

SAVONIA

ammattikorkeakoulu

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALouden JA HALLINNON ALA

OSAAMISEN ARVIOINTI

Case: Pohjois-Savon hyvinvointialue

TEKIJÄ Jenni Timonen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala			
Tutkinto-ohjelma Liiketoiminnan kehittämisen tutkinto-ohjelma			
Työn tekijä(t) Jenni Timonen			
Työn nimi Osaamisen arviointi, case: Pohjois-Savon hyvinvointialue			
Päiväys	29.4.2024	Sivumäärä/Liitteet	78/7
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Pohjois-Savon hyvinvointialue, Henkilöstön kehittämissyksikkö			
Tiivistelmä			
<p>Opinnäytetyö muodostui tarpeesta hyödyntää Pohjois-Savon hyvinvointialueen sisäistä osaamista ja sitä kautta saada aikaan taloudellisista säästöä organisaatiolle. Tavoitteena oli määrittää organisaation geneerinen osaaminen ja ydinosaaminen strategiaan ja tulevaisuuden tarpeisiin perustuen ja luoda malli, jonka perusteella osaamista voidaan arvioida tasavertaisesti työtehtävästä riippumatta.</p> <p>Teoreettinen viitekehys rakentui osaamisen eri näkökulmista, joka muodostui yksilön ja organisaation osaamisesta, huomioiden myös tulevaisuusnäkökulman. Toinen kokonaisuus koostui osaamisen hallinnasta, sen tunnistamisesta ja arvioinnista, sekä osaamisesta osana johtamista ja strategiaa. Teoriassa on hyödynnetty kotimaista ja kansainvälistä kirjallisuutta, artikkeleita ja tutkimuksia sosiaali- ja terveysalalta, sekä muilta aloilta.</p> <p>Opinnäytetyön empiirinen osuus on toteutettu kvalitatiivisella, eli laadullisella tutkimusotteella. Osaamisen arviointiin liittyviä käytänteitä tutkittiin benchmarking haastattelututkimuksen kautta, joka toteutettiin kahdelle suomalaiselle organisaatiolle. Tämän jälkeen Pohjois-Savon hyvinvointialueen henkilöstölle järjestetyssä learning cafe-tyyppisessä työpajassa arvioitiin ja kehitettiin toimintatutkimuksen keinoin tutkijan luomaa ensimmäistä mallinnusta hyvinvointialueen osaamiskartasta, osaamisen arviointimittaristosta ja -menetelmästä. Sekundäärisenä aineistona ja osana opinnäytetyön empiiristä osuutta on myös ryhmähaastattelu, joka toteutettiin Jatkuva oppiminen osaksi sote-alan arkea-hankkeen parissa työskenteleville asiantuntijoille.</p> <p>Teorian ja empiirisen osuuden tutkimustulosten perusteella muodostui osaamisen arviointimalli, jota voidaan hyödyntää Pohjois-Savon hyvinvointialueella kaikille yhteisten työelämä- ja tulevaisuuden osaamisten arvioinnissa.</p>			
Avainsanat			
Osaaminen, ydinosaaminen, osaamisen arviointi, osaamisen tunnistaminen, osaamisen hallinta, osaamisen johtaminen, laadullinen tutkimus, benchmarking, toimintatutkimus.			

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Master's Degree Programme in Business Administration	
Author(s) Jenni Timonen	
Title of Thesis Competence Assessment in the Wellbeing Services County of North Savo	
Date 29.4.2024	Pages/Appendices 78/7
Client Organisation /Partners Wellbeing Services County of North Savo, Human Resources Development Unit	
<p>Abstract</p> <p>The basis of this thesis is the need to utilize the inner know-how and resources within the wellbeing services county of North Savo and to gain economic benefit to the organization through this new way of operating. The goal of this thesis was to define generic and core competences, based on the strategy and future needs. The aim was also to create a model to equally evaluate know-how, no matter what the position of the employee is.</p> <p>The theoretical framework deals with competence from the perspective of individuals, the organization and the future. The second part explores competence management, its recognition and evaluation, and competence as part of leadership and strategy. Finnish and international literature, articles and research papers from the social and welfare sector and some other fields were used. The empirical part of thesis was carried out as a qualitative study. Competence evaluation practices were examined using a benchmarking interview method in two Finnish organizations. After that, a learning cafe type of workshop for the staff in the client organization was arranged. The goal of the workshop was to evaluate and develop the first model of the organization's competence map, the evaluation measures and method through activity analysis technique. A group interview with JOPPI project experts was carried out and the results were used as a secondary material.</p> <p>As a result, a competence evaluation model was created through theoretical and empirical studies. This model can be used to evaluate the working life and competence of the staff in the client organization in the future.</p>	
<p>Keywords</p> <p>Competence, core competence, know-how evaluation, know-how identification, know-how management, qualitative study, benchmarking, activity analysis.</p>	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
1.1	Tarkoitus ja tavoitteet	7
1.2	Tutkimuksen käsitteet	8
1.3	Toimeksiantajan esittely	9
2	OSAAMISEN NÄKÖKULMAT	11
2.1	Yksilön osaaminen	11
2.2	Organisaation osaaminen	14
2.3	Tulevaisuudessa tarvittava osaaminen.....	18
3	OSAAMISEN HALLINTA	22
3.1	Osaamisen tunnistaminen ja arviointi	23
3.1.1	Osaamiskartta	25
3.1.2	Arviointimittaristo	26
3.2	Osaamisen johtaminen	27
3.2.1	Osaaminen osana strategiaa.....	30
3.2.2	Kehityskeskustelut osaamisen johtamisen keinona.....	30
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	33
4.1	Tutkimusote ja lähestymistapa.....	35
4.1.1	JOPPI-hanke	37
4.1.2	Benchmarking	37
4.1.3	Learning cafe	40
4.2	Aineiston hankinta ja analysointimenetelmät.....	41
4.3	Luotettavuus ja eettisyys.....	43
5	TULOKSET	48
5.1	Benchmarking tulokset	48
5.1.1	Arvioitava osaaminen.....	49
5.1.2	Osaamisen arviointimittaristo.....	50
5.1.3	Osaamisen hallinta	50
5.1.4	Prosessin kehittäminen	51
5.2	Learning cafen tulokset	52
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	56

6.1 Osaamisen määritelmä	56
6.2 Osaamisen arviointimittaristo	59
6.3 Osaamisen hallintamalli	61
7 POHDINTA.....	64
LÄHTEET	67
LIITE 1: INFORMOINTI	72
LIITE 2: BENCHMARKING-HAASTATTELUN KYSYMYKSET.....	74
LIITE 3: TYÖPAJAN TEHTÄVÄ 1	75
LIITE 4: TYÖPAJAN TEHTÄVÄ 2	76
LIITE 5: TYÖPAJAN TEHTÄVÄ 3	77
LIITE 6: ARVIOINTILOMAKE.....	78

KUVALUETTELO

KUVA 1. Jäävuorimalli yksilön osaamisesta (Hätönen 2007, 15).....	12
KUVA 2. Osaamisen tärkeimmät näkökulmat (Kamensky 2015, 159)	14
KUVA 3. Resurssien hierarkkinen suhde ydinosaamisiin (Lönqvist ym. 2005, 84)	16
KUVA 4. Osaamisen tasot (Sydänmaalakka 2012, 135)	17
KUVA 5. Osaamisen johtamisen ja kehittämisen kentät (Juell-Skielse & Askerfelt 1997, 9)	22
KUVA 6. Osaamisen hallinnan vuorovaikutusprosessi (Sydänmaalakka 2012, 157).....	24
KUVA 7. Yksilön osaamisen tavoiteprofiili (Hätönen 2007, 39).....	26
KUVA 8. Osaamisen johtamisen mekaaninen malli (Sumkin & Tuomi 2012, luku 1.2).....	28
KUVA 9. Osaamisen johtamisen kokonaismalli (Sumkin & Tuomi 2012, luku 1.2).....	29
KUVA 10. Toimintatutkimuksen spiraalimainen eteneminen (Kananen 2008, 82)	34
KUVA 11. Benchmarking-prosessiaskeleet (Tuominen 2018, 9)	39
KUVA 12. Arvioitava osaaminen vertailu (Timonen 2024, CC BY-SA).....	49
KUVA 13. Osaamisen arviointimittaristo vertailu (Timonen 2024, CC BY-SA)	50
KUVA 14. Osaamisen hallinta vertailu (Timonen 2024, CC BY-SA)	50
KUVA 15. Prosessin kehittäminen vertailu (Timonen 2024, CC BY-SA)	51
KUVA 16. Työpaja, ryhmä 1: Tehtävä 1 (Timonen 2024, CC BY-SA)	53
KUVA 17. Työpaja, ryhmä 1: Tehtävä 3 (Timonen 2024, CC BY-SA)	55
KUVA 18. Pohjois-Savon hyvinvointialueen osaamisen näkökulmat (Timonen 2024, CC BY-SA)	57
KUVA 19. Osaamisen arviointi osana osaamis- ja tavoitekeskustelua (Timonen 2024, CC BY-SA).....	62

1 JOHDANTO

Osaaminen ei ole ilmiönä uusi, mutta jostain syystä sen arviointi ei ole noussut osaksi yleisimpiä suomalaisia osaamisen johtamisen keinoja, kuten kehityskeskustelut ovat. Osaamisen kohdalla kyse saattaa olla arviointimallin luomisen moninaisesta sisällöstä ja sitä myöten tekijäresurssien puuttumisesta, strategian muuttumisesta tai jopa sanan arviointi luotaantyöntävyydestä.

Työelämän trendit 2024 tutkimuksessa henkilöstöhallinnon työtä tekevien kärkiteemoiksi nousivat mm. oppiminen ja osaamisen kehittäminen, sekä muutosjohtaminen ja organisaatiosuunnittelu (Varmäki, Helle & Nätyнки 2024, 7). Tämän päivän työelämässä kilpaillaan osaajista ja muutos on osa organisaatioiden arkipäivää. Onko organisaatioilla mahdollisuutta vaikuttaa siihen, että ne saisivat asiantuntijoita esimerkiksi eläköityneiden osajien tilalle tai että työntekijät olisivat vastaanottavampia muutokselle. Organisaatiot panostavat tänä päivänä henkilöstöön erilaisin osaamisen kehittämisen keinoin, löytyisikö sitä kautta keinoja myös tarpeellisten osaamisten kehittämiseen. Voidaan sanoa, että organisaation tarjoamat osaamisen kehittämisen mahdollisuudet toimivat tänä päivänä työelämässä kilpailuetuna (Eklund 2021, 14; Joki 2021, 115) ja näillä voidaan nähdä olevan positiivisia vaikutuksia myös työntekijän työhyvinvointiin (Kultalahti, Viitala, Hujala & Kekäle 2023, 656–657).

”Osaamista syntyy oppimisen tuloksena” (Hätönen 2011, 7). Organisaatioissa voidaan puhua 70–20–10-mallista, jonka mukaan 70 % oppimisesta tapahtuu töissä, 20 % vuorovaikutuksessa toisten kanssa ja 10 % erilaisten koulutusten kautta. Tosiasiassa harva organisaatio kuitenkaan suoraan noudattaa tätä mallia. (Kaijala & Tolvanen 2020, 177.) Organisaation tavoitteet ja strategia tulisi aina huomioida osaamisen kehittämisessä ja muistaa, että osaamista voi kehittää muullakin tapaa, kuin koulutusten tai tutkintojen kautta (Eklund 2021, 120). On arvioitu, että osallistuja muistaa jälkikäteen vain noin 5–10 % koulutuksessa läpikäydyistä asioista (Eklund 2021, 35). Hätösen (2011, 6) mukaan nämä tiedot ja taidot eivät enää riitä, ”vaan osaamisen ydin muodostuu kyvystä oppia, kehittyä ja kehittää”.

Osaamisen kehittäminen tulisi ymmärtää osaksi työpäivää. Jatkuva oppiminen tulisi olla yksi organisaation perusarvo, koska oppimista tapahtuu eniten työelämässä, ja työtä voisi itsessään kutsua jatkuvaksi opiskeluksi (Sydänmaalakka 2012, 48, 74; Koskinen 2021, 40–41). Myös Eklund (2021, 29) tuo päivittäisen työssä oppimisen esiin osaamisen kehittymisen keinona ja painottaa jokaisen omaa kykyä hyödyntää vastaanotettua tietoa. Työntekijän työstä suoriutumiseen ja osaamisen tunteeseen vaikuttaa organisaation taholta tuleva muutospainne, jonka myötä osaamista tulisi päivittää (Varmäki ym. 2024, 9).

Varsinkin julkisissa organisaatioissa ihmiset ja heidän osaamisensa muodostavat organisaation suurimman resurssin ja pääoman (Ojala 2008, 35). Osaamisen ollessa organisaation tärkein pääoma, tulisi siihen laitettua resurssia ja siitä saatua hyötyä tarkastella tarkemmin. Pohjois-Savon hyvinvointialueella työhyvinvointikyselyyn (2023) vastanneista 91 % koki, että heidän osaamisensa riittää työtehtävien hoitamiseen. Työntekijöiden mielipidettä osaamisesta voidaan kysyä kyselyn kautta, mutta organisaation arviota siitä, hyötyykö se työntekijöiden osaamisesta, ei voida tarkastella samalla tavalla yksittäisenä kysymyksenä. Osaamisen arviointi on yleistä kouluissa, mutta työelämässä se ei

ole vielä yleistynyt esimerkiksi osaksi kehityskeskusteluita. Henkilöstön johtamisen tulisi perustua kerättyyn tietoon ja tiedolla johtamisen tulisi olla tärkein tekijä organisaation päätöksenteossa (Kaijala & Tolvanen 2020, 47–48).

Viitala (2005, 159) ja Ojala (2008, 34) tuovat esiin haasteen osaamisen arvioinnin perusteena olevan osaamiskriteeristön määrittämisessä, koska siinä joudutaan tekemään näkyväksi jotain sellaista, jota on vaikea kuvailla. Hyvinvointialueella puhutaan usein osaamisesta, taidoista ja pätevyyksistä, ymmärtämättä näiden eroavaisuuksia. Keskusteluiden perusteella voidaan sanoa, että on epäselvää, mikä erottaa osaamisen taidoista ja milloin osaamisesta muodostuu esimerkiksi pätevyys. Näin ollen osaamiskäsitteen määrittäminen on tärkeää, jotta sitä voidaan alkaa arvioimaan hyvinvointialueella.

Deloitte Human Trends Capital-tutkimus (2023) puhuu osaamisen arvioinnin puolesta. Sen mukaan organisaatiot, jotka keskittyvät osaamiseen ja tehostavat toimintaansa sisäisen osaamisen hyödyntämisen kautta, voivat hyödyntää jopa 107 % enemmän osaamista. Tämän lisäksi nämä organisaatiot 98 % varmuudella säilyttävät osaajat ja saavat hyvän maineen organisaatioina, joissa panostetaan yksilön osaamisen kehittämiseen ja kasvuun. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että osaajiin, osaamisen kehittämiseen ja osaamisen johtamiseen kannattaa siis panostaa ja tässä osaamisen hallinta on toiminnan keskiössä. Osaamisesta puhuttaessa, tulee katsoa myös tulevaisuuteen. Tulevaisuusajattelun kautta asetetaan tavoitteita organisaatioiden osaamisen kehittämiseksi (Hätönen 2011, 6).

Toki esihenkilöt ovat aina vastuussa työntekijöidensä valmentamisesta parhaaseen suoritukseen ja strategia ohjaa mihin alueisiin panostetaan kehittämisessä, mutta myös HR:llä on merkittävä rooli strategian toteuttamisessa osaamisen kehittämisen keinoin ja vanhoista toimintatavoista poisoppimisessa. Tätä kehittämistä tulisi tapahtua niin yksilö-, tiimi- kuin organisaatiotasolla. (Kamensky 2015, 185–186, 188–189.) Näin ollen voidaan sanoa, että vastuu osaamisen kehittämisestä on jokaisella organisaatiossa työskentelevällä (Nonaka & Takeuchi 1995, 10; Ranki 1999, 31). Myös Sydänmaalakka (2012, 48–53) on samaa mieltä, että oppimista voi tapahtua kaikilla kolmella tasolla: lähtökohteisesti yksilötasolla - taitona, joka kehittyy, tiimitasolla prosessina, jossa jokainen hankkii tietoja ja yhdessä nämä muuttavat tiimin toimintaa. Kolmantena organisaatiotasolla, kun opitaan ja käsitellään tietoa, luodaan yhteyksiä asioiden välille ja muutetaan suuntaa. Yksilön osaamisen kehittyminen näkyy nopeammin, mutta sillä ei ole niin suurta vaikutusta organisaation toimintaan, kuin koko organisaation osaamisen kehittämisellä, joka vie enemmän aikaa (Ranki 1999, 36–37). Suomessa julkishallinnon haasteeksi on muodostunut henkilöstöraporttien antamien tietojen hyödynnettävyys osaamisen kehittämiselle asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa (Ojala 2008, 44) ja tämä haastaa HR:n osaamisen kehittämisen tukityötä.

1.1 Tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyö toteutetaan kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusotteella, koska tutkimuskohteena on osaamisen arviointiprosessi ja pyrkimys käsitellä siihen liittyvää ilmiötä. Laadullinen tutkimusote sopii prosessien tutkimiseen, koska sitä kautta saadaan myös kerättyä ihmisten kokemuksia yksilötasolla (Kananen 2014, 19). Tämä sopii myös valittuihin tiedonkeruumenetelmiin, jotka ovat benchmarking-haastattelut ja työpaja.

Tutkimusmenetelmänä on teemahaastattelututkimus, jossa kerätään benchmarking-menetelmällä kahdesta organisaatiosta parhaita käytänteitä osaamisen määrittämiseen, arviointiin ja toimintamalliin. Haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina. Teorian, benchmarking-tutkimuksen ja Jatkuva oppiminen osaksi sote-alan arkea-hankkeen sekundäärisen haastatteluaineiston kautta määritetään Pohjois-Savon hyvinvointialueen ydinosaaminen ja geneerinen osaaminen, sekä luodaan osaamisen arviointimalli. Näitä testataan ja arvioidaan toimintatutkimuksen keinoin Pohjois-Savon hyvinvointialueen työntekijöille ja esihenkilöille järjestettävässä työpajassa.

Koska hyvinvointialueen talous on ensimmäisen toimintavuoden lopulla vahvasti alijäämäinen, tulee sen toimintaa tehostaa ja myös ulkoisten resurssien käyttöä vähentää, kuitenkin henkilöstön osaamista vaarantamatta. HR-toiminnoille on asetettu yhteistyötoimintaneuvotteluissa tavoitteeksi hyödyntää organisaation oman henkilöstön osaamista mahdollisimman laajasti eteen tulevissa osaamistarpeissa. (Pohjois-Savon hyvinvointialue 2023a.) Osaamistarpeita voi tulla eteen esimerkiksi kehittämisprojekteissa, joissa tarvittaisiin tietyn alan osaajia jakamaan osaamistaan, jonkin tietyn aiheen substanssiosaajaa suunnittelemaan sisältöä koulutuksiin tai kouluttamaan muuta henkilökuntaa. Osaajien siirtämiselle yksiköiden välillä voi myös tulla tarve, jos jokin yksikkö kohtaa resurssihaasteita osaajien poistuessa, toimintojen siirtyessä tai kehittyessä.

Osaamisen määritelmää tai mallia siihen, miten sitä arvioidaan, ei ole vielä tehty hyvinvointialueella. Opinnäytetyön aihe on syntynyt tästä tarpeesta ja sen tavoitteena on selvittää, miten osaaminen voidaan määrittää hyvinvointialueen toiminta ja strategia huomioiden, miten ja missä tilanteessa sen arviointi tapahtuu, sekä kuinka osaamisen arviointi tukee osaamisen johtamista. Osaaminen, taidot ja pätevyudet sekoitetaan hyvin helposti keskenään, tämän takia osaamisen määrittäminen on tärkeää hyvinvointialueen toiminnan takia. Sen lisäksi tavoitteena on luoda Pohjois-Savon hyvinvointialueelle malli tai prosessi, jolla voidaan arvioida henkilöstön osaamista tasavertaisesti ja yhdenmukaisesti.

Tämän tavoitteen saavuttamisen kautta hyvinvointialueella voidaan jatkaa mallin jalkauttamiseen, eri aihealueiden osaajatietojen sähköiseen rekisteröintiin ja tietojen hyödyntämiseen organisaation tarvitsemissa erilaisissa tilanteissa. Näin saavutetaan haluttuja säästöjä eri toiminnoissa.

Opinnäytetyön päättökysymys on: Miten osaamisen arviointi voisi tapahtua hyvinvointialueella? Sen alakysymyksiä ovat:

1. Mitkä ovat keskeiset osaamisen näkökulmat, joiden avulla osaaminen voidaan määrittellä hyvinvointialueella?
2. Minkälainen osaamisen arviointimittaristo olisi toimiva hyvinvointialueella?
3. Kuinka osaamisen arviointi tukee osaamisen johtamista hyvinvointialueella?

1.2 Tutkimuksen käsitteet

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen kautta tuotetaan uutta tietoa (Vilkkä 2021b, luku 2). Opinnäytetyöni teoreettinen viitekehys keskittyy ensiksi osaamiseen, sen näkökulmiin, huomioiden yksilön ja organisaation osaamisen, sekä tulevaisuusajattelun. Toinen iso kokonaisuus käsittelee osaamisen hallintaa, johon lukeutuvat osaamisen arviointi ja sen tunnistaminen, osaamisen johtaminen ja strategialähtöisyys, sekä kehityskeskusteluiden merkitys osaamisen kehittämisessä.

Hyödynnän teoreettisessa viitekehyksessä aiempaa kotimaista ja kansainvälistä tutkimustietoa sosi-
aali- ja terveysalalta, mutta myös muilta ammattialoilta osaamiseen ja sen tulevaisuuteen liittyen.
Teoreettinen viitekehys sisältää myös kotimaista ja kansainvälistä kirjallisuutta ja artikkeleita.

Seuraavaksi avataan opinnäytetyöni yleistä käsitteistöä:

Benchmarking on tutkimusmenetelmä, joka perustuu vertaisarviointiin, jossa omaa kehitettävää toi-
mintaa verrataan toiseen kohteeseen, etsien parasta käytäntöä, jopa täysin toiselta toimialalta (Oja-
salo ym. 2015, 43).

JOPPI-hanke on nimilyhennys Jatkuva oppiminen osaksi sote-alan arkea-hankkeelle.

Osaamisen arviointi käsittää sen osaamisen, mitä halutaan mitata ja myös asteikon, jolla osaamista
mitataan. Arviointia voidaan tehdä esimerkiksi itsearviointina, esihenkilön tai asiakkaiden toimesta ja
erilaisin testein. (Ranki 1999, 51.)

Osaamisen hallinta tarkoittaa niitä osaamisen johtamisen ja kehittämisen toimenpiteitä, joissa stra-
tegiajohtoisesti kartoitetaan organisaation, yksiköiden ja yksilöiden osaamisvaatimukset (Valtion työ-
markkinailaitos 2000, 9).

Osaamisen johtamisen voidaan katsoa koostuvan neljästä prosessista, joita ovat osaamisen tunnis-
taminen, arviointi, hankkiminen ja hyödyntäminen (Memon, Ghani, Hyder, Han, Zada, Ariza-Montes
& Arraño-Muñoz 2022, 6).

Pohjois-Savon hyvinvointialueen nimestä voidaan käyttää myös lyhennettä PSHVA.

Toimintatutkimus on käytännönläheinen lähestymistapa tutkimukselle, jonka tavoitteena on ratkaista
työelämässä havaittuja ongelmatilanteita vuorovaikutteisesti (Kananen 2008, 83).

1.3 Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyöni toimeksiantaja on Pohjois-Savon hyvinvointialueen (PSHVA) Henkilöstön kehittämis-
yksikkö. Hyvinvointialue on aloittanut toimintansa vuoden 2023 tammikuussa ja se koostuu entisestä
Pohjois-Savon sairaanhoitopiiristä ja 19 Pohjois-Savon kunnan sosiaali-, terveys- ja pelastuspalve-
luista, jotka yhdistyivät yhdeksi isoksi työnantajaksi. Henkilöstöä hyvinvointialueella on noin 12 800,
joista suurin osa on sairaanhoitajia (22,68 %) ja lähihoitajia (22,11 %). Henkilöstöstä noin 74 % on
vakituksessa työsuhteessa olevia ja noin 26 % työsuhteista on määräaikaissuhteita. (Pohjois-Savon
hyvinvointialue 2023a.)

Organisaatio koostuu strategia- ja konsernipalveluista, sekä viidestä palvelutoimialasta. Hallinnolli-
set-, henkilöstö-, talous-, strategia- ja kehittämisspalvelut ovat strategia- ja konsernipalveluiden alla.
Näissä yksiköissä työskentelevät pääsääntöisesti hyvinvointialueen asiantuntijat, jotka eivät tee pää-
sääntöistä asiakas- tai potilastyötä. Viisi palvelutoimialaa tarjoavat yli 248 000 pohjoissavolaiselle
asiakkaalle julkisia perusterveydenhuollon, erikoissairaanhoidon, ensihoidon, palo- ja pelastuspalve-
luiden, suun terveydenhuollon, mielenterveys- ja päihdepalveluiden, perhe- ja vammaispalveluiden,
sosiaalipalveluiden, kuntoutuksen, ikääntyneiden asumis- ja kotihoidon palveluita. Asiakkaina on
näin ollen koko alueen väestö, vauvasta vaariin. Lisäksi Pohjois-Savon hyvinvointialueeseen kuuluu

Kuopion yliopistollinen sairaala (KYS), joka vastaa noin miljoonan itä- ja keskisuomalaisen asukkaan erityistason sairaanhoidosta. (Pohjois-Savon hyvinvointialue 2023a.)

Hyvinvointialueen arvot ovat tasa-arvon edistäminen, yhdenvertaisuus, asiakaslähtöisyys ja uudistuminen. Työn tarkoituksena on edistää Pohjois-Savon asukkaiden hyvinvointia. Arvoista erityisesti asiakaslähtöisyys ja uudistuminen painottavat työntekijöiden osaamisen kehittämistä ja jatkuvaa oppimista. Ensimmäisen toimintavuoden jälkeen tässä on vielä kehitettävää, koska suositeltu kolme koulutuspäivää per työntekijä ei aivan toteutunut ensimmäisenä vuotena. Toisaalta osaamistaan voi hyvinvointialueella kehittää myös muilla tavoin, jotka eivät näy näissä koulutustilastoissa. (Pohjois-Savon hyvinvointialue 2023a.)

Opinnäytetyön tilaajayksikkö ja myös oma työpaikkani, on Henkilöstön kehittämissyksikkö, jossa työskennellään osaamisen kehittämisen tehtävien parissa. Hyvinvointialueen strategia ohjaa yksikön toimintaa ja ensimmäisen toimintavuoden aikana on keskitytty kehittämään mm. yleisperehtymisen ja mentoroinnin prosesseja, sekä työurakeskustelun lomakkeita. Osaamisen kehittämiseen liittyvien prosessien työstäminen jatkuu myös vuonna 2024 jatkuvan oppimisen kärjellä.

Suuren organisaation haasteita, joita henkilöstön kehittämisen työssäkin kohdataan ovat hierarkkisuus, asioiden jalkauttaminen ja yhteisten toimintamallien löytäminen. Monet tahot toimivat vielä edeltävien organisaatioiden toimintamalleilla erinäisissä asioissa ja toiminnan yhtenäistäminen tulee viemään aikaa.

Myös Pohjois-Savon tilanne sosiaali-, terveys- ja pelastusalan resurssien saatavuuden suhteen aiheuttaa omat haasteensa toiminnalle. Yksityiset organisaatiot kilpailevat resursseista kanssamme ja pienemmillä paikkakunnilla haasteena voivat olla mm. kodin ja työpaikan väliset etäisyydet. Toinen mainittava alueellinen haaste on alueemme korkea sairastavuus verrattuna muihin hyvinvointialueisiin. (Pohjois-Savon hyvinvointialue 2023a.)

Toisen toimintavuotensa hyvinvointialue on aloittanut alijäämäisessä taloustilanteessa ja tästä johtuen sen toiminta on monilta osin uudelleen tarkastelussa heti alkuvuonna yhteistoimintamenettelyssä. Toimintaa on tarkoitus tehostaa ja yksi tärkeä tavoite on saada jokaisen osaaminen käyttöön, koska jokaisella hyvinvointialueen työntekijällä on yksilöllistä osaamista, josta organisaatio voisi hyötyä enemmän. (Pohjois-Savon hyvinvointialue 2023a.) Tässä yksiköllämme on tärkeä rooli ja myös opinnäytetyöni liittyy vahvasti tähän osa-alueeseen.

2 OSAAMISEN NÄKÖKULMAT

Osaamisen voidaan sanoa olevan organisaation tärkein pääoma (Paloniemi 2006; Eklund 2021, 15). Tämä voimavarana toimiva pääoma koostuu sekä organisaation nykyisistä, että tulevista työntekijöistä (Boudreau & Ramstad 2008, 16) ja sitä on niin organisaatio-, tiimi- kuin yksilötasolla (Kaijala & Tolvanen 2020, 176). Erityisesti sosiaali- ja terveysalalla peruskoulutuksen kautta saavutetaan ammattialakohtaiset perusvalmiudet ja työnantajan tai muun tahon tarjoamalla täydennyskoulutuksilla vastataan tietojen ja taitojen puuttumiseen. Näitä odotuksia sote-ammattilaisten osaamiselle luovat sekä sisäiset, että ulkoiset tekijät. (Kangasniemi, Hipp, Häggman-Laitila, Kallio, Karki, Kinnunen, Pietilä, Saarnio, Viinamäki, Voutilainen & Waldén 2018, 9.)

Yhteistä monelle osaamisen määrittelulle vaikuttaisi olevan tietojen ja taitojen näkemykset. Sumkin ja Tuomen (2012, luku 1.3) mukaan työn tekeminen edellyttää osaamista ja perinteinen osaamisen määritelmä koostuu tiedoista, taidoista ja kokemuksesta. Myös Hätönen (2007, 12) ja Kamensky (2015, 159) pitävät tietoja ja taitoja (know-how) osaamisen tekijöinä, mutta heidän mukaansa näkemys jää kapea-alaiseksi, jos määritelmä tehdään vain tältä kannalta. Hätönen (2007, 12) kuvaa osaamista tietojen ja taitojen monipuoliseksi yhdistelmäksi, jossa omataan kykyä työskennellä ryhmässä, organisoida omaa työtä, mukautua ja joustaa tilanteen mukaan, ajatella laaja-alaisesti ja tehden arviointia toiminnan ja minän osalta, samalla kehittyen ja kehittäen toimintaa. Osaaminen ei ole jotain fyysistä, joka kuluu loppuun, vaan se jalostuu käytön myötä ja saavuttaa enemmän arvoa (Hamel & Prahalad 1994, 229).

Osaamiskäsitteen rinnalla voidaan käyttää myös kompetenssi-termiä (competence), yksilön pätevyyttä ja kouluttautumista johonkin tiettyyn tehtävään tai kykyä suoriutua työtehtävistä vaatimusten mukaisesti, ammattitaitoisesti (Viitala 2005, 113; Hätönen 2007, 13). Pätevyyttä voidaan testata esimerkiksi haastatteluiden, kirjallisten tehtävien tai kykytestien avulla (Viitala 2005, 160). Toinen osaamisen rinnalla käytetty termi on ammattitaito, jonka voidaan kuitenkin katsoa olevan määritteenä kapeampi, kuin osaamisen (Ranki 1999, 21). Toinen määrite ammattitaidosta pitää sisällään tietojen ja taitojen hallintaa, siihen liittyvää vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja ja työn kehittämistä (Räsänen 2000, 168; Aarnikoivu 2010, 65). Muita osaamiseen liittyviä termejä ovat esimerkiksi kyvykkyys, jolla tarkoitetaan osaamisen hyödyntämistä, sitä mitä saadaan aikaiseksi ja taidolla taas opittua kykyä, josta suoriudutaan hyvin (Kaijala & Tolvanen 2020, 57).

2.1 Yksilön osaaminen

Yksilön osaaminen luo perustan hänen onnistumisellensa ja kehittymisellensä työtehtävässä ja työyhteisössä, samalla tämä osaaminen on osa organisaation osaamisvarantoa, jonka kautta prosessit ja toimintamallit, sekä muu näkyvä tietämys kehittyvät (Viitala 2005, 109). Työssä opitun käytännön, eli praktisen tiedon ja opintojen kautta saadun teoreettisen, eli formaalisen tiedon yhdistämiseen vaikuttavat yksilön metakognitiiviset tiedot ja taidot, eli hänen motivaationsa, itsensä arviointi ja reflektointi. Näistä tekijöistä muodostuu yksilön ammatillinen osaaminen. (Paloniemi 2006.) Ammatillinen osaaminen tunnetaan myös substanssiosaamisena (Hätönen 2011, 15).

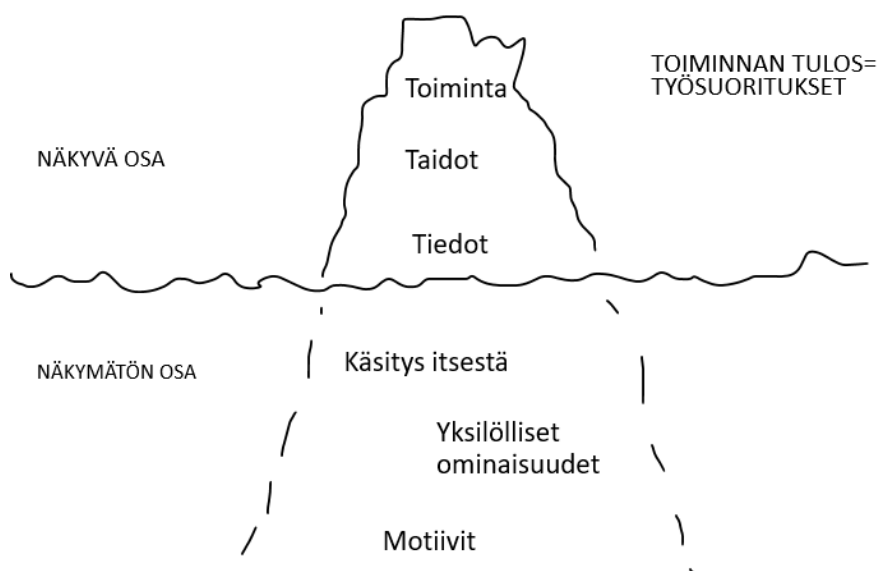
Yksilön kannalta on tärkeää ymmärtää, miten hänen työnsä kytkeytyy työparin ja ryhmän työhön, sekä sitä kautta organisaation työhön, jolla on vaikutusta yhteiskuntaan ja sen toimivuuteen. Työn

kokonaiskuvan ymmärrystä auttavat käsitykset esimerkiksi laadun vaatimuksista ja kilpailutilanteesta. Näiden perusteella yksilö toimii työssään. (Räsänen 2000, 143.)

