



Iivari Ella-Mari

Menetelmiä asiantuntijaorganisaation henkilöstön osaamisen kehittämiseen

Kasvatustieteen kandidaatintutkielma
KASVATUSTIETEIDEN TIEDEKUNTA
Kasvatustieteiden tutkinto-ohjelma
2021

Oulun yliopisto

Kasvatustieteiden tiedekunta

Menetelmiä asiantuntijaorganisaation henkilöstön osaamisen kehittämiseen (Ella-Mari Iivari)

Kasvatustieteen kandidaatintutkielma, 44 sivua, 0 liitesivua

Huhtikuu 2021

Kandidaatintutkielmassa tarkastellaan asiantuntijaorganisaation henkilöstön osaamisen kehittämistä. Tutkimuskysymykseksi valikoitui: Millaisten erilaisten konkreettisten menetelmien kautta asiantuntijaorganisaation henkilöstön osaamista voidaan kehittää? Tutkielma on toteutettu kuvailevana kirjallisuuskatsauksena ja valittu aineisto sisältää monipuolisesti niin kotimaisia kuin kansainvälisiä lähteitä. Tutkielmassa lähdetään liikkeelle määrittelemällä organisaation ja asiantuntijaorganisaation käsitteitä. Organisaatio tarkoittaa ihmisten elämään vaikuttavaa sosiaalista toimijaa, jonka syntymisen perustana on jokin tavoite. Asiantuntijaorganisaatio määritellään organisaatioksi, jolle tyypillistä ovat pitkälle koulutettu henkilöstö, palveluiden tuottaminen ja kehittäminen sekä suuri riippuvuus ihmisistä.

Tämän jälkeen tutkielmassa selvennetään sitä, mitä osaamisella organisaatiossa tarkoitetaan. Organisaatiolle osaaminen on edellytys strategiselle kyvykkyydelle, organisaation työntekijöille edellytys työssä menestymiseen ja organisaation esimiehille väline tavoitteiden saavuttamiseen. Henkilöstön osaamisen kehittäminen on sitä, että henkilöstön osaaminen pyritään saamaan vastaamaan tehtävän vaatimuksia. Osaamisen kehittämisen välineenä käytetään osaamisen johtamista, johon liittyvät kaikki ne toimet, joiden kautta pyritään ylläpitämään ja lisäämään osaamista organisaatiossa. Tutkielmassa tarkasteltaviksi osaamisen kehittämisen menetelmiksi valikoituivat perehdyttäminen, kehityskeskustelu, täydennyskoulutus, henkilökierto ja mentoointi.

Tuloksista ilmenee, että esitellyillä osaamisen kehittämisen menetelmillä on yhteinen päämäärä eli organisaation henkilöstön asiantuntijuuden parantaminen, mutta menetelmät ovat toteutustavoiltaan erilaisia. On tärkeää, että arvioidaan tapauskohtaisesti, mikä menetelmä sopii kuhunkin tilanteeseen ja kullekin työntekijälle parhaiten. Osaamisen kehittämisen menetelmien toteutus käytännössä tulee suunnitella huolellisesti, jotta kehittämistoimista voidaan hyötyä mahdollisimman paljon. Tutkielman luotettavuutta tukevat tutkijan objektiivisuus läpi tutkimusprosessin, monipuolinen ja johdonmukaisesti laadittu teoreettinen viitekehys, perustellusti tehdyt johtopäätökset sekä kattava lähteiden käyttö.

Avainsanat: asiantuntijuus, henkilöstön kehittäminen, oppiva organisaatio, osaamisen kehittäminen, osaamisen johtaminen

Sisältö

1	Johdanto	1
2	Tutkielman toteutus	3
2.1	Aiheen valinta ja tutkimuskysymys	3
2.2	Kirjallisuuskatsaus tiedonhankinnan menetelmänä	4
3	Organisaatioista yleisesti	6
3.1	Mitä asiantuntijaorganisaatiot ovat?	8
3.2	Henkilöstön osaaminen organisaatiossa.....	9
4	Organisaation henkilöstön osaamisen kehittäminen	12
4.1	Henkilöstön osaamisen kehittämisen tavoitteet	13
4.2	Osaamisen johtaminen työkaluna henkilöstön osaamista kehitettäessä	14
5	Menetelmiä organisaation henkilöstön osaamisen kehittämiseen	17
5.1	Perehdyttäminen	17
5.2	Kehityskeskustelu	20
5.3	Täydennyskoulutus	23
5.4	Henkilökierto	25
5.5	Mentorointi	27
6	Johtopäätökset	31
7	Pohdinta	34
	Lähteet	39

1 Johdanto

Organisaatiot kilpailevat parhaista asiantuntijoista (Kupiainen, Hasu, Käsälä, Leppänen & Kovalainen, 2011, 16), sillä jokainen organisaatio haluaa saada itselleen asiantuntevimmat työntekijät. Yksi merkityksellisimmistä syistä tähän on se, että organisaation menestymisen edellytyksenä ovat osaavat työntekijät (Juuti, 2006, 76; Kokko, Herrala, Ahola, Immonen, Hailikari & Salminen, 2000, 22). Organisaation henkilöstöllä täytyy olla ajantasaista ja riittävää asiantuntemusta hoitaa omia työtehtäviään, minkä takia heidän osaamistaan on tarpeellista kehittää. Valtioneuvoston (2020) mukaan työssä, teknologiassa ja maailmassa tapahtuu muutoksia. Jotta osaaminen vastaa nykypäivän tarpeita, täytyy osaamista päivittää. Osaamisen päivittäminen onnistuu jatkuvan, koko elämänkaaren läpi tapahtuvan, oppimisen avulla (Valtioneuvosto, 2020, 13).

Organisaation henkilöstön osaamisen kehittäminen läpi heidän työelämänsä on ajankohtainen tutkimuskohde, sillä siitä on viime vuosina käyty ja siitä käydään edelleen julkista keskustelua. Työn murros eli työelämän osaamisvaatimusten kasvaminen ja muuttuminen saavat aikaan sen, että tarvitaan osaamisen uudistamista (Kolari, 2010, 114; Ruohotie, 2002, 3; Valtioneuvosto, 2020, 19). Nuoruudessa suoritettu tutkinto ei enää anna riittävää osaamista yksilön koko työuralle, joten osaamista tulee päivittää, syventää ja laajentaa (Turun yliopisto, 2013, 20). Yksi tärkeimmistä osaamisen kehittämisen tavoitteista onkin muuttuvassa maailmassa pärjääminen (Juonala, 2020). Lisäksi on olemassa paljon sellaisia työtehtäviä, joissa osaamisen kehittäminen on välttämätöntä eli lakien ja säännösten vaatimaa (Koulutus.fi, 2020). Asiantuntijuuden kehittäminen on olennaista siksi, että asiantuntijoilta tyypillisesti edellytetään useiden eri osaamisalueiden hallintaa (Kuronen-Mattila, Mäki & Järvenpää, 2012, 10). Pystyäkseen hoitamaan työtehtävänsä ammattitaitoisesti tulisi asiantuntijoilla olla mahdollisuus osaamisensa kehittämiseen.

Osaamisen kehittäminen on yhteydessä niin yksilöön, organisaatioon kuin yhteiskuntaan (Kupiainen ym., 2011, 15). Osaamisen kehittämisen vaikutukset yksilötasolla eli työntekijän näkökulmasta näkyvät muun muassa seuraavilla tavoilla. Ensinnäkin osaaminen määrittää ihmisen työmarkkina-arvon ja luo yksilölle turvaa työmarkkinoilla (Heilmann, 2007; Kokko ym., 2000, 14). Osaaminen siis on yhteydessä työpaikan saamiseen ja sen säilyttämiseen. Myös työntekijän kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin, eritoten työhyvinvointiin, vaikuttavat suurella roolilla niin

työntekijän osaaminen kuin hänen omaan työhönsä liittyvät vaikuttamis- ja kouluttautumismahdollisuudet (Kaartinen, 2011, 6; Manka, Hakala, Nuutinen & Harju, 2010, 7). Yksi tekijä, jonka kautta voidaan lisätä työntekijän työmotivaatiota, on työntekijän saama tunne kehittymisestä työn päämääriä saavutettaessa (Juuti, 2006, 66). Edellä mainittujen asioiden lisäksi työn imun kokemus syntyy työn monipuolisen ja kehittymistä edesauttavan sisällön kautta (Hakanen & Peltoniemi, 2012, 9). Näiden perusteella voidaan todeta, että työntekijän mahdollisuus oman osaamisensa kehittämiseen vaikuttaa positiivisesti niin hänen työhyvinvointiinsa, työmotivaatioonsa kuin työn imun kokemiseen.

Henkilöstön osaamisen kehittämisen yhteys organisaatioon näkyy ensinnäkin siinä, että osaamisen kehittämisen kautta pystytään lisäämään organisaation kilpailuetua (Kokko ym., 2000, 10). Kaartinen (2011) tuo teoksessaan esille, että henkilöstönsä osaamisen kehittämisen myötä organisaation on mahdollista jäädä paremmin mieleen laajasta organisaatioiden kirjosta. Myös tuloksellisuuden parantuminen ja paremman työnantajakuvan antaminen ovat osaamisen kehittämisen vaikutuksia organisaatiotasolla (Kaartinen, 2011, 6). Kuten jo mainitsin, osaamisen kehittäminen näkyy myös yhteiskunnallisella tasolla. Kupiainen ja hänen kollegoidensa (2011) mukaan työntekijöiden korkea koulutustaso on yksi niistä syistä, joiden vaikutuksesta tekniikka ja innovaatiot ovat syntyneet, kehittyneet ja levinneet. Tekniikka ja innovaatiot ovat hyödyttäneet yhteiskunnan jäseniä useilla eri tavoilla, esimerkiksi työn saamisessa (Kupiainen ym., 2011, 15–16).

Uskon, että tutkielmastani olisi merkittävää hyötyä käytännön tasolla. Edellä olen perustellut, miksi on tärkeää, että organisaatioissa työskentelevillä asiantuntijoilla olisi mahdollisuus oman osaamisensa kehittämiseen. Valitettavasti henkilöstön osaamisen kehittäminen ei tänä päivänä toteudu kaikissa organisaatioissa. Esimerkiksi kunnan työntekijöiden mielestä osaamisen johtamiseen ei panosteta riittävästi (Hyrkäs, 2009, 120). Jotta organisaatioiden henkilöstön osaamisen kehittämiseen alettaisiin panostaa enemmän, tarvitaan aiheesta lisää tieteellistä tietoa. Tutkielmaani voitaisiin hyödyntää apuna organisaatioissa työntekijöiden osaamista kehitettäessä. Tutkielmani kautta niin organisaatioiden esimiehet kuin työntekijät saisivat tietoutta siitä, minkä takia osaamisen kehittämiseen kannattaa panostaa. Kupiainen (2011) kollegoineen kertoo, että nykypäivänä organisaatioihin on syntynyt uusia henkilöstön osaamiseen liittyviä kehittämistehtäviä (Kupiainen ym., 2011, 16). Näissä edellä mainituissa tehtävissä on erittäin merkityksellistä ymmärtää henkilöstön osaamisen kehittämisen periaatteita. Tutkielmani antaisi henkilöstön kehittämisen parissa työskenteleville oivan työkalun työntekijöiden osaamisen kehittämisen suunnitteluun ja käytännön toteuttamiseen.

2 Tutkielman toteutus

Alasuutari (2011) kertoo tieteellisen tutkimuksen olevan yksityiskohtien tulkitsemista ja uusien johtolankojen tuottamista. Tutkimuksen teoreettisella viitekehyksellä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen havaintoja tarkastellaan tietystä tarkasti määritellystä näkökulmasta (Alasuutari, 2011, 59–60). Tutkielmani teoreettinen viitekehys muotoutuu organisaatioissa tapahtuvasta osaamisen kehittämisestä, jota aion tarkastella monipuolisesti ja perusteellisesti. Alasuutarin (2011) mukaan tutkimusmetodilla puolestaan viitataan niihin toimintatapoihin, joiden avulla pystytään tuottamaan havaintoja sekä niihin sääntöihin, joiden kautta havaintoja voidaan edelleen muokata ja tulkita. Tutkimuksen metodin täytyy olla yhteensopiva teoreettisen viitekehysten kanssa (Alasuutari, 2011, 63). Kandidaatintutkielmani tutkimusmetodiksi valitsen sellaisen metodin, joka sopii yhteen tutkielmani teoreettisen viitekehysten kanssa ja joka tukee parhaiten tutkielmani tavoitteiden saavuttamista.

2.1 Aiheen valinta ja tutkimuskysymys

Kandidaatintutkielmani aiheena on asiantuntijaorganisaation henkilöstön osaamisen kehittäminen. Osaamisen kehittämisen tavoitteena nähdään olevan asiantuntijuuden ja ammattitaidon lisääminen (Syrjäaho, 2008, 35). Yksi syy, minkä takia organisaatioissa ei panosteta osaamisen kehittämiseen ja johtamiseen voi olla se, ettei niistä ole tarpeeksi tietoa (Hyrkäs, 2009, 166). Kandidaatintutkielmani aihe on tarpeellinen siksi, että henkilöstön osaamisen kehittämisestä on saatava enemmän tietoa. Tutkielmani kautta organisaatioissa, erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa, saadaan tietoa siitä, millä tavalla henkilöstön osaamista on mahdollista kehittää. Osaamisen kehittäminen perustuu siihen, että työntekijä on valmis kehittämään omaa osaamistaan ja työnantaja on valmis tukemaan työntekijänsä osaamisen kehittymistä (Kaartinen, 2011, 8). Kandidaatintutkielmani kautta niin työntekijät kuin työnantajat saavat arvokasta tietoa osaamisen kehittämisestä.

Henkilökohtainen syy, jonka myötä päädyin kandidaatintutkielmani aiheeseen, on se, että olen tulevaisuudessa erittäin kiinnostunut työskentelemään henkilöstöhallinnon monipuolisissa työtehtävissä. Yksi henkilöstöhallinnossa työskentelevien työntekijöiden työtehtävistä on henkilöstön osaamisen kehittämisen suunnitteleminen ja toteuttaminen (Ammattitieto, 2018). Haluan saada kandidaatintutkielmani kautta mahdollisimman paljon luotettavaa tietoa organisaation henkilöstön osaamisen ylläpitämisestä ja kehittämisestä. Tätä tietoa pystyn hyödyntämään mah-

dollisissa tulevissa työtehtävissäni henkilöstöhallinnon alalla. Osaamisen kehittämisen asiantuntijoita ovat esimerkiksi henkilöstön kehittämispäälliköt ja henkilöstön kehittämisassistentit (Kokko ym., 2000, 10). Juuri edellä mainitut ammattinimikkeet ovat kiinnostaneet minua jo pitkään. Lisäksi oletan, että kandidaatintutkielmani aiheen myötä pystyn osoittamaan töitä haikiessani mahdollisille tuleville työnantajilleni aidon kiinnostukseni osaamisen kehittämistä ja johtamista kohtaan.

Tutkimuskysymykseni on:

Millaisten erilaisten konkreettisten menetelmien kautta asiantuntijaorganisaation henkilöstön osaamista voidaan kehittää?

Kandidaatintutkielmani kautta tavoitteenani on ymmärtää, millaisia konkreettisia keinoja asiantuntijaorganisaatiossa voidaan käyttää sen henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Syvennyn myös pohtimaan sitä, millaisina asiantuntijaorganisaatiossa käytettävät osaamisen kehittämisen menetelmät näyttäytyvät käytännössä sekä sitä, miten osaamisen kehittämisen menetelmistä saadaan irti paras mahdollinen hyöty. Tutkielmassani lähdetään liikkeelle tarkastelemalla ensiksi sitä, mitä käsitteillä organisaatio, asiantuntijaorganisaatio ja osaaminen organisaatiossa tarkoitetaan. Tämän jälkeen syvennyttään käsittelemään organisaation henkilöstön osaamisen kehittämistä. Aihepiiriä tarkastellaan henkilöstön osaamisen kehittämisen tavoitteiden ja henkilöstön osaamisen johtamisen kautta. Lopuksi tutkielmassa eritellään niitä menetelmiä ja keinoja, joiden kautta asiantuntijaorganisaation henkilöstön osaamista voidaan kehittää.

2.2 Kirjallisuuskatsaus tiedonhankinnan menetelmänä

Tutkielmani on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Hakalan (2015) mukaan tieteelliseen tutkimustyöhön tarvitaan aineisto. Hyvää tutkimusta ei ole mahdollista tehdä ilman hyvää aineistoa (Hakala, 2015, 14). Laadullinen aineisto on usein valmiiksi kirjoitettu (Metsämuuronen, 2008, 44). Aion toteuttaa kandidaatintutkielmani kirjallisuuskatsauksena, joten työni tulee perustumaan kirjallisuuden varaan. Kirjallisuuskatsaus on perusteellinen katsaus aiempiin tutkimuksiin eli kirjallisuuskatsaus perustuu valmiiksi kirjoitetulle aineistolle (Denney & Tewksbury, 2012, 1; Salminen, 2011, 1). Kirjallisuuskatsauksen tavoitteina voidaan nähdä olevan esimerkiksi olemassa olevan teorian kehittäminen, uuden teorian luominen, teorian arvioiminen, kokonaiskuvan muodostaminen jostakin asiasta tai ongelmien havaitseminen (Salminen, 2011,

1, 3). Kirjallisuuskatsaus tiedonhankinnan menetelmänä vaatii sitä, että tutkija perehtyy valitsemaansa aiheeseen syvällisesti (Denney & Tewksbury, 2012, 2). Kirjallisuuskatsaus sopii hyvin kandidaatintutkielmani tiedonhankinnan menetelmäksi, sillä tutkielmani kautta tarkoituksenani on syventyä tarkastelemaan laaja-alaisesti henkilöstön osaamisen kehittämisen menetelmiä organisaatiossa. Laadullinen kirjallisuuskatsaus keskittyy tyypillisesti valittuun tutkimuskysymykseen (Denney & Tewksbury, 2012, 5).

