

OSAAMISEN HALLINTA JA KEHITTÄMINEN

Case: Stora Enso Veitsiluodon tehdas

Hanna Kursula

Opinnäytetyö
Tekniikan ja liikenteen ala
Teknologiaosaamisen johtaminen
Insinööri (YAMK)

2017

Tekniikan ja liikenteen ala
Teknologiaosaamisen johtaminen
Insinööri (YAMK)

Tekijä	Hanna Kursula	Vuosi	2017
Ohjaaja	FT Soili Mäkimurto-Koivumaa		
Toimeksiantaja	Stora Enso Oyj		
Työn nimi	Osaamisen hallinta ja kehittäminen – Case: Stora Enso Veitsiluodon tehdas		
Sivu- ja liitemäärä	74 + 0		

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Stora Enso Oyj. Opinnäytetyön tavoitteena oli kuvata osaamisenhallinnan ja kehittämisen nykytilanne Stora Enso Oyj:n Veitsiluodon tehdasyksikössä ja selvittää, millä toimilla osaamisen hallintaa ja kehittämistä voidaan parantaa jatkossa. Tutkimuskysymykseksi asetettiin, millä keinoin osaamistarpeita voidaan hallita ja ennakoida sekä osaamista kehittää, jotta päästään parempiin tuloksiin.

Opinnäytetyö on laadullinen tutkimus ja tyypiltään tapaustutkimus. Tutkimuksessa kuvattiin kohdeorganisaation osaamisen hallinnan ja kehittämisen nykytilaa haastattelututkimuksen perusteella sekä annettiin aiheeseen vertailukohtia muiden yritysten toiminnasta tehtyjen selvitysten avulla. Tietoperustana käytettiin yksilön ja organisaation osaamisen sekä osaamisen johtamisen teoriaa.

Tulokseksi saatiin Veitsiluodon osaamisen hallinnan ja kehittämisen nykytilankuvaus, benchmarking -haastattelujen yhteenveto sekä teorian ja tutkimuksessa kerätyn aineiston pohjalta tehty yhteenveto ja toimenpide-ehdotukset.

Asiasanat

osaamisen hallinta, osaamisen kehittäminen, osaamisen johtaminen, rakennepääoma, osaamissuunnittelu

Technology, Communication and Transport
Technology Competence Management
Master of Engineering (M. Eng)

Author	Hanna Kursula	Year	2017
Supervisor	Soili Mäkimurto-Koivumaa, PhD		
Commissioned by	Stora Enso Oyj		
Subject of thesis	Competence management - Case: Stora Enso Veitsiluoto Mill		
Number of pages	74 + 0		

The thesis was done for Stora Enso Oyj. The main targets of the thesis were to research present state of competence management at Stora Enso Veitsiluoto Mill and making to an action plan for the competence management development. The main research question was: How to control and anticipate competence needs so that better results can be achieved?

The thesis is a qualitative case study. The study describes competence management and competence management development based on the interview surveys in three Stora Enso sites and two benchmarking companies. Literature of individual and organizations competence, and literature of competence management was used as sources for the theory part.

The results of thesis were: a present state description of Veitsiluoto Mill competence management, and an action plan for developing Veitsiluoto Mill competence management. The action plan was based on theory knowledge of competence management and summary of interview surveys.

Key words knowledge management, KM, competence management

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	AIHEEN ESITTELY	1
1.2	KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TAVOITTEET, TUTKIMUSKYSYMYKSET JA RAJAUS	1
2	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	3
2.1	TUTKIMUSMENETELMÄ, LÄHESTYMISTAPA JA TOTEUTUS.....	3
2.2	TUTKIMUKSEN KOHDERYHMÄ JA AINEISTONKERUUMENETELMÄ	4
2.2.1	TUTKIMUSHAASTATELU	5
2.2.2	BENCHMARKING ELI OPPIMINEN PARHAISTA KÄYTÄNNÖISTÄ.....	7
2.2.3	TUTKIMUSAINESTON KÄSITTELY JA ANALYYSI.....	8
2.2.4	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS	9
3	OSAAMISEN HALLINTA JA KEHITTÄMINEN	12
3.1	OSAAMISEN KÄSITTEISTÖÄ.....	12
3.2	YKSIÖ- JA JOUKKUEOSAAMINEN	15
3.3	OSAAMINEN STRATEGISEN HENKILÖSTÖJOHTAMISEN OSANA	17
3.3.1	STRATEGINEN HENKILÖSTÖJOHTAMINEN	17
3.3.2	OSAAMISEN HALLINNAN JA KEHITTÄMISEN ROOLIT JA VASTUUT	21
3.3.3	OSAAMIS- JA RAKENNEPÄÄOMAN HALLINTA JA JOHTAMINEN.....	22
3.3.4	LEAN-AJATTELU	26
3.3.5	TULEVAISUUDEN NÄKYMIÄ.....	27
4	KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET	30
4.1	NYKYTILANKUVAUS VEITSILUODON TEHDAS.....	30
4.2	VERTAILUYRITYSTEN HAASTATELUT	36
4.2.1	STORA ENSO OULU.....	36
4.2.2	STORA ENSO IMATRAN TEHTAAT.....	39
4.2.3	RANIPLAST OY	41
4.2.4	NESTE OIL OYJ, PORVOON JALOSTAMO	44
4.3	YHTEENVETO HAASTATELUISTA	60
4.3.1	OSAAMISEN HALLINNAN JA KEHITTÄMISEN ROOLIT JA VASTUUT	60
4.3.2	OSAAMISEN HALLINNAN TOIMINTAMALLIT JA JÄRJESTELMÄT.....	62
4.3.3	NESTE OIL TOIMINTATAVAN YHTEENVETO.....	64
5	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	67
5.1	YHTEENVETO TUTKIMUSTULOKSISTA.....	67
5.2	KEHITYSTOIMENPIDE-EHDOTUKSET.....	69
5.3	JATKOTUTKIMUSAIHEITA	70
	LÄHTEET	72

1 JOHDANTO

1.1 Aiheen esittely

Opinnäytetyön aiheena oleva osaamisen kehittämisen ja hallinnan kehittämistehtävä sai alkunsa Stora Enson Veitsiluodon tehtaan (Kuvio 1) tarpeesta parantaa ja tehostaa osaamisen hallintaa ja osaamistarpeiden ennakoitua. Veitsiluodon tehdas käsittää paperi- ja sellutehtaan sekä sahan muodostaman integraatin, joka on maailman pohjoisin paperitehdas. Vuodesta 1922 toiminut tehdas tuottaa tänä päivänä uusiutuvaan materiaaliin pohjautuvia paperiratkaisuja tiedon välitykseen työssä ja kotona sekä sahatavaraa puusepille ja rakentajille. Integraatissa työskentelee 800 henkeä Stora Enson ja kunnossapitoyhtiö Eforan palveluksessa. (Stora Enso 2016.)

Yritykselle yhä tärkeämmäksi strategiseksi työkaluksi noussut henkilöstön osaaminen tuo uusia kehittämistarpeita henkilöstötoimintoihin. Edeltäneet toimintamallimuutokset tuotannossa ja kunnossapidossa ovat vaikuttaneet yksilön sekä ryhmien osaamisen tasoon nopeasti. Myös henkilöstön vaihtuvuus runsaan eläköitymisen myötä luo paineita riittävän aikaiseen, olemassa olevan osaamispääoman kehittämiseen tai uuden osaamisen hankinnan ennakointiin. Osaamisen täsmällinen johtaminen ja hallinnointi on yhä tärkeämpää. Osaamistarpeet on tunnistettava ja ennakointiin on kyettävä ydinosaamisen ja toiminnan tehokkuuden ylläpitämiseksi ja varmistamiseksi. Tämä opinnäytetyö keskittyy yksilön osaamisen tunnistamiseen, osaamispääoman hallintaan ja osaamistarpeiden ennakointiin.

1.2 Kehittämistehtävän tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaus

Tämän kehittämistehtävän tavoitteena on perehtyä osaamispääoman hallintaan, ennakointiin ja osaamisen kehittämisen aikaisempaan kirjallisuuteen sekä luoda tapaustutkimuksen kautta kuvaus osaamisen hallinnan nykytilasta ja kehittämiskohteista case-yrityksessä. Nykytilan kartoittamisen lisäksi tuotoksena ovat henkilöstötoimintojen toimintamallien parantaminen ja tehostaminen paikallisen henkilöstöhallinnon ja osastojen välillä sekä osastoilla käytettävän osaamisen hallinnan työkalun luominen.

Tämä kehittämistehtävänä toteutettava opinnäytetyö pyrkii vastaamaan seuraavaan tutkimuskysymykseen:

- Millä keinoin osaamistarpeita voidaan hallita ja ennakoida sekä osaamista kehittää, jotta päästään parempiin tuloksiin?

Tutkimuskysymyksen ratkaisemisen tukena käytetään seuraavia alakysymyksiä:

- Kuinka osaamista hallitaan ja kehitetään nyt?
- Miksi osaamista tulisi hallinnoida ja kehittää, mikä on siitä saatava hyöty?
- Millaisin menetelmin muut yritykset hallitsevat osaamistaan, mitä toisilta voidaan oppia?

Kehittämistehtävä sisältää Veitsiluodon tehtaan nykytilankuvauksen ja lisäksi neljä eri kuvausta osaamisen hallinnan tavoista ja järjestelmistä eri organisaatioissa. Kaksi näistä organisaatioista on toisilta toimialoilta. Yritykset on valikoitu paperiteollisuuden ulkopuolelta ja tuovat osaamisen hallinnan näkemystä eri yrityskulttuureista.

Kehittämistehtävä on rajattu käsittämään osaaminen yhtenä case-yrityksen henkilöstöstrategian osa-alueena, jossa paperiteollisuudessa työskentelevän yksilön ja joukkueen osaamisen kehittäminen, hallinta ja osaamistarpeen ennakointi ovat tärkeässä asemassa yrityksen tehokkuuden ja kriittisen ydinosaamisen ylläpidon suhteen. Teoria antaa lukijalle viitekehyksen, joka tukee kehittämistehtävän aihealuetta. Se käsittelee organisaation osaamista yksilötasolta organisaation ydinkyvyykkyteen ja esittää perusteita tehokkaan ja suunnitelmallisen osaamisen hallinnan hyödyistä yrityksille. Opinnäytetyö ei sisällä teoriaa tiedonhallinnasta vaan pyrkii esittelemään aihetta henkilöstötoimintojen toiminnallisesta näkökulmasta sekä avaamaan ja ymmärtämään osaamisen merkitystä henkilöstöstrategiassa.



Kuvio 1. Veitsiluodon tehdas (Stora Enso 2016)

2 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

2.1 Tutkimusmenetelmä, lähestymistapa ja toteutus

Tämä tutkimuksellinen kehittämistehtävä on luonteeltaan laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimuksen luonne ja menetelmälliset valinnat määräytyvät tutkimuksen kohteen ja tutkimuskysymyksiensä kautta (Kuvio 2). Tutkimuksen tutkimusote on induktiivinen, jolloin se pyrkii laadullisesta empiirisestä aineistosta saatavan tiedon yksityisistä havainnoista aihealueen yleisiin merkityksiin. Pyrkimyksenä on paljastaa tutkittavasta ilmiöstä odottamattomia seikkoja. Sen vuoksi lähtökohtana on aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu eikä teorian tai hypoteesien testaaminen. Laadullinen tutkimus kuvaa todellista elämää ja tutkimuksen kohdetta kokonaisvaltaisesti. Sen kohdejoukko on valittu tarkoituksenmukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 135-139, 161-164.)

Määrällinen tutkimus (Quantitative research)	Laadullinen tutkimus (Qualitative research)
Laajat määrälliset aineistot (esim. tilastot)	Pienempi aineisto, aineiston laadun merkitys
Mittaaminen ja testaaminen	Havainnointi ja tulkitseminen
Tutkija aineistostaan ulkopuolinen	Tutkija aineiston tulkitsejana
Vastaa kysymykseen 'kuinka suuri', 'montako'	Vastaa kysymykseen 'miksi', 'millainen'
Yleistettävyyys	Joustavuus

Kuvio 2. Määrällisen ja laadullisen tutkimuksen erot (Tee tutkimus 2015)

Tapaustutkimus lähestymistapana pyrkii ymmärtämään olemassa olevaa ilmiötä sen aidossa tapahtumaympäristössä ja todellisessa tilanteessa. Tapaustutkimus vastaa kysymyksiin miten ja miksi. Tehtävänä on selvittää, miten osaamisen hallintaa voidaan parantaa Veitsiluodon tehtaan organisaation toimintaympäristössä, mikä on tapaustutkimukselle tyypillinen kysymyksen asettelu. Teoreettinen viitekehys puolestaan tukee aihetta ja antaa tietoperustaa siihen, miten ja miksi osaamisen hallintaa tulee ja kannattaa kehittää. (Yin 2003, 1, 5, 9.) Tutkimus ja sen päätelmät perustuvat teoretietoon tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä ja aineistonkeruun kautta saatuun tutkimusaineistoon. (Kananen 2014, 27-28.) Näin ollen saadaan vastaus tutkimuskysymyksiin ja tulokseksi

kehittämisehdotukset ja opinnäytetyön tuotos. Teemahaastatteluiden avulla kerätty tutkimusaineisto analysoidaan käyttäen aineistolähtöistä sisällönanalyysitapaa. Tapausta käsitellään ainutlaatuisena ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 164; Kananen 2014, 42, 51-52.)

Tämän tutkimuksen kulku on laadulliselle tutkimukselle tyypillinen eli tutkimusprosessin vaiheet ovat helposti kuvattavissa. Tutkimusprosessi alkoi aiheen ja tutkimuskysymysten määrittelyllä ja ilmiöön tutustumisella. Seuraavaksi valikoitui tutkimusmenetelmä ja aineistonkeruun sekä analyysin tavat. Tutkimuksen edetessä tutkimuskysymykset ja aiheen teorian rajaus tarkentuivat tiedon ja aineiston karttumisen myötä. Toteutus on ollut joustavaa ja suunnitelmia on muutettu olosuhteiden mukaisesti. Kriittisyys ja muutosten tekeminen työskentelyn aikana on yleisesti laadulliselle tutkimukselle ominaista. Työskentelyn alussa luotu tutkimussuunnitelma muotoutui lopulliseen muotoonsa tutkimuksen edetessä. (Kananen 2014, 27-28, 49; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 164.)

