehtäväkuvan) fasilitaattori lähetti tilaisuuden jälkeen projektiryhmäläisille kommentoivaksi. Kommentointi tapahtui sähköisellä kyselyllä, jossa arvioitiin workshopissa tuotettujen urapolkujen kuvauksien onnistumista ja niiden sisältöä. Samassa yhteydessä kartoitettiin projektiryhmäläisten mielipidettä kehittämissprojektin siihen astisesta etenemisestä. Tarkoituksena oli kerätä palautetta projektin etenemisestä, kehittämisehdotuksia sekä mahdollisia sisältötarkennuksia jo määriteltyihin tehtäväkuvaan ja urapolkuun.

Määritelty urapolkuesimerkin sisällöllinen kuvaus on esitetty kuvassa 21.



KUVA 21. Urapolkuesimerkki: IT-asiantuntija, esitettyinä tasot P1–P3

Urapolkuworkshopin ja sen palautteiden jälkeen katselmoitiin kehittämisprojektissa siihen mennessä syntyneet tulokset liiketoimintajohdon kanssa. Myös esimiehillä oli mahdollisuus osallistua katselmointiin. Osana katselmointia määriteltiin mahdolliset siirtymät liiketoiminnan tehtävien sisällä urapolulta toiselle. Katselmoinnissa oli mahdollisia tehdä vielä tarkennuksia ja täsmennyksiä määriteltyihin tehtäväkuviin ja urapolkujen tasokuvauksiin. Katselmoinnin tarkennukset liittyivät esimerkiksi tehtävien sertifiointien hankkimislinjauksiin ja muihin pätevyyden osoittamiseen sekä kielitaitovaatimuksiin.

Katselmoinnin jälkeen pidettiin projektiryhmien yhteinen tehtyjen tehtäväkuvien ja urapolkujen katselmointi- ja hyväksymistilaisuus. Tilaisuudessa käytiin yhteisesti läpi tehdyt tuotokset, ja jokaisella oli mahdollisuus kommentoida niitä omasta näkökulmastaan. Liiketoimintajohto toi tilaisuudessa esille mahdolliset katselmoinnissa tulleet muutokset ja niiden perustelut. Projektin fasilitaattori arvioi omalta osaltaan projektin siihen astista kulkua sekä kävi keskustelua projektin etenemisestä ja sen seuraavista askelista. Katselmointi- ja hyväksymistilaisuuden jälkeen hyväksytty tuotos julkaistiin koko organisaatiolle.

Hyväksytyt määritellyt ja urapolutetut tehtävät koostettiin osaksi organisaatiotasosta visuaalista organisaatiokarttaa. Organisaatiokartalla on jatkossa tarkoitus havainnollistaa yhtiön eri toimintoja ja niissä olevia tehtäviä, mutta myös mahdollisuuksien mukaan tehtävien osaamisen ja sisältöjen samanlaisuuksia ja eroavaisuuksia. Liiketoiminta-alueelle samaan aikaan määritettyjen asiantuntijatehtävien urapolkukartta mahdollisine siirtymineen on kuvattu kuvassa 22.



KUVA 22. Osa urapolkukarttaa, johon kuvattu tehtävänimikkeet sekä myös mahdolliset tehtävästä toiseen siirtymät

Tehtäväkuva- ja urapolkumäärittelyjen koettiin tutkimushaastattelussa luovan työtehtäville ja työrooleille aikaisempaa selvempää rakennetta. Urapolituksen mainittiin luovan motivaatiota työssä ja asiantuntijuudessaan kehittymishaluisille työntekijöille.

”..ehkä se tärkein tietää, mikä on se seuraava steppi, mitä tavoitella. Se motivoi kehittämään itseään eikä tuudittaudu, että tehdään just näitä hommia maailman loppuun asti. Kun työntekijät kehittää itseään, se kehittää yritystä.”

5.4 Urapoluille sijoittuminen

Organisaatiossa kuvattava urapolutus esittää Watson Towersin (2014) mukaisesti organisaatiossa olevia tehtäviä ja niihin sijoittumista. Määrittelyille urapoluille henkilöstön sijoittaminen on ensimmäinen osa Watson Towersin (2014) kuvaamaa urasuunnittelua. Urapolkujen tasolle määritellyt kuvaukset tulisi olla sellaisella tasolla, jotka ovat Honkasen (2005, 65) mukaisesti laadullisia ja joille pystytään arvottamaan määrä ja tärkeys sekä jotka on kirjoitettu käyttökelpoisesti palvelemaan niiden käyttöä.

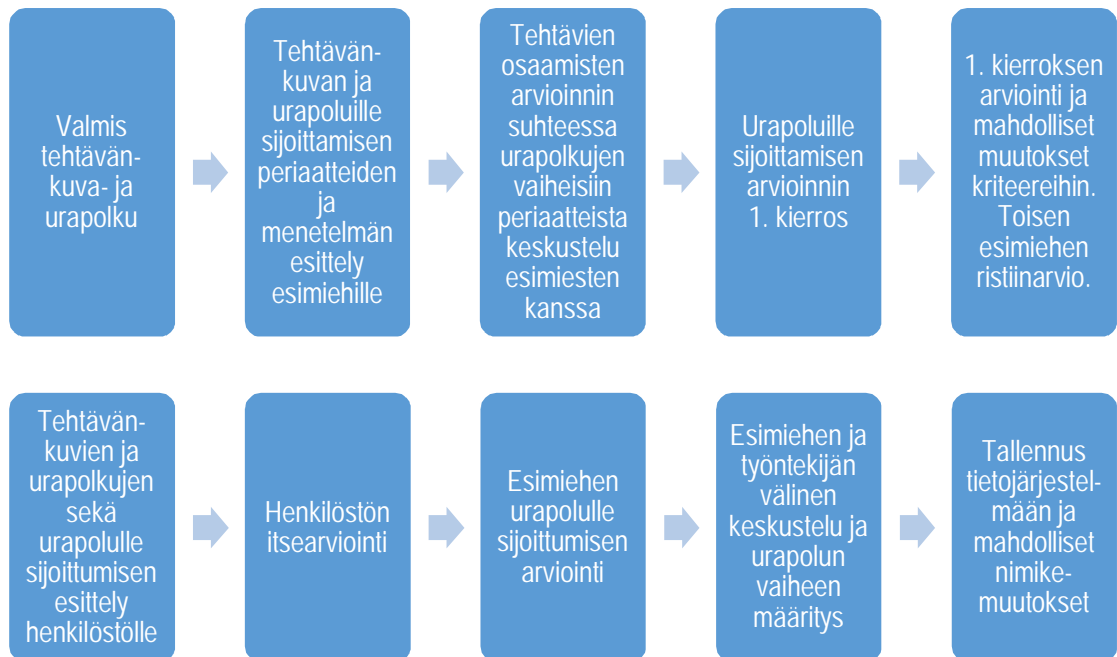
Henkilöstön sijoittamisessa määrittelyille urapoluille tuli noudattaa saman tehtäväalueen sisällä samoja läpinäkyviä ja henkilöstön tiedossa olevia periaatteita. Sijoittelun tuli perustua samankaltaiseen arviointimenettelyyn liiketoiminnan sisällä ja tasapuolisen kohtelun takaamiseksi sekä urapolun taso tuli lopulta määrittää työntekijän kanssa yhteisellä päätöksellä. Urapolkujen tasot tallennettiin henkilöstötietojärjestelmään hyödynnettäviksi osana henkilöstöraportointia ja osaamisen kehittämisen tarpeita.

Kriittiseksi tekijäksi urapolulle sijoittumisen arvioinnissa nousi esimiehen kyvykkyys arvioida työntekijöiden osaamista suhteessa työtehtävään sekä määriteltyihin osaamisiin tehtäväkuvassa ja urapolun tasoilla. Yksittäiseltä asiantuntijalta vaadittiin hyvää itsearviointikykyä ja objektiivista itsekriittisyyttä oman osaamisensa arvioinnissa suhteessa määriteltyihin tasoihin.

Urapolulle sijoittuminen tehtiin arvioimalla tehtäväkuvauksessa kuvattujen ja määriteltyjen keskeisten vastuiden ja tyypillisessä työtehtävissä suoriutumista. Sijoittelussa arvioitiin asiantuntijan osaamista suhteessa määriteltyihin keskeisiin osaamisvaatimuksiin samalla huomioiden kyseisen urapolkukuvauksen sekä asiantuntijan näytöt ja kokemukset työssä tai sen ulkopuolella.

Urapoluille sijoittaminen ja siihen liittyvä viestintä olivat osa urapolkujen viestintää henkilöstölle, ja määritellyt tehtävät ja urapolkujen tasot tuli esimiehen vielä tässä yhteydessä esitellä henkilöstölle. Tehtäväkuvien ja urapolkujen läpikäynnin ohella tuli kiinnittää erityistä huomioita määritellyn tehtävän keskeisiin osaamisvaatimuksiin sekä ohjata henkilöstöä ajattelemaan ja arvioimaan omaa osaamistaan kriittisesti. Esimiehen selkeä ja läpinäkyvä viestintä osaamisten arvioinnista ja urapolulle sijoittumisesta olivat omiaan luomaan myös luottamusta urapolutukseen.

Henkilöstön urapolulle sijoittamisen vaiheet on kuvattu kuvassa 23, joka voidaan tehdä tehtäväkuvan ja urapolun tasojen määrittelyn jälkeen.



KUVA 23. Urapolulle sijoittamisen määrittely ja sen vaiheet

Kehittämisprojektissa henkilöstön sijoittaminen urapoluille aloitettiin esimiesten kanssa kertaamalla määritellyt tehtäväkuvat ja urapolkukuvaukset sekä varmistettiin näiden soveltuvuudesta tehtäviin. Samalla esimiesten kanssa keskusteltiin, mitä kirjattu avainosaaminen tarkoittaa sekä miten osaaminen näyttäytyy yksittäisen henkilön asiantuntijuudessa. Samalla kirjattiin arvioinnin periaatteet yhteisiksi pelisäännöiksi. Näitä pelisääntöjä esimiehet käyttivät myöhemmin apuna henkilöjen sijoittelussa urapolun vaiheille. Sijoittamista helpottamaan määriteltiin avainosaamisten kautta urapolun tasolle vähimmäispisterajat. Pisterajat laskettiin osaamisille annettavien pisteiden yhteissummasta. Osa osaamisista saattoi olla tehtäväkuvamäärittelyssä ilmaistu painotuksella, ja tämä sama painotus vaikutti myös vastaavalla tavalla pisteytyksiin.