Salminen (2011) esittelee teoksessaan kolme kirjallisuuskatsauksen tyyppiä, jotka ovat systemaattinen kirjallisuuskatsaus, meta-analyysi ja kuvaileva kirjallisuuskatsaus. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus on luonteeltaan tiivistelmä valitusta aiheesta tehdyistä tutkimuksista. Kyseinen kirjallisuuskatsauksen alatyyppeistä mahdollistaa hypoteesien eli oletuksien testaamisen ja arvioimisen (Salminen, 2011, 6, 9). Metsämuuronen (2011) mukaan systemaattisen kirjallisuuskatsauksen avulla on mahdollista pyrkiä estämään lähdeaineiston etsimisestä aiheutuvia epätarkkuuksia. Systemaattista kirjallisuuskatsausta käytettäessä pystytään saamaan irti paras hyöty jo olemassa olevista tutkimustuloksista (Metsämuuronen, 2011, 48). Toinen kirjallisuuskatsauksen tyyppi eli meta-analyysi jaetaan Salmisen (2011) mukaan kvalitatiiviseen ja kvantitatiiviseen meta-analyysiin. Kvalitatiivinen meta-analyysi on Salmisen (2011) mukaan luonteeltaan samanlainen kuin systemaattinen kirjallisuuskatsaus, sillä siinä tarkastellaan valittuja lähdemateriaaleja, jonka jälkeen lähdemateriaaleista poimittuja asioita vertaillaan. Puolestaan kvantitatiivisen meta-analyysin avulla mahdollistuu päätelmien tekeminen tutkimusten olennaisista sisällöistä sekä tulosten yhdenmukaistaminen (Salminen, 2011, 12–14).

Viimeinen kirjallisuuskatsauksen alatyypeistä on Salmisen (2011) mukaan kuvaileva kirjallisuuskatsaus. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus on luonteeltaan katsaus, jolle ei ole määritelty tarkkoja sääntöjä. Salminen (2011) esittää, että kuvailevan kirjallisuuskatsauksen kautta voidaan niin kuvata haluttua aihetta perusteellisesti kuin luokitella halutun aiheen ominaisuuksia. Kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa aineiston valinnalle ei ole asetettu tiukkoja säästöjä (Salminen, 2011, 6). Aion toteuttaa kandidaatintutkielmani edellä esiteltynä kuvailevana kirjallisuuskatsauksena. Olen päätenyt tähän ratkaisuun siksi, että kuvailevan kirjallisuuskatsauksen myötä pystyn sekä kuvaamaan henkilöstön osaamisen kehittämistä organisaatiossa perustavalla tavalla että luokittelemaan niitä menetelmiä, joiden kautta osaamisen kehittäminen käytännössä onnistuu. Lisäksi kuvaileva kirjallisuuskatsaus tiedonhankinnan menetelmänä antaa minulle mahdollisuuden hyödyntää itse valitsemiani monipuolisia lähdemateriaaleja.

3 Organisaatioista yleisesti

Organisaatioilla on tärkeä rooli modernissa maailmassa, sillä organisaatioiden olemassaolon voidaan nähdä vaikuttavan kaikkiin nyky-yhteiskunnan sektoreihin (Scott, 1992, 1). Organisaatiot ovat sosiaalisia toimijoita, jotka ovat syntyneet jonkin päämäärän vuoksi ja joilla on vaikutusta ihmisten elämään (Juuti, 2006, 9–10). Harisaloon (2009) mukaan organisaatioiden olemassaolon edellytyksenä ovat tavoitteet. Tavoitteiden tarkoituksena on suunnata organisaatioiden toimintaa ja lisäksi tavoitteiden kautta voidaan tarkastella organisaatioiden osuvuutta. Harisalo (2009) kertoo, että organisaatioiden avulla ihmisten on mahdollista edistää haluamiaan päämääriä sekä välttää ei-toivottuja asioita ja ilmiöitä. Yhteenvedon voidaan todeta, että organisaatiot ovat merkittäviä toimijoita yhteiskunnassa (Harisalo, 2009, 19–20, 31). Yhteiskuntaa kutsutaan organisaatioyhteiskunnaksi tilanteessa, jossa organisaatioiden rooli yhteiskunnassa on tärkeä tai jopa hallitseva (Scott, 1992, 4).

Scottin (1992) mukaan yhteistä organisaatioissa ovat esimerkiksi seuraavat seikat. Kaikkien organisaatioiden on määriteltävä omat päämääränsä, saada osallistujia osallistumaan palveluihinsa, hallinnoida toimintaansa, hankkia resursseja, valita ja kouluttaa osallistujia sekä päästä ympäristön kanssa yhteisymmärrykseen toiminnan harjoittamisesta. Organisaatioiden välillä on kuitenkin myös eroja, jotka liittyvät esimerkiksi organisaatioiden kokoon ja rakenteeseen (Scott, 1992, 10). Teoksessaan Juuti (2006) esittää käsitteen organisaatorakenne viittaavan organisaation eri toimintoihin ja edelleen näiden toimintojen välisiin suhteisiin. Organisaatorakenteen kautta saadaan Juutin (2006) mukaan selville organisaatiossa toimivien ihmisten väliset roolit. Ilman organisaatorakennetta organisaatiossa ei olisi mahdollista tehdä yhteistyötä tai jakaa työtä tehokkaasti sen jäsenten välillä (Juuti, 2006, 208).

Organisaatiot muodostuvat ihmisistä ja näiden ihmisten muodostamista ryhmistä (Juuti, 2006, 205). Työntekijät organisaatiossa tulee järjestää suhteisiin toisiinsa nähden, jotta voidaan varmistaa erinomaisen työn onnistuminen (Janhonen, 2010, 20). Organisaation työntekijät muodostavat työryhmiä eli tiimejä. Työryhmällä tarkoitetaan sosiaalista yksikköä, joka on osa laajempaa sosiaalista järjestelmää eli työpaikkaa (Lindström, 2002). Juuti (2006) ja Lindström (2002) esittävät, että ryhmän toimintaan kuuluu olennaisesti jatkuva vuorovaikutus, joka voi tapahtua esimerkiksi kasvokkain tai puhelimitse. Kumpikin heistä korostaa, että ryhmälle tarkoituksen sen toimintaan antaa ryhmän jäsenten yhteisesti jakamat pyrkimykset (Juuti, 2006, 121; Lindström, 2002). Ryhmän jäsenten jakamat yhteiset tavoitteet ja säännöllinen vuorovai-

kutus ovat niitä tekijöitä, joiden perusteella yksilöt voivat katsoa olevansa jonkin ryhmän jäseniä (Lindström, 2002, 195). Janhonen (2010) tuo esille, että laadukkaassa työryhmässä tuetaan toisia jäseniä ja ponnistellaan kohti yhteisiä tavoitteita. Lisäksi laadukkaan työryhmän yksi ominaispiirteistä on se, että jokainen työryhmän jäsen on halukas olemaan osa ryhmää (Janhonen, 2010, 29). Edellä mainittujen seikkojen lisäksi Janhonen (2010) tuo tutkimuksessaan esille Hoeglin ja Gemuendenin (2001) esittämän hyvän työryhmän piirteen, joka on se, että hyvässä työryhmässä jokaisen ryhmän jäsenen osaamista ja asiantuntijuutta arvostetaan. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kaikille työryhmän jäsenille tulisi antaa mahdollisuus osallistua työryhmän vastuulla olevien tehtävien hoitamiseen (viitattu lähteessä Janhonen, 2010, 29).

Harisalo (2009) esittelee teoksessaan erään määritelmän organisaatiokulttuurille. Tämän määritelmän mukaan organisaatiokulttuuri-käsite tarkoittaa ”laajasti omaksuttua henkistä syväkennettä, jonka varassa organisaatiossa ajatellaan, toimitaan ja strukturoidaan valinnan mahdollisuuksia”. Kun työntekijät organisaatiossa ovat sisäistäneet jonkin asian, suhtautuvat he tähän asiaan epäilyksettömästi. Harisalon (2009) mukaan organisaatiokulttuurin määritelmän termillä ajattelu viitataan siihen, että ihmisten ajattelu, arvostukset ja huomiokyky ohjautuvat valitsevan kulttuurin kautta. Termillä toimiminen puolestaan tarkoitetaan sitä, että kulttuuri vaikuttaa siihen, miten ihmiset toimivat organisaation arjessa. Viimeinen määritelmän termi eli valinta taas viittaa siihen, että valintojen tekeminen muuttuu rutiininomaiseksi kulttuurin vaikuttaessa tarjolla oleviin valinnan mahdollisuuksiin (Harisalo, 2009, 266–267).

Seuraavaksi esittelen erilaisia näkemyksiä ja jaotteluja organisaatiotyypeistä. Harisalo (2009) esittelee teoksessaan Etzionin (1970) jakavan organisaatiot kolmeen eri organisaatiotyyppiin, jotka ovat taloudellista hyötyä tuottavat organisaatiot, normatiivista järjestystä tuottavat organisaatiot ja pakkovaltaa käyttävät organisaatiot. Etzionin (1970) mukaan hyötyä tuottaviin yrityksiin voidaan katsoa kuuluvaksi yksityiset yritykset, jotka hankkivat tuloa myymällä hyödykkeitä, tavaroita ja palveluita. Etzion (1970) jatkaa, että normatiivisten organisaatioiden, kuten puolueiden, kirkkojen ja aatteellisten yhdistysten, tehtävä on vastata arvoista, kulttuurista ja hyväksyttävästä käyttäytymisestä. Pakkovaltaa käyttäviin organisaatioihin puolestaan laskeetaan kuuluvaksi esimerkiksi poliisi ja vankilat (viitattu lähteessä Harisalo, 2009, 29).

Teoksessaan Harisalo (2009) kertoo, että myös Blau ja Scott (1962) ovat esittäneet näkemyksiä organisaatiotyypeistä. Heidän (1962) mukaansa on olemassa neljä organisaatiotyyppiä, joiden kautta organisaatioita voidaan jaotella. Blau ja Scottin (1962) mukaan nämä neljä organisaatiotyyppiä ovat tavaroita tuottavat organisaatiot, palveluita tuottavat organisaatiot, jäsenyyttä

tuottavat organisaatiot ja yhteiskunnallista osallistumista tuottavat organisaatiot. Nykypäivänä jäsenyyttä tuottavien organisaatioiden suosio on korkea sen takia, että ihmisillä on halu olla osana sellaista ryhmää, jossa on heidän kanssaan samanluonteisia ihmisiä (viitattu lähteessä Harisalo, 2009, 29–30). Viimeiseksi esittelen Harisalon (2009) teoksessa esille tuodun Katzin ja Kahnin (1966) tekemän organisaatioiden jaottelun. Heidän (1966) mukaansa ensimmäiseen organisaatioryhmään kuuluvat tuotannolliset tai taloudelliset organisaatiot. Toiseen ryhmään puolestaan sisältyvät ne organisaatiot, jotka pyrkivät sopeuttamaan ihmiset erilaisiin rooleihin ja liittämään ihmiset yhteiskuntaan. Kolmatta ryhmää edustavat ne organisaatiot, jotka luovat uutta tietoa hyödyntäen sitä käytännössä, kun taas neljänteen ryhmään sijoittuvat poliittiset organisaatiot (viitattu lähteessä Harisalo, 2009, 29–30).

3.1 Mitä asiantuntijaorganisaatiot ovat?

Tarkastelen kandidaatintutkielmassani osaamisen kehittämisen menetelmiä asiantuntijaorganisaatioissa, minkä vuoksi on tarpeellista määritellä ja kuvailla asiantuntijaorganisaatioiden luonnetta. Asiantuntijan tyypillinen työpaikka on työorganisaatio (Turun yliopisto, 2013, 18). Usea Suomessa toimiva organisaatio vastaa peruspiirteiltään asiantuntijaorganisaatiota (Seppänen-Järvelä & Juth, 2003), mikä johtaa siihen, että usea suomalainen työntekijä työskentelee asiantuntijaorganisaatiossa. Väitöskirjassaan Kolari (2010) esittää Ahrnellin ja Nicoun (1989) näemyksen, jonka mukaan asiantuntijaorganisaatioiden toimenkuvaan kuuluu ratkaisujen tarjoaminen heidän asiakkaidensa ongelmiin (viitattu lähteessä Kolari, 2010, 19).

Sveiby (1990) esittää teoksessaan Boterin ja Lindmarkin (1987) määritelmän asiantuntijaorganisaatioille. Boterin ja Lindmarkin (1987) mukaan asiantuntijaorganisaatioiden toiminnan keskiönä ei ole valmistaa tuotteita, vaan tuottaa todellisuuden malleja (viitattu lähteessä Sveiby, 1990, 39). Asiantuntijaorganisaatioiden tärkein tuotannontekijä on Sveibyn (1990) mukaan henkilöstö. Henkilöstöllä tulisi olla sellaista osaamista, jota asiantuntijaorganisaatio tarvitsee menestyäkseen (Sveiby, 1990, 102). Myös Kolarin (2010) mukaan olisi tärkeää, että henkilöstön osaaminen olisi juuri kyseisen asiantuntijaorganisaation asiakkaiden tarpeiden mukaista (Kolari, 2010, 160). Voidaankin sanoa, että asiantuntijaorganisaatioiden toiminta ja kilpailukyky perustuvat nimenomaan niiden henkilöstön osaamiselle (Juuti, 2006, 66; Kolari, 2010, 13).

Asiantuntijaorganisaatioita voidaan kuvata useiden erilaisten ominaisuuksien kautta. Ensinnäkin asiantuntijaorganisaatioille ominaista on pitkälle koulutetut esimiehet ja työntekijät, palveluiden tuottaminen ja kehittäminen, suuri riippuvuus ihmisistä sekä tietopääoman merkittävä osuus kokonaispääomasta (Seppänen-Järvelä & Juth, 2003). Sveiby (1990) tuo teoksessaan esille, että Boterin ja Lindmarkin (1987) mukaan tyypillisiä piirteitä asiantuntijaorganisaatioille ovat ongelmien ratkaisu, luovuus ja sopeutuminen omien asiakkaiden tarpeisiin. Sveibyn (1990) teoksessa on tuotu esille myös Ekstedtin (1988) määrittelemiä asiantuntijaorganisaatioiden ominaisuuksia. Kuten Boter ja Lindmark (1987), myös Ekstedt (1988) mainitsee luovuuden yhdeksi asiantuntijaorganisaation piirteeksi. Muita Ekstedtin (1998) esille tuomia asiantuntijaorganisaatioiden ominaisuuksia ovat ihmispääoman keskeinen osuus kokonaispääomasta, organisaation arvon muodostuminen työntekijöiden yhteenlasketusta osaamisesta sekä kokemukseen perustuva tieto (viitattu lähteessä Sveiby, 1990, 39–40). Asiantuntijaorganisaatioissa ihmisiä ei voida kovin helposti korvata koneiden avulla (Talja, 2006, 65).

Sveiby (1990) esittää teoksessaan asiantuntijaorganisaatioiden toiminnan tapahtuvan osaamisen myynnin kautta. Asiantuntijaorganisaatioiden tuotantoa hän kuvailee muun muassa vakioimattomaksi ja monimutkaiseksi ongelmanratkaisuksi (Sveiby, 1990, 37–38). Kolari (2010) esittää väitöskirjatutkimuksessaan, että asiantuntijaorganisaatioissa ollaan tavallisesti tietoisia siitä, mikä on kunkin työntekijän osaamisalue. Tämä on seurausta siitä, että asiantuntijaorganisaatioissa työntekijät ovat avoimia toisiaan kohtaan ja tukevat toisiaan (Kolari, 2010, 120). Menestyvät ja tuottavat henkilöt ovat avaintekijä asiantuntijaorganisaatioiden kehitykselle (Sveiby, 1990, 102), joten johdettaessa asiantuntijaorganisaatiota keskeisessä roolissa onkin nimenomaan osaamisen johtaminen (Seppänen-Järvelä & Juth, 2003). Turun yliopiston (2013) julkaisun mukaan asiantuntijuuden voidaan nähdä olevan sijoitus tulevaisuuteen, joka maksaa itsensä takaisin myöhemmin. Asiantuntijoihin ja heidän asiantuntemukseensa siis kannattaa panostaa (Turun yliopisto, 2013, 12).

3.2 Henkilöstön osaaminen organisaatiossa

Suomalainen elinkeinoelämä perustuu osaamiseen ja asiantuntijuuteen (Kuronen-Mattila, Mäki & Järvenpää, 2012, 9). Organisaation näkökulmasta osaaminen voidaan määritellä kokonaisuudeksi, joka muodostuu kaikkien sen henkilöstöön kuuluvien ihmisten ja organisaatiotasojen panostuksen seurauksena (Kupiainen ym., 2011, 91). Puolestaan yksilön näkökulmasta osaamiseen katsotaan kuuluvaksi kaikki ne yksilön tiedot ja taidot, jotka hän on tallettanut muistiinsa

(Oikarinen & Pihkala, 2010, 49). Väitöskirjassaan Hyrkäs (2009) esittää, että osaamisesta käytetään suomen kielessä esimerkiksi sanoja kompetenssi, tietotaito ja pätevyys. Englannin kielessä osaamiseen viitataan termillä know-how (Hyrkäs, 2009, 49). Itse osaaminen on Hyrkkään (2009) mukaan jatkuvasti kehittyvä prosessi eikä varsinaisesti asia, jonka yksilö tai organisaatio omistaa (Hyrkäs, 2009, 52). Viitala (2002) kertoo väitöskirjassaan, että organisaatiolle osaaminen on strategisen toimintakyvyn edellytys. Organisaation jäsenille osaaminen puolestaan merkitsee kykyä suoriutua menestyksekkäästi omasta työstään, kun taas esimiehille osaaminen on niin keino saavuttaa haluttuja päämääriä kuin johtamistyön kohde (Viitala, 2002, 49). Osaamisella on siis eri merkityksiä ja tarkoituksia riippuen siitä, kenen näkökulmasta asiaa tarkastellaan. Ilman aktiivista johtamista organisaatiossa ei pystytä saamaan käyttöön kaikkea mahdollista osaamista (Kupiainen ym., 2011, 19).