2.2 Tutkimuksen kohderyhmä ja aineistonkeruumenetelmä

Tutkimus on toteutettu Stora Enson Veitsiluodon tehtaan sisäisen osaamisen hallinnan parantamisen kehittämistehtävänä. Aineistonkeruu on toteutettu tehtaan yksilöhaastatteluja. Aineistonkeruuta varten haastatteluja on tehty yhteensä kymmenen kappaletta. Ensin kartoitettiin Veitsiluodon osastojen osaamisen hallinnan tilannetta, minkä jälkeen tutustuttiin Stora Enson Oulun ja Imatran tehtaiden ja benchmarkingin kohteena olevien yritysten toimintaan osaamisen hallinnassa.

Haastattelujen kohderyhmänä ovat olleet:

- Veitsiluodon tehtaan osastojen henkilöstövastaavat seuraavilta osastoilta:
 - Metsä, Juha Koskenkorva
 - Sellutehdas, Kari Salminen
 - Hiomo, Juha-Pekka Ylimäki
 - Arkittamo, Raimo Koskenkorva

- Paperikoneet 2-3, Teemu Nousiainen ja Kyösti Pöllänen
- Paperikone 5, Antti Saukkonen
- Veitsiluodontehtaan henkilöstöpäällikkö Jarmo Okkonen
- Veitsiluodon työsuhdepäällikkö Reijo Keskimölo
- Stora Enson Oulun tehtaan henkilöstöpäällikkö Nina Leskinen
- Stora Enson Oulun tehtaan työsuhdepäällikkö Harri Väisänen
- Stora Enson Imatran tehtaiden laatujohtamisen projektipäällikkö Pekka Nokelainen
- Neste Oil Oy:n osaamisen kehittäjä ja osaamisen hallinnan ja kehittämisen projektin projektipäällikkö Tommi Leppänen
- RaniPlast Oy:n Teerijärven tehtaiden tuotantopäällikkö Per-Erik Kåla
- RaniPlast Oy:n Teerijärven tehtaiden vastuumyyjä Tom Vikman

2.2.1 Tutkimushaastattelu

Tutkimushaastattelu on keskustelun kaltainen vuorovaikutteinen tapahtuma henkilöiden välillä. Oleellinen ero näiden kahden välillä kuitenkin on se, että haastattelu on ennalta suunniteltu päämäärähakuinen tilanne, joka tähtää informaation keräämiseen. Haastattelulle luonteenomaisia piirteitä ovat:

1. Haastattelu on tilanteena ennalta suunniteltu, haastattelija on perehtynyt aiheeseen ja tavoitteena on kerätä luotettavaa tietoa tutkimusongelman kannalta tärkeiltä alueilta.
2. Haastattelija on haastattelun aloitteen tekijä ja ohjaa haastattelua.
3. Haastattelija joutuu useimmiten motivoimaan haastateltavaa ja ylläpitämään motivaatiota.
4. Haastattelijalla on haastattelussa selkeä rooli, jonka hän tuntee. Haastateltava oppii sen haastattelun kuluessa.

5. Haastattelussa annettavia tietoja käsitellään luottamuksellisesti ja haastateltavan on voitava luottaa siihen. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 42-43.)

Tutkimushaastattelut voidaan jakaa kolmeen haastattelulajiin (Kuvio 3). Lomakehaastattelun, teemahaastattelun ja syvähaastattelun avulla voidaan tutkia erilaisia ilmiöitä ja hakea vastauksia erilaisiin ongelmiin. Eroavaisuus lajien välillä perustuu teknisesti siihen, kuinka strukturoitu kysely tai haastattelu on kyseessä. Haastattelumuodoilla on myös erilainen suhde tutkittavaa ilmiötä koskevaan teoriaan ja tutkimusmenetelmän valintaa perusteleviin oletuksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 74.)

	Lomakehaastattelu	Teemahaastattelu	Avoim haastattelu
Kysymysten muotoilu	Kiinteä	Suosituskysymyksiä	Vapaa
Kysymysalue	Tiukasti määritelty	Pääpiirteittäin määritelty	Vapaa
Osallistujamäärä	Suuri	Melko pieni	Pieni
Kustannus yksikköä kohden	Pienehkö	Suurehko	Suurehko
Työmäärä analyysivaiheessa	Melko pieni	Suuri	Suuri
Tutkijan paneutuminen	Voi olla pieni	Välttämättä suuri	Välttämättä suuri
Saatu tieto	Pintapuolinen	Syvä	Syvä

Kuvio 3. Haastattelulajien vertailua (TTY-piiri 2013)

Tämän tutkimuksen aineistonkeruutavaksi valikoitui teemahaastattelu eli puoli-strukturoitu haastattelu. Suunniteltujen ja ennakkoon sovittujen haastattelujen avulla on saatu muodostettua luotettava kuvaus tutkittavasta ilmiöstä niiden aidoissa tapahtumaympäristöissä. Teemahaastatteluissa haastateltaville esitetyt kysymykset ovat samat, kuitenkin siten, että haastattelun vuorovaikutustilanteeseen kuuluvat vaihtelut ovat voineet muuttaa kysymysten esittämisjärjestystä. Aineistonkeruuta varten on luotu kaksi erillistä haastattelurunkoa: yksi Veitsiluodon tehtaan nykytilanteen selvittämistä varten ja toinen benchmarkingia varten. Haastattelukysymykset ovat avoimia, eli haastateltavilla on ollut mahdollisuus vastata niihin omin sanoin. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 47-48.) Haastatteluisa on edetty aiheeseen liittyvien keskeisten teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.)

Veitsiluodon tehtailla ilmiöön perehtymistarkoituksessa ja osaamisen hallinnan nykytilan kuvaamiseksi on toteutettu haastatteluja arkittamon, sellun, paperiko-

neiden 2, 3, 5 ja hiomon sekä metsän osastoilla. Haastateltavina ovat olleet kunkin osaston henkilöstöhallinnasta vastaavat henkilöt.

Vertailukohdan saamiseksi tutkimukseen päätettiin sisällyttää myös näkökulmia muista organisaatioista. Vertailuanalyysiin kohteiksi valikoituivat Stora Enson tehtaat Oulussa ja Imatralla sekä toisen toimialan korkeanteknologian yritykset RaniPlast Oy Teerijärvellä ja Neste Oil Oyj Porvoon jalostamo.

2.2.2 Benchmarking eli oppiminen parhaista käytännöistä

Benchmarking menetelmänä perustuu kiinnostukseen siitä, miten toiset toimivat ja menestyvät. Siinä kerätään systemaattisesti tietoa hyviltä esikuvilta toimialasta riippumatta, vertaillaan ja parannetaan omaa toimintaa. Tavoitteena on hakea parhaita käytäntöjä, joiden avulla kehittyä. (Hotanen, Laine & Pietiläinen 2001, 6; Ojasalo, Moilanen & Pietikäinen 2014, 186.)

Tämän tapaustutkimuksen yhdeksi aineistonkeruun tavaksi valikoitui benchmarking eli vertailuanalyysi, koska sen avulla on mahdollista kuvata selkeästi ja avoimesti toisen organisaation toimintatapoja ja prosesseja. Tutkimuksen kohteena oleva osaamisen hallinta ja kehittäminen on selvärajainen kokonaisuus ja myös siksi soveltuu erinomaisesti vertailuanalyysin kohteeksi. Benchmarkingin hyötyjä ovat kuten, että oman toiminnan taso muihin verraten selkiytyy ja muiden innovaatiot voivat nopeuttaa omaa kehitystä ja kiihdyttää oman organisaation kehittämishalukkuutta. (Hotanen, Laine & Pietiläinen 2001, 9; Ojasalo, Moilanen & Pietikäinen 2014, 186.)

Benchmarking toteutettiin vieraillemalla neljässä tuotantolaitoksessa. Yritysten valintaan vaikutti se, että haluttiin kerätä tietoa niin oman konsernin sisältä kuin muilta toimialoilta. Mukaan haluttiin korkeanteknologian yrityksiä, joiden organisaatorakenne on samankaltainen ja henkilöstön määrä olisi kooltaan sama tai yli oman organisaation. Tietoa benchmarking -haastatteluissa kerättiin osaamisen hallinnan ja kehittämisen toimintamalleista ja tietojärjestelmistä haastatteleamalla kunkin yrityksen osaamisen hallinnan avainhenkilöitä. Tässä tutkimuksessa benchmarking -aineisto on kerätty teemahaastattelujen pohjalta tehdystä analyysistä hyödyntäen kyseessä olevien yritysten www-sivuilta sekä yritysten sisäisestä verkosta saatavaa tietoa.

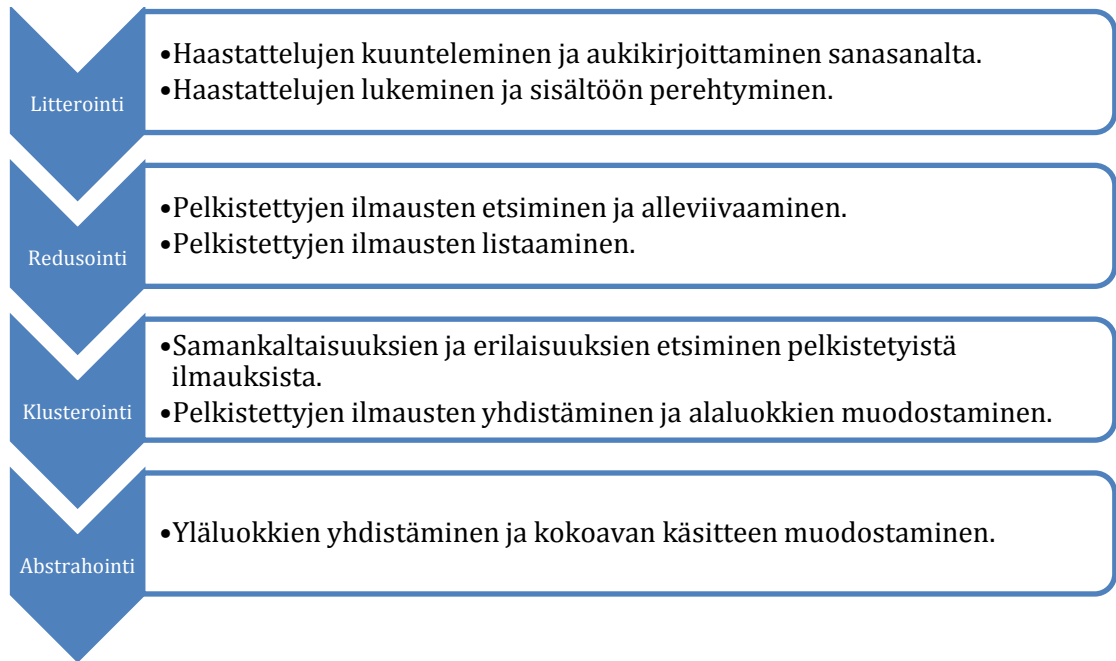
2.2.3 Tutkimusaineiston käsittely ja analyysi

Teemahaastattelujen jälkeen seuraa aineiston analyysivaihe, jossa on käytetty aineistolähtöistä sisällönanalyysitapaa. Tutkimuksen tarkoitus on kenttävaiheessa kerätyn aineiston tulkinta, analyysi ja johtopäätösten teko. Laadullisen tutkimuksen analyysissä puhutaan induktiivisesta (yksittäisestä yleiseen) ja deduktiivisesta (yleisestä yksittäiseen) päättelyn logiikasta. Aineistolähtöistä analyysiä voidaan nimittää induktiiviseksi analyysiksi. Aineiston käsittelyn ja analyysin aikana tutkijalle selviävät vastaukset hänen alussa asettamiinsa tutkimuskysymyksiin tai joskus käy niin, että tutkija vasta analyysivaiheessa ymmärtää, kuinka tutkimuskysymykset olisi tullut asettaa. Laadullisessa tutkimuksessa kaikki menetelmälliset valinnat ovat yhteydessä toisiinsa ja on oikeastaan harhaanjohtavaa puhua tiukasti erillisistä vaiheista. Valintoja ohjaa kertyvä aineisto ja ymmärrys aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95; Hirsjärvi ym. 2013, 221.)

Kaikki benchmarking -kohteissa tehdyt haastattelut nauhoitettiin ja Veitsiluodon nykytilan kartoittamiseksi tehtyjen haastattelujen aineisto muodostettiin haastatteluissa tehdyistä muistiinpanoista. Haastatteluaineistojen lisäksi aineistona on käytetty haastateltavien aineistoksi luovuttamia Excel-taulukoita, kokousmuistioita ja sähköpostin välityksellä käytyjä keskusteluja.

Käytännössä tutkimuksen aineistolähtöinen sisällönanalyysin tekeminen koostuu kolmesta vaiheesta, joita edeltää aineiston auki kirjoittaminen eli litterointi. Nämä kolme vaihetta ovat

1. redusointi
2. klusterointi
3. abstrahointi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108-113.)



Kuvio 4. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109)

Sisällön analyysissä haastattelut on litteroitu ja saatujen haastatteluaineistojen pohjalta on kirjoitettu Veitsiluodon nykytilankuvaus sekä kuvattu kerronnallisesti kunkin benchmarking -kohteen osaamisen hallinnan ja kehittämisen toimintata-voista ja järjestelmistä. Aineiston pelkistäminen eli redusointi on litterointia seu-raava vaihe. Toiminnankuvaukset ovat osaltaan jo pelkistämistä, ja niissä haas-tatteluaineistosta on kerätty tutkimuskysymysten kannalta olennaisia asioita esille. Pelkistämistä on tämän jälkeen jatkettu aineiston ryhmittelyllä eli kluste-roinnilla, mikä on suoritettu samojen teemojen mukaisesti kuin teemahaastatte-lut. Tämän vaiheen pyrkimyksenä on löytää aineistosta tekijöitä, joilla voidaan vastata tutkimuskysymyksiin analyysin viimeisessä vaiheessa, abstrahoinnissa. Abstrahoinnissa tutkija yhdistelee käsitteitä ja muodostaa käsityksen tutkimus-kohteesta. Empiirinen aineisto liitetään tällöin teoreettisiin käsitteisiin ja se esite-tään tuloksissa kategorioittain. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108-113.)