Työnantajan ja työntekijän välillä on psykologinen työsopimus, kun työntekijä ajattelee työnantajan panostavan hänen osaamisensa kehittämiseen, jonka vastapalveluksena työntekijä sitoutuu työnantajaan. Työnantajan näkökulmasta yksilön oletetaan olevan kiinnostunut osaamisensa kehittämisestä ja toimimaan omatoimisesti, vastapalveluksena työnantaja mahdollistaa osaamisen kehittymisen. (Aarnikoivu 2010, 25, 27; Sydänmaalakka 2012, 169–170.)

Hätönen (2007, 14–15) kuvaa yksilön osaamista Spencerin ja Spencerin (1993, 9–11) jäävuorimallilla (kuva 1). Malli jakaa osaamisen kahteen osaan, näkyvään ja näkymättömään osaan. Näkymätön osa luo perustan näkyvälle osaamiselle. Näkymätöntä osaa on vaikea mitata tai mitenkään konkretisoida, koska hiljainen tieto tai piilevä osaaminen ovat piilossa organisaation rakenteissa ja yksilön mielessä. Yksilön ominaisuuksilla reagoida ja vastaanottaa tietoa, tiedostetuilla ja tiedostamattomilla motiiveilla ja käsityksellä itsestä on vaikutusta yksilön toimintaan erilaisissa tilanteissa ja nämä näkyvät hänen työsuorituksessaan. (Hätönen 2007, 14–15 mukailien Spencer & Spencer 1993, 9–11.)

Myös Juell-Skielse & Askerfelt (1997, 16) ja Eklund (2012, 86, 71) painottavat motivaation ja itseensä uskomisen vaikutusta työntekijän työsuoritukseen ja sitoutumiseen. Jos työntekijä joutuu astumaan epämukavuusalueelle oppiakseen uutta, on tärkeää, että hän ymmärtää, miksi tämän asian opettelu on tärkeää organisaation ja hänen itsenä kannalta (Sutinen & Kuitunen 2018, 146). Myönteinen lopputulos saavutetaan, kun työntekijän motivaatio on hänen oman toimintansa tuotos, jota hän arvostaa (Kaplan & Norton 2007, 298).



KUVA 1. Jäävuorimalli yksilön osaamisesta (Hätönen 2007, 15)

Osana yksilön näkymätöntä osaamisen osa-aluetta ovat myös yksilön ura-ankkurit, jotka heijastavat yksilön arvoja sekä asenteita ja joiden perusteella hän tekee päätöksiä työuraansa koskien. Päätösten taustalla voivat vaikuttaa mm. elämäntyyli, haasteiden hakeminen, itsenäisyys ja turvallisuushakuisuus. Ura-ankkurit muuttuvat harvoin yksilön elämän aikana. (Aarnikoivu 2010, 47.)

Näkymättömään osaan voida lukea myös yksilön hiljainen tieto. Yksilön hiljaisen tiedon (tacit knowledge) siirtäminen ja jakaminen on muodostanut uuden haasteen organisaatioille, joka vaatii uudenlaisia toimintatapoja ja ohjausta tiedon esille saamiseksi (Ojala 2008, 26). Hiljainen tieto on jotain, mitä yksilön on vaikea pukea sanoiksi, kuten asioiden vaistoaminen ja kokemuksen myötä muodostuneet näkemykset (Nonaka & Takeuchi 1995, 8; Ranki 1999, 29; Ojala 2000, 169–170; Paloniemi 2006). Hiljaisen tiedon esiin saaminen vaatii sen haltijalta tunnistamista ja kykyä kommunikoida asiasta, sekä organisaatiolta turvallista ympäristöä tiedon jakamiselle. Tosin organisaation muutokset voivat luoda esteen tiedon jakamisen motivaatioon ja tieto pidetään mieluummin itsellään yksilön kilpailuedun ylläpitämiseksi. (Viitala 2005, 132.)

Jäävuorimallin näkyvää yksilön osaamisen osaa voidaan mitata. Siihen kuuluvat yksilön tiedot, joita tulee hyödyntää sopivissa tilanteissa ja taidot, joiden avulla yksilö kykenee suoriutumaan henkisesti ja fyysisesti erilaisista tehtävistä. Tiedot ja taidot yhdessä ohjaavat yksilön toimintaa. (Hätönen 2007, 14 mukaillen Spencer & Spencer 1993, 9–11.) Myös kokemus on tärkeä osa yksilön osaamisen kokonaisuutta ja sen myötä yksilö oppii uutta, kun hän yhdistää uutta ja vanhaa tietoa, sekä kykenee ymmärtämään uutta tietoa (Ranki 1999, 27; Ojala 2000, 104). Kokemuksen myötä yksilö tuntee osaavansa enemmän ja pystyvänsä tekemään töitä itsenäisesti (Paloniemi 2006).

Yksilön osaaminen voidaan jakaa myös perusosaamiseen ja ydinosaamiseen. Yksilöllinen perusosaaminen käsittää ne välttämättömät osaamiset, joita työntekijä tarvitsee suoriutuakseen työstä. Myös tätä osaamista tulee aika ajoin kehittää. (Hätönen 2007, 26.) Organisaation lisäksi myös yksilöllä voi olla ydinosaamista, jonka voidaan kuvata olevan osaamisten yhdistelmä, joka erottaa hänet muista työntekijöistä työmarkkinoilla ja luo hänelle yksilöllisen kilpailuedun (Hätönen 2007, 19). Yksilölle osaaminen luo itseluottamusta ja sujuvuutta työtehtävien hoitamiseen, sekä hän kokee saavansa arvostusta. (Viitala & Uotila 2014, 102; Kultalahti, Viitala, Hujala & Kekäle 2023, 649). Ollilan (2004, 38) tutkimuksessa yksityisten ja julkisten sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden johtajat toivoivat henkilöstön uskaltavan ottaa enemmän vastuuta työyhteisössä.

Toisenlaisen ajatuksen yksilön ydinosaamisesta esittävät Ranki (1999, 23) ja Hamel & Prahalad (1994, 223), jotka ovat sitä mieltä, että ydinosaamisen käsitettä ei tulisi liittää osaksi yksilön osaamista, koska ydinosaamisen ajatus on organisaation eri toimintojen ja yksiköiden kokonaistoimivuudessa. Tätä tukee myös Aaltosen & Wileniuksen (2002, 156) ajatus siitä, että yksilön menestyksen takana on vain 10 % tietoon ja taitoon perustuvaa kovaa osaamista, 30 % kykyä markkinoida tätä osaamista ja suurimpana 60 % sosiaaliset verkostot.

Aarnikoivu (2010, 45) tuo esiin Deci & Ryan (1985) mallin yksilön tarpeista, jotka ovat kompetenssin, autonomian ja yhteenkuuluvuuden tarpeet. Kompetenssin tarpeen kautta yksilö haluaa vaikuttaa työelämässä, oppia ja hallita työtehtävänsä. Autonomian tarve liittyy mm. tarpeeseen päättää itse

asioista ja tehdä valintoja. Kolmas yhteenkuuluvuuden tarve liittyy työyhteisöön kuulumiseen ja hyväksytyksi tulemiseen. (Aarnikoivu 2010, 45.)

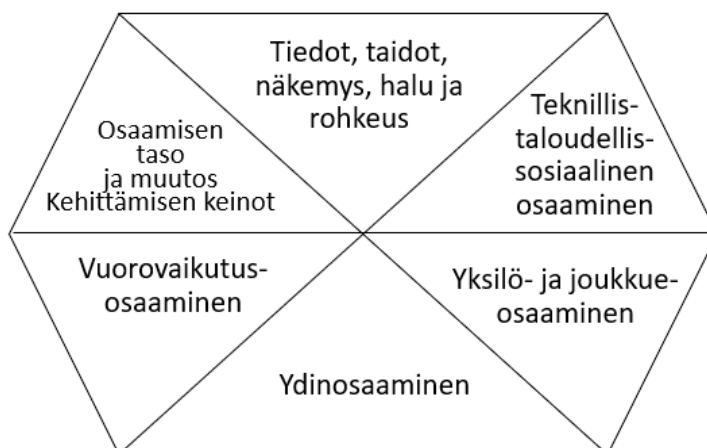
Osaamisen rinnalle voidaan nostaa työelämätaitojen käsite, joka pitää sisällään paitsi ammattitaidon, myös ne muuta taidot ja osaamisen, joiden avulla voimme toimia työelämässä (Aarnikoivu 2010, 16). Työelämätaidot voidaan jakaa kolmeen pääteemaan, jotka ovat urahallinnan taidot, tähän kuuluu mm. ammatinvalinta, työtehtävään liittyvä osaaminen ts. ammattitaito ja yleiset valmiudet, taidot ja kyvyt, jotka eivät ole työtehtäväkohtaisia. Yleisiin taitoihin kuuluu mm. työyhteisötaidot. (Aarnikoivu 2010, 39.)

Yksilön osaamisesta, kyvyistä ja arvoista muodostuu osa organisaation inhimillisestä pääomasta, jotka mahdollistavat sen toiminnan ja kilpailukykyyn (Viitala, Järnlström & Uotila 2014, 5). Organisaation markkina-arvo muodostuu yhä enemmän aineettomasta varallisuudesta, kuten inhimillisestä pääomasta (Boudreau & Ramstad 2008, 20). Inhimillisen pääoman laatua tai sisältöä voidaan mitata esimerkiksi testien avulla ja vaikuttavuutta organisaation menestyksellä (Koskinen 2021, 16–17, 65).

2.2 Organisaation osaaminen

Yksilöiden osaamisesta muodostuu ryhmän ja tiimien osaaminen (Sanchez 2001, 6; Viitala 2005, 177; Ojala 2008, 53). Tämä vaatii sen, että jokainen yksilö on valmis keskusteluun, ymmärtämään erilaisia näkökantoja, ideoimaan ja yhdistelemään tietoa (Viitala 2005, 177; Senge 2006, 10). Tiimin yhteistyöstä muodostuu tiimihenki, jonka avulla voidaan saavuttaa asetettuja tavoitteita (Ojala 2000, 184). Yksilöiden ryhmäytymisen ja vuorovaikutuksen kautta muodostuu organisaation osaaminen (Nonaka & Takeuchi 1995, 13). Näin ollen organisaation osaamisesta ei voi puhua ilman yksilön osaamista.

Kuvassa kaksi on laajempi tapa kuvata osaamista, joka koostuu kuudesta osatekijästä. Tietoa tarvitaan työelämässä yhä enenevässä määrin, se toimii päätöksenteon pohjana ja ohjaa päivittäistä toimintaamme (Kamensky 2015, 159). Tietoa kertyy yksilön elämän varrella opinnoissa, kokemusten kautta ja työelämässä. Sen sijaan suurin osa työelämässä tarvittavista taidoista kertyy työuran aikana. (Kamensky 2015, 160.)



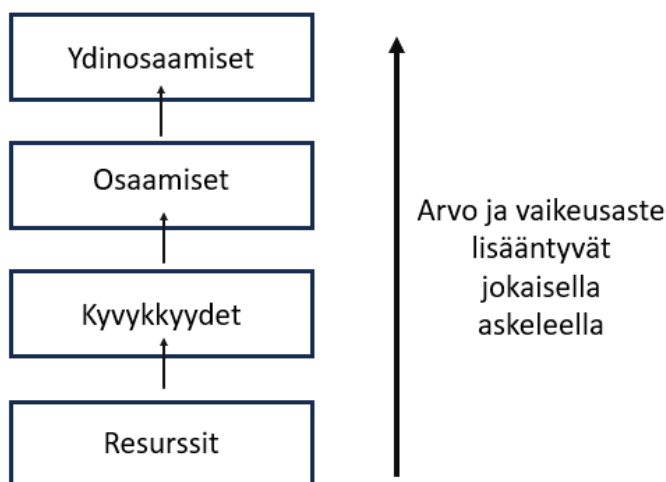
KUVA 2. Osaamisen tärkeimmät näkökulmat (Kamensky 2015, 159)

Tieto- ja taitoperustan lisäksi tärkeä osaamisen elementti on yksilön ja organisaation kyky ymmärtää asioiden syvempiä merkityksiä, nähdä asiakokonaisuuksia ja näiden välisiä vuorovaikutussuhteita. Näkemysosaaminen karttuu yleisimmin monipuolisen kokemuksen myötä. Näkemysten lisäksi tärkeässä roolissa on yksilön positiivinen motivaatio oman työnsä tekemiseen, rohkeus tehdä päätöksiä, toimia työssä ja siinä eteen tulevilla tilanteilla. (Kamensky 2015, 161–162, 167, 169.) Tähän linkittyy myös Sydänmaalakan (2012, 112) käsitteellisen osaamisen määritelmä, jota oletetaan tänä päivänä tietoyritysten työntekijöiltä. Se pitää sisällään olennaisten ja mahdollisten asioiden hahmottamisen taidon ja strategisen ajattelutavan.

Teknillis-, taloudellis- ja sosiaalisen osaamisen ominaisuuksien välillä on yhteys, joka vaatii jälleen osajaltaan laaja-alaista näkemystä (Kamensky 2015, 170). Myös Sydänmaalakka (2012, 112) nostaa teknisen osaamisen yhdeksi tärkeäksi osaamiseksi organisaatioille.

Kamensky (2015, 173) perustelee yksilö- ja joukkueosaamisen näkökulmaa seuraavasti: ”Ihminen on yrityksen ainut resurssi: ihmiset ovat kaikkien muiden resurssien ja osaamisen taustalla”. Yksilön osaamisen kannalta tärkeimpiä vuorovaikutustaitoja ovat muun muassa itsensä ja erilaisten ihmisten tuntemus ja tilannetaju (Kamensky 2015, 217). Yksilöt muodostavat joukkueen osaamisen ja joukkueen menestymiseen vaikuttavat muun muassa sen yksilöiden keskinäinen luottamus ja erilaisuuksien hyväksyminen, toisaalta myös sen hyödyntäminen. Myös organisaation rakenteella ja tavoitteilla on vaikutusta, sekä sillä miten samansuuntaiset ne ovat yksilön tavoitteiden kanssa. (Kamensky 2015, 174–180.) Sydänmaalakka (2012, 112) määrittää myös ihmisosaamisen yhdeksi osaamisen osa-alueeksi, koska hyvällä ihmisten johtamisella on suora vaikutus työntekijöiden motivaatioon.

Neljäs kuvassa kaksi esiin tuleva tärkeä osaamisen osa-alue on ydinosaaminen, joka on strategista osaamislähtöistä ajattelua. Ydinosaaminen on jokaisella organisaatiolla ainutlaatuinen, joka syntyy vuosien toiminnan ja kokemusten tuloksena. (Kamensky 2015, 183.) Kuvassa kolme Lönnqvist, Kujansivu & Antola (2005, 84) kuvaavat resurssien suhdetta ydinosaamiseen ja ydinosaaminen muodostumista Javidan (1998) luomalla mallilla, jossa resurssit muodostavat perustan kyvykkyyksien muodostumiselle. Kyvykkyyksinä voidaan pitää prosesseja ja työn sisältämä yksittäisiä toimintoja ja rutiineja, joissa resurssit ovat osallisina. Kun yksittäiset kyvykkyydet yhdistyvät yksikkötasolla, muodostuu osaamista ja kun tämä osaaminen yhdistyy useita organisaation yksiköitä koskevaksi, voidaan puhua ydinosaamisesta. Osaamisen arvo kasvaa jokaisella askelmalla, samoin kuin sen vaikeusaste kasvaa. (Lönnqvist ym. 2005, 84)



KUVA 3. Resurssien hierarkkinen suhde ydinosaamisiin (Lönqvist ym. 2005, 84)

Kettunen (2008, 142) on eri mieltä kokemuksen merkityksestä ydinosaamisessa ja nostaa esiin tulevaisuusajattelun tärkeyden ydinosaamista määritettäessä, hänen mukaansa menneisyyttä tai nykyistä toimintaa ei tulisi huomioida määrittelyssä ollenkaan, jolloin organisaation aiemmalla toiminnalla kokemuksilla ei saisi olla vaikutusta ydinosaamista määrittäessä. Myös Starkey, Tempest & McKinlay (2004, 97–98) tuovat esiin vastaavanlaisen näkökannan, heidän mukaansa ydinosaaminen voidaan nähdä hyödyllisenä tietyn ajanjakson, mutta sen jälkeen se muuttuu itseään vastaan ja estää toimintaa. Hätönen (2011, 14) taas kuvaa ydinosaamista jokaista organisaation työntekijää koskettavana pitkäaikaisena kilpailuedun tuottajana, mutta silti jatkuvasti kehittyvänä ja palveluiden kautta uudistuvana osaamisena.

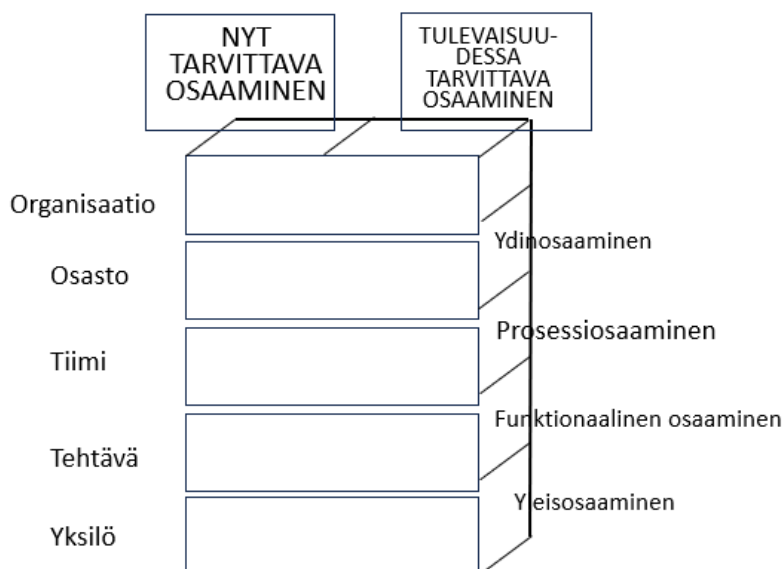
Joka tapauksessa ydinosaamisen kautta on mahdollista luoda kilpailuetua verrattuna vastaaviin toimijoihin (Saru 2006, 105; Sumkin & Tuomi 2012, luku 1.1; Sydänmaalakka 2012, 78). Tosin, mikäli kaikilla toimijoilla on samat ydinosaamiset, ei synny kilpailuetua ja organisaation tulisi tarkastella ydinosaamistaan uudestaan (Kettunen 2008, 141). Siksi ydinosaamisen tulisi koostua monista taidoista ja järjestelmistä, sekä niiden toimintaketjuista, jotta se on vaikeasti kopioitavissa (Lönqvist ym. 2005, 85). Heikkojen signaalien tarkastelu voi tuottaa organisaatiolle täysin uuden toiminnan tai muutoksen toimintamalliin ja luoda sitä kautta ratkaisevan kilpailuedun (Aaltonen & Wilenius 2002, 108). Suomalaisissa organisaatioissa ei olla vielä omaksuttu pienellä todennäköisyydellä toteutuvien, mutta mahdollisen suuren vaikutuksen omaavien heikkojen signaalien tarkastelua (Mannermaa 2004, 31, 44). Näiden vaikutukset voivat olla negatiivisia tai positiivisia (Mannermaa 2004, 31, 44; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 150).

Sydänmaalakka (2012, 144, 146) kuvaa ydinosaamista abstraktina kokonaisuutena, joka koostuu osaamisalueista, näitä on yleensä 5–10 ja niiden voidaan sanoa olevan erilaisten osaamisten, järjestelmien ja prosessien yhdistelmiä. Viitala (2005, 236–237) tuo esiin näkemyksen, jonka mukaan esimerkiksi tukipalvelut ja -prosessit, kuten toimistopalvelut, markkinointi ja IT-tukipalvelut ostetaan usein ulkopuolelta, jotta voidaan taata parempi osaamisen taso. Näin ollen näitä ulkopuolelta ostet-

tuja palveluita ei Viitalan mukaan laskettaisi oman organisaation ydinosaamiseen mukaan. Mm. Henkilöstöhallinnon ja talouden osaamisen voidaan nähdä olevan geneeristä osaamista, joka voidaan ulkoistaa (Ojala 2008, 54). Myös Joki (2021, 116) on samaa mieltä siitä, että ydinosaaminen tarkoittaa niitä organisaation toiminnan kannalta oleellisia toimintoja, jotka tehdään itse. Muita ydinosaamiseen liittyviä määrittäjiä ovat mm., että sen voidaan nähdä olevan organisaation eri strategiset liiketoiminta-alueet (Hamel & Prahalad 1994, 36; Kamensky 2015, 183) ja asiakasnäkökulma tulisi huomioida ydinosaamista määritettäessä, vaikka se ei suoraan näkyisikään asiakkaalle (Hamel & Prahalad 1994, 225).

Eri osaamisen näkökulmia käsitellessä ovat sosiaalisuus, ja vuorovaikutussuhteet nousseet monen näkökulman kohdalla esiin. Vuorovaikutus- ja ryhmässä työskentelyn taidot ovat tärkeitä nykypäivän osaamisen tekijöitä (Hätönen 2007, 7). Vuorovaikutuksella on myös tärkeä merkitys innovatiivisuudessa (Sanchez 2001, 151; Ojala 2008, 24; Vilkkä 2021b, luku 1). Prahalad & Ramaswamy (2004, 109) suosittelevat katsomaan oman organisaation ulkopuolelle ja luomaan verkostoja, joiden osaamista organisaatiot voivat hyödyntää. Kamensky (2015, 213) mukaan mitä suurempi organisaatio on, sitä enemmän on erilaisia vuorovaikutussuhteita ja tämän takia niiden määrää tulisi myös tarkastella tuottavuuden kannalta. Esimerkkinä hän nostaa esiin organisaation hierarkian, joka saattaa lisätä turhia vuorovaikutussuhteita, kun asioita tulee viedä eri tahoille käsiteltäväksi ja hyväksyttäväksi. Hierarkisuus voi toimia myös osaamisen hyödyntämistä estävänä tekijänä (Kangasniemi 2018, 80).

Kamensky'n osaamisen tärkeimpien näkökulmien mallin rinnalle voidaan tuoda myös Sydänmaalakan näkemys osaamisen näkökulmista. Sydänmaalakka painottaa osaamisen näkökulmien määrittelyn tärkeyttä, koska muutoin osaamisen käsite saattaa jäädä sekavaksi kuulijalleen. Kuvassa neljä on Sydänmaalakan osaamisen tasojen malli, jossa on kolme eri ulottuvuutta: vasemmalla ovat organisaation eri tasot, oikealla osaamisen sisällöt ja keskellä nyt tarvittavan sekä tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen ulottuvuudet. (Sydänmaalakka 2012, 135–136.)



KUVA 4. Osaamisen tasot (Sydänmaalakka 2012, 135)

Nämä kaikki kuvan neljä mukaiset ulottuvuudet tulisi huomioida puhuttaessa osaamisesta, koska esimerkiksi yksilön osaaminen eroaa organisaation osaamisesta ja tulevaisuudessa tarvittava osaaminen voi pitää sisällään eri asioita, kuin nykyhetkessä tarvitsemamme (Sydänmaalakka 2012, 136). Ydinosaamisen ero muuhun osaamiseen verrattuna on tullut myös esille Kamenskyn osaamisen näkökulmia käsiteltäessä.

Muita tapoja luokitella organisaation osaamista on jakaa osaaminen strategiseen osaamiseen ja lisäksi sen rinnalla olevaan tukiosaamiseen, joka tukee strategisen osaamisen onnistumista. Tällaisena voidaan pitää esimerkiksi tietyissä tapauksissa tietotekniikkaa. Organisaation toiminta edellyttää myös avainosaamista, joka ei ole yhtä tärkeää kuin strateginen osaaminen, mutta jota tarvitaan strategisten toimenpiteiden toteuttamiseen. Organisaation ydinosaamiset muodostuvat näistä kaikista strategisista ja avainosaamisista. (Ojala 2008, 54.)

Ojala (2008, 47) jakaa organisaation osaamisen kolmeen eri osaamisalueeseen, jotka ovat ihmisten tiedoista, taidoista ja asenteista muodostuva henkilöosaaminen, organisaation järjestelmäosaaminen, toimintatavoista ja rakenteista muodostuva rakennepääosaaminen ja suhdetoimintatavoista muodostuva suhdetoimintatavoosaaminen, jossa eri yhteistyökumppanien kautta voidaan kehittää yhdessä tarvittavaa osaamista. Suhdetoimintatavoosaamiseen kuuluvat myös asiakassuhteet ja yrityksen maine (Lönnqvist ym. 2005, 31). Varsinkin rakennepääosaamisella on vaikutusta siihen, että yksilön osaaminen kehittyy organisaation osaamiseksi (Ojala 2008, 62). Kun organisaatiossa määritetään, mitä osaamista kaikilla sen työntekijöillä tulisi olla, aletaan muodostaa yhteistä organisaatiokulttuuria (Hätönen 2011, 8).

Yksi tapa määrittää työelämän osaamista, voisi olla myös tutkintojen kautta. Tähän ottavat kantaa Oosi, Jauhola, Rausmaa & Haila (2020, 13), joiden mukaan jokainen työnantaja määrittää itse sen, mitä osaaminen on. Kun taas viralliset koulutusjärjestelmät määrittävät osaamisen tutkintojen perusteissa. Varsinkin ammatillisessa koulutuksessa, jossa koulutuksen järjestäjällä on lakisääteinen velvoite osaamisen tunnistamisessa ja tunnustamisessa osana henkilökohtaistamisen prosessia. (Oosi ym. 2020, 13, 15.) Oosi ym. (2020, 9, 14) ovat kartoittaneet osaamisen tunnistamisen ja tunnustamisen rakenteita ja käytänteitä Suomessa ja myös ulkomailla. He tuovat tutkimuksessaan esille, että oppimista ja osaamisen kehittymistä voi tapahtua tutkinnon suorittamisen lisäksi esimerkiksi työelämässä, työnantajan tukemana tai harrastuksissa, omaehtoisesti osaamista kehittäen. Tämän takia osaamisen tunnistaminen ei heidän mukaansa voi perustua vain koulutusjärjestelmään ja suoritettuihin tutkintoihin. Kivinen (2008, 174–175) on tutkinut julkisten terveydenhuollon organisaatioiden johtajien ja työntekijöiden ajatuksia osaamisen hankkimisesta ammatillisen peruskoulutuksen kautta. Hänen tutkimuksessaan 93 % esihenkilöistä ja 87 % työntekijöistä olivat sitä mieltä, että kaikkea työelämässä tarvittavaa osaamista ei tarvitse saada ammatillisen peruskoulutuksen kautta. Asioiden tekeminen käytännössä on opettavaisinta (Senge 2006, 23).

2.3 Tulevaisuudessa tarvittava osaaminen

Tämän päivän osaaminen ei takaa organisaation menestystä tulevaisuudessa (Hamel & Prahalad 1994, 35; Joki 2021, 115). Siksi organisaatioiden ei tulisi vain miettiä, mitä voisimme tehdä paremmin (single-loop-oppiminen), vaan panostaa siihen, tehdääkö oikeita asioita, mitä asioita tulisi

tehdä ja millä tavalla niitä tulisi tehdä (double-loop-oppiminen) (Sanchez 2001, 29; Aaltonen & Wilenius 2002, 74, 182; Starkey ym. 2004, 43). Tämä oppimisen tapa perustuu paljolti johdon strategiiseen näkemykseen siitä, mitkä organisaatiolle arvoa tuottavat toiminnot vievät organisaatiota kohti tavoitteita (Sanchez 2001, 29). Ennakoinnissa voi hyödyntää mm. skenaariotyöskentelyä, heikkoja signaaleja, SWOT- tai kilpailija-analyysiä (Aaltonen & Wilenius 2002, 74, 182). Tosin Mannermaan (2004, 40) mukaan julkisissa organisaatioissa skenaario- ja strategiatyöskentelyä ei tehdä riittävällä tulevaisuuspohdinnalla, koska niissä halutaan saada nopeasti käytäntöön vietäviä ratkaisuja.

Tulevaisuuden osaamistarpeiden tarkastelua voidaan tehdä aina strategian päivityksen yhteydessä, Ojala suosittelee tekemään laajemman tarkastelun vähintään kahden vuoden välein (Ojala 2008, 108). Tulevaisuuden osaamista määritettäessä tulee huomioida organisaation johdon asettamat liiketoimintatavoitteet, mitä tuotteita tai palveluita tulevaisuuden asiakkaamme käyttävät ja tarvitsevat, sekä löytyykö organisaatiosta osaamista tähän (Joki 2021, 129).

Tulevaisuuden tarvittavaa osaamista ei pystytä täysin ennustamaan, mutta erilaisia visioita tulevaisuuden osaamistarpeista voidaan luoda organisaatioissa. Tässä visioinnissa on tärkeää ymmärtää se, että muutos on pysyvää ja yksilöiden muutosvalmiutta tulisi vahvistaa, jotta muutos ei aiheuttaisi vastarintaa. (Hätönen 2007, 57.) Osaaminen vanhenee nopeammin kuin ennen (Linturi & Kuusi 2018, 147; Kultalahti ym. 2023, 649). Muutoksesta muodostuu syy oppia ja oppimisen kautta pystytään toteuttamaan tarvittava muutos (Ojala 2000, 97; Sanchez 2001, 6). Koska henkilöstön osaamista ei voida uudistaa hetkessä, kuten ei myöskään tarvittavaa osaamista voida luoda heti tarpeen esiin noustessa, tulisi organisaatioiden panostaa onnistuneeseen muutosprosessiin, jonka myötä tavoiteltu osaaminen saadaan johdettua menestyksekkäästi käytäntöön (Laine 2017, 46). Myös Eklund (2021, 46) nostaa muutokkyvyn tärkeimmäksi tulevaisuuden ominaisuudeksi organisaatioissa. Organisaation resilienssillä, eli kyvyllä selviytyä ja muuttua ennakoimattomissa ja yllättävissä tilanteissa, on vaikutusta myös tehokkuuteen ja nopeuteen, millä muutos tapahtuu (Sutinen & Kuitunen 2018, 162). Organisaation resilienssin kyvyn voi tuhota kokonaan ja kehittää tai rakentaa uudelleen, yksilöt ja esihenkilöt voivat toiminnallaan vaikuttaa resilienssin kyvykkyyteen harkittujen toimenpiteiden kautta (Bell 2020, 18).

Erilaiset yhteiskunnan muutokset asettavat vaatimuksia, eli kvalifikaatiota, yksilön työelämän valmiuksille. Yksilöllä tulee olla valmius muuttaa ja kehittää omaa valmiuttaan. (Vilka 2021b, luku 1.) Työ2030 – Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelman & Työterveyslaitoksen (Alasoini, Selander, Antila, Hakonen, Lyly-Yrjänäinen & Näätänen 2023, 3) tutkimusaineistossa tuodaan esiin julkisten organisaatioiden uudistumis- ja kehittymistarve tuottavuuskasvun vauhdittamiseksi seuraavilla neljällä osa-alueella:

1. Digitaalisen teknologian hyödyntäminen organisaation kehityksessä ja uudistumisessa, jota varten johto ja henkilöstö tarvitsevat kyseisen osa-alueen osaamisen parantamisesta.
2. Henkilöstön osallistaminen kehittämiseen, jonka kautta parannetaan johdon ja henkilöstön välistä luottamusta.
3. Oppimisen tuominen osaksi työarkea, koska esimerkiksi digitalisaation vaatima osaamisen uudistamisen vauhti on nopea.

4. Hyvien käytäntöjen jakaminen verkostojen kautta. Verkostojen kautta opitaan ja kehitetään uutta.

(Alasoini ym. 2023, 3)

Digiosaamisen tilannetta organisaatioissa ja sen kehittämisen tarvetta on tutkittu paljon. Valtioneuvoston kanslian (Pennanen, Jansson, Torkki, Harjumaa, Pajari, Laukka, Lakoma, Härkönen, Verho, Martikainen, Kouvonen & Leskelä 2023, 27–28) vuonna 2023 julkaisemassa selvityksessä nousi esiin Itä-Suomen hyvinvointialueiden digiosaamisen kehittämisen tarve. Selvityksen mukaan osa hyvinvointialueista arvioi kykynsä tuottaa digipalveluita asteikolla 0–5 keskiarvoa (2,99) paremmaksi, kun Itä-Suomen osalta vastaava luku (2,3) jäi alle keskiarvon (Pennanen ym. 2023, 27–28). Digiosaamisen kehittämiseksi tulisi henkilökuntaa kouluttaa mm. palvelumuotoilun, selkokieliisyyden, asiakasdigiohjauksen ja -kouluttajataitojen saralla (Pennanen ym. 2023, 35–36, 45). Myös vastaava digiosaamisen kehittämisen tarve terveydenhuollon ammattilaisten kliinisen osaamisen alueena on noussut esiin Suomen ja Ruotsin terveydenhuollon ammattilaisille tehdyssä tutkimuksessa (Jarva, Mikkonen, Andersson, Tuomikoski, Kääriäinen, Meriläinen & Oikarinen 2022, 79).

HR-barometrikyselyyn vastanneet yksityisen ja julkisen sektorin henkilöt olivat laajasti sitä mieltä, että tulevaisuudessa organisaatiot kohtaavat uuden osaamisen hankkimisen ja kehittämisen haasteen, johtuen saatavilla olevien valmiiden osaajien vähäisestä määrästä (Viitala & Uotila 2014, 103). Mikä on haasteellista, koska osaamisen kehittämiseen panostuksen odotetaan tuottavan yhä nopeammin tuottoa organisaatiolle (Viitala & Uotila 2014, 106). Myös Ollila (2004, 30) ja Boudreau & Ramstad (2008, 40) nimeävät osaajien saatavuuden ja pysyvyyden organisaatioiden tulevaisuuden haasteiksi. Asiakas- ja potilasturvallisuusstrategia ohjaa myös hyvinvointialueiden toimintaa ja sen yhtenä strategisena kärkenä ovat hyvinvoivat ja osaavat ammattilaiset, josta osaavien ammattilaisten pula muodostaa uhkan Suomen tulevaisuuden sosiaali- ja terveydenhuollolle (Sosiaali- ja terveysministeriö 2022, 16, 27).

