

OPINNÄYTETYÖ

Kohti tehokkaampaa osaamisen tunnistamista ammattiliitossa

Jenni Väisänen

Yhteisöpedagogi / työyhteisön kehittäjä

(210 op)

Arvioitavaksi jättämisaika

(5/2024)

TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu

Koulutuksen nimi: Yhteisöpedagogi / työyhteisön kehittäjä

Tekijä: Jenni Väisänen

Opinnäytetyön nimi: Kohti tehokkaampaa osaamisen tunnistamista ammattiliitossa

Sivumäärä: 43 ja 16 liitesivua

Työn ohjaaja(t): Mari Simola ja Sikke Leinikki

Työn tilaaja: Heidi Lehikoinen, Palvelualojen ammattiliitto

Tämä opinnäytetyö käsittelee ammattiliiton henkilöstön osaamisen tunnistamista ja tunnistamisprosessin käynnistämistä. Tilaajana toimi Palvelualojen ammattiliitto. Kehittämistyössä tehtiin tilaajaorganisaation nykyisen henkilöstön osaamisen tunnistamiseen tarvittavat taustoitukset. Kehittämistyö koostuu kolmesta osa-alueesta: tilaajaorganisaation henkilöstön yhteisten kompetenssien osaamiskartasta, osaamispankin pohjasta ja osaamisen tunnistamisen prosessikuvauksen tekemisestä.

Kehittämistyön tavoitteena oli mahdollistaa tilaajaorganisaation nykyisen henkilöstön tehokkaampi osaamisen tunnistaminen. Ammattiliittojen toimintaympäristö on muuttunut haasteellisemmaksi viime vuosina ja tilaajaorganisaation toiminnan varmistamiseksi tulee sen henkilöstön osaamisen vastata toimintaympäristön vaatimuksia mahdollisimman hyvin.

Haastatteluaineiston ja tietoperustan avulla rakennettiin osaamiskartan malli ja henkilöstön osaamisen tunnistamisen vaiheet kuvattiin prosessikuvauksen avulla. Näiden lisäksi tehtiin pohja tilaajaorganisaation henkilöstön osaamispankille. Apuna käytettiin lähdeaineistoa kehittämistyön tietoperustan rakentamiseen. Tilaajan toimialaan liittyen kerättiin aineistoa muun muassa henkilöstön osaamisen tunnistamiseen ja tulevaisuuden ilmiöihin liittyen.

Kehittämistyö tuotti osaamisen tunnistamisprosessin käynnistämiseen tarvittavat taustoitukset, eli henkilöstön yhteiset kompetenssit käsittävän osaamiskartan, jota voidaan käyttää apuna osaamiskartoituksen teossa, osaamispankin pohjan mallin sekä prosessikuvauksen osaamisen tunnistamisprosessista. Kehittämistyö onnistui tavoitteiden mukaisesti.

Asiasanat: henkilöstön osaaminen, osaamisen tunnistaminen, hiljaisen tiedon jakaminen, ammattiliitto

ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences

Name of the Degree Programme: Community Educator / Work community developer

Author: Jenni Väisänen

Title: Towards more effective competence identification in the trade union

Number of Pages: 43 and 16 attachment pages

Supervisor(s): Mari Simola and Sikke Leinikki

Commissioned by: Heidi Lehikoinen, Palvelualojen ammattiliitto

This thesis deals with the identification of competence among the staff of a trade union and the initiation of the identification process. The client is the Service Union United. The development work included the necessary background work for identifying the current competence of the client organization's personnel. The development consists of three main areas: creating a map of the common competencies of the client organization's personnel, the foundation of a competence bank, and outlining the process of competence identification.

The aim of the development work was to enable more effective identification of the current competence of the client organization's personnel. The operating environment of trade unions has become more challenging in recent years, and to ensure the functioning of the client organization, its personnel's competence needs to meet the requirements of the operating environment as effectively as possible.

Using interview data and existing knowledge, a model of the competence map was constructed, and the stages of personnel competence identification were described through process documentation. Additionally, a foundation was established for the client organization's staff competence bank. Source materials were used to build the knowledge base for the development work, including data related to the client's industry, such as future trends and personnel competence identification.

The development work produced the necessary background for initiating the competence identification process, including a map covering common competences of the staff, which can be used as a tool for conducting competence assessments, a model for the personnel competence bank, and a process description of the competence identification process. The development work was successful in achieving its objectives.

Keywords: personnel competence, competence recognition, sharing tacit knowledge, trade union

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	7
2	TOIMEKSIANTAJAN KUVAUS.....	9
	2.1 Palvelualojen ammattiliitto organisaationa.....	9
	2.2 PAMin strategia henkilöstön osaamisen näkökulmasta.....	9
3	HENKILÖSTÖN OSAAMISEN TUNNISTAMINEN	11
	3.1 Osaava henkilöstö organisaation menestymisen näkökulmasta	11
	3.2 Osaamisen tunnistaminen	12
	3.2.1 Osaamisalueet ja osaamiskartan laatiminen	13
	3.2.2 Osaamiskartoituksen haasteet.....	14
	3.3 Hiljaisen tiedon rooli osaamisen tunnistamisessa.....	15
4	TOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOKSET	17
	4.1 Toimintaympäristön muutosten vaikutus ay-liikkeeseen.....	17
	4.2 Ay-liikkeen tulevaisuus	18
	4.3 Poliittisen ilmapiirin muutos.....	18
5	KEHITTÄMISTYÖN TAVOITTEET.....	20
6	KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄT.....	21
	6.1 Tutkimuksellisen kehittämistyön lähestymistavan valinta	21
	6.2 Menetelmien valinta	22
	6.2.1 Haastattelumenetelmän valinta.....	23
	6.2.2 Prosessikartan piirtäminen, eli blueprint	24
7	KEHITTÄMISTYÖN SUUNNITELMA	25

8	TOIMENPITEET JA AINEISTON KERUU	27
	8.1 Toimenpiteet	27
	8.2 Haastateltavien valinta	27
	8.3 Haastattelujen toteutus	28
	8.4 Osaamiskartan laatiminen aineiston perusteella	29
	8.5 Osaamispankin mallin rakentaminen	29
	8.6 Prosessikuvausten laatiminen	30
9	TULOKSET JA TUOTOKSET	31
	9.1 Haastatteluiden tulokset	31
	9.2 Haastatteluaineiston teemoittelu	34
	9.3 Aineiston analysointi	36
	9.4 Osaamiskartta yhteisistä kompetensseista	38
	9.5 Osaamispankin malli	39
	9.6 Prosessikuvaus	40
10	JOHTOPÄÄTÖKSET	42
	10.1 Kehittämistyön johtopäätökset	42
	10.2 Tulokset tilaajaorganisaation näkökulmasta	43
	10.3 Tulokset työyhteisön kehittämisen näkökulmasta	43
11	KEHITTÄMISTYÖN POHDINTA EETTISESTÄ NÄKÖKULMASTA	45
	11.1 Taustoitukseen ja menetelmiin liittyvä eettisyys	45
	11.2 Aineiston pohdinta eettisyyden kannalta	46
12	OMAN OSAAMISEN POHDINTA JA KEHITTÄMISTYÖN MERKITYS	47
	12.1 Pohdinta omasta oppimisprosessista	47
	12.2 Kehittämistyön merkitys ja saadut opit laajemmasta näkökulmasta	48

LÄHTEET.....	50
LIITTEET.....	52

1 JOHDANTO

Muuttuva maailma ja sen mukanaan tuomat haasteet asettavat nykyiset organisaatiot alasta riippumatta toiminnan kehittämistä sisältävän pohdinnan eteen, eikä ammattiyhdistysliike ole tästä poikkeus. Koko ay-liike tulee tulevaisuudessa todennäköisesti kohtaamaan uudenlaisia ilmiöitä, jotka voivat uhata koko toimialan olemassaoloa. Ammattiyhdistysliike koostuu ammatti-liitoista, jotka taas muodostuvat niiden jäsenistä. Jotta jäsenten palveleminen ja työelämän kehittäminen on mahdollista, tarvitaan ammattiliiton henkilöstöltä sen toiminnan kannalta oleellista osaamista.

Jäsenten työelämän kehittäminen ja vallitseva yhteiskunnallinen tilanne määrittelevät pitkälti toimialan tarpeet. Tämän kehittämistyön tavoitteena oli käynnistää tilaajaorganisaation nykyisen henkilöstön osaamisen tunnistamisprosessi. Osaamisen tunnistamisprosessin valmistuttua rakennetaan myöhemmin osaamisen kehittämisen kokonaisuus. Kehittämistyötä ohjaavana kysymyksenä oli ”Mikä on nykyisen organisaation toiminnan kannalta sen henkilöstölle oleellista osaamista?” Toteutin kehittämistyön selvittämällä vastauksen tähän kysymykseen.

Yksi tärkeimmistä organisaation kilpailutekijöistä on pätevä ja osaava henkilöstö ja sen vuoksi organisaation olisikin tärkeää tukea henkilöstönsä kehittymistä. Organisaation tulisi muuttua nopeammassa tahdissa kuin toimintaympäristön tai sen kilpailijoiden. Yksi erittäin tärkeä osa kilpailukykyä on organisaation kyky uudistua ja oppia. (Sydänmaanlakka 2007, 23.) Henkilöstön osaamisen kehittäminen tulisi rakentaa osaamisen tunnistamisen ja määrittelyn kautta, jotta kehittäminen tapahtuu oikeista lähtökohdista ja suuntautuu organisaation tarpeiden kannalta oikein. Osaamisen strateginen ylläpito ja kehittäminen näkyy käytännössä tunnistamisen ja kehittämistoimenpiteiden jälkeen vasta pidemmän ajan kuluttua. (Simola 2018.)

Tein kehittämistyöni keräämäni aineiston ja tietoperustan avulla. Kehittämistyöni koostuu kolmesta osa-alueesta, tilaajaorganisaation henkilöstön osaamiskartasta yhteisten kompetenssien osalta, osaamispankin mallista sekä osaamisen tunnistamisen prosessikuvauksesta. Kehittämistyöni tietoperustan rakentamiseen käytin avukseni myös tekoälyä. Vertailin saamaani informaatiota perinteisemmän lähdekirjallisuuden tietoon ja tein johtopäätöksiä vertailun perusteella.

Työni on ensimmäinen osa suurempaa henkilöstömme osaamisen tunnistamiseen tähtäävää kokonaisuutta ja seuraava vaihe on varsinaisen osaamiskartoituksen tekeminen koko henkilöstölle. Niiden tulokset tullaan kirjaamaan osaamispankkiin, jota taas voi hyödyntää nykyisen henkilöstön osaamistason tunnistamisessa.

Kehittämistyöni pohjautuu tilaajaorganisaation strategiaan vuosille 2020–2023 ja sen kriittisiin menestystekijöihin. Keväällä 2024 organisaation uusi strategiaprosessi on käynnistynyt ja uuden strategian pohjalta tehtävä henkilöstösuunnitelma on vielä kesken. Tämän vuoksi käytin kehittämistyöni pohjana edellisen kauden strategiaa.

2 TOIMEKSIANTAJAN KUVAUS

2.1 Palvelualojen ammattiliitto organisaationa

Kehittämistyöni tilaajana toimii Palvelualojen ammattiliitto PAM ry. Liitto on perustettu vuonna 2000 ja se toimii yksityisten palvelualojen työntekijöiden etujärjestönä. PAMiin kuuluu noin 190 000 jäsentä. PAM solmii 33 työehtosopimusta, joukossa on muun muassa kaupan alan, matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palveluiden, sekä kiinteistöpalvelualan työehtosopimukset. Liiton hallinto koostuu hallituksesta ja valtuustosta, jotka molemmat valitaan neljän vuoden välein. (PAM 2024.)

Organisaatio muodostuu Helsingissä sijaitsevasta keskustoimistosta ja kahdestatoista aluetoimistosta ympäri Suomea. Näiden lisäksi Ahvenanmaalla on oma aluetoimistonsa. Näissä alueellisesti sijoittuneissa toimistoissa työskentelee yhteensä 149 henkilöä (PAM 2024).

Olen työskennellyt PAMissa muun muassa järjestöasiantuntijana ja vastannut kiinteistöhuoltoalan ja vartiointialan järjestötoiminnan kehittämisestä. Tehtäviini kuuluivat muun muassa luottamusmiesten koulutus ja tukeminen, luottamusmiesvaalien koordinointi ja mahdolliset järjestölliset toimet, kuten työtaistelujen koordinointi. Nykyään toimin PAMin viestinnän assistenttina ja työtehtäviini kuuluvat muun muassa avustavat viestinnän ja markkinoinnin tehtävät sekä jäsenetujen koordinointi.

2.2 PAMin strategia henkilöstön osaamisen näkökulmasta

Organisaatiomme strategia vuosille 2020–2023 sisältää paitsi strategiset valinnat, myös kriittiset menestystekijät niiden saavuttamiseksi. Näiden kriittisten menestystekijöiden joukossa mainitaan pätevä ja motivoitunut henkilökunta. (PAM 2023.) Ammattiliittomme henkilöstön osaamisen nähdäänkin olevan avainasemassa koko organisaation menestymisen kannalta. Työn kannalta oikeanlaisen osaamisen tunnistaminen ja sen hyödyntäminen tulevaisuudessa on oleellista paitsi PAMille, myös koko toimialalle. Tämän vuoksi oli tärkeää käynnistää henkilöstön osaamisen tunnistamisen ja kehittämisen projekti ammattiliitossamme.

Kehittämistyöni haasteena on organisaatiomme alkuvuodesta 2024 tekeillä oleva strategia ja sen perusteella tehtävä henkilöstösuunnitelma. Henkilöstösuunnitelman on määrä valmistua vuoden 2024 aikana ja uuden strategian mukaiset henkilöstön osaamistarpeet selviävät vasta

suunnitelman myötä. Kehittämistyöni valmistuminen ja tulosten vieminen käytäntöön tulisi viivästyään, mikäli työssäni pitäisi käyttää uuden strategian mukaisia henkilöstön osaamistarpeita. Teimme sopimuksen kehittämistyöstäni tilaajan kanssa keväällä 2023, jolloin tilaajaorganisaatiossa oli käytössä strategia vuosille 2020–2023. Päädyimme tilaajan kanssa käyttämään strategiakauden 2020–2023 painopisteitä ja kriittisiä menestystekijöitä kehittämistyöni mallinnuksessa. Uuden strategian ja henkilöstösuunnitelman valmistuttua päivitetään kehittämistyöni osa-alueet ja sisällöt tarvittavilta osin ajan tasalle.

3 HENKILÖSTÖN OSAAMISEN TUNNISTAMINEN

3.1 Osaava henkilöstö organisaation menestymisen näkökulmasta

Osaava henkilöstö on organisaatiolle olennaisen tärkeä kilpailukyvyyn kannalta. Olemassa olevaa henkilöstöä kannattaa kouluttaa ja kehittää, sillä se on investointi organisaation tulevaisuuteen. Henkilöstön osaamis-pääomaa voidaan lisätä erilaisten toimien kautta, mutta huomioitavaa on, että sen ylläpito vaikuttaa organisaation strategian toteuttamiseen. (Kajjala & Tolvanen 2020, 6.) Paitsi Markku Kajjala ja Riitta Tolvanen, myös Riitta Viitala (2004) tuo esille henkilöstön osaamisen roolin yrityksen toiminnassa ja strategisten valintojen toteutumisessa. Viitala nostaa henkilöstön osaamisen tärkeyden lähinnä sen puutteen tuomina haasteina yrityksen toiminnassa. Mikäli työntekijällä ei ole riittävää osaamista tuottaa tarkoituksenmukaista tuotetta tai palvelua asiakkaalle, näkyy se yrityksen menestyksessä mainehaittana, tai suoraan taloudellisenä tappiona. (Viitala 2004, 10.)

Riitta Viitala ja Eila Jylhä (2019) kuvaavat osaamisen olevan työssä suoriutumisen kannalta hyvin olennaista. Viitalan ja Jylhän mukaan osaamisen kokonaisuus käsittää tietoja, taitoja ja asenteita, mutta myös henkilökohtaisia ominaisuuksia. Työn näkökulmasta oleellista osaamista taas voidaan nimittää kompetenssiksi ja ammattitaidoksi. Nämä työn tekemiseen liittyvät kompetenssit voidaan luokitella ammatti- tai tehtäväkohtaisiin, sekä yleisiin kompetensseihin. Viimeksi mainittuja ovat esimerkiksi työntekijän kyky suunnitella ja kehittää omaa toimintaansa, vuorovaikutus- ja digitaidot, kielitaito, eettisyys ja resilienssi. Ammatilliset ja tehtäväkohtaiset kompetenssit taas koostuvat kunkin toimialan erityisvaatimuksista, kuten toimintaperiaatteiden ja työtehtävien edellyttämistä asioista. (Viitala & Jylhä 2019, 232.)

Käytin tekoälyä löytääkseni lisää tietoa henkilöstön osaamisesta ja sen roolista organisaatioissa. Syötin hakuterminä ”Kerro minulle organisaation henkilöstön osaamisesta”. Tekoälyn tuottaman sisällön mukaan organisaation henkilöstön osaaminen sisältää sen työntekijöiden kollektiivisia taitoja, tietoja, kykyjä ja käyttäytymistä. Organisaation tarpeita vastaava osaava henkilöstö on ratkaisevan tärkeää organisaation menestykselle. Henkilöstön osaamisella on suoraan vaikutusta muun muassa tuottavuuteen ja yleiseen suorituskykyyn. (Open AI 2024.) Tekoäly listasi edellä mainitun lisäksi kahdeksan henkilöstön osaamisen kannalta tärkeää osaamisaluetta.

Henkilöstön taidot ja tiedot: henkilöstöllä on tehtävän suorittamiseen tarvittavat riittävät taidot ja tiedot, jotta se pystyy suoriutumaan tehtävistään tehokkaasti. Viestintätaito, ongelmanratkaisukyky ja johtamistaidot ovat esimerkkejä tämänkaltaisista tiedoista ja taidoista.

Kouluttautuminen ja kehittyminen: Henkilöstön kehittäminen on organisaatioiden prioriteeteissa korkealla tasolla. Osaamisen parantaminen ja jatkuva oppiminen ovat tärkeässä roolissa muuttuvan työelämän vaatimuksissa.

Henkilöstön sopeutuvuus: Henkilöstö, jolla on riittävä osaaminen, kykenee myös sopeutumaan muutoksiin paremmin. Sopeutumiskyky muutoksiin on nykyään organisaatioissa hyvin arvostettu ominaisuus henkilöstössä.

Yhteistyökyky: Hyvät tiimityöskentelytaidot ja yhteistyökyky koko organisaation kollegoiden kanssa on tärkeä osaavan henkilöstön kriteeri.

Asiakaskeskeisyys: Osaava henkilöstö kykenee priorisoimaan asiakkaiden odotukset riippumatta siitä, onko kyse sisäisistä vai ulkoisista asiakkaista. Korkealaatuisten palveluiden tuottaminen ja pitkäaikaisten suhteiden rakentaminen ovat merkkejä henkilöstön korkeasta osaamisen tasosta.