Ensimmäisellä kierroksella esimiesten arvioidessa pisterajoja eri urapolkujen tasolle määriteltiin pisterajat vain suuntaa-antavina, joilla saatiin mahdolliset erot näkyviin. Pisterajojen määrittelyn jälkeen esimiehet arvioivat pisteytyksellä henkilöstönsä avainosaamiset kohtuullisen nopeassa ajassa hyödyntäen yhtenäistä Excel-arviointipohjaa. Arviointiin käytetyn mallin pohja on esitetty kuvassa 24.

	A	B	C	D	E	F	G
2	Arvioi henkilön osaamisia eri alueilta kattavasti ja objektiivisesti.						
3	Pisteet annetaan välillä 1-5 (voi antaa myös puolikkaita pisteitä)						
4		Pisteytys					
5	Tekninen ja tekniikan osaaminen						
6	Oman työn kehittämisosaaminen			Pisteraja	Urapolun taso		
7	Tiimi- ja verkostotyötaidot (yhteistyötaidot)			0	P1		
8	Järjestelmäympäristön tuntemus			18,5	P2		
9	Perus tietoturvaosaaminen			28	P3		
10	Dokumentointi- ja ohjeistusosaaminen			33	P4		
11	Palvelunhallintamallin tuntemus			43	P5		
12	Testausosaaminen			Maks. on 46,66			
13	Viestintä ja vuorovaikutustaidot						
14	Käyttäjätukiosaaminen (30%)						
15	Yhteensä:	0		Tarkistettava onko pisterajat kohdallaan			
16							
17	Urapoluntaso:						
18	<i>Vastaako urapolun kuvaus osaamistasi?</i>						
19							

KUVA 24. Urapolun pisteytyksen Excel-pohja

Pisteytyksen kautta saatuja pistemääriä verrattiin urapolkujen tasolle arviolta määritettyihin pisterajoihin sekä pisterajan osoittaman urapolun tasoa verrattiin tehtyyn urapolkukuvaukseen. Tämän jälkeen esimies arvioi urapolkukuvauksen osuvuuden henkilön asiantuntijuuden kokonaistason. Koekierroksen jälkeen esimiehet arvioivat pisteytyksen onnistumista arvioinnin näkökulmasta (miten helppoa, mitä haasteita, mitä huomioidavaa ja osuivatko urapolkuarviot kohdilleen pisteiden kautta). Samalla tarvittaessa tarkistettiin sijoittelun periaatteita sekä pisterajojen oikeellisuutta. Pisterajoja tarkistettiin, että sen kautta saatu urapolkutaso vastasi kautta linjan oikeansuuntaista arviota. Tämän jälkeen toteutettiin toisen arvioijan tekemä vertaileva pisteytys. Toisen tiimin kollegaesimies tai esimiehen varahenkilö, joka tunsi hyvin esimiehen arvioiman tiimin, teki vertailevan arvioinnin. Mikäli esimiehen ja toisen henkilön antamat pisteet tai näkemykset erosivat keskenään, tuli esimiehen tarvittaessa tarkistaa uudelleen oma kantansa.

Esimiesten tarkistettujen pisteytysten jälkeen esimiehet esittelivät henkilöstölleen tehtäväkuvan mukaisen urapolutuksen sekä urapoluille sijoittamisen periaatteet ja menetelmän. Esimiehet antoivat asiantuntijoille tehtäväksi itsearviointin tekeminen vastavalla pisteytyksellä asiantuntijuutensa arvioinnista. Itsearviointin jälkeen esimies kävi keskustelun kunkin kanssa henkilökohtaisesti; tällöin esimies ja työntekijä esittivät

omat arvionsa perusteluineen asiantuntijan sitoutumisesta urapolun vaiheelle. Tässä yhteisessä keskustelussa oli tarkoitus löytää yhteinen näkemys urapolun vaiheesta, jonka molemmat kokivat oikeudenmukaisena tasona. Esimies dokumentoi urapolun määrittäykseen käytetyn arviointimateriaalin. Esimies toimitti urapolkutasoista tiedot henkilöstöhallintoon tai tallensi ne itse HR-järjestelmään, mitä kautta pystytään jatkossa hyödyntämään urapolkutietoa esimerkiksi palkkahaitarin muodostamisessa ja muissa tietotarpeissa.

”Osaamisen kehittäminen Kuntien Tierassa 2022” -Delfoin vastaajapaneelistä suurin osa näkee urapolkujen luovan puitteita osaamisen kehittämiseksi ja parantavan työntekijän motivaatiota. Urapolkujen merkityksestä on hieman erisuuntaisia näkemyksiä, osa näkee urapolut ”vain potentiaalisimmille”, suurempi osa henkilökohtaiseksi kehityspoluksi, jonka nopeus, suunta ja sisältö vaihtelevat henkilökohtaisesti.

”Urapolku on aina henkilökohtainen asia, joka on sovittava työntekijän ja esimiehen kesken ottaen huomioon yrityksen tarpeet sekä työntekijän halut”

Valtaosa haastatelluista korosti urapolulle sijoittumisessa esimiehen roolin tärkeyttä, niin urapolkujen esittelyssä henkilöstölle, osaamisen arvioinnin kriteerien soveltamisessa, arvioinnissa ja sen tasapuolisuudessa kuin keskusteluyhteydessä urapolun tasosta työntekijän kanssa. Osa haastatelluista piti mahdollisena jonkun asiantuntijan loukkaantuvan aliarvioidusta urapolun tasosta tai ahdistuvan liian korkealle arvioidun urapolun tasosta. Haastatellut korostivat myös itsetuntemuksen, itsensä johtamisen sekä itsekriittisyyden ja objektiiviseen arvioinnin vaatimuksia työntekijän osalta oleellisina taitoina arvioitaessa omaa osaamistaan.

5.5 Palkkahaitarin luominen

Urapolkujärjestelmää voidaan Ashtonin (1996) mukaan hyödyntää palkkauksessa ja sekä tukea palkitsemisessa tehtävien ja urapolkujen mukaisilla viitteellisillä palkkahaitareilla. Näiden perusteella määritellyt palkkahaitarit eivät kuitenkaan sulje pois yksilökohtaista palkitsemista. Saari (2014) korostaa asiantuntijalle annettavan vastikkeen oikeudenmukaisuuden tunnetta, ja Ruohotie (1996) korostaa osaamisperustaisen työn yksilön taidoista ja osaamisesta palkitsemista.

Tehtäväkuvilla ja urapoluilla annetaan henkilöstölle suuntaviivoja kukin nykyisen asiantuntijuudessa kehittämisen mahdollisuuksista. Urapoluilla pystytään myös viestimään organisaatiossa muista mahdollisista tehtävistä ja niiden osaamisvaatimuksista. Urapolun tasojen kautta voidaan esittää organisaatiossa vallitsevia palkkatasoja eri tehtävissä ja eri urapolkutasoilla ainakin suuntaa-antavalla tarkkuudella. Palkkahaitarien luominen osaltaan antaa tietoa mahdollisista palkkakuopista tehtäväalueen sisällä saman osaamistason asiantuntijoiden välillä. Huomioitavaa palkkahaitaria luodessa on, että samassa tehtävässä työskentelevillä voi olla eroa työsopimuksen mukaisessa työajassa, palkkaustavassa sekä työpaikan sijainnissa (pääkaupunkiseudulla on korkeammat elinkustannukset, ja samoin yleinen palkkataso).

Suuntaa-antavat palkkahaitarit voitiin liiketoiminnan tehtäville muodostaa sen jälkeen, kun esimiehet olivat sijoittaneet henkilöstönsä urapoluille. Tällöin pystyttiin luomaan palkkahaitarit tehtävittäin, mikä mahdollisti palkkakuoppien ja -vinoimien löytämisen saman tehtävän sisältä. Tehtävien palkkauseroja tarkasteltaessa sekä palkkahaitaria luodessa oli merkityksellistä muistaa, että palkkaustapa, työaikamuoto ja toimipisteen sijainti vaikuttavat rahapalkkaan varsinaisen työn sisällön, vaativuuden ja suoriutumisen lisäksi. Muodostetuilla palkkahaitareilla pystyttiin vertailemaan organisaation palkkatasoa myös muitten organisaatioiden palkkatasoihin tai yleiseen palkkatasoon.

Palkkahaitarin luonnissa vertailussa käytettiin henkilöiden kokonaisrahapalkasta lasketta tuntipalkkaa, joka ei sisällä mahdollisia luontoisetuja tai puhelinetua. Havainnollistamisen parantamiseksi tuntipalkka muutettiin työehtosopimuksen määrittelemän ker-toimen avulla kuukausipalkaksi. Huomionarvoista oli, että juuri tuntipalkan kautta las-kettu palkan määrä suhteutettiin samaan työaikamalliin (yleistyöaikaan) kaikkien työn-tekijöiden osalta, koska osalla työntekijöistä oli työehdoissa määritelty työajaksi ly- hempi toimistotyöaika. Selkeämmän ja enemmän yleisen esitystavan takaamiseksi nämä palkkasummat pyöristettiin tasasatoihin. Lisäksi palkkahaitarin muodostamisessa tuli kiinnittää huomiota myös työntekijän työskentelypaikkakuntaan ja -alueeseen (pää- kaupunkiseutu vs. muu Suomi). Kuvassa 25 on esitetty, ilman täsmällisiä tehtävätietoja sekä ilman palkkatietoja, palkkahaitarin pohja.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1					Pääkaupunkiseutu				Muu Suomi		
2	Liiketoiminta	Tehtävänimike	taso		Pienin	Suurin	ka.		Pienin	Suurin	ka.
3	Infra- ja tukipalvelut	IT-asiantuntija	P1								
4		IT-asiantuntija	P2					
5		IT-asiantuntija	P3					
6		IT-asiantuntija	P4					
7		IT-asiantuntija	P5								
8		Järjestelmäasiantuntija	P1								
9		Järjestelmäasiantuntija	P2					
10		Järjestelmäasiantuntija	P3					
11		Järjestelmäasiantuntija	P4					
12		Järjestelmäasiantuntija	P5								
13			ryhmävastaava	(?)				
14		Toimialaratkaisut	projektipäällikkö	B	
15	projektipäällikkö		C					
16	...										
17	ratkaisuvastaava		P3	
18											

KUVA 25. Esimerkki palkkahaitarin esitystavasta

Osa haastatelluista ajatteli urapolkujen tuovan mukanaan läpinäkyvyyttä organisaation tehtäviin ja odotti, että palkkatasot muuttuvat tai ainakin tulevat läpinäkyvämmäksi urapolkujen myötä. Real Time Delfoi -tutkimuksen mukaan ei pidetä kuitenkaan kovinkaan toivottavana suoraa kytköstä urapolun ja palkkatason väliin, vaan palkkauksessa tulisi säilyä suoritukseen ja muuhun henkilökohtaiseen palkitsemiseen vaikutusmahdollisuus. Suuntaa-antavia palkkahaitareita ei pidetty huonona ajatuksena, koska siitä pystyisi arvioimaan omaa palkkaa suhteessa muihin organisaation palkkoihin.