2.2.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksessa pyritään kuvaamaan tapaustutkimuksen kohteena olevaa ilmiö-tä, haastateltavien käsityksiä ja heidän maailmaansa niin hyvin kuin mahdollis-ta. Haastatteluista saatu tulos on seurausta haastattelijan ja haastateltavien henkilöiden yhteistoiminnasta. Tutkimuksen tuloksiin vaikuttaa, että tutkimuksen tekijä jo tiedonkeruuvaiheessa vaikuttaa saatavaan tietoon. Tutkimukseen pe-

rehtyvän henkilön on oltava tietoinen myös, että tuloksissa kyse on tutkijan tulkinnoista ja hänen käsitteistöstään, johon saatua aineistoa sovitetaan. Luotettavuus syntyy tässä tutkimuksessa muun muassa siitä, että aiheeseen on perehdytty ennakkoon ja kaikki haastattelut on suunniteltu, toteutettu ja käsitelty saman kaavan mukaisesti sekä kaikki haastatteluissa esille tullut aineisto on otettu käyttöön analyysissä. Luotettavuuteen vaikuttaa tutkimuksen arvioitavuus. Arvioitavuutta parantaa, että menetelmien valinta ja kaikki tutkimusvaiheet ovat perusteltuja ja tehtyjen päätösten ja analyysin taustalta löytyy dokumentointi. Aineiston keruu ja käsittely on toteutettu suunnitellusti ja systemaattisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 188-189; Kananen 2014, 153.)

Yksi luotettavuutta vahvistava seikka on saturaatio, mikä tarkoittaa, että tutkimukseen on sisällytetty riittävä otos tutkittavia, jotta saatu tulos alkaa toistua. Osaamisen hallinnan ja kehittämisen nykytilan selvittämistä varten haastateltiin henkilöitä Veitsiluodon eri osastoilta, jotta saataisiin riittävän kattava ja yleistettävä kuvaus tehtaan tilanteesta. Sama ajatus on taustalla siinä, että vertailuyrityksiä valittiin benchmarkingin kohteeksi useampia. (Kananen 2014, 153-154.)

Aineistonkeruussa tehtyjen asiantuntijahaastattelujen tarkoituksena on hankkia tietoa tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Kiinnostuksen kohde ei ole haastateltava itse, vaan se tieto, mitä hänellä oletetaan olevan. Asiantuntijahaastatteluissa haastatteluun valittavien määrä on usein suppea. Tietyn rajatun tiedon substanssiosaajia on vähän. Tässä tapauksessa heillä tarkoitetaan osaamisen hallinnan ja -kehittämisen avainhenkilöitä organisaatioissa. Tutkimustyössä yleisesti tämä voi aiheuttaa haasteita saada haastateltavaksi sopivia henkilöitä. Myös haastateltavan motivaatio, muistin varassa oleva tieto ja halu jakaa tietoa vaikuttavat saatavan tiedon laatuun ja luotettavuuteen. Haastatteluista saadun tiedon luotettavuuteen voi vaikuttaa haastatteluun valmistautuminen. (Ruusu-vuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 373-391.) Tähän on pyritty vaikuttamaan esittämällä tutkimuksen kohteena oleva aihe jo haastatteluun kutsuvaiheessa sekä lähettämällä teemahaastattelun runko haastateltaville ennakkoon.

Osaamisen hallinnan ja kehittämisen aihepiiriin liittyvää kirjallisuutta löytyy runsaasti. Koko tutkimuksen ajan on suoritettu kirjallisuuden lähteiden arviointia ja valintaa sekä pyritty mahdollisimman tuoreiden julkaisuiden ja tuoreen tiedon hyödyntämiseen.

Yllä esitetyt asiat tutkimuksen luotettavuuden arvioimiseksi ovat lähinnä perusteluja tutkimuksen johdonmukaisuudelle ja loogisuudelle, eli tutkimuksen sisäiselle validiteetille. Ulkoista validiteettia eli yleistämisen mahdollisuutta puoltavat ne seikat, että osaamisen hallinta ja kehittäminen ovat kaikissa organisaatioissa esiintyviä ilmiöitä toimialasta riippumatta. Osaamista johdetaan, koska yrityksen toiminta on siellä toimivien ihmisten varassa. Osaamisen johtaminen käsittää kaiken tarkoituksenmukaisen toiminnan, jonka avulla strategian edellyttämää osaamista hankitaan, uudistetaan, kehitetään ja vaalitaan. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2011, 141; Viitala 2013, 8, 170.) Tämä tutkimus on keskittynyt tietyn teollisuudenalan tapauksen tutkimiseen, mutta samat aiheet ovat esillä muillakin toimialoilla. Tulokset voivat olla sovellettavissa ja hyödynnettävissä myös muualla, missä osaamisen hallinta ja kehittäminen ovat ajankohtaisia.

3 OSAAMISEN HALLINTA JA KEHITTÄMINEN

3.1 Osaamisen käsitteistöä

Osaaminen on opitun tiedon soveltamista ja se näkyy toimintana ja tekemisenä. Oppiminen on tiedon hankkimista, omaksumista ja soveltamista. Työympäristössä osaaminen on yksilön kykyä suoriutua tehtävistään, kehittää ja parantaa työtään ja ratkaista ongelmia. Työuran aikana tiedoista karttuu taitoja. Organisaation osaaminen eli osaamispääoma syntyy tiimin, ryhmän ja organisaation aikaansaannoksesta. Yksilö ei siis useinkaan suoriudu tehtävästään yksin. Organisaation osaamispääoma puolestaan rakentuu henkilöpääomasta, rakennepääomasta ja suhdepääomasta. Henkilöpääoma on ihmisten osaamista ja halua käyttää osaamistaan yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Rakennepääomaa ovat asiat, jotka mahdollistavat osaamisen kehittämisen yksilötasolla yrityksen tarpeita vastaavaksi sekä muuttavat yksilöiden osaamisen organisaation yhteiseksi osaamiseksi ja toiminnaksi. Rakennepääomaa ovat yrityksen fyysiset ja henkiset rakenteet, teknologiat, järjestelmät ja toimintatavat ja kulttuuri. Suhdepääomaa ovat ne osaamiskumppanit, joiden avulla oma osaaminen täydentyy tai joiden kanssa voidaan kehittää tarpeellista osaamista paremmin ja tehokkaammin kuin yksin. (Ojala 2008, 74-48; Kamensky 2015, 161.)

Edellä on esitettyä osaamisen käsitteistöä lyhyesti ja keskiössä ovat tiedot ja taidot. Kamensky lisää näihin osaamisen perustan muodostaviin asioihin vielä kolme osaamisen kriittistä vaikuttajaa: näkemyksen, halun ja rohkeuden. Näkemys on kyky nähdä asiakokonaisuus oikeassa kontekstissaan siten, että ymmärtää mistä on kysymys, nähden myös osat ja niiden väliset vuorovaikutussuhteet, jossa asiakokonaisuus muodostuu. Organisaatioissa näkemysvaje syntyy helposti liian vertikaalisessa urakehityksessä ja on eksponentiaalinen verkon kasvaessa ja mentäessä organisaatiossa ylöspäin. Kokonaiskuvaa ei ymmärretä tällöin riittävästi suhteessa tilanteen asettamiin vaateisiin ja tarpeisiin ja vielä vähemmän suhteessa toimintaympäristössä oleviin mahdollisuuksiin ja uhkiin. Näkemysvajetta vastaan voi taistella ollen nöyrä ja tunnistaen oman näkemysvajeensa, tunnistaen myös organisaation muiden ihmisten ja koko organisaation näkemysvajeen sekä työskennellen lakkaamatta henkilöstön ja koko organisaation näkemysvajeen kehittämiseksi. Halu, tahto ja motivaatio vaikuttavat käyttäytymiseen ja aikaansaannokseen, eli osaamiseen. Motivaatioon eli haluun

tehdä työtä ja myös siihen millä laadulla työtä tehdään, vaikuttavat työpäivän tapahtumien ymmärtäminen. Ymmärrys on tunnetila työn suorittamisesta. Tunnetilaan vaikuttavat oma ja/tai organisaation palaute ja tapahtumiin reagoiminen. Motivaatio voidaan kuvata termillä sisäinen työelämä, johon vaikuttavat edistymisen ja onnistumisen tunteet, erilaiset työtä tukevat tapahtumat ja henkilöä tukevat tapahtumat. Rohkeus on myös hyvin kriittinen osaamisen toteutumiseen vaikuttava tekijä. Rohkeus ilmenee kykynä tehdä päätöksiä ja toimenpiteitä. Rohkeuteen vaikuttavat sekä sisäiset että ulkoiset tekijät ja ne ovat lisäksi sekä yksilöllisiä että organisatorisia. Liialliseen varovaisuuteen, pelkoon ja toimien estymiseen vaikuttavat huono itseluottamus, epäonnistumisen pelko ja liiallinen sekä myös riittämätön itsekritiikki. (Kamensky 2015, 161-170.)

Osaamisen termit vaihtelevat yrityksittäin. Termit eivät sinänsä ole olennaisia, vaan tärkeää se, että yritys on määrittänyt mitä osaamista sen toiminnassa tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa suhteessa strategiaan ja visioon. Yleisesti puhutaan alla esitetyistä neljästä eri osaamisesta:

1. Strateginen osaaminen kertoo, mikä on kaikkein tärkeintä yrityksen strategian ja vision kannalta. Puhutaan myös kriittisestä osaamisesta, jossa määrittyvät ne strategiset osaamiset, joissa tarvitaan eniten ja nopeimmin kehittämistoimenpiteitä.
2. Avainosaaminen on osaamista, jota yrityksen toiminta edellyttää. Huomioitavaa on, että kaikki avainosaaminen ei ole yhtä tärkeää, eikä muodostu kriittiseksi tai strategiseksi osaamiseksi tavoitteiden saavuttamisen kannalta.
3. Tukiosaaminen on avainosaamista, joka tukee strategista osaamista tai sen käyttöä. Voidaan puhua myös geneerisestä osaamisesta.
4. Ydinosaaminen muotoutuu yhdestä tai useammasta strategisesta osaamisesta luoden ja ylläpitäen organisaation kilpailukykyä. Se on yhdistelmä osaamista, teknologioita ja prosesseja ja sitä on muiden organisaatioiden vaikea kopioida. Ydinosaamisen avulla organisaatio luo asiakkaalle asiakkaan haluamaa lisäarvoa. (Ojala 2008, 53-54.)

Organisaation osaamisen tarpeet perustuvat sen strategiaan, visioon, tavoitteisiin ja arvoihin. Niiden perusteella tiedetään organisaation suunta ja tavoitteet nyt ja tulevaisuudessa. Kun nämä asiat ovat organisaation henkilöstön tiedossa ja jalkautettuna käytäntöön, sitoutuu henkilöstö niiden toteuttamiseen. Kun strategia, visio, tavoitteet ja arvot on määritelty, voidaan organisaation ydin- ja muu tarvittava osaaminen määritellä. Osaamistavoitteiden määrittelyn jälkeen voidaan arvioida, mikä on organisaation nykyisen osaamisen taso varsinkin ydinosaamisen osalta. (Sydänmaanlakka 2007, 144-148.)

Organisaation osaaminen on tunnistettava, jotta sitä voidaan johtaa ja kehittää. Yrityksessä olemassa oleva osaaminen ja sen taso voidaan määrittää osaamiskartoituksella. Kartoitus jakaantuu karkeasti ottaen kahteen osaan, joista ensimmäisessä osassa tutkitaan millaista osaamista yrityksessä, organisaatiossa ja tiimissä tarvitaan tällä hetkellä ja tulevaisuudessa. Tulosten pohjalta laaditaan osaamiskartta, jossa kuvataan eri osaamistasoilla tarvittava osaaminen. Osaamiskartan pohjalta on mahdollista luoda jokaiselle työntekijälle oma osaamisen tavoiteprofiili, sekä arvio nykyosaamisesta. Osaamiskartoitus siis selvittää organisaation tai yksikön osaamistarpeita, selkeyttää ydinosaamisen hahmottamista, sekä kartoittaa työntekijöiden tämänhetkistä osaamista. (Kupias ym. 2014, 70-71.)

Parhaimmillaan osaamiskartoituksen toteuttaminen auttaa kirkastamaan koko organisaation ydinosaamista ja viitoittaa mitä osaamista kunkin tulee kehittää strategian mukaisesti. Pahimmillaan osaamiskartoituksesta voi tulla turhaa dokumentointia, jos takaisinkytkentä työhön ontuu, eikä kartoituksen tekijä ei tunne työn arkea. Laajan osaamisen hallinnan näkökulmasta tehty kartoitus voi olla niin massiivinen ja kertaponnistuksena tehtynä tulla jäykäksi rakennelmaksi, jota päivitetään liian harvoin. Näin käytettynä kartoitus palvelee parhaiten henkilöstöhallintoa ja rakennelmasta voidaan poimia lähinnä osaamisen kehittämisen painopisteitä. Esimiesnäkökulmasta hyvin toteutetun, käytännönläheisen osaamiskartoituksen hyöty jalkautuu organisaation tehtävätasolle. Kartoitus auttaa hahmottamaan ja oivalluttamaan koko tiimin ja yksittäisen työntekijän kehittämispolkuja. (Kupias ym. 2014, 70-71.) Paras tapa tehtäväkohtaisten osaamistarpeiden määrittämiseen on koota tehtävän edustajia yhteen ja antaa heidän määrittää ne osaamiset, joita työssä tai tiimissä tarvitaan onnistuneessa tai menestyksekkäässä suoriutumisessa. (Ojala 2008, 128.)

3.2 Yksilö- ja joukkueosaaminen

”Yksilöiden osaaminen on koko yrityksen osaamisen lähtökohta, ehto ja ratkaiseva tekijä.” (Viitala 2013, 170.) Ihmistä voidaan pitää siis koko yrityksen ainoana resurssina, koska ihmiset ovat kaikkien organisaatioissa olemassa olevien resurssien ja osaamisten taustalla. Yksilöiltä odotetaan erityistaitojen ja –tietojen lisäksi näkemystä, halua ja rohkeutta. (Kamensky 2015, 173.) Yksilön osaaminen muodostuu kokemuksesta, taidoista, tiedoista verkostoista ja kontakteista, asenteesta sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista, jotka johtavat hyvään työsuoritukseen ja auttavat ratkaisemaan ongelmia. (Ojala 2008, 50.)

Yksilö- ja joukkueosaamisella sekä näiden välisellä vuorovaikutuksella on oma merkityksensä organisaatioissa. Huomion tulee kiinnittyä siihen, millaiseen joukkueosaamiseen pyritään. Organisaation joukkueen tai osa-joukkueiden joukkueosaamiseen vaikuttavat monet tekijät

- sitoutuminen
- luottamus
- itseluottamus ja nöyryys
- erilaisuuden hyväksyminen ja hyödyntäminen
- organisaatorakenne
- visio, missio ja arvot
- tavoitteet organisaatiolle ja yksilölle
- ohjausjärjestelmä
- palkitsemisjärjestelmä
- strategia
- luovuus ja kurinalaisuus
- usko, toivo ja rakkaus. (Kamensky 2015, 174-182.)