Hätönen (2007, 7) painottaa tulevaisuusajattelussa tulevaisuudelle tärkeiden osaamisalueiden ja avaintehtävien tunnistamista, sekä niiden kehittämiseen panostamista. Tällaisia voivat Hätösen (2007, 57) mukaan olla muun muassa tietoteknisten järjestelmien lisääntyminen ja siihen liittyvä osaaminen ja verkostoituminen. Myös vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot, itseohjautuvuus, ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaidot ovat tulevaisuudessa vielä tärkeämpiä ja näiden työelämätaitojen osaamisen kehittämiseen tulisi panostaa. Unohtamatta substanssiosaamista. (Eklund 2021, 49.)

Valtioneuvoston vuonna 2018 julkaisemassa sosiaali- ja terveydenhuollon uudistusta koskevassa tutkimuksessa on tutkittu hyvinvointialuemuutoksen tuottavia sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisten osaamistarpeita. Tutkimuksen tulosten mukaan työntekijät kaipaavat lisää osaamista mm. asiakas kohtaamisten moninaisuuteen mm. erilaisissa tilanteissa ja eri kulttuurien kanssa, sekä asiakasohjaukseen monikanavaisesti. Myös ammattiryhmien ydinosoamisen syventäminen, tutkimus- ja kehittämisosaaminen, taloudellisuus ja kustannustietoisuus, tuottavuus ja tehokkuusajattelu, moniammatillinen yhteistyö, työyhteisötaidot, kestävä kehitys sekä prosessiosaaminen nousivat esiin tutkimuksessa sotemuutoksen osaamisen kehittämisen kohteina. Myös tässä tutkimuksessa nousi esiin robotiikan ja digitalisaation tärkeys tulevaisuuden potentiaalisena osaamisena. (Kangasniemi

ym. 2018, 43–46, 71–72.) Digitaalisuuden myötä työntekijöiltä vaaditaan myös uudenlaista turvallisuuteen liittyvää osaamista, mm. tietoturvan ja tietosuojan osalta (Sosiaali- ja terveysministeriö 2022, 35).

Tutkimus esittää sote-ammattilaisten osaamisen jakamista seuraavasti:

- Jaettu osaaminen, joka koskee kaikkia ammattiryhmiä (ns. geneerinen osaaminen).
- Integroitu osaaminen, eri ammattialojen substanssiosaamisen yhdistäminen moniammatillisen yhteistyön keinoin, parantaen palvelun laatua.
- Rajatyöosaaminen, asiakkuuksien tarpeisiin perustuvaa sote-rajat ylittävää tehtävien jakoa.
- Työntekijyysosaaminen, perustuu työntekijän oman osaamisen tunnistamiseen ja sen markkinointiin.

(Kangasniemi ym. 2018, 62–64.)

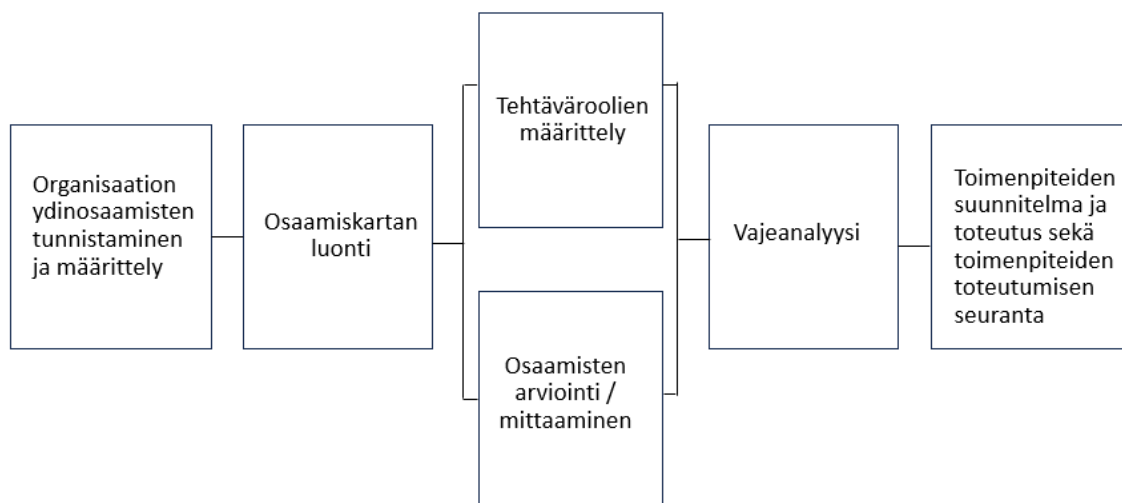
Tulevaisuuden osaamista voidaan tarkastella myös Sitran megatrendien kautta. Megatrendit ovat jotain mihin ei voi vaikuttaa, ne toteutuvat suurella todennäköisyydellä ja ovat myös vaikuttavuudeltaan laajoja ja suuria (Mannermaa 2004, 44). Suoraan megatrendit eivät anna vastausta siihen, mitä osaamista organisaatiossa tulisi tulevaisuudessa olla, mutta välillisesti nämä trendit antavat suunta- viivoja asioille, jotka tulee huomioida kehitystä suunniteltaessa. Megatrendien julkaisemisen tarkoitus on vahvistaa eri tahojen ymmärrystä tulevaisuuden kehityksestä ja siitä, miten voimme yksilöinä ja organisaatioina vaikuttaa tulevaisuuteen. (Dufva & Rekola 2023, 4.) Sitran megatrendien taustalla eivät ole villit kortit, vaan jo julkaisuhetkellä näkyvät pitempi aikaiset muutokset, jotka organisaatioiden tulisi huomioida osana tulevaisuuden toimintaansa. (Dufva & Rekola 2023, 4, 6, 9.) Julkaisussa Dufva & Rekola (2023, 11) tuovat esiin kuinka erilaiset kriisit ovat rapauttaneet demokratiaa ja horjuttaneet luottamusta siihen. Hyvinvointimme haasteet kasvavat mm. väestön ikääntymisen ja mielenterveyden ongelmien myötä. Digikehitys ulottuu kaikille elämän osa-alueille, toisaalta kaiken kehityksen myötä kulutamme luonnonvaroja aivan liikaa, vaarantaen hyvinvointimme. Kaikilla megatrendeillä on vaikutusta myös talouteen, nykyisellään se vaarantaa hyvinvointimme ja luonnonvarat. Näitä megatrendejä ei tulisi tarkastella erikseen, vaan aina yhdessä, koska ne vaikuttavat toisiinsa. (Dufva & Rekola 2023, 9, 11.)

Työelämän trendit 2024 tutkimus on tehty HR-työtä tekeville ja siinä nostetaan erityisesti vuoden 2024 olennaisimmaksi työelämään vaikuttavaksi megatrendiksi tekoäly, sen hyödyntäminen, oppiminen ja vaikutus työhön. Muita tutkimuksessa nimettyjä megatrendejä ovat ilmastonmuutos ja luonnonvarat, sekä väestön monimuotoisuus ja hyvinvointimme haasteet. (Varamäki ym. 2024, 4).

Myös Deloitteen Human Trends Capital-tutkimuksen (2023) mukaan teknologia tulisi nähdä tulevaisuudessa yksilöiden ja tiimien toiminnan tehostajana, ei tuottavuuden parantajana. Tutkimuksessa korostui myös kestävä kehityksen arvostaminen, mutta toisaalta sen haasteellisuus taloudellisuuden kanssa.

3 OSAAMISEN HALLINTA

Osaamisen hallinnan voidaan sanoa sisältävän ne osaamisen johtamisen ja kehittämisen toimenpiteet, joissa strategijahtoisesti kartoitetaan organisaation, yksiköiden ja yksilöiden osaamisvaatimukset (Valtion työmarkkinalaitos 2000, 9). Kuvassa viisi havainnollistetaan, miten osaamisen johtamisen ja kehittämisen eri tehtävät nivoutuvat yhteen. Ensiksi tulee tunnistaa organisaation kilpailuetua luovat ydinosaamiset ja luoda osaamiskartta, jossa määritetään osaamisalueet organisaatio- ja yksilötasolla. (Juell-Skielse & Askerfelt 1997, 25, 34.)



KUVA 5. Osaamisen johtamisen ja kehittämisen kentät (Juell-Skielse & Askerfelt 1997, 9)

Kun on määritetty yksilö- ja organisaatiotason osaamiset, arvioidaan ne tehtävääroolit, joita nämä toiminnot koskevat. Tehtävääroolilla tarkoitetaan organisaation toiminnan kannalta tärkeitä ja vaikiintuneita ammatti- ja tehtäväkokonaisuuksia. Osaamisen arviointia varten tulee päättää menettelytapa, jolla henkilöarvioinnit suoritetaan. Kun osaamisen arviointi on suoritettu, voidaan verrata yksilöiden osaamista organisaation osaamistavoitteisiin. Osaamisvajetta voi olla organisaatio- ja yksikötasolla (Juell-Skielse & Askerfelt 1997, 39, 44, 55) ja se muodostuu nykyisen osaamisen ja tavoitellun osaamisen väliin jäävästä kuilusta (Ranki 1999, 15). Tätä tietoa hyödynnetään osaamisen kehittämisen keinoja suunniteltaessa ja henkilöstövoimavarojen johtamisessa (Juell-Skielse & Askerfelt 1997, 55; Kaijala & Tolvanen 2020, 177). Deloitte Human Trends Capital-tutkimuksen (2023) mukaan organisaation tulisi luottaa yksilöihin niin, että he saisivat tehdä töitä taitojensa ja kiinnostuksensa mukaisesti laajentaen osaamistaan tehtäviin, jotka liittyvät nykyisen tehtävän mukaiseen osaamiseen. Tämä osaamisen laajentaminen on hyödyllistä sekä yksilöille, että organisaatiolle (Deloitte, 2023).

Organisaation henkilöstövoimavarat koostuvat henkilöstön osaamisesta, sekä henkilöstön määrästä ja rakenteen monipuolisuudesta (Ranki 1999, 18). Suomessa menetetään eläköitymisen myötä paljon resursseja ja osaavaa työvoimaa. Työelämään tulevien määrä ja heidän osaamisensa eivät korvaa suoraan tätä menetettyä työvoimaa. (Viitala & Uotila 2014, 99.) Osaamisen johtaminen on osa henkilöstösuunnittelua ja sen tarkoituksena on organisaation tavoitteiden mukaisen osaamisen turvaaminen nyt ja tulevaisuudessa. Osaamisen johtamisen kautta pystytään vastaamaan mm. siihen

mitä osaamista organisaatiossa tarvitaan, mitä osaamista organisaatiossa on ja kenellä, mikä on poistuvan osaamisen määrä ja uusien osaajien tarve, sekä mitä osaamista tulisi ostaa ulkopuolelta. (Viitala 2005, 38, 234.)

Myös osaamisen hallintaan ja siirtymiseen liittyvät järjestelmät ovat osaamisen johtamisen keskiössä (Laine 2017, 59). Oppimista tulisi seurata järjestelmän kautta, joka pystyisi tuottamaan tietoa oppimisen kautta saavutetusta osaamisen kehittymisestä sekä yksilön, että organisaation tasolla ja myös ehdottamaan yksilölle oppimispolkuja (Paine 2021, 186–187). Haasteelliseksi näissä järjestelmissä on muodostunut osaamistiedon määrän hallinnointi, koska osaamisia on määrällisesti paljon, joten niitä on pitänyt lajitella eri tasoihin, es. strategiaan ja avainosaamisiin (Ojala 2008, 186).

3.1 Osaamisen tunnistaminen ja arviointi

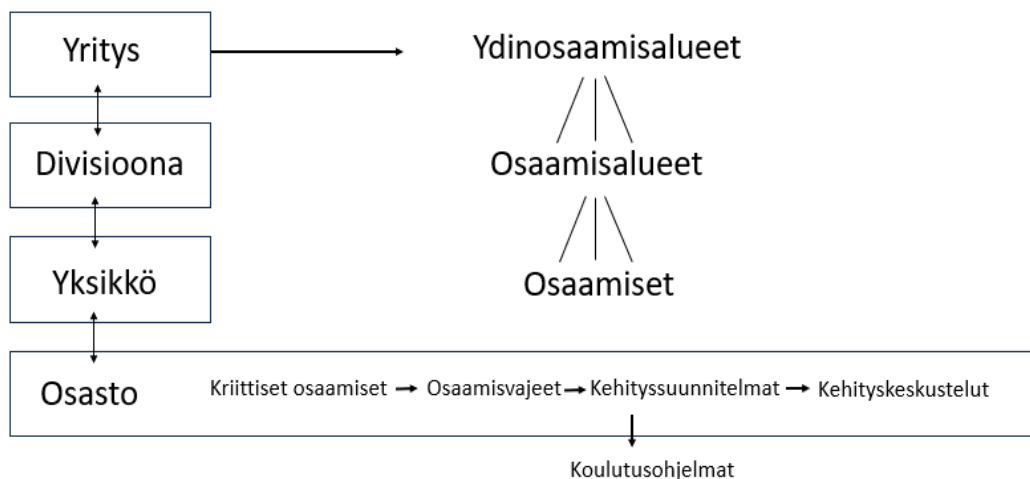
Työntekijöiden työsuoritusten laatua on arvioitu työelämässä jo pitkään. Osaamisen arviointi on tärkeä työkalu organisaatioille ja johdolle mm. henkilöstösuunnittelun, kehittämistoimenpiteiden ja yksilön oppimismotivaation näkökulmista. Työntekijälle arvioinnin hyödyt näkyvät mm. urasuunnittelussa ja palkitsemisessa. Aiemmin puhuttiin tavoitteiden saavuttamisesta ja sitä kautta saavutettujen tulosten arvioinnista, nykypäivänä keskitytään puhumaan osaamisen (competence) tai suoritusten arvioinnista (performanse assesment). (Viitala 2005, 152–153.)

Osaamisen arvioinnin lähtökohta on osaamisen määrittäminen ja arvioinnin vertailukohtien määrittäminen, eli mitä halutaan mitata ja millä asteikolla (Ranki 1999, 20). Arviointitavan tulisi olla mahdollisimman läpinäkyvä ja myös työntekijöiden keskuudessa hyväksyttyä. Mikäli työntekijät eivät koe osaamisen arviointimittaristoa oikeudenmukaisena, voi arvioinnista koitua haittaa organisaatiolle. (Ranki 1999, 68; Viitala 2005, 156.)

Osaamista arvioitaessa on hyvä pitää mielessä, että pelkkä osaamisen arviointi ei voi olla organisaation tavoitteena, vaan sitä kautta saatava tieto, josta nähdään kehityksen suunta ja siitä aiheutuu kehittämistoimenpiteitä. Mittaustulokset voidaan nähdä myös palautteena siitä, onko onnistuttu esim. toimenpiteiden jalkauttamisessa. (Ranki 1999, 48–49.)

Osaamista tulisi tarkastella aina laajasti yksilön, tiimien tai ryhmien ja organisaation kannalta. Mikäli organisaatiossa halutaan arvioida osaamista strategiasuunnittelun näkökannalta, tulisi tällöin tarkastella organisaation osaamista. (Ranki 1999, 20, 48.) Viitala (2005, 155–156) keskittyisi osaamisen arvioinnissa organisaation toiminnan kannalta keskeisiin asioihin ja työntekijöiden osaamiseen, kuten substanssiosaamiseen, jota työntekijät tarvitsevat työssään. Tämän lisäksi tulisi hänen mukaansa tarkastella laajasti muutakin yksilön osaamista, joista työyhteisö voisi hyötyä.

Myös Sydänmaalakan (2012, 156) mukaan osaamisen hallintaa tapahtuu organisaatioissa eri tasoilla. Kuvassa kuusi havainnollistetaan organisaation eri tasojen vuorovaikutusta osaamisen arvioinnissa ja kehittämisessä. Ensiksi tulee määrittää organisaation ydinosaaminen, josta muodostuu organisaation kilpailuetu (Sydänmaalakka 2012, 132).



KUVA 6. Osaamisen hallinnan vuorovaikutusprosessi (Sydänmaalakka 2012, 157)

Seuraavaksi ydinosaaminen tulee jalostaa organisaation eri tasoilla osaamisalueiksi ja osaamisiksi. Varsinainen osaamisen kartoitus tehdään osastoissa, joissa tapahtuu käytännön työn teko ja jossa organisaation erityisosaaminen sijaitsee. Osaston esihenkilö on vastuussa osaston osaamisen kehittämisestä ja säilymisestä strategian mukaisesti. Osaston kriittisen osaamisen määrittäminen on tärkeää, jotta osaamislistasta ei muodostu liian pitkää. Osaamista tulisi tarkastella nykyhetkestä 2–3 vuoden päähän, miettien, mitä osaamista osastosta löytyy, mitä osaamista puuttuu ja mistä voidaan mahdollisesti luopua. Tästä tarkastelusta muodostuu osaston tulevan vuoden kehityssuunnitelma, joka voidaan viedä yksilötasolle kehityskeskusteluiden kautta. Kehityskeskusteluissa tulisi tarkastella yksilön osaamista ja miettiä, mitä osaamista hänellä on ja mitä häneltä mahdollisesti puuttuu. (Sydänmaalakka 2012, 132–133, 156.)

Osaamisen arviointia voidaan tehdä esimerkiksi itsearviointina, esihenkilön tai asiakkaiden toimesta tai erilaisin testein (Ranki 1999, 51). Viitalan (2005, 160) mukaan yksilön osaamisen arvioinnin tulisi tapahtua yksilön itsensä toimesta ja pitää sisällään tiedot, taidot, asenteen, sekä sosiaalisuus- ja vuorovaikutustaidot. Myös Hätösen (2007, 40, 42) mukaan osaamisen jakaantuessa nykyhetken ja tulevaisuuden osaamiseen, on nykyhetken osaamista useimmiten arvioitu itsearviointina työntekijän ja esihenkilön toimesta ja tietoa on jäsennetty yhteen kehityskeskusteluiden avulla. Hänen mukaansa itsearviointin ohjeistuksen tulisi olla mahdollisimman selkeä, jotta työntekijä onnistuu itsearvioinnissa ja myös osaamisen arvioinnin prosessi tulisi olla avattu työyhteisössä. Tätä kutsutaan 180 asteenarvioinniksi, kun palaute on kahdensuuntaista ja työntekijä voi myös arvioida esihenkilön toimintaa (Hätönen 2011, 36).

Myös esihenkilön tulisi osallistua arviointiin osana päivittäistä johtamistaan. Kun yksilön osaamisen arviointi tapahtuu järjestelmällisesti, voidaan varmistua siitä, että yksilön osaamisen kehittyminen on linjassa organisaation osaamistarpeiden kanssa. Näin ollen esihenkilöllä on tärkeä rooli oman vastualueensa osaamistarpeiden täyttymisessä työntekijöidensä osaamisen tai sen kehittämisen kautta. Tämän takia esihenkilön tulisi omata hyvät vuorovaikutustaidot, jotta osaamisen arviointi tapahtuisi innostavasti ja jokainen työntekijä panostaisi itsearviointiin. (Viitala 2005, 160–161.)

Kun osastot ovat tehneet kehityssuunnitelmat, voi organisaation koulutuksiin erikoistunut yksikkö laatia osaamistarpeisiin perustuvia koulutussuunnitelmia (Sydänmaalakka 2012, 173). HR:llä on tärkeä rooli, johdon rinnalla, osaamisen määrittelyn ja arvioinnin onnistumisessa. Heidän määrittämien periaatteiden, ohjeistuksen, menetelmien tai järjestelmän tulisi tukea esihenkilöiden ja työntekijöiden työtä osaamisen arvioinnissa ja osaamisen kehittämisessä. (Viitala 2005, 161.)

Osaamisen arvioinnin dokumentoinnin voi tehdä monella tapaa, ne vaihtelevat organisaatiolle luodusta Excel-pohjasta erilaisiin tietojärjestelmiin. Organisaation kannalta parasta olisi, jos kaikki osaamiseen, kehityskeskusteluihin, kouluttautumiseen, työhistoriaan ja resurssointiin liittyvät tiedot olisivat yhdessä järjestelmässä. (Hätönen 2007, 48.) Jotta järjestelmä palvelisi organisaatiota parhaiten, tulisi osaamisen johtamisen prosessit saada ensiksi kuntoon, kuten ydinosaamisen ja muun osaamisen määrittely (Laine 2017, 62).

Kamensky (2015, 181) nostaa esiin osaamiseen liitetyn palkitsemisjärjestelmän läpinäkyvyyden, oikeudenmukaisuuden ja suoriin perustuvuuden tärkeyden, koska palkitseminen toimii työntekijän ja joukkueen osaamisen motivaattorina. Toisaalta Kamensky (2015, 181) ja Sydänmaalakka (2012, 117–118) tuovat myös esiin palkitsemisen oikeudenmukaisuuden ongelman, kun yksilöt tarkastelevat tehtyä arviointia oman näkemyksensä kautta ja eivät välttämättä ole tyytyväisiä. Sydänmaalakka (2012, 117–118) ei halua pitää palkkaa ainoana motivoivana tekijänä ja tuo sen rinnalle muita hyvän suorituksen palkitsemisen keinoja, kuten palautteen antamisen, kehitysmahdollisuudet, haastavammat tehtävät ja panostamisen työympäristöön. Pelkästään osaamisen perusteella ei pitäisi myöskään määrittää palkkaa, vaan siinä tulisi lisäksi huomioida kokemus, tehtävä, senioriteetti ja historia (Sydänmaalakka 2012, 119).

3.1.1 Osaamiskartta

Osaamiskartan laatiminen tulee aloittaa organisaation osaamisen käsitteen määrittämisestä. Tämän jälkeen organisaation nykyhetken ja tulevaisuuden osaamistarpeet voidaan kuvata osaamiskarttaan, joka toimii yhteisenä keskustelun työvälineenä koko organisaatiolle esimerkiksi osaamisen arvioinnissa. Karttaan voidaan kuvata osaamista usealla tasolla, suositeltavaa on aina määrittellä organisaation osaaminen ja jatkaa sitten pienempiin henkilöstöryhmiin. Eri käyttötasojen myötä karttaa voidaan käyttää myös työntekijöiden itsearvioinnissa tai osaamisen kehittämisen toimenpiteitä suunniteltaessa. Osaamiskartan kautta organisaation arvot, asenteet ja käsitykset tulevat dokumentoiduiksi, ne ymmärretään paremmin ja niille saadaan näkyvä muoto. (Hätönen 2007, 9, 11, 23.)

Osaamiskartan valmistuessa, voidaan siinä kuvatuista osaamisista luoda osaamisen tavoitetasoja osaamisprofiileiksi tehtäville, yksilöille, tiimeille tai koko organisaatiolle (Hätönen 2007, 35; Eklund 2021, 107–108). Yksilön osaamisprofiilin osalta tulee huomioida, että siinä ei ole tarkoitus arvioida yksilön persoonallisuutta (Ranki 1999, 163). Osaamisprofiilin luomista auttaa, jos osaamiskartassa on määritetty osaamisalueiden kohdalla mille ryhmälle osaaminen kuuluu tai onko se valinnainen (Hätönen 2007, 35). Osaamisalueiden sisällöt on hyvä kuvata myös tarkasti ja testata niiden ymmärrettävyys (Hätönen 2000, 36). Osaamiskuvausten luominen kannattaa tehdä osallistaen prosessiin esihenkilöitä ja työntekijöitä, joita osaamiskuvaus koskettaa, näin sekä strateginen, tulevaisuuden ja käytännön näkökulmat tulevat huomioiduiksi (Laine 2017, 63).

Osaamisprofiilien käyttö luo työntekijälle myös helpotusta, koska hän huomaa, että hänen ei tarvitse osata kaikkea täydellisesti. Tiimien kohdalla voidaan jakaa tehtäviä, miettiä kenellä tulee olla minkälaisia tehtäviä vastaavaa osaamista ja mitä osaamista tulisi kehittää. (Hätönen 2007, 35.) Otala (2000, 238–239) on eri mieltä osaamisprofiilien käyttämisestä yksilöiden kehityssuunnitelmien apuna. Hänen mukaansa vaarana on, että silloin keskitytään liiaksi vain nykyosaamiseen ja ei huomioida tulevaisuuden osaamista. Myös osaamisprofiilien määrän tulisi hänen mukaansa vastata muuttuvien työtehtävien määrää.

Kuvan seitsemän tavoiteprofiilin lomaketta voi käyttää sekä ryhmän, että yksilön osaamisen tavoitteen mittaamisessa. Taulukkoon nimetään pystysarakkeisiin osaamisalueet, joita halutaan tarkastella. Näiden osaamisten kohdalle on hyvä merkitä myös, onko osaaminen kaikille kuuluva vai valinnainen ja vaakatasoon organisaation käyttämä arvioinnin mittaristo. (Hätönen 2007, 39.)

Osaamisalue	Osaamistasot				
	1	2	3	4	5
Osaaminen 1					
Osaaminen 2					
Osaaminen 3					
Osaaminen 4					
Osaaminen 5					

KUVA 7. Yksilön osaamisen tavoiteprofiili (Hätönen 2007, 39)

Yksilön kohdalla profiilin määrittäminen on hyvä tehdä kehityskeskustelussa ja verrata sitä ryhmän tai organisaation osaamisprofiiliin. Tällöin osaamistasosarakkeiden ruuduissa on kerrottu, mikä on ryhmän tai organisaation tavoitetaso kyseisen osaamisen kohdalla ja siihen rinnalle asetetaan yksilön tavoitetaso. Myös ryhmän kohdalla osaamisen tavoitetta voidaan verrata organisaation tavoitetasoon. (Hätönen 2007, 39.) Jokaisella osaamisella tulisi olla kerrottuna tavoitetason lisäksi keino, jolla osaamisen nykytilan ja tavoitetason mahdollinen ero tasoitetaan (Joki 2021, 130).

Toinen tapa kuvata ryhmän osaamista olisi merkitä vastaavaan taulukkoon osaajien määrä aina kunkin osaamisen ja osaamistason kohdalle ja jatkaa siitä yksilöiden osaamisprofiilien määrittämiseen (Hätönen 2007, 38).

3.1.2 Arviointimittaristo

Osaamisen arviointimittaristoja on monenlaisia. Mittariston kautta tuodaan näkyväksi muutoin vaikeasti havaittavaa osaamista ja sen määrittäystä (Ranki 1999, 48). Osaamisen arviointimittariston tulisi olla geneerinen, niin että se sopii kaikkiin osaamisiin, mitä aiotaan arvioida. Tämä on osaamiskartan luonnon edellytys. (Juell-Skielse & Askerfelt 1997, 39.)

Yleensä arviointimittaristona on käytetty verbaalisia tai numeerisia tasojaotteluita. Numeerisessa jaottelussa numeroiden perässä tulisi olla kuvattuna numeroasteikko myös lausein. Verbaalisen jaottelun kautta osaamista voidaan kuvata usein eri tavoin, saaden enemmän informaatiota osaamisesta. (Viitala 2005, 156–157; Ojala 2008, 122.)

Osaamisen tasojaottelu voi myös pitää sisällään 0-tason, joka tarkoittaa osaamisen puuttumista. Tämä voi tulla eteen esimerkiksi uuden työntekijän kohdalla tai tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen kehittämisessä. (Hätönen 2007, 27.) 0-taso on toimiva myös siinä tapauksessa, jos numeerisena asteikkona toimii 0–4, jolloin nolla tarkoittaa osaamista, jota ei tarvitse osata ja neljä taas huippuosaajaa, jolla on laaja osaaminen ja kykenee soveltamaan sitä (Ojala 2000, 228).

Verbaalinen osaamisen asteikko voi niukimmillaan olla tyyliltään: aloitteleva, hyvä, kiitettävä (Ranki 1999 50). Laajempia kuvauksia ovat esimerkiksi malli, joka jakaa oppimisen ja työorientaation viiteen tasoon: aloittelija, kehittynyt aloittelija, pätevä suoriutuja, etevä tekijä ja asiantuntija (Räsänen 2000, 141). Myös Benner (1989, 28) esittää Dreyfus & Dreyfus (1980) mallin osaamisen kehittymisestä viisiportaisesti: noviisi, edistynyt aloittelija, pätevä, taitava ja asiantuntija. Hätönen (2007, 28) esittää yleispäteväksi arviointiasteikoksi: perusosaaminen, hyvä osaaminen, erinomainen osaaminen ja huippuasiantuntijan osaaminen. Tasojaottelua luotaessa, tulisi huomioida, että sen tulisi olla myönteinen alimmasta tasosta lähtien, kuten edellä mainitussa esimerkissä, koska alimman tason osaaminen voi olla aivan riittävää tehtävän kannalta (Hätönen 2007, 27).

Käytettäviä osaamisen tasoja voidaan myös ilmaista esimerkiksi niin, että jokin taito on joko olemassa tai ei ole. Osaamisen tasojaottelua voidaan kuvata myös niin, että taito on kehittyvä, esimerkiksi värien kautta: punainen – keltainen – vihreä. (Viitala 2005, 156–157.)

3.2 Osaamisen johtaminen

Tänä päivänä, kun organisaatiot käyvät kilpailua resursseista, muodostavat henkilöstön osaamisen kehittäminen ja osaamisen johtaminen, sekä organisaation oppiminen arvokkaan kilpailuedun organisaatiolle. Henkilöstön voimavarat ovat organisaation tärkein resurssi ja niiden johtaminen ja kehittäminen tulisi kytkeä osaksi organisaation strategiaa. Parhaimmillaan näin pystyttäisiin reagoimaan henkilöstöresurssien muutoksiin ja tarpeisiin. (Saru 2006, 97–98.)

2000-luvun johtamista on muokannut osaamisen johtamisen ajatuksen tuleminen osaksi johtajien arkea, sekä organisaation osaamisen kautta saavutettavan kilpailukyvyyn tavoittelu (Sanchez 2001, 3). Johdon voidaan sanoa olevan vastuussa siitä, miten organisaation osaamista käytetään mahdollisimman tehokkaasti ja vaikuttavasti hyödyksi (Sanchez 2004, 521). Kuitenkin useimmiten henkilöstölle jää itselleen vastuulleen kehittää osaamistaan, jolloin haasteeksi muodostuu osaamiseen liittyvän johtamisen kehittäminen ja osaamisen määrittäminen (Lönqvist ym. 2005, 235). Valmentava johtamistapa mm. tukee yksilöiden ja tiimien osaamisen kehittymistä ja parantaa vastuunottamista (Köykkä, Vähäsantanen & Lemmetty 2023, 30).

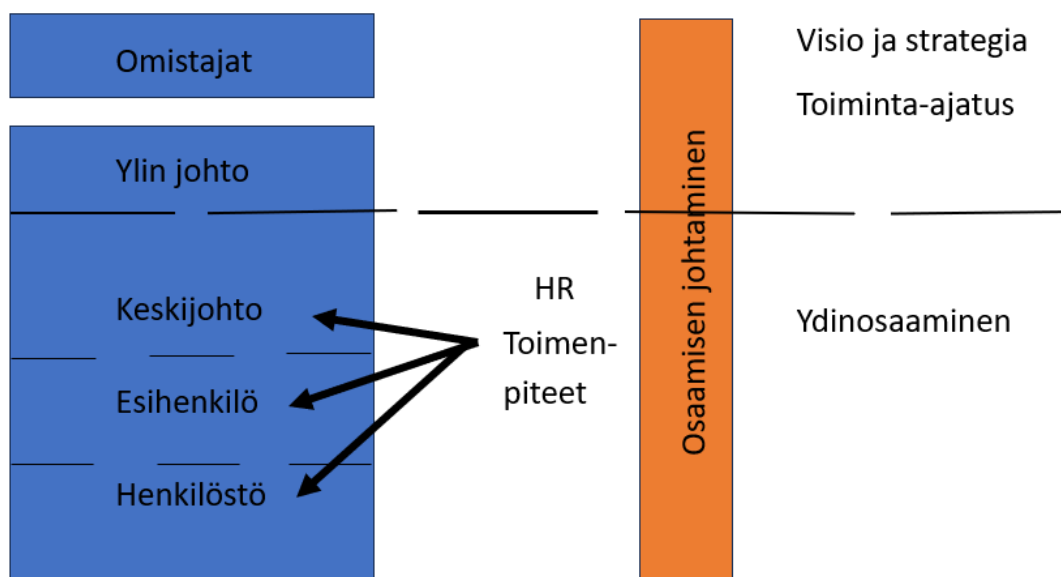
Ennen kuin osaamista voidaan johtaa, tulee olla määritettynä mitä osaaminen tarkasteltavassa organisaatiossa tarkoittaa, mistä ja miten osaaminen muodostuu (Ojala 2008, 48). Organisaation tulisikin

tarkastella osaamista kolmella tasolla, strategisten linjausten lisäksi myös arjen toimivuuden kannalta operatiivisella tasolla ja liikkeenjohdollisella tasoilla toiminnan suuntaamisessa (Ranki 1999, 16–17).

Osaamisen johtamisen voidaan katsoa koostuvan neljästä prosessista, joita ovat osaamisen tunnistaminen, arviointi, hankkiminen ja hyödyntäminen. Osaamisvajeiden tunnistaminen ja osaamisen kehittäminen ovat osa osaamisen hyödyntämisen prosessia. (Memon, Ghani, Hyder, Han, Zada, Ariza-Montes & Arraño-Muñoz 2022, 6.) Muun muassa erityistaidon omaavan työntekijän poistuminen voi aiheuttaa organisaatiolle merkittävän osaamisvajeen, johon ei välttämättä ole osattu varautua (Lönqvist ym. 2005, 71).

Siihen millaiseksi organisaation osaamisen johtamisen prosessi muodostuu, vaikuttavat organisaation toimiala, koko ja sen henkilöstöressurssien tilanne (Laine 2017, 37–38). Suomalaisissa organisaatioissa on yleisemmin käytössä SWOT-analyysi tai kilpailija-analyysi, kuin osaamisen johtaminen osana strategista toimintaa. Tästä voisi tehdä päätelmän, että henkilöstö johtamisella ei ole suurta painoarvoa organisaatioiden ylimmässä päätöksenteossa. (Järnlström & Luoma 2014, 48.) Myös Ojala (2008, 36) tuo esiin osaamisen johtamisen tavoitteellisuuden puuttumisen osana arkista esihenkilötyötä. Toisaalta hoitotyön johtamisessa osa johdon resursseista menee työntekijöiden vaihtuvuudesta johtuvaan työhön, eikä aikaa jää niin paljoa osaamisen kehittämisen kokonaisuudelle (Benner 1989, 149).