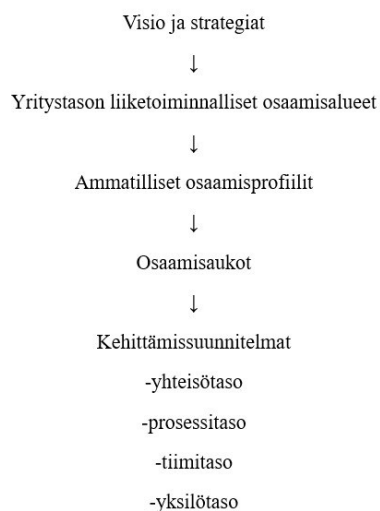
Edellä mainitut tekijät henkilöstön osaamisen kokonaisuudessa liittyvät vahvasti myös kehittämistyöni tilaajaorganisaation henkilöstön osaamistarpeisiin. Näiden lisäksi tekoäly tuotti henkilöstön osaamisen kärjiksi kokemuksen, ongelmanratkaisukyvyyn ja eettisen käyttäytymisen. (Open AI 2024.) Tekoälyn tuottamassa vastauksessa löytyi yhtäläisyyksiä Riitta Viitalan (2004) esille tuomaan osaavan henkilöstön tärkeään rooliin organisaatioiden menestymisessä. Lisäksi Viitalan ja Eila Jylhän yhteisteoksessa (2019) kuvataan henkilöstön kompetensseja, joista löytyy paljon samoja teemoja kuin tekoälyn tuottamassa materiaalissa. Tällä perusteella voi siis tekoälyn tuottamaa sisältöä henkilöstön osaamiseen liittyen pitää validina.

3.2 Osaamisen tunnistaminen

Henkilöstön osaamisen kehittämistä ei voida toteuttaa onnistuneesti ilman, että nykyinen osaaminen on tunnistettu. Riittävän kattava osaamiskartoitus onkin tärkeässä roolissa koko osaamisen kehittämisen prosessissa. Osaamiskartoitusta voidaan ajatella henkilöstön nykyisen osaamisen tilan diagnoosina ja se toimii välineenä osaamisen kehittämisessä (Hätönen 2011, 16). Esihenkilön rooli osaamisen kehittämisprosessissa on Hätösen (2011) mukaan olennainen ja esihenkilöiden tulisi tehdä myös tarvittavien osaamisalueiden linjauksia (mt. 2011, 8). Tämä

tarkoittaa muun muassa organisaatiossa tarvittavia kaikille yhteisiä taitoja tai toimintatapoihin liittyvää osaamista.

Osaamisen tunnistamisprosessissa lähtökohtana ovat aina kunkin organisaation visio, strategia ja tavoitteet. Nämä luovat pohjan organisaatiossa tarvittavan osaamisen määrittelylle. Osaamisalueista on hyvä tehdä osaamiskartta, jonka avulla tuodaan konkreettiseksi osaamistarpeet. Lisäksi rakennetaan yhteistoiminnallinen osaamisalueiden kuvaus ja tehdään osaamisen tasojen määrittäminen pohjaksi osaamiskartoituksen tekemiselle. (mt. 2011, 16–17.)



Kuvio 1: Osaamistarpeiden määrittely (Viitala 2004, 199)

Kehittämistyöni rajautuu henkilöstömme osaamisen tunnistamisprosessiin, jonka jälkeen organisaatiossamme on tarkoituksena jatkaa prosessia osaamisen tarpeiden tunnistamisella tulevaisuusnäkökulmasta katsottuna. Toisin sanoen, minkälaista osaamista henkilöstöllämme tulisi olla, jotta organisaatiomme säilyisi elinvoimaisena ja toimintakykyisenä jatkossa.

3.2.1 Osaamisalueet ja osaamiskartan laatiminen

Osaamiskartta auttaa hahmottamaan organisaation nykyisen ja tulevan osaamistarpeen. Kartta voi sisältää koko organisaation yhteisiä tai jonkin tietyn ryhmän tai yksikön osaamisalueita. Organisaation kannalta tarpeellisen osaamisen tunnistamisessa apuna käytetyn osaamiskartan rakentamiseen on hyvä osallistaa mahdollisuuksien mukaan koko henkilöstö. Vaihtoehtoisesti sen tekemiseen voi osallistua nimetty ryhmä, joka edustaa mahdollisimman kattavasti eri henkilöstöryhmiä (Hätönen 2011, 18.)

Heljä Hätönen (2011) kuvaa osaamiskartan tekemisessä strategia-ajattelun tärkeyttä. Hätösen mukaan osaamiskartan strategialähtöisyydellä tarkoitetaan kunkin kyseessä olevan organisaation tarpeita vastaavaa karttaa. Organisaation strategiset menestystekijät ja niitä vastaavat osaamisalueet tulee kuvata strategialähtöisessä osaamisen kuvauksessa. (mt. 2011, 19.)

Kehittämistyöni kannalta koko henkilöstön osallistaminen esimerkiksi kyselyn avulla olisi tuottanut liian heterogeenistä aineistoa kehittämisen tavoitteisiin nähden. Osaamiskartoituksen tulosten sekä siihen liittyvän osaamiskartan ja osaamisalueiden tunnistamisen tulisi vastata tilaajan kannalta tärkeimpiin osaamisen alueisiin ja niiden nykytilaan. Mikäli osaamisalueiden ja -kartan painopisteiden tunnistamiseen olisi osallistettu koko tilaajaorganisaation henkilökunta, eli noin 150 työntekijää, olisi osaamisen painopisteiden yhteismitallistaminen voinut olla haastavaa. Päädyin keräämään osaamisen painopisteisiin liittyvän tutkimusaineiston otannalta tilaajaorganisaation eri henkilöstöryhmien edustajia.

3.2.2 Osaamiskartoituksen haasteet

Henkilöstön varsinainen osaamisen tunnistaminen tapahtuu osaamiskartoituksen avulla. Huolellisesti toteutetulla osaamiskartoituksella pystytään tuomaan esille nykyisen henkilöstöemme osaamisen tila ja sen jälkeen pohtimaan millä tavoin sitä tulisi kehittää, jotta se vastaisi mahdollisimman hyvin organisaatiomme ja toimialamme tarpeisiin. Kehittämistyöni alkuperäisen suunnitelman mukaan organisaatiomme esihenkilöt toteuttaisivat osaamiskartoituksen oman yksikkönsä jäsenille. Osaamiskartoituksen toteutustapa on vielä keväällä 2024 tilaajaorganisaation pohdinnassa ja esihenkilöiden osuus kartoituksen tekemisessä ratkaisematta. Toteuttajasta riippumatta osaamiskartoituksen tuloksia on tarkoitus hyödyntää sekä koko organisaation että yksikkötason tarpeisiin.

Kaarina Mönkkönen ja Satu Roos (2010) tuovat esille osaamiskartoitusten toimivuuden haasteellisuuden. Heidän mukaansa liian yksityiskohtaiseksi eriteltyt osaamisalueet tai osaamisten luokittelu numeraalisesti saattavat aiheuttaa tulosten käytäntöön viemisessä haasteita. Mönkkönen ja Roos painottavat sen sijaan yksinkertaisempia aihioita, joiden avulla voidaan johdattaa osaamisen tunnistamiseen liittyvää keskustelua tuloksellisempaan suuntaan. (Mönkkönen ym. 2010, 204.) Osaamiskartan ja -alueiden painopisteiden rakentaminen kehittämistyöni tilaajalle oli haastavaa, myös Mönkkösen ja Roosin (2010) esille tuomien ongelmakohtien vuoksi. Kartoituksen kysymysten laatiminen edellyttää organisaation kannalta oikeanlaisen osaamisen tunnistamista kartoitusta tehdessä.

3.3 Hiljaisen tiedon rooli osaamisen tunnistamisessa

Oman osaamisen tunnistaminen ja sanoittaminen saattaa olla monille hankalaa. Työntekijän voi olla vaikea hahmottaa onko omissa kompetensseissa jotain oleellisen tärkeää oman organisaation toiminnan kannalta. Osaamistiedon tunnistaminen ja jakaminen vaatii organisaation jäseniltä avoimuutta ja luottamusta, jotta kaikki osapuolet ovat tietoisia mitkä osaamisalueet ovat organisaation kannalta tärkeitä. Yksi tärkeä osa-alue osaamisen tunnistamisessa on hiljaisen tiedon sanoittaminen ja sen jakaminen.

Hiljaiseksi tiedoksi voidaan nimittää automaattisiksi muuttuneita toimintatapoja, jotka hallitaan hyvin mutta joita ei useinkaan osata tunnistaa. Nämä tavat vaikuttavat oleellisesti päätöksiimme ja ylipäättään toimintaamme. (Virtainlahti 2009, 39.) Hiljaisen tiedon jakamista pidetään monesti haasteellisena. Nykyinen etätyön tekemisen kulttuuri toimihenkilöammateissa saattaa vaikeuttaa osaltaan hiljaisen tiedon leviämistä. Työpaikoilla ei olla enää läsnä yhtä säännöllisesti kuin aiemmin, ja esimerkiksi taukutiloissa käytävät keskustelut ja sen myötä myös työn tekemiseen liittyvien tapojen ja kirjoittamattomien sääntöjen keskinäinen jakaminen ovat vähentyneet.

Sähköisten välineiden avulla tapahtuvan kommunikaation on todettu olevan vähemmän tehokasta kuin samassa fyysisessä tilassa tapahtuvan kommunikaation. Vuorovaikutus jää informaatioarvoltaan vajavaisemmaksi sähköisessä viestinnässä verrattuna fyysisesti samassa tilassa tapahtuvaan kommunikaatioon. Tämä selittyy muun muassa nonverbaalisen kommunikaation jäämisellä verrattain vähäiseksi viestintätilanteessa. (Viitala 2004, 133.) Etäpalavereiden rooli on kasvanut viime vuosina ja monet tietotyötä tekevät ovat kokeneet niiden hyödyt ja haitat. Etäpalavereiden sisältö on usein melko tarkasti agendan mukainen, eikä vapaamuotoinen keskustelu ennen ja jälkeen palaverin, tai sen aikana, ole yhtä luontevaa kuin fyysisesti samassa tilassa olevien osallistujien kesken. Riitta Viitalan (2004) edellä mainittu sähköisen viestinnän ja fyysisesti samassa tilassa tapahtuvan kommunikaation ero erityisesti informaatioarvoihin liittyen voidaan tuoda osaksi nykypäivän työn tekemisen muotojen pohdintaa. Viittauksessa esille tuotu sähköisten välineiden avulla tapahtuvan viestinnän heikompi informaatioarvo on olennainen tieto myös organisaatioiden hiljaisen tiedon jakamiseen liittyen. Sähköisessä viestinnässä vapaamuotoisen keskustelun jäädessä vähemmälle, myös hiljaisen tiedon jakaminen on niukempaa.

Useimmille työelämässä jo hiukan pidempään olleille on muodostunut työn tekemiseen, priorisointiin tai esimerkiksi työyhteisön toimintaan liittyvää tietoa, jota voidaan kutsua myös kirjoittamattomiksi säännöiksi. Uuden työntekijän perehdytystilanteessa näitä työtä helpottavia kirjoit-

tamattomia sääntöjä tai tekemisen tapoja ei yleensä ole saatavilla ja ainoa tapa onkin käydä keskustelua jo pidempään organisaatiossa työskennelleiden henkilöiden kanssa. Tämä saattaa edellyttää aikaa ja luottamuksellisen suhteen syntymistä työntekijöiden kesken, ennen kuin hiljaista tietoa tai kirjoittamattomia sääntöjä tuodaan esille.

Osaamisen tunnistaminen ja sen sanoittaminen voivat osaltaan lisätä hiljaisen tiedon esille tuomista ja jakamista. Osaamisen kartoitusta tehtäessä kysymyksillä ja kartoituksen painopisteillä on olennainen rooli. Kysymykset tulisi kohdentaa tarpeeksi selkeästi organisaation osaamistarpeisiin ja niiden tunnistamiseen, jotta niiden avulla saadaan selville kunkin työntekijän osaamisen tilanne organisaation näkökulmasta. Kartoituksessa tulisi myös antaa tilaa hiljaisen tiedon esille tuomiseen. Nämä voivat olla työn tekemisen kannalta hyväksi havaittuihin tapoihin tai organisaatiokulttuuriin liittyviä asioita.

Sanna Virtainlahden (2009) mukaan osaamiskartoitus ei ole itsessään riittävä työväline hiljaisen tiedon esille tuomiseen. Hän tuo kuitenkin esille kartoituksen tärkeyden henkilöstön oman osaamisen ja sitä kautta myös hiljaisen tiedon tai tietämyksen tunnistamisessa. Virtainlahden mukaan tietämys-termi kuvaa hiljaisen tiedon muuttuvaa luonnetta ja kuvastaa aktiivista tietämisen prosessia, kun taas tieto- sana on enemmän paikallaan pysyvää ja pysähtynyttä. (Virtainlahti 2009, 55.) Käytän tämän kehittämistyöni aineistonkeruun eli haastattelujen yhteydessä termiä hiljainen tieto, jolla tarkoitan samaa kuin Virtainlahti termillä hiljainen tietämys.

Virtainlahti tuo osuvasti esiin syyt hiljaisen tietämyksen jakamiselle. Hänen mukaansa muun muassa organisaation toimintakyky ja jatkuvuus voidaan varmistaa hiljaisen tietämyksen jakamisella. Lisäksi henkilöstön työtehtävät ja osaaminen tulevat näkyvimmiksi ja työyhteisön hyvinvointi paranee. (mt. 2009, 108.)

4 TOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOKSET

4.1 Toimintaympäristön muutosten vaikutus ay-liikkeeseen

Muuttuvassa maailmassa epävarmuus on läsnä entistä enemmän ja joustavuutta ja avoimuutta edellytetään kaikilta toimijoilta. Muutosta voi myös yrittää hallita ennakoimalla ja myötäilemällä sitä, siitä huolimatta, että muutoksen suuntaa ei välttämättä täysin ymmärtäisi sillä hetkellä. (Sydänmaanlakka 2007, 26.) Muuttuvan maailman ilmiöitä voi pohtia ja analysoida esimerkiksi megatrendien avulla. Sitran tuottama tutkimusmateriaali sanoittaa jo olemassa olevia havaittuja muutoksen suuntia ja tuo ne näkyväksi. Megatrendit eivät pysty ennustamaan nopeita kriisejä, kuten sotia tai pandemioita, mutta herättelevät meitä pohtimaan millä tavoin meidän tulisi varautua tuloillaan oleviin ilmiöihin. (Dufva & Rekola 2023, 4.)

Sitran Megatrendit 2023- selvityksessä on tuotu esille viisi pääilmiötä, joiden nähdään voimistuvan tulevaisuudessa. Nämä ovat luonnon kantokyvyn mureneminen, hyvinvoinnin haasteiden kasvaminen, demokratian kamppailun koveneminen, digivaltakilpailun kiihtyminen ja talouden perustan rakoileminen. Mikko Dufva ja Sanna Rekola ovat korostaneet selvityksessään paitsi viiden suuren ilmiön rooleja, mutta myös erityisesti niiden välisiä suhteita.

He tuovat oivallisesti esille muun muassa hyvinvoinnin haasteiden ja demokratian kamppailun välimaastoon sijoittuvan luottamuksen rapautumisen. (Dufva ym. 2023, 10.) Kaikki megatrendit tulevat väistämättä vaikuttamaan myös ammattiyhdistysliikkeeseen ja liittojen toimintaan. Eri-tyisesti demokratian kamppailun koveneminen voi tarkoittaa työelämän säädösten muuttumista ja sitä kautta entistä suurempaa tarvetta myös ammattiliiton henkilöstön yhteiskunnalliselle osaamiselle.

Työn murros ja muuttuva maailma tuovat kaikille organisaatiolle uudistamis- ja kehittämispaineita, mutta erityisesti ammattiyhdistysliikkeelle ne voivat koitua huomattavan suuriksi. Liiton kaltaisen organisaation pitää pystyä kehittymään oikeaan suuntaan, jotta jäsenet saisivat jatkosakin asiantuntevaa palvelua, tietoa ja edunvalvontaa oman työnsä tueksi. Megatrendit ovat yksi tapa pohtia myös ammattiyhdistysliikkeen roolia tulevaisuudessa. Dufvan ja Rekolan selvityksessä on paljon huomioitavaa tulevaisuuden vaatimuksille myös pätevän henkilöstön suhteen. Meidän tulee havaita nykyistä nopeammin ympäröivät muutokset niin globaalisti kuin kansallisellakin tasolla, jotta voisimme kehittää sisäisiä osaamistarpeitamme oikeaan suuntaan.

4.2 Ay-liikkeen tulevaisuus

Anu Myllyys kuvaa raportissaan havainnollisesti asiantuntijaorganisaation muutostarvetta silloin, kun toimintaympäristössä ja -edellytyksissä on tapahtunut jokin muutos. Myllyksen (2010) mukaan muutokset heijastuvat henkilöstön osaamistarpeisiin, ja uudenaikaiselle osaamiselle on tilausta. Hän tuo esille osaamisstrategian ja osaamisen kehittämisohjelmien avulla luodun osaamispääoman, sekä sen vaikutukset organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. (Myllyys 2010.) Ammattiliittojen toimintaympäristö muuttuu nopeasti paitsi megatrendien, myös seuraavissa kappaleissa esille tuotujen jäsenmäärien laskun ja työn murroksen myötä. Näiden asioiden ja ilmiöiden vuoksi tulee ammattiliittojen toiminnan muuttua myös sisältäpäin ja henkilöstön osaamisen tunnistaminen ja kehittäminen on sen vuoksi erityisen tärkeää.

Ammattiliittojen jäsenmäärät ovat olleet laskusuunnassa jo pitkään. (Haapala 2020). Olemme pohtineet tätä asiaa paljon myös PAMissa, ja todenneet jäsenmäärän laskun syiden olevan monimuotoiset. Jäsenen liittyminen liittoon voi merkitä yksilölle enemmän kuin pelkkää kaavakkeen täyttämistä. Tutkija Mika Helander avasi vuonna 2017 julkaistussa artikkelissa näkemyksiään ay-liikkeestä ja siihen sitoutumisesta (Aapalahti 2017). Helanderin mukaan erityisesti nuorten entistä vähäisempi sitoutuminen ay-liikkeeseen liittyy pätkittäisiin ja epävarmoihin työsuhteisiin, mutta myös ylipäättään nuoruusajan pitenemiseen.

Tällä Helander tarkoittaa ammattiin valmistumista ja selkeään aikuisuuteen siirtymisen haastetta. Monet mieltävät ammattiliiton jäsenyyden olevan osa aikuisuutta ja siksi sitä saatetaan haluta lykätä. Mika Helander kertoo sitoutumattomuuden olevan muillakin elämän osa-alueilla yleisempää kuin ennen. Sitoutuminen esimerkiksi parisuhteisiin, ammattiin tai järjestötoimintaan ei ole enää yhtä kiinnostavaa, koska maailma muuttuu koko ajan ja monet kokevat halua- vansa tarttua erilaisiin mahdollisuuksiin joustavasti. (Aapalahti 2017.)

4.3 Poliittisen ilmapiirin muutos

Kevään 2023 eduskuntavaalien jälkeen muodostettiin maallemme uusi hallitus, jonka voi sanoa olevan arvomaailmaltaan hyvin oikeistolainen. Työelämän uudistamiseen liittyvät hallitusohjelman kohdat voidaan tulkita tuovan haasteita palkansaajille, kun taas työnantajapuoli saisi etua muun muassa työntekijöiden irtisanomisen helpottamisella. Jatkossa työntekijän irtisanomiseen riittää asiallinen syy, aiemmin laki on edellyttänyt irtisanomistilanteessa painavaa ja asiallista syytä. Lisäksi vuoden määräaikainen työsopimus voitaisiin solmia ilman perustetta,

kun tähän asti määräaikaisuus on vaatinut erityisen perusteen. Hallitusohjelmaan on kirjattu myös muun muassa ansiosidonnaisen työttömyysturvan porrastaminen ja lakko-oikeuden rajaaminen. (Uusitalo 2023.)