Yksilöiltä joukkuepeli vaatii monipuolista taitoja kuten taloudellisia, teknisiä kuin sosiaalisia taitoja, samoin ydinosaamista, muutososaamista ja vuorovaikutusosaamista. (Kamensky 2015, 175.) Ojalan mukaan organisaation osaaminen on yhteinen näkemys tai käsitys toiminnan kannalta tärkeäksi todetusta asiasta ja yhteisesti omaksuttu toimintatapa. Yksilöiden osaamisesta tulee organisaation tai yhteisön osaamista, kun yksilöt jakavat, yhdistävät ja kehittävät osaamistaan yhdessä siten, että osaaminen muuntuu yhteiseksi näkemykseksi tai toiminnaksi. Edellytyksenä ovat organisaation rakenteet, jotka mahdollistavat edellä mainitun toiminnan. Organisaation osaaminen on resurssi, jota yrityksen tulee vaalia ja jonka syntymistä tulee edesauttaa tukien ja ohjaten. (Ojala 2008, 53.)

Ihminen tietää enemmän kuin hän pystyy sanoin ilmaisemaan. Hän voi myös ilmaista sanoin enemmän kuin pystyy paperille pistämään. Tämä on yksilön henkilökohtaista kokemuksen kautta kertynyttä osaamista, hiljaista tietoa. Hiljainen tieto on ääneen lausumatonta ja eroaa siinä tietoisesta tiedosta, joka voidaan lausua ja kuvata sanoin. Hiljainen tieto on ammattitaidon tärkeä osa ja korostuu muun muassa ammattityöntekijöiden työssä. Hiljaisen tiedon merkitys ja sen haltuunotto ovat nousseet esille monissa organisaatioissa, kun suurina ryhminä ikääntyneet sukupolvet jäävät eläkkeelle ja vievät mennessään vuosikymmenien aikana karttuneen osaamisen. Tiedon siirtämiseksi on perustettu projekteja ja kehittämisohjelmia. Haasteeksi on muodostunut se, että hiljaista ja tietoista tietoa on vaikea erottaa toisistaan. Hiljaisen tiedon haltuunoton tukemiseksi olisi syytä korostaa sellaisia tiedonjakamisen tapoja, joissa hiljainen tieto liittyy tietoiseen tietoon. Organisaatioilla on samaan tapaan hiljaista tietoa kuin yksilöillä. Organisaatioiden hiljainen tieto kollektiivisesti tiedostetaan, mutta ei koskaan lausuta ääneen. Yleisesti tiedetään, että näin toimitaan. (Ojala 2008, 52-53.)

Kaikilla esimiehillä tulisi olla oman henkilöstönsä osalta valmiiksi pohdittuna luettelo niistä henkilöistä, jotka eläköityvät lähivuosina, sekä mitä toiminnan kannalta oleellista ja tärkeää osaamista näillä ihmisillä on. Samalla tulisi havaita pohtimaan, miten tulisi järjestää arvokkaan kokemustiedon haltuunotto ja siirtäminen tuleville osaajille. (Ojala 2008, 136.)

Yksilön osaamisen kehittämisen muotoja työssä ovat uuden henkilön rekrytointi ja perehdyttäminen eri vaiheineen, kokemuksellinen oppiminen eli työnkierto,

haasteelliset erityistehtävät, projektit ja työkomennukset, sijaisuuksien hoito, ristiinkoulutus, moniosaaminen, mentorointi, työnohjaus, sekä toimintaoppiminen. Ryhmätasolla osaamista voidaan kehittää kehittämisprojektein, kokeilutoiminnalla, oppimista tukevilla tilaisuuksilla, ongelmanratkaisutilanteilla, tiimityöskentelyllä, palaverien, parhaista käytännöistä oppimisella, vierailuin ja oppimiskäynnein ja dialogilla. (Viitala 2007, 189-200.)

Osaamisen kehittämiselle on määriteltävä selkeät tavoitteet ja kehittymistä on seurattava. Osaamisen tasoa pyritään kehittämään siten, että tehokkuus ja laatu paranevat ja viime kädessä yrityksen menestyksen edellytykset ja kannattavuus paranevat. Vaikutusketjun selvittäminen ei kuitenkaan ole helppoa. Kehittämistyön kompastuskivi on usein kehittämistoimien arvioinnin heikkous. Parhaimmillaan arviointi kattaa kehittämisprosessin kaikki vaiheet, jolloin se kohdistuu suunnitteluun, toteutukseen ja tuloksiin. Tuloksiakin tulisi arvioida monitahoisesti. Kehittämistoimien kokonaisvaltaiseen arviointiin on tarjolla viitekehyksiä ja malleja. (Viitala 2007, 201.)

3.3 Osaaminen strategisen henkilöstöjohtamisen osana

3.3.1 Strateginen henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtamisen aktiivinen tunnistaminen ja kehittyminen ovat saaneet alkunsa yhdysvaltalaisista organisaatioissa toisen maailmansodan jälkeen. Suomalaisiin organisaatioihin henkilöstöjohtaminen tuli vasta myöhemmin, 1960-luvulla. Alussa yritykset huolehtivat lähinnä henkilöstönsä sosiaalitoimesta, minkä jälkeen alkoi tapahtua kehitystä kohti tämän päivän laajempaa näkökulmaa. Ensin syntyi henkilöstöhallinto ja pian sen jälkeen alettiin puhua henkilöstövoimavarojen kokonaisvaltaisesta johtamisesta. 1980-1990-luvuilla kaikenlainen henkilöstön kehittäminen nähtiin arvokkaana ja aikakautta voitiin kutsua henkilöstön ja osaamisen kehittämisen suuntaukseksi. Myöhemmin 1990-luvulla henkilöstöjohtamisen rooli muuttui, kun sitä alettiin tarkastella liikkeenjohdollisesta ja strategisesta näkökulmasta. Muutosta edistivät resurssiperustainen näkemys ja ydinkyvykkyysteoriat, jotka antoivat arvoa henkilöstölle ja osaamiselle. Niitä alettiin pitää organisaation strategisena kilpailutekijänä ja SHRM, eli strateginen henkilöstöjohtaminen, alkoi syntyä. (Helsilä & Salojärvi 2013, 23-25.)

Strategisen henkilöstöjohtamisen määrittely ei ole yksiselitteistä. Sen suhde liiketoimintastrategiaan vaihtelee ja ensimmäisiä määritelmiä olikin kaksi. Ensimmäisen mukaan henkilöstöjohtaminen yhdistyy liiketoimintastrategiaan siten, että sen mittarit ja tavoitteet voidaan johtaa liiketoimintastrategiasta käsin. Toisen mukaan henkilöstöjohtaminen on yksi keskeinen elementti koko strategian laadinnassa ja luonnollinen osa liiketoimintastrategiaa. Suomalaisyrityksiin kohdistuneessa strategiatutkimuksessa vuonna 2006 painottuivat henkilöstöön ja osaamiseen liittyvät tekijät vähiten yritysten strategioissa. Kuitenkin tavoitteellisuuden näkökulmasta henkilöstöjohtamisen strategisuus näyttää kehittyneen. Yleisesti on todettu, että henkilöstöjohtaminen tuo lisäarvoa organisaatiolle ja sen kilpailukyvyille. Henkilöstöjohtaminen voidaan tänä päivänä nähdä niin haluttaessa yritykselle leimaa antavana prosessina, osana brändiä. Henkilöstöjohtamisen kautta voidaan kehittää myös yrityksen sisällä vallitsevaa kulttuuria ja kulttuurin luomisen voima nähdään yhtenä organisaation menestyksen lähteenä. Silloin syntyy tilanne, että henkilöstöjohtamisen avulla luodaan maaperä luoville ja erinomaisille liiketoimintastrategioille. Tämä on uusi ajattelutapa, jossa henkilöstöjohtaminen luo ympäristön muulle johtamiselle, eikä se silloin ole alisteinen liikkeenjohtamiselle tai liiketoimintastrategialle. Helsilä & Salojärvi nimittävät tätä kirjassaan postmoderniksi henkilöstöjohtamiseksi. (Helsilä & Salojärvi 2013, 25-26.)



Kuvio 5. Henkilöstöstrategian tehtävät (Helsilä & Salojärvi 2013, 67)

Henkilöstöstrategiassa on erilaisia näkökulmia. Tässä opinnäytetyössä keskeinen on Helsilän ja Salojärven esittämistä neljästä eri tulokulmasta se, jossa henkilöstöstrategiaan tiivistetään tavoitteet ja tehdään yleiset henkilöstöön liittyvät linjavedot (Kuvio 5). Siinä kuvatut seikat voidaan esittää seuraavin kysymyksin:

- Millaista henkilöstöä tulisi olla ja kuinka paljon?
- Mikä on osaamisen nykytila ja minkälaista osaaminen voisi olla?
- Mitä osaamista arvostetaan? ”Mikä ei ole kaupan”, vaikka eletään muutoksessa?
- Miten suoritusta mitataan yksilön, työyhteisön ja koko yrityksen tasolla?
- Miten rekrytointia hyödynnetään tarkoituksenmukaisen henkilöstökoostumuksen aikaan saamiseksi ja säilyttämiseksi? Onko organisaatiossa yksittäisiä tehtäviä, joihin rekrytoiminen on erityisen kriittistä?

- Millaisesta toiminnasta palkitaan? Miten palkitsemista tulisi kehittää, jotta se huomioi paremmin asiat joita yritys arvostaa ja myös ihmisten toiminnalle asetetut odotusarvot?
- Miten osaamista kehitetään tahtotilamme suuntaisesti? (Helsilä & Salojärvi 2013, 59-60.)

Tavoitteiden asettamisen lisäksi muita Helsilän ja Salojärven esittämiä tulokulmia henkilöstöstrategiaan ovat erottuvuuden luominen, henkilöstötoimintojen toiminnan kehittäminen ja liiketoimintastrategian täsmentäminen. Henkilöstöstrategia on moniulotteinen kokonaisuus ja se ryhdyttää organisaation henkilöstöjohtamista ja kiinnittää sen osaksi liiketoimintaa. Haasteena henkilöstöstrategioiden laadinnassa on se, että usein ne syntyvät henkilöstöammattilaisten tekemänä ilman vuoropuhelua muun johdon, esimiesten tai henkilöstön edustajien kanssa. Tällöin henkilöstöstrategiasta on vaarana syntyä liian mahtipontinen ja irrallinen kokonaisuus, jonka edunsaaja ei enää ole koko organisaatio, vaan luotu strategia jää henkilöstöammattilaisten taidonnäytteeksi. Toinen tyypillinen puute on, että henkilöstöstrategia jää siihen mistä sen tulisi alkaa. Alustavien toimenpidesuunnitelmien ja prosessien listaaminen eivät vielä merkittävästi paranna hyvinvointia tai vahvista organisaation kilpailukykyä. (Helsilä & Salojärvi 2013, 59-68.)

Henkilöstöjohtamisen piiriin kuuluva henkilöstöstrategiatyö parhaimmillaan perustuu jatkuvaan vuoropuheluun henkilöstöjohtamisen eri sidosryhmien kanssa ja tuottaa linjauksia ja ajatuksia, joista eri edunsaajaryhmät saavat lisäarvoa omalle työllensä. Helsilän ja Salojärven mukaan onnistunut henkilöstöstrategia

- selkeyttää ylimmän johdon käsitystä siitä, minkä asioiden varassa organisaation ja liiketoiminnan kokonaisuuden menestyminen on
- auttaa johtoa laatimaan yhä parempia liiketoimintastrategioita
- määrittelee eturivin henkilöstötyötä/-johtamista tekeville esimiehille senhetkisen liiketoimintastrategian kannalta kriittisille ihmisten johtamisen alueille keskeiset työkalut:

- henkilöstöammattilaisille tai muille organisaatiossa tavallista esimestä enemmän henkilöstöjohtamiselle omistautuneille avainhenkilöille se antaa suuntaviivoja ja keinoja osaamisen ja toimintamallin edelleen kehittämiseksi
- koko henkilöstölle se kuvaa jokaiselle ymmärrettävällä tavalla, millaista arvomaailmaa kunnioittaa ja millä toimilla yritys hyödyntää ja vahvistaa tärkeintä voimavaraansa. (Helsilä & Salojärvi 2013, 68-69.)

3.3.2 Osaamisen hallinnan ja kehittämisen roolit ja vastuut

Henkilöstöjohtamisen toimijoiksi käsitetään henkilöstöasiantuntijat, johto ja esimiehet. Tähän listaan on nykyään nähty perustelluksi lisätä myös henkilöstö, sillä jokainen henkilöstön jäsen osallistuu alaistaidoillaan henkilöstöjohtamiseen ja on luomassa henkilöstöjohtamisen kulttuuria organisaatiossaan. Henkilöstöä edustavat luottamusmiehet omaavat myös oman erityisen roolinsa henkilöstöjohtamisessa. Organisaation ulkopuolisia toimijoita ovat muun muassa oppilaitokset, työmarkkinaosapuolet, oman toimialan keskusjärjestöt ja palvelujen toimittajat. Monien ulkoisten toimijoiden kanssa rakentuu tiivis kumppanuus vuosiensa saatossa, hyvänä esimerkkinä työterveyshuolto. Ulkoisten sidosryhmien näkemykset suuntaavat ja joskus jopa ohjaavat organisaation sisäistä kehittämistä. (Helsilä & Salojärvi 2013, 77-78.)

Yrityksen ylin johto vastaa yrityksen strategiasta, jonka yhtenä osana on henkilöstöstrategia. Näiden muodostamisella tunnistetaan menestymisen kannalta keskeisimmät kilpailukeinot, joista henkilöstö on yksi merkittävimmistä. Henkilöstöjohtaminen siis muotoutuu osaamisen kehittämiseksi sekä organisaation ja henkilöstön toiminnan ohjaukseksi ja arvioinniksi strategian pohjalta. Lähiesimiehien toteuttama esimiestyö sisältää vastuuta osaamisstrategian toteuttamisessa seuraavin tavoin:

- Miten panostaa osaamisen kehittämiseen?
- Miten muotoilla työkokonaisuuksia?
- Miten organisoida toimintaa poikkilinjaisesti?

- Miten motivoida henkilöstöä tavoitteiden mukaisiin suorituksiin?
- Miten viedä strategiset linjaukset henkilöstölle onnistuneesti?
- Miten säilyttää usko strategian onnistumiseen toimintaympäristön ja toiminnan edellytysten muutoksessa?
- Miten toimia viestin viejänä sekä johdolta henkilöstölle että henkilöstöltä johdolle? (Helsilä & Salojärvi 2013, 78.)