Osaaminen ja asiantuntijuus liittyvät läheisesti toisiinsa (Seppänen-Järvelä & Juth, 2003). Kuronen-Mattilan ja hänen kollegoidensa (2012) mukaan asiantuntijuus määritellään ”jonkin erityisalan tai tehtäväkokonaisuuden syvälliseksi ymmärtämiseksi ja hallinnaksi, taidoksi soveltaa omaa osaamista erilaisissa konteksteissa sekä kyvyksi ratkaista oman asiantuntemusalueen ongelmia”. Tänä päivänä asiantuntijuuden ominaisuuksiksi on tyypillistä korostaa monen asian samanaikaista osaamista, oman osaamisen syventämistä, sosiaalisten verkostojen tärkeyttä, oman alan ja organisaation kehitysvaiheiden tuntemusta sekä kykyä ennakoida oman asiantuntemusalan tulevaisuuden suuntia (Kuronen-Mattila ym., 2012, 9). Helakorven (2005) mukaan asiantuntijuutta kuvaileva sanoja ovat tieto, taito ja reflektio. Helakorpi (2005) jatkaa, että asiantuntijan toiminnan taustalla nähdään olevan kriittinen reflektio. Käsite viittaa siihen, että asiantuntijan työskentelytapaan kuuluu kokemusten ja tilanteiden reflektointi (Helakorpi, 2005, 74).

Työssään asiantuntija tarvitsee sekä analyttistä että teoreettista osaamista (Turun yliopisto, 2013, 10). Kuronen-Mattila ja hänen kollegansa (2012) kertovat, että erilaiset tietoprosessit, kuten tiedon hankkiminen, kehittäminen ja tuottaminen, ovat asiantuntijatyön keskeisin osa. Tietoprosesseja käytetään asiantuntijatyössä tehtäessä päätöksiä ja ratkaistaessa ongelmia (Kuronen-Mattila ym., 2012, 12). Tynjälä (2004) toteaa artikkelissaan, että asiantuntijalle on tyypillistä hahmottaa ongelmat perusteellisina ja käsitellä ongelmia syvällisellä otteella. Lisäksi asiantuntijalla on hyvät itsesäätelytaidot ja hän kykenee toimimaan mukautuvasti tilanteesta riippumatta (Tynjälä, 2004). Suuri osa asiantuntijan osaamisesta on niin sanottua hiljaista tietoa eli organisaation työyhteisön tiedossa olevia käsityksiä ja sääntöjä, jotka ohjailevat työn tekemistä (Seppänen-Järvelä & Juth, 2003).

Asiakokonaisuuksien, asioiden välisten yhteyksien ja tiedon soveltamisen mahdollisuuksien ymmärtäminen ovat Isopahkala-Bouretin (2008) mukaan asiantuntijalta vaadittavia taitoja. Tämän määritelmän mukaan asiantuntijuus ei ole varsinaista asiakokonaisuuksien hallitsemista, vaan tapa, jolla asiantuntija toimii työssään. Isopahkala-Bouret (2008) esittelee artikkelissaan asiantuntijuuden kokemuksen syntymistä. Ensinnäkin asiantuntijuuden kokemus edellyttää jonkin tiedollisen tai taidollisen kokonaisuuden osaamista. Olennaista olisi, ettei asiantuntijan hallitsema osaamiskokonaisuus olisi kenenkään muun kanssa täysin identtinen. Toinen tärkeä tekijä asiantuntijuuden kokemuksen syntymisessä on Isopahkala-Bouretin (2008) mukaan se, että asiantuntijan tulisi pystyä omalla toiminnallaan vaikuttamaan asioihin käytännön tasolla. Edellä mainittujen asioiden lisäksi asiantuntijuuden kokemuksen syntymiseen liittyy tunnepohjainen puoli, millä tarkoitetaan sitä, että asiantuntijan tulisi pystyä luottamaan omaan asiantuntijuuteensa (Isopahkala-Bouret, 2008, 86–88). Turun yliopiston (2013) julkaisussa todetaan, että asiantuntijuus voidaan määritellä yhdistelmäksi teoriapohjaista tietoutta, ammatillista kyvykkyyttä ja käytännön työelämässä toimimista (Turun yliopisto, 2013, 12).

4 Organisaation henkilöstön osaamisen kehittäminen

Tässä luvussa aion tarkastella organisaation henkilöstön osaamisen kehittämistä yleisesti. Kaartinen (2011) kertoo, että henkilöstön kehittämisellä viitataan niihin toimiin, joiden kautta pyritään saamaan organisaation henkilöstön osaaminen vastaamaan heidän työtehtävissään vaadittavaa tietotaitoutta. Osaamisen kehittämisen voidaan nähdä olevan henkilöstön kehittämistä, sillä ihmisten osaaminen on organisaation toiminnan edellytys (Kaartinen, 2011, 8, 16). Koska asiantuntemus on luonteeltaan nopeasti vanhenevaa (Heilmann, 2007), vaatii asiantuntijuuden ylläpitäminen jatkuvaa asiantuntijuuden kehittämistoimintaa (Turun yliopisto, 2013, 6). Seppänen-Järvelä ja Juth (2003) kertovat artikkelissaan, että asiantuntijat ovat tyypillisesti kiinnostuneita nimenomaan oman erikoisalueensa osaamisen kehittämisestä. Asiantuntijat eivät kuitenkaan välttämättä ole kovin innostuneita kehittämään oman organisaationsa toimintaa (Seppänen-Järvelä & Juth, 2003). Kokko kollegoineen (2002) kertoo, että asiantuntijuuden ja osaamisen kehittämistä tukee sellainen ympäristö, jossa ollaan innostuneita ja luottavaisia organisaation menestymiseen. Lisäksi henkilöstön tyytyväisyyden tulisi olla hyvä ja uudistuksiin tulisi suhtautua positiivisella asenteella (Kokko ym., 2000, 23).

Kokon ja hänen kollegoidensa (2000) mukaan olisi tärkeää, että oppiminen olisi osa organisaatiokulttuuria. Tilanteessa, jossa osaamisen kehittäminen on sidottu organisaation muuhun toiminnan kehittämiseen, saadaan osaamisen kehittämisestä irti paras mahdollinen hyöty (Kokko ym., 2000, 21, 24). Kun organisaatiossa ymmärretään osaamisen kehittämisen perusteet ja hyödyt, pystytään organisaatiosta muovaamaan yhteisö, jossa uusien asioiden oppiminen kuuluu olennaisesti organisaation päivittäiseen toimintaan (Lehtonen, 2002, 17–18). Kaartinen (2011) esittää organisaation henkilöstön osaamisen kehittämisen lähtevän liikkeelle osaamisen nykytilan arvioinnilla. Kaartisen (2011) mukaan osaamisen kehittämisen selvittämisessä voidaan käyttää apuna osaamiskartoituksia, joiden kautta saadaan selville organisaatiossa työskentelevien yksilöiden osaaminen, taidot, kyvyt, pätevyudet ja kehitysmahdollisuudet. Osaamisen kartoittaminen tapahtuu työntekijän ja esimiehen välisessä yhteistyössä (Kaartinen, 2011, 7, 11).

Osaamisen nykytilan kartoittamisen jälkeen päätetään se, millä tavalla henkilöstön osaamista käytännössä hankitaan tai kehitetään (Kaartinen, 2011, 7). Osaamisen kehittämisen ei tulisi olla minkään yhden toimijan tai osaston vastuulla, vaan vastuun tulisi kuulua organisaation koko henkilöstölle (Kupiainen ym., 2011, 98). Kokko kollegoineen (2000) korostaa, että organisaatiossa jokaisen olisi omalta osaltaan sitouduttava ja osallistuttava osaamiseen kehittämiseen. Kokon ja hänen kollegoidensa (2000) mukaan työntekijöiltä osaamisen kehittäminen edellyttää

halua, kykyä ja mahdollisuutta kehittymiseen. Johdon puolestaan tulee pitää huolta siitä, että organisaation toimintakulttuuri ja ilmapiiri tukevat mahdollisuutta jatkuvaan kehittymiseen (Kokko ym., 2000, 21). Ruohotie (2002) viittaa teoksessaan omiin vuonna 1996 esittelemiinsä asiantuntijuuden kehittymistä tukeviin tekijöihin. Asiantuntijuuden kehittymistä tukevat tekijät voidaan jaotella viiteen eri kategoriaan. Nämä kategoriat ovat työ ja työjärjestely, esimies-alaisuudet, organisaation ilmapiiri, työpaikan ihmissuhteet sekä johtamistavat ja johtamiskäytännöt (viitattu lähteessä Ruohotie, 2002, 60).

4.1 Henkilöstön osaamisen kehittämisen tavoitteet

Seuraavaksi siirrytään tarkastelemaan organisaation henkilöstön osaamisen kehittämisen tavoitteita eli sitä, mitä osaamisen kehittämisen kautta pyritään saavuttamaan. Kaartisen (2011) mukaan henkilöstön kehittämisellä on useita erilaisia tavoitteita, joista esimerkkejä ovat osaamispääoman takaaminen, työn tuloksellisuuden parantaminen, muutosten mahdollistaminen, toiminnan laadun ylläpitäminen ja parantaminen, luovuuden ja innovatiivisuuden lisääminen sekä yksilöiden suoriutumisen, motivaation, sitoutumisen ja työmarkkina-arvon voimistaminen (Kaartinen, 2011 16). Myös Lehtonen (2002) tuo esille, että organisaatiossa henkilöstön osaamista tulee kehittää tilanteessa, jossa organisaation toiminnan kannalta merkittävää osaamisvoimavaraa halutaan ylläpitää (Lehtonen, 2002, 166).

Kokko kollegoineen (2000) esittää, että jatkuvan henkilöstön kehittämisen kautta pyritään siihen, että työntekijöiden tiedot ja taidot eli osaaminen ovat samalla tasolla kuin heidän kohtaan haasteet. Kun henkilöstön kehittäminen on suunnitelmallista toimintaa, työntekijöille annetaan oikeanlaisia tietoja, taitoja ja valmiuksia hoitaa heidän työtehtävänsä asianmukaisella tavalla niin heidän itsensä kuin työskentelemänsä organisaation kannalta (Kokko ym., 2000, 7). Organisaation kannalta henkilöstön kehittämisen merkityksellisyys tulee esille työntekijöiden motivaation vahvistumisena ja työyhteisöön sitoutumisen lisääntymisenä (Lehtonen, 2002, 17). Henkilöstön kehittämisellä pyritään Varilan (1994) mukaan saavuttamaan kahdentyyppistä oppimista eli lyhyen aikajänteen ja pitkän aikajänteen oppimista. Varila (1994) kertoo, että lyhyen aikajänteen oppiminen on luonteeltaan ennakoitavaa oppimista, joka yleensä kohdistuu täsmällisesti määritettyyn aihealueeseen. Pitkän aikajänteen oppiminen on luonteeltaan ennakoimattomaa ja sitä saavutetaan toiminnan kautta (Varila, 1994).

Osaamisen kehittämisen strategisia merkityksiä voidaan Syrjäähön (2008) tutkimuksen mukaan tarkastella kolmesta näkökulmasta. Nämä näkökulmat ovat strategisen johtamisen näkökulma,

muutosjohtamisen näkökulma ja kilpailuedun näkökulma. Syrjäaho (2008) kertoo, että strategisen johtamisen näkökulman mukaan osaamisen kehittämisen taustalla on suuressa roolissa organisaation strategia, jossa on kirjattuna esimerkiksi osaamisvaatimukset. Muutosjohtamisen näkökulmalla puolestaan tarkoitetaan Syrjäahon (2008) mukaan sitä, että osaamisen kehittämisen kautta pyritään vastaamaan muutokseen. Tavallisimmin vastaaminen muutokseen liittyy siihen, että organisaatiossa lisätään osaamista, jonka avulla voidaan selvittää jostakin organisaation kohtaamasta muutoksesta. Kolmannen näkökulman eli kilpailuedun näkökulman mukaan osaamisen kehittämisen tarkoitus on varmistaa organisaation kilpailukykyisyys (Syrjäaho, 2008, 120–122). Myös Kokko ja hänen kollegansa (2000) painottavat osaamisen kehittämisen merkitystä organisaation kilpailukyvyille. Jotta organisaatio säilyttää kilpailuetunsa, täytyy sen oppia kilpailijoitaan nopeammin (Kokko ym., 2000, 26).

4.2 Osaamisen johtaminen työkaluna henkilöstön osaamista kehitettäessä

Teoksessaan Juuti (2006) kertoo johtamisen liittyvän läheisesti käsitteisiin suunnittelu, organisointi, toimeenpano ja valvonta. Johtamisen voidaan nähdä olevan vuorovaikutusprosessi, jonka tavoitteena on saada jokin ryhmä toimimaan niin, että saataisiin saavutettua haluttu päämäärä (Juuti, 2006, 160). Hyrkäs (2009) on määritellyt tutkimuksessaan, että osaamisen johtaminen on johtamista, joka muodostuu ihmisten osaamisen, organisaation osaamisen ja organisaation tavoitteiden osa-alueista. Osaamisen johtamiseen ovat yhteydessä hänen mukaansa niin inhimillisten voimavarojen johtaminen kuin strateginen johtaminen (Hyrkäs, 2009, 64).

Hyrkäs (2009) esittelee tutkimuksessaan Viitalan (2005) näkemyksen osaamisen johtamisesta. Viitala (2005) määrittelee osaamisen johtamiseen kuuluvan organisaatiossa tapahtuvan toiminnan, jonka avulla pystytään säilyttämään, parantamaan ja hankkimaan organisaation strategian mukaista osaamista (viitattu lähteessä Hyrkäs, 2009, 64). Osaamisen johtamisen keskeisiä tavoitteita ovat organisaatiolle hyödyllisen osaamisen hankkiminen, hallinta, kehittäminen ja ylläpitäminen (Hyrkäs, 2009, 64; Viitala, 2002, 49). Lisäksi osaamisen johtamisen avulla on mahdollista lisätä yhteistyötä asiantuntijoiden välillä (Seppänen-Järvelä & Juth, 2003).

Keskeisintä osaamisen johtamisessa ovat työntekijöiden osaamisen nykytilan mittaaminen, tavoitteiden asettaminen ja kehityssuunnitelmien tekeminen (Oikarinen & Pihkala, 2010, 49). Kivinen (2008) tuo esille, että osaamisen johtamisessa on tärkeää huomioida organisaation visio, strategia ja tavoitteet. Organisaatiossa tulee tietää, millaista tietoa ja osaamista tarvitaan organisaation vision, strategian ja tavoitteiden kannalta. Yksilön puolestaan tulee tietää, miten

hänen pyrkimyksensä ja päämääränsä voidaan saada vastaamaan organisaation tavoitteita (Kivinen, 2008, 120). Kokonaisuudessaan osaamisen johtaminen tulisi nähdä positiivisena prosessina niin yksilön eli työntekijän, organisaation kuin organisaation asiakkaiden kannalta (Hyrkäs, 2009, 165–166). Osaamisen johtaminen ei kuitenkaan aina ole helppoa ja mutkatonta. Haasteita osaamisen johtamiselle asettavat muun muassa ihmisten taustojen erilaisuus, ryhmien eriarvoisuus sekä ryhmien väliset valtataistelut organisaatiossa (Seppänen-Järvelä & Juth, 2003).

Viitalan (2002) tutkimuksesta on selvinnyt, että organisaation kehityksen mahdollistajana toimivat esimiehet, joiden tehtävänä on tukea työntekijöidensä osaamisen kehittymistä. Työntekijällä itsellään on vastuu oman osaamisensa kehittymisestä, mutta lähiesimiehellä on vastuu työntekijän oppimisen tukemisesta (Viitala, 2002, 120). Kolari (2010) määrittelee transformaation tunneälyjohtamisen olevan organisaation toiminnan johtamista, jossa huomioidaan organisaation henkilöstö sekä heidän asiantuntemuksensa (Kolari, 2010, 183). Henkilöstövoimavarojen johtajan onkin kyettävä arvioimaan työntekijän osaamisen kehittymistä ja tarvittaessa lisätä vaativuutta hänen työhönsä (Hietamäki, 2014).

Viitalan (2002) tutkimuksen mukaan osaamisen johtamisen neljä ulottuvuutta ovat osaamisen suunnan selkiyttäminen, oppimista edistävän ilmapiirin luominen, oppimisprosessien tukeminen sekä esimerkillä johtaminen. Osaamisen suunnan selkiyttäminen viittaa siihen, että esimiehen tulee tarkastella tekijöitä, joilla on vaikutusta osaamisen kehittämisen prosessiin. Viitalan (2002) mukaan osaamisen johtamisen toiseen ulottuvuuteen sisältyy se, että organisaatioon tulee luoda ilmapiiri, joka tukee oppimisen onnistumista organisaatiossa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että organisaatiossa tulee lisätä henkilöstön yhteisöllisyyttä ja kehittää henkilöstön jäsenien välisiä vuorovaikutussuhteita. Oppimisprosessien tukeminen puolestaan tarkoittaa Viitalan (2002) mukaan sitä, että itse henkilöstön osaamisen kehittymistä tuetaan. Viimeisellä osaamisen johtamisen ulottuvuudella eli esimerkillä johtamisella viitataan siihen, millä tavalla esimies itse asennoituu omaa työtään ja omaa urakehitystään kohtaan (Viitala, 2002, 188–190)

Osaamisen johtamisen ilmiöön kuuluu tärkeässä roolissa käsite oppiva organisaatio. Osaamisen johtamisen kautta on mahdollista luoda oppiva organisaatio. Soini, Rauste von Wright ja Pyhältö (2003) kertovat artikkelissaan, että oppimista ei tapahdu esimerkiksi vain oppilaitoksissa, vaan erilaisissa tilanteissa läpi ihmisen elämän. Artikkelin kirjoittajien (2003) mukaan oppivaa organisaatiota määriteltäessä keskeisiä tekijöitä ovat hahmotelma organisaation suunnasta ja

organisaatiotason tuki yksilöiden oppimisprosesseille. Pragmatistisen konstruktivismin mukaan oppivan organisaation muodostaa ”yhteisö oppijoiksi itsensä kokevia yksilöitä, jotka tietoisesti luovat mielekkäitä oppimisympäristöjä itselleen ja muille yhteisesti konstruoidun toiminnan tavoitteen suunnassa” (Soini, Rauste von Wright & Pyhältö, 2003).