Hallitusohjelmassa on asetettu tavoitteeksi 100 000 uutta työllistä ja tavoitteeseen pääsemiseksi tulee hallitusohjelman mukaan toteuttaa rakenteellisia työelämäuudistuksia. Ohjelmassa on tuotu esille edellä mainittujen lisäksi työriitojen sovittelussa valtakunnansovittelijan roolin kaiventaminen yleisen palkkalinjauksen ylittämisen estämisellä tai paikallisen sopimisen lisääminen. (Valtioneuvosto 2023, 60–63.)

Petteri Orpon hallituksen ohjelman työelämää koskevat uudistukset tulisivat vaikuttamaan toteutuessaan paitsi työttömien, myös pienipalkkaisten työssäkäyvien taloudelliseen tilanteeseen heikentävästi. PAMin jäsenistöstä suuri osa kuuluu tähän pienipalkkaisten työntekijöiden joukkoon ja heihin hallituksen kaavailemat uudistukset osuisivat kohtalokkaimmin. SAK:n ja Tampereen yliopiston tekemästä tutkimuksesta selviää, että yksityisellä ja julkisella palvelualalla työskentelevät ovat suuressa köyhyysriskissä ja näistä peräti 73 % on töissä naisvaltaisilla aloilla, kuten esimerkiksi PAMin sopimusaloilla. Ari-Matti Näätänen (Takalainen 2024) tuo esille myös uudistusten kerrannaisvaikutukset osa-aikaisten ja mahdollisesti yksinhuoltajien taloudelliseen tilanteeseen. Hallitusohjelman työelämäuudistukset tulevat vaikuttamaan voimakkaasti PAMin jäseniin, yli 70 % SAK: laisten liittojen jäsenistä on töissä naisvaltaisilla aloilla, kuten PAMin sopimusaloilla. (Takalainen 2024.) Ammattiliiton tehtävänä on pitää jäsentensä puolta ja kehittää työelämää niin, että työstä saadulla palkalla tulisi toimeen ja työelämässä vallitsisi reilu sopimisen kulttuuri.

5 KEHITTÄMISTYÖN TAVOITTEET

Kehittämistyöni tavoitteena on parantaa organisaatiomme vuosien 2020–2023 strategian kriittisten menestystekijöiden kohtaa ”pätevä ja motivoitunut henkilökunta” ja luoda puitteet osaamistiedon ylläpitämiseksi. Huolellisesti tehdyllä osaamiskartoituksella saadaan selville henkilöstön osaamistilanne ja -taso, eli se minkälaista osaamista meidän organisaatiossamme on nykyään. Henkilöstön osaamisen tunnistaminen on ensimmäinen vaihe henkilöstön osaamisen päivittämisessä vastaamaan organisaatiomme ja myös toimintaympäristömme tarpeita. Tätä tietoa käytetään myöhemmin pohjana henkilöstökoulutuksia ja rekryointitarpeita suunnitellessa. Osaamisen kartoittamiseen ja tunnistamisprosessin käynnistämiseen tarvitaan tietoa organisaation henkilöstön osaamisalueista. Osaamiskartan avulla voidaan tunnistaa henkilöstön yhteisiä kompetensseja ja niiden avulla kartoittaa myöhemmin kunkin työntekijän nykyinen osaamistaso. Prosessikuvauksen tekemisellä tavoitellen osaamisen tunnistamisen roolin ymmärrystä suhteessa koko organisaation toimintaan ja tulevaisuuteen. Prosessikuvaus auttaa varsinaisen osaamiskartoituksen tekemisessä, mutta myös tähän kehittämistyöhön osallistuvia työntekijöitä ymmärtämään osaamisen tunnistamisen kokonaisuuden.

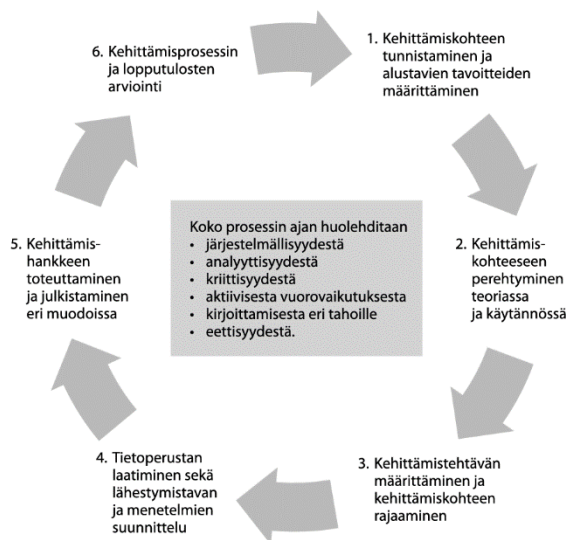
Henkilöstön osaamisen tunnistamisprosessi käynnistetään osaamisalueiden tunnistamisella. Osaamisalueiden perusteella teen osaamiskartan mallin tilaajaorganisaation henkilöstön yhteisistä kompetensseista. Käytän osaamiskartan laatimisessa avuksi tilaajaorganisaation strategiaa vuosilta 2020–2023. Tehtäväkohtaiset kompetenssit lisätään osaamiskarttaan myöhemmin organisaation sisäisissä prosesseissa. Osaamiskartan rakentamisessa tavoitteena on saada mahdollisimman kattavat tiedot organisaation kannalta tärkeimmistä osaamisalueista.

Organisaatiomme nykyinen HR-järjestelmä mahdollistaa teknisiltä osin osaamispankin rakentamisen. Nykyään meillä ei ole osaamispankkitoimintoa käytössä ja pankin rakentaminen edellyttää HR-järjestelmän ylläpitäjien asiantuntijuutta. Tavoitteenani onkin saada HR-järjestelmän asiantuntijoiden kanssa yhdessä tehtyä puitteet osaamispankille. Osaamiskartan mallin aineistoa käytetään hyväksi pankin rakennuksessa. Kun kehittämistehtävän kolme osa-aluetta, eli prosessikuvaus, osaamiskartan malli ja osaamispankin rakentaminen on saatu valmiiksi, tulee julkistaa tulokset ja tuotokset. Käyn kehittämistyöni tulokset läpi tilaajan kanssa. Osaamiskartan hyödyntäminen ja osaamispankin käyttöönotto tulevat käytännössä olemaan HR:n, esihenkilöiden ja johdon vastuulla, mutta tarkoitukseni on toteuttaa näihin liittyvät rakenteet helpoksi lähestyä, jotta tulosten käyttöönotto ei jäisi niiden hankalasta käytöstä kiinni.

6 KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄT

6.1 Tutkimuksellisen kehittämistyön lähestymistavan valinta

Tutkimuksellisen kehittämistyön aloittamisessa on tärkeää tunnistaa kehittämiskohde ja hahmottaa siihen vaikuttavat tekijät. Tavoitteena on tavallisesti esimerkiksi työelämän kehittäminen ja muutoksen aikaan saaminen. Suunnitteluvaiheessa on oleellista huomioida työyhteisön odotukset kehityshanketta kohtaan. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 23–24.)



Kuvio 2: Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi (Ojasalo ym. 2015, 24)

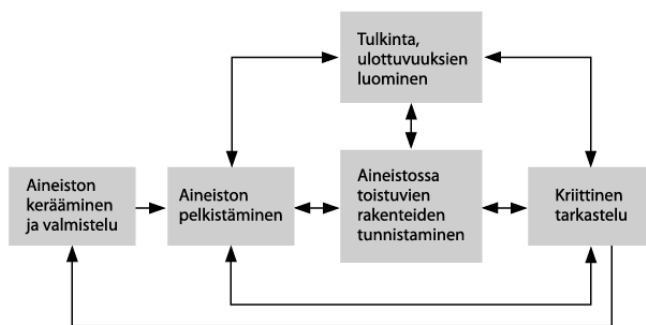
Ennen varsinaisten tutkimusmenetelmien valintaa on hyvä päättää lähestymistapa, jolla varsinaista kehittämistyötä lähdetään tekemään. Tieteellisessä tutkimuksessa tutkimuksellisen kehittämistyön lähestymistapaa voidaan verrata tutkimusstrategian valintaan. Lähestymistavassa ei ole kyse varsinaisista menetelmistä ja lähestulkoon kaikki menetelmät ovat yhteensopivia minkä tahansa lähestymistavan kanssa. (Ojasalo ym. 2015, 51.)

Valitsin kehittämistyöni lähestymistavaksi toimintatutkimuksen. Toimintatutkimuksessa tuotetaan yhtä lailla tutkittua tietoa kuin tehdään käytännön muutoksiakin. Muutoksen kohteena on usein ihmisten tai organisaation toiminta. Oleellista toimintatutkimuksellisessa lähestymistavassa on organisaation jäsenten osallistaminen muutokseen. (mt. 2015, 37.) Kehittämistyöni kohteena on henkilöstömme osaamisen tunnistamisen käytänteet. Toimintatutkimuksellinen menetelmätapa aineiston keruulle tuo parhaiten esille kehittämistyössäni tarvittavat ratkaisut ja

vastaukset, koska menetelmätavassa osallistetaan organisaation jäseniä osaksi kehittämistä. Haastatteleamalla kollegoitani kehittämistyöni teemoista saan selville heidän näkemyksensä aiheeseen, sekä arvokasta tietoa siitä, millä kärkiteemoilla heidän mielestään osaamisten tunnistaminen tulisi toteuttaa.

6.2 Menetelmien valinta

Tutkimusaineiston tuottaminen kehittämistyössä on hedelmällisintä erilaisten menetelmien avulla. Useita eri menetelmiä käytettäessä laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot eivät ole niin suuressa roolissa kuin jos käytettäisiin vain yhtä menetelmää. Useiden menetelmien käytössä on etuna monenlaisten ideoiden ja näkökulmien syntyminen. Kaikkein keskeisintä kuitenkin on pohtia ja ratkaista, mikä tieto on oleellista saada ja mihin sitä tullaan käyttämään. (Ojasalo ym. 2015, 40).



Kuvio 3: Laadullisen tutkimuksen yleinen malli (Ojasalo ym. 2015, 138.)

Laadullisiin menetelmiin voidaan lukea esimerkiksi osallistuva havainnointi, ryhmähaastattelu sekä teema- ja avoin haastattelu. Laadullisten menetelmien tyypillinen kohde tieteellisessä tutkimuksessa on usein tuntematon tai hyvin vähän tunnettu ja tätä tutkimuskohdetta pyritään ymmärtämään kattavammin. Selkeä ero laadullisen ja määrällisen tutkimuksen välillä on myös tutkittavien määrässä. Määrällisessä tutkimuksessa on huomattavasti enemmän tutkittavia, mutta aineistoa, kuten litteroidut haastattelut, syntyy merkittävästi vähemmän kuin laadullisessa tutkimuksessa. (mt. 2015, 105.)

Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään tutkittavaa kohdetta paremmin ja sitä kautta lisää kokonaisvaltaisempaa ymmärrystä kohteena olevasta ilmiöstä. Tutkimuksessa on tavoitteena uuden tiedon tuottaminen ja sen vuoksi jo olemassa olevat teoriat eivät määrittele menetelmien suunnittelua samalla tavoin kuin määrällisessä tutkimuksessa. (mt. 2015, 105.)

Päädyin omissa menetelmävalinnoissani pienryhmähaastatteluun, eli laadulliseen tutkimusmenetelmään. Tämän lisäksi toteutin osaamisen tunnistamisprosessin kuvaamisen blueprint-menetelmän avulla. Haastattelut toteutin kahden, kolmen tai neljän hengen ryhmissä, tarkoituksena oli tehdä yhteensä neljä tai viisi haastattelua. Tein koko osaamisen tunnistamisesta prosessikuvaus konkreettisesti piirtämällä eri vaiheet näkyviin kronologisessa järjestyksessä. Prosessikuvaus rakennettiin yhdessä tilaajan kanssa kehittämistyöni kahden muun osa-alueen valmistuttua.

6.2.1 Haastattelumenetelmän valinta

Haastattelu kannattaa valita aineiston keräämismenetelmäksi, jos tavoitteena on saada yksilöllisiä näkemyksiä aiheeseen liittyen. Haastattelu mahdollistaa uusien näkökulmien esille tuominen, erityisesti vähän tutkitusta kohteesta. Myös vaikeaksi koetut aiheet voidaan sanoittaa helpommin haastattelun avulla. Haastattelumenetelmän valinta edellyttää kehittämistyön tarpeiden tunnistamista ja niiden rajaamista. Strukturointi, eli haastattelun muoto tulisi ratkaista sen mukaan, kuinka paljon haastattelukysymyksistä tai rakenteesta voidaan joustaa haastattelutilanteen edetessä. (Ojasalo ym. 2015, 106.)

Kehittämistyössäni tavoitteena on saada rakennettua tietoperustan avulla osaamiskartan malli yhteisten kompetenssien osalta sekä osaamispankin pohja. Aineiston keruussa tarvittavien menetelmien pohdinnassa tulee huomioida kehittämistyön tavoitteet ja millä keinoin niihin päästään parhaiten. Organisaatiomme kannalta oleellisen osaamisen tunnistamisessa tulisi suunnata osaamiskartan teemat tarpeiden mukaisesti. Osaamiskärjet määräytyvät paljolti strategian mukaisesti, mutta strategiakauden, eli neljän vuoden aikana osaamisen tarpeet voivat kehittyä ja muuttua. Tämän vuoksi päätin kysyä nykyisen henkilöstömme näkemystä osaamisen teemoihin, osaamisen tunnistamiseen ja organisaatiomme kannalta oleellisen osaamisen sanoittamiseen.

Ojasalon ym. (2015) mukaan haastattelumenetelmää valitessa tulisi päättää sen strukturoinnin taso. Mikäli haastattelukysymykset voivat joustaa haastattelutilanteen mukaan ja se sopii haastattelun tavoitteeseen, voidaan käyttää vähemmän strukturoitua haastattelutapaa, kuten puolistrukturoitua haastattelua. Puolistrukturoidulle haastattelulle on tyypillistä laatia kysymykset ennakkoon, mutta haastattelun edetessä niiden järjestystä tai sanamuotoja voi muokata. Haastattelun edetessä voi huomata, että jotkut etukäteen laaditut kysymykset eivät jostain syystä sovi tilanteeseen, jolloin ne voidaan jättää pois kokonaan. Samoin voidaan tehdä ennakoita

suunnittelemattomia lisäkysymyksiä jonkin asian tarkentamiseksi haastattelun aikana. (mt. 2015, 108).

Henkilöstön osaamiseen liittyvät tutkimusvastaukset tulevat parhaiten esille puolistrukturoidun haastattelun kautta. Rakensin haastattelun kysymykset ja teemat etukäteen tietoperustan ja tilaajan kanssa käytyjen keskusteluiden avulla. Haastatteluiden tavoitteena ei ollut saada kyllä-, tai ei-vastauksia, vaan pikemminkin perusteltua pohdintaa kunkin kysymyksen ja teeman ympärillä. Tein kysymykset tarkoituksella melko laajoiksi, jotta haastattelutilanteessa olisi tilaa haastateltavien ajattelulle ja lopulliset aiheet muotoutuisivat viime kädessä kunkin ryhmän osallistujien vastauksista.

6.2.2 Prosessikartan piirtäminen, eli blueprint

Kehittämistyöni yhtenä osa-alueena oli henkilöstön osaamisen tunnistamisprosessin kuvaus. Tein kahden muun osa-alueen, eli osaamiskartan yleisten kompetenssien ja osaamispankin mallin valmistuttua karkean luonnoksen prosessikuvauksesta. Kävimme tilaajan edustajien kanssa läpi rakentamaani karkeaa prosessikuvauksen luonnosta ja pohdimme yhdessä, millä tavoin sitä saataisiin tarkemmaksi ja käyttökelpoiseksi työkaluksi prosessin läpiviemiseen.

Prosessikuvauksesta ei käynyt ilmi riittävän tarkasti osaamisen tunnistamisen vaiheet, vastuut ja kriittiset kohdat. Alkuperäisessä prosessikarttaluonnoksessa olin ottanut huomioon myös osaamisen kehittämisen vaiheita. Keskusteltuani tilaajan ja HR-asiantuntijoiden kanssa prosessikuvauksen kattavuudesta huomasin, että kuvauksen tulisi kohdentua osaamisen tunnistamiseen, eikä niinkään osaamisen kehittämiseen, joka on tilaajaorganisaatiossa tunnistamisen jälkeen tehtävä prosessi. Pohdin tapoja saada prosessin vaiheet mahdollisimman hyvin kuvatuksi. Päädyin toteuttamaan prosessikuvauksen blueprintingin avulla tilaajan ja henkilöstönhallinnon kanssa käytyjen keskusteluiden perusteella. Blueprinting on yksityiskohtainen prosessin kulkua kuvaava analyysi, joka kuvataan kaavion avulla. Sen avulla voidaan selvittää kunkin prosessin kulku, kriittiset vaiheet ja eri prosessiin osallistuvien tahojen roolit sen toteutumisessa. Kuvaus auttaa löytämään ratkaisuja prosessissa ilmenneisiin ongelmiin. (Ojasalo ym. 2015, 179.)

7 KEHITTÄMISTYÖN SUUNNITELMA

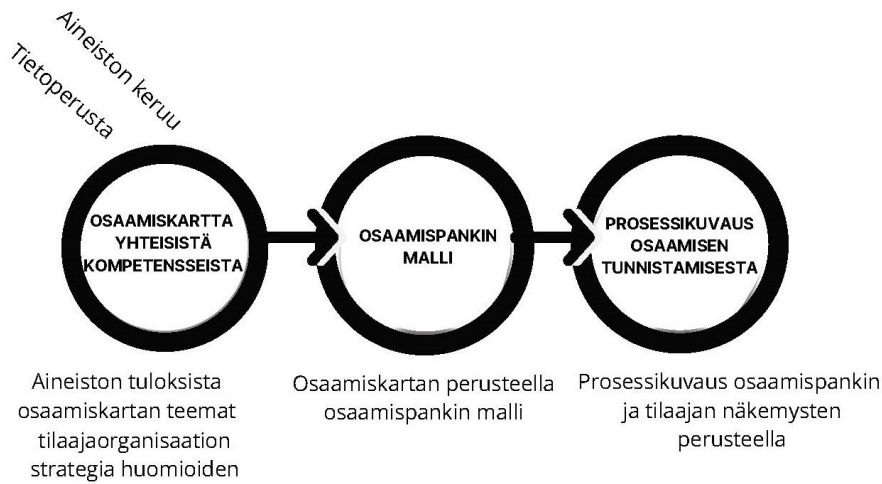
Aloitin kehittämistyöni aihe-ehdotuksen ja suunnitelman tekemisellä. Olin keskustellut tilaajan kanssa organisaatiollemme tärkeistä kehittämiskohteista ja päädyimme yhdessä tämän kehittämistyön aiheeseen. Organisaatiossamme ei ole tehty varsinaista osaamiskartoitusta aiemmin, joten päätimme yhdessä tilaajan kanssa, että olisi hyvä ajankohta aloittaa päivitetty prosessi henkilöstön osaamisen tunnistamisesta. Laadin kehittämistyöni suunnitelman tämän keskustelun pohjalta.

Suunnitelmassa toin esille kolme toteutettavaa osa-aluetta; osaamiskartoituksen tekoon tarvittavat kysymykset, osaamispankin pohjan ja prosessikuvauksen osaamisen tunnistamisesta. Suunnitelman tekovaiheessa tilaajan osaamiskartoituksen tekemiseen vaadittavat resurssit eivät olleet tiedossa. Tarvittavaa tietoa kartoituksen edellyttämistä toimenpiteistä ei ollut riittävästi suunnitelmaa ja kehittämistyön yhteistyösopimusta tehtäessä.