Delfoi-tutkimuksen mukaan urapolun vaiheen ja palkan sitominen toisiinsa kiinteästi koettiin palkkausta vääristävänä sekä sen pelättiin jättävän huomioimatta hyvät työsuoritukset ja siten myös rajoittavan palkkauksen kannustavuutta. Delfoi-tutkimukseen osallistuneiden panelistien keskuudessa suhtautuminen ohjaaviin viitearvoihin palkkauksessa vaihteli hyvinkin paljon: osa piti väljiä suosituksia hyviä ja osa näki palkkauksen notkeuden etuna kilpailtaessa asiantuntijoista.

5.6 Osaamisen kehittämisen määrittely urapolulle

Osaltaan tehtäväkuvan ja niiden urapolkujen määrittelyt ohjaavat asiantuntijan osaamisen kehittymistä sekä antavat organisaatiolle pohjaa osaamistarpeiden määrittelyssä. Tehtäväkuvien ja urapolkujen kautta pystytään toteuttamaan organisaation osaamisen

kehittämistä Hätösen (1999, 31) kuvaamien (kuvassa 10) henkilöstön kehittämisen työvaiheiden mukaisesti. Urapolkujärjestelmästä voidaan myös helposti luoda keskeinen osa Ruohotien (1999) esittämän organisaation osaamisen kehittämissuunnitelmaa (kuva 11). Tehtäväkuvien ja urapolkujen sisältö- ja osaamismäärittelyt toimivat osaltaan hyvänä pohjana osaamisen johtamisen tarpeille sekä urapolkumäärittelyn ja sen pohjalta tehtävien henkilökohtaisiin kehittämissuunnitelmiin saadaan esiin konkreettiset kehittämistarpeet ja -toimenpiteet.

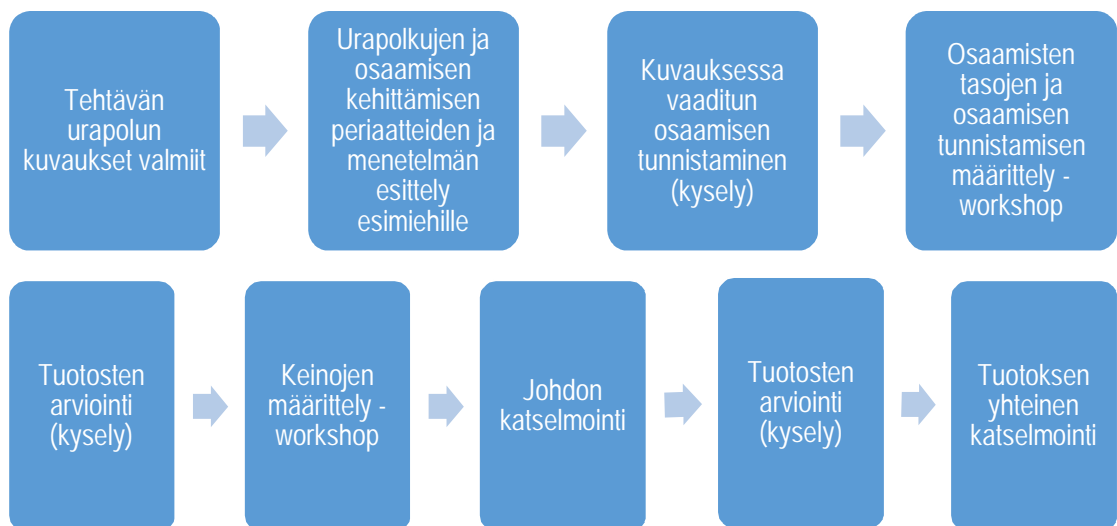
Työtehtäville ja urapoluille määritellyjä kuvauksia ja osaamisen määrittelyjä voidaan käyttää hyväksi asiantuntijoiden urasuunnittelussa: tavoitteellisesti urapolulla etenemisessä tai toiselle urapolulle siirtymisessä huomioiden osaamisen kehittämisen tavoitteet ja niistä johdettujen osaamisen kehittämisen toimenpiteet. Urapolun vaiheille määritellyjä kuvauksia ja osaamisvaatimuksia käytetään asiantuntijan osaamisen tavoitteelliseen kehittämiseen (Kuhlmann & Ardichvilin yhdistämän Dreyfuksen ja Dreyfuksen kuvaaman asiantuntijuuden kehittymisen ja etenevän ongelmanratkaisun mallin) teorian mukaisesti, missä urapolkujen kehittymistä kuvaavissa tilanteissa löydetään osaamisen kehittymistä haastavat stimulantit työssä oppimisen ongelmatilanteet. Sekä niitä mahdollisuuksien mukaan tukevat muut osaamisen kehittämisen toimenpiteet.

Osaamisen kehittämisen tapoja on erilaisia, ja niitä voidaan luokitella erityyppisesti. Osaamisen kehittämisen työtapa on avattu aiemmin luvussa 3.4., jossa esitellään kuvassa 9 erilaisia esimiehen ohjauksella tai ulkopuolisella tuella toteutettavia osaamisen kehittämisen muotoja. Esimerkiksi näitä teorialuvussa kuvattuja osaamisen kehittämisen keinoja voidaan soveltaa asiantuntijoiden osaamisen kehittämisessä. Asiantuntijatyössä useimmiten osaamisen kehittyminen tapahtuu työssä oppimisen keinoin, jossa yhdistyy formaali ja informaali osaamisen kehittyminen osana arkipäiväistä työtä (Collin 2007, 133).

Urapolun osaamisvaatimuksien määrittelyssä on kysymys kvalifikaatioiden määrittelystä. Työelämän kvalifikaatiot ovat luonteeltaan dynaamisia ja muuttuvia. Työprosessien ja niiden osatekijöiden muuttuessa muuttuvat myös niihin vaikuttavat kvalifikaatiot. Kvalifikaatiot näkyvät työntekijöille tehtävän ja urapolun osaamisvaatimuksina. (Hanhinen 2010, 82–83.)

Tehtäväkuvat ja urapolut toimivat tavoitteellisen osaamisen kehittämisen välineenä niin organisaation kuin asiantuntijankin näkökulmasta. Organisaation osaamistarpeet voidaan määrittellä tehtäväkuvien urapolkujen kautta ja niiden avulla kasvattamaan syväasiantuntijoita omasta henkilöstöstä tai rekrytoida määrälliyn osaamisprofiilin sopiva osaaja ulkopuolelta. Asiantuntijan näkökulmasta voidaan nähdä organisaatiossa tarjolla olevat tehtävämahdollisuudet ja niissä vaadittavan osaamisen kuvaukset. Urapolutus antaa asiantuntijalle mahdollisuuden fokusoida omaa osaamisen kehittämistä tarpeellisiin ja ehkä tehokkaammin rajattuihin osaamisiin.

Osaamisen kehittämisessä käytettäviä toimenpiteitä suunniteltiin tehtäväalueen esimiesten kanssa yhteistyössä osana tehtäväkuvien ja urapolkujen kehittämistä (kuva 21). Tehdyn suunnittelun perusteella rakentuu henkilöstön osaamisen kehittämisen suunnittelu ja toimenpiteet.



KUVA 26. Osaamisen ja osaamisen kehittämisen määrittelyn vaiheet

Kehittämisprojektissa tehtävän urapolkujen (tasojen) osaamisen johtamisen määrittelyyn osallistuivat samanaikaisesti ne esimiehet, jotka olivat hyödyntäneet työntekijöidensä tehtävämäärityksessä samoja urapolkuja. Osaamisen johtamisen määrittely voitiin aloittaa tehtäväkuvien ja urapolkujen valmistuttua esimiesten yhteisellä tapaamisella. Yhteisessä tapaamisessa esimiehille esiteltiin mm. osaamisen määrittelyn tavoitteet, toimintatapa ja aikataulu. Samassa yhteydessä kerrattiin urapoluille sijoittamisessa esille tulleet kehittämisideat sekä huomiot. Tämä jälkeen lähetettiin tehtävittäin esimiehille sähköinen kysely. Kyselyssä kartoitettiin urapolkutasokohtaisia osaamisen vaatimuksia (tavoitteena nimetä urapolun vaiheen merkitykselliset osaamiset ja niiden

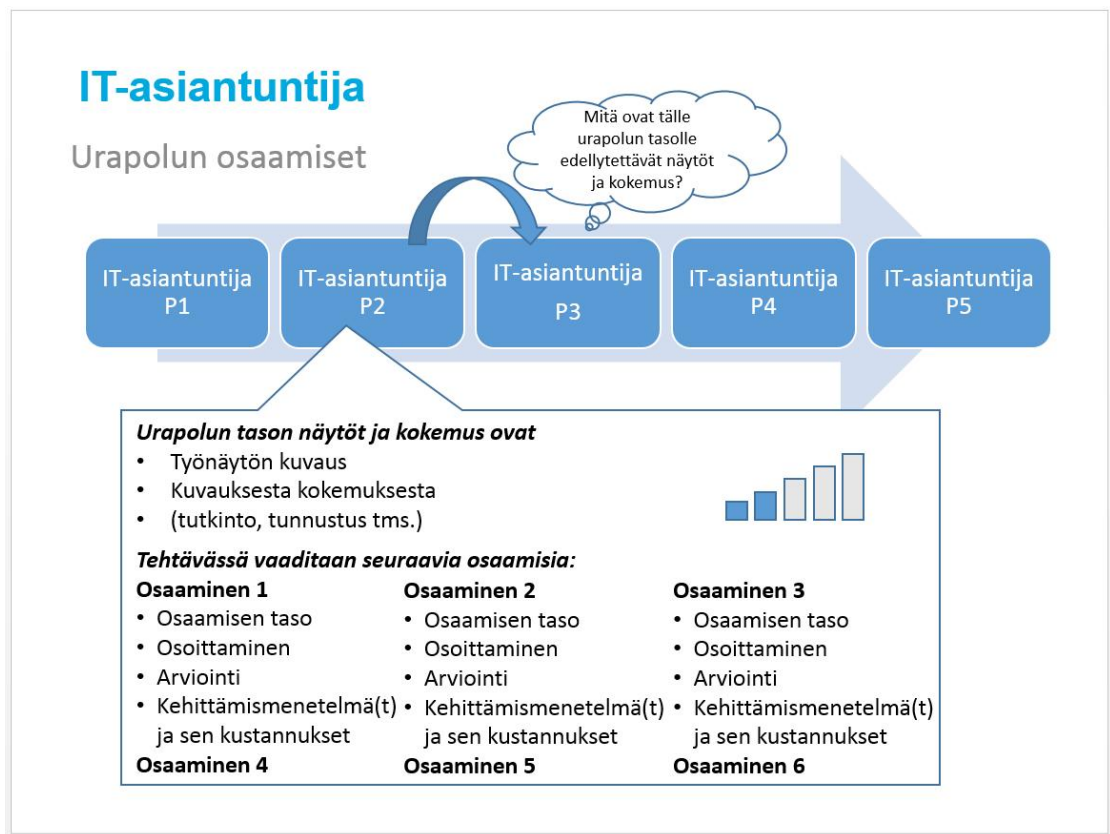
taso) sekä se, miten nimetty osaaminen oli esimiehen näkemyksen mukaan todennettavissa sekä mitä työnäyttöä, suorituksia tai muuta kokemusta asiantuntijalla voisi tai tulisi olla urapolun tasoilla. Esimiehille ohjeistettiin verkkotyöskentelyn tekninen ja menetelmällinen vastaaminen. Ohjeistus oli tärkeää, koska ennakkotyöskentelyssä muodostuvan datan tuli olla muodoltaan samankaltaista, jolloin workshopityöskentelyssä oli käytettävissä mahdollisimman yhtenäistä materiaalia.