Henkilöstöllä on erittäin vahva vaikutus siihen millaiseksi johtamisilmapiiri loppujen lopuksi muotoutuu. Tämän vuoksi laajasta näkökulmasta katsottuna voidaan nähdä, että koko organisaatio osallistuu henkilöstötoimintojen tehtävän toteuttamiseen/henkilöstöjohtamiseen. Kun henkilöstö tuntee yrityksen strategiset tavoitteet ja kilpailukeinot sekä strategiset osaamiset, se voi tietoisemmin sitoutua tavoitteisiin ja voi omalta osaltaan tukea niiden toteutumista. Alaistaitojen kehittämisessä erityisessä roolissa ovat luottamusmiehet. He viestittävät alaitaitojen mallia, johon moni tukeutuu. Näiden henkilöstön edustajien ja johdon välinen vuorovaikutus ja yhteistyömuodot luvat perustan alaitaidoille ja henkilöstöjohtamiselle. Alaistaidon keskeiset piirteet voidaan määritellä seuraavasti

1. vastuullisuus asennoitumisessa, joka on havaittavissa joustavuutena, kunnioituksena ja arvostavuutena
2. vastuullisuus toiminnan ja käyttäytymisen tasolla, joka näkyy mielipiteen ilmaisemisena sekä yhteistyön ja tarvittavien ratkaisumallien hakemisena
3. työn sujuvuuden kannalta keskeisten ja olennaisten tietojen ja taitojen omaksuminen, hankkiminen ja käyttäminen, toisin sanoen oman ja työpaikan tehtävän tiedostaminen. (Helsilä & Salojärvi 2013, 87-88.)

3.3.3 Osaamis- ja rakennepääoman hallinta ja johtaminen

Henkilöstöön liittyvä arvo koostuu henkilöiden kokemuksista, tiedoista, yritykselle tärkeistä tilannekohtaisesta ymmärryksestä ja suhdeverkostoista. Tätä arvoa kutsutaan inhimilliseksi pääomaksi, joka on henkilön koulutuksen ja kokemuksen kautta syntynyttä osaamista. Inhimillinen pääoma on yksi aineettoman pää-

oman erä ja se liittyy läheisesti kahteen muuhun aineettomaan pääomaan, eli suhde- ja rakennepääomaan. (Helsilä & Salojärvi 2013, 410.)

Rakennepääoma syntyy inhimillisen pääoman toiminnan tuloksena. Rakennepääomaa ovat organisaation toimintaa jäsentävät ja koossa pitävät puitteet, kuten organisaatorakenne, tuotantoteknologia, tietojärjestelmät ja prosessit. Näihin liittyy myös näkymättömämpi taso, johon sisältyvät arvot, kulttuuri ja toimintafilosofiat. Kaikki pääoman elementit vaikuttavat toisiinsa. (Helsilä & Salojärvi 2013, 411.) Organisaation kulttuuri vaikuttaa ajatusmalleihin, tunneilmastoon ja toimintatapoihin. Kulttuurin rikkaus ja vahvuus sitouttaa, sekä yhdistää organisaatiossa toimivia ihmisiä. Kun kulttuuria on rakennepääomana, yritykseen voi perustaa uutta ja luovaa kehittämistyötä. (Puusa & Reijonen 2011, 335.) Ilmeistä on, että organisaation kulttuuri vaikuttaa osaamisen johtamiseen ihmisten käyttäytymisen kautta. Se on hyvin tärkeä osaamisen luomisessa, ylläpidossa, siirrossa ja soveltamisessa. (Ling-hsing Chang & Lin 2015, 438.)

Rakennepääoma esiintyy usein pirstaleisena organisaatioissa. Tämä on yksi rakennepääoman haasteista, jotka liittyvät usein järjestelmiin ja toimintatapoihin, joiden tulisi tukea henkilöpääoman tavoitteen mukaista kehittymistä. Rakennepääoman hyödyntäminen ja kehittämisen arvoisten haasteiden tunnistaminen jää vaillinaiseksi, jos ei ensin tehdä näkyväksi ja koota yhteen olemassa olevaa rakennepääomaa. Toinen haaste piilee rakennepääoman hyödyntämisessä ja johtamisessa. Tarvitaan lisää tietoisuutta ja oppia olemassa olevista rakennepääoman mahdollisuuksista. (Ojala 2008, 138-139.)

Aineetonta pääomaa yleensä ja inhimillistä pääomaa tulee mitata sekä arvioida vasta, kun pääomille kyetään tietyssä ajankohtana antamaan laatua tai tilaa ilmaiseva jonkinlainen määre toistettavasti. Vasta silloin voidaan näiden pääomien kehittymistä konkreettisesti ja tavoitteellisesti johtaa. Mittareita voivat olla esimerkiksi työilmapiiri, työkyky, sairauspoissaolot, uusien ideoiden määrä ja henkilöstön vaihtuvuus. Kriteerejä hyvälle inhimillisen pääoman mittarille ovat

- kytkeytyminen strategiaan ja pitkän aikavälin tavoitteisiin
- mittarin tärkeäksi kokeminen johdon ja esimiesten taholta
- oleellisuus päätöksen teon ja toiminnan kannalta

- henkilöstön tuottokyvystä kertominen, ei vain kustannusnäkökulma
- mittaa sitä mitä halutaan seurata (suoraan tai useamman välillisen mittarin avulla)
- riittävän aikainen hälyttäminen
- ymmärrettävyys ja helppo viestittävyys
- tulokset katsottavissa milloin tahansa
- mittausten toistettavuus eri ajankohtina
- määrä tarpeeksi vähäinen
- helppous ja taloudellisesti edullinen tuottaa. (Helsilä & Salojärvi 2013, 411-412.)

Osaamisen mittareiden on kyettävä mittaamaan sellaisia tekijöitä, joiden uskotaan parantavan osaamisen ja organisaatio päätöksiä, joiden vaikutus strategiseen menestykseen ja tuloksellisuuteen on erityisen merkittävä. Mittausjärjestelmä on niin tehokas ja arvokas kuin päätökset, joita sen avulla voidaan tehdä organisaation tuloksellisuuden parantamiseksi. Mittarina voidaan käyttää esimerkiksi organisaation avainhenkilöiden vaihtuvuutta. Yleensä vaihtuvuuden mittaamisessa seurataan, oliko lähteminen vapaaehtoista vai pakollista, sekä kuinka nopeasti uusi työntekijä saadaan koulutettua työtehtäväänsä. On erityisen tärkeää tietää lähtikö avainhenkilö vapaaehtoisesti ja vei mennessään arvokasta tietämystä/avainasiakkaita kilpailijalle, vai lähtikö hän pois koko toimialalta. Mittaaminen ja niiden parantaminen pitää suorittaa siellä, missä ne tukevat parhaiten päätöksentekoa ja aikaansaavat suurimmat tuotot, eikä siellä, missä niitä on helpoin saada aikaiseksi. (Boudreau & Ramstad 2008, 263-264.) Henkilöstön osaamista ja siinä tapahtuneita muutoksia voidaan mitata esimerkiksi seuraavilla tunnusluvuilla: osaamisen rakenne (koulutustaustan monipuolisuus, yrityksessä olevat osaamiset), osaamisen taso (osaamiskartoitusten indeksit), yritykseen palkattujen uusien työntekijöiden osaamisalueet (koulutus- ja kokemustausta), osaamisen poistuma (irtisanoutuneet, eläköityneet, ulkoistus), osaamisen siirrot (tehtävistä toisiin siirtyneet) ja osaamisen kehittämistoimenpiteet. (Helsilä & Salojärvi 2013, 412-413.)

Osaamisen johtamisella tavoitellaan yrityksen toiminta- ja kilpailukyvyyn vahvistamista ja strategian edellyttämää osaamisen vaalimista, kehittämistä ja hankkimista. Yrityksen henkilöstötoiminnoilla on tärkeä osa yrityksen osaamisen vaalimisessa ja kehittämisessä. Henkilöstötoimintojen kuten rekrytointien, urasuunnittelun, koulutusten jne. on sovittava yrityksen strategiaan ja visioon. Yrityksen visio luo suunnan, jota kohti yritystä kehitetään ja jossa yrityksen osaamisen nykytila on lähtökohta. Osaamisen johtaminen rakentuu näiden kahden asian varaan. Osaamisen johtamisella tavoitellaan yrityksen vision mukaista tulevaisuuden osaamista. (Viitala 2005, 14-15; Bhajan & Gurvinder 2012, 5.) Osaamisen johtamisen uskotaan olevan menestyksestä kehittämällä yritykseen kannustava kulttuuri samalla kun luodaan osaamisen johtamisen systeemejä. Yrityksen käytössä oleva osaaminen on osa yrityksen arvontuotantoketjua raaka-aineista tuotteeksi. Yrityksen kulttuuri taas on elintärkeä lähtökohta yrityksen kyvyille luoda arvoa asiakkaalle osaamisen avulla. Tämän vuoksi osaamisen johtamisen ja organisaation kulttuurin tulee toimia yhtenevästi. (Ling-hsing Chang & Lin 2015, 437.)

Yrityksen kilpailukyky riippuu suurelta osin siitä, mitä yrityksessä osataan, kuinka nopeasti kyetään oppimaan uutta ja miten tuota osaamista hyödynnetään kilpailijoihin nähden. Osaamista tulee tarkastella ja kehittää systemaattisesti yrityksen kaikilla tasoilla. Yrityksen osaaminen perustuu yksilöiden osaamiseen ja tämä vaatii suuntaamista, määrittelyä, arviointia, suunnittelua ja jatkuvaa kehittämistä. Yksilön oppimisen ja osaamisen ymmärtäminen on ydinasia osaamisen optimoinnissa, jotta yksilön oppiminen ja kehitys saadaan kanavoitua organisaation tarpeisiin ja sitä kautta kilpailukyvyyn parantamiseen. Yrityksen strategiat määrittelevät yksilöiden osaamistarpeet esimerkiksi, mitä osaamista liiketoiminnalliset suunnitelmat vaativat ja edellyttävät eri aikajän-teillä, mistä osaamisesta tullaan luopumaan ja millä aikavälillä, kuinka paljon tarvitaan osajia ja millaisilla työsuhteilla, paljonko tarvittava osaaminen saa maksaa, mitä toimintoja siirtyy pois tai tulee lisää ja niin edelleen. Osaamisen johtamisen tulosten tulisi näkyä kehityksenä toimintatavoissa, tuotteissa, palveluissa, lisääntyneinä innovaatioina ja lopulta parempana tuloksena liiketoiminnassa. (Viitala 2007, 170-171; Viitala 2013, 170.)

Yrityksen ydinosaamisen määrittely voidaan toteuttaa konsulttien avustamana, mutta organisaation oma henkilöstö tekee itse työn. Osaamisen johtaminen on

osa yrityksen normaalia johtamistoimintaa, eikä vaadi toimiessaan ulkopuolisia erityisresursseja. Esimiehillä on henkilöstötyön osaamisen johtamisen osa-alueella tärkeä asema ja heidät on valmennettu osaamisen johtamiseen. Ydinosaamislähestymistapa edellyttää pitkäaikaista ja syvällistä organisaation tuntemusta. Osaamisen johtamisen voi nähdä oppimisprosessina, jonka vieminen käytäntöön vie aikaa. Prosessi jakaantuu vuosittaisiin tai kaksikin kertaa vuodessa tapahtuviin osioihin: suorituksen johtamisen, joka käsittää suunnittelu kokoukset sekä suunnittelu ja -kehityskeskustelut henkilöstön kanssa ja osaamisen johtamisen, joka puolestaan pitää sisällään osastokohtaiset suunnitelmat ja koko organisaation kehityssuunnitelmat. Resursseista on hyvä muistaa, että liiketoiminnasta vastaavat johtajat ja yksikön vetäjät ovat päävastuussa osaamisen johtamisen prosessista. Prosessi voi toimia käytännössä vain, jos linjajohto on sitoutunut ja kokee olevansa vastuussa prosessista. Henkilöstöyksikkö on prosessin tekijä, mentori ja työkalujen kehittäjä, joka tukee linjaorganisaatiossa tehtävää henkilöstötyötä. Koulutus- ja kehitysohjelmia on helppo rakentaa koulutusyksikön toimesta, jos kullakin osastolla on hyvät osaamisen kehittämisen suunnitelmat. Osaamisen johtaminen on hyvin tiiviin yhteistyön aluetta henkilöstöjohtoon ja muun johdon kesken. (Sydänmaalakka 2007, 171-173; Viitala 2007, 171-172.)

3.3.4 Lean-ajattelu

Lean on toimintastrategia, joka pyrkii vähentämään hukkaa ja lisätyötä, sekä vähentämään organisaatiossa olevaa vaihtelua erilaisin menetelmin ja työkaluin. Tehokkuusparadoksiksi kutsutaan keskittymistä resurssitehokkuuteen, joka itse asiassa pahimmillaan lisää hukkaa ja lisätyötä. Lean keskittyy ensin virtaus-tehokkuuteen, johon päästään oivaltamalla arvot ja käyttämällä Lean -periaatteiden mukaisia menetelmiä ja työkaluja. Virtaustehokkuuteen päästessään yritys voi tarkastella uudestaan toimintansa resurssitehokkuutta. (Torkkola 2016, 127-146.)

Lean-periaatteita on kaksi. Ensimmäinen on Just-in-time, jossa on kyse virtauksen luomisesta. Esimerkiksi jalkapallo-ottelussa maalin saaminen alkaa siitä kun joukkue siirtelee palloa joukkueoverilta toiselle ja lopulta potkaisee pallon maaliin. Pallo kuvastaa tuotetta, joka on juuri sitä mitä asiakas haluaa, juuri sil-

loin kun asiakas haluaa ja juuri sen määrän jonka asiakas haluaa. (Torkkola 2016, 132.)