Alkuperäisen kehittämistyön suunnitelman mukaan tarkoitukseni oli tehdä osaamiskartoituksen kysymykset valmiiksi, jotta varsinaisen kartoituksen tekeminen olisi myöhemmin helppoa. Haastattelututkimuksen avulla pyrin saamaan esille teemoja, joiden avulla voitaisiin toteuttaa osaamiskartoitus tilaajaorganisaatiossa. Rakensin aineistohaastattelun kysymykset osaamiskartoituksen kysymysten tekemisen näkökulmasta. Kehittämistyöni edetessä ymmärsin, että suunnitelman tekovaiheessa en ollut huomionnut kaikkia osaamisen tunnistamiseen liittyviä osa-alueita riittävällä tavalla. Osaamiskartoituksen toteuttaminen ja sen kysymykset edellyttäisivät tutkittavan organisaation henkilöstön osaamisalueiden tunnistamista ja sanoittamista. Tämä tarkoittaa käytännössä osaamiskartan tekemistä. Tutustuttuani lähdeaineistoon ja osaamisen tunnistamisen periaatteisiin tarkemmin, ymmärsin että osaamiskartoituksen kysymyksiä ei voi tehdä ennen osaamiskartan tekemistä.

Olin jo tehnyt haastattelututkimukset osaamiskartoituksen teemojen selvittämiseksi. Haastatteluaineiston tuloksia läpikäydessäni ja analysoidessani huomasin, että haastattelutilanteessa esille nousseita teemoja voisi käyttää sellaisenaan myös osaamiskartan mallintamiseen. Rakensin puolistrukturoidun aineistohaastattelun kysymykset organisaation yhteisten kompetenssien selvittämiseksi, joten osaamiskartan malli tulisi käsittämään yhteisiä kompetenssiteemoja tarkempien tehtäväkohtaisten kompetenssien sijaan. Yksilöidymmät ja tehtäväkohtaiset kompe-

tenssit muodostetaan myöhemmin organisaation sisäisissä prosesseissa ja lisätään osaamiskartan mallinnukseen. Sen avulla varsinainen osaamiskartoitus suunnitellaan ja toteutetaan myöhemmin.



Kuva 1: Kehittämistyön suunnitelma ja vaiheet

Pohdin eri vaihtoehtoja tietoperustan ja aineiston keräämiseksi. Päädyin käyttämään lähdekirjallisuutta ja muuta lähdemateriaalia tietoperustan rakentamiseksi. Tarkoitukseni oli saada selville mitä osaamisen alueita henkilöstön osaamisen tunnistamiseen tarkoitettulla osaamiskartoituksella pyritään selvittämään. Nykyisellä henkilöstöllämme on käytännön työn kautta syntynyt näkemys organisaatiomme osaamisen kehittämiseksi. Tämän vuoksi päätin kerätä kehittämistyöni aineiston haastatteleamalla kollegoitani selvittääkseni heidän näkemyksensä tarvittavista osaamisen alueista ja osaamisen tunnistamiseen liittyvistä keinoista. Käytin apuna myös tilaajaorganisaation vuosien 2020–2023 strategiaa osaamiskartan rakentamisessa.

8 TOIMENPITEET JA AINEISTON KERUU

8.1 Toimenpiteet

Hyväksyin suunnitelman tilaajalla ja kehittämistyöni ohjaajalla. Sen jälkeen tein sopimuksen tilaajan kanssa käytyjen keskustelujen perusteella. Laadin aineistohaastattelujen kysymykset osaamiskartan toteuttamisen pohjaksi. Kysymyksillä halusin saada mahdollisimman paljon tietoa haastateltavien ajatuksista osaamiskartan yleisistä kompetensseista. Osaamiskartan mallin avulla on tarkoitus selvittää paitsi nykyisen henkilöstön osaamisalueita, myös kohdentaa kartoituksen kysymyksiä organisaatiomme tulevaisuuden tarpeiden näkökulmasta.

Tein osaamispankin mallin yhdessä henkilöstönhallintajärjestelmän asiantuntijan kanssa. Käytin apuna haastatteluissa saamaani aineistoa osaamiskartan yleisistä kompetenssiteemoista ja niiden avulla luokittelin osaamispankin tilaajaorganisaation kannalta yleiset kompetenssit osaamispankin mallinnukseen.

Viimeiseksi laadin prosessikuvauksen henkilöstön osaamisen tunnistamisesta. Tätä varten keskustelin toiminnanjohtajan ja henkilöstöhallinnon kanssa, jotta sain käsityksen prosessissa huomioitavista asioista. Toteutin prosessikuvauksen saadun tiedon perusteella.

8.2 Haastateltavien valinta

Toteutin haastattelut osaamiskartan yleisten kompetenssiteemojen selvittämiseksi. Tarkoitukseni oli haastatella mahdollisimman kattavasti kollegoitani eri henkilöstöryhmistä riittävän laajan otoksen saamiseksi. Tavoitteenani oli saada aikaan haastatteluissa mahdollisimman vapautunut tunnelma, jotta vastausaineistosta muodostuisi moninainen ja tulevaisuuteen suuntautunut.

Kartoitin koko henkilöstöstä vapaaehtoiset haastateltavat lähettämällä haastateltavien hakuviestin koko organisaatiolle (liite 1.) Pyysin hakuviestissäni ilmoittautumaan haastateltavaksi kehittämistyöni aineistonkeruuseen liittyen. Liitin hakuviestiini Webropol-lomakkeen, jonka täyttämällä pystyi ilmoittautumaan vapaaehtoiseksi haastateltavaksi. Annoin haastateltavien hakulomakkeessa osallistumisvaihtoehdoksi myös yksilöhaastattelun, mikäli haastateltavat olisivat kokeneet ryhmähaastattelun itselleen epämieluisaksi (liite 2.) Saatuaani vapaaehtoisia osallistujia haastatteluun lähetin heille sähköpostitse kutsun ja kolme kysymystä aiheeseen liittyen poh-

dittavaksi ennen varsinaista haastattelua (liite 3.) Toteutin haastattelut puolistrukturoituina ryhmähaastatteluina. Pohdin haastattelujen toteuttamista yksilö- ja ryhmähaastattelujen välillä, mutta päädyin toteuttamaan ne pienryhmissä. Tarkoituksena oli saada aikaan keskustelua osaamisen tunnistamisesta, ja etukäteen laaditut haastattelukysymykset toimisivat ainoastaan ohjaavina elementteinä. Kaikki haastateltavat suostuivat ryhmähaastattelumuotoiseen toteutukseen, joten yksilöhaastattelun rakennetta ei tarvinnut pohtia enempää.

Sain hakulomakkeen kautta määrällisesti riittävän joukon vapaaehtoisia haastateltavia. Ilmoitautuneiden joukossa oli useampi samassa yksikössä työskentelevä, joten tein karsintaa valittavien kesken. Mietin ryhmien kokoonpanot mahdollisimman heterogeenisiksi, yritin kuitenkin huomioida esimerkiksi esihenkilön ja alaisen väliset roolit ja niihin liittyvät odotukset. Pyysin lisää haastateltavia laittamalla pienelle joukolle suoraan tiedustelua osallistua haastatteluun. Tällä tavoin sain monimuotoisemman haastateltavien joukon maantieteellisen sijainnin ja henkilöstöryhmän suhteen, kuin pelkkä hakulomakkeeseen vastanneiden valinta olisi tuonut.

8.3 Haastattelujen toteutus

Haastattelin työntekijöitä, esihenkilöitä ja johtoryhmän jäseniä pienissä, kahden, kolmen tai neljän hengen ryhmissä. Toteutin yhteensä neljä ryhmähaastattelua. Näiden haastattelujen perusteella tuotin aineiston ja analysoin sen, sekä tein niiden pohjalta osaamiskartan mallin.

Ryhmähaastatteluihin osallistui 2–4 henkilöä kerrallaan. Muotoilin haastattelukysymykset saadakseni selville haastateltavien ajatuksia osaamiskartoituksen rakentamiseen liittyen. Tallensin Teamsin välityksellä tehdyt haastattelut videomuodossa. Kerroin haastattelutilanteen aluksi tallentavani varsinaisen haastatteluosuuden ja litteroivani sen tallenteen perusteella. Olin pyytänyt osallistujia haastatteluun sekä hakulomakkeen että sähköpostiviestien kautta, mutta haastattelutilanteessa varsinainen tutkimuksen suostumuslomake jäi haastateltavilta täyttämättä. Kaikki haastatteluihin osallistuneet antoivat kirjallisen suostumuksensa jälkikäteen.

Rakensin haastattelutilanteen näyttämällä aluksi lyhyen TSL:n infovideon osaamiskartoituksen tekemisestä. Sen jälkeen laitoin kolme ensimmäistä kysymystä näkyviin ruudulle, jotta jokainen osallistuja pystyi perehtymään niihin omaan tahtiinsa ja rauhassa. Jokainen haastateltava vastasi kaikkiin kolmeen kysymykseen vapaamuotoisesti.

Kolmen kysymyksen jälkeen näytin Sitran Megatrendeistä 2023 kootun lyhyen videon. Näytin haastatelluille tämän paitsi jaksottaakseni haastattelutilannetta, myös siksi, että käytän tässä

kehittämistyössäni Megatrendejä yhtenä lähdeaineistonani organisaatiomme toimintaympäristöä ja sen tulevaisuutta pohtiessani. Megatrendit-videon jälkeen näytin neljä viimeistä kysymystä (liite 4.)

8.4 Osaamiskartan laatiminen aineiston perusteella

Haastatteluiden jälkeen litteroin haastattelut aineiston teemoittelua ja analysointia varten. Poimin litteroidusta aineistosta kuhunkin haastattelukysymykseen ja haettavaan teemoihin liittyviä vastauksia. Koostin esiintyneistä teemoista taulukon, johon merkitsin kunkin aiheen ja sen mahdollisen esiintymisen haastattelussa. Huomioin myös keskusteluissa esille tulleet aiheet kysymysten esimerkkien ulkopuolelta. Laadin haastatteluaineistosta nousseiden teemojen perusteella osaamiskartan tilaajaorganisaation yhteisistä kompetenseista.

Annika Eklund (2023) tuo esille kirjassaan suosituksia osaamiskartan teeman valintoihin. Hänen mukaansa osaamiskarttaan kannattaa listata vain organisaation kannalta tärkeimmät osaamisalueet ja valittuihin osaamisalueisiin tulisi voida panostaa (Eklund 2023, 106). Rakensin osaamiskartan aineistossa eniten esiintyvien teemojen pohjalta. Huomioin lisäksi tilaajaorganisaation strategiaan valintoihin perustuen joitain harvemmin esiintyneitä aiheita. Aineistossa tuli esille muun muassa kouluttajaosaaminen, joka ei ollut esiintyvyydeltään suurin teema, mutta vastasi strategisten valintojen osalta jäsenten osaamisen parantamista tukevasti. (PAM 2023a.) Poimin osaamiskarttaan mukaan myös muutosvalmiuden eli resilienssin. Aihe esiintyi vain yhdessä haastattelussa, mutta tilaajan toimintaympäristön muutokset ja niihin liittyvät haasteet asettavat resilienssin oleelliseksi osaamisalueeksi koko organisaation tasolla.

8.5 Osaamispankin mallin rakentaminen

Osaamispankin rakentaminen edellytti teknisiltä osin nykyisen HR-järjestelmän laajentamista. Tarkoitukseni oli räätälöidä osaamispankin pohja nykyiseen HR-järjestelmään yhdessä ulkopuolisen järjestelmäasiantuntijan kanssa. Tätä varten selvitin toimenpiteet pankin tekniselle toteutukselle ja tein mallin osaamispankin teemoista yhdessä järjestelmäasiantuntijan kanssa. Käytin pankin sisällön räätälöinnissä haastatteluaineiston tuloksia hyödyksi ja tein niiden avulla ehdotukset osaamispankin teemoiksi.

Ryhmittelin teemat yleisiin kompetensseihin ja toimintatapoihin liittyvään osaamiseen. Näiden lisäksi tein sarakkeen vapaa-ajalla hankitun osaamisen kirjaamiseen. Tämän osan on tarkoitus pohjautua vapaaehtoisuudelle, eikä kirjaamista osaamiskartoitustilanteessa tulisi edellyttää

työntekijältä. Vapaa-ajalla hankittu osaaminen tarkoittaa esimerkiksi harrastustoiminnassa opittuja taitoja tai itse opiskeltuja oppeja. Tämän kaltaiset kompetenssit voivat hyödyttää jos-sain määrin myös organisaation tarpeita ja siksi myös työn ulkopuolella kerrytetty osaaminen voitaisiin kirjata osaamispankkiin, mikäli työntekijä näin haluaa.

Esittelin osaamispankin luonnoksen työn tilaajalle ja kävimme kokonaisuuden yhdessä läpi teemoittain. Kävimme yhdessä tilaajan kanssa läpi haastatteluissa eniten nousseet kompetenssi-teemat. Keskustelimme yhdessä aiheesta ja päädyimme siihen, että teemat olivat sen kaltaisia, että niiden avulla voidaan toteuttaa osaamispankin pohja. Keskustelutilaisuudessa totesimme yhteisesti, että kehittämistyöni toimii enemmänkin mallina ja rakenteena osaamispankille ja keväällä 2024 käynnissä oleva organisaatiomme uusi strategian jalkauttaminen määrittelee tarkemmin myöhemmin käyttöön otettavan osaamispankin kärjet ja teemat sen hetkisten tarpeiden mukaiseksi.

8.6 Prosessikuvauksen laatiminen

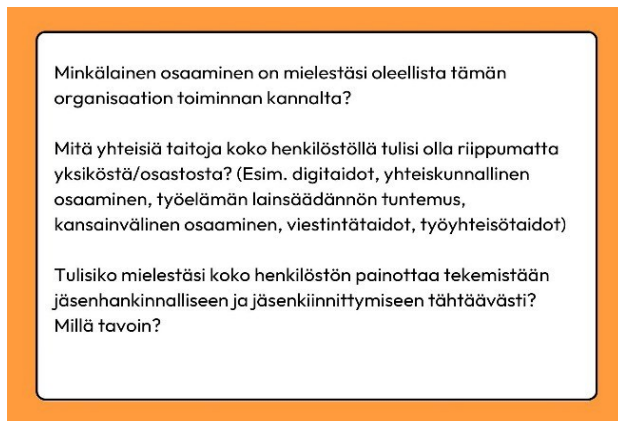
Tein osaamisen tunnistamiseen ja kehittämiseen liittyvän prosessikuvausluonnoksen työstettäväksi yhdessä tilaajan ja henkilöstöhallinnon kanssa. Luonnoksessa ryhmittelin osaamisen tunnistamiseen liittyvät taustoitukset ja valmistelut kehittämistyöni suunnitelman pohjalta. Lähetin luonnoksen ja keskustelutilaisuuden teemoittelun avuksi tekemäni materiaalin prosessikuvauksen jatkotyöstöön osallistuville (liite 5.) Prosessikuvauksen luonnos koostui viidestä vaiheesta ja siihen sisältyi myös henkilöstön osaamisen kehittämisvaiheita. Luonnos ei alkuperäisessä muodossaan vastannut kehittämistyötäni sen sisältämän osaamisen kehittämisen osalta. Kehittämistyöni on rajattu koskemaan osaamisen tunnistamiseen taustoitusta, joten prosessikuvauksen tulisi vastata nykyisen osaamisen tunnistamista osaamisen kehittämisen sijaan.

Prosessikuvauksen työstämisellä oli tarkoitus tuoda näkyviin osaamisen tunnistamiseen liittyvät vaiheet, vastualueet ja mahdolliset haasteet. Keskustelutyöpajan aluksi kävimme osallistujien kanssa keskustelua organisaation nykyisistä osaamisen tunnistamisen tavoista ja niiden toimivuudesta. Käytimme keskustelun rytmittämiseen ja muistiinpanojen tekoon Padletia, johon kirjasin keskustelussa esille tulleet asiat (liite 6.) Kirjasin Padletin muistiinpanot itse, koska osallistujilla oli teknisiä haasteita kirjaamisessa. Osallistujien anonymiteetti voitiin myös säilyttää paremmin tällä toimintatavalla.

9 TULOKSET JA TUOTOKSET

9.1 Haastatteluiden tulokset

Haastatteluissa kävimme läpi osallistujien kanssa kolme ensimmäistä kysymystä, joihin haastateltavat vastasivat satunnaisessa järjestyksessä vapaamuotoisesti keskustellen. Koostin haastatteluaineiston vastauksissa esille nousseista teemoista.



Kuva 2: ryhmähaastatteluiden ensimmäiset kysymykset

Ensimmäiseen kysymykseen organisaation yhteisistä osaamisalueista eräs haastateltava totesi seuraavasti:

- ...oleellinen osaaminen organisaation kannalta on se, että tietää kelle tätä työtä tehdään ja jos ei meillä ole jäseniä, meillä ei ole liittoa (Haastattelu 1, haastateltava V2)

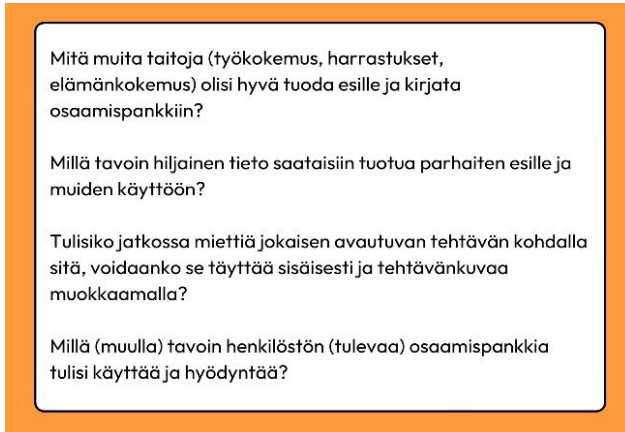
Kaikissa haastatteluissa nousi esille asiakaspalvelutaidot, joissa useampi haastateltava näki parantamisen varaa nykytasoon nähden. Asiakaspalvelutaidot nousivat keskusteluissa tasalaatuisen palvelun tuottamisen edellytyksenä sekä sisäisten että ulkoisten toimijoiden kesken. Eräs haastateltavista pohti oleellisen osaamisen teemaa tuomalle esille halun tiedon jakamiseen. Hänen mukaansa tiedon jakaminen on riittämätöntä nykyisessä organisaatiomme toiminnassa.

Henkilöstön yhteisten taitojen osalta haastateltavat toivat esille erityisesti työyhteisötaidot, digitaidot ja viestintätaidot. Työyhteisötaidot vaikuttavat haastateltujen mukaan sisäisten palveluiden onnistumiseen ja ylipäätään organisaation toimivuuteen. Digitaalisten taitojen merkitys tuli esille monessa haastattelussa ja niiden nähtiin olevan erittäin oleellisessa roolissa yhteisten kompetenssien osalta. Eräs haastatelluista kävi läpi viestintätaitojen roolia erityisesti organisaation maineen kannalta esimerkiksi sosiaalisen median käytössä. Toinen osallistuja nosti esille muutosvalmiuden, jota hän piti yhtenä tärkeimpänä kompetenssina koko organisaation tasolla.