Ensimmäisessä esimiesten osaamisen määrittelyworkshopissa oli tavoitteena käydä läpi urapolun tasoittain tunnistetut (vaadittavat) osaamiset sekä urapolun vaiheiden osaamistasokuvaus eli mitä konkreettista näyttöä edellytetään tälle urapolun tasolle siirtymiseksi. Samalla voitiin hahmotella tunnistettujen osaamisten hankkimisen tapaa tai menetelmää. Pääpaino tässä tilaisuudessa oli kuitenkin vaadittujen osaamisten tunnistamisessa ja niiden tasojen määrittelyssä. Workshopin päätteeksi esimiehille alustettiin erityyppisiä osaamisen kehittämisen menetelmiä ja ohjeistettiin jälleen, miten seuraavaan verkkotyöskentelyyn vastataan. Workshopin tuotoksista eriytettiin myöhemmin samoja urapolkukuvausvälikappaleita käyttävät toisistaan erilliset tehtävät, niiden eroavien osaamistarpeiden perusteella. Tehtävien osaamismäärittelyn eriyttämiseen vaikuttivat tehtäväkohtaiset vaatimukset, esimerkiksi mahdolliset toimittajan määrittelemät pakolliset sertifioinnit.

Ennen seuraavaa workshopia siihen osallistuville esimiehille lähetettiin kysely tunnistettujen osaamisvaatimusten ja niille määriteltävien tasojen perusteella. Tämä kysely keskittyi osaamisen hankkimisen tapojen ja keinojen selvittämiseen. Kyselyssä oli vielä mahdollista täydentää aiempaa osaamismäärittelyä. Kyselyn oli tarkoitus kerätä tietoa ja näkemyksiä esimiehiltä osaamisen hankkimisesta tai kehittämisestä konkreettisten kuvausten kautta. Vastausten avulla workshopissa määritettiin suositeltavimmat kyseisen osaamisen kehittämisen menetelmät ja niiden vaatimat summittaiset työmäärät sekä mahdollisia sisällöllisiä määrittelyjä kehittämistoimenpiteisiin liittyen. Tarvittaessa sisältömäärittelyjä jatkettiin erikseen sovitussa tapaamisissa. Määrittelystä tuotettiin kuvaus urapolun tasokohtaisesti omaan kuvaajaansa. Osaamismäärittelyissä esimiehet ottivat kantaa mahdollisten sertifiointien hankkimisen tarpeisiin. Osassa tehtävissä ainakin sertifioinnit tulevat teknisten ja menetelmällisten vaatimusten kautta pakollisiksi. Rinnakkaisesti samaan aikaan olleiden tehtävien osaamismäärittelyissä sovellettiin jo aikaisemmin valmistuneita määrittelyjä.

Urapoluilla vaadittavien osaamisten ja niiden hankkimiseen ajateltujen kehittämistoimenpiteiden määrittelyn jälkeen liiketoimintajohto kävi läpi urapolkuun liittyvän osaamisen johtamisen kokonaisuuden. Katselmoinnissa liiketoimintajohto teki mahdollisia tarkennuksia osaamismäärittelyihin, osaamisen osoittamisen ja kehittämisen keinojen kuvauksiin. Kommentit ja muutokset saattoivat liittyä esimerkiksi sertifiointivaatimukseen, mitä on esitetty asiakkaan tai toimittajan taholta liittyen johonkin palvelutuotannossa käytössä olevaan teknologiaan tai menetelmään. Katselmuksessa tulleet kommentit ja muutokset kirjattiin tuotosten yhteyteen. Tuotokset sekä katselmuksessa esille tulleet kommentit lähetettiin kuvauksien tekemiseen osallistuneille esimiehille vielä kommentoitavaksi. Samassa yhteydessä pyydettiin esimiehiltä arvioita osaamisten ja niiden kehittämistoimenpiteiden valinnan onnistumista sekä määrittelytyön sisällöllistä toimivuutta. Mallipohja urapolun vaiheen osaamisen määrittelyyn on kuvassa 27.

Kehittämisprojektin saman liiketoiminnan tehtävien osaamisten määrittelyyn osallistuneet kutsuttiin yhteiseen katselmointitilaisuuteen. Yhteisessä tilaisuudessa vielä varmistettiin urapolkujen osaamisvaatimuksien ja -tasojen yhtenevyydestä eri tehtävissä sekä kuvattujen osaamisen kehittämisen toimenpiteissä. Kehittämistyössä syntynyt dokumentaatio koottiin tehtäväkuva- ja urapolkumäärittelyjen yhteyteen koko henkilöstön saataville ja tutustuttavaksi.



KUVA 27. Urapolun osaamisvaatimusten kuvauksen pohja

Kehittämiprojektissa tehtyjä osaamiskuvauksia voidaan hyödyntää asiantuntijoiden osaamisen kehittämissuunnitelmien tekemisen ja edelleen kehittämistoimenpiteiden pohjana. Valmistuneita kuvauksia on mahdollista käyttää muiden liiketoimintojen vastaavissa kehittämisprojekteissa. Osaamisten määrittely olisi voitu tehdä myös aikaisemmassa vaiheessa, osana urapolun vaiheiden kuvausten määrittelyä. Tällöin urapolun tason kuvauksen yhteydessä määritellään vaiheen merkitykselliset osaamiset ja niiden osaamistasovaatimukset. Osaamismäärittelyjen tekeminen urapolkujen määrittelemisen yhteydessä riippuu käytettävissä olevasta ajasta sekä kehittämisen projektoinnin yhteydessä määrittelystä aikataulusta ja liiketoiminnan tarpeista.

Tehtävien urapoluille kuvatun osaamisen merkitys asiantuntijana kehittymisen osviitana nousi merkitykselliseksi lähes kaikilla haastelluilla. Haastateltujen mukaan urapolkujen tavoitteelliset mutta mahdolliset kuvaukset sitouttavat ja samalla antavat selkeää runkoa oman osaamisen kehittämiseksi ja tavoitteiden asettamiselle. Haastatellut kokivat organisaation hyötyvän määritellyistä tehtäväkuvauksista osaamismäärittelyillä, koska niiden kautta voidaan tunnistaa organisaatiossa olevaa osaamista ja tarvittavan osaamisen määrää ja laatua.

Sertifiointien ja määrämuotoisen osaamisen todentamisen koettiin olevan kaksiteräinen miekka; osassa Kuntien Tieran yksiköistä koettiin sertifiointit ja muut määrämuotoiset testit olevan tärkeitä it-liiketoiminnassa pysymisen kannalta, mutta osa koki testien vievän organisaatiota siiloutuneeseen rakenteeseen ja osaamisen todentamisesta jäykkään toimintamalliin. Toisaalta osa panelisteista näkee osaamisen todentamisen tärkeänä ja merkityksellisenä jollakin kriteeristöllä:

” - hyvin todennäköisesti osaamisen todentaminen tulee kehittymään ja on kasvava trendi. Puhutaanko perinteisistä sertifiointeista, niin ei välttämättä, mutta tietyillä alueilla kyllä.”

5.7 Kehittymissuunnitelmat

Varsinaista urapolun mukaista osaamisen kehittämistä varten asiantuntijalle tulee luoda henkilökohtainen kehityssuunnitelma, johon kirjataan osaamisen kehittämisen tavoitteet (tai osatavoitteet), sovitut osaamisen kehittämisen keinot ja osaamisen kehittymisen seuranta. Osaamisesta riippuen kehittämisen tavat voivat olla hyvinkin erityyppisiä ja ne ovat saavutettavissa erilaisilla osaamisen kehittämisen menetelmillä, kuten sisäisellä tai ulkoisella valmennuksella ja työssä oppimisella tai mentoroinnilla. Osaamisen kehittämisen keinovalikoimaa on kuvattu tarkemmin opinnäytetyön luvussa 3.4. ja kuvassa 8. Valmiiksi kuvatut konkreettiset osaamisen kehittämisen keinot antavat niin asiantuntijalle työntekijänä kuin esimiehelle hyvän työkalupakin osaamisen kehittämisen suunnitteluun ja kehitystoimenpiteiden valintaan.