Visuaalisuus eli Jidoka on Lean-ajattelun toinen peruseriaate. Jidoka tukee Just-in-time-periaatetta. Jidokassa tavoitteena on luoda johtamisjärjestelmä, joka on nähtävissä yhdellä silmäyksellä. Siinä työn tehokkaan sujumisen kannalta oleellisen informaation saamiseksi ei tarvitse nähdä vaivaa. Organisaatiosta luodaan niin näkyvä ja visuaalinen, että mikäli jokin häiritsee tai estää virtausta, se huomataan heti. Yhteisesti hahmotetusta kokonaiskuvasta joukkue voi tehdä päätöksiä, miten tehdään yhdessä maaleja. Joukkuepeliin verraten yhteinen tilannekuva voidaan saavuttaa jalkapallossa, kun pelaajat pystyvät aina

- näkemään jalkapallon, maalin ja kentän
- näkemään vastapuolen pelaajat ja joukkueoverit
- näkemään jäljellä olevan peliajan ja maalitilanteen
- kuulemaan tuomarin pillin vihellyksen
- kuulemaan joukkueovereiden huudot ja yleisön kannustuksen. (Torkkola 2016, 49.)

Perinteisessä organisaatiossa paras näkemys kokonaisuudesta on ylhäällä, koska heille raportoidaan säännöllisesti. Visuaalisuus avaa paremman käsityksen koko tiimille kokonaisuudesta, jotta voidaan parantaa tiimin sisäisten, itenäisten päätösten tekemisen kykyä ja työn laatua. Visuaalisuus lisää yhteisöllisyyttä ja avoimuutta. Asioiden avoin käsittely luo turvallisuuden tunteen, mikä parantaa työtyytyväisyyttä. Valitettavan usein suomalaisessa kulttuurissa visualisointi voidaan alkuun kokea kontrollin lisäämisenä ja uhkaavana. (Torkkola 2016, 49.)

3.3.5 Tulevaisuuden näkymiä

Elämme suuressa työelämän muutoksessa, jossa aineettoman kilpailuedun merkitys kasvaa entisestään. Entisen tuotantoperusteisen yritystoiminnan siirtyessä enemmän palveluihin suuntautuvaan liiketoimintaan myös osaamisvaatimukset muuttuvat nopeasti. Tämän seurauksena yksilön kehittymisen ja suori-

tuksen seurannassa ollaan siirtymässä yhä enemmän vuosittaisesta seurannasta kuukausittaiseen. (Sydänmaanlakka 2014, 88.)

Kehityssuunta on perinteisestä hierarkkisesta osaamisen johtamisesta siirtynyt kohti vuorovaikutteisempaa lähestymistapaa, jonka seurauksena myös yksilön vastuu omasta osaamisesta on lisääntynyt. Tulevaisuudessa yksilön vastuu omasta kehittämisestä jatkaa kasvuaan, ja tämän seurauksena nykyisenlaisia suoja työpaikkoja ei enää ole. Osaamisen johtaminen tulee keskittymään yksilön arvon kehittämiseen ja prosessin tukemiseen tarjoamalla organisaatioissa erilaisia palveluita, jotka keskittyvät yksilön potentiaalin maksimointiin sekä yliveritaisen tiimin rakentamiseen. Tulevaisuudessa osaamisen johtaminen onkin oppimisen johtamista. (Sydänmaanlakka 2014, 94-95.) Merkittävä tekijä tässä yhteydessä ovat myös esimiesten omat näkemykset, jotka ohjaavat kehitystä oman näkemyksensä mukaisesti parhaaksi katsomaansa suuntaan ja siten vaikuttavat yrityksen tulevaisuuteen. (Geiser & Wickramasinghe 2015.)

Tulevaisuuden työelämässä tarvittavien yksilöllisten ja joustavien toimintamallien löytäminen, ja tarkoituksen mukainen soveltaminen, edellyttävät niin johdolta kuin koko henkilöstöltä oman ruutunsa ulkopuolelle astumista. Oma asennoitumistaan johtamalla jokainen organisaatiossa ottaa vastuuta ja on vaikuttamassa yhteisönsä johtamiskulttuuriin. (Helsilä & Salojärvi 2013, 88.)

Osaamispääoman johtamiseen ja kehittämiseen oikeaan suuntaan vaikuttaa eniten yrityksessä oleva rakennepääoma. Tämä asia on hyvin pitkälle johdon käsissä. On tunnistettava ja tiedettävä mitä ja millaista rakennepääomaa tarvitaan. Näihin rakenteisiin kuuluvat myös esimiesten valmiudet ja käytössä oleva johtamisjärjestelmä tavoitteineen ja mittareineen. Johdon pitää sisällyttää osaamispääoman vaaliminen tavoitteisiin ja tuloksiin. Esimiesten tulee hallita osaamispääoman kehittäminen ja johtaminen. Heidän valmiuksiensa ja työkalujen kehittämistä ei voi korostaa liikaa. (Ojala 2008, 331.)

Ahvenaisen ja Mantereen raportissa tuotantotyön osaamisesta vuonna 2020 on listattu kymmenen tuotantotyön tulevaisuuden tärkeintä osaamisaluetta seuraavasti:

1. Henkilökohtainen asenne ja motivaatio: Kiinteiden työtehtävien hävitessä ja jatkuvassa muutoksessa kaiken perustana on kiinnostus ja aktiivinen valmius kehittyä työssä.
2. Ennakoiva käyttäjäkunnossapito: Prosessikohtaista kunnossapito-osaamista organisoidaan yhä enemmän niin, että vuorossa olevalla tuotantotiimillä on itsellään huolto-/korjausosaamista.
3. Häiriöosaaminen – Toimiminen poikkeustilanteissa: Prosessihäiriöiden ennakoiminen ja estäminen, johon tarvitaan prosessin ymmärrystä ja osaamista.
4. Prosessiosaaminen ja prosessinhahmotuskyky: Riittävä luonnontieteellinen ja tekninen perusosaaminen prosessiteollisuuden yritysten ylivoimatekijöiden ja ydinosaamisen vahvistamiseksi.
5. Ongelman ratkaisukyky: Tuotantotyöntekijän itsenäinen ongelmanratkaisukyky. Perustana ongelmanratkaisumallit ja harjoitteita niiden soveltamisesta.
6. ”Ammattitilpeys” – Kyky ymmärtää ja arvostaa omaa ja muiden työtä kokonaisuuden kannalta: Vastuun ottaminen ja ymmärrys siitä, että vastuu kuuluu kaikille.
7. Tiedon ja osaamisen jakaminen: Hiljaisentiedon menestyksekkään siirtämisen merkitys kasvaa, kun kokeneissa yksilöissä olemassa oleva osaaminen vähenee eläköitymisen tai työvoiman vaihtuvuuden kasvun myötä.
8. Turvallisuusosaaminen: Koneiden ja laitteiden tehokas ja turvallinen käyttö ja hallinta.
9. Tuottavuus- ja tehokkuusajattelun huomioiminen kaikessa toiminnassa
10. Oppimaan oppiminen ja muutosvalmius: Uusien asioiden oppiminen, oppimisosaaminen ja myös poisoppiminen vanhoista malleista. (Ahvenainen & Mantere 2014, 5, 30-34.)

4 KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET

4.1 Nykytilankuvaus Veitsiluodon tehdas

Tulevaisuudessa toteutettavan osaamisen hallintaan ja kehittämiseen liittyvän kehittämistyön kannalta olennaista on selvittää Veitsiluodon tehtaalla vallitseva tilanne. Nykytilan kartoittaminen oli tämän työn yksi tavoite ja ensimmäinen vaihe, jonka myötä tutkimuskysymykset tarkentuivat työn alkumetreillä. Tehtaan henkilöstöpäällikkö Jarmo Okkonen ja työsuuhdepäällikkö Reijo Keskimölo henkilöstöhallinnon edustajina olivat tämän kehittämistehtävän toimeksiantajia. Heiltä saatujen tietojen perusteella muodostettiin työn aihe, jota tarkennettiin sekä rajattiin työn edetessä. Nykyisten toimintatapojen ja käytössä olevien työkalujen selvittämiseksi haastateltiin kattava määrä eri osastojen henkilöstövästävää.

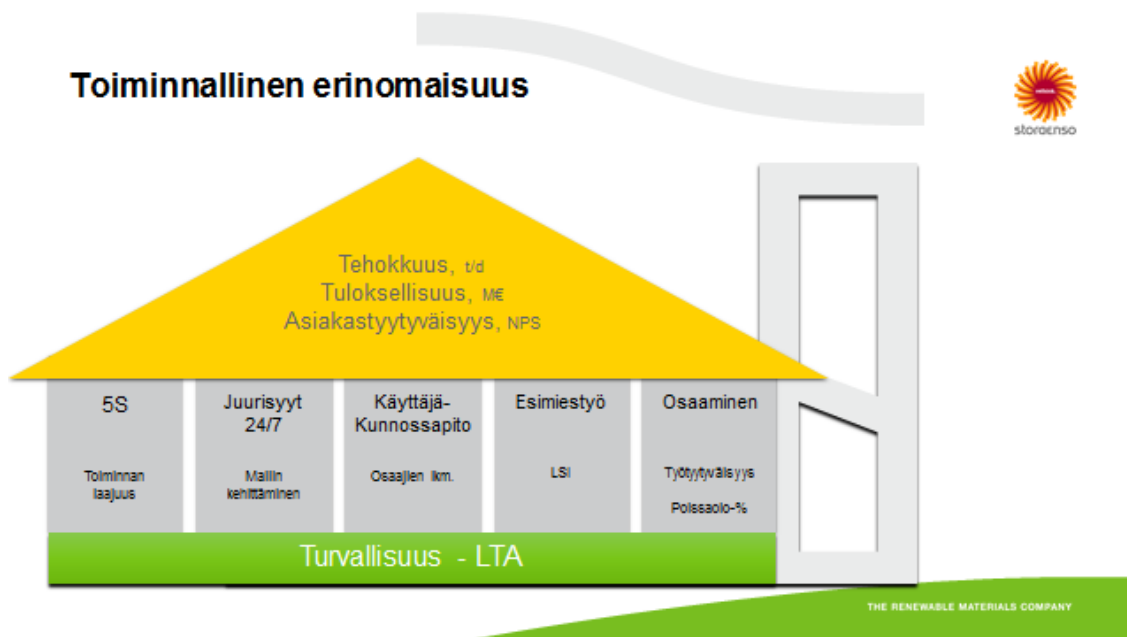
Metsä -osastolta haastateltavana oli asiakaspalvelupäällikkö Juha Koskenkorva ja sellutehtaan tilanteesta kertoi sellutehtaan käyttöpäällikkö Kari Salminen. Paperikoneiden 2 ja 3 sekä jälkikäsitteilyn osaamisen kehittämistä hallinnoivat yhteisesti osastomestarit. Heistä haastattelun kohteena oli paperikone 3:n osastomestari Teemu Nousiainen sekä paperikone 2:n osastomestari Kyösti Pöllänen. Paperikoneelta 5 haastateltavana oli käyttöinsinööri Antti Saukkonen ja hiomon osalta osastomestari Juha-Pekka Ylimäki. Arkittamon osaamisen hallinnasta puolestaan selvityksen antoi osaston ylimestari Raimo Koskenkorva.

Stora Enson liiketoiminnan arvontuottoketjun liiketoimintamalliin on kuvattu, millä keinoin sijoitetusta panoksesta saadaan tuotteiden, sivutuotteiden ja palveluiden muodossa oleva tuotos, päästöjä unohtamatta. Panoksena ovat: luonnonvarat, henkilöstö, tuotanto, rahoitus, immateriaalioikeudet ja ulkoiset suhteet. Kannattavaan kasvuun ja vastuullisuuteen vaikuttaviksi osa-alueiksi on määritetty ymmärrys asiakkaista, innovatiiviset ratkaisut, jäsennellyt prosessit ja motivoituneet työntekijät. Osaamisen hallinnan ja kehittämisen näkökulmasta kaksi viimeistä ovat keskeisiä ja luovat perustan muille liiketoiminnan osa-alueille. Selkeät roolit ja vastuut sekä standardoidut ja tasapainoiset työtavat varmistavat työsuoritusten systematiikan ja osaamisen tehokkaan hyödyntämisen resurssina. Motivoituneet työntekijät ovat avainasemassa, ja liiketoimintamallin painopiste on selkeässä tavoitteiden asettamisessa, suoritusten johtamisessa, toimivassa viestinnässä ja innostavassa johtamisessa. (Stora Enso 2016.)



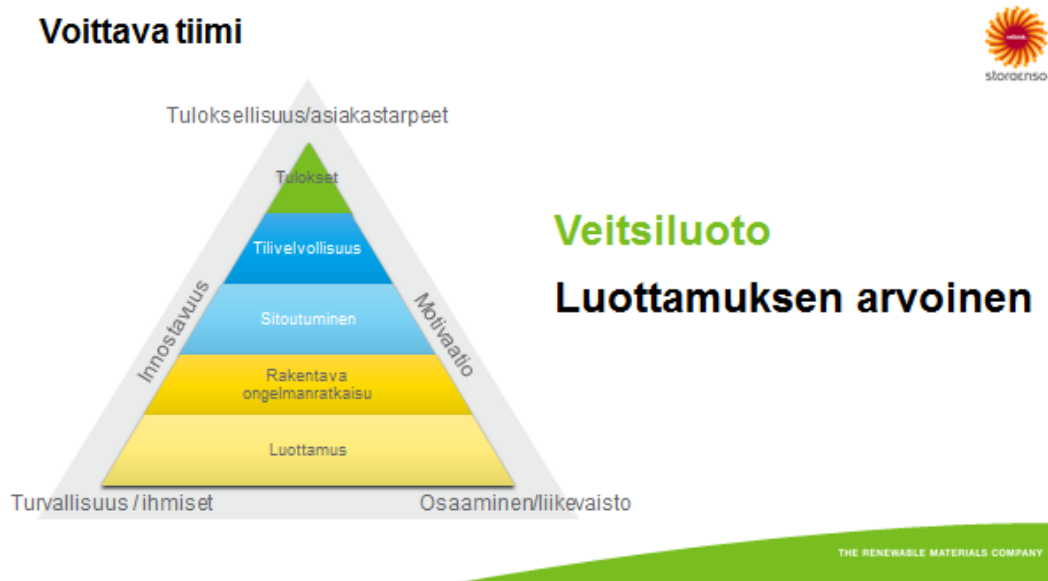
Kuvio 6. Konsernin arvon tuotannon liiketoimintamalli (Stora Enso 2016)

Veitsiluodon tehtaalla tahtotila on parantaa kaikkien osastojen toimintakulttuuria ja edesauttaa tätä kautta toiminnallisten kehityskohteiden toteutumista. Kaiken perustana on turvallisuustyö ja sen tavoitteet. Parempaan tehokkuuteen, tuloksellisuuteen ja asiakastyytyvyyteen on päätetty keskittyä viiden eri teeman kautta, joita ovat: 5S-projektien maaliin saattaminen osastoilla, 24/7 -juurisyyanalyysimallin, käyttäjäkunnossapidon toiminnan, esimiestyön ja osaamisen kehittäminen. Toiminnalliseen erinomaisuuden tavoittelussa toiminnallisten teemojen tärkeimmät kehityskohteet vuodelle 2016 on asetettu ja yksi niistä on puuttuvien opastusten läpivienti ja esimiestyön kehittäminen. (Stora Enso 2016.)