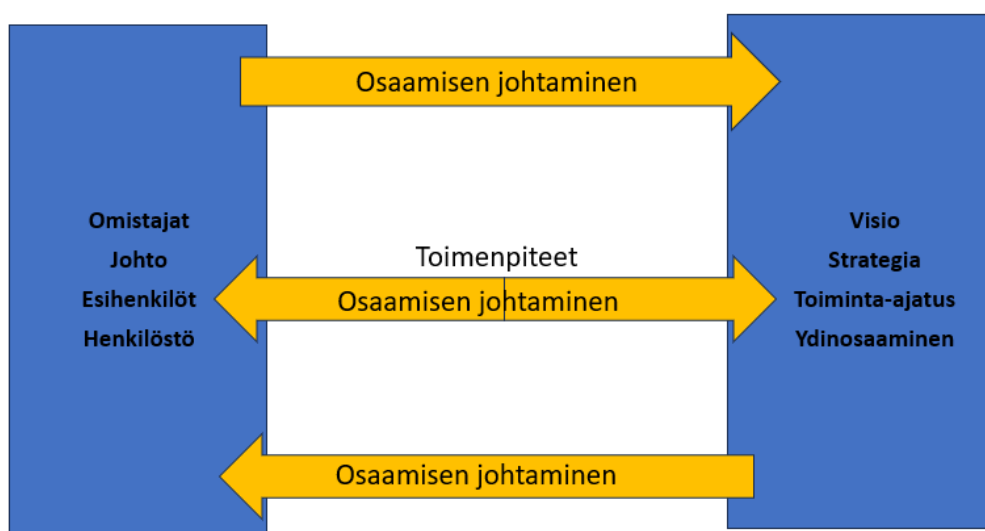
Seuraavaksi esitellään kaksi osaamisen johtamisen mallia, joista mekaaninen eli perinteinen osaamisen johtamisen malli (kuva 8) on enemmän käytetty. Tässä mallissa osaamisen johtamisen toimenpiteet keskittyvät keskijohtoon, esihenkilöihin ja työntekijöihin. Ylimmän johdon tehtävänä on luoda strategia, jonka jälkeen HR lähtöisesti kartoitetaan tietoa osaamisvajeista ja osaamistarpeista, yleensä kehityskeskusteluiden kautta. (Sumkin & Tuomi 2012, luku 1.2.)



KUVA 8. Osaamisen johtamisen mekaaninen malli (Sumkin & Tuomi 2012, luku 1.2)

Mallin perustessa yksilön tarpeisiin, keskittyy osaamisen kehittäminen yksittäisten henkilöiden osaamisen kehittämiseen, esimerkiksi täydennyskoulutusten kautta. Perinteisessä mallissa osaamisvajetta voidaan myös paikata ostamalla ulkopuolelta resurssi tehtävään. Julkishallinnolliset organisaatioiden noudattavat osittain perinteistä mallia, jossa haasteena on se, että osaamisen johtaminen tapahtuu vain osittain strategian kautta ja näin ollen sillä on myös vain osittainen, mutta ei näkyvä, kytkös arkiseen työn tekoon. (Sumkin & Tuomi 2012, luku 1.2.)

Vähemmän käytetty, yhtenäinen toimintamalli, on osaamisen johtamisen kokonaismalli (kuva 9), joka koskettaa kaikkia organisaatiossa, henkilöstöstä ylimpään johtoon, unohtamatta omistajia tai johtoryhmää (Sumkin & Tuomi 2012, luku 1.2). Tässä mallissa kehitetään yhteistä, koko organisaation tai ryhmän osaamista, joka tulisi kytkeä osaksi työn tekoa ja sen kehittämistä (Sumkin & Tuomi 2012, luku 1.3).



KUVA 9. Osaamisen johtamisen kokonaismalli (Sumkin & Tuomi 2012, luku 1.2)

Kokonaismallissa osaamisen johtaminen, strategiatyö ja arkityön teko ovat tiiviisti yhteydessä toisiinsa ja näin ollen organisaatio hyötyy mahdollisimman paljon resursseistaan (Sumkin & Tuomi 2012, luku 1.2).

Osaamisen johtamisen prosessi elää jatkuvasti, koska osastojen kehityssuunnitelmat ja työntekijöiden kanssa käydyt kehityskeskustelut vaikuttavat esimerkiksi budjetointiin ja koulutussuunnitelmiin, joten osaamisen johtamisen käytäntöön vieminen vie aikaa (Sydänmaalakka 2012, 172). Älykkäässä organisaatiossa myös johto tulee osallistaa organisaation osaamisen hankintaan, kehittämiseen ja ylläpitämiseen (Sydänmaalakka 2012, 174). Myös Viitala (2005, 349) näkee tärkeänä johdon merkityksen ja tavoitteiden luonnin osaamisen johtamiselle, josta se jalkautetaan alaspäin lähiesihenkilöille.

Viitala (2005, 341, 343, 345–346) nimeää osaamisen johtamisen keinoiksi mm. kehityskeskustelut, suunnittelupalaverit, palautteen ja työsuoritusten tarkastelun, sekä negatiivisiin asioihin puuttumi-

sen. Näin organisaatioon saadaan hänen mukaansa luotua keskustelun kulttuuria ja oppimista tukevan ilmapiirin. Ollila (2004, 30) vertaa osaamisen johtamista työnohjaukseen, koska molemmissa on asetettu yksilölle kehittämistavoitteita.

3.2.1 Osaaminen osana strategiaa

Sumkin ja Tuomen (2012, luku 1 & 2.1) mukaan osaamisen johtamisen tulisi olla johdon ja esihenkilöiden keskeinen työtehtävä. He kuvaavat osaamisen johtamista organisaation osaamisen kehittämisen kautta, jonka tulisi olla aktiivista ja arkista johtamistyötä, joka pohjautuu strategiaan. Strategia ohjaa heidän mukaansa organisaation toimintaa kohti tulevaisuutta, ennakoiden ja muutoksiin reagoiden. Koskinen (2021, 154) kutsuu strategiaa toimintasuunnitelmaksi, jonka kautta saavutetaan asetettuja tavoitteita. Osaamisen strateginen johtaminen parantaa organisaation toimivuutta, kun fokus on yksilöiden ja organisaation kokonaisosaamisessa (Ollila 2004, 29).

”Osaamisen kehittämissstrategiaan kuuluu osaamistarpeiden selvittäminen, osaamisen hankkiminen, yhteistyökumppaneiden valinta osaamisen kehittämisessä, osaamistavoitteiden asettaminen ja mitaaminen ja ydinosaamisen selvittäminen ja kehittäminen” (Ojala 2000, 223).

Strategian lisäksi organisaation visio määrittää arkityön ja osaamisen kehittämisen suunnan, sekä kehittämistyön painopisteet (Ojala 2008, 89; Sumkin & Tuomi 2012, luku 1.3; Sydänmaalakka 2012, 154). Uudistumisen suunnan määrittävän vision tulee olla konkreettinen, mutta silti sen verran haastava, että sen saavuttamiseksi tulee tehdä töitä (Ojala 2000, 43). Visio toteutuu parhaiten omaksuamalla uutta osaamista ja yhteiskehittämällä työtä (Sumkin & Tuomi 2012, luku 1.3). Myös organisaation missio ja arvot ovat osa strategiaa (Koskinen 2021, 154). Julkisissa organisaatioissa tämä voisi tarkoittaa organisaation tehtävän miettimistä, sen menestystekijöiden nimeämistä ja niiden tavoiteasetantaa (Ojala 2008, 89). Strategiaprosessin dialogisuuden kautta voidaan havaita toimintaympäristön muutokset nopeammin (Aaltonen & Wilenius 2002, 182).

Strategian kautta tunnistetulla osaamistarpeella ja sen kehittämisellä voidaan parhaimmillaan saavuttaa kilpailuetua (Sumkin & Tuomi 2012, luku 1.1; Memon ym. 2022, 13). Tärkeintä olisi kuitenkin saada jaettua tämä ydinosaaminen koko organisaation hyödyksi (Sumkin & Tuomi 2012, luku 1.1). Myös Kamensky (2015, 185, 187, 189) näkee kehittämistyön ja strategian merkityksen tärkeinä tekijöinä kilpailuedun saavuttamisessa. Hänen mukaansa organisaation strategian kautta määritetään ensiksi mitä halutaan kehittää, jonka jälkeen tämä tulisi jalkauttaa henkilöstölle, jotta saataisiin aikaa parempia tuloksia ja uusia toimintatapoja. Osaamisen kehittämisen vastuu on hänen mukaansa jokaisella yksilöllä, tiimillä, organisaatiolla ja esihenkilöllä itsensä ja myös alaistensa puolesta.

Kivisen (2008, 123) tutkimuksessa julkisten terveydenhuollon organisaatioiden johtajista 85 % oli sitä mieltä, että henkilöstön osaamisen kehittäminen lähtee heidän organisaationsa tarpeista, mutta kysyttäessä työntekijöiden osaamistavoitteiden pohjautumisesta organisaation strategiaan, vain 47 % oli tätä mieltä.

3.2.2 Kehityskeskustelut osaamisen johtamisen keinona

Kehityskeskusteluista on aluksi käytetty tavoite- ja tuloskeskustelu tai esimies- ja alaiskeskustelu nimikettä. Nykyään puhutaan kehityskeskusteluista, korostaen keskustelun vuorovaikutuksellisuutta.

Myös ryhmäkeskustelut, 5–7 hengen ryhmissä, ovat nousseet yksilökeskusteluiden rinnalle säästämään esihenkilön työaikaa, mutta myös luomaan työprosessien yhteistä tarkastelua. (Laine 2017, 59.)

Kehityskeskustelut ovat tärkein tekijä työntekijän osaamisen kehittämisessä (Sydänmaalakka 2012, 170; Eklund 2021, 177). Ne ovat strategisen osaamisen kehittämisen väline, jonka kautta voidaan viestiä työntekijöille organisaation osaamisvajesta ja kartoittaa työntekijöiden osaamista (Hätönen 2011, 34). Sen lisäksi kehityskeskusteluiden kautta voidaan kehittää myös työyhteisöä ja esihenkilötyötä (Joki 2021, 107). Sydänmaalakka (2012, 92) kutsuu kehityskeskustelua suunnittelu- ja kehityskeskusteluksi, jonka esihenkilö ja työntekijä käyvät yleensä kaksi kertaa vuodessa. Keskustelun tavoitteena on työntekijän siihen asti tehdyn suorituksen arviointi, seuraavan ajanjakson tavoitteiden suunnittelu ja kehittämistarpeiden määrittäminen, sekä työolosuhteiden ja yhteistyön kehittäminen (Joki 2021, 111; Sydänmaalakka 2012, 92).

Keskustelulle on tärkeää antaa aikaa, jotta molemmat osapuolet ja tavoitteet tulevat ymmärretyiksi (Sydänmaalakka 2012, 92). Kummankin kehityskeskusteluun osallistuvan osapuolen tulisi valmistautua tähän tavoitteelliseen ja luottamukselliseen keskusteluun. Jos keskustelun tukena käytetään valmista lomaketta, on hyvä antaa se jo ennakoon molempien osapuolten katseltavaksi ja täytettäväksi. (Joki 2021, 105–106, 109.) Kivisen (2008, 174–175) tutkimuksessa julkisten terveydenhuollon organisaatioiden johdosta 92 % piti kehityskeskustelua erinomaisena tapana käydä tavoitteellinen keskustelu työntekijän kanssa, kun taas työntekijöistä vain 68 % oli tätä mieltä. Myös Ollila (2004, 36) on tutkinut sosiaali- ja terveystalouden yksityisten ja julkisten organisaatioiden osaamisen johtamista. Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että organisaatiot ovat ottaneet kehityskeskustelut käyttöön, mutta niiden osaksi ei ole osattu kytkeä osaamiseen liittyvää arviointia tai kartoitusta.

Kehityskeskusteluissa on tärkeää käydä läpi myös työntekijän kouluttautumista ja osaamista suhteessa nykyiseen työnkuvaan ja sen edellytyksiin osaamisesta. Ensiksi luodaan työntekijän osaamisprofiili, joka tulisi muodostaa työtehtävän vaatimista avaintavoitteista ja -tehtävistä ja niihin vaaditusta osaamisesta. Osaamisprofiilin määrittämisessä tulisi kiinnittää huomiota myös organisaation tarpeisiin. Puuttuvasta osaamisesta voi muodostua kehittämistarpeita, jotka kirjataan kehityskeskustelun kehityssuunnitelmaan, joka tukee myös työntekijän työuralla kehittymistä. (Sydänmaalakka 2012, 93, 100.) Ojala (2000, 235) lisää kehityssuunnitelmaan nykyhetken lisäksi myös tulevaisuuden osaamisvaatimusten huomioimisen. On tärkeää myös aikatauluttaa tämä kehityssuunnitelma (Hätönen 2011, 34).

Sydänmaalakka (2012, 93) painottaa että työurakeskustelut, joihin kehityskeskustelu lukeutuu, eivät ole urasuunnittelua, vaan tilaisuus peilata työntekijän omaa motivaatiota ja odotuksia työtä kohtaan niihin mahdollisuuksiin, mitä työnantaja pystyy tarjoamaan. Myös Saru (2006, 106) tuo esiin kehityskeskustelut keinona viestiä työntekijälle organisaation tavoitteista ja työntekijän panoksesta niiden saavuttamiseen. Laine (2017, 66) ja Joki (2021, 132–133) taas tuovat esiin vastakkaisen ajatuksen, jonka mukaan henkilökohtaisen kehityssuunnitelman mukaiset kehittämistoimenpiteet tukevat työntekijän urasuunnittelua ja sitä kautta työntekijälle voi olla tarjolla esimerkiksi vaativampia tehtäviä.

Sydänmaalakka (2012, 102) tuo esiin kehityskeskustelun ongelman, hän kokee työntekijän osaamisen arvioinnin vaikeaksi kehityskeskusteluissa, koska keskustelun aikana tehtävä kehityssuunnitelma saattaa koostua vain työntekijän omista toiveista ja osaamista ja sen vaativuusluokitusta on vaikea määrittää. (Sydänmaalakka 2012, 102.) Tämä vaikuttaa perinteisen eli mekaanisen osaamisen johtamismallin mukaiselta toiminnalta.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

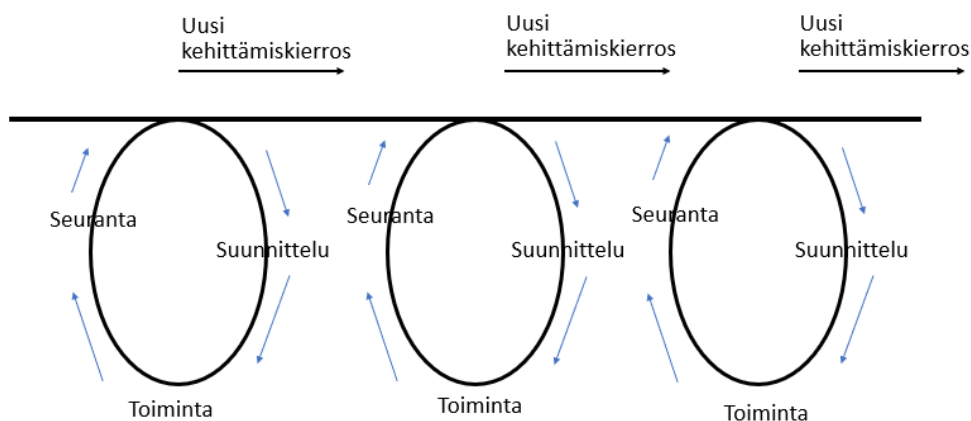
Vilka (2021b, luku 2) nimeää tieteellisen tutkimuksen vaatimuksiksi ”ammattialalla aiempien aiheeseen liittyvien tutkimusten kartoittamisen ja teoreettisen viitekehäyksen hyödyntämisen”. Näitä samoja vaatimuksia voidaan hänen mukaansa hyödyntää työelämälähtöisessä tutkimusmenetelmällä toteutettavassa kehittämisessä (Vilka 2021b, luku 2). Hän myös lainaa tieteelliselle tutkimuksen asetettujen vaatimusten vertailuperustassa Econin (1989, 43–36) tieteellisen tutkimuksen ehtoja, jotka ovat:

1. Tutkimuskohde on määriteltävä --täsmällisesti. Tutkimuksen lukijan on myös kyettävä tunnistamaan tutkittava kohde.
2. Tutkimuksen on tuotettava jotakin, jota ei ole ennen sanottu.
3. Tutkimuksesta on oltava hyötyä muille.
4. Tutkimuksen on annettava riittävät perusteet julkiselle keskustelulle.

(Vilka 2021b, luku 2.)

Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen tavoitteet on tarkoitus saavuttaa toimintatutkimuksen kautta, jossa kehittämiskohteet valikoituvat työelämän käytännön ongelmatilanteista ja tutkija on yleensä osa organisaatiota ja kokee ongelmakohdat omassa työssään. Näin ollen toimintatutkimus on vahvasti käytäntöä kehittävä lähestymistapa ja se sopii sekä kvalitatiiviseen, että kvantitatiiviseen tutkimukseen. (Kananen 2008, 83.) Käytäntöä kehittävä lähestymistapana sen tarkoitus on toimintatapojen muuttaminen ja keskittyminen siihen, miten asioiden tulisi olla, eikä niinkään nykyhetken kuvaaminen (Ojasalo ym. 2015, 58). Koska tämän opinnäytetyön tutkija on osa organisaatiota, jolle opinnäytetyö tehdään ja osaaminen, sekä sen kehittäminen ovat osa tutkijan työtehtäviä, on toimintatutkimus luontainen lähestymistapa tälle opinnäytetyölle. Opinnäytetyön tavoitteena on osaamisen määrittäminen Pohjois-Savon hyvinvointialueelle ja kehittää osaamisen arviointimenetelmä, jossa on huomioitu myös hyvinvointialueen käytännöt, strategia ja osaamisen liittyvä tulevaisuusajattelu.

Kananen (2008, 82) käyttää Stringerin (2007, 9) mallia kuvatessaan toimintatutkimuksen tutkimusprosessin syklistä luonnetta (kuva 10). Kananen (2008, 83) itse ei käyttäisi tästä välttämättä nimitystä tutkimusprosessi, koska tutkimus on toimintatutkimusta. Ensiksi kehitettävälle ongelmatilanteelle, johon halutaan muutosta, asetetaan tavoitteet (Kananen 2008, 83). Tavoitteiden täsmentämisessä auttaa aihepiiriin tutkittuun tietoon tutustuminen (Ojasalo ym. 2015, 61). Tutkimuksen edetessä tehdään kokeiluja ja arvioidaan niiden toimivuutta (Kananen 2008, 83). Koska toimintatutkimuksessa on tarkoitus viedä kehittämisprosessi käytäntöön asti, on tämä verraten pitkä kehittämisprosessi (Ojasalo ym. 2015, 37) ja siksi tässä opinnäytetyössä noudatetaan toimintatutkimuksen piirteitä kokeiluun ja arviointiin asti. Käytäntöön vieminen tapahtuu myöhemmin, kun hyvinvointialueella ollaan valmiita päivittämään muita osaamisen arviointiin liittyviä osaamisen kehittämisen prosesseja. Myös hyvinvointialueen toiminta-alueen ja palveluiden laajuus, sekä suuri henkilöstön määrä vaikuttavat prosessin jalkauttamiseen ja sen kesto. Tämän takia osaamisen arviointimallin jalkauttamista ei tehdä tämän opinnäytetyön aikana.



KUVA 10. Toimintatutkimuksen spiraalimainen eteneminen (Kananen 2008, 82)

Kun toimintatutkimuksen sykli on tullut loppuunsa arvioinnin myötä, alkaa uusi kehittämiskierros. Näin ollen tieto lisääntyy ja jalostuu kierros kierrokselta, kunnes se saavuttaa lopullisen muotonsa. (Kananen 2008, 83.) ”Tutkimusprosessissa vuorottelevat siis suunnittelu, toiminta ja toiminnan arviointi” (Ojasalo ym. 2015, 61).

Toimintatutkimuksessa on tarkoitus osallistaa prosessiin mahdollisimman moninaisesti organisaation jäseniä (Puusa & Juuti 2020, 277). Osallistavan kehittämisen tarkoitus on tuoda etua kehitettävän asian ratkaisun löytämiseen ja myös ratkaisuun sitoutumiseen. Näin ratkaisua ajatellaan monelta kannalta, kun organisaation jäsenet tuovat kehittämiseen mukaan kokemukset ja näkemykset, kun taas tutkija tuo teoreettisen ja ulkopuolisen näkökulmat. (Ojasalo ym. 2015, 59.) Koska toimintatutkimuksen tarkoitus on myös poistaa ongelma, ovat muutoksessa avaintekijöinä organisaation työntekijät, heidän sitoutumisensa uuteen toimintatapaan ja tutkijan vuorovaikutus heidän kanssaan (Kananen 2008, 83; Ojasalo ym. 2015, 37, 58). Tämän takia myös hyvinvointialueelle osaamisen arviointiprosessin jalkauttaminen tulee suunnitella huolella, jotta henkilöstö sitoutuu toimintatapaan ja siitä jää positiivinen mielikuva.

Koska opinnäytetyöni tavoitteena on luoda osaamisen arvioinnin malli, voidaan tutkimuksen lähestymistavassa sanoa olevan myös piirteitä konstruktivisesta lähestymistavasta, jossa ollaan kiinnostuneita merkityksistä ja kokemuksista. Konstruktivisessa lähestymistavassa aineiston koolla ei ole merkitystä ja aineistosta ei ole tarkoitus tehdä yleistyksiä. Tutkimuksen tulos on tutkijan perusteltu tulkinta, konstruktio eli malli, hänen tutkimastaan asiasta. (Vuori 2005.) Mutta, koska konstruktivisessa tutkimuksessa on tarkoitus viedä lopputulos käytännöntason arviointiin organisaatiossa, on se lähestymistapana aikaa vievä ja ei tämän takia sovi opinnäytetyöni tavoitteeseen (Ojasalo ym. 2015, 68).

Toimintatutkimukseen sopivat sekä kvalitatiivinen, että kvantitatiivinen tutkimusote. Tässä opinnäytetyössä käytetään kvalitatiivista, eli laadullista tutkimusotetta, koska sen voidaan sanoa tutkivan yksittäistä tapausta, yleensä prosesseja, mahdollisimman syvällisesti. Ihmisten kokemukset ja näkemykset ovat tärkeässä roolissa ilmiön tarkastelussa. Laadullisen tutkimusotteen kautta pyritään saamaan uusi tapa jonkin ilmiön ymmärtämiseen. (Kananen 2008, 25, 83.) Tarkempi tieto ilmiöstä on

tutkittavalla (Kananen 2008, 28), joten laadullisen tutkimuksen kohde tulisi valita laadun, eikä otoksen määrän perusteella (Kananen 2008, 35; Vilkkä 2021b, luku 5).

Laadullisen tutkimuksen tarkoitus on myös vaikuttaa positiivisesti tutkittavana olevan aiheen katselukaantaan, lisätä ymmärrystä aiheen tiimoilta, eikä vain antaa tietoa aiheesta (Vilkkä 2021b, luku 5). Tutkimuksen tarkoituksena voi myös olla esimerkiksi toiminnan merkityksen ymmärtäminen tai säännönmukaisuuksien ja mallien löytäminen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 166; Vilkkä 2021b, luku 3).

Laadullisen aineiston keruulle ominaista on päämäärätietoisuus, tutkijalla on tietyt tavoitteet ja tutkimusongelma, johon hän hankkii vastauksia aineiston kautta, sekä tavoitteiden kautta tulkitsee aineistoa (Puusa 2020, 101).

4.1 Tutkimusote ja lähestymistapa

Koska laadullisessa tutkimuksessa on tarkoitus tarkastella asiaa mahdollisimman monelta kannalta, aiheuttaa tämä haasteen teoreettisen viitekehyksen asettamiseen ja tutkimusmetodin valintaan (Alasuutari 2011, 83–84). Tieto, jota laadullisesta tutkimuksesta saadaan, on useimmiten sanoja ja lauseita (Kananen 2008, 17). Laadullisen tutkimuksen kautta saadun tiedon voidaan sanoa olevan syvällistä, mutta sitä ei voi yleistää, joten sitä suositellaan esitutkimuksen teon menetelmänä (Kananen 2008, 24; Alasuutari 2011, 231). Kehittämistöissä haastattelumenetelmä on yleensä yhdistetty johonkin toiseen menetelmään parhaan lopputuloksen saamiseksi (Ojasalo ym. 2015, 106). Näin myös tehdään tässä opinnäytetyössä, kun käytän haastattelumenetelmää ensiksi osaamisen määrittäen ja arviointimenetelmien benchmarkkauksessa ja sen jälkeen työpajamenetelmää hyvinvointialueelle luotavan arviointimallin testaamiseen ja kehittämiseen.

Laadulliset haastattelut ovat aina jollain tapaa suunniteltuja, joko kysymysten aihepiirien tai tarkkojen kysymysten osalta. Näin ollen ne ovat useimmiten puolistrukturoituja, kuin täysin strukturoimattomia. (Hyvärinen, Nikander, Ruusuvoori & Aho 2017, luku 1.) Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa sen kohteena ovat yleensä tarkoituksella valittu kohdejoukko ihmisiä, joilta kerätään kokonaisvaltaisesti tietoa esim. haastattelun kautta (Hirsjärvi ym. 2009, 164). Näissä tutkimustilanteissa tutkija ja tutkittava ovat vuorovaikutuksessa keskenään (Kananen 2008, 28).

Alasuutari (2011, 27) kehottaa miettimään kvalitatiivisen tutkimuksen haastattelutekniikoita ja strukturoituneisuutta aina tapauskohtaisesti, koska muun muassa havainnointi tai teemahaastattelu eivät sovi kaikkiin tapauksiin. Tosin teemahaastattelu on yleinen haastattelumuoto, koska se antaa tutkijalle tiettyä väljyyttä tutkimuksen toteutukseen ja auttaa teemoittelun kautta saamaan rajausta (Kananen 2008, 74). Tärkeintä on kuitenkin valita menetelmä perustuen tarvittuun tietoon ja sen käytötarkoitukseen (Ojasalo ym. 2015, 36).

Vilkkä (2021b, luku 5) nimeää laadullisen tutkimushaastattelun muodoiksi teemahaastattelun, avoimen haastattelun ja lomakehaastattelun. Benchmarking-tutkimuksessa käytetään puolistrukturoitua teemahaastattelumenetelmää, jolloin haastattelu sisältää tietyt aiheet, joiden kautta saadaan vastauksia tutkimusongelmiin (Vilkkä 2021b, luku 5). Myös tutkijan perehtyminen kirjallisuuden ja tutkimusten kautta tutkittavaan aiheeseen puoltavat tässä opinnäytetyössä teemahaastattelun toteutusta, koska Puusa (2020, 112) painottaa, että ennen teemahaastattelun toteutusta on tärkeää, että

tutkija on perehtynyt ilmiöön liittyvään kirjallisuuteen ja tutkimuksiin, muodostanut käsityksen ilmiöön liittyvästä kokonaisuudesta.

Toinen vaihtoehto benchmarking-tutkimuksen teossa voisi olla määrällisenä tutkimuksena toteutettava lomakehaastattelu, mutta se ei sovi tähän opinnäytetyöhön, koska se ei mahdollistaisi tarkentavien kysymysten esittämistä, minkä koen tärkeänä tutkittavan aiheen osalta. Hirsjärvi & Hurme (2022, luku 3.1) tuovat myös esiin, että haastattelun kautta on mahdollista saada esiin haastateltavalta asioiden taustalla olevia vaikutustekijöitä ja kysyä tarkentavia tai syventäviä kysymyksiä tilanteen vaatiessa.

Teemahaastattelu sisältää teemojen lisäksi myös kysymyksiä ja niiden järjesty voidaan myös suunnitella ennalta. Myös taustatietojen kysymisestä olisi hyötyä haastateltavan näkökannan ymmärtämiseksi. (Vilka 2021b, luku 5.) Puolistrukturoituna haastatteluna teemahaastattelu ei kuitenkaan tarjoa vastausvaihtoehtoja tutkittavalle (Kananen 2008, 73). Tutkimuksen haastattelukysymykset tulisi miettiä tarkasti ja tässä auttaa tutkijan aiheen tuntemus (Kananen 2008, 77). Haastattelututkimuksen kautta saatavan aineiston laatu riippuu täysin kysymyksistä, joihin aineiston tulokinnan kautta pyritään saamaan vastauksia (Alasuutari 2011, 153). Teemahaastatteluihin voi myös liittyä uusintahaastatteluita, jotka voivat nousta aineiston kautta esiin (Kananen 2008, 77).

Haastattelu voidaan toteuttaa yksilö-, ryhmä- tai syvähaastatteluna. Ryhmähaastattelun kautta saadaan enemmän tietoa yhdellä kertaa, mutta se ei aina sovellu kaikkiin tilanteisiin. (Kananen 2008, 74.) Haastattelun toteutustapa ja haastateltavat kannattaa valita niin, että heiltä saadaan paras tieto asiasta (Kananen 2008, 76). Tässä opinnäytetyössä käytetään yksilöhaastatteluita, koska tarkoituksena on selvittää organisaatioiden osaamiseen ja sen arviointiin liittyviä menetelmiä. Ryhmähaastatteluna tämä voisi luoda turhan kilpailuasetelman eri organisaatioiden välille. Yksilöhaastatteluna myös tutkija pystyy paremmin keskittymään kyseisen organisaation toimintamallin ymmärtämiseen.

Haastattelutilanne olisi hyvä äänittää tilanteen vuorovaikutuksen ja tietojen käsittelyn kannalta (Ojasalo ym. 2015, 107). Toisaalta haastattelun tiedot voidaan kirjata lomakkeelle, josta niitä on helppo käsitellä. Haastattelu on systemaattinen tiedonkeruun tapa ja sen tavoitteena tulisi olla luotettava tiedonkeruu. (Hirsjärvi ym. 2009, 207–208.) Tässä opinnäytetyössä ei tallenneta haastatteluita, vaan tutkija kirjaa vastaukset haastattelutilanteessa suoraan kysymykset sisältävään taulukkoon. Näin tietoja on helppo tarkastella myös analysointivaiheessa.

Haastattelututkimuksessa tulisi olla kolmenlaisia kysymyksiä: Tutkimuskysymyksiä, haastattelukysymyksiä ja aineistolle tehtäviä kysymyksiä. Tutkimuskysymykset eivät voi sellaisenaan toimia haastattelukysymyksinä, koska ne tulee muodostaa tutkimuskysymysten pohjalta. (Hyvärinen ym. 2017, luku 1.) Kun haastatteluaineisto käydään läpi, tulee aineistolle tehtävien kysymysten kautta pyrkiä löytämään vastaukset tutkimuskysymyksiin (Kananen 2008, 73; Hyvärinen ym. 2017, luku 1).

Hyvärinen ym. (2017, luku 1) eivät suosittele lähettämään haastattelun kysymyksiä etukäteen tiedoksi haastateltaville, koska se vaikuttaa haastattelutilanteen vuorovaikutukseen, kun taas Tuomi & Sarajärvi (2018, luku 3.1) suosittelevat antamaan haastateltavalle tiedoksi etukäteen kysymykset tai ainakin niiden aiheet. He perustelevat tiedoksiantoa tilanteen eettisyydellä.

Hyvärinen ym. (2017, luku 1) allekirjoittavat myös haastattelun vastuullisen ja eettisen toiminnan ja haastateltavien informoinnin haastattelun aihepiiristä ja tarkoituksesta. Sen lisäksi haastateltavaa tulee heidän mukaansa informoida tietojen säilyttämisestä sekä tietojen käyttötarkoituksesta (Hyvärinen ym. 2017, luku 1). Tutkijan tulee myös huolehtia, että yksittäistä osallistujaa ei tunnisteta empiirisessä tutkimuksessa (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 1.1.2). Tässä opinnäytetyössä haastateltavien informointi on tehty haastattelukutsun liitteenä (liite 1) ja kaikki aineistot on tarkoitus anonymisoida, eli käsitellä sellaiseksi, että niistä ei pystytä tunnistamaan haastatteluun osallistuneita organisaatioita ja haastateltuja henkilöitä. Tämän takia organisaatioista ei myöskään kerätä taustatietoja. Haastateltava tulee myös kohdata kunnioittavasti ja luoda hänelle luottamuksellinen ilmapiiri haastattelutilanteeseen (Hyvärinen ym. 2017, luku 1). Haastattelijan tulee olla myös haastattelutilanteessa neutraali aihetta, haastateltavaa ja hänen vastauksiansa kohtaan, unohtamatta kuitenkaan tilanteen vuorovaikutuksellisuutta (Hyvärinen ym. 2017, luku 2).

4.1.1 JOPPI-hanke

Osaamisen määrittämisestä on kertynyt myös ennakkotietoa syksyllä 2023 Savon ammattiopiston ja Savonia-ammattikorkeakoulun järjestämässä Jatkuva oppiminen osaksi sote-alan arkea - (JOPPI)-hankkeen työpajoissa, joissa käsitellään tulevaisuuden osaamista. Osana opinnäytetyön toiminnallista osuutta toteutin JOPPI-hankkeen parissa työskentelevien neljän asiantuntijan ryhmähaastattelun 29.1.2024, jota käytän opinnäytetyöni sekundäärisenä tutkimusaineistona. Hankkeen taustalla on työelämästä esiin noussut tarve kehittää ja tarkastella Pohjois-Savon alueella jatkuvaan oppimiseen liittyviä asioita uudella tavalla.

Hankkeen työpajoihin on osallistunut Pohjois-Savon alueen sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden työntekijöitä ja esihenkilöitä. Työpajojen perusteella on muodostettu kuva tulevaisuuden sosiaali- ja terveysalan työntekijöiden osaamistarpeista. Tulevaisuudessa sote-alan työntekijän tulisi omata seitsemän osaamisaluetta, jotka ovat (ei tärkeysjärjestyksessä) teknologia-, monikulttuurisuus-, viestintä- ja vuorovaikutus-, työhyvinvointi-, asiakaspalvelu- ja ohjaus, palvelujärjestelmä-, tiimityö- ja muutososaaminen.