Holba, Bahr, Birx ja Fischler (2019) esittelevät artikkelissaan Sengen (1990) määritelmiä oppivasta organisaatiosta. Senge (1990) kuvailee oppivia organisaatioita paikoiksi, joissa työntekijät pystyvät syventämään tietämystään, ymmärrystään ja käytännön toimintatapoja sen kautta, että heidän työkulkunsa ja työnsä lopputulosten saavuttaminen edellyttävät uusia ajattelutapoja. Sengen (1990) mukaan organisaatiot tarvitsevat selviytyäkseen työntekijöitä, jotka oppivat jatkuvasti ja laajentavat tapoja ymmärtääkseen omaa työtään (viitattu lähteessä Holba, Bahr, Birx & Fischer, 2019). Oppiva organisaatio erottuu Luhnin (2016) mukaan muista organisaatioista siten, että sen toimijat ajattelevat usein, tietoisesti ja yhdessä suunnitelmistaan, toiminnastaan ja saavutetuista työtuloksista. Luhn (2016) esittää, että oppivassa organisaatiossa tavoitteena on jatkuva organisaation kehittäminen, jonka avulla organisaatio laajentaa kykyään muodostaa tulevaisuutensa luovasti ja sopeutuu muuttuviin markkinaolosuhteisiin. Oppivan organisaation etuja ovat korkea ongelmanratkaisukyky, inhimillisen pääoman arvon kasvu, riskien väheneminen päätöksenteossa sekä työntekijöiden työtyytyväisyys (Luhn, 2016).

5 Menetelmiä organisaation henkilöstön osaamisen kehittämiseen

Tässä luvussa aion esitellä asiantuntijaorganisaatioissa käytettäviä yleisimpiä menetelmiä henkilöstön osaamisen ja asiantuntijuuden kehittämiseen. Menetelmät, joita syvennyn seuraavaksi tarkastelemaan ovat perehdyttäminen, kehityskeskustelu, täydennyskoulutus, henkilökierto ja mentorointi.

5.1 Perehdyttäminen

Perehdyttämisellä on suuri merkitys työntekijän työssä osaamiselle ja sille, että työntekijälle syntyy turvallinen olotila hänen aloittaessaan uudessa työssä (Kaartinen, 2011, 6; Joki, 2018, 111). Joki (2018) määrittelee perehdyttämisen viittaavan niihin organisaation keinoihin, joiden kautta pyritään sopeuttamaan uusi työntekijä mahdollisimman nopeasti organisaatioon, työntekijän työryhmään, sidosryhmiin ja työntekijän uusiin työtehtäviin. Perehdyttäminen on tarpeellista tilanteessa, jossa työntekijä tulee uutena työntekijänä organisaatioon tai organisaation nykyinen työntekijä siirtyy toiseen työtehtävään organisaation sisällä (Joki, 2018, 111). Valitettavasti toisinaan organisaation sisäisissä tehtävänmuutoksissa perehdyttämistä ei nähdä tarpeellisena, koska oletetaan, että kyseinen työntekijä osaa uudet työtehtävät ollessaan organisaatiossa töissä jo valmiiksi (Ketola, 2010, 92).

Vaikka perehdyttämisprosessi vie Lawsonin (2016) mukaan aikaa ja vaivaa, on perehdyttämiseen panostaminen hyvä sijoitus. Tutkimusten mukaan hyvin suunniteltu ja kattava perehdyttäminen on hyödyksi niin organisaatiolle kuin sen henkilöstölle (Lawson, 2016, luku 1). Joen (2018) mukaan perehdyttämisen avulla pyritään takaamaan se, että työntekijä pystyisi tekemään omia työtehtäviään mahdollisimman virheettömästi. Joki (2018) kertoo, että organisaatio hyötyy siitä, mikäli perehdytettävä pääsee kiinni työtehtäviinsä tehokkaalla aikataululla. Tällaisessa tilanteessa työntekijöille jää enemmän aikaa keskittyä omiin työtehtäviinsä, koska heidän ei tarvitse jatkuvasti ohjata ja neuvoa uutta työntekijää (Joki, 2018, 111).

Kupias ja Peltola (2009) kertovat teoksessaan, että perehdyttämistä ohjaa lainsäädäntö. Eritoten työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä vaikuttavat perehdyttämisen taustalla. Työsopimuslain mukaisesti työntekijän tulee pystyä hoitamaan työtehtävänsä organisaation toiminnan, työtehtävien tai työskentelytapojen muuttuessa ja työntekijän tulee osaltaan tukea työntekijän urakehitystä. Kupias ja Peltola (2009) jatkavat, että työturvallisuuslaki puolestaan velvoittaa työnantajan pitämään huolta siitä, että työskentely on työntekijälle

turvallista. Viimeinen perehdyttämiseen olennaisesti liittyvä laki eli laki yhteistoiminnasta pyrkii edistämään organisaatiossa tapahtuvaa merkityksellistä viestintää. Viestintä pitää sisällään vuorovaikutuksen, tiedonannon sekä työntekijöiden mahdollisuudet vaikuttaa asioihin. Perehdyttämässä nousevat esille erityisesti organisaatioon ja siellä työskentelemiseen liittyvä tiedottaminen (Kupias & Peltola, 2009, 20–25).

Perehdyttämisohjelman laatijana on tyypillisesti henkilöstöasiantuntija (Joki, 2018, 111). Kupias ja Peltola (2009) korostavat, että perehdyttämisohjelman tyyliin vaikuttaa organisaation strategia, sillä sen perusteella organisaatio tähtää kohti menestystä. Organisaatiossa tuleekin syventyä tarkastelemaan, millainen perehdyttäminen on organisaation toiminnan kannalta parasta toteuttaa (Kupias & Peltola, 2009, 43). Perehdyttämisohjelman laajuuteen ja syvyyteen vaikuttavat Joen (2018) mukaan uuden työntekijän työtehtävät ja työsuhteen kesto. Joki (2018) kertoo, että pitkän työuran omaava työntekijä ei todennäköisesti tarvitse niin paljon tietoa esimerkiksi organisaation jäsenenä toimimisesta kuin lyhyemmän työuran omaava työntekijä. Mikäli perehdyttämiseen on käytettävissä vain rajallisesti aikaa esimerkiksi työntekijän lyhyen sijaisuuden vuoksi, on Joen (2018) mukaan perehdyttämisessä tuotava esille työskentelyyn liittyvä merkityksellisin informaatio. Edellä mainittujen syiden takia jokaisen työntekijän kohdalla tulisi arvioida, millainen perehdyttäminen tukee parhaiten juuri hänen tarpeitaan (Joki, 2018, 112–113).

Perehdyttämisen sisältö on lyhyesti sanottuna ne toimet, joiden kautta työntekijä pääsee alkuun omassa työssään sekä työntekijän osaamisen kehittämistoimet (Kupias & Peltola, 2009, 86). Lawsonin (2016) mukaan perehdyttämistä varten organisaatiossa tulee ensiksi tunnistaa se tietotaito, jota työntekijä tarvitsee työssään parhaan mahdollisen suorituksen saavuttamiseksi. Vasta tämän jälkeen on mahdollista määrittää se, millaista osaamista työntekijältä puuttuu (Lawson, 2016, luku 5). Perehdyttämisen ensiaskelena voikin olla esimerkiksi uuden työntekijän nykyisen ja puuttuvan osaamisen kartoittaminen (Kupias & Peltola, 2009, 43). Suunniteltaessa perehdyttämisprosessin rakennetta, voidaan organisaatiossa käyttää apuna aikataulujen jaottelemista segmentteihin esimerkiksi seuraavalla tavalla: ennen työntekijän ensimmäistä päivää, ensimmäinen päivä, ensimmäinen viikko, ensimmäinen kuukausi, ensimmäiset kolme kuukautta (Lawson, 2016, luku 1).

Teoksessaan Joki (2018) kertoo, että uuden työntekijän tullessa organisaatioon on vuorossa hänen vastaanottamisensa sekä keskustelu, johon sisältyy tutustuminen ja perehdyttämisohjelman

läpikäynti. Uudelle työntekijälle on tärkeää esitellä perehdyttämisohjelman lisäksi hänen toimenkuvansa suhteessa organisaation tavoitteiden saavuttamiseen (Joki, 2018, 112). Ketola (2010) esittää, että perehdyttäminen voidaan jakaa esimerkiksi seuraavalla tavalla: yleisperehdyttäminen ja varsinaisiin tehtäviin perehdyttäminen. Yleisperehdyttäminen pitää sisällään organisaatioon liittyvää tietoutta, kun taas varsinaisessa tehtäviin perehdyttämisessä keskitytään työntekijän uusiin työtehtäviin sopeuttamiseen (Ketola, 2010, 101–104). Joki (2018) on laatinut perehdyttämisen esimerkkitarkistuslistan, jossa eritellään perehdyttämiseen sisältyviä asioita. Osa-alueet Joki (2018) on listannut seuraavasti: organisaatio, sen toiminta, henkilöstö ja asiakkaat, organisaation fyysinen työympäristö, työajat ja työvuorot, palkka-asiat, turvallisuus- ja terveysasiat, työntekijän oma työskentely-ympäristö ja työtehtävät, koulutusmahdollisuudet, sisäinen tiedottaminen sekä mahdolliset muut asiat, kuten henkilöstöedut (Joki, 2018, 116).

Seuraavaksi siirrytään tarkastelemaan itse työtehtäviin perehdyttämistä, joka on merkityksellisin perehdyttämisen osa-alue työntekijän osaamisen ja asiantuntijuuden kehittymisen kannalta. Työtehtäväkohtaista osaamista suunniteltaessa on organisaatiossa otettava huomioon se, millaisen työhistorian omaava työntekijä uusissa työtehtävissä aloittaa eli onko hänellä aiempaa kokemusta tehtävistä, joissa hän aloittaa vai onko uusi työtehtävä työntekijän ensimmäinen kosketus kyseisenkaltaisiin työtehtäviin (Kupias & Peltola, 2009, 90). Ketolan (2010) mukaan uuden työntekijän päästessä työskentelemään varsinaisissa työtehtävissään on hänellä mahdollisuus keskittyä käytännönläheisesti uuden työnsä oppimiseen. Uusiin työtehtäviin perehtyessään perehdytettävällä olisi hyvä olla tukenaan hänen uuden tiiminsä jäsenet (Ketola, 2010, 104). Työtehtäväkohtaiseen osaamiseen voidaan nähdä kuuluvan muun muassa seuraavat osatekijät: omat tehtävät ja vastuualueet, oman työn tavoitteet ja laatu, yhteistyö muiden kanssa omaa tehtävää suoritettaessa, työssä tarvittavien laitteiden ja välineiden käyttö, työergonomia sekä työtehtävän riskitekijät (Joki, 2018, 116–118).

Perehdyttämisprosessiin kuuluu olennaisesti perehdyttämisen seuranta, jolla tarkoitetaan sitä, että perehdytettävän kanssa arvioidaan perehdyttämisen onnistumista ja sujumista sekä itse perehdyttämisprosessin toimivuutta (Joki, 2018, 121; Ketola, 2010, 112) Perehdyttämisen seurantakeskustelu antaa perehdytettävälle tunteen siitä, että hänen perehdyttämisprosessistaan ollaan oikeasti kiinnostuneita organisaatiossa (Joki, 2018, 121). Lisäksi perehdyttämisprosessin seuranta antaa organisaatiolle mahdollisuuden kehittää perehdyttämisprosessia seuraavia perehdyttämisiä varten (Ketola, 2010, 112). Mutta millaista hyvä perehdyttäminen oikeastaan on? Kupias ja Peltola (2009) kertovat, että hyvää perehdyttämistä voi kuvailla usealla eri tavalla. Perehdyttämisen voidaan nähdä onnistuneen, kun perehdytettävä saa kokonaisvaltaisen kuvan

organisaatiosta ja työstä, jossa hän työskentelee sekä perehdytettävä todella oppii. Hyvää perehdyttämisen prosessia voidaan kutsua myös vuorovaikutukselliseksi ja perehdytettävän tarpeiden mukaiseksi (Kupias & Peltola, 2009, 112). Ketolan (2010) mukaan muita tekijöitä, jotka edesauttavat toimivaa perehdyttämistä, ovat esimerkiksi se, että perehdyttämisen prosessi on tavoitteellinen ja hyvin suunniteltu. Lisäksi olisi tärkeää, että uudelle työntekijälle annettaisiin täysi tuki hänen aloittaessaan uudessa työtehtävässä (Ketola, 2010, 119).

5.2 Kehityskeskustelu

Teoksessaan Meretniemi (2012) määrittelee kehityskeskustelun tarkoittavan esimiehen ja työntekijän välistä ennalta sovittua keskustelutilannetta, joka käydään tietyn kaavan mukaisesti. Kehityskeskustelun avulla pyritään saamaan yhdistettyä niin organisaation kuin työntekijän päämäärät, toiminta ja kehittymistavoitteet (Meretniemi, 2012, 33). Kehityskeskustelun voidaan nähdä hyödyttävän tavalla tai toisella kaikkia organisaation jäseniä (Aarnikoivu, 2016, 97). Kehityskeskustelu voidaan toteuttaa organisaation kannalta sopivimmalla tavalla eikä siihen ole olemassa yhtä ainoa oikeaa toteuttamistapaa (Meretniemi, 2012, 33). Aarnikoivun (2016) mukaan kehityskeskustelu on organisaatiossa sekä oikeus että velvollisuus. Tämä tarkoittaa sitä, että jokaisen organisaation työntekijän tulisi saada käydä kehityskeskustelu oman lähiesimiehensä kanssa (Aarnikoivu, 2016, 97). Kehityskeskustelu on luonteeltaan avointa ja rakentavaa vuoropuhelua, jossa työntekijä ja hänen lähiesimiehensä pystyvät keskustelemaan organisaation arvoista, visiosta ja strategiasta sekä nykyisestä ja tulevasta työtilanteesta organisaatiossa (Meretniemi, 2012, 24; Ronthy-Östberg & Rosendahl, 2004, 94–95).

Eräs ehdoista sille, että organisaatiossa voidaan puhua kehityskeskustelusta, on Aarnikoivun (2016) mukaan keskustelun hyödyntäminen johtamisen ja henkilöstön kehittämisen välineenä. Muita kriteerejä kehityskeskustelulle ovat muun muassa se, että työntekijä käy kehityskeskustelun oman lähiesimiehensä kanssa, keskustelu toteutetaan säännönmukaisesti, keskustelu dokumentoidaan sekä keskustelun sisältö muodostuu päämäärien, tuloksen ja henkilökohtaisen kehittymisen osa-alueista (Aarnikoivu, 2016, 107). Riippuen kehityskeskustelun luonteesta voidaan siitä käyttää myös eri nimityksiä, joita ovat esimerkiksi tavoitekeskustelu, tuloskeskustelu, arviointikeskustelu, suunnittelukeskustelu, henkilösuhdekeskustelu ja työsuuhdekeskustelu (Meretniemi, 2012, 34).

Kehityskeskustelulla on useita erilaisia tavoitteita. Kehityskeskustelu tähtää työntekijän kehittymistarpeiden ja organisaation strategisten päämäärien yhdistämiseen (Ahonen & Fabritius,

2015). Kehityskeskustelun pääasiallisia tavoitteita ovat työntekijän erinomaiseen työsuorituksen pääseminen, työhyvinvoinnin edistäminen, työhön sitoutumisen lisääminen sekä se, että työntekijä pystyisi kehittämään työtään ja omaa ammattitaitoaan (Aarnikoivu, 2016, 13; Ronthy-Östberg & Rosendahl, 2004, 100). Meretniemi (2012) tuo teoksessaan esille, että kehityskeskustelun avulla esimies pystyy kartoittamaan omien työntekijöidensä senhetkisen tilan kokonaisuudessaan. Meretniemen (2012) mukaan kehityskeskustelun avulla esimies voi saada selville, mikäli työntekijöillä on sellaista osaamista, josta organisaatiossa ei olla tietoisia. Lisäksi kehityskeskustelussa esimies saa tietää, millaisia ajatuksia ja toiveita työntekijöillä on oman urakehityksensä suhteen (Meretniemi, 2012, 23). Aarnikoivu (2016) korostaa, että kehityskeskustelun prioriteettina on tulevat ajat eli kehityskeskustelu tähtää siihen, että tulevaisuudessa organisaatiossa voitaisiin saada aikaan onnistumisia ja organisaatio kykenisi saavuttamaan omat päämääränsä (Aarnikoivu, 2016, 95).