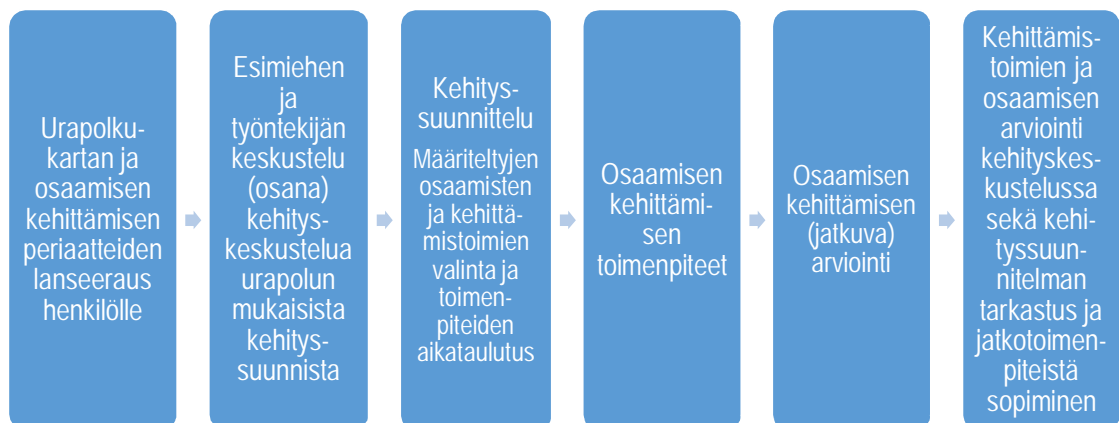
Työntekijälle laadittu oman osaamisen kehittämissuunnitelma antaa Hätösen (1999) ja Viitalan (2005) mukaan tukea osaamisen kehittämisen toimenpiteisiin sekä suuntaviivoja kehittämistoimenpiteiden myöhempään arviointiin. Yksittäisen työntekijän osaamisen kehittämisen suunnitteluun voi soveltuen hyödyntää henkilöstön kehittämisen työvaiheet -kuvan (12) mukaisia askelia. Osaltaan kehityssuunnitelmassa on kysymys tehtävän ja urapolun kvalifikaatioiden ja työntekijän koulutuksen tai aiemmasta kokemuksesta saatujen valmiuksien yhteensovittamisesta ja niiden erojen tunnistamisesta. (Hanhinen 2010, 82–83.)

Osaamisen kehittämisen muodoista sisäistä koulutusta panelistit pitivät pääasiassa hyvänä ajatuksena, mutta sen pelättiin olevan tarpeisiin nähden liian niukkaa ja osaltaan

ajateltiin ulkoisten tilaisuuksien tuovan lisäarvoa verkostoitumiseen ja laajemman ajattelun kartuttamiseen. Jotkut panelistit nostivat esille myös varteenotettavana vaihtoehtona verkkokoulutuksen.

Kehityssuunnitelmien tekemisessä esimiestyö korostuu, kun asiantuntijaa tulee osata ohjata riittävällä tasolla oman osaamisensa kehittämisessä ja organisaation tarpeiden suuntaisesti, mutta kuitenkin asiantuntijaa motivoiden.

Kehittämishankkeessa määriteltyjen urapolkujen kytkeminen urasuunnitteluun ja asiantuntijan henkilökohtaiseen kehityssuunnitteluun ovat tässä raportissa kuvatun kehittämishankkeen viimeinen osa, jonka toimeksiantajaorganisaatio tulee jalkauttamaan osaksi toimintansa myöhemmin tulevaisuudessa. Urapolutuksen integroiminen osaksi organisaation jatkuvaa osaamisen kehittämistä on kuvattu kuvan 28 vaiheistuksessa.



KUVA 28. Kehityssuunnitelman luomisen vaiheet

Kehityssuunnittelulla annetaan konkreettisia keinoja kehittyä asiantuntijana ja laajentaa omaa osaamistaan. Asiantuntijan kehittymistavoitteiden määrittely tehdään urapolkujen osaamismäärittelyä hyödyntäen. Asiantuntija tekee yhdessä esimiehen kanssa oman kehityssuunnitelmansa. Suunnitelma pohjautuu urapolun osaamisen vaatimuksiin, ja niistä asiantuntijan esimiehen ohjauksella valitsemaan kehityskohteisiin ja tavoiteltuun osaamistasoon. Esimies ja asiantuntija määrittelevät, mitä osaamista valitun urapolun tasolta (nykyinen tai seuraava) kehitetään tai syvennetään osaamisvaatimukset huomioiden. Kehityssuunnitelmassa määritellään osaamisen saavuttamiseksi tarvittavat

toimenpiteet ja aikataulu sekä muut osaamisen kehittämiseen liittyvät järjestelyt. Kehittymissuunnitelman laadinnassa hyödynnetään kehittämissuunnitelman pohjaa (kuva 29).

Nimi: _____	_____	Tiimi: _____				
Tehtävä: _____	_____	Esimies: _____				
Urapolun vaihe: _____	(pvm)					
Kuvaus nykyisestä osaamisesta:						
Keskeisimmät tunnistetut kehittämiskohteet						
Kuvaus mihin tähdätään kehittämissuunnitelmalla						
Sovitut kehitettävät urapolkujen mukaiset osaamiset						
Osaaminen	Tehtävä	Urapolun taso	Osaamistavoite	Aikataulu	Kehittämistoimenpiteet	Seuranta
Miten hankittu osaaminen on todennettävissä:						
Muuta sovittua:						

KUVA 29. Ote kehittämissuunnitelmapohjasta

Lisäksi apuna kehittämissuunnittelussa voi käyttää koko organisaation muodostuvaa urapolkukarttaa, mikäli tavoitteena on asiantuntijan kehittäminen uuteen tehtävään organisaatiossa.

Urapolkukeskustelut ja niihin liittyvät kehittämissuunnittelu ovat jatkossa luonteva osa organisaation onnistumiskeskustelurutiinia. Urapolutukseen liittyviä keskusteluita on hyvä käydä tarvittaessa asiantuntijan ja esimiehen välillä, koska osaamisen tarpeet ja suunnat vaihtuvat it-alalla nopeasti. Osaamistarpeiden ja tavoitteiden muuttuminen muuttaa myös asiantuntijana kehittymisen tarpeita. Kehittämissuunnittelun ohella osaamisen kehittämisen toimenpiteiden seuranta on hyvä kytkeä osaksi onnistumiskeskustelujen sisältöä.

Asiantuntijan omaa roolia pidetään Delfoi-tutkimuksen panelistien mielestä merkityksellisenä kehittämissuunnittelussa, mutta itse asiantuntijan panoksen osuudesta panelisteilla oli vaihtelevia käsityksiä kehitysehdotusten antajasta vain suuntaviivoitettuun eteenjään. Keskeisenä nähtiin urapolun osaamismäärittelyjen ja urapolun sisällön selkeyden luomine näkymineen sekä esimiehen ohjausfunktio ja yhtäläillä johdon resursoiva rooli osaamisen johtamisessa.

Haastellut korostivat esimiehen perehtyneisyyttä tehtäväkuviin ja urapolkuihin sekä niiden viitekehukseen. Haastateltujen mukaan esimiehet ovat ratkaisevia tekijöitä urapolkujen jalkautumisessa organisaation jokapäiväiseen arkeen.

Haastatellut näkivät urapolkumallin tuovan mukanaan mahdollisuuksia edetä omalla uralla myös toisiin tehtäviin organisaation sisällä, mutta sen tosiasiallisista mahdollisuuksista oltiin osin skeptisiä: organisaatio on kohtuullisen pieni ja tehtävissä liikkuminen on verrattain pientä. Kuitenkin omassa tehtävässä kehittyminen eli horisontaalinen ura, nähtiin haastateltujen keskuudessa hyvänä mahdollisuutena kehittyä tavoitteellisesti.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOKEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tässä luvussa esitetään johtopäätöksiä tehdystä kehittämistyöstä pohjaten teoreettiseen viitekehukseen sekä tutkijan kehittämistyön aikana syntyneisiin ajatuksiin. Lisäksi omassa alaluvussaan esitetään kehittämistyöhön liittyviä jatkotoimenpide-ehdotuksia. Tämän luvun viimeisessä alaluvussa esitetään tutkijan arvio opinnäytetyön luotettavuudesta.

6.1 Johtopäätökset

Urapolustusmalli ja siihen liittyvä osaamisen johtamisen viitekehys ovat määrittelyltään ja ylläpidoltaan isoja investointeja organisaation toimintaan ja henkilöstön kehittämiseen. Urapolituksen ja osaamisen johtamisen kautta saatavien hyötyjen realisointi vaatii jatkuvaa järjestelmän pitämistä esillä arjessa, puheessa ja toiminnassa – ja kuten monet haastatellut totesivat, urapolituksen vaativan esilläpitoa ja tiettyä päivittymisherkkyttä elääkseen ja kehittyäkseen organisaatiossa. Urapolkuihin perustuva järjestelmä ei saa jämähtää tai muuttua liian jäykäksi tai joustamattomaksi, vaan sen tulee mukautua pitkällä tähtäimellä organisaation tarpeisiin. Urapolkumallin hyvät piirteet voivat romuttua organisaatiossa tapahtuvien sopeuttamistoimien myötä, jolloin tilanteessa ei välttämättä ole työkaluja tai kyvykkyyttä muuttaa jo aikaisemmin määriteltyä urapolutusta muuttuneeseen tilanteeseen.

Eri liiketoiminnoissa syntyviä uusia ja kuvattuja tehtäväkuvia ja urapolkukuvauksia pystytään käyttämään samankaltaisissa tehtävissä ristiin joko sellaisenaan tai pienellä muokkauksella huomioiden liiketoiminnan mahdolliset erityistarpeet ja toiminnan luonne. Tällaisia voivat olla esimerkiksi pakolliset sertifioinnit, joiden paine tulee esimerkiksi toimittajakumppanuuden ehtoina tai asiakkaan vaatimuksena.

Hallitun tehtäväkuva- ja urapolkumäärittelyn etenemisen varmistamiseksi ja sen seuraamiseksi on järkevää projektoida niiden kehittämistyö. Samalla voidaan projektoinnilla sitouttaa kyseisen liiketoiminnan vetäjä projektin omistajaksi ja tätä kautta kytkeä myös liiketoimintajohto osaksi kehittämistyötä. Projektiryhmän koko voi vaihdella liiketoiminnan ja tehtäväalueen henkilöstömäärästä sekä tehtäväalueiden määrän ja niiden keskinäisistä eroavaisuuksien mukaan.

Tehtäväkuvien ja urapolkujen määrittelyyn liittyvässä projektoinnissa mahdollisemman aikaisessa vaiheessa sovitaan liiketoimintajohdon, esimiesten ja määrittelyprojektia vetävää henkilöstöhallinnon edustajan kesken projektin rooleista, ohjauksesta, vetovastuusta, määriteltävistä tehtäväalueista, projektiryhmien määrästä, projektiryhmien kokoonpanosta, aikataulutuksesta, projektiryhmien keskinäisestä läpiviennistä sekä katsoimoinneista ja arvioinnista. Projektointi ja siihen liittyvät tehtävät ja vastuut on kuvattu mallina tässä opinnäytetyössä. Määrittelyn projektoinnilla varmistetaan kehittämistyön mitattava ja arvioitava eteneminen suhteessa asetettuun tavoitteeseen.