Näistä tulevaisuuden osaamistarpeista selkeästi yllättävin, mutta samalla myös yksi tärkeimmistä yksilön osaamisalueista, liittyy työhyvinvointiin. Sen esiin nousemisen taustalla voivat vaikuttaa sote-alan resurssipula, työntekijöiden ikääntyminen ja organisaatioiden muutokset. Myös yhteisöohjautuvuuden lisääntynyt tarve näkyy sote-alalla, kun muutokset aiheuttavat uudelleen organisoitumista ja tiimeille tulisi antaa enemmän valtaa toimia.

Näistä työpajojen kautta esiin nousseista osaamistarpeista on tarkoitus muodostaa osaamiskriteeristö ja osaamismerkkit työelämän tarpeisiin perustuen, tuoda osaamisesta keskusteleminen osaksi organisaatioiden arkea, laittaa alkuun osaamisen ekosysteemi, sekä oppilaitosten tavoite vastata ketterämmin esiin nouseviin koulutustarpeisiin.

4.1.2 Benchmarking

Benchmarking laadullisen tutkimuksen menetelmänä sopii hyvin osaamiseen liittyvään tiedonkeruuseen, koska haastattelu soveltuu Hirsjärven & Hurmeen (2011, luku 1) mukaan monenlaiseseen tie-

donhankintaan, sitä voidaan käyttää jopa syvällisen tiedon hankkimiseen. Tosin menetelmään sisältyy heidän mukaansa myös ongelmia, koska tulosten yleistämistä on harkittava ja niihin sisältyy myös tulkintaa.

Opinnäytetyöni benchmarking-tutkimuksen kohteena on kaksi suomalaista osaamisen arviointia tekevää organisaatiota. Benchmarking-tutkimusmenetelmällä kerätään parhaita käytänteitä ja ideoita tekemällä vertailuanalyysi muista valituista organisaatioista ja samalla saadaan heiltä kehittämisside-
oita tutkimuskysymyksiin. Saatua tietoa ei ole tarkoitus niinkään yleistää, vaan saada tietoon erilaisia käytänteitä, jotka toimivat hyvin.

Tutkimukseni ympäri Suomea sijoittuva kohderyhmä rajaa jonkin verran aineiston keruumenetelmän mahdollisuuksia, sekä itse tutkimuksen lähestymistapaa. Joten tämän takia aineistoa kerätään Teams-keskusteluina. Puhelinhaastattelua käytetään yleensä jo ihan maantieteellisten etäisyyksienkin takia aineistonkeruumenetelmänä. Se sopii myös haastattelukeinoksi, kun ei ole tarve tarkkailla haastateltavan ilmeitä tai eleitä. (Hyvärinen ym. 2017, luku 12.) Tosin Hirsjärvi & Hurme (2022, luku 5.4) eivät suosittele puhelinhaastattelua kvalitatiivisiin haastatteluihin, he käyttäisivät sitä enemmän jatkohaastattelun menetelmänä.

Benchmarking-menetelmä perustuu vertaisarviointiin, jossa omaa kehitettävää toimintaa verrataan toiseen kohteeseen, etsien parasta käytäntöä, jopa täysin toiselta toimialalta (Ojasalo ym. 2015, 43). Viitalan (2005, 372) mukaan benchmarking-menetelmä perustuu havainnointiin ja käytännön hyötyyn, jonka joku toinen organisaatio on jo todennut jostakin asiasta ja josta toisetkin voisivat hyötyä. Hänen mukaansa on helpompi uskoa jotain minkä on jo todennettu toimivan, kuin pelkkää perustelua tai suosittelua (Viitala 2005, 372). Organisaatioiden tulisi hyödyntää mahdollisimman paljon organisaation ulkopuolista tietoa ja monesta eri lähteestä (Bell 2020, 270). Toisen toimintatapaa ei ole tarkoitus suoraan kopioida, ja tämä on harvoin myöskään mahdollista organisaatioiden välillä, mutta toisen toiminnasta voidaan poimia ideoita oman organisaation toiminnan kehittämiseen (Ojala 2000, 221; Viitala 2005, 372). Hamel & Prahalad (1994, 24) kritisoiivat benchmarking-menetelmän käyttöä toisen ideoiden ja toiminnan kopiointiin, heidän mukaansa organisaatioiden tulisi itsenäisesti löytää oma suuntansa ja mahdollisuudet.

Ojasalo ym. (2015, 186) kuvaavat benchmarking-vierailua järjestelmälliseksi oppimistavaksi, mutta vertailu voi tapahtua muullakin tiedonkeruun menetelmällä, esim. internetin välityksellä. Benchmarking-prosessi (kuva 11) koostuu seitsemästä vaiheesta: Ensiksi määritetään organisaatiolle tärkeä benchmarking-kohde, eli asia, jota halutaan lähteä kehittämään (Tuominen 2016, 8). Määrittäessä huomioidaan oman organisaation strategiset painopisteet, tavoitetilan vaatimukset, kehittämistä vaativat toiminnot tai prosessit, käytettävissä olevat resurssit ja valitaan oppimisen kohde, joka on yleensä jokin toisen organisaation toiminto tai prosessi (Viitala 2005, 373). Mitä selkeämmin määritettävissä kehittämisen kohde on, sitä parempi valinta benchmarking on menetelmänä (Ojasalo ym. 2015, 186). Benchmarking-prosessin ensimmäinen vaihe, eli kohteen määrittäminen tapahtui hyvinvointialueella opinnäytetyön aihetta suunniteltaessa, joka rajautui osaamiseen ja sen arviointimenetelmään. Tämä perustui strategiseen tarpeeseen hallinnoida osaamista.



KUVA 11. Benchmarking-prosessiaskeleet (Tuominen 2018, 9)

Toiseksi valitaan benchmarking-organisaatiot, joiden tunnistetaan saavuttaneen menestystä tutkittavassa asiassa. Tämän lisäksi toisessa vaiheessa tulee tunnistaa prosessit organisaatioiden menestyksen takana. (Tuominen 2016, 8.) Viitala (2005, 374) tekisi organisaatioiden valinnan ja kontaktoinnin vasta kolmosvaiheen jälkeen, koska ensiksi tulisi määrittää, missä halutaan kehittyä ja sitä kautta etsiä paras organisaatio, jolta voidaan oppia. Hänen mukaansa kohdeorganisaatioiden valintaan tulee panostaa, koska omaan toimintaan verrattavan toiminnan tarkastelu ei tuota uusia ideoita.

Benchmarking-organisaatioiden tunnistaminen tapahtui tutkijan toimesta kohdeorganisaatioita etsien ja sähköpostitse yhteyttä ottaen. Tämä vaihe kesti odotettua kauemmin, koska organisaatioita, jotka arvioivat työntekijöiden osaamista ja jotka haluavat osallistua tutkimukseen, ei meinannut löytyä. Kun tunnistus on tehty, tulee kolmannessa vaiheessa mitata ja tarkastella oman organisaation prosesseja (Tuominen 2016, 8). Prosessi, josta halutaan oppia toisilta organisaatioilta, tulee kuvata ja analysoida omaa toimintaa, voi myös olla, että jo tämän vaiheen kautta havaitaan kehittämiskohteita (Viitala 2005, 374). Prosessin kolmannen vaiheen osalta voidaan todeta, että koska hyvinvointialueella ei arvioida osaamista, oli koko prosessi kehittämiskohteena ja kaikki tieto, mitä benchmarking-organisaatioilta kerättiin, oli tärkeää.

Kohdeorganisaatioon toimintaan ja prosessiin tutustuminen tulisi tehdä keskustellen, asioita ylös kirjaten. Tutustuminen olisi hyvä suorittaa paikan päällä vierailuna, jos mahdollista. On hyvä sopia myös mahdollisista jälkiyhteydenotoista. (Viitala 2005, 375.) Tässä opinnäytetyössä benchmarkingkohteiden osaamisen arviointiin tutustuminen tapahtui Teams-keskusteluiden kautta, koska toiminta, josta haluttiin kerätä tietoa ei perustunut fyysiseen toimintaan, laitteisiin tai tiloihin. Tutkija kirjasi haastatteluiden vastaukset ylös keskustelun lomassa.

Neljännessä vaiheessa tulee tehdä sama tarkastelu benchmarking-organisaation prosesseille ja vertailla näiden kahden organisaation prosesseja keskenään. Näin löydetään syyt menestykseen ja voidaan valita parhaat toimintatavat. (Tuominen 2016, 8.) Tutustuttaessa vertailuorganisaation toimintaan, tulee miettiä tarkasti kysymykset, joihin halutaan saada vastaukset ja toimittaa ne etukäteen tiedoksi organisaatiolle. Samalla tulee myös toimittaa organisaatiolle tiedoksi kolmannessa vaiheessa tehty oman organisaation prosessikuvaus. Tässä opinnäytetyössä toimittiin edellä kuvatun prosessin mukaisesti ja tutkija laati kysymykset valmiiksi, toimitti ne haastateltaville etukäteen tiedoksi, sekä kertoi heille hyvinvointialueen tahtotilasta kehittää osaamisen arviointia, jota ei tutkimushetkellä tehty osana organisaation toimintaa. Opinnäytetyöni benchmarking-tutkimuksessa esitetyt kysymykset liittyvät neljään teemaan, jotka ovat osaamisen näkökulmat, osaamisen arviointimittaristo, osaamisen hallinta ja prosessin kehittäminen (liite 2).

Viidentenä Tuomisen (2016, 8) benchmarking-prosessin askeleissa asetetaan kehitystavoitteet omalle organisaatiolle valitussa prosessissa ja kuudentena ne otetaan käyttöön. Kohdeorganisaation vierailun jälkeen tulisi mahdollisimman pian tarkastella käynnin muistiinpanot ja koota vierailijoiden ajatukset yhteen. Sopia, mitä lähdetään kehittämään omissa toimintatavoissa heti, mitä asioita voitaisiin soveltaa vähän muuttaen ja mitkä asiat vaativat lisäselvitystä. Myös työnjako ja aikataulu kehittämistoimenpiteiden toteuttamiseksi tulee sopia. (Viitala 2005, 375.) Ojasalo, Moilanen & Ritalahti (2015, 186) kehottavat tulkitsemaan tuloksia kriittisesti, koska organisaatioiden erot voivat niin suuria, että hyväksi havaittu toimintatapa ei ole sovellettavissa omaan organisaatioon. Tutkija kävi haastatteluiden jälkeen muistiinpanot läpi ja analysoi aineiston. Sen jälkeen muodostuivat hyvinvointialueen osaamiskartta, sekä arviointiasteikko ja osaamisen hallintamalli.

Koska käyttöönotto ei ole osa opinnäytetyötä, voidaan sanoa, että benchmarking-prosessin vaiheet kuusi ja seitsemän sijoittuvat opinnäytetyön jälkeiselle ajalle. Viimeisenä vaiheena benchmarking-prosessissa vakiinnutetaan tämä käytäntö ja voidaan aloittaa benchmarking-prosessi alusta (Tuominen 2016, 8). Tässä vaiheessa on myös tärkeää seurata kehittämistoimenpiteiden toimivuutta ja hyötyjä. Niistä saattaa tulla seuraavia kehittämiskohteita. On tärkeää myös oppia itse benchmarking-prosessista ja kirjata siihen liittyviä kehittämisajatuksia ylös. (Viitala 2005, 376.)

4.1.3 Learning cafe

Kun osaamisen määritelmä ja arviointimalli on luotu teorian, JOPPI-hankkeen sekundääriseen ryhmähaastattelun ja benchmarking-tutkimuksen kautta, järjestetään Pohjois-Savon hyvinvointialueen työntekijöille ja esihenkilöille työpaja. Toiminnan kehittämisen periaatteita ovat muun muassa ihmisten aktivointi, yhteisen ymmärryksen saavuttaminen ja kehitystyön kytkeminen osaksi muuta toimintaa (Koskinen 2021, 148).

Tämän osallistavan työpajan tavoitteena on ideoida tarkemmin teoreettisen viitekehyksen ja haastatteluiden kautta luotua ydinosaamisen ja geneerisen, eli kaikille yhteisen osaamisen näkökulmia, niihin sopivaa osaamisen arviointimallia ja arvioinnin toteutustapaa. Luovassa kehittämisessä ideoiden määrän voidaan sanoa tuottavan laatua, siksi on tärkeää pitää arviointi erillään ideoinnista. Avoin ja positiivinen ilmapiiri auttavat luovassa ongelman ratkaisuprosessissa. (Ojasalo ym. 2015, 162–163.) Henkilökunnan kuuleminen ja osallistaminen työpajaan on tärkeää, koska se sitouttaa

heitä paremmin suunniteltuihin yhteisiin toimintatapoihin (Ojasalo ym. 2015, 158; Eklund 2021, 147).

Työpajan toteutustapa on learning cafe, jonka kautta saadaan nopeasti tietoa tutkittavasta ja kehitettävästä asiasta (Vilkkä 2021a, luku 2). Tämä sopii hyvin opinnäytetyöhöni, jossa työpajaa edeltää haastattelututkimus ja tutkittavasta aiheesta on jo kertynyt tietoa. Työpajan ajatus on kerätä lisää ideoita uudelta joukolta.

Learning cafessa osallistujat jaetaan pieniin ryhmiin ja jokaisella ryhmällä on sama tehtävänanto (Ojala 2007, 242). Jokaisessa pöydässä on käsiteltävänä yksi kysymys tai aihe perustuen tutkimuskysymyksiin, joihin halutaan saada vastaus (Vilkkä 2021a, luku 2). Ryhmät listaavat keskeiset asiat ja käyvät keskustelun, mitkä asiat ovat tärkeimpiä tehtävänannon osalta. Keskustelussa ja asioiden tärkeysjärjestykseen laittamisessa nousee esille myös osallistujien hiljainen tieto asioiden perusteluiden kautta. (Ojala 2007, 242.) Siksi on tärkeää pitää ryhmien koot pieninä, sopiva koko on 5–8 hlöä (Vilkkä 2021a, luku 2) tai toisen näkökannan mukaan learning cafessa olisi hyvä olla vähintään 12 osallistujaa, jolloin ryhmäkoko voi olla neljä henkeä (Ojasalo ym. 2015, 162). Myös tutkijan työpäikällä toteutettavaan työpajaan osallistuva henkilömäärä tukee learning cafe valintaa, kun ryhmäkoot voivat olla pieniä.

Aikaa kullekin aiheelle annetaan 10–15 minuuttia. Työpajan vetäjän rooli on kellottaa keskustelut ja muistuttaa pöytäryhmien vaihdosta. (Vilkkä 2021a, luku 2.) Kun pöytäryhmät ovat käyneet keskustelun ensimmäisistä aiheista, vaihdetaan pöytäryhmiä niin, että aina yksi osallistuja jää entiseen pöytäryhmään ja muut jäsenet hajaantuvat toisiin pöytiin (Ojala 2007, 242–243; Ojasalo ym. 2015, 162). Pöytäryhmissä esitellään aina edellisen pöytäryhmän näkemykset ja luodaan uusi näkemys tärkeistä asioista keskustellen ja priorisoiden. Näin saadaan jaettua näkemyksiä ja luotua taas uusia näkemyksiä yhdistäen tietoa. Tätä voidaan toistaa tarvittava määrä. Lopuksi fasilitaattori vetää yhteen pöytäryhmien tulokset ja käy keskustellen läpi, mitä pöytäryhmät nostivat tärkeimmiksi asioiksi. (Ojala 2007, 242–243.) Myös pöytäryhmät voivat itse esittää lopputulokset ja niistä käydään keskustelu (Vilkkä 2021a, luku 2).

4.2 Aineiston hankinta ja analysointimenetelmät

Laadullisessa haastattelututkimuksessa haastatteluaineistojen purkamista ja analysointia olisi hyvä tehdä rinnakkain, jotta tutkija huomaisi, kun uusia haastatteluita ei enää tarvita (Kananen 2008, 38; Hirsjärvi ym. 2009, 223; Hyvärinen ym. 2017, luku 1). Tämä perustuu saturaatioon, eli aineiston kylästymiseen, jolloin uusia teoreettisesti tärkeitä teemoja ei enää esiinny haastatteluaineistoissa (Hirsjärvi ym. 2009, 182; Hyvärinen ym. 2017, luku 1; Vilkkä 2021b, luku 5). Saturaation mukaista aineiston kylästymistä ei kuitenkaan pysty tapahtumaan benchmarking-tutkimuksessa, koska tutkimuksen otanta on ennalta määritetty. Kananen (2008, 34) ei käyttäisi otanta termiä laadullisen tutkimuksen yhteydessä, koska tutkimuksen haastateltavat valitaan harkinnanvaraisesti. Tällöin voidaan puhua näytteestä, jonka tutkija määrittää tutkimuksen tarpeen mukaisesti ja varsinkin laadullisessa tutkimuksessa tutkittavien valinnalla on merkitystä, jotta he tietävät mahdollisimman paljon tutkittavasta ilmiöstä (Kananen 2008, 35, 37; Puusa 2020, 106).

”Laadullinen analyysi koostuu kahdesta vaiheesta, havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta” (Alasuutari 2011, 39). Aineistoa havainnoidessa tulee pitää mielessä kysymysasettelu ja teoreettinen viitekehys (Alasuutari 2011, 40). Pelkistäminen tapahtuu laadullisessa analyysissä yhdistämällä tutkimuksen raakahavaintoja, luoden havaintoja tai ilmiöitä, jotka pätevät koko aineistoon. Vaikka aineistoa tarkastellaankin kokonaisuutena, myös poikkeustapaukset tulee huomioida ja tarkastella, onko niillä vaikutusta yleispäteviin havaintoihin. Kaiken tulee ehdottomasti tukea analyysiä. (Alasuutari 2011, 38, 40, 52.) Arvoituksen ratkaisu tapahtuu tulkiten ilmiötä teoreettiseen viitekehukseen ja aiempiin tutkimuksiin perustuen (Alasuutari 2011, 51).

Kvalitatiivisen tutkimuksen kautta ei haeta aineiston yleistettävyyttä (Hirsjärvi ym. 2009, 182; Alasuutari 2011, 250; Kananen 2014, 19), vaan pyritään suhteuttamaan aineistoa analyysin kautta muuhunkin (Alasuutari 2011, 250). Tutkimusaineiston analysoinnin kautta on tarkoitus etsiä vastauksia opinnäytetyön päätutkimuskysymykseen, joka on: Miten osaamisen arviointi voisi tapahtua hyvinvointialueella? Sekä sen alakysymyksiin, jotka ovat:

1. Mitkä ovat keskeiset osaamisen näkökulmat, joiden avulla osaaminen voidaan määrittellä hyvinvointialueella?
2. Minkälainen osaamisen arviointimittaristo olisi toimiva hyvinvointialueella?
3. Kuinka osaamisen arviointi tukee osaamisen johtamista hyvinvointialueella?

Analysointi on tarkoitus tehdä etsien toistuvia teemoja, mutta myös erilaisia toimintatapoja, benchmarking-aineistoista, jotta löytyisi parhaat käytännöt, joita voidaan hyödyntää hyvinvointialueen mallia luotaessa.

Kvalitatiivinen aineisto on moniulotteista, koska siinä raportoidaan haastattelutilanteita sanatarkasti. (Alasuutari 2011, 84–85). Kun tutkimusaineisto koostuu haastatteluista tai puheesta, on järkevää analysoida aineistoa fakthanäkökulmasta. Tällöin ei huomioida eleitä haastateltavan puheessa. Faktoiden pohjalta mietitään tutkittavan asian todenmukaisuutta ja käytännöllisyyttä. (Alasuutari 2011, 90–91). Tutkijan ei tule sekoittaa omia ennako-oletuksia, ajatuksia ja uskomuksia tutkimuksen tulokseen, näin tulos säilyy objektiivisena (Kananen 2008, 28). Myös valitut menetelmät vaikuttavat tutkimuksen tuloksiin ja sen objektiivisuuteen (Kananen 2008, 121).

Aineiston sisällönanalyysin kautta on tarkoitus tiivistää ja järjestää tutkimusaineisto selkeään muotoon (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.4.2). Tässä tutkimuksessa käytetään aineistolähtöistä sisällönanalyysiä, koska analyysin tekoa ohjaa tutkimusaineistosta saatava tieto, eikä teorian anneta vaikuttaa aineistosta esiin nostettaviin asioihin. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä aineistossa tulee esiin tutkittavien näkökulma tutkittavaan asiaan (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.4.3). Tuomi & Sarajärvi (2018, luku 4.4.3) kehottavat määrittämään analyysin aluksi analyysiyksikön, joka on tässä tapauksessa ajatuskokonaisuus, koska tutkimus on toteutettu teemahaastattelumenetelmällä ja kysymysten vastaukset voivat koostua useista lauseista.

Sisällön analyysi alkaa aineiston pelkistämällä, jolloin karsitaan tutkimustehtävä mielessä pitäen turhat asiat pois ja ryhmitellään aineistoa merkiten esimerkiksi eri väreillä yhtäläisyydet ja eroavaisuudet (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.4.3). Haastatteluaineisto puretaan yleensä teema-alueisiin, jotka perustuvat aineistossa esiin nousseisiin yhteisiin asioihin tai ilmiöihin, jotka voivat olla yllättäviä

tutkijan. Tämä aineiston teemoittelu tuo syvyyttä aineiston käsittelyyn. (Ojasalo ym. 2015, 110–111.) Benchmarking-tutkimuksen haastatteluista saatu aineisto oli litteroituna ensiksi Excel-taulukossa, jossa vertailu organisaatiot ja niiden vastaukset olivat vierekkäisissä sarakkeissa. Kukin tutkija tuottaa itse koodauksensa merkistön ja toteuttamistavan (Kananen 2008, 91) ja Kananen (2008, 90) suosittelee käyttämään koodauksessa tekstikokonaisuuksien erottamiseen muista esimerkiksi värejä tai sanoja. Kun tekstikokonaisuudet eroavat toisistaan sisällöllisesti, ovat nämä segmenttejä, eli asiakokonaisuuksia (Kananen 2008, 90). Tässä opinnäytetyössä toimitettiin Kananen (2008, 90) analysointiohjeiden mukaan, kun ”aineistosta haetaan mm. selitystä ilmiölle, samankaltaisuutta tai erilaisuutta, toiminnan logiikkaa (prosesseja)”. Analysointia varten vastaukset ensiksi väri koodattiin vihreällä vastausten samankaltaisuuksien ja punaisella eroavaisuuksien osalta. Näiden lisäksi vastauksista erotettiin keltaisella kummankin organisaation osaamisen arviointiprosessi. Lopuksi poistettiin ylimääräisenä pidetyt asiat.

Tämän jälkeen aineistoa voidaan analysoida teemoittelun kautta, esittäen kunkin teeman kohdalla siihen liittyvät asiat tai tiivistelmät niistä (Kananen 2008, 91). Puusa (2020, 153) käyttää tästä nimitystä kategorisointi. Näin muodostetaan luokkia ja alaluokkia eri käsitteille (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.4.3). Tutkimuksen haastatteluaineisto on käsitelty tiivistäen vastaukset teemoittelun kautta neljään tarkempaan teemaan, jotka ovat arvioitava osaaminen, osaamisen arviointimittaristo, osaamisen hallinta ja prosessin kehittäminen. Tämän jälkeen aineisto on tarkoitus vielä tulkita ja tehdä siitä johtopäätöksiä, jotka tässä tapauksessa perustuvat hyvinvointialueen toimintaan ja opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin (Hirsjärvi ym. 2009, 229–230; Puusa 2020, 155). Tulkinnessa tulkitsijalla on vaikutusta lopputulokseen. Hänen oma ajattelutapansa vaikuttaa tulkintaan ja sitä kautta hän tuottaa tekstiä ja luotua koodausjärjestelmää. (Kananen 2008, 97.)

4.3 Luotettavuus ja eettisyys

Tieteelliseltä tutkimukselta odotetaan hyvän tieteellisen käytännön noudattamista, jonka peruseräkkeitä ovat ”luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto”. Näin tutkimuksen voidaan sanoa olevan eettisesti hyväksyttävää, luotettavaa ja siitä muodostuneet tulokset uskottavia. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2023.) Vilkkä (2021b, luku 2) muistuttaa myös, että tutkija on vastuussa tekemästään tutkimuksesta. Tuomi & Sarajärvi (2018, luku 5.2) nostavat tutkimuksen sisäisen johdonmukaisuuden tärkeimmäksi tekijäksi hyvän tutkimuksen arvioinnissa. Sen lisäksi he listaavat luotettavuuden arviointiin vaikuttaviksi tekijöiksi: Tutkimuksen kohteen ja tarkoituksen, tutkijan omat sitoumukset tutkimuksessa, aineiston keruun, tutkimuksen tiedonantajat ja tutkija-tiedonantaja-suhteen, tutkimuksen keston, luotettavuuden ja raportoinnin, sekä aineiston analyysin (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 6.3).

Tutkijan sitoutumista tutkimuksen toteutukseen tukee opinnäytetyön tavoiteaikataulun toteutuminen suunnitellusti joulukuun 2023–toukokuun 2024 välisenä aikana. Teoreettisen viitekehyksen rakentaminen tapahtui ensiksi ajalla 1.12.2023–15.1.2024, jonka jälkeen siirryttiin empiiriseen osuuteen. Empiirisen osuuden osalta haasteita muodostui benchmarking-organisaatioiden löytymisessä, haastateltavia organisaatioita tavoiteltiin yhteensä kolmea, mutta haastattelut toteutuivat kahdelle organisaatiolle. Nämä benchmarking-organisaation haastattelut ja sekundääriaineistona käytettävä JOPPI-

hankkeen ryhmähaastattelu toteutettiin 16.1.2024-15.2.2024 välisenä aikana, jonka jälkeen aloitettiin aineiston analysointi. Analysointi tapahtui 29.2.2024 mennessä ja tämän jälkeen tutkija alkoi valmistelemaan ensimmäistä versiota hyvinvointialueen osaamiskartasta ja osaamisen arviointimallista perustuen teoriaan ja empiriaan. Ensimmäistä mallia arvioitiin 8.4.2024 järjestetyssä learning cafe-tyyppisessä työpajassa, jonka jälkeen tutkija vielä kehitti mallia saatujen tutkimustulosten perusteella. Näin ollen osaamisen arviointimalli ja opinnäytetyö valmistuivat toukokuussa 2024.

Tuomi & Sarajärvi (2018, luku 5.2) nostavat käytetyt lähteet yhdeksi tutkimuksen arvioinnin kriteeriksi. Tässä opinnäytetyössä teoriaosuus on rakennettu luotettavista ja monipuolisista suomalaisista ja kansainvälisistä lähteistä, hyödyntäen kirjallisuutta, artikkeleita, tutkimuksia ja internet-sivuja. Tutkija on myös käyttänyt lähdekritiikkiä ja viitannut alkuperäisiin lähteisiin asianmukaisesti.

Yksi esimerkiksi haastatteluun ja havainnointiin perustuvan tutkimuksen luotettavuuteen ja tutkijan vastuunkantoon vaikuttava tekijä on tutkittavien informointi (Kuula 2011, 234–235). Tutkijan tulisi tiedottaa haastateltavia tai havainnoitavia Kuulan (2011, 102) mukaan seuraavista asioista:

1. Vastuullisen tutkijan/tutkimusryhmän nimi ja yhteystiedot; henkilötietoja kerätessä täytyy määritellä lisäksi erikseen rekisterinpitäjä.
2. Tutkimuksen tavoite.
3. Tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuus ja aineistonkeruun toteutustapa.
4. Luottamuksella annettujen tietojen suojaaminen.
5. Tutkittavilta kerättävien tietojen käyttötarkoitus, käyttäjät ja käyttöaika.
6. Tutkittavia koskevat mahdolliset muut tietolähteet.

Informoinnin tiedot voidaan antaa tutkimussuostumuksessa, saatekirjeessä tai suullisesti (Kuula 2011, 102–103). Informoinnin tapaan vaikuttavat tallennettavan tiedon luonne, jos kerätään esimerkiksi tietoja suoraan haastattelun kautta tutkittavilta ja tehdään tallenne, tulee tehdä haastateltavien kirjallinen informointi ja saada heiltä vapaaehtoinen suostumus. Jos taas ei tehdä tallennetta ja ei kerätä tunnistetietoja, riittää suullinen informointi ja vapaaehtoinen suostumus. Allekirjoitettava tutkimuslupa tulee saada tutkittavilta silloin, kun kerättävät tiedot sisältävät arkaluonteista tietoa ja niitä säilytetään jatkotutkimuksia varten, tietoihin voidaan myös yhdistää muita heitä koskevia tietoja. (Kuula 2011, 119.) Tässä opinnäytetyössä benchmarking haastateltavien informointi on tehty kalenterivarauksessa (liite 1) ja käyty sama asia läpi yksilöhaastatteluissa suullisesti. Sekundääriaineistona käsiteltävän JOPPI-hankkeen asiantuntijoiden informointi on tehty suullisesti ryhmähaastattelun aluksi ja learning cafe-tyyppisen työpajan osalta informointi on tehty työpajan aluksi suullisesti kaikille osallistujille, heille on myös kerrottu työpajan havainnointimenetelmästä, jossa tietoja ei tallenneta yksilöinä, vaan yleisenä kuvauksena esimerkiksi työpajan tunnelmasta ja osallistujien aktiivisuudesta. Kaikissa tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmissä voidaan pitää riittävänä pelkkää suullista informointia, koska tutkittavista ei kerätä tunnistetietoja.

Kaikissa empiirisen aineiston keruun menetelmissä osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen ja osallistujille annettiin myös tieto, että heidän on mahdollisuus peruuttaa osallistumisensa. Informoinnin lisäksi laadullisessa tutkimuksessa on periaatteena tutkittavien anonymisointi, joka tulee tehdä esim. muuttamalla nimitiedot peitenimiksi, taustatietojen yleistämällä kategoriatasolle ja arkaluon-

toisten tietojen poistamisella (Kuula 2011, 214). Myös tässä opinnäytetyössä benchmarking-tutkimuksen tai JOPPI-hankkeen haastatteluaineisto ja työpajojen osallistajat eivät ole tunnistettavissa ja niissä ei kerätä tai tallenneta tietoja nimitasolla. Benchmarking-aineistossa haastatellut organisaatiot merkitään N1 ja N2-tunnistein. Informoinnissa tuotiin myös esiin, että tutkija säilyttää tutkimuksen aineistot omalla tietokoneellaan ja näitä tietoja ei luovuteta eteenpäin tai niitä ei ole tarkoitus jatko käyttää sellaisenaan muissa tutkimuksissa.

Reliabiliteetti eli tulosten toistettavuus on yksi tutkimuksen luotettavuuden perusedellytys (Kananen 2008, 125; Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 6.2), tosin henkilöhaastatteluiden osalta tietojen luotettavuutta ei pystytä täysin tarkastamaan (Alasuutari 2011, 102). Siksi tutkimuksissa on aina tärkeää kyseenalaistaa tuloksia ja ajatuksia vastausten taustalla (Alasuutari 2011, 81). Laadullisessa tutkimuksessa sen luotettavuuteen vaikuttaa tutkijan selostuksen tarkkuus tutkimuksen eri vaiheista. Haastatteluiden kulku tulisi avata mahdollisimman tarkasti. Aineiston ja tulosten tulkinta tulisi tehdä teoreettisesti tarkastellen, tuoden selkeästi ja perustellusti esiin tutkijan oman tulkinnan. (Hirsjärvi ym. 2009, 232–233.) Näin tehtiin myös tässä opinnäytetyössä, kun tutkija kävi keskustelua teorian kanssa tulososiossa ja perusteli, miksi päätyi tietynlaiseen lopputulokseen.

Tutkijan tekemät ratkaisut tulee myös perustella opinnäytetyössä (Kananen 2014, 153). Perusteissa tulisi pitää mielessä tutkimukselle asetetut tutkimuskysymykset (Puusa & Juuti 2020, 175), koska tutkijan tulisi tutkia sitä, mitä on luvannut ja tutkimuksen validiteetti on yksi sen luotettavuuden merkki (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 6.2.) Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmät valikoituivat tutkimuskysymysten tiedon tarpeen perusteella. Benchmarking-haastatteluiden kautta haluttiin saada uusia ideoita ja vertailla osaamisen arviointiin liittyviä menetelmiä. Työpajan kautta taas haluttiin osallistaa työntekijöitä ja kehittää osaamisen arviointimallia. Tutkimusjoukon määrää voidaan pitää sekä haastatteluiden, että työpajan osalta riittävänä, koska niistä saatiin kerättyä tarvittavaa tietoa ja esiin tuli erilaisia näkemyksiä. Tätä tukee myös se, että laadullisen tutkimuksen tiedon määrä ei perustu tutkittavien määrään, vaan laatuun. Myös aineiston analysoinnin kuvaaminen, siitä muodostetut tulokset ja johtopäätökset ovat tutkimuksen luotettavuuden tekijöitä (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 6.2). Saatu tutkimusaineisto analysoitiin aineistolähtöisesti ja analysointiprosessissa tutkijan lisäksi kukaan muu ei käsitellyt aineistoja. Tutkimuksen tulokset muodostuivat empiirisen tutkimusaineiston ja teorian perusteella, huomioiden tutkimuskysymykset ja kohdeorganisaation strategian ja tarpeet.

Laadullisessa tutkimuksessa erityisesti tulee kiinnittää huomiota havaintojen luotettavuuteen ja niiden puolueettomuuteen. Puolueettomuuden esteitä voivat muodostaa esimerkiksi tutkijan oma asenne tai asema, jos hän ei kykene ymmärtämään ja kertomaan tutkittavien tarinaa heidän näkökulmastaan. Toisaalta laadullisessa tutkimuksessa tutkija on se, joka asettaa tutkimuskysymyksen ja luo tulkinnan aineistosta, joten puolueettomuudesta voidaan olla kahta mieltä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 6.1.) Tutkijan rooli tämän opinnäytetyön tiedonkeruussa oli haastatteluiden osalta aktiivinen tiedonkerääjä ja työpajassa havainnoija, antaen työpajaan osallistuneille mahdollisuuden vaikuttaa lopputulokseen. Sekä haastatteluissa, että työpajassa vallitsi avoin ilmapiiri. Empiirisen osuuden toteutusmenetelmät tukevat opinnäytetyön puolueettomuutta, koska haastattelut muodostivat yh-

den tärkeän tiedonlähteen teorian ohella ja esimerkiksi työpajassa on osallistettu muitakin arviointimallin tekoon. Objektiiisuutta tukee myös yksi opinnäytetyön tavoitteista, joka oli muodostaa kaikille työntekijöille sopiva ja objektiivinen osaamisen arviointimalli.