Kehityskeskustelu tulisi toteuttaa organisaatiossa esimiehen ja työntekijän välillä vähintään kerran vuodessa (Aarnikoivu, 2016, 89). Ronthy-Östberg ja Rosendahl (2004) kertovat teoksessaan, että kehityskeskustelu olisi hyvä pitää ainakin kaksi kertaa vuodessa, mutta useimmissa organisaatioissa kehityskeskustelu käydään kuitenkin vain kerran vuodessa. Mikäli kehityskeskustelu on mahdollista järjestää suhteellisen useasti, edesauttaa se Ronthy-Östbergin ja Rosendahlin (2004) mukaan organisaatiossa ja sen työntekijöissä tapahtuvaa edistymistä. Suunniteltaessa kehityskeskustelujen tiheyttä on tarpeellista huomioida sekä organisaation kehitysvaihe että työntekijöiden henkilökohtaiset tarpeet (Ronthy-Östberg & Rosendahl, 2004, 101). Kehityskeskustelun järjestäminen lähtee liikkeelle siitä, että esimies ja työntekijä sopivat kehityskeskustelun ajankohdan ja pitopaikan (Meretniemi, 2012, 65). Kehityskeskustelun pitämiseksi olisi hyvä varata aikaa suunnilleen 1,5–2 tuntia (Meretniemi, 2012, 69), josta käytettäisiin johdanto-osuuteen noin 5 minuuttia, varsinaiseen keskusteluun noin 45 minuuttia ja lopetukseen noin 10 minuuttia (Ronthy-Östberg & Rosendahl, 2004, 115).

Seuraavaksi siirrytään käsittelemään kehityskeskustelun rakennetta ja kulkua. Kehityskeskustelun voi aloittaa rennommalla keskustelulla, esimerkiksi kuulumisten vaihtamisella, mikäli se tuntuu tilanteeseen sopivalta (Ronthy-Östberg & Rosendahl, 2004, 114). Meretniemi (2012) esittää varsinaisen kehityskeskustelun muodostuvan seuraavista vaiheista. Ensimmäiseksi on hyvä käydä läpi työntekijän kehittymispolku, jonka jälkeen siirrytään tarkastelemaan työntekijän senhetkistä osaamista. Työntekijän osaamista kartoitettaessa tulisi Meretniemen (2012) mukaan ottaa huomioon niin koulutuksen, työkokemuksen kuin vapaa-ajan kautta kerrytetyt tiedot

ja taidot. Näiden vaiheiden jälkeen kehityskeskustelussa on tarpeen tarkastella työntekijän tulevaisuuden suunnitelmia ammatillisen kehittymisen kannalta sekä arvioida työntekijän nykyistä ja tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista (Meretniemi, 2012, 36).

Kehityskeskustelun lopuksi tulee tehdä päätös työntekijän osaamisen kehittämisen käytännön toteutuksesta (Meretniemi, 2012, 37). Viimeisin kehityskeskustelun vaihe on itsearvioinnin suorittaminen eli se, että työntekijä ja esimies arvioivat omaa toimintaansa keskustelutilanteessa (Aarnikoivu, 2016, 138). Meretniemen (2012) mukaan kehityskeskustelun arvioiminen on tärkeää siksi, että sen avulla kehityskeskustelun osapuolet pystyvät parantamaan omaa toimintaansa seuraavaa kehityskeskustelua varten. Halutessaan työntekijä ja esimies voivat arvioida kehityskeskustelua yhteistyössä heti sen päättymisen jälkeen (Meretniemi, 2012, 93). Aarnikoivun (2016) mukaan oman toiminnan arvioiminen saattaa olla haasteellista heti kehityskeskustelun jälkeen, minkä vuoksi itsearviointia saatetaan lykätä. Kehityskeskustelun ja itsearvioinnin tekemisen välillä ei kuitenkaan saisi olla liian pitkä aika, jotta kehityskeskustelutilanne olisi vielä jokseenkin tuoreessa muistissa molemmilla keskustelun osapuolilla (Aarnikoivu, 2016, 138).

Mikkola (2016) tuo väitöskirjassaan esille, että kehityskeskustelussa voidaan hyödyntää apuna esitäytettyä kehityskeskustelulomaketta tai itse kehityskeskustelutilanteen aikana täytettävää lomaketta. Mikkolan (2016) mukaan esitäytetty lomake mahdollistaa sen, ettei esimies ole keskustelutilanteessa niin dominoivassa roolissa. Kehityskeskustelussa täytettävä lomake puolestaan antaa esimiehelle mahdollisuuden johtaa kehityskeskustelutilannetta. Tästä voidaan tehdä se johtopäätös, että kehityskeskustelussa käytettävällä lomakkeella on vaikutusta siihen, millaisiksi esimiehen ja työntekijän roolit muotoutuvat keskustelutilanteen aikana (Mikkola, 2016, 56). Ronthy-Östberg ja Rosendahl (2004) kertovat, että kehityskeskustelu on mahdollista toteuttaa ryhmämuotoisena. Ryhmämuotoisen keskustelun tärkeimpinä etuina voidaan nähdä olevan ryhmän yhteisten epäkohtien huomaaminen ja ratkaiseminen sekä ryhmänhengen parantaminen. Ryhmäkehityskeskustelun ei kuitenkaan tule korvata yksilökehityskeskustelua eikä siinä tule olla osallisena yli kahdeksaa henkilöä (Ronthy-Östberg & Rosendahl, 2004, 150–152).

Mikäli kehityskeskustelu ei syystä tai toisesta onnistu, voi se valitettavasti vaikuttaa negatiivisesti niin työntekijän työpanokseen, sitoutumiseen kuin työhyvinvointiin (Aarnikoivu, 2016, 13–14). Seuraavaksi esittelen tekijöitä, jotka edesauttavat kehityskeskustelun toimivuutta. Aar-

nikoivu (2016) tuo esille, että kehityskeskustelun toteuttaminen tulisi liittää osaksi organisaation arkea, jotta kehityskeskustelusta saataisiin irti paras mahdollinen hyöty. Toinen tärkeä tekijä, joka parantaa kehityskeskustelujen toimivuutta, on luottamus esimiehen ja työntekijän välillä (Aarnikoivu, 2016, 15, 95). Kehityskeskustelu on luonteeltaan intensiivinen vuorovaikutustilanne (Meretniemi, 2012, 117). Nykypäivänä kehityskeskustelun toteuttamisessa korostetaan sitä, että sekä esimiehen että työntekijän tulisi toimia avoimina ja aktiivisina vuorovaikuttajina (Aarnikoivu, 2016, 98–99, 161).

Meretniemen (2012) mukaan avoimuuden ja aktiivisuuden ohella kehityskeskustelun molempien osapuolien tulisi muistaa keskittyä kuuntelemaan toisiaan keskustelun aikana. Toisen osapuolen kuuntelu saattaa unohtua, mikäli jompikumpi keskustelun osapuolista ei ole valmis joustamaan omista mielipiteistään ja näkemyksistään. Kehityskeskustelutilanteessa tulisikin muistaa kunnioittaa toista osapuolta ja hänen ehdotuksiaan (Meretniemi, 2012, 112–113). Aarnikoivun (2016) mukaan kehityskeskustelun tavoitteiden onnistumista edesauttaa se, että organisaation henkilöstölle tuodaan selkeästi esille kehityskeskustelun päämäärät. Lisäksi kehityskeskustelun toteuttaminen ilman liian tiukkoja standardeja on viisas ratkaisu (Aarnikoivu, 2016, 96–97). Olisi myös tärkeää, että niin esimies kuin työntekijä olisi kumpikin tahollaan valmistautunut kehityskeskustelutilanteeseen esimerkiksi pohtimalla sitä, millaisia asioita haluaa tuoda keskustelussa esille (Meretniemi, 2012, 67, 112).

5.3 Täydenniskoulutus

Täydenniskoulutuksella tarkoitetaan erilaisia oppimisen ja opiskelun muotoja, joiden avulla pyritään lisäämään osaamista (Koulutus.fi, 2020). Sinkkonen-Tolpin ja Viitanen (2005) mukaan täydenniskoulutuksella tähdätään siihen, että organisaatiossa pystytään pitämään yllä, kehittämään ja syventämään työntekijöiden osaamista. Täydenniskoulutuksen kautta saavutettava osaaminen voi olla niin yksittäisen työntekijän tietojen ja taitojen lisäämistä kuin organisaation yhteisen osaamisen lisäämistä (Sinkkonen-Tolppi & Viitanen, 2005). Myös Lehtola ja Wilen (2010) esittävät, että täydenniskoulutus on yksi keino pitää yllä ja kehittää ammattitaitoa. Lehtolan ja Wilenin (2010) tutkimukseen vastanneista henkilöistä 88,8 % oli sitä mieltä, että täydenniskoulutuksen avulla on mahdollista kehittää omaa ammattitaitoa (Lehtola & Wilen, 2010, 69). Edellä mainittujen hyötyjen lisäksi täydenniskoulutus mahdollistaa muun muassa uralla etenemisen, palkkatason nousemisen sekä motivoituneisuuden säilymisen (Koulutus.fi, 2020).

Se, millaista täydennyskoulutusta ihminen tarvitsee omalla urallaan, on riippuvaista hänen työtehtävistään ja osaamistasostaan (Heilmann, 2007). Täydennyskoulutuksen kautta voidaan kerjyttää useita eri osaamisen lajeja, joista esimerkkejä ovat itse työalaaan liittyvä osaaminen, pedagoginen osaaminen, kehittämisosaaminen ja työyhteisöosaaminen (Vilén & Salminen, 2016). Luonteeltaan täydennyskoulutus voi olla niin pidempikestoista koulutusta kuin lyhyempiä kursseja tai luentoja (Paloniemi, 2004, 78). Pääsääntöisesti täydennyskoulutukseen osallistuminen ei ole pakollista, mutta joissakin työtehtävissä voidaan edellyttää tiettyjen täydentävien opintojen suorittamista (Koulutus.fi, 2020). Organisaation henkilöstö voi osallistua koulutukseen, jonka järjestäjänä toimii organisaatio itse tai jokin ulkopuolinen taho (Paloniemi, 2004, 78). Kuitenkin useimmissa tapauksissa täydennyskoulutuksen järjestäjänä toimii yksityinen koulutuksen järjestäjä (Vilén & Salminen, 2016).

Manninen ja Luukannel (2008) kertovat, että vapaan sivistystyön laitoksilla eli muun muassa kansalaisopistoilla, työväenopistoilla, kansanopistoilla ja kesäyliopistoilla on merkityksellinen rooli elinikäisen oppimisen valmiuksien lisääjänä ja periaatteiden toteuttajana. Kaikissa vapaan sivistystyön laitoksissa organisaatioiden työntekijöiden on mahdollista kehittää omaa ammatillista osaamistaan, mutta eritoten kansanopistoissa ja kesäyliopistoissa opiskelevien ihmisten opiskelun tavoitteena on ammatillisen hyödyn saavuttaminen (Manninen & Luukannel, 2008, 37, 65–67). Täydennyskoulutuksen tyyppejä ja muotoja ovat esimerkiksi avoin koulutus, räätälöity koulutus, verkkokurssit, avoimen yliopiston tai avoimen ammattikorkeakoulun opinnot, ammatillinen täydennyskoulutus, kesäyliopistojen koulutustarjonta, kansalais- ja työväenopistojen kurssit sekä omaehtoinen opiskelu (Koulutus.fi, 2020). Valtioneuvoston (2020) julkaisussa tuodaan esille, että kaikilla koulutusasteilla on tarjolla koulutusta, joka sopii hyvin työikäisten tarpeisiin eli ammatillisen osaamisen parantamiseksi. Vuonna 2020 pääosin työikäisille tarkoitettuihin koulutusmuotoihin oli varattu varoja yhteensä noin 460 miljoonaa euroa (Valtioneuvosto, 2020, 27).

Täydennyskoulutukseen osallistuminen on pääsääntöisesti maksullista, mutta sen suorittamiseen voi saada tukea esimerkiksi omalta työnantajalta (Koulutus.fi, 2020). Olisi tärkeää, että kaikissa organisaatioissa alettaisiin investoida entistä enemmän henkilöstön täydennyskoulutukseen (Ruohotie, 2002, 22). Paloniemi (2004) tuo esille väitöskirjassaan, että organisaation johdon tulisi antaa henkilöstölleen mahdollisuuksia osallistua täydennyskoulutukseen. Kuitenkin yhtä tärkeää olisi myös henkilöstön oma-aloitteinen asenne täydennyskoulutukseen osallistumista kohtaan. Paloniemen (2004) mukaan organisaation johdon ja henkilöstön yhteistyö täy-

dennyskoulutusmahdollisuuksia suunniteltaessa edesauttaa sitä, että koulutustarpeet ja koulutustarjonta saadaan yhteensopiviksi (Paloniemi, 2004, 78). Jotta ihminen pystyy päivittämään omaa osaamistaan työelämän tarpeita vastaaviksi, tulisi täydennyskoulutuksen järjestäjien olla ajan tasalla työelämän vaatimuksista (Heilmann, 2007). Donald Kirkpatrick ja James Kirkpatrick (2006) kertovat oppimisen tarkoittavan sitä, että yksilöt muuttavat asenteitaan, parantavat tietojaan tai lisäävät taitojaan jonkin asian suhteen. Nimenomaan erilaisten koulutusohjelmien kautta voidaan saavuttaa edellä mainittuja tuloksia. Jotta hyvien tulosten saavuttaminen olisi mahdollista koulutusohjelmien kautta, täytyy koulutusohjelmien tehokkuutta muistaa arvioida (Kirkpatrick, D. & Kirkpatrick, J., 2006, 3, 22).

5.4 Henkilökierto

Henkilökierto on henkilöstön kehittämismenetelmä, jossa organisaation työntekijä siirtyy määräjäksi toiseen tehtävään (Kupiainen ym., 2011, 35; Valtiovarainministeriö, 2012, 8). Henkilökierrosta voidaan käyttää muitakin nimikkeitä, joista esimerkkejä ovat tehtäväkierto ja työkierto (Valtiovarainministeriö, 2012, 8). Hodgsonin, Al Shehhiin ja Al-Marzouqin (2014) artikkelissa esitetään, että Jorgensenin (2005) mukaan henkilökierron tarkoituksena on se, että työntekijä oppii uusia tietoja ja taitoja (viitattu lähteessä Hodgson, Al Shehhi & Al-Marzouqi, 2014) eli hänen osaamisestaan tulee monipuolisempi (Kokko ym., 2000, 56). Edellä mainittujen asioiden ohella henkilökierto on keino lisätä henkilökiertoon osallistuvan työntekijän käsityksiä toisten työntekijöiden työstä (Syrjäaho, 2008, 106). Lisäksi henkilökierto on yksi niistä keinoista, joiden kautta voidaan edistää tiedon jakamista organisaatiossa (Stenberg, 2012, 234). Henkilökiertoon osallistuminen on luonteeltaan vapaaehtoisuuteen perustuvaa toimintaa (Valtiovarainministeriö, 2012, 8) ja henkilökierron kautta saavutettujen oppien jakaminen ei saisi olla pakollista työntekijälle (Syrjäaho, 2008, 106)

Hodgson, Al Shehhi ja Al-Marzouqi kertovat (2014) artikkelissaan, että henkilökierrosta seuraa useita myönteisiä vaikutuksia työntekijän kannalta. Ensinnäkin henkilökierron vaikutuksesta työntekijän tiedot lisääntyvät ja hän kykenee suoriutumaan työtehtävistään paremmin (Hodgson, Al-Shehhi & Al-Marzouqi, 2014). Henkilökierron kautta tapahtuva työntekijän osaamisen vahvistaminen edesauttaa työntekijän mahdollisuutta edetä omalla urallaan (Hodgson, Al-Shehhi & Al-Marzouqi, 2014; Valtiovarainministeriö, 2012, 9–10). Lisäksi henkilökierto lisää työntekijän työssä jaksamista, työhyvinvointia, työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä (Al-Roo-

medy, 2019; Valtiovarainministeriö, 2012, 9–10). Edellä mainittujen seikkojen ohella henkilökierron ansiosta on mahdollista vähentää työuupumusta (Al-Roomedy, 2019). Valtiovarainministeriön (2012) julkaisussa korostetaan, että henkilökierron vaikutuksesta työntekijä kykenee lisäämään omaa asiantuntijuuttaan. Asiantuntijuuden lisääntyminen voi olla esimerkiksi uuden menetelmän oppimista, uuden työkalun käyttämisen oppimista tai asiantuntijan oman erikoisalan tietämyksen parantamista (Valtiovarainministeriö, 2012, 16).

Valtiovarainministeriön (2012) julkaisussa tuodaan esille henkilökierron toteuttamismuodot, jotka ovat organisaation sisäinen henkilökierto ja henkilökierto toiseen organisaatioon. Organisaation sisäinen henkilökierto viittaa siihen, että työntekijä vaihtaa työtehtäväänsä organisaatioyksikön sisällä tai siirtyy työskentelemään toiseen yksikköön organisaatiossa. Henkilökierto toiseen organisaatioon puolestaan tarkoittaa Valtiovarainministeriön (2012) julkaisun mukaan sitä, että työntekijä siirtyy työskentelemään johonkin toiseen organisaatioon. Edellä mainittujen toteutusmuotojen lisäksi henkilökierto on mahdollista toteuttaa kansainvälisenä, jolloin työntekijä siirtyy työskentelemään nykyisen työnantajaorganisaationsa ulkomaisen yhteistyökumppanin palvelukseen tai hakeutuu työntekijävaihtoon ulkomaille (Valtiovarainministeriö, 2012, 13–15).

Ympäristö, jossa osaamisen kehittämistä pidetään myönteisenä asiana, tukee henkilökierron onnistumista (Kokko ym., 2000, 56). Valtiovarainministeriön (2012) julkaisussa kerrotaan, että henkilökierron toteuttamisessa tärkeässä roolissa on esimies. Tästä syystä esimiehellä tulisi olla riittävästi tietoa henkilöstön liikkuvuuden merkityksestä ja keinoista. Jotta henkilökierto voi onnistua, tulisi Valtiovarainministeriön (2012) julkaisun mukaan henkilökierron olla osana organisaation strategiaa. Lisäksi henkilökierrolle tulisi varata riittävästi resursseja käytettäväksi. Luonteeltaan henkilökierto voi olla joko lyhytkestoista tai pitempiketoista. Olennaista henkilökierron prosessissa on myös se, että henkilökiertoon hakeutuvalla työntekijällä tulisi olla vahva oman organisaationsa ja oman työskentelyalansa tuntemus (Valtiovarainministeriö, 2012, 9–12, 19).