Haastatellut pohtivat, että toisen kysymyksen esimerkeistä yhteiskunnallinen osaaminen ei olisi välttämätöntä kaikille siitä huolimatta, että yhteiskunnallisen osaamisen voi käsittää myös ymmärryksenä toimialamme roolista yhteiskunnassa. Keskustelijat pohtivat myös oikea-aikaisen ja oikealla tavalla tehdyn yhteiskunnallisen vaikuttamisen olevan tärkeää koko toimialallamme. Lainsäädännön tuntemuksen todettiin liittyvän tehtäväkohtaisiin kompetensseihin, mutta peruskäsitys toimialaamme liittyvästä lainsäädännöstä olisi hyvä olla koko organisaation tasolla. Kansainvälisen osaamisen osalta haastatellut toivat esille erityisesti kielitaidon roolin ja sen kehittämistarpeen organisaatiossamme. Lisäksi kulttuurieroihin liittyvä toiminta ja sen osaaminen nähtiin tärkeässä roolissa haastateltujen puheenvuoroissa.

Haastatellut vastasivat melko yhteneväisesti kysymykseen toiminnan painotuksesta jäsenhankinnallisesti ja jäsenkiinnittymiseen tähtäävästi. Heidän näkemyksensä mukaan jäsenhankinta ja jäsenkiinnittymisen tukemisen rooli riippuu pitkälti kunkin henkilön tehtävänkuvasta. Haastatellut nostivat keskusteluun esimerkkejä suorista ja välillisistä jäsenhankinnan tavoista. Asiantuntijaroolissa oleva henkilö voi toimia jäsenhankinnallisesti esimerkiksi tuottamalla sisältöä organisaatiomme tarpeisiin ja tällöin kiinnostava sisältö voi houkutella myös ei-jäseniä liittymään. Nykyiset jäsenedut voivat toimia omalta osaltaan myös jäsenhankintaa tukevasti. Jäsenpalveluiden toimiessa hyvin ja niiden ollessa saatavilla lisää se tyytyväisyyttä organisaatiotamme kohtaan sekä jäsenten, että potentiaalisten jäsenten keskuudessa. Lisäksi jäsenille järjestettävät koulutukset voivat toimia haastateltujen mukaan myös houkuttimena potentiaalisille jäsenille.

Jälkimmäinen kysymyssarja koostui neljästä kysymyksestä, joiden tiimoilta keskustelimme vapaamuotoisessa järjestyksessä kaikissa haastatteluissa. Teemoittelin vastaukset kysymyskohtaisesti ja kirjasin niistä koosteen.



Kuva 3: ryhmähaastattelun jälkimmäiset kysymykset

Ensimmäinen kysymys työn tai opiskelun ulkopuolella hankitun osaamisen kirjaamisesta osaamispankkiin sai haastatellut pohtimaan yksityisyyden suojaa vapaa-aikaan liittyvien tietojen keräämisessä. Toisaalta he pitivät hyvänä tietojen keräämistä ja niiden hyödyntämistä. Harrastuksista kerrytetyt taidot voivat hyödyttää omassa työssä. Keskusteluissa nousi esille perustelujen tärkeys vapaa-ajan osaamisen kirjaamisen yhteydessä, eli halutaanko osaamispankkiin kirjata kompetenssit johonkin vapaamuotoisempaan tarkoitukseen vai työtehtäviin liittyen.

Monilla haastatelluilla oli kehitysehdotuksia hiljaisen tiedon jakamiseen. Haastatteluissa nousi esille perehdytystilanteet yhtenä hiljaisen tiedon sanoittamisen muotona. Eräs haastateltava korosti nykyisen toimistotyön kulttuurin haastavan hiljaisen tiedon leviämistä, koska nykyään ei ole enää yhtä paljon fyysisten kohtaamisten yhteydessä esiintyviä satunnaisia keskusteluja.

Useat haastatellut näkivät hiljaisen tiedon jakamisen edellyttävän nykyistä systemaattisempaa tiedon jakamista työyhteisössä. Haastateltavat pohtivat hiljaisen tiedon esille tuomista esimerkiksi toimintaohjeiden tai työtehtävien kirjaamisalustan laatimisen sekä esihenkilön ja alaisten välisten säännöllisten keskusteluiden kautta. Keskustelijat korostivat hiljaisen tiedon siirtämistä tapahtuvan tietoisesti silloin, kun tiedetään työntekijän jäävän pois tehtävästään esimerkiksi eläköitymisen vuoksi.

Useat haastatelluista näkivät tehtävien sisäisen täyttämisen kysymyksen olevan toisaalta tavoiteltava, jolloin välttyttäisiin raskailta rekrytointiprosesseilta ja toisaalta organisaation ulkopuolisten henkilöiden olevan myös hyvin toivottuja työyhteisön uusia jäseniä. Haastateltujen mukaan rekrytoinneissa voitaisiin toimia nykyistä suoraviivaisemmin, mikäli organisaation sisältä löytyisi tehtävään sopiva ja pätevä henkilö. Sisäiselle tehtävien täyttämislle tulisi kuitenkin olla avoimet ja läpinäkyvät kriteerit. Henkilöstön ura- ja etenemispolkujen koettiin haastateltujen

mukaan olevan tärkeää ja sitä tulisikin kehittää organisaatiossamme. Lisäksi organisaation tulevaisuuden osaamistarpeiden kirkastamista tulisi tehdä nykytilanteen osaamistason tunnistamisen lisäksi.

Osaamispankkia tulisi haastateltujen mukaan voida käyttää myös erilaisten ammatillisen kehittymisen kiinnostusten, esimerkiksi kouluttajana toimimisen ilmentämiseen organisaation sisällä. Eräs haastateltu toi esille toimintatapoihin liittyviä kompetensseja kokonaisuuksien hallinnan ja yksityiskohtiin keskittymisen välillä. Hän pohti millä tavoin voitaisiin parhaiten kirjata osaamispankkiin tämän kaltainen toimintatapaan liittyvä osaaminen. Osaamispankkia voisi hyödyntää myös rekrytointitilanteissa sisäisesti tehtävien täyttämisen suhteen.

9.2 Haastatteluaineiston teemoittelu

Litteroitu haastatteluaineisto voidaan jakaa eri teemoihin ja luokitella kerättyä aineistoa sen avulla. Aineiston teemoittelulla tarkoitetaan siinä esiintyviä ilmiöitä tai aiheita, jotka tulevat esille useamman haastateltavan vastauksissa. Esiintyvät teemat voivat olla haastatteluteemoja, tai ennakoimattomia asioita, jotka tulevat esille haastattelun yhteydessä. Aineiston säännönmukaisuudet ja niiden suhteuttaminen toisiinsa on oleellista analyysin validiteetin kannalta. (Ojasalo ym. 2015, 110–111.)

Luin litteroidun haastatteluaineiston läpi useaan kertaan ja poimin haastatteluissa useimmin toistuneet teemat. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoidulla menetelmällä ja haastattelut koostuivatkin vapaamuotoisista keskusteluista, joissa käsiteltiin haastattelun teemojen mukaisia aiheita. Litteroidussa aineistossa oli menetelmämuodon takia jonkin verran muita organisaatioon tai työyhteisöön liittyviä pohdintoja, joita en ottanut huomioon aineiston teemoittelussa.

Nostin aineistosta organisaation kannalta oleelliseen osaamiseen, yhteisiin kompetensseihin, jäsenhankintaan ja jäsenkiinnittymiseen, hiljaisen tiedon jakamiseen, osaamispankkiin kirjattaviin ja sisäisiin rekrytointeihin liittyvät teemat. Huomioin näissä myös kysymysten esimerkkien ulkopuolisia teemoja, mikäli ne nousivat keskusteluissa esille. Koostin aineistosta poimitut teemat taulukkoon, johon merkitsin kunkin aiheen esiintymisen kussakin haastattelussa. Ryhmähaastatteluja oli neljä, joten teeman esiintyvyys oli 100 %, mikäli se esiintyi kaikissa haastatteluissa.

Merkitsin aineiston teemat taulukkoon ja korostin värikoodilla yksilön kompetensseihin liittyvät teemat, joita käytin osaamiskartan rakentamisen pohjana. Jätin värikoodaamatta haastattelun aiheena olleet jäsenhankintaan ja -kiinnittymiseen sekä sisäiseen tehtävien täyttämiseen liittyneet teemat. Jälkimmäiset haastattelun aiheet liittyivät kuitenkin välillisesti organisaation osaamiskysymyksiin, joten kirjasin niiden osalta myös esiintyvyyden taulukkoon.

Taulukko 1: Haastatteluaineiston teemoittelu ja aiheiden esiintyvyys

Teema	Haastattelu 1	Haastattelu 2	Haastattelu 3	Haastattelu 4	Esiintyvyy-%
Oleellinen osaaminen: Halu tiedon jakamiseen	x	x			50%
Yhteiset kompetenssit: Digitaidot	x	x	x	x	100%
Yhteiset kompetenssit: Työyhteisötaidot	x	x	x	x	100%
Yhteiset kompetenssit: Yhteiskunnallinen osaaminen			x	x	50%
Yhteiset kompetenssit: Kansainvälinen osaaminen			x	x	50%
Yhteiset kompetenssit: Kielitaito			x	x	50%
Yhteiset kompetenssit: Työelämän lainsäädännön tuntemus	x		x		50%
Yhteiset kompetenssit: Kouluttajaosaaminen	x	x			50%
Yhteiset kompetenssit: Resilienssi		x			25%
Yhteiset kompetenssit: Hankintaosaaminen				x	25%
Yhteiset kompetenssit: Asiakaspalvelutaidot	x	x	x	x	100%
Yhteiset kompetenssit: Viestintätaidot	x	x	x	x	100%
Yhteiset kompetenssit: Järjestöosaaminen	x				25%
Jäsenhankinta-/kiinnittyminen: Riippuu tehtävästä	x	x		x	75%
Jäsenhankinta-/kiinnittyminen: Koko organisaation vastuulla			x		25%
Vapaa-aika: Harrastuneisuus					

Teema	Haastat- telu 1	Haastat- telu 2	Haastat- telu 3	Haastat- telu 4	Esiintyvyy- s-%
Hiljainen tieto: Systemaattinen tie- don jakaminen	x	x	x		75%
Hiljainen tieto: Säännölliset 1:1- keskustelut	x	x	x	x	100%
Hiljainen tieto: Perehdyttäminen tie- don jakamisessa	x	x	x		75%
Hiljainen tieto: Työparityöskentely		x	x	x	75%
Hiljainen tieto: Eläköitymisten en- nakointi		x	x	x	75%
Sisäinen tehtävien täyttäminen	x	x	x	x	100%
Tehtävien sisäinen täyttäminen: Työntekijöiden urapolkujen tukemi- nen				x	25%
Muut kirjattavat tiedot: Kiinnostus ammattilliseen kehittymiseen	x				25%

9.3 Aineiston analysointi

Dokumenttianalyysillä tarkoitetaan kirjallisesta aineistosta tehtäviä päätelmiä. Kirjallisia aineistoja voi olla esimerkiksi litteroitu haastattelu tai muut kirjalliset materiaalit. Dokumenttianalyysillä tavoitellaan järjestelmällistä ja selkeää analyysia tutkimuskohteesta. (Ojasalo ym. 2015, 136.) Saatua tietoa voidaan analysoida laadulliselle tutkimukselle tyypillisellä mallilla (kuvio 3).

Tutkimusmallissa aineisto valmistellaan, eli muutetaan digitaaliseen muotoon, editoidaan ja numeroidaan. Valmistelun jälkeen aineisto analysoidaan tutkimuksen tavoitteiden määrittämällä tavalla. Katri Ojasalon ym. (2015) esille tuomista analyysitavoista aineistolähtöinen sisältöanalyysi vastaa parhaiten kehittämistyöni tavoitteita. Aineistolähtöiseen sisältöanalyysiin kuuluu aineiston pelkistäminen, ryhmittely ja abstrahointi. Pelkistämisen avulla käsiteltävä aineisto tiivistetään ja saadaan selkeämmäksi. Tiivistys tarkoittaa yhteisten nimittäjien tunnistamista aineistosta ja toimenpiteen myötä tutkimusaineiston informaatioarvo suurenee. Tämä selittyy alkuperäisen aineiston informaation hankalammalla hyödyntämisellä verrattuna tiivistettyyn aineistoon. (Ojasalo ym. 2015, 137–140.) Aineiston abstrahoinnilla tarkoitetaan oleellisen tutki-

mustiedon erottamista alkuperäisestä aineistosta. Abstrahoinnin avulla rakennetaan tutkimuksen teoreettiset käsitteet yhdistämällä luokituksia siihen asti, kun tutkimusnäkökulma sen mahdollistaa. Tutkimuksen tuloksissa tuodaan esille näiden luokittelujen perusteella luodut käsitteet tai teemat. (mt. 2015, 140.)

Tiivistin haastatteluaineiston teemojen esiintymiskertojen perusteella. Huomasin melko pian analysoidessani litteroitua aineistoa tiettyjen tutkittavien teemojen esiintyvän useammin kuin toisten esille tulleiden teemojen. Pysin olemaan tekemättä liian nopeita johtopäätöksiä teemojen esiintymiskerroista aineiston teemoitteluvaiheessa. Tiivistäminen teemojen mukaisesti lisäsi huomattavasti haastatteluaineiston informaatioarvoa, kuten Katri Ojasalo ym. (2015) teoksessaan toivat esille. Alkuperäisessä aineistossa oli runsaasti myös organisaation toimintaan liittyvää muuta keskustelua ja pohdintaa, mikä ei suoranaisesti liittynyt tutkittavaan aiheeseen. Näiden osien karsiminen pois ja tutkittavien teemojen nostaminen aineistosta esille oli tärkeää analyysin ja kehittämistyön etenemisen kannalta.

Organisaation yhteiset kompetenssit pitivät sisällään valtaosan haastatteluaineiston teemoista. Digitaidot, työyhteisötaidot, viestintä- ja asiakaspalvelutaidot tulivat esille kaikissa haastattelussa ja osallistujat pitivät niitä yksinä tärkeimmistä yhteisistä kompetensseista. Seuraavaksi eniten esiintyivät kansainvälinen osaaminen, kielitaito, työelämän lainsäädännön tuntemus, yhteiskunnallinen osaaminen ja kouluttajaosaaminen. Edellä mainitut teemat tulivat esille kahdessa haastattelussa. Näiden lisäksi kahdessa haastattelussa organisaation kannalta oleellisena osaamisena pidettiin tiedon jakamisen halua. Järjestöosaaminen, muutosvalmius eli resilienssi ja hankintaosaaminen esiintyivät kukin yhdessä haastattelussa. Lisäksi kolme neljästä ryhmästä näki jäsenhankinnallisesti ja jäsenkiinnittymiseen tähtäävän toiminnan olevan riippuvainen työtehtävästä ja yhden ryhmän mukaan edellä mainitut toimintatavat ovat koko organisaation vastuulla riippumatta tehtävästä.

Kolme ryhmää näki vapaa-ajan harrastuneisuuden olevan oleellinen osaamispankkiin kirjattava asia. Yhden ryhmän mukaan oli tärkeää tuoda esille kiinnostus ammatillista kehittymistä kohtaan. Hiljaisen tiedon jakamiseen kaikki neljä ryhmää peräänkuuluttivat systemaattista tiedon jakamista. Tämän lisäksi kolmessa haastattelussa nousivat esille perehdyttäminen, työparityöskentely ja eläköitymisten ennakoiminen parantamaan hiljaisen tiedon leviämistä. Kaksi ryhmää oli säännöllisten 1:1-keskusteluiden kannalla parantaakseen tiedonkulkua. Kaikissa haastattelussa käytiin paljon pohdintaa myös tehtävien sisäisestä täyttämisestä ja kaikki neljä ryhmää

puolsivat tätä ajatusta. Yksi ryhmä näki tämän lisäksi tehtävien sisäisen täyttämisen tukevan työntekijöiden urapolkua.

9.4 Osaamiskartta yhteisistä kompetenseista



Kuva 4: Osaamiskartta

Käytin taulukossa 1 värikoodattuja teemoja osaamiskartan rakentamisessa. Pohdin yhteisiin kompetensseihin liittyvien aineiston teemojen valintaperusteita varsinaiseen osaamiskartan malliin. Useampi osaamiseen liittyvä teema oli noussut kertaalleen esiin haastatteluissa ja niiden valintaa osaamiskartan osaamisalueeksi tulisi harkita tarkemmin kuin useammin esiintyneiden teemojen. Hankintaosaamisen teema tuli esille yhdessä haastattelussa oleellisena kompetenssina koko organisaatiossa. Vaikka tilaajaorganisaation strategian 2020–2023 kriittisissä menestystekijöissä mainitaankin hyvän ja tarkan talouden teema (PAM 2023), päädyin jättämään hankintaosaamisen pois osaamiskartan mallista. Hankintaosaamista tekee organisaatiosamme erittäin pieni joukko, eikä se sen vuoksi ole oleellinen koko organisaation osaamisen kannalta. Resilienssi, eli muutosvalmius esiintyi niin ikään kerran haastatteluissa. Otin resilienssiteeman mukaan osaamiskarttaan, koska se on toimialamme tulevaisuuden ja toimintaympäristömme muutosten vuoksi oleellinen osaamisalue koko organisaatiossa. Järjestöosaamisen teema nousi myös esiin oleellisena kompetenssina koko henkilöstölle. Järjestöosaamisella käsitetään ay-liikkeen perustoimintojen hallitsemista, kuten työehtosopimusprosessin,

luottamusmiesten roolin tai lakko-oikeuden tuntemista. Jätin järjestöosaamisen pois osaamiskartan mallista, vaikka se on tärkeä osaamisalue kahden muun edellä mainitun kompetenssin ohella. Järjestöosaaminen on osa perehdytystä ja riippumatta työtehtävästä tulee sen olla vähintään kohtuullisella tasolla koko organisaatiossa. Muutin kysymyksen esimerkissä olleen kansainvälisen osaamisen teeman muotoon monikulttuurisuuden osaaminen haastatteluissa nousseiden keskusteluiden perusteella. Jätin työelämän lainsäädännön tuntemisen pois osaamiskartasta, vaikka se on tärkeä osaamisalue. Lainsäädännön tunteminen ei ole koko organisaation tasolla oleellista, vaan osaamisalue keskittyy tiettyjen työtehtävien kompetensseihin.