Tuomi & Sarajärvi (2018, luku 6.2) nostavat laadullisen tutkimuksen luotettavuuden tarkasteluun erityisiksi kriteereiksi uskottavuuden, vastaavuuden, siirrettävyyden, luotettavuuden ja vakiintuneisuuden. Laadullisen tutkimuksen uskottavuus on yksi luotettavuuden kriteeri, koska tutkijan luoman tulkinnan tulisi olla riittävää kuvaamaan tutkimukseen osallistuneita ja kerätyn aineiston tulisi olla totuudenmukaista (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 6.2). Uskottavuutta tässä tutkimuksessa edesauttavat muun muassa tutkijan työskentely osaamisen kehittämisen tehtävissä ja aihepiirin ymmärrys, tutkimuksessa käytetty teoreettinen viitekehys ja tutkimusprosessin kuvaaminen. Näin opinnäytetyön lukija pystyy muodostamaan mielikuvan, miten tiedot on saatu ja miten niitä on käsitelty.

Myös tutkijan tulkinta tutkittavien tuottamasta aineistosta eli tutkimuksen vastaavuus on yksi laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteeri (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 6.2) ja tässä tutkimuksessa sen vastaavuutta tukevat tutkimuksen ja tutkijan puolueettomuus ja analysoinnin kuvaaminen. Myös haastatteluista ja työpajasta saadun aineiston kirjaaminen osaksi opinnäytetyötä vahvistaa tutkimuksen vastaavuutta. Tutkimustuloksia myös hyödynnettiin osana muodostunutta osaamisen arviointimallia.

Kolmas luotettavuuden kriteeri on siirrettävyys ja tutkija uskoo, että luotu osaamisen arviointimalli on ainakin osittain siirrettävissä toiselle hyvinvointialueelle tai jopa aivan muuhun organisaatioon. Toki tähän siirrettävyyteen vaikuttavat muun muassa jokaisen organisaation strategiset tavoitteet ja niiden vaikutus arvioitaviin osaamisiin, sekä organisaation rakenne, jolla voi olla vaikutusta osaamisen hallintamallin rakenteeseen.

Tutkimuksen vahvistettavuus tarkoittaa tutkijan luomaa tulkintaa esimerkiksi teoriasta ja empiirisestä tutkimuksesta ja niiden saamaa tukea tutkimuksista (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 6.2). Tässä tutkimuksessa tutkija loi osaamisen arviointimallin teoreettiseen viitekehukseen, jossa hyödynnettiin sekä kotimaisia, että kansainvälisiä tutkimuksia ja empiiriseen tutkimukseen perustuen, näin ollen nämä molemmat tukivat tutkimuksen vahvistettavuutta.

Tutkimuksen eettinen kestävyys tarkoittaa mm. tutkijan sitoutumista eettisyyteen kaikessa toiminnassaan, kuten tutkimussuunnitelman tekemisessä, tutkimusasetelman määrittämisessä ja raportoinnin tekemisessä (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 5.2). Eettinen kestävyys on tässä opinnäytetyössä huomioitu suunniteltaessa sen tavoitteita ja tutkimuskysymyksiä yhdessä kohdeorganisaation yhteyshenkilön kanssa ja myös tutkimussuunnitelma on tarkasteltu yhdessä kohdeorganisaation toimeksiantajan kanssa. Opinnäytetyön edetessä on tutkimuksen etenemisestä käyty keskustelua säännöllisin väliajoin toimeksiantajan kanssa. Osaamisen arviointi on yksi tärkeä osa osaamisen kehittämisessä, joka vaikuttaa olevan tiedostettu, mutta samalla myös helposti tekemättä jäävä osa-alue prosessia. Tutkimuksen aluksi tutkija oletti, että osaamisen arviointia tehdään yleisesti organisaatioissa, mutta haastateltavien löytymisessä esiintyneet haasteet muuttivat tutkijan näkemystä asiaan. Tiedon tarkastelijasta muodostuikin uuden tiedon luoja. Tutkimus on tärkeä siksi, että osaamisen arviointia ei tehdä yleisesti organisaatioissa tai hyvinvointialueilla ja siksi luotu arviointimalli on

ensimmäisiä tapoja toimia osaamisen arvioinnin saralla ja toivottavasti myös hyödyllinen muiden hyvinvointialueiden tulevalle määrittelytyölle.

5 TULOKSET

Opinnäytetyön empiirinen osuus aloitettiin benchmarking yksilöhaastatteluilla ja kun niiden kautta oli kerätty tietoa eri organisaatioiden osaamisen arviointiin liittyvistä käytänteistä, siirryttiin toiseen osuuteen. Toinen osuus toteutettiin learning cafe-tyyppisenä työpajana, jossa kehitettiin hyvinvointialueelle luotavaa osaamisen arvioinnin mallia.

5.1 Benchmarking tulokset

Benchmarking-tutkimuksen tekeminen oli tarkoitus aloittaa heti teorian valmistumisen jälkeen ja sille oli varattu yksi kuukausi aikaa. Haastattelujen suunnittelussa huomasin, että vertailtavien kohteiden löytäminen osoittautui haasteelliseksi ja organisaatioiden etsintä olisi pitänyt aloittaa jo muutama kuukausi ennen ajateltua ajankohtaa. Haastateltaviin organisaatioihin otettiin yhteyttä sähköpostitse ja kerrottiin toteutettavasta opinnäytetyöstä, sen tarkoituksesta, tutkimuksen aihepiiristä, tutkimuksen anonymiteetistä ja tiedusteltiin organisaation halukkuutta osallistua tutkimukseen. Organisaatioista vastattiin yleisesti ottaen noin kahden viikon kuluessa sähköpostiviestiin ja yleensä vastaaja oli eri henkilö, kuin se, keneen tutkija oli alun perin ottanut yhteyttä. Nopeampi keino vastausten saamiseksi olisi saattanut olla ensitiedustelun tekeminen puhelimitse, mutta tällöinkin oikeiden henkilöiden löytyminen kohdeorganisaatiossa olisi saattanut äkillisesti osoittautua vaikeaksi.

Ajatuksena oli toteuttaa haastattelut kolmelle organisaatiolle, mutta tutkimus toteutettiin loppujen lopuksi vain kahdelle organisaatiolle. Haastateltavien organisaatioiden etsinnässä käytiin keskustelua myös seitsemän muun organisaation kanssa, jossa osaamisen arviointimenetelmä oli vasta tulossa työn alle seuraavina vuosina tai oli tehty työntekijöiden osaamiskartoitusta, mutta ei luotu arviointimallia tai -menetelmää. Näiden lisäksi kolme organisaatiota ei vastannut sähköpostikyselyyn ollenkaan ja yksi kieltäytyi haastattelusta. Teoriaan peilaten haastateltavien organisaatioiden löytämisen haasteellinen tilanne vaikuttaa mielenkiintoiselta, koska kirjallisuutta osaamisen arvioinnista on jo yli 20 vuoden ajalta, mutta toimintamallina systemaattinen osaamisen arviointi ei ole yleistynyt.

Huomasin myös, että osaamisen arviointia ei heti tunnistettu käsitteenä, mutta osaamisen kartoitus tunnistettiin. Nämä kuitenkin käytännössä tarkoittavat kahta eri asiaa; kartoituksen tarkoittaessa yksilöllistä työntekijän osaamista tai substanssiin liittyvää tehtäväkohtaisen osaamisen listausta tai tarvittavaa osaamista. Näihin osaamiskartoituksiin ei ole liitetty arviointeja millään mittaristolla tai liitetty toimintaa esimerkiksi kehityskeskustelun yhteyteen.

Tutkimukseen osallistuneiden organisaatioiden työntekijät haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina Teamsillä käyttäen kuvayhteyttä. Haastatteluita ei nauhoitettu, vaan haastattelija kirjasi vastaukset samalla talteen valmiiseen kysymyspohjaan. Haastatteluita varten oli tehty runko (liite 2), jota haastattelija seurasi, tosin välillä kysymysten järjestys saattoi vaihdella keskustelun suunnan myötä. Haastatelluille kerrattiin haastattelun alussa tutkimuksen anonymiteetti, josta he olivat saaneet tiedoksiannon jo haastattelukutsussa ja tässä johtuen haastatelluista organisaatioista käytetään tässä N1- ja N2-organisaatio nimiä. Myöskään organisaatioiden toimialaa tai taustoja ei ole avattu sen tarkemmin osana opinnäytetyötä.

5.1.1 Arvioitava osaaminen

N1	N2	PSHVA nykytilanne
<ul style="list-style-type: none"> • Ammatillinen osaaminen • Toimintatapa-osaaminen • Substanssi-osaaminen • Kyvykkyydet • Henkilökohtainen osaaminen • Tulevaisuusajattelu • Asiakasvaikutus 	<ul style="list-style-type: none"> • Substanssi-osaaminen • Pätevyudet • Asiakasvaikutus 	<ul style="list-style-type: none"> • Pätevyudet • Substanssi-osaaminen työtehtävän mukaan
<ul style="list-style-type: none"> • Yksilö-, tiimi ja organisaatiotason tarkastelu 	<ul style="list-style-type: none"> • Ryhmä- ja yksilötason tarkastelu 	<ul style="list-style-type: none"> • Yksilötason tarkastelu

KUVA 12. Arvioitava osaaminen vertailu (Timonen 2024, CC BY-SA)

Haastateltujen organisaarioiden määritetyt osaamisen näkökulmat eroavat varsin paljon toisistaan (kuva 12) ja verratessa niitä hyvinvointialueen nykytilanteeseen, ovat molemmat edellä osaamistiedon keräämisessä. N1-organisaatiossa tarkastellaan henkilöstön osaamista laaja-alaisesti, yksilö-, tiimi ja organisaatiotasolla. Tarkasteltavat osaamiset on jaoteltu kaikille kuuluvaan ammatilliseen osaamiseen, joka pitää sisällään mm. liiketoiminta- ja asiakkuusosaamisen, sekä kaikille kuuluvaan toimintatapaosaamiseen, jossa tarkastellaan mm. tietoturva-, digi- ja kansainvälisyysosaamista. Näiden lisäksi arvioidaan tiimien määrittämiä substanssi- ja muuta yksikössä tarvittavaa osaamista. Organisaatiossa on myös käytössä kyvykkyyksiä, jotka kuvaavat työyhteisössä toimimista ja osaamistietoa kerätään myös muusta yksilön henkilökohtaisesta osaamisesta, josta organisaation toiminnassa voisi olla hyötyä.

N2-organisaatio on lähimpänä hyvinvointialueen nykytilannetta ja toiminta on jokseenkin samankaltaista. N2-organisaatiossa osaaminen nähdään työtehtävän mukaisena substanssiosaamisena ja suoritettuina pätevyyksinä. Näiden tarkastelua tehdään yksilö- ja ryhmätasolla, riippuen työtehtävästä. Tosin hyvinvointialueella vain pätevyystietoja kirjataan ylös ja substanssiosaamista tarkastellaan, kun henkilö palkataan tehtävään.

Kummassakin organisaatiossa asiakkaat määrittävät tarvittavia osaamisia ja N2 organisaatiossa myös pätevyyksien tarvetta. N1-organisaatiossa osaamisten tarkastelussa on vahvasti mukana myös tulevaisuusnäkökulma ja voidaan sanoa, että ”osaamisten tulisi elää ajassa”.

5.1.2 Osaamisen arviointimittaristo

N1	N2	PSHVA nykytilanne
<ul style="list-style-type: none"> Numeerinen 0-5 0 = ei ole tai ei tarvitse osaamista tehtävissään 	<ul style="list-style-type: none"> Kyllä tai ei 	<ul style="list-style-type: none"> Vain voimassa oleva tieto kirjataan.
<ul style="list-style-type: none"> 3 osaamisprofiilia 	<ul style="list-style-type: none"> 3 osaamisprofiilia 	<ul style="list-style-type: none"> Ei osaamisprofiileja

KUVA 13. Osaamisen arviointimittaristo vertailu (Timonen 2024, CC BY-SA)

Kuvassa 13 tarkastellaan, minkälaisia tasomittaristoja organisaatioilla on osaamisen arviointiin ja onko arvioinnin tueksi luotu osaamisprofiileja. Haastattelussa N1-organisaatiossa on käytössä numeerinen asteikko 0–5, jossa nolla tarkoittaa ei osaamista tai osaamista ei tarvita tehtävässä. Muita asteikon numeroita ei ollut vielä avattu sanalliseen muotoon. Koska N2-organisaatiossa osaamista arvioidaan substanssiosaamisen ja pätevyysinä, vastaa tasomittaristo N2-organisaatiossa siihen, onko työntekijä pätevätytynyt osaamisalueella vai ei. Hyvinvointialueen toiminnassa kirjataan tällä hetkellä vain voimassa olevia pätevyystietoja.

Hyvinvointialueella ei ole luotu osaamisprofiileja, koska osaamisen arvioinnin tarkastelu tapahtuu pätevyyksien kautta. Kummassakin vertailuorganisaatiossa oli luotu osaamisprofiilit kullekin tunnistetulle päätehtäväryhmälle arvioinnin tueksi, joita molemmissa organisaatioissa oli yhteensä kolme.

5.1.3 Osaamisen hallinta

N1	N2	PSHVA nykytilanne
<ul style="list-style-type: none"> Työsuhteen alku Kehityskeskustelu: <ol style="list-style-type: none"> Yksilön itsearviointi Kehityskeskustelu esihenkilön kanssa Sähköinen järjestelmä 	<ul style="list-style-type: none"> Työsuhteen alku Kehityskeskustelu: <ol style="list-style-type: none"> Yksilön itsearviointi Kehityskeskustelu esihenkilön kanssa Paperinen lomake 	<ul style="list-style-type: none"> Työsuhteen alku Tarpeen mukaan Sähköinen järjestelmä
<ul style="list-style-type: none"> Osaamiset tallennetaan HR-järjestelmään 	<ul style="list-style-type: none"> Osaamiset ja pätevyudet tallennetaan HR-järjestelmään 	<ul style="list-style-type: none"> Pätevyystieto tallennetaan HR-järjestelmään
<ul style="list-style-type: none"> Osaamisen kehittäminen osana osaamisen johtamista 	<ul style="list-style-type: none"> Osaamisen kehittämiseen panostetaan 	<ul style="list-style-type: none"> Osaamisen kehittäminen osana strategiaa

KUVA 14. Osaamisen hallinta vertailu (Timonen 2024, CC BY-SA)

Osaamisen arviointi tapahtuu osana kehityskeskusteluita sekä N1-, että N2-organisaatiossa (kuva 14). N1-organisaatiossa on käytössä myös tiimien tekemä osaamisen tarkastelu strategian näkökulmasta, joka tapahtuu osana tiimikokousta ja käynnistää osaamisen arviointiprosessin. Kummassakin organisaatiossa yksilöt tekevät ensiksi itsearviointia ja sitten keskustelua käydään yksilökehityskeskusteluissa työntekijän ja esihenkilön välillä. N2-organisaatiossa käytiin myös jatkokeskustelut vuoden aikana. Keskustelulomake oli N1-organisaatiossa sähköinen ja N2-organisaatiossa paperinen. Tällä hetkellä tämä prosessi puuttuu käytännössä hyvinvointialueelta kokonaan osaamisen osalta, koska se keskittyy pätevyyksiin, joiden tietoja tallennetaan HR-järjestelmään työsuhteen alussa ja myös tarpeen tullen työsuhteen aikana.

Kummassakin organisaatiossa osaamistieto on tallennettu HR-järjestelmään ja organisaatioissa tunnistetaan osaamisvajeita esihenkilöiden toimesta, sekä uusien asiakkuuksien myötä. N1-organisaatio osa tarkastellaan asiaa myös eläköityvien työntekijöiden kautta HR:n toimesta. Heillä osaamisen arvioinnin kautta tavoitellaan myös sisäisen osaamisen hyödyntämistä, koska aiemmin osaajat on rekrytoitu ensisijaisesti talon ulkopuolelta.

Osaamisen kehittäminen on kummassakin organisaatiossa osana johtamista ja siihen panostetaan. Myös hyvinvointialueella henkilöstön kehittäminen on nostettu osaksi strategiaa, mutta vaatii vielä panostusta. N1-organisaatiossa osaamisen arviointitoiminnan ollessa vielä uutta, on se tarkoitus tehdä näkyväksi vaikuttamisviestinnällä. N2-organisaatiosta kuvailtiin osaamisen kehittämistä ”entisen toimitusjohtajan sydämen asiana” ja tämä näkyy tänäkin päivänä työntekijöiden mahdollisuutena kehittää osaamistaan. Organisaatiossa myös halutaan, että jokainen työntekijä löytää sen oikean paikkansa, jossa pääsee hyödyntämään osaamistaan.

5.1.4 Prosessin kehittäminen

N1	N2	PSHVA nykytilanne
<ul style="list-style-type: none"> • Toimintaa ollaan vasta käynnistämässä 	<ul style="list-style-type: none"> • Toimiva tapa • Moniosaajatarve tunnistettu 	<ul style="list-style-type: none"> • Tarve kerätä osaajatietoa ja arvioida osaamista laajemmin

KUVA 15. Prosessin kehittäminen vertailu (Timonen 2024, CC BY-SA)

Haastatelluilla organisaatioilla ei ollut kovinkaan paljoa ajatuksia osaamisen arviointiprosessin kehittämiseen (kuva 15). Tämä johtui siitä, että organisaatiossa N1 oltiin vasta aloittamassa systemaattista osaamisen arviointia, joten heille ei ole vielä kertynyt kokemuksia mallin käytöstä ja näin ollen prosessin kehittäminen ei ollut vielä ajankohtaista. Organisaatiossa N2 toimintaa on toteutettu jo pidempään ja prosessi on koettu toimivaksi, mutta prosessin toimivuutta ei kuitenkaan ole erikseen mitattu. N2-organisaation kehittämisajatukset liittyivät työntekijöiden osaamisen laajentamiseen niin,

että he olisivat motivoituneita tekemään myös oman työn rajojen ulkopuolista työtä, koska moniosaajien tarve organisaation toimialalla on suuri. Hyvinvointialueella on selkeä tarve prosessin kehittämiseen, koska osaamisen arvioinnin toimintamalli puuttuu kokonaan ja osaajatietoa ei ole kerätty.

5.2 Learning cafen tulokset

Learning cafe-tyyppisen työpajan tarkoituksena oli tarkastella laajemmalla joukolla hyvinvointialueen osaamiskarttaa, arviointiasteikkoa ja arviointimenetelmää. Toimintatutkimuksen spiraalimaisessa kehittämässä työpaja toimii kokeiluna ja arviointina osaamisen arviointimallille. Koska mallia ei ole tarkoitus viedä tuotantoon tässä opinnäytetyössä, päättyy tutkimus arvioinnin jälkeiseen uuden kierroksen aloittavaan suunnitteluun.

Työpaja järjestettiin läsnäolotilaisuutena 8.4.2024 osana hyvinvointialueen jatkuvan oppimisen suunnitteluryhmää ja siihen osallistui kaksi esihenkilöä ja seitsemän asiantuntijaa. Tutkijana aluksi alustin osallistujat opinnäytetyön aiheeseen ja tutkimuksen sisältöön, joiden pohjalta työpajaan on luotu ensimmäinen versio Pohjois-Savon hyvinvointialueen osaamisen arviointimallista, sekä työpajan tarkoituksesta kehittää tätä ensimmäistä luonnosversiota. Kerroin tutkimuskysymykset ja mihin perustuen kehitettävä osaamisen hallintamalli on luotu. Ennen tehtävänantoa käytiin läpi myös osaamisen määritelmä ja pätevyysien rajaaminen sen ulkopuolelle. Kerroin myös tietojen käsittelyn anonymisoinnista: työpajaan osallistuvien nimitietoja ei tallenneta tai julkaista opinnäytetyössä ja myös osallistuvan ryhmän tehtäväalueita ei kuvata tarkasti. Työpajaa ei myöskään tallennettu tästä johtuen.

Tämän jälkeen käytiin läpi tehtävänanto, eli kolme tehtävää, jotka jokainen ryhmä kävi läpi seuraavassa järjestyksessä: Osaamiskartta (liite 3), arviointimittaristo (liite 4) ja osaamisen hallintamalli (liite 5). Sen jälkeen osallistujat jaettiin satunnaisiin ryhmiin, joko tehtiin numeraalisesti kahteen heidän istumajärjestyksensä perusteella. Näin heistä muodostui kaksi ryhmää, johon kuhunkin tuli 4–5 osallistujaa ja ryhmät sekoittuivat niin, että vierustoverit eivät sijoittuneet samoihin ryhmiin. Jokaisesta ryhmästä osallistujien tuli itse valita keskuudestaan puheenjohtaja, joka myös kirjasi keskustelun tietoja annetuille tehtäväpapereille. Tässä kohtaa tehtävänanto poikkesi normaalista learning cafesta, jossa osallistujat kiertävät pöydistä toisiin, vain puheenjohtajan ollessa paikallaan. Tässä työpajassa ryhmät säilyivät koko ajan samoina ja pöytiä ei vaihdettu, kaikki pöydät käsittelivät kaikki tehtävät annetussa ajassa. Tutkija ei osallistunut työpajojen ryhmätyöhön, mutta tarkkaili työpajojen kulkua.

Tutkija kellotti jokaisen osa-alueen läpikäymisen ja antoi kullekin tehtävälle 10 minuuttia aikaa. Kaikki kolme tehtävää jaettiin jo valmiiksi ryhmien pöydille ja ne olivat heidän tarkasteltavissa aina tehtäväkohtaisesti. Jokainen tehtävä sisälsi valmiita kysymyksiä ja ryhmien tuli kirjata ajatukset näihin tehtäväpapereihin. Työpajan aluksi painotettiin tehtävien läpikäyntiä määrättyssä järjestyksessä ja myös keskittymistä vain tiettyyn tehtävään aina kerrallaan. Tutkija muistutti työpajan ajan kulumisesta aina kolme minuuttia ennen 10 minuutin aikarajan täyttymistä.

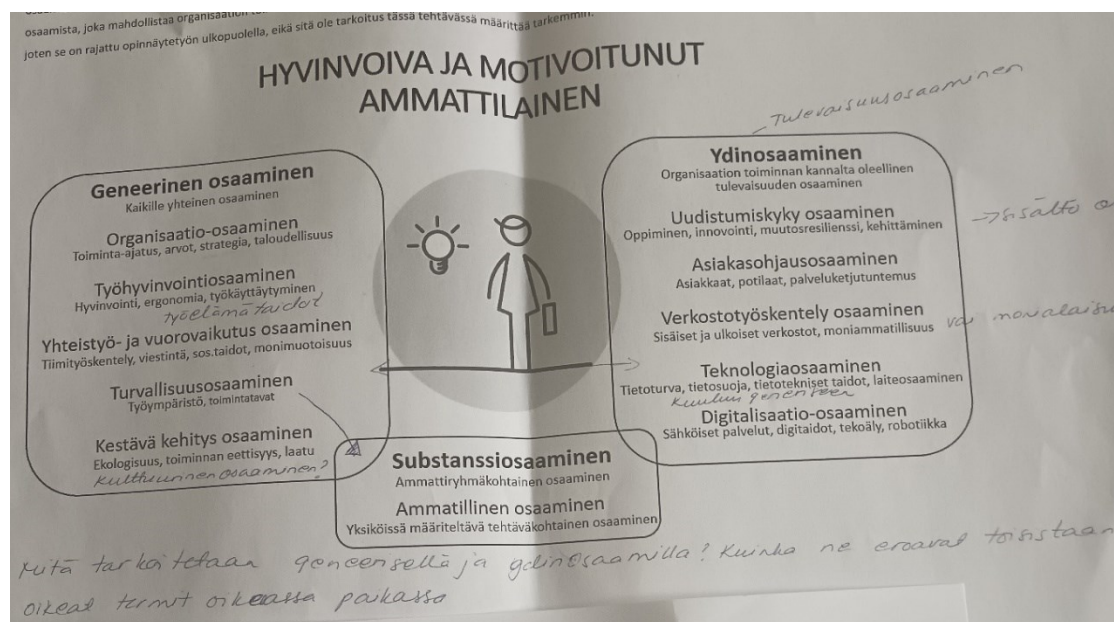
Kummallekin ryhmälle oli varattu oma tila tehtävien läpikäyntiä varten ja toimeksiannon, ja ryhmiin jakaantumisen jälkeen he suuntasivat heille merkittyihin tiloihin. Työpajan alussa ryhmiltä meni aikaa järjestäytyä ja orientoitua aiheeseen, joten tästä johtuen ensimmäiselle tehtävälle jäi vähemmän

aikaa. Myös muiden tehtävien kohdalla nousi esiin tarve saada lisää aikaa ja näin ollen ryhmille annettiin lopuksi viisi minuuttia lisää aikaa tarkastella kaikkia tehtäviä tai keskittyä haluamaansa yhteen tehtävään.

Ryhmässä oli hyvää keskustelua ja koska ryhmät olivat pienet, pääsi jokainen ääneen. Muita huomioita, mitä tutkija teki työpajan aikana, oli että työpajan osallistujamäärä olisi saattanut olla suurempi, jos siihen olisi ollut mahdollisuus osallistua myös etäyhteydellä. Tämä olisi toki vaatinut tutkijalta enemmän ohjausta ja järjestelyitä. Tämän lisäksi tutkijan havainto oli, että tehtävänantoon liittyviä kysymyksiä olisi voinut olla vähemmän tai yhtenä kysymyksenä pelkästään, miten kehittäisit kutakin tehtävänannon mallia, koska nyt osa kysymyksistä saattoi jäädä vaille vastausta.

Työpajan lopuksi ryhmät esittelivät ajatuksensa kaikista kolmesta läpikäydystä tehtävästä 10 minuuttia/ryhmä kaikille työpajan osallistujille ja tutkijalle. Tehtävien tuloksia käsiteltäessä oli havaittavissa epäselvyyttä, mihin osaamisen arviointia tullaan käyttämään ja miten tämä liittyy esimerkiksi hyvinvointialueen palkkakehitykseen ja työuramalleihin. Toisaalta työpajaan osallistuneille olisi voitu toimittaa tehtävänannot tai jonkinlainen etukäteismateriaali luettavaksi, koska tuntui että he kaipaavat tarkempaa tietoa taustasta ja viitekehiksestä ja tämä vaikutti heidän ryhmätyöskentelyynsä. Toki etukäteismateriaalin toimitus olisi saattanut jäädä osalta lukematta joka tapauksessa. Myös tutkijan oletus siitä, että työpajaan osallistuvat ymmärtävät alun tiedoksiannon ja tehtäväpapereiden myötä, mistä osaamisen arvioinnissa on kyse, ohjasi tutkijan toimintaa.

Tehtävä yksi käsitteli hyvinvointialueen osaamiskarttaa ja ryhmien tuli tarkastella osaamisten jakoa geneerisiin, ydin- ja substanssiosaamisiin, niiden kuvauksia ja pohtia onko tulevaisuuden osaaminen huomioitu riittävästi osaamiskartassa. Molemmat ryhmät toivat esiin geneerisen osaamisen ja ydinosaamisen määritelmien päällekkäisyyden ja ehdottivat näiden kahden yhdistämistä tai muita nimityksiä.



KUVA 16. Työpaja, ryhmä 1: Tehtävä 1 (Timonen 2024, CC BY-SA)

Ryhmä yksi ehdotti ydinosaamisen nimeämistä tulevaisuusosaamiseksi, ja he muuttaisivat sen alta teknologiaosaamisen generisen osaamisen alle (kuva 16). He myös muuttaisivat työhyvinvointiosaamisen alla olevan työkäyttäytymisen työelämätaidoiksi ja siirtäisivät turvallisuusosaamisen substanssiosaamisen alle, koska se on jokaisessa yksikössä tai tehtävässä eritasoista. Ryhmässä yksi myös tuotiin esiin, että generisen ja ydinosaamisen laatikoiden kulmien tulisi kohdata, kuten nyt kaaviossa tapahtuu substanssiosaamisen kanssa. Muita osaamisia, mitä ryhmä yksi jäi kaipaamaan karttaan, olivat opetus- ja ohjausosaaminen, sekä kulttuuriosaaminen.

Tehtävän yksi osalta ryhmä kaksi koki, että ydinosaamisessa on käsitelty tämänhetkistä osaamista, eikä niinkään tulevaisuutta ja generisen osaamisen nimeksi he muuttaisivat työelämäosaamiseksi. Teknologiaosaamisen alla oleva laiteosaaminen kuului heidän mielestään substanssiosaamisen alle. Ryhmä kaksi toi myös esiin, että kartasta puuttuvat tutkimusosaaminen, varautuminen, kulttuuri- ja kansainvälisyysosaaminen.

Tehtävässä kaksi osallistujien tuli tarkastella hyvinvointialueen osaamisen arviointimittaristoa, sen tasavertaisuutta ja käytettävyyttä kaikissa työtehtävissämme ja viiden määritetyn tason ymmärrettävyyttä. Kummassakin ryhmässä tuotiin esiin tarve saada lisää tietoa tämän arviointiasteikon viitekehystä ja todettiin, että asteikko ei ole sellaisenaan monialaisesti toimiva. Tutkijan näkökulmasta asteikon toimimattomuus selittyi molempien ryhmien haasteissa ajatella osaamisen arviointia ilman pätevyksiä, tutkintoja tai ammattiuramallin tuomaa palkkakehitystä. Ryhmät myös toivat esiin kansallisen tason ajattelun ja sen tarkastelun, sekä muutoinkin jo toimivien asteikoiden hyödyntämisen, omien luomisen sijaan.

Tehtävässä kaksi ryhmä yksi toi esiin asteikon tasojen yksi ja kaksi samankaltaisuuden ja kaipasivat erityisesti niihin tarkenteita ja tietoa, miten työntekijä siirtyy tasolta toiselle ilman koulutuksen tuomaa pätevyttä. Arviointiasteikon tason neljä he muuttaisivat muotoon taitava osaaja. Ryhmän kaksi ajatukset arviointiasteikon tasoista yksi ja kaksi olivat samankaltaiset, kuin ryhmällä yksi. He myös muuttaisivat arviointiasteikon tason kolme itsenäinen tekijä muotoon itsenäinen osaaja, mikäli asteikko säilyisi viisitasoisena. Ryhmä kaksi toi esiin kehitysehdotuksena asteikon muuntamisen kolmitasoiseksi, koska hyvinvointialueella on olemassa tietyissä tehtävissä kolmiportainen palkkaus.

Kummallakin ryhmällä oli tehtävän numero kolme tehtävänannon osalta tarve saada tarkempaa kuvausta tehtävänannon kuvan rinnalle, koska ryhmät kokivat, että osaamisen hallintamalli tulee selittää tarkemmin auki vastuineen ja tehtävineen. Molemmat ryhmät myös toivat esiin, että kaavion vasemman puolen nuolet liikkuvat kumpaankin suuntaan, käyden vuoropuhelua.

TYÖPAJAN TEHTÄVÄ 3

Osaamisen hallintamalli
Pohjois-Savon hyvinvointialueen osaamisen kehittämisen tulisi olla strategialähtöistä. Johdon sitouttaminen toimintamallin on tärkeää, jotta sillä saavutetaan tavoiteltuja tuloksia.

Osaamisen arviointi alkaa yksikössä ja tiimeissä tehtävällä osaamisen kartoituksella, mitä osaamista tunnista löytyy ja mitä puuttuu. Tämän jälkeen työntekijä tekee itsearviointin omasta osaamisestaan ja osaa käydään esihenkilön kanssa läpi osaamis- ja tavoitekeskustelussa (ts. kehityskeskustelu) 1-2 kertaa vuodessa.

Osaamisvajaita voidaan tunnistaa mallissa useassa kohdassa ja sitä kautta syntyy osaamisen kehittämisen tarpeita, jotka pohjautuvat strategiaan. Kaaviossa on kerrottu punaisella värillä toiminnasta vastaava taho.

→ mitä osaamista yksiköistä pitää olla

The diagram illustrates the Competence Management Model. It is structured as follows:

- Strategia** (Strategy) is at the top, connected to **Johhto** (Management).
- Osaamisen kartoitus** (Competence Mapping) is connected to **Yksiköt/tiimit** (Units/Teams).
- Itsearviointi** (Self-assessment) is connected to **Työntekijä** (Employee).
- Osaamis- ja tavoitekeskustelu** (Competence and Goal Discussion) is connected to **Esihenkilö ja työntekijä** (Supervisor and Employee).
- Väli osaamis- ja tavoitekeskustelu** (Intermediate Competence and Goal Discussion) is connected to the same level as the previous discussion.
- Osaamisvajaiden tunnistaminen** (Identification of Competence Gaps) is connected to **HR**.
- Osaamisen kehittäminen** (Competence Development) is the final outcome, connected to HR.

Handwritten notes on the diagram include:

- vertaisarviointi - laatu- ja asiakaspalautteita* (peer review - quality and customer feedback) pointing to the competence mapping and self-assessment stages.
- mentoroinnin rooli?* (role of mentoring?) pointing to the competence development stage.

Keskustelkaa ryhmässä ja kirjoitkaa ajatuksenne ylös:

- Kuvaako osaamisen hallintamalli osaamisen arviointiprosessin ja vastuut riittäväällä tasolla?
vastuut? vastuisten avaaminen
- Näettekö osaamisen hallintamallissa jotain kehitettävää?

KUVA 17. Työpaja, ryhmä 1: Tehtävä 3 (Timonen 2024, CC BY-SA)

Kuvassa 17 ryhmä yksi toi muun muassa esiin sen, että osaamisen kartoitus ei voi perustua vain yksiköiden ja tiimien mielikuvaan tarvittavasta tai puuttuvasta osaamisesta. Tästä johtuen he lisäsivät esihenkilön yksikön ja tiimin rinnalle osaamisen kartoitukseen, koska esihenkilön tulee ohjata yksikön toimintaa. Itsearviointin rinnalle he nostaisivat mm. vertaisarviointin, sekä laatuun ja asiakaspalautteisiin liittyvät arvioinnit. Mentorointia yksittäisenä osaamisen kehittämisen keinona toivottiin myös osaksi kaaviota tässä ryhmässä.

Tehtävässä kolme ryhmä kaksi toi esiin strategioiden moninaisuuden hyvinvointialueella, koska myös palvelustrategiat ohjaavat yksiköiden toimintaa. He myös esittivät kysymyksen, mikä on johtoryhmän rooli tässä kuviossa ja tulisiko talousnäkökulma huomioida erikseen kuviossa. Ryhmässä kaksi koettiin, että osaamisen kehittämisen toimintaa tulisi avata tarkemmalle tasolle ja eritellä siihen liittyvät koulutus- ja yhteistyötahot.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tämän opinnäytetyön tulosten tarkoituksena on vastata tutkimukselle asetettuun päätutkimuskysymykseen, joka on: Miten osaamisen arviointi voisi tapahtua hyvinvointialueella? Sekä alakysymyksiin:

1. Mitkä ovat keskeiset osaamisen näkökulmat, joiden avulla osaaminen voidaan määrittellä hyvinvointialueella?
2. Minkälainen osaamisen arviointimittaristo olisi toimiva hyvinvointialueella?
3. Kuinka osaamisen arviointi tukee osaamisen johtamista hyvinvointialueella?