Kuvio 7. Veitsiluoto toiminnalliset teemat vuodelle 2016. (Stora Enso 2016)

Turvallisuus on keskeinen kehittämiskohde Veitsiluodon tehtaalla ja sillä on horisontaalista kosketuspintaa kaikkiin tehtaan toimintoihin. Turvallisuus, osaaminen ja oikeanlaisessa organisaatiokulttuurissa syntyvä luottamus ovat perusta voittavan tiimin rakentavalle ongelmanratkaisulle. Ongelmanratkaisutaidot ja jatkuva parantaminen ovat tärkeitä toiminnallisen erinomaisuuden rakentamisessa. (Stora Enso 2016.)



Kuvio 8. Veitsiluoto – Voittava tiimi (Stora Enso 2016)

Henkilöstötoiminnoista vastaa henkilöstöhallinto yhdessä jokaisen osaston linjaorganisaation kanssa. Linjaorganisaatiossa vastuu osaamisen suunnittelusta, hallinnasta ja kehittämisestä on jakaantunut osaston henkilöstövastaavien, eli osastomestareiden tai käyttöinsinöörien ja vuoromestareiden kanssa. Pääsääntöisesti haastateltavat pitivät henkilöstöhallinnon, osastomestareiden, käyttöinsinöörien ja vuoromestareiden yhteistyötä hyvänä. Esille nousi kuitenkin, että vuoromestareiden roolia tulisi selkeyttää henkilöstötyön tekijöinä. Heidän vastuullaan olevan opastusten valvonnan ja hallinnan tasoa tulisi nostaa. Tätä tukevana toimena on pidetty vuorokohtaisia opastuspalavereja, jotta osastotasolla pysyttäisiin ajan tasalla osaamistilanteesta ja kyettäisiin ennakoimaan tulevaa. (Keskimölo 2016; Nousiainen 2016; Koskenkorva 2016; Saukkonen 2016.)

Osaamisen hallintaan eri osastoilla käytetään excel-pohjaan rakennettua osaamismatriisia, joita pidetään ajantasaisena mm. vuoromestareilta saadun tiedon perusteella. Tieto osastojen henkilöstövastaaville välittyy myös suorissa päivittäisen vuorovaikutuksen tilanteissa henkilöstön kanssa ja sähköpostin välityksellä. Tietoa henkilöstön toiveista osaamisen kehittämiseen liittyen kerätään myös vuosittaisten kehityskeskusteluiden kautta. Vuoromestarit järjestävät ja käyvät nämä keskustelut henkilöstöhallinnon ohjeiden mukaisesti. Kehityskeskusteluiden anti välitetään palautteena eteenpäin osastomestareille. Osaamismatriisista käy ilmi osastolla työskentelevien työntekijöiden hallitsemat työtehtävät työryhmittäin. Osaamismatriisi kertoo sillä hetkellä voimassa olevat opit ja matriisiin tehdään myös suunnitelmia tulevista uusien tehtävien opeista ja vanhojen oppien päivittämisestä. Arkittamon osaamismatriisin yhtenä osana on myös informaatiota kunkin työntekijän henkilökohtaisesta palkkauksen perusteena olevasta pisteytyksestä. (Koskenkorva R. 2016; Nousiainen 2016; Saukkonen 2016; Ylimäki 2016.)

Osastonsa osaamisen hallintaa ja kehittämistä haastateltavat pitivät hyvätasoisena ja selkeänä. Vaikka jokaisella osastolla on käytössä itse luodut, ja siksi erilaiset matriisit, koetaan ne hyviksi työkaluiksi. Niihin ollaan osastoilla tyytyväisiä. Poikkeuksena tässä kohtaa sellutehdas, missä tehtävien laajuuden ja vaatavuuden, sekä pitkien oppiaikojen vuoksi, kaivataan ennakointiin paremmin soveltuvaa työkalua. Myös paperikonelinjoilla tulevina vuosina tapahtuvat lukuisat eläköitymiset vaativat riittävän aikaista ennakointia. Haastateltavat olivat avoimia järjestelmien ja käytäntöjen kehittämiseksi ja yhtenäistämiseksi koko Veitsi-

luodon tehtaalla. (Koskenkorva R. 2016; Nousiainen 2016; Saukkonen 2016; Salminen 2016.)

Päivittäisen osaamisenjohtamisen työkaluna käytetään sähköistä henkilöstökalendaria ”Henkkaa”, johon osaamiset on henkilöittäin merkitty reaaliaikaisesti. Tätä henkilöstökalendaria päivittävät vuorojen lähiesimiehet ja henkilöstöasioita hallinnoivat osastomestarit. Henkilöstökalendarissa henkilöstö on kuvattu matriisina osastoittain, vuoroittain ja tehtävittäin. Tästä matriisista nähdään päivittäin vuorossa oleva henkilöstö ja voidaan määrittää kuka hoitaa vuoron aikana kutakin tehtävää. Matriisia voivat muokata tuotannon toimihenkilöt ja työntekijöillä on näkyvyys siihen ilman muokkaamisoikeuksia. Henkilöstökalendarin käyttöä on useilla Stora Enson suomessa sijaitsevilla tehtailla. Henkilöstökalendarin järjestelmälläpidosta vastaava taho on päättämässä yhteistyönsä ja Stora Enso kartoittaa uusia mahdollisuuksia osaamiseen liittyvän tiedon hallintaan. Henkilöstökalendarin sisältämiä ominaisuuksia ei kaikilta osin käytetä, pääpaino on tähän asti ollut vuorojen henkilöstön päivittäisjohtamisessa. (Kekäläinen 2016; Keskimö 2016; Koskenkorva 2016; Pöllänen 2016; Stora Enso 2016.)

SAP -toiminnanohjausjärjestelmä sisältää osa-alueen, jossa pidetään yllä henkilöstön koulutus- ja pätevyystietoja. Järjestelmä ilmoittaa vanhentuviesta pätevyyksistä asianomaisen ja hänen esimiehensä sähköpostiin. Tästä rekisteristä saatavan raportin avulla voidaan ennakoida koulutusten järjestämisessä ja koulutukseen ilmoittautumisessa. Pätevyyksiksi tallennetaan mm. työturvallisuus- ja tulityökorttikoulutukset ja ensiapukoulutukset ja vaihtelevasti paikallisesti vaadittavia koulutuksia. (Keskimö 2016.)

Arkittamon tuotannon osa-alueet koostuvat työryhmistä, joiden tehtävät on määritelty koko ryhmää koskevista työnkuvauksista aina yksittäisten tehtävien jaoteluihin asti. Osaaminen ja muun muassa perehdyttäminen perustuvat näiden dokumenttien sisältämään informaatioon työtehtävistä. Opastettavan ja opastajan välinen opastustapahtuma on kuitenkin keskeisessä roolissa. (Koskenkorva 2016.) Myös muilla osastoilla periaate on sama. Työnjaottelut ja niiden taustalla olevat työohjeet kaipaavat systemaattista hallinnointia ja päivittämistä. Tähän tarkoitukseen sopivan tallennuspaikan tai järjestelmän kehittämiseksi koetaan olevan tarvetta. (Pöllänen 2016; Salminen 2016; Saukkonen 2016.)

Suunnitelmia tulevaisuuden osaamistarpeiden täyttämiseksi tehdään tällä hetkellä osastoittain osaamismatriisien pohjalta. Henkilöstöhallinnolta toimenpide osaamisen kehittämiseen ja osastoilla tapahtuvien eläköitymisten ennakoointiin on uusi toimintamalli. Sen tavoitteena on kartoittaa vuorojen nykytilanne, määrittää kriittiset osaamiset tuleville vuosille ja luoda suunnitelma tulevaisuuteen. Toimintamalli on nelivaiheinen ja sen toimijoina on ensisijaisesti lähiesimies, mutta tiiviisti myös osaston henkilöstövastaavat (Kuvio 2016). Tämän uuden toimintatavan jalkauttaminen on käynnistetty ja jatkuu tulevan vuoden aikana. (Keskimölo 2016.)

	1.Osaamistarve-kartoitus	2.Seuraaja-kartoitus	3.Seuraaja-suunnitelma	4.Henkilökohtainen osaamisen kehittämisen suunnitelma
Miksi?	<ul style="list-style-type: none"> -Rakennetaan kokonaiskuva tuotanto-osaston tilanteesta vuorojen kautta -Tunnistetaan yhdessä vuorot, joissa erityisiä haasteita -Sitoudutaan yhdessä vuorojen kesken osaamisten kehittämiseen 	<ul style="list-style-type: none"> -Rakennetaan käsitys tuotanto-osaston henkilöiden valmiuksista ottaa vastaan uusi tehtävä: -Koulutus ja kurssit -Kokemus -Osaaminen -Asenne -Motivaatio -Tunnistetaan vuorot joissa vaikeuksia täyttää tehtäviä. 	<ul style="list-style-type: none"> -Rakennetaan koko tuotanto-osaston kattava suunnitelma tarvittavista työhönopastuksista ja vaaditusta ajasta -Varmistetaan koko tuotanto-osaston toiminnan tasapainoinen jatkuva toiminta ja osaamisen kehittäminen -Sovitaan tarvittavista tehtäväsiirroista ja vuorojen välisistä siirroista: kuka koulutetaan/opastetaan mihinkin tehtävään 	<ul style="list-style-type: none"> -Seuraavan roolin 'sopiminen ' (tavoite) - Omaan osaamisen kehittämiseen sitoutuminen -opastusten, koulutusten aikataulujen raamittaminen -kokonaisaikataulu (aloitus ja kesto) -tarvittavat vuorojen väliset siirrot -sovitaan tarvittavat arvioinnit/näytöt
Tuotos	Täsmennetty eläköitymistieto ('VL_OSKE_Osasto_2017.xlsx' 'Osaamistarve+seur.suunnitelma' välilehti	Seuraajakartoitus yksilötasolla ('VL_OSKE_Osasto_2017.xlsx' 'Seuraajakartoitus' -välilehti	Seuraajasuunnitelma ('VL_OSKE_Osasto_2017.xlsx' 'Osaamistarve+seur.suunnitelma' välilehti	Tehtävän vaatimat osaamisvaatimukset määritelty ja suunnitelma opeista ('Sukunimi_etunimi_oske_suunnitelma.xlsx')

Kuvio 9. Osaamisvajeiden täyttämisen suunnittelu (Keskimölo 2016)

4.2 Vertailuyritysten haastattelut

4.2.1 Stora Enso Oulu

Stora Enson Oulun tehdas on yksi suurimmista puuvapaita taidepainopapereita valmistavista yksiköistä maailmassa. Oulun Nuottasaassa valmistettua paperia myydään rullina tai arkitetaan omalla arkittamalla Oulussa ja myös Belgiassa sekä Iso-Britanniassa. Oulun tehtaalla täyspäälystettyä paperia tuotetaan kahdella paperikonelinjalla. Raaka-aineena on itse valmistettu happivalkaistu sellu. Henkilöstöä Oulun tehtaan tuotannossa työskentelee 600 henkilöä. Stora Enson Oulun tehtaalta haastattelun kohteena olivat tehtaan henkilöstöpäällikkö Nina Leskinen ja työsuhdepäällikkö Harri Väisänen. (Stora Enso 2016.)

Osaamisenhallinta lähtee liikkeelle Stora Enson strategiasta ja johtaa aina diviisionatasolta tehdastason strategiaan. Osaamisen kehittäminen on osa strategian toteuttamista käytännössä. Esimiehet ovat tärkeässä roolissa osaamisen kehittämisessä lähiesimiestyön kautta ja henkilöstöhallinto tukee tätä toimintaa. Lähtökohtaisesti työntekijän esimiehellä on oltava perustieto ja osaaminen osaamisen kehittämiseen. Esimiestyön kehittäminen on yksi henkilöstöhallinnon tehtävä ja lähiesimiestyön roolia on alettu painottamaan. Konsernitasolla esimiehiltä edellytetään uuden esimiehen koulutusta, jossa kerrytetään perustietoja ja taitoja esimiestyön toteuttamiseen. Koulutusten sisältö on koettu hyväksi ja niiden tarjoamista tiedoista on todettu olevan hyötyä. Oulun tehdas järjestää vuosikellon mukaisesti esimiespäiviä ja henkilöstötilaisuuksia, missä esimiehillä on merkittävä rooli oman ryhmänsä vetämisessä. (Leskinen 2016; Väisänen 2016.)

Osaamisen hallinta yksilötasolla lähtee Väisäsen mukaan liikkeelle jo rekrytointivaiheessa. Työntekijöiden ja toimihenkilöiden rekrytointeissa tavoitteena on löytää henkilöitä, joilla on olemassa tehtävään soveltuva koulutus ja lähtöosaaminen. Rekrytoinnin jälkeen alkaa ammatillisen osaamisen kasvattaminen, joka etenee hyvin pitkälti esimiesvetoisesti. Työuran edetessä muun muassa kehityskeskustelujen kautta saadaan esille työntekijöiden haluja ammatillisen osaamisen kehittämiseen. Esimiesten rekrytointeissa uusi esimies saa rekrytointivaiheessa tehdyn henkilökohtaisen arvion perusteella coaching-palautteen, jonka pohjalta laaditaan henkilökohtainen kehityssuunnitelma. (Leskinen 2016; Väisänen 2016.)

Oulun tehtaan vuorohuolto kunnossapitoyhtiö Eforan osalta lakkaa sähkö- ja automaatio kunnossapidon osalta syksyn 2016 aikana. Mekaaninen kunnossapito on lakannut jo hieman aikaisemmin. Tehtaan vuoroissa tulee olemaan n. 90 tuotannon työntekijää, joilla on mekaaninen tai sähkö-/automaatio osaaminen vuoron aikaisten korjaavien kunnossapitotöiden toteuttamiseen. Tämän henkilöstöryhmän osaamisen kehittämistä ja ylläpidosta vastaaminen tulee uutena asiana Stora Enson hallinnoitavaksi ja johdettavaksi. Sähkö- ja automaatio-osaajien koulutussuunnitelmia koordinoi tehtaan sähkö-/automaatio kunnossapidon vastaava. Väisänen toteaa käyttäjäkunnossapidon osaamisen kehittämisen ja erityisesti ylläpidon olevan haasteellista, koska kyseessä on suuri joukko henkilöitä ja yhdessä tuotannotehtävien kanssa osaamista on oltava runsaasti. (Leskinen 2016; Väisänen 2016.)