9.5 Osaamispankin malli

OSAAMISPANKKI

Osaamistasot:
0= ei osaamista; 1 = opettelee/jatkin verran osaamista; 2 = hyväksytään mukainen osaaminen

YHTEISET KOMPETENSSIT	OSAAMISTASO (0-2)	HALUAN KEHITTÄÄ TÄLLÄ OSA-ALUEELLA	LISÄTIETOJA	TOIMINTATAPAAN LIITTYVÄ OSAAMINEN	OSAAMISTASO (0-2)	HALUAN KEHITTÄÄ TÄLLÄ OSA-ALUEELLA	LISÄTIETOJA				
DIGITAIDOT -KYTTÄÄ KÄYTÖSSÄ OLEVIA OHJELMISTOJA		KYLLÄ <input type="checkbox"/> EN <input type="checkbox"/>		RESILEISSI -VASTONALUISISET SEURITTYMINEN TYÖSSÄ		KYLLÄ <input type="checkbox"/> EN <input type="checkbox"/>					
KIELITAITO -MÄ/ KUIN SUOMI TAI ÄIDINKIELI	Kieli: <table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"><tr><td> </td><td> </td></tr><tr><td>Täsko</td><td> </td></tr></table>			Täsko		KYLLÄ <input type="checkbox"/> EN <input type="checkbox"/>		ASIAKASPALVELUOSAAMINEN -TOIMITSEMIN SIIKÄÄ ORGANISAATION LAADUUSKÄLLÄ		KYLLÄ <input type="checkbox"/> EN <input type="checkbox"/>	
Täsko											
KANSAINVÄLILIN / MONIKULTTUURILIN OSAAMINEN -YMMÄRRYS KULTTUUREIN VÄLISISTÄ EROISTA		KYLLÄ <input type="checkbox"/> EN <input type="checkbox"/>		YLLÄKÄSIN TIEDON JAKAMISEN TAITO -YHTEISKUNNALLINEN TIEDON JAKAMISEN TAITO TARKASTUKSIN REFLEKTOINTI MIESEN KÄRSÄ		KYLLÄ <input type="checkbox"/> EN <input type="checkbox"/>					
YHTEISKUNNALLINEN OSAAMINEN -YMMÄRRYS TOIMIALUEIN EROISTA YHTEISKUNNASSA		KYLLÄ <input type="checkbox"/> EN <input type="checkbox"/>		VAPAA-AJALLA HANKITTU OSAAMINEN -VAPRAI TEKSTIKENTÄT		VOIKO TÄTÄ OSAAMISTIEOÄ KÄYTTÄÄ PAMIN SISÄISIN TÄRPEISIN?					
VIESTINTÄIDOT -KIRJALLINEN JA SUULLINEN VIESTINTÄOSAAMINEN		KYLLÄ <input type="checkbox"/> EN <input type="checkbox"/>				KYLLÄ <input type="checkbox"/> EI <input type="checkbox"/>					
KOULLUTTAJOOSAAMINEN		KYLLÄ <input type="checkbox"/> EN <input type="checkbox"/>				KYLLÄ <input type="checkbox"/> EI <input type="checkbox"/>					

Kuva 5: Osaamispankin malli

Laadin osaamispankin mallin osaamiskartan teemojen pohjalta. Käytin apuna alkuperäistä haastatteluaineistoa ja nostin sieltä halun ammatilliseen kehittymiseen yhdeksi osaamispankin sarakkeeksi. Toteutin ammatillisen kehittymisen esille tuomisen kunkin yhteisen kompetenssin osalta lisäämällä sarakkeeseen kyllä/ei- kohdat. Lisätietoja-sarakkeeseen voi merkitä käsiteltävään kompetenssiin liittyvät huomiot tai tarkennukset. Toimintatapaan liittyvään osaamiseen tein kolme kohtaa, joissa osaamisen arviointiasteikko ja lisätietokenttä ovat samat kuin yhteisten kompetenssien taulukossa. Lisäksi tein vapaa-ajalla hankitun osaamisen taulukon, jossa on vapaa kirjoituskenttä kompetenssin kuvaamiselle. Vapaa-ajalla hankitun osaamisen yhteydessä haastatteluissa kävi ilmi, että sen kysyminen ja tiedon kerääminen tulisi perustua työntekijän vapaaehtoisuuteen. Sen vuoksi lisäsin suostumussarakkeen tiedon käytettävyydestä organisaation tarpeisiin.

Keskustelin HR-järjestelmämme asiantuntijan kanssa osaamispankin luomisesta nykyiseen HR-järjestelmäämme. Alkuperäisen suunnitelman mukaan nykyiseen HR-järjestelmään olisi tehty testiversio osaamispankin mallista. Testiversion kustannukset olisivat nousseet melko suuriksi ja osaamispankin testiversion käytettävyys sellaisenaan organisaatiossamme on vielä päättämättä. Tähän vaikuttaa tuleva osaamiskartoitus ja sen toteutustapa. Sen perusteella käytetään tekemääni osaamispankin pohjaa soveltuvin osin.

9.6 Prosessikuvaus

Tein prosessikuvauksen luonnoksen myös osaamisen kehittämisen toimenpiteitä huomioiden. Tämä osoittautui liian laajaksi prosessikuvaukseksi tilaajan tarpeeseen nähden, joten kävimme tilaajan ja organisaatiomme HR-edustajien kanssa läpi erityisesti osaamisen tunnistamiseen liittyviä osa-alueita. Rakensin keskustelussa esille tulleiden ja Padlettiin kirjattujen asioiden pohjalta uuden prosessikuvauksen, jonka esittelin kehittämistyöni tilaajalle.



Kuva 6: Alkuperäinen luonnos osaamisen tunnistamisen prosessikuvaukseksi

Käytin muokatussa prosessikuvauksessa blueprinting- menetelmää, eli kirjasin prosessin vaiheiden lisäksi kuhunkin liittyvät tavoitteet, operatiiviset toimet ja vastuut sekä mahdolliset haasteet. Toin prosessikuvaukseen mukaan tilaajan ja HR:n kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta hieman laajemmin osaamisen tunnistamisen välineitä osaamiskartoituksen lisäksi. Ne toimivat ehdotuksina osaamisen tunnistamisen toteuttamiseen ja tilaajaorganisaatio käyttää niitä soveltuvin osin tulevaisuudessa.

Operatiivisten toimien ja vastuutahojen määrittely oli jokseenkin hankalaa, koska organisaatiossamme on osaamisen kehittämisen kokonaisuus vielä uudistusvaiheessa ja kaikkia osa-alueita osaamisen tunnistamiseen liittyen ei ole jaettu vastuutahoille. Tilaajan mukaan laadittu prosessikuvaus on hyvä lähtökohta ja apuväline osaamisen tunnistamisen käynnistämisessä ja sitä tullaan käyttämään soveltuvin osin hyödyksi.

PROSESSIKUVAUS HENKILÖSTÖN OSAAMISEN TUNNISTAMINEN PAMISSA - TAVOITTEET, VASTUUTAHOT JA MAHDOLLISET HAASTEET -					
	Osaamisalueiden määrittely	Osaamisen tunnistamismenetelmien valinta	Osaamisen tunnistamisen toteutus	Tulosten kirjaus ja päivitys	Tulosten hyödyntäminen ja jatko-toimenpiteet
Tavoitteet	<ul style="list-style-type: none"> Osaamisalueet strategian mukaiseksi Osaamisalueiden kohderyhmien selkeytyys 	<ul style="list-style-type: none"> Oikeiden menetelmien valinta PAMin tarpeisiin 	<ul style="list-style-type: none"> Selvitää nykyisen osaamisen taso ja laajuus mahdollisimman tarkasti eri menetelmien ja käytäntöjen avulla 	<ul style="list-style-type: none"> Saada kirjattua ja satoisuuksia nykyiseen osaamiseen mahdollisimman kattavasti Saada pillo-osaamisen näkyväksi 	<ul style="list-style-type: none"> Puuttavat kompetenssialueet näkyväksi Henkilöstön kehittämissuunnitelmat Strategisten osaamis-päämäärien toteutuminen
Operatiivinen toimi/vastuutaho	<ul style="list-style-type: none"> Ohjauksen rakentaminen / HR Tehtäväkohtaisten osaamisprofiilien laatiminen / HR ja esihenkilöt 	<ul style="list-style-type: none"> Osaamiskartoituksen suunnitelma / HR Mentorointi, työparityöskentely / HR ja esihenkilöt Yksiköiden osaamisen tunnistamiseen työajat / esihenkilöt 	<ul style="list-style-type: none"> Kyselymuotoinen osaamiskartoitus / HR ja ulkopuolinen taho Mentorointi- ja työparityöskentelyssä myös ristilinjousta yksiköiden välillä / esihenkilöt 	<ul style="list-style-type: none"> Tulosten kirjaaminen osaamispankkiin / esihenkilöt Osaamispankin päivitys / esihenkilöt 	<ul style="list-style-type: none"> Tehtäväkuvien päivitys kehitysmien näkökulmasta / esihenkilöt Rekryointitarpeiden linjauksen organisaation osaamistason näkökulmasta / HR
Prosessivaiheen haasteet	<ul style="list-style-type: none"> Osaamisprofiilien yhteensittämistä koko organisaatiossa Osaamisen tunnistamisprosessin ja pätevyyden arvioinnin roolien selkeytyminen 	<ul style="list-style-type: none"> Osaamiskartoituksen menetelmän valinta Riittävä mentorointi osaamisen tunnistamiseen Osaamisen työajojen säännöllisyys ja rakenne 	<ul style="list-style-type: none"> Osaamiskartoituksen kysymyspatteriston rajaus tarpeeseen nähden Riittävä mentorointi-osaamisen tunnistaminen 	<ul style="list-style-type: none"> Osaamispankin päivityksen säännöllisyys 	<ul style="list-style-type: none"> Tehtäväkuvien päivityksen toteutuminen Osaamispankin riittävä hyödyntäminen rekryointitarpeiden linjauksessa

Kuva 7: Prosessikuvaus keskustelutyöpajan tulosten perusteella

10 JOHTOPÄÄTÖKSET

10.1 Kehittämistyön johtopäätökset

Kehittämistyötäni ohjaavana kysymyksenä oli ”Mikä on nykyisen organisaation toiminnan kannalta henkilöstölle oleellista osaamista?” Saadakseni selville vastauksen tähän tein kolmen osa-alueen osaamisen tunnistamiseen liittyvän kehittämistyön. Osaamiskartta organisaation yhteisistä kompetensseista piti sisällään aineistohaastatteluiden perusteella valitut teemat organisaation vuoden 2020–2023 strategia huomioiden. Osaamispankin laadin osaamiskartan ja aineistohaastatteluissa esiintyneiden huomioiden perusteella. Osaamisen tunnistamisen prosessikuvaus taas oli visualisointi koko osaamisen tunnistamisprosessista, siihen liittyvistä haasteista ja vastuualueista.

Keräsin taustatietoa henkilöstön osaamisesta ja sen tunnistamisesta lähdekirjallisuudesta ja sovelsin tietoa tilaajaorganisaation osaamistarpeiden näkökulmasta. Tilaajan toimialaan ja toimintaympäristöön liittyen pohdin lähdeaineiston avulla niiden vaikutusta organisaation henkilöstön osaamiseen ja tulevaisuuden osaamistarpeisiin. Rakensin aineistohaastattelun kysymykset osaamisen tunnistamiseen liittyvää lähdeaineistoa soveltaen.

Aineistohaastatteluiden perusteella voi sanoa, että tilaajaorganisaation henkilöstön osaamistarve yhteisten kompetenssien osalta oli melko moninainen. Toimialan, organisaatiokulttuurin ja toimintaympäristön tuomat haasteet asettavat henkilöstön osaamisen erittäin merkittävään rooliin. Organisaation strategia vuosille 2020–2023 määritteli aineistosta nousseiden kompetenssiteemojen rajauksen.

Haastattelujen yhteenvetona nousevat digitaidot, työyhteisötaidot, viestintä- ja asiakaspalvelutaidot sekä kansainvälinen-/monikulttuurinen osaaminen kielitaitoineen osaamisen pääteemoiksi koko organisaatiossa. Näiden lisäksi oleellisina kompetensseina haastatellut pitivät kouluttajaosaamista, yhteiskunnallista osaamista ja työelämän lainsäädännön tuntemista. Toiminnan suora suuntaaminen jäsenhankinnallisesti tai jäsenkiinnittymiseen tähtäävästi nähtiin enemmän tehtäväkohtaisena kuin koko organisaatiota ohjaavana.

Aineistosta ilmenee tiedon ja erityisesti hiljaisen tiedon jakamisen olevan kriittinen osa osaamisen tunnistamista. Usean haastateltavan mielestä hiljaisen tiedon jakamista tulisi lisätä systemaattisilla toimilla. Haastatteluissa keskusteltiin tehtävien täyttämistä sisäisesti tulevaisuu-

nessa osaamispankin kompetenssejä apuna käyttäen. Tätä pidettiin yleisesti hyvänä ja tavoiteltavana suuntana, vaikka henkilöstön ajoittainen vaihtuvuus tukisi positiivista organisaatiokulttuurin muutosta.

Kehittämistyöni kolmen osa-alueen avulla voidaan vastata ohjaavaan kysymykseen organisaation henkilöstölle oleellisen osaamisen sisällöstä. Oleelliset kompetenssit on koottu osaamiskarttaan. Osaamispankin malli on rakennettu osaamiskartan ja aineiston perusteella ja prosessikuvaus pitää sisällään osaamisen tunnistamisen vaiheet vastuualueineen ja mahdollisine haasteineen.

10.2 Tulokset tilaajaorganisaation näkökulmasta

Kehittämistyötäni ohjaavan kysymyksen avulla selvitettyt tilaajaorganisaation kannalta oleelliset kompetenssit tukevat henkilöstön osaamisen tunnistamis- ja kehittämisprosessia. Kehittämistyöni osa-alueita voidaan hyödyntää organisaation tarpeisiin soveltuvien osien jatkossa, esimerkiksi osaamiskartoitusprosessin taustoituksessa. Tilaajaorganisaatiossa ei ole aiemmin toteutettu systemaattisella tavalla henkilöstön osaamisen tunnistamista tai sen kehittämistä. Tilaajan arvion mukaan kehittämistyöni on tärkeä tuki organisaation osaamisen tunnistamis- ja kehittämisprosessiin. Tilaajan mukaan työn osa-alueet ovat tavoitteen mukaisia ja ne ovat onnistuneet hyvin (liite 8.)

Ammattiliiton toimiala on nykyisessä toimintaympäristössä haasteellisessa tilanteessa. Organisaation toimintakyvyn varmistaminen esimerkiksi nykyisessä poliittisessa ympäristössä aiheuttaa tarvetta myös henkilöstön osaamistarpeille. Osaava henkilöstö on tärkeä osa organisaatioiden toimintavarmuutta, eikä ammattiliitto ole tästä poikkeus. Kehittämistyönäni tehdyt osaamisen tunnistamisen taustoitukset ja osaamistiedon kirjaamismallit toimivat tukena henkilöstön osaamisen kehittämisprosessissa.

10.3 Tulokset työyhteisön kehittämisen näkökulmasta

Osallistaminen on yksi oleellinen työyhteisön kehittämisen osa. Kehittämistyössäni osallistin työyhteisöäni haastatteleamalla osaa heistä. Osallistaminen voi edesauttaa työntekijöiden työmotivaatiota ja osallistettavien tunnetta organisaation osana olemisesta. Osaamispankin käyttö osaamisen tunnistamisen sanoittamisen apuna tulee todennäköisesti auttamaan yksilö- ja tiimitason osaamiskokonaisuuksien hallinnassa. Prosessikuvauksen ansioista muun muassa osaami-

sen tunnistamisprosessin seuraava vaihe, eli osaamiskartoituksen tekeminen ja syyt sen toteuttamiselle tulevat olemaan selkeämpiä työyhteisön näkökulmasta. Kuvaus sisältää ehdotukset myös muille toiminnoille kuin osaamiskartoitukselle ja osaltaan mahdollistaa yksikkökohtaiset tiedon jakamiseen liittyvät toimet. Kokonaisuuden visualisointi auttaa myös osaltaan osaamisen tunnistamisen selkiyttämistä työyhteisön näkökulmasta.

Organisaation toiminnan läpinäkyvyys yleensä parantaa luottamusta sen toimintaan henkilöstön keskuudessa. Henkilöstön osallistaminen mahdollisuuksien mukaan kehittämisprosessien eri vaiheissa voi tuottaa kuuluvuuden tunnetta prosessiin osallistuneissa. Kehittämistyöni osaamisen tunnistamisen taustoituksesta edesauttaakin tilaajaorganisaation työyhteisön ymmärrystä kokonaisprosessista ja osallistumista sen toteuttamiseen.

11 KEHITTÄMISTYÖN POHDINTA EETTISESTÄ NÄKÖKULMASTA

11.1 Taustoitukseen ja menetelmiin liittyvä eettisyys

Etsiessäni kehittämistyön aihetta pohdin myös oman ja tilaajan roolien suhdetta ja lähtökohtaisesti pidin kehittämistyöni tekemistä omalle työpaikalleni perustelluimpana vaihtoehtona. Oman työpaikan toimiessa työn tilaajana ei toimialan ja organisaatiokulttuurin sisäistämiseen tarvitsisi käyttää kovinkaan paljoa resursseja ja työn aloittaminen olisi sen vuoksi sujuvampaa verrattuna vieraaseen organisaatioon. Organisaation toiminnan tuttuus puolsi päätöstäni lähteä etsimään kehittämistyöni aihetta oman työpaikkani tarpeista. Päätin käyttää aineistonkeruussa puolistrukturoitua haastattelumenetelmää saadakseni vastauksia kehittämistyötäni ohjaavaan kysymykseen tilaajaorganisaation oleellisesta osaamisesta ja sen tunnistamisesta. Valitsin pienryhmähaastattelut yksilöhaastatteluiden sijaan saadakseni haastattelutilanteista mahdollisimman keskustelevia. Annoin haastattelukutsuissa osallistujille mahdollisuuden myös yksilöhaastatteluun, mutta kaikki osallistujat antoivat suostumuksensa ryhmähaastatteluihin.

Pyysin haastateltavilta suostumusta hakukaavakkeen avulla. Ennen haastatteluja virallisempi tutkittavan suostumuslomake jäi täyttämättä ja pyysinkin haastateltavilta suostumuksen jälkikäteen. Liitin suostumuslomakkeeseen mukaan myös tutkimustiedotteen. Kerroin tutkittaville, että he voivat myös kieltäytyä jälkikäteen osallistumasta tutkimukseen, vaikka heistä kerätyn aineistoa saatetaan käyttää lopullisissa tutkimustuloksissa. Kaikki haastateltavat allekirjoittivat suostumuksensa jälkikäteen.

Kehittämistyöni edetessä ja aineistonkeruuvaiheessa aloin kuitenkin pohtia aineistonkeruutapani eettisyyttä. Haastateltavat olivat kollegoitani ja tunsin kaikki jollain tapaa. Ennen haastattelujen aloittamista pohdin keinoja saada haastatteluista objektiivisia ilman liikaa johdattelua keskustelun sisältöön. Valmistauduin haastatteluihin käymällä läpi oman roolini haastattelijana ja pyrin ottamaan mahdollisimman ammatillisen lähestymistavan tilanteeseen. Haastatteluiden jälkeen huomasin, että ajoittain oli haastavaa pysyä täysin ammatillisessa roolissa. Keskustelut olivat vapaamuotoisesti eteneviä ja niissä nousi esille tutkittavan aiheen lisäksi myös muita organisaation toimintaan liittyviä asioita. Nämä asiat olivat myös itselleni tuttuja ja oli haastavaa olla lähtemättä mukaan liian tuttavalliseen ajatustenvaihtoon.

11.2 Aineiston pohdinta eettisyyden kannalta

Olin tehnyt haastattelukysymykset tarkoitukseni selvittää oleelliseen osaamisen teemat, ja sen vuoksi lisäsin ensimmäisen kysymysryhmän toisen kysymyksen Mitä yhteisiä taitoja koko henkilöstöllä tulisi olla riippumatta yksiköstä/osastosta? – yhteyteen esimerkkejä yleisistä kompetensseista, kuten digitaidot, työyhteisötaidot ja yhteiskunnallinen osaaminen. Perustelin esimerkkikompetenssien esille tuomista haastattelutilanteiden sujuvoittamisella ja keskusteluiden pysymisellä aiheessa. Vaikka haastatteluissa nousi esille kompetenssiteemoja annettujen esimerkkien ulkopuolelta, pohdin haastattelujen jälkeen esimerkkien käytön järkevyyttä toisessa kysymyksessä. Mietin ohjasiko antamani esimerkit liikaa osallistujien pohdintaa, vai auttoivatko ne pikemminkin saamaan nopeammin kiinni tutkittavasta aiheesta. Olin koonnut esimerkkikompetenssit organisaatiomme strategian painopisteisiin ja kriittisiin menestystekijöihin liittyen, joten päädyin pohdinnan jälkeen esimerkkien olevan perusteltuja tutkittavan aiheen näkökulmasta. (PAM 2023).