Bell (2020, 270) suosittelee organisaatiota käyttämään mahdollisimman paljon niiden ulkopuolista tietoa ja monesta eri lähteestä. Tässäkin opinnäytetyössä sen johtopäätökset muodostuivat osittain organisaation ulkopuolelta kerättyyn tutkimusaineistoon ja teoriaan perustuen ja näin kehittyi osaamisen määritelmä, arvioitava geneerinen ja ydinosaaminen, osaamisen arviointimittaristo ja -menetelmä Pohjois-Savon hyvinvointialueelle.

6.1 Osaamisen määritelmä

Osaamisen arvioinnin lähtökohta on osaamisen määrittäminen ja arvioinnin vertailukohtien määrittäminen, eli mitä halutaan mitata ja millä asteikolla (Ranki 1999, 20). Osaamisen määritelmä Pohjois-Savon hyvinvointialueella rajautuu ydinosaamiseen, geneeriseen osaamiseen ja substanssiosaamiseen. Nämä osaamiset kuvastavat parhaiten hyvinvointialueen tärkeimpiä nykyhetken ja tulevaisuuden osaamisalueita, joiden pohjana voidaan pitää Tuomen (2012, luku 1.3) ajatusta tiedoista, taidoista ja kokemuksesta. Myös kyvykkyydet, joita Kaijala & Tolvanen (2020, 57) kuvaavat osaamisen hyödyntämisenä ja aikaansaamisena, on huomioitu osana osaamiskartan ydinosaamista, koska kyky uudistua on tärkeä nyky- ja tulevaisuuden tekijä hyvinvointialueella. Tärkeää olisikin ajatella osaamista kuten Hamel & Prahalad (1994, 229), käytön myötä jalostuvana asiana, joka saavuttaa ajan myötä enemmän arvoa.

Näin ollen pätevyudet rajautuvat hyvinvointialueella arvioitavan osaamisen määritelmän ulkopuolelle, koska ne pohjautuvat kouluttautumiseen ja niitä seurataan erikseen hyvinvointialueella. Pätevyyksiä ei myöskään muodostu kaikkiin hyvinvointialueen tehtävänkuvuihin, joten pätevä-sanan käyttö osaamisen määrittämisessä saattaisi aiheuttaa harhaanjohtavan tilanteen hyvinvointialueella ja ohjata arviointia väärään suuntaan. Viitalan (2005, 160) mukaan pätevyyttä voidaan testata esimerkiksi kirjallisten tehtävien tai kykytestien kautta.

Pohjois-Savon hyvinvointialueen osaamiskartta (kuva 18) käsittää koko organisaatiota koskevat työelämän ja tulevaisuuden osaamiset, sekä ammattiryhmäkohtaisen substanssiosaamisen. Substanssiosaaminen määritetään yksiköissä ja tiimeissä, joten se on rajattu opinnäytetyön ulkopuolelle, eikä sitä ole tässä opinnäytetyössä lähdetty sen tarkemmin yksilöimään. Tätä tukevat myös työpajassa vahvasti esiin noussut ajatus substanssiosaamisen arvioinnista ammattiuramallin mukaisesti tukee tätä rajausta, sekä benchmarking-haastattelussa N1-organisaation esiin tuoma malli substanssiosaamisen määrittämisestä yksiköissä.

Osaamiskartan slogan ja samalla tavoite on ”hyvinvoiva ja motivoitunut ammattilainen”, joka pohjautuu Pohjois-Savon hyvinvointialueen (2023b) strategiaan, jossa yhtenä tavoitteena on hyvinvoiva, motivoitunut ja ammattitaitoinen henkilöstö. Tässä tavoitelauseessa nousee myös esiin yksi yksilön tärkein työsuoritukseen ja sitoutumiseen vaikuttava tekijä, eli motivaatio (Juell-Skielse & Askerfelt 1997, 16; Eklund 2012, 86, 71). Myös yksilön hyvinvointi luo perustan hänen työnteollensa.



KUVA 18. Pohjois-Savon hyvinvointialueen osaamisen näkökulmat (Timonen 2024, CC BY-SA)

Osaamiskartan sisältö kehittyi ensimmäisestä versiosta työpajan myötä ja näin tutkija muotoili geneerisen osaamisen työelämän osaajaksi ja ydinosamisen tulevaisuuden osaajaksi. Nämä molemmat muotoiltiin aktiiviseen tekijän muotoon ja vältettiin sanan osaaminen toistaminen useasti osaamiskartassa. Geneerisenä osaamisena pidetään kaikille organisaation työntekijöille yhteistä, yleistä osaamista (Kangasniemi ym. 2018, 62–64). Nämä osaamiset muuttuvat harvemmin, kuin esimerkiksi ydinosamiset. Ydinosaminen on strategista osaamislähtöistä ajattelua (Kamensky 2015, 183). Näiden kahden pääotsikon alle on jaoteltu yhteensä 10 osaamistarvetta, joita arvioidaan.

Kun organisaatiossa määritetään, mitä osaamista kaikilla sen työntekijöillä tulisi olla, aletaan muodostaa yhteistä organisaatiokulttuuria (Hätönen 2011, 8), nämä yhteiset toimintatavat vahvistavat organisaation arvojen ja strategian mukaista toimintaa. Myös asiakasnäkökulma tulisi huomioida ydinosamista määritettäessä, vaikka se ei suoraan näkyisikään asiakkaalle (Hamel & Prahalad 1994, 225). Hyvinvointialueen osaamiskartassa asiakasnäkökulma on huomioitu sekä työelämän osaajan, että tulevaisuuden osaajan osaamistarpeissa mm. turvallisuudessa, asiakasohjauksessa ja kestävässä kehityksessä.

Hyvinvointialueella geneerisiä, eli kaikille yhteisiä välttämättömiä työelämän osaajan osaamistarpeita ovat kuvan 18 vasemmalla puolen luetellut:

- Organisaatio: Jokaisen organisaatiossa työskentelevän tulee omaksua toiminta-ajatus ja arvot, sekä strategia ja tänä päivänä toiminnan kannattavuuden kannalta tärkeää taloudellista toimintaa omassa tehtävässään.

- Työhyvinvointi: Työntekoa tukevaa työhyvinvoinnista ja työergonomiasta huolehtimista, sekä työelämätaitojen hallintaa.
- Yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot: Sosiaaliset taidot ja kyky viestiä ovat tärkeitä yksikön toiminnan onnistumisen kannalta. Myös työyhteisön monimuotoisuus ja sen hyväksyminen ovat tärkeä voimavara organisaatiolle.
- Turvallisuus: Turvalliset toimintatavat ja työympäristön turvallisuudesta huolehtiminen on kaiken toiminnan edellytys, sekä varautumisen huomioiminen osana organisaation normaalia toimintaa.
- Kestävä kehitys: Ekologisten työskentelytapojen ja eettisyyden huomioiminen toiminnassa ja sitä kautta luotu laatu, joka näkyy ulospäin arvon saavuttamisena.

Näistä monet tulivat esiin myös tutkimuksissa, kuten taloudellisuus, työyhteisötaidot ja kestävä kehitys (Kangasniemi ym. 2018, 43–46, 71–72) ja monikulttuurisuus-, viestintä- ja vuorovaikutus-, työhyvinvointi- ja tiimityöosaaminen (JOPPI-hanke 2024). Työpajassa esiin nostettiin myös varautuminen, jonka tutkija lisäsi osaksi turvallisuutta. Aivan kaikkia työapajassa esiin tulleita kehitysehdotuksia tutkija ei lisännyt osaksi osaamiskarttaa, koska esimerkiksi tutkimusosaaminen, opetus- ja ohjausosaaminen ovat substanssiosaamisia, eivätkä näin ollen ole jokaisen hyvinvointialueen työntekijän työtä, sekä kulttuuri- ja kansainvälisyysosaaminen ovat jo huomioituna osaamiskartassa monimuotoisuus-termillä.

Tämän päivän osaaminen ei takaa organisaation menestystä tulevaisuudessa (Hamel & Prahalad 1994, 35; Joki 2021, 115), joten kuvassa 18 oikealla puolella ovat hyvinvointialueen ydinosaamiset, jotka ovat organisaation toiminnan kannalta oleellista kilpailuetua luovaa osaamista, jotka mahdollistavat organisaation toiminnan myös tulevaisuudessa. Joki (2021, 116) painottaa, että ydinosaamiset ovat sellaisia, jotka organisaatiossa tehdään itse ja Sydänmaalakan (2012, 144, 146) mukaan osaamisalueita on yleensä 5–10. Nämä ydinosaamiset elävät strategian mukaan ja muuttuvat strategian päivittyessä. Osaamiskartan ydinosaamisen nimike vaihtui työpajassa esiin tulleeseen tulevaisuuden osaamiseen, jonka tutkija muutti aktiivisen tekemisen muotoon tulevaisuuden osaaja.

Hyvinvointialueella nämä tulevaisuuden osaajan osaamistarpeet kohdistuvat seuraavasti:

- Uudistumiskyky: Käsittäen muutososaamisen, toiminnan kehittämisen, kyvyn oppia ja innovoida.
- Asiakasohjaus: Asiakas- ja potilaspalveluketjujen sujuvuus ja työntekijän tietoisuus niistä.
- Verkostotyöskentely: Sisäinen ja ulkoinen verkostotyöskentely, huomioiden moniammatillisen toiminnan ja osaamisen jakamisen.
- Teknologia-aidot: Tietoturva- ja tietosuojaosaaminen, sekä tietoteknisten taitojen riittävyys uuden teknologian haltuunottoon.
- Digitalisaatio: Sähköisten palveluiden käytön lisääminen omassa tai asiakastyössä, sekä digitaalisten taitojen kehittäminen. Mahdollisuuksien mukaan robotiikan ja tekoälyn huomioiminen toiminnan kehittämisessä.

Ydinosaamisissa painottuvat kilpailuetua tuovat tulevaisuuden osaamistarpeet, joita ovat mm. muutuskäky (Laine 2017, 46; Eklund 2021, 46) ja useissa tutkimuksissa esiin noussut digitalisaatio (Alasoini ym. 2023, 3; Pennanen ym. 2023, 27–28), sekä sen myötä tarvittava tietosuojaja- ja tietoturvaosaaminen (Sosiaali- ja terveysministeriö 2022, 35). Muita tutkimuksissa esiin nousseita ydinosaamisia olivat moniammatillinen yhteistyö (Kangasniemi ym. 2018, 43–46, 71–72), verkostotyöskentely (Alasoini ym. 2023, 3), sekä ohjausosaaminen ja teknologiaosaaminen (JOPPI-hanke 2024). Näistä myös monella osaamisella on vaikutusta toisiinsa, esimerkiksi vuorovaikutuksella on tärkeä merkitys innovatiivisuudessa (Sanchez 2001, 151; Ojala 2008, 24; Vilka 2021b, luku 1). Myös verkostojen kautta pystyttäisiin yhteistyön ja oppimisen kautta saamaan uutta osaamista omaan organisaatioon (Pralhad & Ramaswamy 2004, 109).

Tosin työpajassa nousi esiin, että tulevaisuuden osaamiset ovat jo nykyhetkeäkin ja eivät sisällä mitään uutta osaamista, tämä pitää myös tutkijan mielestä paikkaansa. Tosin tulee huomioida, että ilman näitä taitoja emme selviä tulevaisuudesta, eli niiden osaamisen kehittämiseen panostamisen tulisi tapahtua tietoisesti nykyhetkessä, jotta tulevaisuudessa ne olisivat vielä suuremmilta osin käytössä. Siksi työpaja osana toimintatutkimusta tuotti tutkijalle tärkeää tietoa työntekijöiden ja esihenkilöiden ymmärryksestä aiheesta kohtaan ja kuten Hätönen (2000, 36) kuvaakin, tulisi osaamisalueiden sisällöt kuvata myös tarkasti ja testata niiden ymmärrettävyys.

Vertailuorganisaatioista N1-organisaatiossa kerättiin myös muita työntekijöiden osaamistietoja, esimerkiksi harrastuksiin liittyen. Koen, että tästä olisi hyötyä myös hyvinvointialueelle, koska 12 800 työntekijän joukossa on valtavasti muutakin osaamista, josta voisimme hyötyä. Tämä olisi yksi kehittämisen kohde jatkossa, joka tulisi toteuttaa jollain tapaa vapaasti työntekijöiden itsensä ylläpitäen tietoja ja HR:llä tulisi olla pääsy tarkastelemaan tietoja.

Hyvinvointialueen laajan tehtävänimikkeistön ja tehtävänkuvien takia eri tehtävien osaamisprofiilit muodostuvat myös yksiköissä tehtävien substanssiosaamisten määrittelyiden kautta. Näiden määrittelyissä kannattaisi koettaa hyödyntää myös yhteistoiminta-alueen ja muiden hyvinvointialueiden yhteistyötä. Mahdollisimman laaja synergiaetu toisi enemmän hyötyä. Verrattuna benchmarking-organisaatio N1 ja N2:n, joissa on onnistuttu muodostamaan vain kolme osaamisprofiilia, on tässä hyvinvointialueella vielä kehittymistä, koska jo pelkästään tehtävänimikkeistömme pitää sisällään yli 400 nimikettä, joten niiden supistaminen alle 10 osaamisprofiiliin vaatisi oman työnsä. Toisaalta vertailuorganisaatioissa työtehtävät olivat paljon enemmän homogeenisempiä, joka on edesauttanut heillä osaamisprofiilien määrittelyä.

6.2 Osaamisen arviointimittaristo

Tämän opinnäytetyön teorian ja suoritettun empirisen tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että Pohjois-Savon hyvinvointialueen osaamisen arviointimittariston tulee olla ymmärrettävä, useampiportainen ja positiivisen mielikuvan antava. Arviointitavan läpinäkyvyys ja oikeudenmukaisuus auttavat sen hyväksymisessä (Ranki 1999, 68; Viitala 2005, 156). Myös saman mittariston toimivuus jokaisen ydin- ja geneerisen osaamisen, sekä substanssiosaamisen osaamisen arvioinnissa on tärkeä tekijä. Osaamisen arviointimittariston tulisi sellainen, että se sopii kaikkiin osaamisiin, mitä aiotaan arvioida (Juell-Skielse & Askerfelt 1997, 39).

Numeerinen ja sen lisäksi riittävällä tasolla osaamista kuvaava asteikko toimivat tässä tapauksessa parhaiten. Viisitasoisessa mittaristossa on riittävästi erilaisia osaamisen tasoja ja siinä ensimmäisenkin tason saavuttaminen voi olla riittävää tehtävän kannalta, esimerkiksi kesätyöntekijöillä tai harjoittelijoilla. Myös Hätönen (2007, 27) tuo esiin tasomittariston myönteisyyden jo ensimmäiseltä tasolta lähtien. Näin ollen viisitasoinen hyvinvointialueen osaamisen arviointiasteikko muodostuu seuraavasti:

1. Tehtävään perehtyjä
2. Opastettava aloittelija
3. Itsenäinen tekijä
4. Taitava osaaja
5. Vastuullinen asiantuntija.

Tämä arviointiasteikko kehittyi yllä olevaan muotoon työpajan myötä, jossa molemmat ryhmät toteivat tasojen yksi ja kaksi samankaltaisuuden. Tutkijan silmin taso yksi tarkoittaa työhön perehtymisen vaihetta, joka kestää tietyn lyhyen ajanjakson, jonka jälkeen työntekijä etenee opastettavaksi aloittelijaksi. Toisella tasolla työntekijä ei vielä tee työtä välttämättä yksin tai hänellä on toisen työntekijän tuki tehtävän tekemiseen. Tasolla kaksi oleminen kestää myös yleensä lyhyemmän ajanjakson. Taso kolme itsenäinen osaaja on jo selkeästi edistynyt osaaja, joka suoriutuu työtehtävistä itse ja ei tarvitse opastusta työntekoon. Neljännen tason osalta sanamuoto osaava taitaja vaihdettiin taitavaksi osaajaksi. Tällä tasolla työntekijällä on jo kertynyt pidempi ajanjakso tiettyjä työtehtäviä tai osaamista ja hän suoriutuu tehtävistä erinomaisesti, laaja-alaisesti ajatellen. Tasolla neljä työntekijä voi myös toimia toisen ohjaajana tai perehdyttäjänä. Taso viisi on myös jokaisen työntekijän saavutettavissa ja siinä työntekijällä on vastuuta, erityistehtäviä ja laaja-alaista asiantuntemusta työtehtävissään, hän ohjaa, perehdyttää, mahdollisesti kouluttaa toisia aihepiirin osalta. Se, että vastuullisuus lukee vasta asteikon viidennellä tasolla, ei tarkoita sitä, että eikö työntekijällä olisi vastuuta työtehtävissään tai etteikö hänen kuuluisi toimia vastuullisesti jo perehtymisestä alkaen. Lomake, jolla arviointi tapahtuu osana kehityskeskustelua, on kuvattu liitteessä 6.

Työpajassa tuotiin esiin myös ajatus siitä, voisiko asteikon olla suppeampi, esimerkiksi kolmitasoinen. Tutkija kokee, että kolmitasoinen asteikko on hyvin suppea ja tällöin on mahdollista, että ylintä tasoa, ei saavuteta niin helposti, koska se koetaan tasoltaan jo hyvin paljon vaikeammaksi, kuin toinen taso. Sama voisi tapahtua myös tason kaksi kanssa, että työntekijä jää helpommin tasolle yksi. Näin ollen arviointiasteikko ei olisi kehityksen kannalta myönteinen. Myös Räsänen (2000, 141) ja Benner (1989, 28) kannattavat viisiportaisia arviointiasteikkoja.

Tämä viisitasoinen osaamisen arviointiasteikko kuvaa hyvin työntekijän osaamisen kehittymistä, vastuunottoa ja toisaalta hänelle työtehtävien kautta annettavaa vastuuta, työkokemuksen lisääntymistä ja yksilön ammatillista kasvua. Tätä tukee myös ajatus siitä, että osaaminen ei ole jotain fyysistä, joka kuluu loppuun, vaan se jalostuu käytön myötä ja saavuttaa enemmän arvoa (Hamel & Prahalad 1994, 229). Kuitenkin työpajan perusteella asteikkoa ei tule käyttää substanssiosaamisten määrittäenä, joten asteikko toimii vain työelämäosaamisten ja tulevaisuuden osaamisten arviointiasteikkona. Työpajassa nostettiin esiin myös tarve tarkastella laajemmin toimivia asteikoita ja käyttää

jotain jo toimivaa asteikkoa oman luomisen sijaan. Tutkija ymmärtää tämän perustelun, mutta kehottaisi hyvinvointialuetta silti tarkastelemaan asiaa uusin silmin, koska toiminta on laajentunut ja esimerkiksi entisen sairaanhoitopiirin tietoperusta ei toimi kaikilla toimialoilla ja asiat kehittyvät vuosien mittaan.

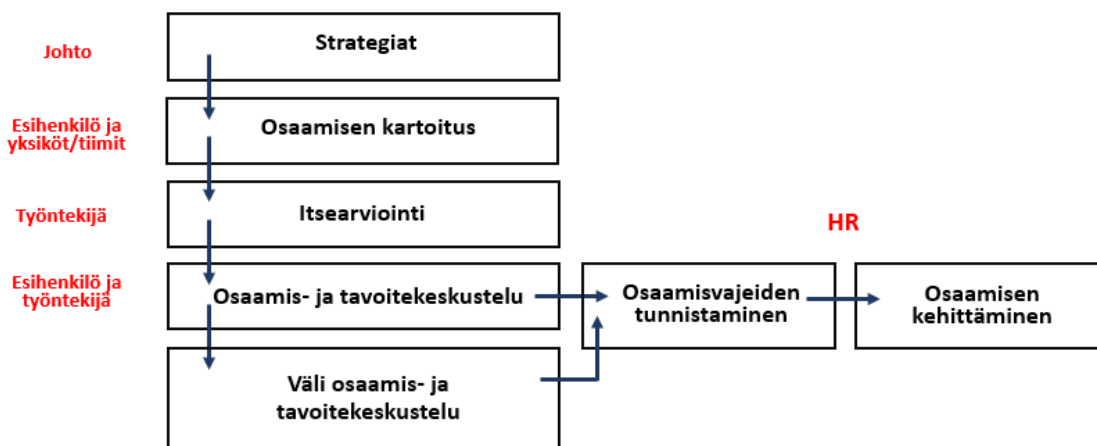
Osaamisen arviointimittaristossa ei ole nollatasoa, joka tarkoittaa ei tarvittavan osaamisen tasoa, koska ajatuksena on, että määritetyt geneeriset ja ydinosaamiset ovat jotain, jota jokaisen organisaation työntekijän tulee tavoitella. Myös substanssiosaamiset, jotka yksiköt määrittävät itse työtehtäviin perustuen ovat sellaisia, joita tehtävissä tulee osata. Näin ollen ei muodostu tilannetta, jossa työntekijän ei tulisi osata kyseistä määritettyä osaamista. Verrattuna benchmarking-haastattelun N1-organisaatioon, jossa nolla tarkoitti ei ole osaamista tai sitä ei tarvitse kyseisessä tehtävässä, koen, että on selkeämpää tehdä määrittäminen, jossa yksi numero tarkoittaa yhtä asiaa. Muutoin kyseinen numero tulisi aina tarkastella eri taustatekijöihin perustuen tai selittää auki, kummasta tapauksesta nyt on kyse.

Benchmarking-tutkimuksen N2-organisaatiossa keskityttiin paljolti seuraamaan pätevyystietoja, joka voisi toimia hyvinvointialueellakin, jos työntekijät olisivat pelkästään sosiaali- ja terveysalan työntekijöitä. Koen, että ei ole hyvä luoda kahta erilaista osaamisen arviointimallia samaan organisaatioon, jotka perustuisivat työntekijöiden ammattiryhmään, joten siksi olen myös tietoisesti jättänyt arviointiasteikosta pois pätevä tai pätevyitynyt sanan, koska tämä on sotkettavissa pätevyysiin, joita hyvinvointialueella myös seurataan. Näin ollen mikään osaamisen taso ei yksistään myöskään ole riippuvainen työntekijän pätevytyksestä esimerkiksi koulutuksen kautta asiaan. Myös Oosi ym. (2020, 9, 14) kannattavat tätä ajatusta, koska oppimista ja osaamisen kehittymistä voi heidän mukaansa tapahtua tutkinnon suorittamisen lisäksi esimerkiksi työelämässä, työnantajan tukemana tai harrastuksissa, omaehtoisesti osaamista kehittäen. Tämän takia osaamisen tunnistaminen ei heidän mukaansa voi perustua vain koulutusjärjestelmään ja suoritettuihin tutkintoihin.

6.3 Osaamisen hallintamalli

Teorian ja empiirisen tutkimuksen perusteella osaamisen arviointi tapahtuu luontaisesti osana kehityskeskustelua. Samalla tapaa toimittiin kummassakin vertailuorganisaatiossa. Tämä on myös paras tapa siksi, että näin kehityskeskustelu myös vahvistaa työntekijän omaa itsereflektiota toiminnastaan ja arvostuksesta tekemäänsä työtä kohtaan, joka parhailaan lisää hänen työn hallinnan tunnetta. Työntekijä myös saa palautetta esihenkilöltään ja voi antaa sitä vastavuoroisesti esihenkilölle. Keskustelu myös selkeyttää organisaation mukaisia tavoitteita, kun ne ovat osana arvioitavia ydinosaamisia. Kehityskeskustelun nimen voisi näin ollen muuttaa osaamis- ja tavoitekeskusteluksi.

Kuvassa 19 on kuvattuna osaamisen hallintamalli kokonaisuutena, josta käy ilmi, ketkä toimintaan osallistuvat ja mikä on toimintaketjun kulku. Johdon voidaan sanoa olevan vastuussa siitä, miten organisaation osaamista käytetään mahdollisimman tehokkaasti ja vaikuttavasti hyödyksi (Sanchez 2004, 521).



KUVA 19. Osaamisen arviointi osana osaamis- ja tavoitekeskustelua (Timonen 2024, CC BY-SA)

Osaamisen hallinnan tulisi siis perustua strategiaan ja sillä tulisi olla johdon tuki. Hyvinvointialueella on myös palvelustrategioita, jotka tulee huomioida osana strategiatyötä, tämä huomio tuli työpajan kautta ja tutkija teki lisäyksen malliin siltä osin. Myös Viitala (2005, 349) näkee tärkeänä johdon merkityksen ja tavoitteiden luonnin osaamisen johtamiselle, josta se jalkautetaan alaspäin lähiesihenkilöille. Strategian muuttuminen vaikuttaa myös organisaation osaamistarpeisiin ja tällöin johdon tulisi päivittää osaamiskartan sisältöä. Strategiaan pohjautuvien osaamistavoitteiden esiintuomista tukee myös Kivisen (2008, 123) tutkimus, jossa vain 47 % julkisen terveydenhuollon työntekijöistä koki, että heidän osaamistavoitteensa pohjautuvat organisaation strategiaan.

Tulevaisuuden osaamisten tarkastelu kannattaa Otalan (2008, 108) mukaan tehdä vähintään kahden vuoden välein. Osaamisen hallintamalli tulisi pitää mahdollisimman selkeänä vastuiden osalta ja väliportaita ei tulisi lisätä liikaa, tämän voi perustella Kangasniemen (2108, 80) sanoilla siitä, että hierarkisuus voi toimia myös osaamisen hyödyntämistä estävänä tekijänä.

Strategioihin perustuen yksiköt ja tiimit kartoittavat löytyykö heiltä tarvittavaa osaamista strategian toteuttamiseksi ja muodostavat käsityksen siitä, mitä osaamista tulisi kehittää. Tämä oli mielestäni hyvä toimintamalli N1-organisaatioissa, jonka jatkona sekä N1 että N2-organisaatioissa työntekijä tekee itsearviointin kehityskeskustelua varten, joka käydään esihenkilön kanssa. Samalla tapaa tulisi toimia myös hyvinvointialueella. Itsearviointinissa työntekijän tulisi keskittyä omaan osaamiseensa, arvioida nykyhetkeä ja tulevaisuuden tarpeita. Keskustelun tulisi olla avointa työntekijän ja esihenkilön välillä, jotta strategia toteutuisi. Osaamis- ja kehityskeskusteluita tulisi pitää vähintään yksi tai tarpeen mukaan kaksi kertaa vuodessa.

Työpajassa ryhmät korostivat kuvan 19 kaavion vasemman puolen laatikoiden vuoropuhelua, mutta tutkija on sitä mieltä, että vuoropuhelu ei ole takaisinpäin palauttavaa, vaan asiat tapahtuvat tietyssä järjestyksessä ja näin ollen nuolet ovat vain eteenpäin osoittavia.

Näiden keskusteluiden perusteella esihenkilöille ja HR:lle muodostuu kuva osaamisvajeista, mitä organisaatioissa on. Ranki (1999, 15) kuvaa osaamisvajeita nykyisen ja tavoitellun osaamisen välisenä

kuiluna. Tämän tiedon avulla voidaan muodostaa osaamisen kehittämissuunnitelma hyvinvointialueelle. Tietoa voidaan hyödyntää myös osaamisen kehittämisen keinoja suunniteltaessa ja henkilöstövoimavarojen johtamisessa (Juell-Skielse & Askerfelt 1997, 55; Kajjala & Tolvanen 2020, 177). Viitala (2005, 61) tuo myös esiin HR:n tärkeän roolin johdon rinnalla ohjeistusten ja menetelmien laatimisessa.

Tutkija teki myös itse muutoksen kaavioon ja poisti kaaviosta yhden nuolen, joka osoitti suoraan osaamiskartoituksesta osaamisvajeiden tunnistamiseen. Tämä perustui siihen, että tutkijan näkemys osaamis- ja tavoitekeskustelun tärkeydestä kasvoi työpajan tulosten myötä. On tärkeää, että osaamisen kehittämissuunnitelma perustuu yksiköistä muodostuneisiin osaamisvajeisiin, eli oikeaan tietoon. Jos osaamis- ja tavoitekeskustelut jäävät pitämättä, eivät osaamisvajeet tule tunnistetuiksi ja osaamisen kehittämissuunnitelma ei perustu oikeaan tietoon tai siitä jää puuttumaan tärkeitä osa-alueita. Vaikka sosiaali- ja terveystieteillä yleensä osallistutaan täydennyskoulutuksiin tietojen ja taitojen puuttuessa (Kangasniemi ym. 2018, 9) ja myös hyvinvointialue työnantaja tukee täydennyskouluttautumista, tulisi pitää mielessä, että osaamisen kehittämisen ei tulisi aina perustua vain täydennyskoulutukseen, vaan osaamista voi kehittää myös muilla keinoin, hyödyntämällä jo olemassa olevaa sisäistä osaamista tai ideariihen kautta. Tämä onnistuu esimerkiksi käymällä erilaisia työskentelytilanteita läpi tai jakamalla tietoa tiimeissä, työparityöskentelynä jakaen ajatuksia ja mentoroinnin kautta jakaen osaamista ja tietoutta. Myös Senge (2006, 23) tukee tätä ajatusta siitä, että asioiden tekeminen käytännössä on opettavaisinta ja Hätönen (2011, 70) painottaa, että oppimisesta jopa 70 % tapahtuu töissä, 20 % vuorovaikutuksen kautta ja vain 10 % kouluttautumalla.

Koin, että kummassakin vertailuorganisaatiossa osaaminen oli jotain, josta haluttiin hyötyä ja sitä haluttiin myös kehittää. Osaaminen ja sen kehittäminen haluttiin nostaa esiin ja siihen panostettiin myös johdon tasolta. Tässä hyvinvointialueella on vielä oppimista ja tämän osaamisen arviointimallin myötä hyvinvointialue siirtyisi enemmän perinteisestä osaamisen johtamisen mallista kokonaisuksi, joka koskettaa kaikkia organisaatiossa, henkilöstöstä ylimpään johtoon (Sumkin & Tuomi 2012, luku 1.2). Näin ollen kehitys olisi yhteistä, koko organisaation tai ryhmän osaamista, joka tulisi kytkeä osaksi työn tekoa ja sen kehittämistä (Sumkin & Tuomi 2012, luku 1.3). Osaamisen johtamisen kokonaisuksi hyöty on osaamisen johtamisen, strategiatyön ja arkityön teon tiivis yhteys toisiinsa ja näin ollen organisaatio hyötyy mahdollisimman paljon resursseistaan (Sumkin & Tuomi 2012, luku 1.2). Organisaatioiden ei tulisi vain miettiä, mitä voisimme tehdä paremmin (single-loop-oppiminen), vaan panostaa siihen, tehdäänkö oikeita asioita, mitä asioita tulisi tehdä ja millä tavalla niitä tulisi tehdä (double-loop-oppiminen) (Sanchez 2001, 29; Aaltonen & Wilenius 2002, 74, 182; Starkey ym. 2004, 43). Tämä oppimisen tapa perustuu paljolti johdon strategiseen näkemykseen siitä, mitkä organisaatiolle arvoa tuottavat toiminnot vievät organisaatiota kohti tavoitteita (Sanchez 2001, 29).

Hyvinvointialueella jo käytössä oleva valmentavan johtamisen malli tukee tätä johtamisen kokonaisuksi, koska valmentava johtamistapa mm. tukee yksilöiden ja tiimien osaamisen kehittymistä ja parantaa vastuunottamista (Köykkä, Vähäsantanen & Lemmetty 2023, 30). Luotu osaamisen arviointimalli tukisi myös hyvinvointialueen strategian jalkauttamista, koska osaamiskartan osaamiset pohjautuvat myös strategiaan ja kuten Ranki (1999, 48–49) kuvaa arvioinnin mittaustulokset voidaan nähdä myös palautteena siitä, onko onnistuttu esim. toimenpiteiden jalkauttamisessa.

7 POHDINTA

Tein opinnäytetyön Pohjois-Savon hyvinvointialueen Henkilöstön kehittämissyksikölle, joka oli myös työpaikkani. Opinnäytetyön aihe muodostui kohdeorganisaation tarpeesta, mutta sen rajaus tuntui aluksi haastavalta, koska aiheen laajuutta oli vaikea hahmottaa. Osaamisen määrittystä kirjoittaessa huomasin Viitalan (2005, 159) ja Otalan (2008, 34) tavoin vaikeuden pukea osaamista sanoiksi ja tämä vaikutti myös aiheen rajaukseen ja tavoitteiden asettamiseen. Teoriaosuuden kirjoittamisen eteneminen ja keskustelut eri asiantuntijahenkilöiden kanssa tukivat aiheen rajausta niin, että substanssiosaamisen sisällön määrittäminen jäi opinnäytetyön ulkopuolelle ja opinnäytetyöni keskittyi osaamisen arvioinnin toimintamallin luomiseen, jossa kerrotaan mitä kaikille kuuluvia osaamisasia hyvinvointialueella voitaisiin alkaa arvioida, minkälainen sen mittaristo tulisi olla ja miten arviointi tapahtuu.

Aihe myös rajautui ajallisten resurssienkin puitteissa niin, että tässä opinnäytetyössä ei jatkettu toimintatutkimusta käyttöönottoon asti. Hyvinvointialueen laajuuden takia tulisi käyttöönottoprosessi suunnitella erikseen yleisten ja substanssiosaamisten osalta, koska yleiset osaamiset perustuvat HR:n näkemyksiin ja niiden arviointiasteikko voi perustua eri näkemyksiin, kuin substanssiosaamisten. Myös työpajojen aikana esiin tulleet osallistujien haasteet ymmärtää osaamisen arviointia kuvastivat hyvin sitä, miten substanssiosaaminen ja sen perustuminen pätevyysiin ja koulutuksiin ohjaavat myös muun osaamisen määrittämisen ajatusta. Tutkijalla ei ollut tätä hankaluutta, koska minulla ei ole sosiaali- ja terveysalan taustaa ja ajatukseni pohjautuivat paljolti HR:n toimintaan.