Isommat määrät ja paljon eroavat tehtävät on kokonaisuuden rakentamisen kannalta järkevää pilkkoa pienempiin palasiin. Projektiryhmään on hyödyllistä hakea hyvin tehtäväaluetta tuntevia henkilöitä mahdollisimman kattavasti asian omaisen tehtävän parista. Projektiryhmiä voi olla useampia rinnakkaisia, jos määriteltäviä urapolkuja on useampia. Kehittämisprojektiryhmää kootessa on hyvä varmistua, että mahdolliset eri toimipaikkojen käytänteet ja muu tehtävään liittyvä moniäänisyys tulee huomioiduksi asiantuntijuuksien myötä. Kehittämistyön kautta myös mahdollisesti muiden työkäytäntöjen yhtenäistäminen voimistuu. Jokaisen kehittämisprojektissa mukana olevan panos on merkityksellinen. Saman liiketoiminta-alueen tehtäväalueiden pilkkominen mahdollistaa myös ryhmien välillä tuotosten hyödyntämisen esimerkiksi benchmarkkaamalla tai aktiivivana viiteaineistona ryhmien työskentelyssä.

Kehittämistyössä liiketoimintajohdon ja esimiesten sitoutuminen niin osana projekti-ryhmää kuin mahdollisesti projektin ohjauksesta on merkittävä tekijä myös henkilöstön sitouttajana. Osaltaan esimies myös kommunikoi kehittämistyön etenemisestä projekti-ryhmään kuulumattomille tiimensä jäsenille ja osana markkinoi luotavia tehtäväkuvia urapolkuineen. Haastatteluissa nousi esille organisaation sisäisen kehittämisen projekteissa keskeisessä roolissa olevan erityisesti johdon ja liiketoimintajohdon sitoutuminen tehtäväkuvien ja urapolkujen kehityshankkeeseen. Kehittämistyön keskeinen tehtävä on saada työtä palvelevat ja määritellyt tehtäväkuvaukset sekä urapolut osaamisvaatimuksineen liiketoiminnalle. Urapolkujen kautta luodaan perusta tavoitteelliselle osaamisen kehittämislle ja samalla henkilöstölle näkymää uramahdollisuuksista organisaatiossa.

Tehtäväkuvien ja urapolkujen rakentamisessa on merkityksellistä henkilöstön sitouttaminen ja osallistaminen kehittämistyöhön, jolloin tätä kautta on käytössä myös käytännön tieto määriteltävästä tehtävästä sen piirteineen ja vaatimuksineen. Osaltaan henkilöstöllä on mahdollisuus tehdä pidemmän tähtäimen tavoiteasetantaa tehtäväalueensa tavoitteiden ja kvalifikaatioiden määrittelyyn.

Urapolkujärjestelmän ylläpitämiseksi on perusteltua ottaa organisaatiossa käyttöön urapolkujen hallinnan prosessi (kuva 14), koska organisaation urapolutuksesta rakentuu keskeinen osa Viitalan (2005) kuvaamaa organisaation osaamisen johtamisen järjestelmää (kuva 15) ja urapolkujen kautta tapahtuva osaamisen kehittäminen mukailee Ruohotien (1999) kuvaamaa osaamisen kehittämisen järjestelmää (kuva 11). Osana urapolkujen hallintaa tulee organisaatiossa nimetä selkeä vastuutaho tai henkilö, joka vastaa urapolkujen hallinnan prosessista organisaatiossa.

Tiina Saaren (2014) suosittelemaan asiantuntijoiden sitouttamiseen ovat urapolut hyvä väline. Urapolkujen kautta tapahtuva kehittyminen ja osaamisen karttuminen sekä osaamisen kautta seuraaville urapolkutasoille siirtyminen luovat motivaatiota osaamisen kehittämiseen ja sitouttavat asiantuntijoita organisaatioon.

Haastatellut pitivät urapolutusta hyvänä käytännön työkaluna niin johdolle, esimiehille kuin yksittäiselle asiantuntijallekin. Osaamisen kehittämisestä koettiin olevan hyötyä asiantuntijuuden ja motivaation lisäämisessä. Osa haastatelluista piti tärkeänä, että tavoitteiden määrittelyssä tulee olla realistinen ja muistaa, että kyseessä on verrattain

pieni organisaatio. ”Osaamisen kehittäminen Kuntien Tierassa 2022 ” -Delfoin panelisteilla vallitsi konsensus asiakashankkeiden ja palvelutarpeiden vaatimien osaamisvaatimusten täyttämisestä, mutta osaltaan korostui myös yhtiön muuta omaa kehittämistä ja sen tavoitteita vaativa osaamisen johtaminen. Sekä myös Watson Towers (2014) korostaa urapolitusjärjestelmän rakentamista organisaation lähtökohdista. Osaamisen johtamista palvelee omalta osaltaan oikein määritelty ja käytetty urapolkumalli.

Tehtäväkuvien ja urapolkujen sekä sitä kautta osaamisen kehittämisessä on otettava huomioon myös liiketoiminnan muutokset. Muutokset heijastuvat juuri tehtävien osaamistarpeissa ja urapolkujen osaamisen kvalifikaatioissa. Tästä syystä tehtäväkuvien ja urapolkujen määrittelyt tulee tarkistaa säännönmukaisesti vähintään kerran vuodessa tai strategia- ja liiketoimintamuutosten yhteydessä.

Keskeisenä riskinä haastatelluilla nousi urapolituksen jääminen tai unohtuminen ”pöytälaatikkomalliksi” jolloin työkalua ei otettaisi aidosti käyttöön. Urapolkumallin ylläpito vaatii haastateltujen mukaan, asian ”jatkuvaa” esillä pitämistä puhuttaessa urakehityksestä, tehtävistä, osaamisen kehittämisestä tai osaamistarpeiden muuttumisesta sekä palkitsemiseen liittyvistä asioista. Osa haastateltavista näki, että urapolkujen määrittelyitä ja sisältöjä tulee tarkastella vuositasolla säännöllisesti 1–4 kertaa vuodessa. Yksi haastateltava muistutti, että tavoitteiden muuttamisessa täytyy muistaa, että olemassa olevien tavoitteiden muuttaminen saattaa aiheuttaa muutosvastarintaa.

Kuvattua ja käyttöön otettavaa urapolkumallia kannattaa arvioida myös sen oman prosessin jatkuvan parantamisen ulkopuolella. Organisaation urakäytäntöjen arviointiin ja siinä onnistumiseen voidaan soveltaa Työterveyslaitoksen ja Turun kauppakorkeakoulun julkaisemaa teosta ”Onnistu osaamisen uudistajana - Osaamisen ja uran innovatiivinen ja tasa-arvoinen kehittäminen”. Teoksessa esitetty arviointimalli tukee myös tässä opinnäytteessä kuvattua urapolkumallia sekä samoin myös kuvatun urapolkumallin monitahoista urakäsitystä uralla etenemisestä organisaation hierarkiassa vertikaalisesti tai horisontaalisesti. (Hasu ym. 2014, 13.)

6.2 Jatkokehittämisehdotukset

Opinnäytteen kehittämistyössä kuvattu urapolutus koskee organisaation suurinta työntekijäryhmää, asiantuntijoita, mutta mallissa ei ole kuvattu esimiesten kehittymisen tai

kehittämisen viitekehystä lainkaan. John C. Maxwell esittää teoksessaan "The Five Levels of Leadership" (2011) esimiesurapolun tukemiseen viisiportaisen viitekehyksen, jonka keskeinen sisältö pohjautuu esimiehenä kasvamiseen ja oman johtajuusosaamisen määrätietoiseen kehittämiseen.

Urapolkumallin osaksi on kuvattu myös työtehtävän palkkahaitarin luominen, jolla on pyrkimys auttaa tekemään palkkauksesta läpinäkyvää ja tuomaan esiin urapolun tasojen erot. Palkkahaitari auttaa osaksi siirtymään organisaatiossa samankaltaiseen palkkarakenteeseen kaikkien työntekijöiden osalta. Samankaltaiseen palkkarakenteeseen siirtyminen tuo mukanaan mahdollisesti yhtenäiseen työaikamuotoon ja kokonaispalkkoihin siirtymisen. Yhtenäiset työehdot edesauttavat palkkahaitarin ja palkitsemisen ymmärtämistä. Urapolkuihin perustuvat palkkahaitarit toimivat hyvänä pohjana organisaation palkkausjärjestelmän kehittämisessä.

Tässä opinnäytetyössä kuvattu urapolkumalli käsittelee vain asiantuntijan urapolkua eikä huomioi tehtäväkuvaan mahdollisesti määriteltyjä lisävastuita tai -rooleja. Osaamisen kehittämisen ja tavoitteellisen kehityssuunnitelman osalta myös nämä tekijät tulee ottaa huomioon menetelmän jatkotyöstämisessä.

Myös suorituksen ja palkitsemisen kiinteämpi tai näkyvämpi kytkeminen asiantuntijuuden kehittämiseen tuo uskottavuutta ja motivaatiotekijöitä pelkkää urapolutusmallia enemmän. Palkitseminen voi liittyä osaamistason saavuttamiseen tai työnäytön antamiseen. Esimiestyöhön liittyvä asiantuntijuuden kehittäminen on myös yksi iso kehittämisen alue, johon tässä opinnäytetyössä kuvatulla menetelmällä pystytään vastaamaan osin, koska esimiestyön sisällöt tulee määritellä esimiestyössä kehittymisen kautta.

6.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimusraportin on sisällettävä riittävän kattavasti tietoa myös tutkimuksen tekemisestä, sillä sen on tarkoitus olla selkeä ja jäsennelty kuvaus tutkitusta ilmiöstä sekä tutkimusprosessista. Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetin (luotettavuus) ja validiteetin (pätevyys) arvioiminen voi olla hankalampaa kuin määrällisessä tutkimuksessa. Tuomen ja Sarajärven (2011, 136–137) mukaan reliabiliteetin ja validiteetin käyttämiselle on esitetty kritiikkiä laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä voidaan vahvistaa arvioimalla myös sen

mm. siirrettävyyttä, vastaavuutta ja vahvistettavuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 136–141; Hirsjärvi ym. 2009, 231–233.)

Reabiliteetti

Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen luotettavuutta ja toistettavuutta eli sitä, voiko toinen tutkija saada tutkimusraportissa kuvatulla tavalla vastaavat tulokset. Reliabiliteetin todentamiseen on kehitetty tilastollisia menetelmiä, joita voi hyödyntää pääasiassa määrällisissä tutkimuksissa. Laadullisen tutkimuksen reliabiliteettia voidaan selvittää selostamalla mahdollisimman tarkasti tutkimuksen kaikki vaiheet ja esimerkiksi aineistonkeräämisen menetelmät ja niihin käytetty aika. (Hirsjärvi ym. 2009, 231–233.)