Valtiovarainministeriön (2012) julkaisussa esitetään henkilökierto-prosessin vaiheet, jotka ovat henkilökiertoon hakeutuminen, henkilökierron suunnitteleminen, itse henkilökiertojakso ja palaaminen henkilökierrosta omaan työtehtävään. Ensimmäinen vaihe eli henkilökiertoon hakeutumisen vaihe pitää Valtiovarainministeriön (2012) julkaisun mukaan sisällään aloitteen teon henkilökiertoon hakeutumisesta. Aloitteen tekijänä voi olla työntekijä itse, työntekijän esimies tai jokin muu taho organisaatiossa. Valtiovarainministeriön (2012) julkaisussa kerrotaan, että

työntekijän ja esimiehen välisissä kehityskeskusteluissa tulisi säännöllisesti ottaa puheeksi työntekijän mahdollisuus henkilökiertoon. Henkilökierron suunnitteluvaiheessa tulee tehdä selväksi henkilökierron tavoitteet, kesto ja ajankohta (Valtiovarainministeriö, 2012, 17–22). Syrjäähön (2008) mukaan työntekijöiden kiinnostusta henkilökiertoa kohtaan saattaa heikentää se, että työntekijät ovat kiintyneet senhetkiseen työnkuvaansa. Henkilökiertoon osallistuminen siis vaikuttaa työntekijöiden mielestä turhan suurelta muutokselta, vaikka he ymmärtävätkin sen hyödyt (Syrjäaho, 2008, 106–108).

Se, millä tavoin esimies suhtautuu henkilökiertoon, vaikuttaa osaltaan siihen, ovatko työntekijät kiinnostuneita henkilökiertoon osallistumisesta (Syrjäaho, 2008, 107). Valtiovarainministeriön (2012) julkaisun mukaan olisi merkityksellistä, että esimies pyrkisi pitämään työntekijöiden käsitykset henkilökierrosta oikeanlaisina ja tarpeen mukaan kannustaisi työntekijöitään liikkuvuuteen. Työntekijät saattavat olla huolissaan henkilökierron vaikutuksesta esimerkiksi palkkaan tai nykyisen työsuhteen antamiin etuuksiin. Vaikka henkilökierrosta seuraa useita positiivisia vaikutuksia, tulee esimiehen muistaa arvioida työntekijän sopivuutta henkilökiertoon osallistumiseen tapauskohtaisesti (Valtiovarainministeriö, 2012, 19).

Valtiovarainministeriön (2012) julkaisun mukaan itse henkilökiertojaksoa varten on tarpeellista suunnitella se, kuka toimii henkilökiertoon osallistuvan työntekijän tukihenkilönä. Työntekijän paluuta omaan rooliinsa kannattaa suunnitella jo henkilökiertojakson aikana, jotta paluu onnistuisi mahdollisimman sujuvasti. Mikäli henkilökierto joudutaan jostakin syystä keskeyttämään ennaikaisesti, olisi hyvä, että ennen keskeyttämispäätöksen tekemistä henkilökierron osapuolet keskustelisivat tilanteesta yhdessä. Valtiovarainministeriön (2012) julkaisussa kerrotaan, että keskeyttämispäätöksen taustalla voivat olla esimerkiksi muutokset työnkuvassa tai henkilökiertoon osallistuvan työntekijän henkilökohtaiseen elämään liittyvä tilanne. Oleellista henkilökiertojakson jälkeen on Valtiovarainministeriön (2012) julkaisun mukaan se, että henkilökiertoon osallistunut työntekijä pääsisi halutessaan jakamaan uutta osaamistaan myös organisaation muille työntekijöille. Henkilökierron jälkeen onkin suositeltavaa järjestää palautekeskustelu, jossa työntekijän oppimien tietojen ja taitojen jakaminen onnistuu matalalla kynnyksellä (Valtiovarainministeriö, 2012, 25, 27).

5.5 Mentorointi

Ajatus mentoroinnista juurtuu vahvasti yleiseen uskoon siitä, että nuorella olisi hyvä olla läheinen suhde johonkin huolehtivaan vanhempaan ihmiseen, muuhun kuin omaan vanhempaan,

joka osaisi opettaa ja neuvoa häntä (Hamilton, M., Hamilton, S. & Rhodes, 2002). Isotalo (2010) kertoo, että mentorointia alettiin käyttää Suomessa henkilöstön kehittämisen menetelmänä organisaatioissa jo 1970-luvulla. Tietous mentoroinnista ja sen hyödyntämismahdollisuuksista levisi edelleen erityisesti 1980-luvulla (Isotalo, 2010, 7). Väitöskirjassaan Karjalainen (2010) määrittelee mentoroinnin olevan henkilöstön osaamisen kehittämisen menetelmä, joka pyrkii tukemaan työntekijän ammatillista kehittymistä. Tämän lisäksi mentoroinnin kautta työntekijän on mahdollista saada psyykkistä ja sosiaalista tukea (Karjalainen, 2010, 30). Mentorointi sopii loistavasti myös ammattitaidon ja hiljaisen tiedon siirtämiseen organisaatiossa työntekijöiden keskuudessa (Isotalo, 2010, 11, 28; Karjalainen, 2010, 34). Mentorointi mielletään vahvasti esimiesten ja asiantuntijoiden osaamisen kehittämisen menetelmäksi (Kaartinen, 2011, 19).

Mentorin määritellään olevan neuvonantaja, opettaja sekä vanhempi ja kokeneempi henkilö, joka antaa tukea kokemattomammalle henkilölle (Hamilton, M., Hamilton S. & Rhodes, 2002; Isotalo, 2010, 7; Kaartinen, 2011, 18). Aktori-käsitteellä puolestaan tarkoitetaan mentoroitavaa (Isotalo, 2010, 30). Mentori voi työskennellä Kaartisen (2011) mukaan aktorin kanssa samassa organisaatiossa tai tulla jostakin ulkopuolisesta organisaatiosta. On kuitenkin olemassa periaate, jonka mukaan esimies ei voi toimia oman työyhteisönsä jäsenen mentorina (Kaartinen, 2011, 19). Mary Hamilton, Stephen Hamilton ja Rhodes (2002) kertovat, että mentorin tarkoituksena on pyrkiä edistämään nuoremman henkilön osaamista erilaisissa taidoissa ja tehtävissä, joissa mentori itse on jo taitava. Mentorointia voidaan suorittaa muun muassa esittelyiden, opetuksen, haastamisen ja rohkaisun kautta (Hamilton, M., Hamilton, S. & Rhodes, 2002). Tuen antaminen tapahtuu tavallisesti kahdenkeskisessä keskustelussa (Kaartinen, 2011, 18–19). Isotalo (2010) esittää, että mentorointi on mahdollista toteuttaa ryhmämentorointina. Ryhmämentorointia ei tavallisesti toteuta yksistään, vaan sitä hyödynnetään kahdenkeskisen mentoroinnin rinnalla. Ryhmämentoroinnissa ryhmän koko vaihtelee viidestä kuuteen henkilöön, jolloin jokainen ryhmän jäsen pystyy saamaan tarpeeksi aikaa. Ryhmämentoroinnissa voidaan hyödyntää niin yhden kuin useamman mentorin taktiikkaa (Isotalo, 2010, 28–29).

Mentoroinnissa on Kaartisen (2011) mukaan yleisiä periaatteita ja käytäntöjä. Yleensä mentorointisuhde kestää keskimäärin puolesta vuodesta vuoteen, jonka aikana mentori ja aktori tapaavat toisensa kerran kuukaudessa suunnilleen pari tuntia kerrallaan. Ennen mentorointitapaamista aktori tuo mentorilleen esille asioita, joita hän haluaisi tapaamisella käydä läpi. Kun käytävät asiat tuodaan etukäteen esille, sekä mentori että aktori pystyvät valmistautumaan tapaamiseen (Kaartinen, 2011, 19). Koska mentoroinnin tavoitteena on tukea aktorin kehittymistä

urallaan, tulisi aktorin olla itse tietoinen omasta nykyisestä osaamisestaan ja osaamistavoitteistaan sekä toimia mentorointisuhteessa aktiivisessa roolissa (Kaartinen, 2011, 19; Karjalainen, 2010, 78). Karjalainen (2010) esittää väitöskirjassaan ammattilaisten näkemyksiä mentoroinnista. Ammattilaisten mukaan mentorointiin kuuluu vahvasti tavoitteellisuus. Tavoitteellisuus antaa mentoroinnille merkityksen erottaen sen muista ohjaus- ja tukitoimenpiteistä. Karjalainen (2010) jatkaa, että mentoroinnin tavoitteiden asettaminen on ensisijaisesti aktorin vastuulla. Kuitenkin myös mentori voi asettaa mentoroinnille tavoitteita. Mentorin asettamat tavoitteet ovat hyödyksi tilanteessa, jossa aktori asettaa mentoroinnille turhan suppeita tavoitteita. Kokeneella mentorilla nimittäin voi olla hyviä vinkkejä aktorille siitä, mitkä asiat voivat tukea hänen osaamisensa kehittymistä (Karjalainen, 2010, 77–79).

Mentori toimii aktorille sekä oppimisen lähteenä että itsetunnon ja työidentiteetin kehittäjänä (Allen ym., 2004). Kokeneemman ihmisen mentoroidessa kokemattomampaa työpaikalla on pääprioriteettina Mary Hamiltonin, Stephen Hamiltonin ja Rhodesin (2002) mukaan työn tekemisen oppiminen. Artikkelin kirjoittajat (2002) esittävät, että mentorin tehtävä on opettaa aktorille se, miten työ tehdään oikealla tavalla. Teknisellä pätevyydellä viitataan työn menettelytapojen hallintaan sekä niiden peruseriaatteiden ja peruskäsitteiden ymmärtämiseen, jotka ovat menettelytapojen taustalla. Muita raportoituja teknisen pätevyyden taitoja ovat heidän mukaansa (2002) esimerkiksi tuottavuus- ja turvallisuusstandardien täyttäminen sekä työtehtävien organisointi. Lisäksi mentorointisuhteessa mentori voi opettaa aktoria toimimaan organisaatiossa. Organisaatiossa toimimiseen liittyviä taitoja ovat muun muassa kyky kommunikoida, kyky työskennellä tehokkaasti erilaisten ihmisten kanssa sekä kyky olla luotettava ja rehellinen (Hamilton, M., Hamilton, S. & Rhodes, 2002).

Mentorin toisena päätehtävänä on Mary Hamiltonin, Stephen Hamiltonin ja Rhodesin (2002) mukaan opettaa aktorille työpaikalla toimeen tulemistä. Työnantajat väittävät, että niille henkilöille, jotka ovat osoittaneet henkilökohtaisen ja sosiaalisen osaamisen, voidaan kouluttaa teknisiä taitoja. Nuorille työntekijöille onkin tarpeellista opettaa henkilökohtaisen ja sosiaalisen osaamisen taitoja, sillä niitä tarvitaan kaikissa työpaikoissa (Hamilton, M., Hamilton, S. & Rhodes, 2002). Lisäksi aktori voi oppia mentoriltaan vastuun ottamista jatkuvasta oppimisesta, itsevarmuuden lisäämisestä sekä uran suunnittelemisesta ja urakehityksen mahdollisuuksista (Hamilton, M., Hamilton, S. & Rhodes, 2002; Karjalainen, 2010, 78)

Mentoroinnilla on tutkitusti myönteisiä vaikutuksia aktorin työuraa ajatellen. Allen kollegoineen (2004) kertoo artikkelissaan, että mentorointiin osallistuneet henkilöt saavuttivat parempia

tuloksia urallaan kuin ne henkilöt, jotka eivät osallistuneet mentorointiin. Heidän tutkimuksensa (2004) mukaan mentorointiin osallistuneet henkilöt olivat tyytyväisempiä uraansa, uskoi-
vat urallaan etenemisen mahdollisuuksiin sekä sitoutuivat uraansa todennäköisemmin kuin
mentorointiin osallistumatta jättäneet henkilöt. Lisäksi mentorointiin osallistuminen vaikutti
myönteisesti palkkatasoon sekä työtyytyväisyyteen (Allen ym., 2004). Väitöskirjassaan Karja-
lainen (2010) korostaa mentorointisuhteen edesauttavan sekä mentorin että aktorin oppimista
ja kehittymistä. Jotta mentorointisuhteessa voi tapahtua molemminpuolista oppimista ja kehit-
tymistä, tulee kummankin osapuolen aktiivisesti jakaa omia ajatuksiaan. Yksi merkityksellinen
tekijä mentorointisuhteen onnistumiselle ja toimivuudelle on luottamussuhde mentorin ja akto-
rin välillä (Karjalainen, 2010, 85, 87).

6 Johtopäätökset

Kandidaatintutkielmani tarkoituksena oli selvittää kirjallisuuden avulla sitä, millaisten menetelmien kautta asiantuntijaorganisaatioissa on mahdollista kehittää henkilöstön osaamista. Seuraavaksi tulen tarkastelemaan tuloksia, joita olen saanut asettamaani tutkimuskysymykseen, joka tutkielmassani on: Millaisten erilaisten konkreettisten menetelmien kautta asiantuntijaorganisaation henkilöstön osaamista voidaan kehittää? Aluksi on tarpeellista palata asiantuntijuuden määritelmään. Oman alansa asiantuntija ymmärtää alansa perusteellisesti eli hänellä on tietoutta, jota hän pystyy soveltamaan ratkaistakseen asiantuntemusalueensa ongelmia (Kuronen-Mattila ym., 2012, 9). Asiantuntijuus ei säily pitkään (Heilmann, 2007), jonka takia sitä on tarpeellista uudistaa. Osaamisen kehittämisen myötä varmistetaan, että asiantuntijaorganisaation työntekijöillä on tarvittava osaaminen työnsä menestyksekkääseen hoitamiseen. Tutkielmani kautta on selvinnyt, että asiantuntijaorganisaation henkilöstön osaamisen kehittämiseen on käytössä useita erilaisia menetelmiä.

Perehdyttämisen tavoitteina on sopeuttaa työntekijä uuteen työhönsä, saada työntekijä selviämään omista uusista työtehtävistään sekä kehittää työntekijän osaamista (Joki, 2018, 111; Kupias & Peltola, 2009, 86). Työntekijän aloittaessa uudessa työssä on perehdyttäminen ensimmäinen askel, jonka avulla työntekijän osaamista voidaan kehittää. Hyvin toteutettu perehdyttäminen hyödyttää sekä organisaatiota että sen henkilöstöä (Lawson, 2016, luku 1). Perehdyttämisohjelma tulee tehdä yksilöllisesti siten, että se tukee oikealla tavalla uudessa työssä aloitettavaa työntekijää eli perehdyttämisohjelmaa laatiessa tulee ottaa huomioon esimerkiksi työntekijän aiempi työkokemus (Joki, 2018, 112–113; Kupias & Peltola, 2009, 90). Suunniteltaessa työntekijän perehdyttämisohjelmaa tulee tehdä osaamisen kartoitus eli selvittää, millainen työntekijän nykyhetken osaaminen on (Kupias & Peltola, 2009, 43). Ilman osaamisen kartoittamisen tekemistä perehdyttäminen ei välttämättä vastaa työntekijän tarpeita. Jotta perehdyttämisen kautta pystytään todella kehittämään työntekijän osaamista, tulisi perehdyttämisohjelman keskittyä niihin asioihin, joissa työntekijä ei vielä ole riittävän ammattitaitoinen. Olisikin olennaista, että perehdyttämisprosessi suunniteltaisiin huolellisesti.

Kehityskeskustelu on esimiehen ja työntekijän välinen vuorovaikutuksellinen keskustelutilanne, jossa käydään läpi esimerkiksi organisaation nykytilannetta ja tulevaisuuden tavoitteita, työntekijän tämänhetkistä ja tulevaa työtilannetta sekä työntekijän mahdollisuuksia päästä kehittämään omaa osaamistaan (Meretniemi, 2012, 24, 33; Ronthy-Östberg & Rosendahl, 2004,

94–95). Kehityskeskustelun kautta esimiehen tulisi selvittää se, mikä on hänen alaistensa tämänhetkinen osaaminen ja millä tavalla osaamista kannattaisi kehittää (Meretniemi, 2012, 23). Kehityskeskustelu on se tilanne, jossa tehdään osaamisen kartoittamista ja lopulta päätös osaamisen kehittämisen toimenpiteistä. Kehityskeskustelun onnistumisen kannalta merkityksellistä olisi muun muassa luottamus esimiehen ja alaisen välillä sekä se, että kumpikin osapuoli osallistuisi keskusteluun aktiivisesti (Aarnikoivu, 2016, 15, 96; Meretniemi, 2012, 117). Kun kumpikin keskustelun osapuoli tuo avoimesti esille omia ajatuksiaan osaamisen kehittämisestä, saadaan todennäköisesti aikaan parhaat mahdolliset ratkaisut työntekijän asiantuntijuuden lisäämiseksi. Kehityskeskustelussa aktiivisuuden ohella on tärkeää myös keskittyä kuuntelemaan sitä, mitä toisella keskustelun osapuolella on sanottavanaan (Meretniemi, 2012, 112–113). Mikäli osapuolet eivät kuuntele toisiaan, on yhteisymmärryksessä tehtyjen päätösten tekeminen lähes mahdotonta.