Kohdeorganisaation yhdyshenkilö oli koko prosessin ajan tukenani ja kiinnostunut aiheen etenemisestä, koska osaamisen arviointiin oli koko ajan tiedostettu tarve. Tutkimuksen tekeminen tuntui tämän takia tärkeältä ja käytännönläheiseltä. Opinnäytetyön tekeminen vei kuusi kuukautta, ajalla joulukuusta 2023-toukokuuhun 2024, josta aktiivisin vaihe sijoittui ensimmäisille kolmelle kuukaudelle. Tämä vaihe oli haastava normaalin työnteon ohessa ja opintovapaan pitäminen esimerkiksi teoriaosuuden kirjoittamisen aikana olisi ollut tarpeen näin jälkikäteen tarkasteltuna.

Käytetyt tutkimusmenetelmät tukivat tutkimuksen toteutusta ja niiden kautta saatiin myös vastauksia tutkimuskysymyksiin, joista keskeisenä toimi päätutkimuskysymys: Miten osaamisen arviointi voisi tapahtua hyvinvointialueella. Kysymyasettelukin kertoo siitä, että tutkimuskysymykseen vastaaminen vaati taustatyötä, selvitystä siitä, mitä aiheesta sanotaan teoriassa, mitä aiheesta on tutkittu ja kuinka sitä toteutetaan muissa organisaatioissa. Tutkimuksessa päädyttiin käyttämään teoreettisessa viitekehyksessä Vilkan (2021b, luku 5) esiintuomaa puolistrukturoitua teemahaastattelumenetelmää ja tutkija myös perehtyi aihepiirin kirjallisuuteen ja tutkimuksiin ennen teemahaastatteluita muodostaakseen kokonaisvaltaisen käsityksen ilmiöstä, kuten Puusa (2020, 112) kehotti. Teoreettisen viitekehysten kotimainen ja kansainvälinen kirjallisuus ja tutkimukset avasivat tutkijalle osaamisen ilmiötä, ja niistä muodostui tietopohja kaikkiin neljään tutkimuskysymykseen. Teorian lisäksi empiirisen tutkimuksen benchmarking-haastattelut ja JOPPI-hankkeen haastattelu toimivat erityisesti lisätiedon saamisessa tutkimuskysymykseen numero yksi: Mitkä ovat keskeiset osaamiset näkökulmat, joiden avulla osaaminen voidaan määrittellä hyvinvointialueella ja tutkimuskysymykseen numero kolme: Kuinka osaamisen arviointi tukee osaamisen johtamista hyvinvointialueella. Työpajan kautta muodostui tärkeää tietoa erityisesti tutkimuskysymykseen numero kaksi: Minkälainen osaami-

sen arviointimittaristo olisi toimiva hyvinvointialueella. Näin ollen voidaan todeta, että käytetyt tutkimusmenetelmät ja teoreettinen viitekehys olivat toimivia tutkimusasetelman suhteen, koska asetettuihin tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset tutkimuksen kautta.

Tosin asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa oli haasteita benchmarking-haastateltavien vertailuorganisaatioiden löytämisessä määrättyssä ajassa ja koin, että empiirisen osuuden toteuttaminen olisi tullut aloittaa aikaisemmin tai sille olisi pitänyt varata paljon pidempi ajanjakso, jotta tavoiteltu kolme vertailuorganisaatiota olisi toteutunut. Vaikka tässä jäätiin tavoitteesta, oli kaksi vertailuorganisaatiota riittävä antamaan tarvittavan tiedon osaamisen arviointimenetelmistä. Toki isommalla haastattelijajoukolla olisi saattanut saada erilaisia toimintamalleja tai vaihtoehtoisesti aineisto olisi saattanut myös kyllästyä.

Toinen tekijä, jonka koen, että olisi tullut ottaa paremmin huomioon, oli ylemmän johdon puuttuminen työpajasta. Kun osaamisen arviointi on tarkoitus johtaa strategiasta ja saada osaksi osaamisen johtamista, olisi hyvä, että myös johto osallistetaan sen luomiseen. Työpajassa olisi myös ollut hyvä olla hyvin eri ammattiryhmien edustajia. Yksi hyvä keino olisi ollut toimintatutkimuksen spiraalien toteuttaminen eri ryhmille, ensimmäinen johdolle, toinen esihenkilöille ja kolmas työntekijöille. Näin malli olisi hyvin kehittynyt eri näkemysten kautta. Tämä tosin olisi tarvinnut paljon enemmän työaikaa tutkijalta.

Muutoin saavutetut tulokset tukevat hyvin teoriaa ja vaikka aihe lähtökohtaisesti vaikutti vaikealta, koki tutkija onnistumisen tunteita, kun aihe alkoi hahmottua ja osaamisen arviointimenetelmä muodostua. Lopputuloksena muodostunut osaamisen arviointimalli on selkeä ja ymmärrettävä, se sisältää hyvinvointialueelle ajankohtaisia osaamistarpeita, katsoen myös tulevaisuuteen. Arviointitapa huomioi koko henkilöstön, mitään ammattiryhmää korostamatta ja on positiivinen myös uuden työntekijän osaamistason osalta. Vaikkakin tämä arviointitapa ei kelpaa substanssiosaamisiin, on se toimiva yleisten osaamisten osalta ja on turha luoda useita päällekkäisiä substanssiosaamisten arviointimalleja, jos niiden arviointi halutaan kytkeä osaksi ammattiuramalleja. Osaamisen arviointi tulee olla kokonaisvaltainen osa osaamisen hallintaa ja osaamisen johtamista, jota luotu osaamisen arviointimenetelmä avaa tehtäväkohtaisesti.

Tämän opinnäytetyön kautta saavutettiin tietoa siitä, että osaamisen arviointi ei ole yleistä organisaatioissa, vaikka aiheesta löytyy paljon kirjallisuutta ja tutkimuksia useilta vuosikymmeniltä. Empiirisen tutkimuksen perusteella myös osaamisen arviointi käsitteenä ei ollut tuttu monessakaan organisaatiossa tai hyvinvointialueen sisällä, osaamisen kartoitus sen sijaan oli yleistä. Yksi tekijä, jonka tutkija koki tärkeäksi huomioksi, oli hyvinvointialueen ajatusmaailman painottuminen edelleen sosiaali- ja terveydenalan työhön, siihen tarvittuun osaamiseen ja sen mukaiseen arviointitapaan, vaikka 12 800 henkilön työnantajalla työskentelee myös muita henkilöstöryhmiä. Tämän opinnäytetyön tulokset tuovat sosiaali- ja terveysalalle painottuvan suuren organisaation keskusteluun sen, voiko asioita nähdä toisin ja onko osaamisen arvioinnissa mahdollista saavuttaa yhteistä toimintamallia, joka perustuu organisaation strategiaan. Osana tutkimusta nousi uutena tietona vahvasti esiin se, että osaamisen arvioinnin perustuessa strategiaan, toimii osaamisen arviointi myös strategian jalkauttajana, kun organisaatiossa panostetaan yhteisesti sovittuihin asioihin.

Koska Pohjois-Savon hyvinvointialue on ensimmäisiä hyvinvointialueita, joissa on alettu luoda osaamisen arvioinnin menetelmää, on tästä kerätystä tiedosta hyötyä myös muille hyvinvointialueille. Hyvinvointialueen ollessa julkinen organisaatio, jonka ohjauksesta on säädetty lailla, ovat sen työntekijät ja heidän osaamisensa organisaation suurin resurssi ja pääoma (Ojala 2008, 35). Jo tämän takia osaamista tulisi hallita kokonaisvaltaisesti ja arvioida löytyykö organisaatiosta oikeanlaista osaamista strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Tutkimuksen tekemistä tuki aiheen liittyminen omaan työhöni henkilöstön osaamisen kehittämisen parissa ja oma mielenkiinto aihetta kohtaan, sitä kautta se myös lisäsi omaa asiantuntemustani osaamisesta kokonaisuutena ja sen hallinnasta merkittävästi. Työelämäsidoksen kautta teoriatiedon käsittelyä pystyi yhdistämään konkreettisiin työssä tapahtuviin asioihin. Tutkimuksen tekeminen lisäsi myös omia työelämän verkostoja, kun otin yhteyttä useaan organisaatioon benchmarking-tutkimuksen tekemiseksi. Viimeisistä opinnoistani ja opinnäytetyöstäni oli kulunut noin 20 vuotta ja tämän takia myös tiedonhakemisen ja tutkimuksen tekemisen taitoni kehittyivät opinnäytetyöprosessin etenemisen myötä. Näitä taitoja voin hyödyntää jatkossakin ja lähteiden käyttäminen erilaisiin työhön liittyviin aineistoihin on helpompaa, kun ymmärtää lähdekritiikkiä paremmin ja niiden merkintätavan.

Opinnäytetyön aikana heräsi myös ajatuksia jatkotutkimuksen tarpeista. Näitä olivat hyvinvointialueen työntekijöiden muiden, kuin työhön liittyvien osaamisten kartoitus ja siihen sopivan menetelmän luominen niin, että niiden ylläpito tapahtuisi jouhevasti työntekijöiden toimesta ja tieto olisi myös helposti saatavilla esimerkiksi HR:n käyttöön. Toiseksi nousi esiin tarve kytkeä substanssiosaamisen arviointi osaksi ammattiuromalleja ja luoda sille oma arviointiasteikko. Työn suuren määrän takia tässä samalla voisi tarkastella, löytyisikö samankaltaisuuksia, joita voisi hyödyntää muilta hyvinvointialueilta tai Itä-Suomen yhteistoiminta-alueelta.

LÄHTEET

- Aaltonen, Mika & Wilenius, Markku 2002. Osaamisen ennakointi – Pidemmälle tulevaisuuteen, syvemmälle osaamiseen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Aarnikoivu Henrietta, 2010. Työelämätaidot: menesty ja voi hyvin. E-kirja. Helsinki: Talentum Media. Viitattu 5.1.2024.
- Alasoini, Tuomo, Selander, Kirsikka, Antila, Juha, Hakonen, Niilo, Lyly-Yrjänäinen, Maija & Näätänen, Ari-Matti 2023. Työ2030 – Työn ja työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma & Työterveyslaitos. Osaaminen, yhteistyö ja osallistuminen – innovaatioihin perustuva tuottavuuskasvun tekijät suomalaisilla työpaikoilla. Verkkojulkaisu. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/146376/TTL-978-952-391-103-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 19.12.2023.
- Alasuutari, Pertti 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. uudistettu painos. Turenki: Hansaprint Oy. 2018.
- Bell, Graham 2020. The Organizational Resilience Handbook. A practical guide to achieving greater resilience. Lontoo: Kogan Page.
- Benner, Patricia 1989. Aloittelijasta asiantuntijaksi. Juva: WSOY:n graafiset laitokset.
- Boudreau, John W. & Ramstad, Peter M. 2008. Osaamisen hallinnan uusi ulottuvuus. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Dufva, Mikko & Rekola, Sanna 2023. Dufva, Mikko, Poussa, Liisa, Rekola, Sanna, Vataja, Katri, Ylikoski, Terhi, Wartiovaara, Anne E., Dean, Topias, Lehtinen, Antti, Kippo, Johanna & Nyman, Sara (toim). Megatrendit 2023. Ymmärrystä yllätysten aikaan. Sitran selvityksiä 224. Helsinki: PunaMusta Oy. Verkkojulkaisu. Julkaistu: 1.1.2023. <https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2023>. Viitattu 30.12.2023.
- Eklund Annina 2021. Osaamiskartta, osaamisen kehittäminen työelämässä. BRIK. Helsinki: Grano Oy.
- Deloitte, 2023. Global Human Trends Capital 2023. Verkkojulkaisu. Julkaistu: 9.1.2023. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html#framing-the-challenge>. Viitattu 27.11.2023.
- Hamel, Gary & Prahalad, C.K. 1994. Competing for the future. Boston: Harvard Business School Press.
- Hirsjärvi, Sinikka & Hurme, Helena 2022. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 2. painos. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 24.11.2023.
- Hirsjärvi, Sinikka, Remes, Pirkko & Sajavaara Paula 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Hyvärinen, Matti, Nikander, Pirjo, Ruusuvaara, Johanna & Aho, Anna Liisa 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. E-kirja. Tampere: Vastapaino. Viitattu 24.11.2023.
- Hätönen, Heljä 2000. Osaava henkilöstö – Nyt ja tulevaisuudessa. Metalliteollisuuden Keskusliiton julkaisuja nro 4/98. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.
- Hätönen, Heljä 2007. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. 5. painos. Educa-Instituutti Oy. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hätönen, Heljä 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen 2. Educa-Instituutti Oy. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Jarva, Erika, Mikkonen, Kristina, Andersson, Janicke, Tuomikoski, Anna-Maria, Kääriäinen, Maria, Meriläinen, Merja & Oikarinen, Anne 2022. Aspect associated with health care professionals' digital

- health compeence development – a qualitative study. *Finnish Journal of eHealth and eWelfare* 14 (1), 79–91. Julkaistu: 14.4.2022. <https://doi.org/10.23996/fjhw.111771>. Viitattu 31.12.2023.
- Joki, Maritta 2021. *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. Helsinki: Kauppakamari. 7. uudistettu painos. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 12.12.2023.
- Juell-Skielse, Gustaf & Askerfelt, Karin 1997. *Organisationens väg till en kompetens-ekonomi*. Malmö: Liber ekonomi.
- Kajjala, Markku & Tolvanen, Riitta 2020. *Henkilöstö – strateginen investointi?* E-kirja. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 19.12.2023.
- Kamensky, Mika 2015. *Menestyksen timantti: strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus*. E-kirja. Helsinki: Talentum. Viitattu 26.11.2023.
- Kananen, Jorma 2008. *Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet*. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.
- Kananen, Jorma 2014. *Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta*. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 176. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Kangasniemi, Mari, Hipp, Kirsi, Häggman-Laitila, Arja, Kallio, Hanna, Karki, Syuen, Kinnunen, Pirjo, Pietilä, Anna-Maija, Saarnio, Reetta, Viinamäki, Leena, Voutilainen, Ari & Waldén, Anne 2018. *Optimoitu sote-ammattilaisten koulutus- ja osaamisuudistus. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 39/2018. Verkkojulkaisu*. Julkaistu 29.05.2018. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-545-7>. Viitattu 4.1.2024.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 2007. *Strategian toteutus. Synergiaetujen luominen Balanced Scorecardin avulla*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kettunen, Jyrki 2008. *Uudistu ketterästi: kehitä, osta ja varasta*. Helsinki: Talentum.
- Kivinen, Tuula 2008. *Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa*. Väitöskirja. Kuopio: Kuopion yliopisto.
- Koskinen, Juha 2021. *Oppimisen johtaja (CLO). Ajantieto*. Helsinki: NextPrint Oy.
- Kultalahti, Susanna, Viitala, Riitta, Hujala, Maija & Kekäle, Tauno 2022. *Employee well-being: the role of perceived competence*. *The Journal of Workplace Learning* 2023, 35 (7), 648–661. Julkaistu: 29.9.2023. <https://doi-org.ezproxy.savonia.fi/10.1108/JWL-06-2023-0095>. Viitattu 2.1.2024.
- Kuula, Arja 2011. *Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. 2. uudistettu painos. Jyväskylä: Bookwell Oy.
- Köykkä, Katja, Vähäsantanen, Katja & Lemmetty, Soila 2023. *Esihenkilöiden tarinoita ammatillisen osaamisen johtamisesta hajautetuissa organisaatioissa. Intuutiolla mennään ja verkostoissa johdetaan*. *Aikuiskasvatus* 43 (1–2), 26–41. Julkaistu 14.6.2023. <https://doi.org/10.33336/aik.126075>. Viitattu 1.1.2024.
- Laine, Pertti 2017. *Teoksessa Jauhiainen, Arto, Koski, Pasi, Virta, Arja & Kaunisto, Tuuli. (toim.) Osaaminen, hyvinvointi ja sosiaalinen vastuu työorganisaatioissa*. Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan julkaisuja C: 21. Turku: Painosalama Oy.
- Linturi, Risto & Kuusi, Osmo 2018. *Suomen sata uutta mahdollisuutta 2018–2037. Yhteiskunnan toimintamallit uudistava radikaali teknologia. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 1/2018*. Helsinki. Pdf-julkaisu. https://eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_1+2018.pdf. Viitattu 30.12.2023.
- Lönnqvist, Antti, Kujansivu, Paula & Antola, Juha 2005. *Aineettoman pääoman johtaminen*. Aava-ranta-sarja. Tampere: Tammerpaino Oy.

- Mannermaa, Mika 2004. Heikoista signaaleista vahva tulevaisuus. 2. painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka 1995. The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York: Oxford University Press.
- Memon, Khalid, Rasheed, Ghani, Bilqees, Hyder, Syed Ifran, Han, Heesup, Zada, Muhammad, Ariza-Montes, Antonio & Arraño-Muñoz, Marcelo 2022. Management of knowledge and competence through human resource information system - A structured review. *Frontiers in psychology* 13, 944276. Julkaistu 26.10.2022. <https://doi.org/10.3389%2Ffpsyg.2022.944276>. Viitattu 1.1.2024.
- Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3–4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Ollila, Seija 2004. Sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa osaamisen strateginen johtaminen etsii omaa linjaansa – johtamisen osaamista tukee hallinnollinen työnohjaus. *Hallinnon tutkimus* 23 (4), 29–40. Julkaistu: 8.12.2020. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/100321/57864>. Viitattu 31.12.2023.
- Oosi, Olli, Jauhola, Laura, Rausmaa, Salla & Haila, Katri 2020. Miten osaaminen näkyväksi? Kartoitus osaamisen tunnistamisen ja tunnustamisen rakenteista ja käytännöistä Suomessa ja valituissa kansainvälisissä verrokkimaissa. *Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja* 28. Helsinki. Verkkojulkaisu. Julkaistu 3.6.2020. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-561-4>. Viitattu 1.12.2023.
- Otala, Leenamajja 2000. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. 3. uudistettu painos. Porvoo: WSOY.
- Otala, Leenamajja 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Otala, Leenamajja & Meklin, Soili 2021. Ketterä oppiminen. 2, Strategiasta käytäntöön. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 30.12.2023.
- Paloniemi, Susanna 2006. Experience, competence and workplace learning. *Journal of Workplace Learning* 18 (7–8), 439–450. Emerald Group Publishing Limited. <https://doi-org.ezproxy.savonia.fi/10.1108/13665620610693006>. Viitattu 1.1.2024.
- Paine, Nigel 2021. Workplace learning: how to build a culture of continuous employee development. 2. painos. E-kirja. Lontoo: Kogan Page. Viitattu 30.12.2023.
- Pennanen, Paula, Jansson, Miia, Torkki, Paulus, Harjumaa, Marja, Pajari, Iida, Laukka, Elina, Lakoma, Sanna, Härkönen, Henna, Verho, Anastasiya, Martikainen, Susanna, Kouvonen, Anne & Leskelä, Riikka-Leena 2023. Digitaalisten palvelujen vaikutukset sosiaali- ja terveydenhuollossa. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2023:52. Verkkojulkaisu. Julkaistu 20.9.2023. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-059-2>. Viitattu 31.12.2023.
- Pohjois-Savon hyvinvointialue, 2023a. Tiedote: Yt menettelyssä ennakoitiin palvelujärjestelmän hallittua uudistusta. Verkkojulkaisu. Julkaistu 22.11.2023. Sisäinen intranet (Pulssi). Viitattu 1.12.2023.
- Pohjois-Savon hyvinvointialue, 2023b. Henkilöstövoimavarojen kehittäminen ja vahvistaminen. Strateginen ohjelma 2023–2025. Pdf-julkaisu. https://pshyvinvointialue.fi/documents/594193/719483/Henkil%C3%B6st%C3%B6voimavarat_strateginen_ohjelma_hyv%C3%A4ksytyy.pdf/8a47007c-fac6-d97f-2a71-74c04c65793f?t=1688365861630. Viitattu 21.3.2024.
- Pohjois-Savon hyvinvointialueen työhyvinvointikysely, 2023. Sähköposti 7.12.2023 klo 10.27: Työhyvinvointipäällikkö Anne Roponen. Viitattu 18.12.2023.
- Prahalad, C.K, & Ramaswamy, Venkat 2004. The future of competition, co-creating value with customers. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Puusa, Anu & Juuti, Pauli 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Tallinna: Prinston Trükikoda.

- Ranki, Anneli 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Räsänen, Juhani 2000. Kehityksen ulottuvuuksia. Kehityssuuntautunut oppiminen ja -arviointi. Jyväskylän yliopiston Täydennyskoulutuskeskuksen Johtamiskoulutuksen julkaisu 8. 2. uudistettu painos. Järvenpää: Julkiviestintä Oy.
- Sanchez, Ron 2001. Knowledge Management and Organizational Competence. New York: Oxford University Press.
- Sanchez, Ron 2004. Understanding competence based management: Identifying and managing five modes of competence. *Journal of Business* 57 (5), 518–532. [https://doi-org.ezproxy.savonia.fi/10.1016/S0148-2963\(02\)00318-1](https://doi-org.ezproxy.savonia.fi/10.1016/S0148-2963(02)00318-1). Viitattu 31.12.2023.
- Saru, Essi 2006. Henkilöstövoimavarojen kehittäminen ja organisatorinen oppiminen. Kirjallisuuskatsaus henkilöstön merkityksestä pk-yritysten tuloksellisuuteen. *Työelämän tutkimus* 4 (2), 97–108. Julkaistu 1.6.2006. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87643/46832>. Viitattu 11.12.2023.
- Senge, Peter M. 2006. *The Fifth Discipline. The Art & Practise of The Learning Organisation*. Uudistettu painos. Lontoo: Random House Business Books.
- Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö, 2022. Asiakas- ja potilasturvallisuusstrategia ja toimeenpanosuunnitelma 2022–2026. Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön julkaisu 2022:2. Helsinki. Verkkojulkaisu. Julkaistu: 24.2.2022. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163858/STM_2022_2.pdf. Viitattu 5.1.2024.
- Starkey, Ken, Tempest, Sue & McKinlay, Alan 2004. *How Organizations Learn: Managing the Search for Knowledge*. 2. painos. Lontoo: Thomson Learning.
- Sumkin, Tuula & Tuomi, Lauri 2012. Osaamisen ja työn johtaminen: organisaation oppimisen oivalluksia. E-kirja. Helsinki: Talentum Media. Viitattu 3.12.2023.
- Sutinen, Mika & Kuitunen, Mikko 2018. *Mahtava moka: Uskalla, opi ja menesty*. 2. painos. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Sydänmaalakka, Pentti 2012. *Älykäs organisaatio*. 8. painos. Helsinki: Talentum.
- Toivanen, Minna, Leppänen, Anneli & Kovalainen, Anne 2012. Osaamisen kehittäminen työorganisaatiossa. Jännitteitä ja paradokseja. *Työelämän tutkimuslehti* 10 (1), 3–21. Julkaistu 1.1.2012. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87295>. Viitattu 11.12.2023.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. E-kirja. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. Viitattu 6.3.2024.
- Tuominen, Kari 2016. *Kehityksen tie*. Oy Benchmarking LTD, Benchmarking-pilottiohjelma. Benchmarking käsikirja. Turku: Hansaprint Oy.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK), 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK). Verkkojulkaisu. Päivitetty 23.10.2023. <https://tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanta-htk>. Viitattu 6.1.2024.
- Valtion työmarkkinalaitos, 2000. Osaamisen johtaminen osana henkilöstötilinpäätöskäytäntöä. 8/2000. Valtiovarainministeriö, henkilöstöosasto. Pdf-julkaisu. Julkaistu 18.10.2005. Helsinki: Oy Edita Ab. https://vm.fi/documents/10623/307719/Osaamisen+johtaminen+osana+valtion+henkil%C3%B6st%C3%B6tilinp%C3%A4%C3%A4t%C3%B6sk%C3%A4yt%C3%A4nt%C3%B6+8_2000.pdf. Viitattu 17.12.2023.
- Varamäki, Aku, Helle, Paula & Nätyнки, Henna 2024. *Workday designers. Työelämän trendit 2024*. Verkkosivu. <https://www.workdaydesigners.com/trendit2024>. Viitattu 16.1.2024.

- Viitala, Riitta 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.
- Viitala, Riitta & Järnlström, Maria (toim.) 2014. Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 302. Liiketaloustiede 107. Johtaminen ja organisaatiot. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Vilka, Hanna 2021a. Näin onnistut opinnäytetyössä: ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus Oy. Viitattu 6.1.2024.
- Vilka, Hanna 2021b. Tutki ja kehitä. 5. päivitetty painos. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus Oy. Viitattu 6.1.2024.
- Vuori, Jaana (toim.) 2005. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Verkkojulkaisu. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-nakokulmat/>. Viitattu 25.11.2023.

LIITE 1: INFORMOINTI

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista.

Mikäli tutkimukseen osallistuva haluaa perua osallistumisensa, voi hän tehdä sen laittamalla sähköpostia haastattelun tekeväälle tutkijalle.

Tutkimus toteutetaan haastatteluna. Haastattelun tiedot tallennetaan opinnäytetyön tekijän tietokoneelle.

Tutkimuksessa ei tallenneta organisaation tai haastateltavan nimitietoa tai muitakaan tunnistetietoja, tietoja julkaistaan anonymisti.

Haastattelun tietoja käytetään vain tätä opinnäytetyötä varten ja niitä ei ole tarkoitus jatko käyttää.

Tutkimuksen tarkoitus on kerätä hyviä osaamisen arviointiin liittyviä käytänteitä toisista organisaatioista ja tavoitteena on määrittää Pohjois-Savon hyvinvointialueelle osaaminen ja muodostaa osaamisen arviointimalli.

Haastattelun kysymykset on annettu ennakkoon haastateltaville tiedoksi.

Opinnäytetyön tekijä/tutkijan yhteystiedot:

Jenni Timonen, p. 044 717 6035, jenni.timonen@pshyvinvointialue.fi

Pohjois-Savon hyvinvointialue, rak. 10, Puijonlaaksontie 2, 70210 Kuopio.

KYSYMYKSET:

Osaamisen määrittäminen:

- Mitkä ovat olleet lähtökohdat (haasteet tai tilanne) organisaation osaamisen arviointimallin luomiseksi?
- Mitä osaamista organisaatiossa arvioidaan?
- Miten tulevaisuuden osaaminen on huomioitu osana osaamisen määrittäystä?
- Onko osaamisen määrittäminen organisaatio-, ryhmä- ja/tai yksilötasolla?

Osaamisen arviointi:

- Tapahtuuko osaamisen arviointi ryhmä- ja/vai yksilötasoisena?
- Mikä on käytettävissä oleva osaamisen arvioinnin tasomittaristo?
- Onko organisaatiossa käytössä osana arviointiprosessia osaamiskarttaa tai osaamisprofileja tms. muuta menetelmää?
- Kuka/ketkä osaamisen arviointia tekevät?
- Missä tilanteessa osaamisen arviointi tapahtuu?

Osaamisen hallinta:

- Mihin tietoja kirjataan?
- Kuinka usein tietoihin palataan?
- Kuinka organisaatiossa tunnistetaan osaamisvajaita?

Prosessin kehittäminen:

- Mikä arviointiprosessissa toimii hyvin?
- Kuinka arviointiprosessin toimivuutta mitataan?
- Onko organisaatiolla kehitysajatuksia prosessin suhteen?

Muuta:

- Onko jokin osaamisen määritelmään tai sen arviointiin liittyvä osa-alue jäänyt käsittelemättä, josta haluaisit kertoa?

LIITE 2: BENCHMARKING-HAASTATTELUN KYSYMYKSET**Osaamisen määrittäminen:**

- Mitkä ovat olleet lähtökohdat (haasteet tai tilanne) organisaation osaamisen arviointimallin luomiseksi?
- Mitä osaamista organisaatiossa arvioidaan?
- Miten tulevaisuuden osaaminen on huomioitu osana osaamisen määrittämistä?
- Onko osaamisen määrittäminen organisaatio-, ryhmä- ja/tai yksilötasolla?

Osaamisen arviointi:

- Tapahtuuko osaamisen arviointi ryhmä- ja/vai yksilötasoisena?
- Mikä on käytettävissä oleva osaamisen arvioinnin tasomittaristo?
- Onko organisaatiossa käytössä osana arviointiprosessia osaamiskarttaa tai osaamisprofiileja tms. muuta menetelmää?
- Kuka/ketkä osaamisen arviointia tekevät?
- Missä tilanteissa osaamisen arviointi tapahtuu?

Osaamisen hallinta:

- Mihin tietoja kirjataan?
- Kuinka usein tietoihin palataan?
- Kuinka organisaatiossa tunnustetaan osaamisvajeita?

Prosessin kehittäminen:

- Mikä arviointiprosessissa toimii hyvin?
- Kuinka arviointiprosessin toimivuutta mitataan?
- Onko organisaatiolla kehitysajatuksia prosessin suhteen?

Muuta:

- Onko jokin osaamisen määrittämiseen tai sen arviointiin liittyvä osa-alue jäänyt käsittelemättä, josta haluaisit kertoa?

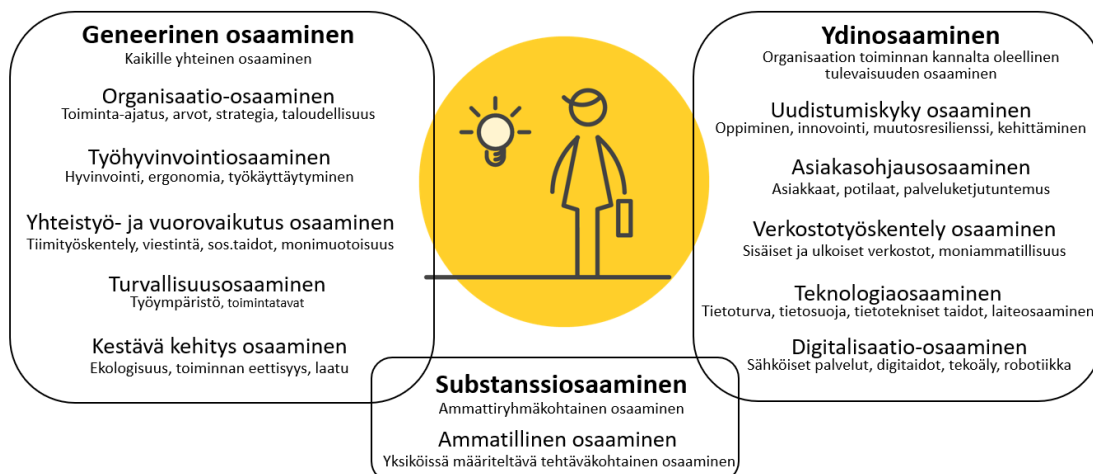
LIITE 3: TYÖPAJAN TEHTÄVÄ 1

1. Osaamiskartta

Pohjois-Savon hyvinvointialueen osaamiskartta käsittää koko organisaatiota koskevat ydinosaamiset ja geneeriset osaamiset, sekä ammattiryhmäkohtaisen substanssiosaamisen.

Geneerisenä osaamisena pidetään kaikille organisaation työntekijöille yhteistä, yleistä osaamista, joka muuttuu harvemmin. Ydinosaaminen on organisaation toiminnan kannalta oleellista kilpailuetua luovaa osaamista, joka mahdollistaa organisaation toiminnan myös tulevaisuudessa. Ydinosaamiset elävät strategian mukaan. Tehtäväkohtainen substanssiosaaminen määritetään yksiköissä ja tiimeissä, joten se on rajattu opinnäytetyön ulkopuolella, eikä sitä ole tarkoitus tässä tehtävässä määrittää tarkemmin.

HYVINVOIVA JA MOTIVOITUNUT AMMATTILAINEN



Keskustelkaa ryhmässä ja kirjatkaa ajatuksenne ylös:

- Onko osaamisten jako geneerisiin, ydinosaamisiin ja substanssiosaamiseen selkeä?
- Onko tulevaisuuden osaaminen huomioitu riittävästi osana osaamiskarttaa?
- Ovatko osaamisten tarkentavat kuvaukset selkeät?
- Näettekö osaamiskartan sisällössä jotain kehitettävää?

LIITE 4: TYÖPAJAN TEHTÄVÄ 2

2. Arviointimittaristo

Pohjois-Savon hyvinvointialueen osaamista tulisi arvioida myönteisesti ja tasavertaisesti, työtehtävistä riippumatta. Osaamisen arviointiasteikon tulee kuvata työntekijän osaamisen kehittymistä, vastuunottoa ja toisaalta hänelle työtehtävien kautta annettavaa vastuuta, työkokemuksen lisääntymistä ja yksilön ammatillista kasvua.

Arviointiasteikko on:

1. Perehtyjä
2. Opastettava aloittelija
3. Itsenäinen tekijä
4. Osaava taitaja
5. Vastuullinen asiantuntija.

Osaamisen arviointimittaristossa ei ole 0-tasoa, joka tarkoittaa ei tarvittavan osaamisen tasoa, koska ajatuksena on, että määritetyt geneeriset ja ydinosamiset ovat jotain, jota jokaisen organisaation työntekijän tulee tavoitella. Myös substanssiosaamiset, jotka yksiköt määrittävät itse työtehtäviin perustuen ovat sellaisia, joita tehtävissä tulee osata. Näin ollen ei muodostu tilannetta, jossa työntekijän ei tulisi osata kyseistä määritettyä osaamista

Keskustelkaa ryhmässä ja kirjatkaa ajatuksenne ylös:

- Onko arviointiasteikko tasavertainen, yhdenmukainen ja toimiva monialaisella hyvinvointialueella?
- Ovatko viisi tasoa riittävän kuvaavia ja ymmärrettäviä sellaisenaan?
- Näettekö arviointiasteikon sisällössä jotain kehitettävää?

LIITE 6: ARVIOINTILOMAKE

OSAAMISEN ARVIOINTI					
1. Työntekijä itsearvioi osaamistaan ja täyttää kentät. 2. Esihenkilö tarkastelee osaamista osaamis- ja tavoitekeskustelussa.					
	1	2	3	4	5
Työelämän osaajan arvioitavat osaamiset:	Tehtävään perehtyjä	Opastettava aloittelija	Itsenäinen tekijä	Taitava osaaja	Vastuullinen asiantuntija
Organisaatio					
Työhyvinvointi					
Yhteistyö- ja vuorovaikutus					
Turvallisuus					
Kestävä kehitys					
	1	2	3	4	5
Tulevaisuuden osaajan arvioitavat osaamiset:	Tehtävään perehtyjä	Opastettava aloittelija	Itsenäinen tekijä	Taitava osaaja	Vastuullinen asiantuntija
Uudistumiskyky					
Asiakasohjaus					
Verkostotyöskentely					
Teknologiataidot					
Digitalisaatio					

(Timonen 2024, CC BY-SA)