Opinnäytetyön raportoinnissa on kuvattu tehdyn tutkimuksen keskeiset vaiheet, aikataulu sekä sen tulokset ja menetelmät. Tutkimuksessa käytetyt aineistonkeruumenetelmät on esitelty ja niiden tarkoitus, toteutus ja analysointi on selostettu kattavasti. Aineistonkeruun tiedonantajat ovat olleet tutkimuksen kannalta relevantteja. Tutkimusraportti on pyritty tekemään mahdollisimman kuvaavaksi. Raportin kirjoittamisessa on käytetty apuna ulkopuolisia henkilöitä raportin lukijoina jo sen kirjoitusvaiheessa. Ulkopuolisilla henkilöillä on ollut mahdollisuus kommentoida tutkimusraportin sisältöä irti kehittämistyön kontekstista ja tällä tavoin tutkimusraporttiin on pyritty kokoamaan mahdollisimman hyvä kuvaus kehittämistyössä tehdyistä toimenpiteistä.

Kehittämistyön olosuhteet sekä henkilöiden keskinäinen kommunikointi, vireystila sekä työkiireet saattavat vaikuttaa kehittämistutkimuksen tuloksiin. Toinen tutkija voi saavuttaa samoilla aineistonkeruutavoilla tästä tutkimuksesta poikkeavat tulokset sekä kehittämistyön eräät piirteet ja tuotosten ilmiasu voivat olla erilaisia, mutta teoreettinen viitekehys ohjaa kuitenkin kehittämistyön isoja linjoja. Tutkimusraportissa on esitetty kehittämistyön vaiheet ja keskeiset tulokset. Kehittämistyöllä voidaan olettaa kuitenkin olevan kohtuullisen hyvä rehabiliteetti samassa ympäristössä toistettuna, mutta kuitenkin tutkimuksen toistettavuus ja siirrettävyys muussa ympäristössä ovat erilaisia.

Siirrettävyydellä tarkoitetaan sitä, miten mahdollisia tehdyn tutkimuksen tulokset ovat siirtää toiseen samalaiseen kontekstiin. Tulosten siirrettävyys riippuu siitä, miten samankaltaisia tutkittu ja ulkopuolinen konteksti ovat. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 138.)

Opinnäytetyössä kuvattua menetelmää ei voitane monistaa organisaatioriippumattomasti muihin organisaatioihin, koska urapolutus ja sen tavoitteet tulee miettiä organisaatiokohtaisesti ja jokaisen organisaation on luotava omanlainen järjestelmänsä (Hözlle 2010; Baruch, 2004). Yleisiä teoriaosuuksia ja mallia urapolutuksen menetelmästä voi käyttää myös muissa organisaatioissa vastaavantyyppistä järjestelmää luodessa.

Validiteetti

Tutkimuksen validiteetti tarkoittaa, mittaako tehty tutkimustyö sitä, mitä sen on tavoitteena mitata. Tutkimuksessa esitetyt johtopäätökset on tehtävä sen validiteettia arvioiden sekä tulosten analysoinnissa on huomioitava myös tutkijan omat tulkinnalliset näkemykset. Toisen tutkijan on mahdollista saada samasta tutkimuksesta erilaiset tulokset, sillä hänellä voi olla erilaiset lähtökohdat ja -olettamat tutkimuskohteeseen. Tutkimuksen validiteettia ja vahvistettavuutta voidaan lisätä laadullisessa tutkimuksessa hyödyntämällä tutkimuksen tekemisessä useampia menetelmiä (triangulaatio). Yksinkertaisimmillaan triangulaatio on erilaisten menetelmien, tutkijoiden, tiedonlähteiden tai teorioiden yhdistämistä tutkimuksessa. Vahvistettavuudella tarkoitetaan erilaisten menetelmien kautta tehtyjen päätelmien avulla varmistumista tutkimuksen totuusarvosta. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan arvioida myös sen vastaavuutta, mikä tarkoittaa tutkijan tuottaman konstruktion vastaamiseen todellisuuteen. (Hirsjärvi ym. 2009, 231–233; Tuomi ja Sarajärvi 2011, 138; 143.)

Tässä opinnäytetyössä on käsitelty tutkimuksessa käytettyä teoreettista viitekehystä rajauksen osalta sekä tutkimuksen empiirisessä osassa on käytetty hyödyksi tutkimuksessa kehittämistyötä varten kerättyä tutkimusaineistoa. Tutkimuksen löydökset ja kehitetty malli vastaavat tutkimuskohteen todellista tilaa, jota on kartoitettu kuvatuilla monilla tiedonkeruu- ja analysointimenetelmillä tutkimusympäristöstä sekä tutkija on työskennellyt tutkimustyön aikana kohdeorganisaation palveluksessa. Tutkimukseen tehdyt tulkinnat saavat tukea toisista kvalitatiivisista tutkimuksista sekä lähdekirjallisuudesta eli näiden triangulaatiosta. Lisäksi erilaisten menetelmien ja tekniikkojen käytämällä tehdyn tutkimuksen vahvistettavuus on hyvä. Tutkimuksen tulos on konkreettinen ja mallinnettu menetelmä toimeksiantajan tarpeisiin ja tutkimuksen tulokset vastaavat todellisuutta.

7 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli rakentaa toimeksiantajalle, Kuntien Tiera Oy:lle, menetelmä tehtäväkuvien ja urapolujen määrittelyyn sekä luoda urapolutuksen kautta tavoitteellisen osaamisen johtamisen viitekehys. Kehittämistyötä tehdessä, erityisesti tutkimuksen kenttäjaksolla huomasin, miten kiintoisa ja mielenkiintoinen sekä mukaansa tempaava teema on tullutkaan valittua kehittämistyöksi.

Opinnäytetyön tutkimusaineiston keruumenetelmänä *Real Time Delfoi* -tutkimus toi esille hyvin odotusarvoja, joita yleisemmin osaamisen johtamiseen ja urapolutukseen Kuntien Tierassa eri asiantuntijoilla oli. Toteutetun Delfoi-tutkimuksen vastaukset antoivat hyvän yleiskuvan Delfoi-tutkimuksen tutkimusaiheesta. Delfoin panelistien edustavuus intresseineen ja asiantuntijuuksineen olivat kattavat. Heidän vastauksistaan näkyi organisaation ennakoitu muutostila ja siihen varautuminen, mutta myös osaksi organisaation nykytilaa kuvaavat ja siihen viittaavat argumentit; selkeästi osaan Delfoi-kyselyssä esitetyistä väittämistä organisaation kypsyyks tai valmius ei ollut tässä tilanteessa mahdollinen. Teemahaastatteluista saadut huomiot, painotukset sekä osin sparraava kritiikki oli opinnäytetyön sisältöä ja tekemistä rikastavaa.

Kehittämistyössä kuvataan opinnäytetyön toimeksiantajan tehtäväkuvien ja urapolujen määrittely tehtäväkuvan rakentamisesta asiantuntijan kehittämissuunnitelman tekemiseen saakka. Kuvaus on kattava ja tuo keskeiset vaiheet havainnollisina kuvina. Empiriassa onnistuttiin kuvaamaan kohtuullisen selkeästi ja tiiviisti urapolutukseen ja urapolujen kautta tapahtuvaan osaamisen johtamiseen liittyvä viitekehys. Teoreettisen viitekehysten jäsentäminen suhteessa tutkimusongelmaan lienee jäänyt liian yleiselle tai lavealle tasolle osaamisen kehittämisen osalta ja osaamisen kehittämisen teemaa olisi pitänyt rajata enemmän. Opinnäytetyön teoreettisessa osuudessa on käytetty monipuolisesti eri lähteitä. Teoreettinen viitekehys pohjautui suomenkielisiin ja vieraskielisiin tieteellisiin julkaisuihin, kuten mm. journali-artikkeleihin ja väitöskirjatutkimuksiin. Tieteellisten julkaisujen lisäksi teoria rakentui henkilöstön kehittämisen yleiseen kirjallisuuden pohjalta. Kaikkiaan tehty kehittämistyö palvelee toimeksiantajaa ja antaa hyvän pohjan urapolutuksen jatkokehitykselle.

Opinnäytetyössä syntynyttä kuvausta voidaan käyttää uusien henkilöiden perehdytyksessä sekä esimiesten valmentamisessa käytettävään urapolutusmalliin ja siihen liittyvän osaamisen johtamisen toimenpiteisiin. Määritelty viitekehys on tosin vain yksi osa osaamisen kehittämisen kenttää, kun osaamisen kehittämisen tarpeita on myös niin sanotuissa yleisissä teknisissä ja menetelmällisissä kyvykkyyksillä organisaatiossa.

Urapolkumallin kuvaaminen lisää tietoisuutta asiantuntijauralla kehittymisen mahdollisuuksista toimeksiantajaorganisaation sisällä, perinteisen hierarkkisen urakäsityksen vaihtoehtona. Tässä opinnäytetyössä kuvatun tyyppinen urapolkumalli on käytössä Asta Rossin Kulttuuristrategia 2 -teoksen (2015, 200) mukaan mm. Fortumilla – mutta urapolutusmalli on ennen kaikkea sovitettava omaan organisaatioon ja sen tarpeisiin.

Oikein mitoitettuna ja toteutettuna organisaation näköinen urapolkujärjestelmä antaa asiantuntijoille mahdollisuuksia edetä asiantuntijuuden kasvu- ja kehittymispolulla sekä johdolle työkaluja osaamisen johtamiseen ja menestyksellisen liiketoiminnan rakentamiseen.