Haastatteluaineistosta kävi ilmi, että vapaa-ajalla hankitun osaamisen hyödyntäminen organisaation hyväksi voi haastaa työn ja vapaa-ajan erottamista. Osa haastatelluista koki, että vapaa-ajan toiminta ei kuulu työhön, ja esimerkiksi harrastusten kertominen julkisesti koettiin asiaksi, jonka voi kukin työntekijä itse valita. Haastateltujen mukaan siihen ei voitaisi velvoittaa organisaation osaamistarpeiden perusteella.

12 OMAN OSAAMISEN POHDINTA JA KEHITTÄMISTYÖN MERKITYS

12.1 Pohdinta omasta oppimisprosessista

Kehittämistyöni suunnitteluvaiheessa henkilöstön osaamisen tunnistaminen ei ollut kovinkaan tuttu aihe. Tiesin pääpiirteittäin millä tavoin osaamista voitaisiin tunnistaa, mutta syvempää tietoa tai osaamista ei ollut lähtiessäni tekemään kehittämistyötäni. Työni edetessä ja tiedon karttuessa yksi alkuperäinen suunnitelman osa-alue muuttui ja rajautui eri vaiheeksi koko prosessissa. Ymmärrykseni osaamisen tunnistamiseen liittyen on kasvanut paljon ja koko tunnistamisen prosessissa huomioitavat osa-alueet ovat tulleet tutummaksi kuin ennen työni aloittamista.

Aineistonkeruumenetelmä oli pintapuolisesti tuttu entuudestaan. Olin tehnyt joitain haastatteluja aiemmin opintojeni puitteissa. Kuitenkin haastattelu tavoitteellisen aineistonkeruun näkökulmasta oli uudehko kokemus. Haastattelun tavoite oli helpohkoa asettaa kehittämistyötäni ohjaavan kysymyksen perusteella, mutta varsinaisten kysymysten rakentaminen osoittautui hankalammaksi. Kysymysten asettelu osoittautui melko onnistuneeksi ja niiden avulla sain selvitettyä tutkittavien ajatuksia aiheesta.

Kirjoitusprosessi oli luontevin osuus koko kehittämistyössä. Tein miellekarttoja moneen otteeseen sekä kokonaisuudesta että tietyistä osa-alueista. Muutin käsittelyjärjestystä useaan kertaan lukujen sisällä tekstin sujuvoittamiseksi. Näin laajaa kirjoitustyötä en ole aiemmin tehnyt, joten kokonaisuuden saaminen oikeaan järjestykseen vaati melko paljon työstämistä. Myös tietoperustan ja oman pohdinnan välinen vuoropuhelu oli ajoittain haastavaa, vaikkakin mieluisaa. Työn edetessä huomasin moneen kertaan jättäneeni jonkin osa-alueen huomiotta. Toisin sanoen, mitä pidemmälle etenin työssäni, sitä useammin huomasin, että joku osa-alue puuttuu välistä. Pyrin laittamaan itselleni muistiin nämä puuttuvat osat, jotta ne eivät jäisi uudelleen unohduksiin ja palasin työstämään niitä myöhemmässä vaiheessa.

Kehittämistyöni pitää sisällään tilaajaorganisaation henkilöstön osaamisen tunnistamisprosessin taustoituksen ja ehdotukset osaamiskartan, osaamispankin ja prosessikuvauksen osalta. Varsinainen osaamiskartoitus toteutetaan myöhemmin ja siihen liittyvät selvitykset aloitetaan kartoituksen toteuttajatahon kanssa viimeistään syksyllä 2024. Alustavasti olemme keskustelleet tilaajan kanssa, että osallistuisin osaamiskartoituksen selvitystyöhön yhdessä siihen nimetyin

ohjausryhmän kanssa. Kehittämistyönä tekemiäni taustoituksia voidaan käyttää ohjausryhmän työn apuna, mikäli niille on tarvetta.

12.2 Kehittämistyön merkitys ja saadut opit laajemmasta näkökulmasta

Henkilöstön osaamisen tunnistamiseen perehtyminen kehitti ammatillista osaamistani huomattavasti. Ammatillinen itsetuntoni kasvoi, kun pystyin käymään ammattimaista osaamiskeskustelua tilaajaorganisaation HR-ammattilaisten kanssa ja tuomaan omia näkemyksiäni sekä kehittämistyöni että tilaajan meneillään olevien kehittämissuunnitelmien näkökulmasta. Osaamisen tunnistamiseen liittyvä keskustelu ei olisi tuottanut yhtä paljon hyötyä prosessin kehittämispohdintoihin ennen kehittämistyöni aloittamista. Olemme keskustelleet alustavasti tilaajan kanssa osallistumisestani osaamiskartoitusprosessin ohjausryhmään tekemäni kehittämistyön ja aiheeseen perehtymiseni vuoksi.

Ammattiliiton toimintaympäristön muutokset ja tulevaisuus tulevat asettamaan jatkossa ne entistä haasteellisempaan asemaan. Toiminnan tulisi olla oikein suuntautunutta muuttuvan maailman ilmiöihin nähden. Niin poliittinen ilmapiiri kuin myös työn tekemisen kulttuuri ovat muuttuneet monella tapaa viime vuosina, ja liiton toiminnan jatkuvuus riippuu osaltaan myös toimintatapojen sovittamisesta näiden ilmiöiden vaatimuksiin.

Osaava henkilöstö on organisaatioille oleellinen osa kilpailukyvyn ja toimintavarmuuden säilyttämisessä. Tämä pätee myös ammattiliittoihin, joiden henkilöstön osaamisen tunnistamisen ja myöhemmin oikein suunnatun kehittämisen avulla voidaan edesauttaa liittojen toimintakykyä. Osaamisen tunnistamisen keinoja on useampia, ja hiljaisen tiedon jakamisen rooli osana tunnistamisprosessia on tärkeää. Kehittämistyössäni tein ehdotuksia myös hiljaisen tiedon jakamisen keinosta, jotka voivat osaltaan parantaa nykyistä osaamisen tunnistamista tilaajaorganisaatioissa.

Työyhteisön kehittäjän näkökulmasta kehittämistyöni lisäsi käsitystäni osallistamisen merkityksestä organisaation toiminnan kehittämisessä. Haastatteluiden rakentaminen puolistrukturoituun muotoon mahdollisti strukturoitua haastattelua vapaamman haastattelutilanteen ja antoi tilaa osallistujille keskustella. Muutama haastateltava kertoi olevansa tyytyväinen, että tämän kaltaista prosessia ollaan aloittamassa organisaatiossamme ja olevansa mielellään mukana kertomassa näkemyksensä taustoitusten tekemiseen. Kehittämistyöni auttaa tilaajaorganisaatiota

pohtimaan tulevaisuuden rekrytointitilanteissa nykyisen henkilöstön osaamisen hyödyntämismahdollisuutta varsinaisen rekrytointiprosessin aloittamisen sijaan. Työyhteisön kehittäjän näkökulmasta osaamisen kehittäminen ja osaamisen tarpeet tulevat selkeämmin näkyviin kehittämistyöni avulla.

Työyhteisön kehittäjän suuntautumisalan voi käsittää muun muassa henkilöstöhallinnon ammattilaisten koulutusalan. Henkilöstön osaamisen tunnistaminen voi tarkoittaa monissa organisaatioissa pelkästään osaamiskartoitusta. Kehittämistyöni prosessikuvauksessa esille tuodut muutkin keinot auttavat pääsemään parempaan ja tehokkaampaan osaamisen tunnistamiseen. Osaamisen tunnistamisen toteuttaminen edellyttää työyhteisön kehittäjältä tarkkaa käsitystä kohdeorganisaation toimialasta ja organisaatiokulttuurista. Ilman näitä taustoituksia ei henkilöstön osaamisen tunnistaminen ole kovin tehokasta ja hyödynnä riittävästi osaamisen kehittämisen kokonaisuutta.

LÄHTEET

- Aapalahti, Marja 2017. Ay-liikkeen järjestäytyminen hakee uusia muotoja. Acatiimi-lehti 6/2017. Viitattu 6.2.2023. https://arkisto.acatiimi.fi/6_2017/17.php
- Dufva, Mikko & Rekola, Sanna 2023. Megatrendit 2023- Ymmärrystä yllätysten aikaan. Sitran selvityksiä. Viitattu 6.2.2023. https://media.sitra.fi/app/uploads/2023/01/sitra_mega-trendit-2023_ymmarrysta-yllatysten-aikaan.pdf
- Eklund, Annika 2023. Osaamiskartta. (E-kirja). Espoo: Brik Impact Oy
- Haapala, Timo 2020. IS sai piilotellut luvut: SAK:n jäsenmäärä vajoaa yhä – kolmessa vuodessa raju pudotus. Ilta-Sanomat 3.12.2020. Viitattu 6.2. 2023. <https://www.is.fi/politiikka/art-2000007657288.html>
- Hätönen, Heljä 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kaijala, Markku & Tolvanen, Riitta 2020. Henkilöstö- Strateginen investointi? (E-kirja) Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari
- Myllys, Anu 2010. Osaamisen suunta. Asiantuntijaorganisaation osaamisen kehittämisen haasteet. Jyväskylän yliopisto. Kehittämishankeraportti. Viitattu 4.3.2023. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/16025/Myllys_Anu.pdf?sequence=1
- Mönkkönen, Kaarina & Roos, Satu 2010. Työyhteisötaidot. Helsinki: UNIpress
- Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. (E-kirja). Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Open AI 2024. Chat GPT, versio 3.5. Viitattu 3.3.2024. <https://chat.openai.com/c/ce606cc9-875e-43f8-bb9e-8db4de8c4b55>
- PAM 2023. Palvelualojen ammattiliiton strategia vuosille 2020–2023. Viitattu 6.2.2023, 30.3.2024 ja 7.4.2024 <https://www.pam.fi/wp-content/uploads/2023/11/strategia-2023.pdf>
- PAM 2024. Palvelualojen ammattiliitto. Tietoa PAMista. Viitattu 12.3.2024. <https://www.pam.fi/tietoa-pamista/>

Takalainen, Jaakko 2024. Toimeentulo-ongelmat uhkaavat osa-aikaisia ja naisia. Palvelualojen ammattiliitto 29.1.2024. Viitattu 4.2. 2024. <https://www.pam.fi/artikkelit/toimeentulo-ongelmat-uhkaavat-osa-aikaisia-ja-naisia/>

Simola, Maiju 2018. Henkilöstön osaamisen kehittäminen asiantuntijaorganisaatiossa. Tampereen teknillinen yliopisto. Diplomityö. Viitattu 4.3.2023.

<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/123456789/26701/Simola.pdf?sequence=4>

Sydänmaanlakka, Pentti 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum Media Oy

Uusitalo, Kaisa 2023. Uusi hallitus aikoo tehdä mittavia muutoksia työelämään – kokosimme kuusi keskeistä asiaa. Ylen uutiset 17.6. Viitattu 10.8.2023. <https://yle.fi/a/74-20037325>

Valtioneuvosto 2023. Vahva ja välittävä Suomi. Petteri Orpon hallituksen ohjelma 20.6.2023. Valtioneuvoston julkaisuja. Viitattu 4.2.2024. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165042/Paaministeri-Petteri-Orpon-hallituksen-ohjelma-20062023.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Viitala, Riitta 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy

Viitala, Riitta & Jylhä, Eila 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet ja trendit. (E-kirja). Helsinki: Edita.

Virtainlahti, Sanna 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy

LIITTEET

Liite 1. Haastateltavien hakuviesti

Hei arvon kollega,

Opiskelen Humanistisessa ammattikorkeakoulussa Yhteisöpedagogi - Työyhteisön kehittäjäksi. Teen opinnäytetyötä tähän tutkintoon liittyen ja aiheenani on henkilöstön osaamisen tunnistamisprosessin käynnistäminen PAMissa.

Opinnäytetyöni koostuu kolmesta osa-alueesta:

- osaamisen tunnistamisen **prosessikuvauksen** tekemisestä
- osaamiskartoituksen **työkalujen (kysymysten)** rakentamisesta
- **osaamispankin** rakentamisesta hr-järjestelmään

Näistä kolmesta osiosta **osaamiskartoituksen kysymysten ja työkalujen rakentaminen** on kohta, jossa tarvitsisin sinun apuasi. Tarkoitukseni on haastatella teitä kollegoita jokaisesta henkilöstöryhmästä ja mahdollisimman laajalla maantieteellisellä otoksella saadakseni selville *mitä asioita tulisi huomioida osaamiskartoitusta tehdessä.*

Toisin sanoen;

*Millä tavoin saamme selville henkilöstömme osaamisen tason?
Miten pystymme huomioimaan hiljaisen tiedon roolin ja sen esille tuomisen mahdollisuudet?
Minkälainen osaaminen on oleellista meidän organisaatiomme kannalta?*

Haastattelut toteutetaan etäyhteyksin pienryhmissä, noin 2–4 henkilöä kerrallaan.

Haluaisitko sinä tulla mukaan haastatteluun? Tässä on oiva tilaisuus vaikuttaa tulevan osaamiskartoituksen kysymysten rakentumiseen ja siihen mihin asioihin siinä tullaan keskittymään.

Jos haluat osallistua, pyytäisin sinua täyttämään alla olevan linkin takana olevan lyhyen lomakkeen **15.3. mennessä**: <https://link.webropolsurveys.com/S/A340EB5D5255C348>

HUOM! Valitsen haastateltavat vastaajien joukosta henkilöstöryhmän ja maantieteellisen alueen mukaan. Jos joltain alueelta tulee paljon kiinnostusta, en valitettavasti pysty aikaresurssien puutteen vuoksi ihan kaikkia haastattelemaan 😊.

Lähde ihmeessä mukaan rakentamaan PAMin henkilöstön osaamisen tunnistamisprosessia ja tekemään sitä kautta meille entistä vahvempaa organisaatiota! Kiitos paljon jo etukäteen!

Liite 2. Haastateltavien Webropol-hakulomake

Tulisitko haastateltavaksi?

Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

Teen yhteisöpedagogiopintoihini liittyen opinnäytetyönä PAMin henkilöstön osaamisen tunnistamisprosessin käynnistämisen.

Yhtenä opinnäytetyön osa-alueena teen osaamiskartoituksen kysymykset, joiden avulla varsinainen kartoitus voidaan toteuttaa koko henkilöstölle myöhemmin. Osaamiskartoituksen kysymysten tekeminen edellyttää organisaation osaamistarpeiden tunnistamista, hiljaisen tiedon esille tuomista osaamisen kontekstissa, sekä ymmärrystä ylipäätään osaamisen tunnistamisen keinoista.

Näihin tarvitsisin Sinun apuasi, arvon kollega. Tule mukaan haastateltavaksi yhdessä kollegoidemme kanssa ja pohditaan yhdessä parhaat huomioitavat asiat osaamiskartoituksen rakentamiseen!

Haastattelut toteutetaan viikoilla 12 ja 13. Haastattelun kesto on noin 1–1,5 h.

1. Nimesi:

2. Olen

- Toimistotyöntekijä
- Toimitsija
- Esihenkilö
- Johtoryhmän jäsen

3. Työskentelen

- Keskustoimistolla
- Helsinki-Uusimaan alueella
- Itä-Suomen alueella
- Keski-Suomi-Pohjanmaan alueella
- Lounais-Suomen alueella

- Pirkanmaan alueella
- Pohjois-Suomen alueella

4. Haastattelut toteutetaan lähtökohtaisesti pienryhmissä etäyhteyksin. Sopiiko sinulle, että haastattelutilanteessa on muitakin henkilöitä (2–4) mukana?

- Kyllä
- Ei, haluan mieluummin osallistua yksin

5. Muuta kysyttävää tai kommentoitavaa?

Liite 3. Kutsu haastatteluun

Moi kaikki, tervetuloa haastatteluun
opinnäytetyöhöni (henkilöstön osaamisen tunnistaminen) liittyen.

Laitan teidän kalentereihinne tämän, ilmoitathan pikimmiten, mikäli ajankohta on mahdoton.

Haastattelu on siis Teamsin välityksellä ja pienryhmässä.

Toivoisin, että pohtisit hiukan etukäteen näitä kysymyksiä/teemoja, jotta voimme käydä keskustelua sitten haastattelun aikana. Muuten ei tarvitse valmistautua mitenkään 😊.

- Minkälainen osaaminen on mielestäsi oleellista tämän organisaation toiminnan kannalta?
- Mitä yhteisiä taitoja koko henkilöstöllä tulisi olla riippumatta yksiköstä/osastosta? (Esim. digitaidot, yhteiskunnallinen osaaminen, työelämän lainsäädännön tuntemus, kansainvälinen osaaminen, viestintätaidot, työyhteisötaidot)
- Millä tavoin hiljainen tieto saataisiin tuotua parhaiten esille ja muiden käyttöön?

Kiitos jo etukäteen!

Jenni V.

Liite 4. Haastatteluiden juoksutus

Haastattelun vaiheet	Sisältö
1. Tervetuloa haastatteluun	Avaan tilaisuuden ja toivotan osallistujat tervetulleeksi Teams-haastatteluun. Kiitän vielä haastateltavaksi suostumisesta.
2. Taustoitus ja haastattelun kulku lyhyesti	Kerron haastattelun tavoitteet kehittämistyön kontekstissa osallistujille
3. TSL:n video	TSL:n osaamiskartoituksesta kertovan videon näyttäminen aiheeseen: https://www.youtube.com/watch?v=F0UKCkVyQiY
4. Ensimmäiset kysymykset (3kpl) esille	Ensimmäisen dian kysymykset: * Minkälainen osaaminen on mielestäsi oleellista tämän organisaation toiminnan kannalta? * Mitä yhteisiä taitoja koko henkilöstöllä tulisi olla riippumatta yksiköstä/osastosta? (Esim. digitaidot, yhteiskunnallinen osaaminen, työelämän lainsäädännön tuntemus, kansainvälinen osaaminen, viestintätaidot, työyhteisötaidot) * Tulisiko mielestäsi koko henkilöstön painottaa tekemistään jäsenhankinnallisesti ja jäsenkiinnittymiseen tähtäävästi? Millä tavoin?
5. Keskustelua aiheesta	Vapaamuotoista keskustelua ja pohdintaa kysymyksiin liittyen. Tarvittaessa keskustelun ohjaaminen takaisin tutkittavaan aiheeseen (kysymykset).
6. Megatrendit 2023- video	Sitran Megatrendit 2023-videon näyttäminen organisaation toimintaympäristön pohdintaan liittyen: https://www.youtube.com/watch?v=ftjDBv7sTQs
7. Toiset kysymykset (4kpl) esille	Toisen dian kysymykset: * Mitä muita taitoja (työkokemus, harrastukset, elämäkokemus) olisi hyvä tuoda esille ja kirjata osaamispankkiin? * Millä tavoin hiljainen tieto saataisiin tuotua parhaiten esille ja muiden käyttöön?

	<p>*Tulisiko jatkossa miettiä jokaisen avautuvan tehtävän kohdalla sitä, voidaanko se täyttää sisäisesti ja tehtäväkuvaa muokkaamalla?</p> <p>* Millä (muulla) tavoin henkilöstön (tulevaa) osaamispankkia tulisi käyttää ja hyödyntää?</p>
8. Keskustelua aiheesta	Vapaamuotoista keskustelua ja pohdintaa kysymyksiin liittyen. Tarvittaessa keskustelun ohjaaminen takaisin tutkittavaan aiheeseen (kysymykset)
9. Haastattelun päätös- kiitos osallistujille	Osallistujien kiittäminen haastattelusta.