Täydenniskoulutus on osaamisen kehittämisen menetelmä, jonka tarkoituksena on lisätä työntekijän tietotaitoa, jolloin hänen ammattitaitonsa kehittyy (Lehtola & Wilen, 2010, 69; Sinkkonen-Tolppi & Viitanen, 2005). Täydenniskoulutus voi olla luonteeltaan muun muassa verkkokursseja, avoimia korkeakouluopintoja tai omaehtoista opiskelua (Koulutus.fi, 2020). Myös kansalaisopistot, työväenopistot ja kansanopistot järjestävät koulutusta, joka sopii hyvin asiantuntijuuden lisäämiseen (Manninen & Luukannel, 2008, 65–67). Työntekijä siis opiskelee valittua teemaa, joka lisää hänen osaamistaan omalla työskentelyalallaan. Täydenniskoulutusta valittaessa on erittäin tärkeää ottaa huomioon työntekijän työnkuva ja osaamistaso, jotta hän saisi itselleen mahdollisimman sopivaa koulutusta (Heilmann, 2007). Sopivaa täydenniskoulutusmuotoa valittaessa kannattaa esimerkiksi pohtia, onko opiskeltava tema parempi opiskella itsenäisesti vai toisen ihmisen ohjaamana.

Henkilökierrolla tarkoitetaan sitä, että työntekijä siirtyy ennalta päätetyksi ajaksi suorittamaan toista työtehtävää joko työskentelemänsä organisaation sisällä tai jossakin toisessa organisaatiossa kartuttaakseen osaamistaan (Hodgson, Al-Shehhi & Al-Marzouqi, 2014; Valtiovarainministeriö, 2012, 8, 13). Henkilökierron seurauksena tapahtuva asiantuntijuuden lisääntyminen näkyy käytännössä esimerkiksi uuden menetelmän hallitsemisena, uuden työkalun hallitsemisena tai erityisasiantuntemusalan tietouden lisääntymisenä (Valtiovarainministeriö, 2012, 16). Uusiin työtehtäviin siirtyminen antaa työntekijälle paljon uusia näkökulmia, jotka kasvattavat hänen osaamisalaansa. Lisäksi työtehtävien vaihtuminen vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointiin (Al-Roomedy, 2019; Valtiovarainministeriö, 2012, 9–10). Työntekijän voidessa hyvin on hänellä voimavaroja kehittää omaa asiantuntijuuttaan. Henkilökierto on suunniteltava hyvin

etukäteen esimerkiksi tavoitteiden ja ajankohdan osalta eikä työntekijän henkilökiertoon osallistumisen jälkeen tulisi unohtaa palautekeskustelun pitämistä, jossa työntekijä voi jakaa organisaation muille työntekijöille oppimiaan asioita (Valtiovarainministeriö, 2012, 17–21, 25, 27). Mikäli henkilökierrolle ei aseteta kunnollisia tavoitteita, voivat sen hyödyt valitettavasti laskea merkittävästi.

Mentorointi on työntekijän ammatillisen kehittymisen parantamiseen tähtäävä osaamisen kehittämisen menetelmä, jossa kokeneempi työntekijä eli mentori opettaa ja neuvoo kokemattomampaa työntekijää eli aktoria (Hamilton, M., Hamilton, S. & Rhodes, 2002; Karjalainen, 2010, 30). Mentorointi sopii erityisen hyvin asiantuntijatehtävissä työskenteleville (Kaartinen, 2011, 18–19). Asiantuntijuuden kehittymistä nimittäin tukee se, että kokemattomampi työntekijä saa tukea työhönsä sellaiselta oman alansa työntekijältä, joka on erittäin kokenut asiantuntija. Käytännössä mentorointi tapahtuu esimerkiksi siten, että kokeneempi työntekijä, opettaa, haastaa ja rohkaisee kokemattomampaa työntekijää, joiden vaikutuksesta osaamisen kehittäminen mahdollistuu (Hamilton, M., Hamilton, S. & Rhodes, 2002). Kuten edellä osoitetaan, mentoroinnissa pystytään hyödyntämään monenlaisia tapoja asiantuntijuuden syventämiseksi. Edellytyksiä mentoroinnin toimivuudelle ovat muun muassa aktorin tietoisuus omasta osaamisestaan ja osaamisen kehittämistarpeistaan, tavoitteiden asettaminen, molemminpuolinen aktiivisuus mentorointisuhteessa sekä aktorin ja mentorin välinen luottamus (Karjalainen, 2010, 77–79, 85, 87).

Yhteenvedona totean, että esittelemäni organisaation henkilöstön osaamisen kehittämisen menetelmät sopivat kaikki mainiosti asiantuntijuuden parantamiseen. Esittelemäni menetelmät ovat yhteydessä toisiinsa esimerkiksi seuraavilla tavoilla. Kehityskeskustelussa esimies ja työntekijä pohtivat sitä, millaisia toimenpiteitä valitaan työntekijän osaamisen kartuttamiseksi. Puolestaan täydennyskoulutukseen osallistunut työntekijä voisi hyötyä merkittävästi mentorista, joka auttaisi häntä soveltamaan koulutuksen kautta saatuja tietoja käytäntöön. Osaamisen kehittämisen menetelmiä on mahdollista hyödyntää sekä toinen toisensa jälkeen että tarvittaessa samanaikaisesti. Vaikka tutkielmassa esittelemissäni menetelmissä on yhtäläisyyksiä, on niistä jokaisella silti yksilölliset piirteensä. Tämän takia on arvioitava jokaisen työntekijän kohdalla, mikä osaamisen kehittämisen menetelmä tukee parhaiten juuri hänen tarpeitaan. Olisi myös erittäin olennaista, että sekä organisaation johto että työntekijät suhtautuisivat myönteisellä asenteella osaamisen kehittämisen toimenpiteisiin.

7 Pohdinta

Tutkielmani tavoitteena oli antaa tietoutta ihmisille siitä, miksi organisaation henkilöstön osaamisen kehittäminen on merkityksellistä ja millaisin menetelmin osaamista voidaan käytännössä kehittää. Koen onnistuneeni tässä tavoitteessa hyvin, sillä tutkielmassani on perusteltu kattavasti kirjallisuuden perusteella, mitä hyötyjä osaamisen kehittäminen tarjoaa ja millaiset keinot ovat tehokkaita osaamisen kehittämiseen. Osaamisen kehittämisestä organisaatioissa on jo olemassa paljon tutkimustietoa, joten mielestäni kirjallisuuskatsauksen valitseminen tiedonhankinnan menetelmäksi oli hyvä ratkaisu. Kirjallisuuskatsaus oli sopiva menetelmä myös sen kannalta, että tutkielmani tavoitteena oli saada mahdollisimman laaja käsitys tutkittavasta aiheesta aiempien tutkimusten perusteella.

Mielestäni olisi todella tärkeää, että osaamisen kehittäminen nähtäisiin myönteisenä prosessina niin organisaation kuin työntekijän näkökulmasta. Mikäli ympäristö tarjoaa yksilölle mahdollisuuksia, tukea ja haasteita, pyrkii yksilö kehittymään (Ruohotie, 2002, 59). Mielestäni edellä esittämästäni Ruohotien (2002) ajatuksesta käy todella hyvin ilmi se, minkä takia organisaation tulisi tehdä konkreettisia toimenpiteitä henkilöstönsä osaamisen kehittämiseksi. Tämän lisäksi olisi olennaista, että organisaation henkilöstö toimisi aktiivisesti syventääkseen omaa osaamistaan. Ruohotie (2002) kertoo, että yksilön on mahdollista säädellä oppimiseen ja opiskeluun liittyviä tekijöitä tahdonalaisesti. Yksilö voi itse esimerkiksi asettaa opiskelulle tavoitteita sekä valita, millaisella panostuksella hän suhtautuu opiskeltavaan asiaan (Ruohotie, 2002, 84–86). Osaamisen kehittämisen kautta voidaan saada aikaan hyviä tuloksia, kun sekä organisaation johto että henkilöstö ovat halukkaita panostamaan omalta osaltaan kehittämistoimenpiteisiin.

Osaamisen kehittämisen tulisi olla organisaatiossa tarkoituksellista ja hyvin suunniteltua toimintaa (Kupiainen ym., 2011, 29). Seppänen-Järvelän ja Juthin (2003) mukaan osaamisenäkökulman huomioon ottaminen organisaation arkisessa toiminnassa tarkoittaa sitä, että organisaatiossa sitoudutaan pitkäkestoiseen oppimisprosessiin (Seppänen-Järvelä & Juth, 2003). Mikäli osaamisen kehittämistä ei ole sitoutettu organisaation arkiseen toimintaan, on osaamisen kehittämisen toimet helpompaa jättää tekemättä. Mikäli taas osaamisen kehittäminen on asetettu osaksi organisaation strategiaa, on osaamisen kehittämisen menetelmien hyödyntäminen osana organisaation päämäärien saavuttamista luonnollinen osa organisaation toimintaa. Organisaation strategia nimittäin antaa perustan organisaation osaamistavoitteille (Syrjäaho, 2008, 40).

Ihanteellista olisi, mikäli työntekijän mahdollisuudet kehittyä työssään kestäisivät koko hänen työuransa ajan (Ruohotie, 2002, 49). Tämän ajatuksen nostaminen esille on mielestäni merkityksellistä siksi, että jokaisella työelämässä olevalla ihmisellä tulisi olla mahdollisuus osaamisensa päivittämiseen riippumatta esimerkiksi siitä, onko hän vasta vain vähän aikaa työelämässä ollut vai jo pitkän uran tehnyt henkilö. Täytyy kuitenkin huomioida se, että uransa eri vaiheissa olevat työntekijät hyötyvät erilaisista osaamisen kehittämisen menetelmistä. Mielestäni osaamisen kehittämistä suunniteltaessa ja toteutettaessa on ehdottoman tärkeää muistaa se, että jokaisen työntekijän osaamisen kehittämisen toimet tulisi suunnitella yksilöllisesti. Vaikka osaamisen kehittäminen on tärkeä prosessi, tulee mielestäni huomioida, että työntekijälle täytyy antaa riittävästi aikaa harjoittaa oppimiaan taitoja. Liiallinen uuden oppiminen etenkin lyhyen ajan kuluessa saattaa nimittäin aiheuttaa esimerkiksi työuupumusta.

Laadullisen tutkimuksen arvioimiselle ei ole olemassa vain yhtä selvää ohjetta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 122). Eskola ja Suoranta (1998) kertovat teoksessaan kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen arvioinnin olevan tutkimusprosessin luotettavuuden arviointia. Kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimusvälineenä toimii heidän mukaansa tutkija itse, jonka takia luotettavuuden kriteerinä on tutkija (Eskola & Suoranta, 1998, 152). Kandidaatintutkielmani luotettavuutta edistää se, että olen pysynyt objektiivisena läpi tutkimusprosessin. Lisäksi laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa olennaisessa osassa ovat kaikki tutkijan tekemät valinnat tutkimuksen tekemisen aikana (Eskola & Suoranta, 1998, 152; Vilkkä, 2015, 126).

Kandidaatintutkielmaa tehdessäni olen arvioinut jokaista tekemääni valintaa. Luotettavuuden arviointi tulee kohdistaa niin tutkimuksen teoriaan, tutkimusaineiston tulkintaan, tuloksiin kuin johtopäätöksiin (Vilkkä, 2015, 126). Eskola ja Suoranta (1998) kertovat, että yleistettävyyden vastaa kysymykseen siitä, kuinka onnistuneesti tutkimuksen aihe on kuvattu tai käsitteellistetty. Yksi tärkeimmistä yleistettävyyden kriteereistä on harkittu aineiston kokoaminen (Eskola & Suoranta, 1998, 49). Tutkielmani teoreettinen viitekehys on mielestäni kattava ja loogisesti rakennettu niin, että se palvelee tutkielmani tavoitteita. Teoreettisessa viitekehyksessä olen luonnehtinut tutkittavaa ilmiötä eli henkilöstön osaamisen kehittämistä organisaatioissa monipuolisesti. Tutkielmassani olen hyödyntänyt ajantasaisia lähteitä, jotka ovat sekä suomalaisia että kansainvälisiä. Valitessani lähteitä olen arvioinut niiden luotettavuutta ja sopivuutta tutkielmani tarkoitukseen nähden. Lisäksi tutkielmani luotettavuutta tukee se, että olen hyödyntänyt lähteinä erityyppisiä materiaaleja, joihin sisältyy esimerkiksi tutkimusartikkeleita, väitöskirjoja ja oppaita.

Lisäksi yleistettävyys viittaa laadullisessa tutkimuksessa siihen, vastaavatko tutkimustulokset tutkimukselle asetettuja päämääriä (Vilka, 2015, 149). Tulokset eli vastaus tutkimuskysymykseeni ”Millaisten erilaisten konkreettisten menetelmien kautta asiantuntijaorganisaation henkilöstön osaamista voidaan kehittää?” on esitetty tutkielmassani mielekkäästi ja johdonmukaisesti. Myös tutkielman johtopäätökset on tehty ja tuotu esille perustellusti. Pääluvussa ”Menetelmiä organisaation henkilöstön osaamisen kehittämiseen” esittelin kattavasti viisi osaamisen kehittämisen menetelmää. Tutkielmastani olisi saanut entistä kattavamman, mikäli olisin ottanut tarkasteltavaksi useampia menetelmiä. Mielestäni kuitenkin viiden menetelmän esittely oli riittävä kandidaatintutkielman laajuuteen nähden. Esittelemäni osaamisen kehittämisen menetelmät valitsin sen perusteella, että ne sopivat nimenomaan asiantuntijuuden kehittämiseen ja niiden käyttäminen organisaation arkisessa toiminnassa on mielekästä ja kätevää.

Tutkimuksen relevanssilla viitataan siihen, että tehdyllä tutkimuksella tulisi olla käytännöllistä merkitystä (Eskola & Suoranta, 1998, 159). Olen sitä mieltä, että kandidaatintutkielmallani on korkea relevanssi, sillä tutkielmaani voidaan hyödyntää apuna asiantuntijaorganisaatioissa henkilöstön osaamisen kehittämistä toteuttaessa. Ensinnäkin tutkielmassani perustellaan, miksi osaamisen kehittäminen on tärkeää. Lisäksi tutkielmani tarjoaa konkreettisia menetelmiä siihen, miten osaamisen kehittämistä voidaan käytännössä toteuttaa. Tuomi ja Sarajärvi (2018) esittävät teoksessaan Niirasen (1990) määritelmän käsitteelle siirrettävyys, jota käytetään tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa. Niirasen (1990) mukaan siirrettävyyttä arvioidessa tulee pohtia sitä, voidaanko tutkimuksen tuloksia siirtää johonkin toiseen kontekstiin (viitattu lähteessä Tuomi & Sarajärvi, 2018, 121). Tutkielmani käsitteli nimenomaan asiantuntijaorganisaation henkilöstön osaamisen kehittämisen menetelmiä, mutta tutkielmani tuloksia voidaan osittain hyödyntää myös erityyppisissä organisaatioissa.

Tuomi ja Sarajärvi (2018) kertovat teoksessaan tieteellisen etiikan viittaavan siihen, että eettiset periaatteet vaikuttavat siihen, millaisia valintoja tutkija tekee tutkimusprosessin aikana. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan mukaan tutkimusetiikka tarkoittaa ”eettisesti vastuullisten ja oikeiden toimintatapojen noudattamista ja edistämistä tutkimustoiminnassa sekä tieteeseen kohdistuvien loukkausten ja epärehellisyys tunteiden tunnistamista ja torjumista kaikilla tieteenaloilla”. Tästä syystä myös kandidaatintutkielmaa tehdessä on otettava huomioon tutkimuksen tekemiseen liittyvät eettiset kysymykset. Hyvän tutkimuksen yksi edellytyksistä on se, että tutkija huomioi tutkimusta tehdessään eettisiä käytäntöjä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 109–111). Ensimmäinen pohdittava eettinen kysymys, jonka tutkija tutkimusta aloittaessaan kohtaa, on tutkimusaiheen valinta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 113). Kandidaatintutkielmani tutkimusaiheessa

ei ole mielestäni havaittavissa eettisiä ongelmakohtia, sillä aihe ei ole esimerkiksi arkaluontoinen.

Tutkimusta tehdessä muita huomioitavia eettisiä kysymyksiä ovat muun muassa tutkimusluopan liittyvät asiat, tutkimusaineiston keräämiseen liittyvät ongelmat, osallistumiseen liittyvät kysymykset sekä tutkimuksesta tiedottaminen (Eskola & Suoranta, 1998, luku 2). Koska olen toteuttanut kandidaatintutkielmani kuvailevana kirjallisuuskatsauksena, tärkein tutkielmaani liittyvä eettinen kysymys on se, olenko käyttänyt tutkielmani aineistona sellaisia lähteitä, jotka noudattavat hyviä tieteellisiä käytäntöjä. Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluvat muun muassa tarkkuus ja rehellisyys tutkimusprosessin aikana, muiden tutkijoiden työn huomioiminen sekä avoimuus tutkimuksen tuloksia julkaistessa (Kuula, 2011, 26). Kuten jo tutkimukseni luotettavuutta tarkastellessani mainitsin, olen lähteitä valitessani arvioinut niiden sopivuutta, myös eettisyyden pohjalta. Mielestäni kaikki valitsemani aineistot ovat hyvän tieteellisen käytännön mukaisia. Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu lisäksi se, että tutkija huomioi ja kunnioittaa muiden tutkijoiden tekemää työtä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 111). Tämä toteutuu kandidaatintutkielmassani siten, että olen tehnyt oikeanlaiset lähdeviittaukset käyttämilleni aineistoille.

Kandidaatintutkielman tekoprosessi on ollut todella mielenkiintoinen ja opettavainen. Prosessista erityisen opettavaisen teki se, että tämä oli ensikosketukseni tutkimuksen tekemiseen. Kun aloin keväällä 2020 Kvalitatiivisen tutkimuksen peruskurssi -opintojaksolla pohtimaan jo alustavasti kandidaatintutkielmani aihetta, minulle oli selkeää, että haluan tutkielmani liittyvän jollakin tavalla osaamiseen organisaatioissa. Pitkällisten pohdintojen jälkeen tein päätöksen, että haluan päästä tutkimaan osaamisen kehittämistä organisaatioissa. Kvalitatiivisen tutkimuksen peruskurssilla opin perusteita tutkielman tekemisestä ja aloin jo rakentamaan teoreettista viitekehystä kandidaatintutkielmaani varten. Syksyllä 2021 pääsin jatkamaan kandidaatintutkielman tekemistä hyvistä lähtökohdista. Kandidaatintutkielman tekeminen imaisi minut mukaansa ja sain edistettyä tutkielmaani hyvällä aikataululla. Oli erittäin antoisaa päästä keskittymään suuremman työn tekemiseksi koko lukuvuodeksi.