LÄHTEET

- Ashton, Chris 1996. How competencies boost performance. *Management Development Review*, 3, 14–19.
- Anttila, Pirkko 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. Hamina: Akatiimi Oy.
- Baruch, Yehuda 2004. Transforming careers: From linear to multidimensional career paths. *Organizational and individualized perspectives. Career Development International*, 9, 58–73.
- Collin, Kaija 2007. Työssä oppiminen. Teoksessa: Collin, Kaija & Paloniemi, Susanna (toim.) 2007. Aikuiskasvatus tieteenä ja toimintakenttänä. Juva: PS-kustannus Oy.
- Collin, Kaija 2009. Asiantuntijaksi oppiminen, ammatillisen identiteetin kehittyminen ja moniammatillinen työ. Luentomateriaali.
<https://koppa.jyu.fi/kurssit/65050/luento/luentokaijacollin>. Päivitetty 12.3.1999.
Luettu 29.11.2015.
- Davis, Paul 2004. Meaningful career development pathways. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 3, 4-6.
- Dreyfus, Hubert L. & Dreyfus, Stuart E. 1980. A Five-Stage Model of the Mental Activities Involved in Directed Skill Acquisition. Kalifornia: University Berkley.
- Dreyfus, Hubert L. & Dreyfus, Stuart E. 1988. *Mind over Machine: The Power of Human Intuition and Expertise in the Era of the Computer*. New York: The Free Press.
- Eskola, Jari 2001. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen tutkimuksen analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus, 133–157.
- Gnatzy, Tobias, Warth, Johannes, von der Gracht, Heiko & Darkow, Inga-Lena 2011. Validating an innovative real-time Delphi approach - A methodological comparison between real-time and conventional Delphi studies. *Technological Forecasting & Social Change*, 78, 1681–1694.
- Hanhinen, Taina 2010. Työelämäosaaminen. Kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmän konstruointi. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Väitöskirja. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy Juvenes Print.
- Hasu, Mervi, Kupiainen, Mari, Käsälä, Marja, Kovalainen, Anne, Leppänen, Anneli, & Toivanen, Minna 2010. Onnistu osaamisen uudistajana. Osaamisen ja uran innovatiivinen ja tasa-arvoinen kehittäminen. Helsinki: Työterveyslaitos ja Turun yliopiston Kauppakorkeakoulu.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2011. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Honkanen, Henry 2005. Henkilöarviointi työelämässä. Helsinki: Edita Oy.

Huotari, Vesa 2010. Hierarkkisesta horisontaaliseen ura-ajatteluun. Aikuiskasvatus 2, 84–93.

Hätönen, Heljä 1999. Osaava henkilöstö - nyt ja tulevaisuudessa. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.

Hölzle, Katharina 2010. Designing and implementing a career path for project managers. *International Journal of Project Management*, 28, 779–786.

Kannisto-Karonen, Tuija 2015. Urana työllistyminen. Turun yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Väitöskirja. Turku: Painosalama Oy.

Koskinen, Ilpo, Alasuutari, Pertti & Peltonen, Tuomo 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Kupias, Päivi, Peltola, Raija & Pirinen, Jorma 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: SanomaPro Oy.

Kuhlmann, Diane & Ardichvili, Alexandre 2015. Becoming an expert: developing expertise in an applied discipline. *European Journal of Training and Development*, 4, 262–276.

Kuntien Tiera Oy 2016a. Kuntien Tiera Oy:n yritysesitys. www-dokumentti. <http://www.tiera.fi/yritys>. Päivitetty 2015. Luettu 18.4.2016.

Kuntien Tiera Oy 2016b. Kuntien Tiera Oy:n intranet. Intranet-sivusto. <https://tiera.sharepoint.com/>. Päivitetty 2016. Luettu 22.4.2016.

Kuusi, Osmo 1999. Delfoi-menetelmä. www-dokumentti. <https://metodix.wordpress.com/2014/05/19/kuusi-Delfoi-metodi/>. Päivitetty 1999. Luettu 4.10.2015.

Lehtonen, Teemu 2002. Organisaatioiden osaamisen strateginen hallinta. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Print.

Linturi, Hannu 2007. Delfoin metamorfooseja. *Futura*, 1, 102–114.

Lukka, Kari 2000. The Key Issues of Applying the Constructive Approach to Field Research. Teoksessa Reponen, T. (toim.) *Management Expertise for the New Millennium*. Turun Yliopiston kaupakorkeakoulun julkaisu, A-1, 113–128.

Lukka, Kari 2001. Konstruktiivinen tutkimusote. www-dokumentti.
http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/02_metodiartikkelit/lukka_const_research_app/kooste. Päivitetty 2001. Luettu 5.12.2015.

Lähteenmäki, Satu 1995. ”Mitä kuuluu - kuka käskee?": yksilöllinen urakäyttäytyminen ja sitä ohjaavat tekijät suomalaisessa liiketoimintaympäristössä vaihemallin mukainen tarkastelu. Turun yliopisto. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja sarja A-1. Turku: Turun yliopiston kauppakorkeakoulu.

Mayrhofer, Wolfgang, Meyer, Michael, Iellatchitch, Alexandre & Schiffinger, Michael 2004. Careers and human resource management—a European perspective. *Human Resource Management Review*, 14, 473–498.

Maxwell, John C. 2011. *The Five Levels of Leadership*. New York: Grand Central Publishing

Otala, Leenamajja 2002. *Oppimisen etu–kilpailukykyä muutoksessa*. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Otala, Leenamajja 2008. *Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu*. Helsinki: SanomaPro Oy.

Rope, Timo 2006. *Menesty konsulttina – konsultoinnista kukoistavaa liiketoimintaa*. Helsinki: Talentum Oy.

Rossi, Asta 2015. *Kulttuuristrategia 2*. Helsinki: Kauppakamarikustannus Oy.

Ruohotie Pekka 1996. *Oppimalla osaamiseen ja menestykseen*. Helsinki: Edita Oy.

Ruohotie Pekka 1998. *Motivaatio, tahto ja oppiminen*. Helsinki: Edita Oy.

Ruohotie, Pekka 1999. *Oppiminen ja ammatillinen kasvu*. Helsinki: WSOY.

Saari, Tiina 2014. *Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä*. Tampereen yliopisto. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Väitöskirja. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy Juvenes Print.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2011. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

Towers Watson 2014. *Career Management - Making It Work for Employees and Employers*. White Paper -julkaisu. <https://www.towerswatson.com/en-GB/Insights/IC-Types/Ad-hoc-Point-of-View/Perspectives/2014/career-management-making-it-work-for-employees-and-employers>. Julkaistu 24.10.2014. Luettu 11.2.2016.

Varila, Juha & Rekola, Hilikka 2003. *Mitä on työssä oppiminen*. Teoreettisia ja empiirisiä näkökulmia työssä oppimiseen. Joensuun yliopisto. Kasvatustieteellisen tiedekunnan julkaisuja 83. Joensuu: Joensuun yliopistonpaino.

Viitala, Riitta 2005. *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Viitala, Riitta 2009. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Oy.

Väisänen, Pentti 2003. Työssä oppiminen ammatillisissa perusopinnoissa - Ammatillinen osaaminen, työelämän kvalifikaatiot ja itseohjautuvuus opiskelijoiden itsensä arvioimina. Joensuun yliopisto. Kasvatustieteellisiä julkaisuja 83. Joensuu: Joensuun yliopistonpaino.

Yin, Robert K. 1987. Case Study Research. Design and Methods. Beverly Hills, Kalifornia: Sage Publications.

Delfoi-tutkimuksen teesit

Aihealue	Teesi
<i>Vastaajan tulevaisuusrooli</i>	
<i>Osaamisen kehittämisen tarpeet</i>	Vuonna 2022 osaamisen tarpeet perustuvat yhtiön menossa oleviin ja tuleviin asiakashankkeisiin.
<i>Osaamisen kehittämisen suunnittelu ja toteuttaminen</i>	Vuonna 2022 työntekijällä on päävastuu osaamisen kehittämisen toimenpiteistä suunnittelusta ja toteuttamisesta.
<i>Asiakkaan toimintaympäristön tuntemus</i>	Vuonna 2022 projektitoimituksiin ja jatkuvien palveluiden tuotantoon osallistuvat työntekijät viettävät säännöllisesti tai vähintään 4 kertaa vuodessa kenttäpäivän asiakkaan toimintaympäristöön perehtyen. Osana uusien työntekijöiden perehdytystä järjestetään kenttäpäivä asiakkaan toimintaympäristössä.
<i>Osaamisen jakaminen</i>	Vuonna 2022 vain yhtiön omat ao. osa-alueen syväosaajat valmentautuvat yhtiön ulkopuolisissa koulutuksissa/valmennuksissa.
<i>Osaamisen todentaminen</i>	Vuonna 2022 osaamisen kehittymistä ohjataan tiukasti määriteltujen osaamisvaatimusten kautta, joihin on määritely tiukat sertifiointit tai muut vastaavat todentavat testit.
<i>Osaamisen kehittämisen resurssit</i>	Vuonna 2022 koulutusbudjettiin on varattu työntekijäkohtainen tasaosuus osaamisen kehittämiseen.
<i>Tehtäväkuva ja urapolut</i>	Vuonna 2022 jokaiselle yhtiön liiketoiminnassa olevalle tehtävälle on määritely tehtäväkuva ja urapolutus.
<i>Osaamisen kehittämisen ja urapolun vaiheen vaikutus palkkaan</i>	Vuonna 2022 kaikki yhtiön palkat ovat kokonaispalkkoja, ja palkkatasot määräytyvät tehtävän ja sen urapolun vaiheen perusteella palkkahaitarilta.
<i>Omaehtoisen kehittämisen tukeminen</i>	Vuonna 2022 osana osaamisen kehittämistä työnantaja tukee työntekijän omaehtoista opiskelua koulutusstipendillä.
<i>Uhkakuvat</i>	Valitse yhtiön ulkoisista tekijöistä johtuvat mahdolliset, todennäköiset ja epätodennäköiset vaihtoehdot.

Teemahaastattelukysymysrunko

- Mitä etuja näet urapolkumallista koko yritykselle?
 - Entä omalle liiketoiminta-alueelle?
- Mitä urapolkumalli ja urapolkujen määrittely sekä niiden käyttöönotto vaatii organisaation eri tasoilta?
 - organisaatiolta
 - liiketoiminnalta
 - johdolta
 - esimiehiltä
 - asiantuntijalta
- Miten urapolkujen avulla voidaan vastata liiketoiminnan ja strategian tarpeisiin?
- Millaisia panostuksia tehtäväkuvien ja urapolkujen määrittely vaatii?
- Mitä etuja tai hyötyjä näet yksittäiselle asiantuntijalle?
- Miten hyvin tukee asiantuntijuuden kehittymistä?
- Millä tavalla uskot urapolun motivoivan ja sitouttavan asiantuntijaa yritykseen?
- Miten mielestäsi tukee urapolkujen kautta määritelty osaamisen kehittäminen?
 - Kattaako se riittävästi osaamisen kehittämisen tarpeita?
- Mitä riskejä näet urapoluissa tai urapolkujen määrittelyssä?
- Mitä urapolkumalli vaatii elääkseen organisaatiossa?
- Miten näet tarvitsevatko esimiehet oman urapolkunsa?
 - Voisiko se toimia samoin kuin asiantuntijan urapolku?