Liite 5. Osaamisen tunnistamisen prosessikuvauksen työstö

Dia 1- PAMin henkilöstön osaamisen tunnistaminen

- Prosessikuvauksen teko työpajassa 27.3.2024

Dia 2- Miksi osaamisen tunnistamisen prosessikuvaus tehdään?

- Prosessikuvaus auttaa ymmärtämään ja parantamaan osaamisen tunnistamisen prosessia, mikä puolestaan edistää henkilöstön kehitystä ja organisaation menestystä.
- Kuvauksen avulla lisätään koko henkilöstön ymmärrystä osaamisen tunnistamisesta ja sen roolista.
- Tavoitteena selkiyttää aiemmin tehtyä luonnosta ja työstää prosessin eri vaiheet läpi tarkemmin. Huomioidaan prosessiin haasteet ja tuodaan eri vaiheista vastuussa olevat henkilöt/yksiköt esille.

Dia 3- Lähtökohtana 13.12.2023 läpikäyty prosessikuvauksen luonnos



Dia 4- Nykyiset osaamisen tunnistamisen käytänteet

- Millä tavoin henkilöstön osaamista on tunnistettu tähän mennessä?
- Mahdolliset haasteet nykyisissä käytänteissä

Dia 5- Osaamisen tunnistamisen vaiheet

- Millä tavoin henkilöstön osaaminen tunnistetaan?
- Prosessin vaiheet?
 - tarpeen tunnistaminen
 - menetelmät

- arviointikriteerit
- työkalut
- Mitä haasteita voi tulla eteen?
- Ketkä on vastuussa
 - kokonaisuudessaan osaamisen tunnistamisprosessista?
 - eri osa-alueiden toteuttamisesta, päivittämisestä ja seurannasta?

Dia 6- Prosessikuvauksen työstö Padletissa

- Kirjoita jokaiseen prosessin vaiheeseen siinä mielestäsi tärkeimmät huomiot → myös mahdolliset onnistumisen esteet / haasteet
- Keskustellaan yhdessä sen jälkeen läpi eri vaiheet ja huomiot ja työstetään tarvittaessa yhdessä lisää prosessikuvausta
- Padlet: <https://padlet.com/jennivaisanen/osaamisen-tunnistamisen-prosessikuvauksen-ty-st-minen-btp0df4x1zd7pnhw>

Dia 7- Prosessikuvauksen tekeminen

- Tehdään keskusteluiden ja Padletin koontien avulla osaamisen tunnistamisen osa-alueet näkyviksi
- Huomioidaan vastuualueet ja mahdolliset onnistumisen esteet

Dia 8- Kiitos osallistumisestasi osaamisen tunnistamisen prosessikuvauksen työstämiseen!

Liite 6. Prosessikuvauksen työstön Padlet-muistiinpanot

:Padlet

Väisänen Jenni • 2 tuntia

Osaamisen tunnistamisen prosessikuvauksen työstäminen

Prosessin aloittaminen- mitä tulee huomioida?

0 7

- Väisänen Jenni 21 tuntia Miten osaamisalueet määritellään?
- Väisänen Jenni 3 tuntia Strategian mukaiset ydinosaamistarpeet määritellään
- Väisänen Jenni 3 tuntia Keitä osaamiskartoitus/osaamisen tunnistaminen koskee?
- Väisänen Jenni 3 tuntia Ohjausryhmän rakentaminen
- Väisänen Jenni 3 tuntia Olemassa olevan tiedon selvittäminen
- Väisänen Jenni 3 tuntia Esim. koulutustietojen esille tuominen hr-järjestelmässä
- Väisänen Jenni 2 tuntia Osaamisprofiilien laatiminen

Lisää kommentti

Seuraava vaihe: miten edetään alun jälkeen?

0 9

- Väisänen Jenni 20 tuntia Mitkä ovat osaamisen tunnistamisen menetelmät?
- Väisänen Jenni 3 tuntia Osaamiskartoitus
- Väisänen Jenni 3 tuntia Tärkeää valita oikeat kartoitusmenetelmät meidän organisaation tarpeisiin
- Väisänen Jenni 3 tuntia Työpajat
- Väisänen Jenni 3 tuntia Hiljaisen tiedon jakaminen: mentorointi, työparityöskentely
- Väisänen Jenni 3 tuntia Sisäinen työnkierto, sijaisuudet, näissä tiedon ja osaamisen jakaminen
- Väisänen Jenni 3 tuntia Perehdytys: organisaation "yleisperehdytys" hyvällä tasolla, tehtäväkohtainen perehdytys kaippaa kehittämistä
- Väisänen Jenni 3 tuntia Työn monitorointi: esihenkilön tai kollegan kanssa
- Väisänen Jenni 3 tuntia Esim. yksikön kesken tehtävät osaamiskeskustelut vapaamuotoisesti

Lisää kommentti

Kolmas vaihe: mikä tässä on tärkeintä?

0 4

- Väisänen Jenni 20 tuntia Ketkä ovat vastuussa prosessista ja sen osa-alueista?
- Väisänen Jenni 3 tuntia HR- esim. perehdytyksen ja rekrytoinnin prosessien kehittäminen
- Väisänen Jenni 3 tuntia Esihenkilöt: oman tiiminsä osaamisen tunnistaminen/kehittäminen
- Väisänen Jenni 3 tuntia HR ja esihenkilöt yhdessä, nykyisen osaamisen tunnistaminen

Lisää kommentti

Neljäs steppi: mikä on looginen vaihe tässä kohtaa?

0 10

- Väisänen Jenni 20 tuntia Millä tavoin tunnistaminen toteutetaan?
- Väisänen Jenni 2 tuntia Osaamiskartoitus: kyselymuotoinen
- Väisänen Jenni 2 tuntia Tärkeää on rajata kysymyspatteristoa, jotta vastaa tarpeisiin
- Väisänen Jenni 2 tuntia Kuka täyttää: työntekijä itse, kollega, esihenkilö vai kuka?
- Väisänen Jenni 2 tuntia Työpajat: yksikön kesken keskustellaan osaamisesta
- Väisänen Jenni 2 tuntia Ristinpölytys esim. yksiköiden/osaisten kesken tiettyjen kompetenssi-alueiden ympärillä
- Väisänen Jenni 2 tuntia Hiljaisen tiedon jakaminen: mentorointi- rakenne sisäisesti
- Väisänen Jenni 2 tuntia Seniori ja juniori - käytäntö työparityöskentelyssä hiljaisen tiedon jakamiseen
- Väisänen Jenni 2 tuntia Oman osaamisen tunnistaminen esim. mentorin roolissa, onko osaaminen riittävällä tavalla toimimaan mentorina?
- Väisänen Jenni 2 tuntia Perehdyttäminen: voitaisiinko joihinkin työtehtäviin määritellä vakio perehdyttäjät?

Lisää kommentti

Viimeinen vaihe: miten osaamisen tunnistamisprosessi kootaan yhteen?

0 13

- Väisänen Jenni 20 tuntia Mitä saadulla tiedolla tehdään ja miten tästä eteenpäin?
- Väisänen Jenni 2 tuntia Osaamiskartoituksen tulokset:
- Väisänen Jenni 2 tuntia Tehtäväkuvien päivittäminen
- Väisänen Jenni 2 tuntia Henkilöstökoulutuksen suunnittelu ja laatiminen
- Väisänen Jenni 2 tuntia Esihenkilökoulutuksen suunnittelu
- Väisänen Jenni 2 tuntia Työnjako
- Väisänen Jenni 2 tuntia Työntekijän omiin tarpeisiin
- Väisänen Jenni 2 tuntia Yksilön tukeminen osaamispolulla
- Väisänen Jenni 2 tuntia Strategisten päämäärien toteutuminen henkilöstön osaamisen osalta
- Väisänen Jenni 2 tuntia Tavoitteiden saavuttaminen osaamisen osalta
- Väisänen Jenni 2 tuntia Piilo-osaaminen näkyväksi
- Väisänen Jenni 2 tuntia Rekrytoinnit: tehtäväkohtainen osaaminen enemmän näkyväksi
- Väisänen Jenni 2 tuntia Mahdolliset puuttuvat kompetenssialueet näkyväksi

Lisää kommentti

Liite 7. Aineistonhallintasuunnitelma

AINEISTONHALLINTASUUNNITELMA

Suunnitelman tekijä: Jenni Väisänen

Opinnäytetyön nimi: Kohti tehokkaampaa osaamisen tunnistamista ammattiliitossa

Opinnäytetyön toimeksiantaja: Heidi Lehikoinen / Palvelualojen ammattiliitto

Suunnitelma laadittu: 7.4.2024

1 Aineiston yleiskuvaus

1.1 Aineiston kuvaus: Kerättävä tai olemassa oleva aineisto ja sen ominaisuudet

Aineistohaastattelut

-2-4 hengen ryhmät

Haastattelujen tallenteet	Tallennettu Teams-haastattelu	Muutettu mp4-videomuotoon	Tallenteen käyttöoikeus rekisterinpitäjällä (opinnäytetyön tekijä)
Haastattelujen litteroinnit	Kirjoitettu tallenteiden perusteella	Tallennettu Word- ja PDF-formaateissa	Käyttöoikeus rekisterinpitäjällä (opinnäytetyön tekijä)
Haastatteluaineiston teemoittelu ja analysointi	Tuotettu litteroitujen aineistojen perusteella	Tallennettu Excel- ja PDF-formaateissa	Käyttöoikeus rekisterinpitäjällä (opinnäytetyön tekijä)

Osaamiskartan malli

Haastatteluaineiston analyysin ja teemojen perusteella rakennettu	Tehty Canva-ohjelmalla	Tallennettu PDF-formaatissa	Käyttöoikeus rekisterinpitäjällä (opinnäytetyön tekijä)
--	------------------------	-----------------------------	--

Osaamispankin malli

Osaamiskartan perusteella laadittu	Tehty Canva-ohjelmalla	Tallennettu PDF-formaatissa	Käyttöoikeus rekisterinpitäjällä (opinnäytetyön tekijä)
---	------------------------	-----------------------------	--

Prosessikuvaus

Keskustelutyöpajan perusteella työstetty alku- peräisestä luonnoksesta	Keskustelujen muistiinpanot Padlet-muodossa	Tallennettu jpg- ja PDF- formaateissa	Käyttöoikeus rekisterinpitäjällä (opinnäytetyön tekijä)
---	--	--	--

Prosessikuvauksen malli työpajan perusteella	Tehty Canva- muodossa	Tallennettu PDF- formaatissa	Käyttöoikeus rekisterinpitäjällä (opinnäytetyön tekijä)
---	--------------------------	---------------------------------	--

1.2 Aineiston laadun varmistaminen

Kerätty aineisto on tallennettu joko pdf-formaatissa, tai se on tallennettuna One Drive- pilvipalveluun.

2 Eettiset periaatteet, lainsäädäntö ja henkilötietojen käsittely

2.1 Henkilötiedot ja tietosuojan huomioiminen

Onko aineistossasi suoria tai epäsuoria henkilötietoja: kyllä (haastatteluaineisto on pseudonymisoitu, eli nimet ja henkilötunnisteet on poistettu, mutta haastateltava on mahdollista tunnistaa haastatteluaineistossa esille tulleiden työtehtäviin liittyvien teemojen vuoksi.)

Onko aineistossasi arkaluonteisia henkilötietoja: ei

2.2 Päävastuu henkilötietojen käsittelystä eli rekisterinpitäjyys

Opinnäytetyön rekisterinpitäjä olen minä, Jenni Väisänen. Teen opinnäytetyöni yksin Teetkö opinnäytetyötä yksin? Kyllä

2.3 Tietosuojan edellyttämät ilmoitukset

Opinnäytetyön aineistonkeruuhaastatteluissa toimitin haastateltaville tiedotteen tutkimuksesta, jossa kerroin mihin haastattelututkimuksella pyritään ja millä tavoin se liittyy tutkimuskokonaisuuteen. Kerroin tiedotteessa heidän oikeutensa olla suostumatta haastatteluun (myös jälkikäteen).

Tiedote tutkimuksesta:

TIEDOTE HAASTATTELUTUTKIMUKSESTA

Ammattiliiton henkilöstön osaamisen tunnistamisprosessin käynnistäminen

Pyyntö osallistua tutkimukseen

Sinua pyydetään mukaan tutkimukseen, jossa tutkitaan organisaatiomme Palvelualuejen ammattiliiton henkilöstön osaamisen tunnistamista ja tunnistamisprosessin käynnistämistä.

Olen arvioinut, että sovellut tutkimukseen, koska edustat organisaatiomme henkilöstöä oman työtehtäväsi mukaisesti ja olet osa tehtäväsi määrittämää henkilöstöryhmää organisaatiossamme. Tämä tiedote kuvaa tutkimusta ja osuuttasi siinä.

Perehdyttyäsi tähän tiedotteeseen teille järjestetään mahdollisuus esittää kysymyksiä tutkimuksesta, jonka jälkeen teiltä pyydetään suostumus tutkimukseen osallistumisesta.

Vapaaehtoisuus

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Kieltäytyminen ei vaikuta millään tavalla rooliisi organisaatiomme työyhteisön jäsenenä.

Voit myös keskeyttää tutkimuksen koska tahansa syytä ilmoittamatta. Mikäli keskeytät tutkimuksen tai peruutat suostumuksen, sinusta keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja ja näytteitä voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa.

Tutkimuksen tarkoitus

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää organisaatiomme Palvelualojen ammattiliiton henkilöstön osaamisen tunnistamisprosessin käynnistämiseen tarvittavia toimenpiteitä.

Haastattelututkimuksessa pyritään selvittämään henkilöstön tärkeimpiä yhteisiä osaamisalueita, sekä osaamisen tunnistamisprosessissa huomioitavia seikkoja.

Tutkimuksen toteuttajat

Tutkimus kuuluu Palvelualojen ammattiliiton toimeksiantoon selvittää ja tunnistaa nykyisen henkilöstön osaaminen mahdollisimman kattavasti. Tutkimus on osa suurempaa henkilöstön osaamisen kehittämisen kokonaisuutta. Tutkimuksen toteuttaa allekirjoittanut opinnäytetyön tekijä.

Tutkimusmenetelmät ja toimenpiteet

Tutkimukseen osallistuminen tarkoittaa noin tunnin mittaista Teams-haastattelua, joka tallennetaan. Kerätty haastatteluaineisto tallennetaan ja litteroidaan. Haastatteluun osallistujat pseudoanonymisoidaan, joka tarkoittaa nimen vaihtamista Vastaja 1/V1, Vastaja 2/V2, jne. – tunnisteisiin. Haastatteluaineistosta on kuitenkin mahdollista tunnistaa välillisesti vastaajat esimerkiksi esille tulleen työskentely-yksikön, tai muun tunnistetiedon avulla.

Opinnäytetyön hyväksymisen jälkeen haastattelutallenteet tuhoaan.

Kustannukset ja niiden korvaaminen

Tutkimukseen osallistuminen ei maksa teille mitään. Osallistumisesta ei myöskään makseta erillistä korvausta.

Tutkimustuloksista tiedottaminen

Tutkimus on opinnäytetyö, joka julkaistaan avoimesti Theseus-tietokannassa

Tutkimuksen päätyminen

Myös tutkimuksen suorittaja voi keskeyttää tutkimuksen perustelluista syistä. Tutkittavalle kerrotaan tutkimuksen tulokset tutkimuksen valmistuttua.

Lisätiedot

Pyydämme teitä tarvittaessa esittämään tutkimukseen liittyviä kysymyksiä tutkimuksen suorittajalle tai opinnäytetyön ohjaajalle.

Yhteystiedot

Tutkimuksen suorittaja (opinnäytetyön tekijä) Nimi: Jenni Väisänen

Puh: 040 706 3616

Sähköposti: jenni.vaisanen@humak.fi

Opinnäytetyön ohjaaja Titteli: Lehtori

Nimi: Sikke Leinikki

Humanistinen ammattikorkeakoulu / Helsingin kampus Puh. 0400 349 365

Sähköposti: sikke.leinikki@humak.fi

Olen pyytänyt haastatteluihin osallistuneilta henkilöiltä suostumuksen kirjallisesti tutkimukseen.

2.4 Eettistä ennakoarviointia edellyttävät tutkimusasetelmat opinnäytetöissä

Tarvitaanko eettistä ennakoarviointia? Kyllä, jonkin verran. Punnitsin haastateltavien valinnassa omaa rooliani suhteessa haastateltaviin. Kyseessä on kollegani, joiden kanssa työskentelem. Ammatillinen rooli haastattelijana edellytti huolellista valmistautumista etukäteen ja vaurautumista haastattelutilanteiden ohjaamiseen tutkittavan aiheen suuntaan.

2.5 Miten hallinnoit käyttämäsi, tuottamasi ja jakamasi aineiston oikeuksia?

Aineiston hallinnasta vastaa rekisterinpitäjä, eli minä. En jaa käyttöoikeuksia muille, vaan liitän tarvittavat aineistodokumentit osaksi opinnäytetyötä.

3 Aineiston dokumentointi

3.1 Aineiston dokumentointi

Aineiston käsittelyn vaiheista ja muuttujista tehdään vähintään omat muistiinpanot.

Muistiinpanot ja aineiston muuttujat tallennettu rekisterinpitäjän One Driveen.

3.2 Aineiston järjestys ja eheys

Aineistoa ei jaeta jatkokäyttöön

4 Tallentaminen ja tietoturva opinnäytetyöprosessin aikana

Aineisto on tallennettu One Drive-pilvipalveluun, joka on rekisterinpitäjän henkilökohtaisessa käytössä.

5 Aineisto opinnäytetyön valmistuttua: tuhoaminen, säilyttäminen tai mahdollinen jatkokäyttö ja avaaminen

Opinnäytetyön hyväksymisen ja muutoksenhakuajan päätyttyä tuhoan haastattelutallenteet ja litteroinnit.

6 Tehtävät ja vastuut

Aineiston tallentamisesta ja tuhoamisesta vastaa rekisterinpitäjä. ”

Opinnäytetyön tilaaja saa opinnäytetyön valmistuttua käyttöönsä tuotokset, mutta ei kuitenkaan haastatteluun liittyviä aineistoja, jotka tuhoataan

Liite 8. Kehittämistyön tilaajan arvio ja kommentit työstä



Opinnäytetyö: Kohti tehokkaampaa osaamisen tunnistamista ammattiliitossa

Jenni Väisänen on toteuttanut yhteisellä sopimuksellamme Palvelualojen ammattiliitto PAM ry:lle selvityksen ja suunnitelman osaamiskartoituksen tekemiseen organisaatiossamme.

PAMissa ei aiemmin ole ollut systemaattista tapaa kartoittaa toisaalta organisaation tarvitsemaa osaamista sekä toisaalta henkilöstöllä olevaa osaamista. Käytännössä osaamista on kehitetty ryhmä- ja yksilökehityskeskustelujen sekä esihenkilöiden arvioiden pohjalta. Väisäsen työ onkin organisaatiollemme erittäin tärkeä.

Väisänen on selvittänyt ryhmäkeskusteluja käyttäen organisaation osaamistarpeita edelliseen strategiaamme liittyen. Työ toimii kuitenkin hyvänä pohjana myös uuden strategian toteutuksessa.

Työlle yhteisesti asettamamme tavoitteet tulivat täytetyksi ja saimme sekä Väisäsen kirjallisen työn että prosessin aikana käytyjen keskustelujen kautta organisaatioomme paljon lisäymmärrystä asiasta.

Helsingissä
7.5.2024

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Heidi Lehikoinen', with a stylized flourish at the end.

Heidi Lehikoinen
toiminnanjohtaja
Palvelualojen ammattiliitto PAM ry