Tutkielmani aihe muotoutui tutkielman tekemisen aikana entistä kiinnostavammaksi. Vaikka olen oppinut todella paljon osaamisen kehittamisestä organisaatioissa, olen kiinnostunut saamaan tulevaisuudessa yhä enemmän tietoa kyseisestä aiheesta. Kandidaatintutkielmastani on johdettavissa useanlaisia jatkotutkimusmahdollisuuksia. Tutkielmani pohjalta voisi esimerkiksi tarkastella sitä, miten osaamisen kehittäminen toteutuu asiantuntijaorganisaatioissa eri alueilla

tai paikkakunnilla Suomessa. Lisäksi olisi kiinnostavaa saada tietää lisää osaamisen kehittämisen ja työhyvinvoinnin välisestä yhteydestä. Haluaisin mahdollisesti jatkaa asiantuntijaorganisaation henkilöstön osaamisen kehittämisen menetelmien tutkimista pro gradu -tutkielmassa. Pro gradu -tutkielmassani voisin esimerkiksi haastatella asiantuntijaorganisaatioiden työntekijöitä ja esimiehiä heidän kokemuksistaan erilaisten henkilöstön osaamisen kehittämisen toivuudesta käytännössä. Toisaalta voisin myös valita tarkasteltavaksi jonkin yksittäisen osaamisen kehittämisen menetelmän, jonka käyttöä tarkastelisin yhdessä tai useammassa asiantuntijaorganisaatiossa. Tällöin valitsemastani menetelmästä saisi entistä syvällisempää tietoa.

Lähteet

- Aarnikoivu, H. (2016). *Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu* (3., uudistettu painos). Vantaa: Hansaprint Oy.
- Ahonen, H. & Fabritius, H. (2015). Kehityskeskustelusta kehittävään yhteisölliseen dialogiin. *Signum*, (1), 18–21. Haettu osoitteesta <https://journal.fi/signum/article/view/49758>
- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus* (4., uudistettu painos). Tampere: Vastapaino. Haettu 18.12.2020 osoitteesta https://oula.finna.fi/Record/oy_electronic_oy.9914530323906252
- Allen, T. D., Poteet, M. L., Eby, L. T., Lentz, E. & Lima, L. (2004). Career Benefits Associated with Mentoring for Protégés: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 127–136. Haettu osoitteesta <https://ellenensher.com/wp-content/uploads/2013/06/Career-benefits-associated-with-mentoring-for-protoges.pdf>
- Al-Roomedy, B. S. (2019). The role of job rotation in enhancing employee performance in the Egyptian travel agents: the mediating role of organizational behavior. *Tourism Review*, 74(4), 1003–1020. <https://doi.org/10.1108/TR-10-2018-0153>
- Ammattitieto. (6.7.2018). *Henkilöstöhallinto*. Haettu 10.3.20201 osoitteesta <https://kokeile.tyomarkkinatori.fi/ammattialat/Hallinnollinen-ty%C3%B6/Henkil%C3%B6st%C3%B6hallinto>
- Denney, A. & Tewksbury, R. (2012). How to Write a Literature Review. *Journal of Criminal Justice Education*, 24(2), 1–17. <https://doi.org/10.1080/10511253.2012.730617>
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino. Haettu 17.2.2021 osoitteesta <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-768-035-6>
- Hakala, J. T. (2015). Toimivan tutkimusmenetelmän löytäminen. Teoksessa Valli, R. & Aaltonen, J. (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1: Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle* (s. 14–44) (5., uudistettu painos). Jyväskylä: PS-Kustannus. Haettu 8.2.2021 osoitteesta https://oula.finna.fi/Record/oy_electronic_oy.9916230173906252
- Hakanen, J. & Peltoniemi, R. (2012). *Työn imun ja työuupumuksen kehityskulut ja tarttuminen työtoverista toiseen*. Helsinki: Työterveyslaitos. Haettu osoitteesta <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134953/Ty%C3%B6n%20imun%20ja%20ty%C3%B6uupumuksen%20kehityskulu.pdf?sequence=1>

- Hamilton, M. A., Hamilton, S. F. & Rhodes, J. E. (2002). Why mentoring in the workplace works? *New Directions for Youth Development*, 2002(93), 59–89. <https://doi-org.pc124152.oulu.fi:9443/10.1002/yd.23320029306>
- Harisalo, R. (2009). *Organisaatioteoriat*. Tampere: Tampere University Press. Haettu 15.12.2020 osoitteesta <https://www.ellibslibrary.com/book/9789514477362>
- Heilmann, P. (2007). ICT- ja paperipäälliköiden täydennyskoulutustarpeet. *Aikuiskasvatus*, 27(2), 127–133. Haettu osoitteesta <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-1357820>
- Helakorpi, S. (2005). *Työn taidot: Ajattelua, tekoja ja yhteistyötä*. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Hietamäki, M. (2014). Elämänvaihelähtöinen henkilöstövoimavarojen johtaminen. Tutkimus lääkäreiden ja sairaanhoitajien työ- ja organisaatiositoutumisesta. *Työelämäntutkimus*, 12(2), 167–172. Haettu osoitteesta <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87160>
- Hodgson, S., Al Shehhi, M. & Al-Marzouqi, E. (2014). The Effect of Job Rotation on employees in organizations in the UAE. *Middle East Journal of Business*, 9(3), 35–44. <https://doi-org.pc124152.oulu.fi:9443/10.5742/mejb.2014.92509>
- Holba, A. M., Bahr, P. T., Birx, D. L., & Fischler, M. J. (2019). Integral Learning and Working: Becoming a Learning Organization. *New Directions for Higher Education*, 2019(185), 85–99. <https://doi-org.pc124152.oulu.fi:9443/10.1002/he.20314>
- Hyrkäs, E. (2009). *Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa* (väitöskirja, Lappeenrannan teknillinen yliopisto). Haettu osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-214-717-2>
- Isopahkala-Bouret, U. (2008). Asiantuntijuus kokemuksena. *Aikuiskasvatus*, 28(2), 84–93. Haettu osoitteesta <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-1432128>
- Isotalo, M. (2010). *Mentorointiopas*. Helsinki: Akavan Erityisalat ry. Haettu osoitteesta <https://www.akavanerityisalat.fi/files/2618/Mentorointiopas.pdf>
- Janhonen, M. (2010). *Tiedon jakaminen tiimityössä* (akateeminen väitöskirja). Haettu osoitteesta <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/21824/tiedonja.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Juonala, M. (30.1.2020). *Sitran kyselytutkimus: Osaaminen auttaa pärjäämään muuttuvassa maailmassa – esteinä rahan ja ajan puute*. Haettu 14.1.2021 osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-11183499>
- Juuti, P. (2006). *Organisaatiokäyttäytyminen*. Helsinki: Otavan Kirjapaino Oy.

- Joki, M. (2018). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja* (6., uudistettu painos). Vantaa: Hansaprint Oy. Haettu 3.12.2020 osoitteesta [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.uef.fi:2443/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2018#kohta:Henkil\(\(f6\)st\(\(f6\)asiantuntijan\(\(20\)k\(\(e4\)sikirja](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.uef.fi:2443/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2018#kohta:Henkil((f6)st((f6)asiantuntijan((20)k((e4)sikirja)
- Kaartinen, L. (2011). *Osaamista kehittämään! – periaatteita ja menetelmiä osaamisen ylläpitoon ja lisäämiseen*. Helsinki: KT Kuntatyönantajat. Haettu osoitteesta <https://www.kt.fi/julkaisut-ja-oppaat/2011/osaamista-kehittamaan>
- Karjalainen, M. (2010). *Ammattilaisten käsityksiä mentoroinnista työpaikalla* (akateeminen väitöskirja, Jyväskylän yliopisto). Haettu osoitteesta <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/23630/9789513938666.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ketola, H. U. (2010). *Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi. Perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietualan yrityksissä* (akateeminen väitöskirja, Jyväskylän yliopisto). Haettu osoitteesta <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/24954/9789513940157.pdf>
- Kirkpatrick, D. L. & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating training programs: The Four levels* (3. painos). San Francisco, CA: Berrett-Koehler. Haettu 11.1.2021 osoitteesta https://oula.finna.fi/Record/oy_electronic_oy.9917636498806252
- Kivinen, T. (2008). *Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa* (väitöskirja, Kuopion yliopisto). Haettu osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-27-1068-3>
- Kokko, N., Herrala, M., Ahola, M., Immonen, S., Hailikari, M. & Salminen, A. (2000). *Osaamisen kehittäminen pk-yrityksissä*. Helsinki: Euroopan sosiaalirahasto. Haettu osoitteesta http://www.rakennerahastot.fi/vanhat_sivut/rakennerahastot/tiedostot/esr_julkaisut_2000_2006/01_osaamisen_kehittaminen_pk-yrityksissa.pdf
- Kolari, P. (2010). *Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa* (akateeminen väitöskirja, Tampereen yliopisto). Haettu osoitteesta <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-8039-3>
- Koulutus.fi / Oppaat. (13.7.2020). *Mitä on täydennyskoulutus?* Haettu 12.1.2021 osoitteesta <https://www.koulutus.fi/oppaat/mita-on-taydennyskoulutus-15647>
- Kupiainen, M., Hasu, M., Käsälä, M., Leppänen, A. & Kovalainen, A. (2011). *Osaamisen aika. Kohti osaamisen tasavertaisen kehittämisen uutta käytäntöä asiantuntijaorganisaatioissa*. Helsinki: Työterveyslaitos. Haettu osoitteesta <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134887/osaamisen%20aika.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kupias, P. & Peltola, R. (2009). *Perehdyttämisen pelikentällä*. Tampere: Juvenes Print.

- Kuronen-Mattila, T., Mäki, E. & Järvenpää, E. (2012). *Asiantuntija jää eläkkeelle, asiantuntijuus ei! – Opas tiedon ja osaamisen säilyttämiseksi*. Espoo: Aalto-yliopisto. Haettu 25.9.2020 osoitteesta <https://oula.finna.fi/Record/oy.9911916713906252>
- Kuula, A. (2011). *Tutkimusetiikka: Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys* (2., uudistettu painos). Tampere: Vastapaino.
- Lawson, K. (2016). *New Employee Orientation Training*. Association For Talent Development. Haettu 7.1.2021 osoitteesta <http://search.ebscohost.com.pc124152.oulu.fi:8080/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1107620&site=ehost-live>
- Lehtola, K. & Wilen, L. (2010). *Täydennyskoulutus auttaa jaksamaan ja antaa uutta tietoa. Opetushenkilöstön arviointeja täydennyskoulutuksesta Itä-Suomen aluehallintoviraston alueella*. Mikkeli: Itä-Suomen aluehallintovirasto. Haettu osoitteesta <https://docplayer.fi/20120649-Taydennyskoulutus-auttaa-jaksamaan-ja-antaa-uutta-tietoa.html>
- Lehtonen, T. J. (2002). *Organisaation osaamisen strateginen hallinta* (akateeminen väitöskirja, Tampereen yliopisto). Haettu osoitteesta <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/67029/951-44-5341-7.pdf?sequence=1>
- Lindström, K. (2002). Työryhmien toiminta ja sen kehittäminen. Teoksessa Lindström, K. & Leppänen, A. (toim.), *Työyhteisön terveys ja hyvinvointi* (s. 14–23). Helsinki: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Luhn, A. (2016). The Learning Organization. *Creative & Knowledge Society*, 6(1), 1–13. <https://doi-org.pc124152.oulu.fi:9443/10.1515/cks-2016-0005>
- Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. (2010). *Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille*. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Haettu osoitteesta http://lato.poutapilvi.fi/p4_kuntoutussaatio/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf
- Manninen, J. & Luukannel, S. (2008). *Omaehtoisen aikuisopiskelun vaikutukset. Vapaan sivistystyön opintojen merkitys ja vaikutukset aikuisten elämässä*. Vantaa: Vapaan sivistystyön yhteisjärjestö. Haettu osoitteesta http://www.sivistystyo.fi/doc/Raportti_Vaikutukset.pdf
- Meretniemi I. (2012). *Esimiehen opas kehityskeskusteluihin*. Helsinki: Talentum.
- Metsämuuronen, J. (2008). *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. Helsinki: International Methelp.
- Metsämuuronen, J. (2011). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä: Tutkijalaitos* (4., korjattu laitos). Helsinki: International Methelp Oy. Haettu 30.3.2021 osoitteesta https://oula.finna.fi/Record/oy_electronic_oy.9911300403906252

- Mikkola, P. A. (2016). *Teksti, agenda, artefakti. Kehityskeskustelulomakkeen erilaiset roolit kehityskeskustelujen topikaalisissa siirtymissä* (väitöskirja, Vaasan yliopisto). Haettu osoitteesta https://www.kotus.fi/files/4532/Piia_Mikkola_2016.pdf
- Oikarinen, T. & Pihkala, T. (2010). Monenlaista osaamisen johtamista. Teoksessa Uotila, T-P. (toim.), *Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen* (s. 48–73). Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja. Haettu osoitteesta https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/8079/isbn_978-952-476-313-4.pdf?sequence=1
- Paloniemi, S. (2004). *Ikä, kokemus ja osaaminen työelämässä. Työntekijöiden käsityksiä iän ja kokemuksen merkityksestä ammatillisessa osaamisessa ja sen kehittämässä* (väitöskirja, Jyväskylän yliopisto). Haettu osoitteesta <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/13327/9513920399.pdf>
- Ronhy-Östberg, M. & Rosendahl, S. (2004). *Kehityskeskustelun opas* (3. painos). Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Ruohotie, P. (2002). *Oppiminen ja ammatillinen kasvu*. Helsinki: WSOY. Haettu 3.12.2020 osoitteesta <https://www.ellibslibrary.com/book/951-0-31618-0>
- Salminen, A. (2011). *Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin*. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja. Haettu osoitteesta <https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/7961>
- Scott, W. R. (1992). *Organizations: Rational, natural, and open systems* (3. painos). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Sinkkonen-Tolppi, M. & Viitanen, E. (2005). Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiossa tarvittava johtamisosaaminen ja siihen liittyvä täydennyskoulutuksen tarve. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja*, 33(1), 68–74. Haettu osoitteesta <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-1458031>
- Seppänen-Järvelä, R. & Juth, E. (2003). Strateginen osaamisen johtaminen julkisessa asiantuntijaorganisaatiossa. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja*, 31(3), 198–210. Haettu osoitteesta <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-1457850>
- Soini, T., Rauste von Wright, M. & Pyhältö, K. (2003). Oppiva organisaatio – tyhjä käsite vai kehittämisen väline? *Aikuiskasvatus*, 23(4), 283–291. Haettu osoitteesta <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-980532>
- Stenberg, M. (2012). *Tiedon jakaminen organisaatiossa - kuinka aineetonta pääomaa kasvatetaan* (akateeminen väitöskirja, Tampereen yliopisto). Haettu osoitteesta <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-8831-3>
- Sveiby, K. E. (1990). *Valta ja johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa*. Espoo: Weilin+Göös.

- Syrjäaho, T. (2008). *Osaamisen kehittäminen ja strategisuus – Tulkinnallinen tutkimus rahoitusalan yrityksessä* (liseniaatintutkimus, Turun yliopisto). Haettu osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-564-608-8>
- Talja, H. (2006). *Asiantuntijaorganisaatio muutoksessa*. Espoo: VTT Publications. Haettu osoitteesta <https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/publications/2006/P620.pdf>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (uudistettu laitos). Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. Haettu osoitteesta https://oula.finna.fi/Record/oy_electronic_oy.9916394503906252
- Turun yliopisto / Koulutus- ja kehittämiskeskus. (2013). *Asiantuntijuus on investointi: Yliopistollisen erikoiskoulutuksen konsepti: ERKO – erikoistumiskoulutusten toteutus yliopistoissa – hankkeen loppuraportti*. Turku: Turun yliopiston koulutus- ja kehittämiskeskus Brahea. Haettu osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-5500-8>
- Tynjälä, P. (2004). Asiantuntijuus ja työkuultuurit opettajan ammatissa. *Kasvatus*, 35(2), 174–190. Haettu osoitteesta <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-1381368>
- Valtioneuvosto. (17.12.2020). *Osaaminen turvaa tulevaisuuden. Jatkuvan oppimisen parlamentaarisen uudistuksen linjaukset*. Valtioneuvosto: Valtioneuvoston julkaisuja. Haettu osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-610-5>
- Valtiovarainministeriö. (2012). *Valtionhallinnon henkilökierto-opas*. Helsinki: Valtiovarainministeriö. Haettu osoitteesta <https://vm.fi/documents/10623/307719/Valtionhallinnon+henkil%C3%B6kierto-opas/e3892bac-eed7-4c05-8fb5-7e9d364eadeb>
- Varila, J. (1994). Hiljainen taitotieto ja henkilöstön kehittäminen. *Aikuiskasvatus*, 14(3), 172–177. <https://doi.org/10.33336/aik.96949>
- Viitala, R. (2002). *Osaamisen johtaminen esimiestyössä* (akateeminen väitöskirja, Vaasan yliopisto). Haettu osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:951-683-987-8>
- Vilén, L. & Salminen, L. (2016). Täydennyskoulutus terveystieteiden opettajien ammattitaidon ylläpidossa ja kehittämisessä. *Hoitotiede*, 28(2), 137–149. Haettu osoitteesta <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-1803867>
- Vilkka, H. (2015). *Tutki ja kehitä* (4., uudistettu painos). Jyväskylä: PS-kustannus. Haettu 1.4.2021 osoitteesta <https://oula.finna.fi/Record/oy.9914324713906252>