Toiminnanohjausjärjestelmä SAP toimii osaamisiin liittyvien pätevyyksien ylläpidon välineenä. SAP:iin on kirjattu onko pätevyys voimassa ja milloin pätevyys erääntyy. Pätevyyden erääntyessä järjestelmä ilmoittaa erääntymisestä ja silloin tiedetään reagoida. Koulutuksista tulee merkintä SAP-järjestelmään. (Leskinen 2016; Väisänen 2016.)

Työtehtäviin vaadittavia koulutuksia ja vaadittavia osaamisia ei ole määritelty mihinkään erikseen listattuna. Uudet työntekijät saavat työnopastuksen tehtävään, johon heidät on rekrytoitu ja menevät tarpeen mukaan koulutuksiin. Ammatillisen osaamisen kehittäminen tapahtuu linjakohtaisesti vaihdellen ja esimiesvetoisesti. Tehtäviin ei ole määritetty kuuluvaksi tiettyjä erillisiä koulutuksia SAP- rekisteriin merkittyjä pätevyksiä lukuun ottamatta. Ainoastaan esimiehille vaaditaan käytäväksi uuden esimiehen-koulutus: Lead Through People. (Leskinen 2016; Väisänen 2016.)

Työnopastukseen on seikkaperäiset ohjeistukset, mitä kuhunkin opastukseen kuuluu. Esimerkiksi sellunvalmistuksessa keittäjän tai lämmittäjän työtehtävissä vie useita vuosia, jotta henkilöllä on kattava osaaminen tehtävän suorittamiseen. Työssäoppiminen on tärkeä osa ammatillisen osaamisen kehittämisessä, mutta henkilöstölle järjestetään myös koulutusta tehtaan ulkopuolella. Työnopastajat ovat tärkeässä roolissa osaamisen kehittämisessä. Tänä päivänä on ollut haasteita saada uusia työnopastajia koulutuksiin ja koulutuksen käyneistä pätevistä työnopastajista alkaa olla pulaa. Työnopastuksia koordinoi vuoron

esimies ja linja työsuhdeasioita hoitava henkilö. Tähän tarkoitukseen ei ole olemassa dokumentointiin tietojärjestelmää, mutta koska työnopastuksia on käynnissä kohtuullisen vähän, pysyy asia hallinnassa. Työnopastuksia aloitetaan ainoastaan ennakoituun tarpeeseen. Opastuksen päätteeksi syntyy aina allekirjoitettu työnopastusmuistio. (Leskinen 2016; Väisänen 2016.)

Henkilöstöhallinto suunnittelee koulutussuunnitelmat vuosittain. Lähteenä käytetään lähinnä SAP-järjestelmää. Osaamisen suhteen ennakointia ja suunnittelua tekevät vuoromestari omassa vuorossaan ja linjatasolla linjan työsuhdeasioidenhoitaja. Erillistä yhtenäistä työkalua tai järjestelmää ei ole käytössä. Sähköinen henkilöstökaleri on apuna reaaliaikaisessa seurannassa. Tämä järjestelmä ei kuitenkaan ohjaa toimintaa antaen hälytyksiä vaan on apuna ikään kuin muistina. Henkilöstökaleri on apuna vuoron päivittäisessä resurssien suunnittelussa. (Leskinen 2016; Väisänen 2016.)

Osaamista ei suoranaisesti mitata, mutta on koettu, että monet liiketoiminnanmittarit korreloivat toisiinsa. Osaamistaso heijastuu moniin mitattaviin asioihin, kuten tuotantomääriin, tehokkuuteen, poissaoloihin ja henkilöstökyselyjen tuloksiin, esimerkkinä Your Voice-kysely. Vuorojen suorituskykyä toisiinsa verrattaessa voidaan havaita eroja. Näiden eroavaisuuksien syitä tutkittaessa on noussut joissain tapauksissa esille, että osaamisessa on ollut puutteita ja tämä asia on korjattu järjestämällä vuorojen välisiä työpajoja oikeiden toimintatapojen siirtämiseksi myös heikommin menestyneeseen vuoroon. (Leskinen 2016; Väisänen 2016.)

Oulun tehtaalla osaamisen hallinnan ja kehittämisen suhteen haasteellista on työntekijöiden ikäjakauma ja korkea vaihtuvuus eläköitymisen myötä. Uusissa rekrytoinneissa tämä pyritään huomioimaan työllistämällä eri-ikäisiä henkilöitä. Vaihtuvuuteen liittyen on henkilöstöhallinnon aloitteesta kartoitettu osastojen tulevia rekrytointi tarpeita eläköitymisiä ajatellen, jotta ennakointi tapahtuisi ajoissa. (Leskinen 2016; Väisänen 2016.)

Leskinen kertoo, että huomionarvoinen kehityskohde on poisoppiminen heikoista toimintatavoista. Uuden henkilön aloittaessa työskentelyn tehtävässään, hän ei välttämättä opi perehdytysaikana työskentelemään tehokkaimmalla tai järke-

vimmällä tavalla, vaan oppii ehkä vanhentuneita ja tehottomia tapoja toimia. (Leskinen 2016)

Yhtenä tärkeänä osaamisen kehittämisen kehittämiskohteena Leskinen ja Väisänen näkevät vuosittain pidettävät kehityskeskustelut. Kehityskeskustelut ovat hyvä työkalu, mutta niiden systematiikkaa, läpinäkyvyyttä ja takaisin kytkeä olisi parannettava tulevaisuudessa. (Leskinen 2016; Väisänen 2016)

Tulevana haasteena on käyttäjäkunnossapidon osaajien osaamisen kehittäminen, ylläpito ja tämän tiedon hallinnoiminen. Koulutustarpeita tulee olemaan heillä paljon ja tähän liittyen Väisänen ennustaa, ettei SAP tule riittämään yksistään tiedon hallitsemiseen. Voidaan tarvita uudenlainen järjestelmä. Leskinen valottaa, että järjestelmäkehitystä kaivataan, jotta voitaisiin koordinoida osaamisen kehittämistä paremmin. Silloin voidaan paremmin jalkauttaa asioita, saada tietoa/raportointia tilanteesta ja osaamiseen liittyvistä tarpeista. (Leskinen 2016; Väisänen 2016.)

4.2.2 Stora Enso Imatran tehtaat

Imatran tehtaat ovat Stora Enson suurin tehdas, Suomen suurin kartongintuottaja ja eräs Euroopan suurimmista metsäteollisuusintegraateista. Imatran tehtaat käsittää Kaukopään ja Tainionkosken tehdasyksiköt. Vakinaista henkilöstöä tuotannossa on yhteensä 850 henkilöä ja kunnossapito-yhtiö Eforalla 300 henkilöä. Tehtaiden tavoitteena on tuottaa entistä parempia, keveämpiä ja ympäristöystävällisempiä pakkausmateriaaleja uusiutuvista ja kierrätettävistä raaka-aineista. Imatran tehtailla valmistetaan nestepakkaus-, elintarvike- ja graafisia kartonkeja sekä joustopakkauspapereita yhteensä noin miljoona tonnia vuodessa. Raaka-aineena on itse valmistettu sellu ja kemikuumahierre (CTMP). Imatran tehtailla on neljä kartonkikonetta, yksi paperikone ja kolme muovipäälylystyskonetta. Uusi investointi on neljäs muovipäälylystyskone, jonka rakentaminen aloitetaan tulevana vuonna. Tuotannosta yli 95 % menee vientiin. Tärkein markkina-alue on Eurooppa, merkittävä osuus tuotteista viedään myös Kaukoi-tään ja Kaakkois-Aasiaan. (Nokelainen 2016; Stora Enso 2016.)

Haastattelun kohteena oli Imatran laatujohtamisen projektipäällikkö Pekka Nokelainen, jolla on pitkä työhistoria Imatran tehtailla. Viimevuosina hän on muun muassa ollut pilotoimassa ja kehittämässä vuonna 2014 käynnistynyttä käyttä-

jäkunnossapidon toimintaa, koordinoitua oppisopimuskoulutuksia ja toiminut työhyvinvointiin liittyvien prosessien parissa. (Nokelainen 2016.)

Osaamisen hallinnoinnin ja kehittämisen toimintatavat sekä siihen liittyvät järjestelmät Nokelainen jakaa kahteen osaan: tehdasturvallisuuteen liittyviin ja asioihin jotka on tallennettuna SAP-rekisteriin. SAP-toiminnanohjausjärjestelmään viedään mm. turvallisuuskortit, hygieniapassit, työturvallisuuskortit ja ensiapukoulutukset. Tästä rekisteristä saadaan esille vanhentuvat pätevyudet. (Nokelainen 2016.)

Vuoromestarit pitävät kirjaa vuoronsa osaamisesta, jokainen omaan excel-taulukkoonsa. Excel-taulukko on matriisi, joka kuvaa mitä tehtäviä kullakin työntekijällä on hallussaan. Eri symbolit taulukossa kertovat, onko osaaminen voimassa, oppi käynnissä tai opin kertaus tarpeen. Nokelainen kertoo, että osaamisenhallinnassa ei olla ykkösiä ja eroavaisuuksia toimintatavoissa löytyy. Käytössä on myös sähköinen henkilöstökaleri ”Henkka”, joka on päivittäisjohtamisen työkalu. Henkilöstökaleri on hankittu Oulun tehtaan esimerkkiä noudattaen, koska tuli tarve hallita kahdenkymmenen käyttäjäkunnossapidäjän työskentelyä vuoroissa. Henkilöstökalerissa on myös kirjattuna osaamisia tuotannon työntekijöille ja kunnossapidäjille. Tuotannossa toimivien erikoisosajiksi kutsuttujen henkilöiden osaamistaulukko on erillinen excel-matriisi ja sitä ylläpitää Nokelainen itse. (Nokelainen 2016.)

Vuoron osaaminen, osaamistaso, ja koulutusten seuranta ovat vuoromestarin hallinnassa. Hänen on pidettävä ajan tasalla, mitä henkilöt vuoroissa osaavat ja mitä tehtävänkuvaukset ovat. Tehtävänkuvauksien taso vaihtelee riippuen konelinjasta. Jokainen linja on toteuttanut tehtävänkuvaukset, kuten on parhaimmaksi nähnyt. Joissakin tehtävänkuvauksissa ollaan otsikkotasolla ja joissakin vaikeammassa on menty työhjetasolle. Työhjeita on paljon ja niiden hallinnoinnissa on haasteita. Tällä hetkellä työhjeet ovat saatavilla tehtaan liiketoimintajärjestelmässä. Liiketoimintajärjestelmää kehitetään parhaillaan visuaalisempaan suuntaan. (Nokelainen 2016.)

Osaamisenhallinta vuoroissa on vuoromestarin vastuulla ja päiväorganisaatiossa päivämestari ja käyttöpäällikkö ovat tukena. Esim. rekrytointipaperit kirjoittaa päivämestari. Nokelaisen mukaan kukaan ei pääse pois osaamisen hallinnan ja

kehittämisen vastuusta, vaan se on osa jokaisen työtä jollain tapaa. Toimintatapojen hän kertoo olevan erilaisia eri osastoilla ja vuoroissa. (Nokelainen 2016.)

Osaamistarpeiden ennakkoinnissa Nokelainen kokee käyttäjäkunnossapidon osalta olevansa vastuussa eläköitymisiin reagoinnissa. Vuoromestarit huolehtivat toistaiseksi vain tuotannon henkilöstösuunnittelusta vuoroissaan. (Nokelainen 2016.)

Osaamisen mittareina Nokelainen näkee tuotannon kovat luvut tehokkuuden suhteen ja palkkausjärjestelmän henkilökohtaisen pisteytyksen. Vuorokohtaisessa tarkastelussa voidaan erottaa vuorojen välisessä tehokkuudessa eroja kun aikajana on riittävän pitkä, esim. vuosi. (Nokelainen 2016.)

Imatran tehtailla on koettu oppisopimuskoulutuksen olevan hyvä tapa rekrytoida uutta henkilöstöä. Tällöin saadaan varmuus henkilön soveltuvuudesta työhön. Vuorotyö voi esimerkiksi tuoda haasteita, ja muussa kuin päivätyöaikamuodossa työskentely ei henkilöltä onnistu. Muutaman viimevuoden aikana on valmistunut kaksi oppisopimusryhmää ja kolmas ryhmä on alkamassa. Oppisopimuskoulutus kestää kaksi vuotta. (Nokelainen 2016.)

Osaamisen hallinnan ja kehittämisen haasteina Nokelainen pitää toiminnan systemaattista kehittämistä ja ongelmatilanteista oppimista. Haastattelusta nousee esille, että konelinjat ja vuorot toimivat eritavalla ja dokumentoivat asioita eritavalla. Nokelainen kertoo myös huolensa vuoromestareiden taidoista osaamisen johtamisessa, johon on tullut haastetta käyttäjäkunnossapidon myötä. Tämä näkyy muun muassa seisokkitilanteiden työnjaossa. Vuoromestarin pitää osata valmentaa ihmisiä ottamaan vastuuta ja saada heidät haluamaan tehdä asioita enemmän ja enemmän. Tämä Nokelaisen mukaan tarkoittaa sitä että on otettava enemmän roolia ja oltava pelissä enemmän mukana. (Nokelainen 2016.)

4.2.3 RaniPlast Oy

RaniPlast on yksi Pohjoismaiden johtavista muovikalvojen toimittajista. Teerijärvellä sijaitseva, toisen polven perheyrittys on perustettu 1955 ja nykyään kuuluu alan 20 suurimman joukkoon Euroopassa ja on yksi maailman johtavista maatalouskalvojen valmistajista. Konserni työllistää kokonaisuudessaan 1000 henkilöä, joista Teerijärvellä työskentelee 330 henkilöä. Tuotannossa on noin 50 kal-

volinjaa ja 10 painokonetta. Tuotannon raaka-aineena käytetään polyeteeniä ja polypropeenia. (RaniPlast 2016; Vikman 2016.)

RaniPlast-konserni käsittää yhdeksän tehdasta viidessä eri maassa: Suomessa, Ruotsissa, Venäjällä, Ukrainassa ja Slovakiassa. Liikevaihtoa yhtiöllä on yli 200 miljoonaa euroa ja tuotteita viedään yli 40 maahan. Yhtiöllä on myös tytäryhtiö Art-Pak, joka valmistaa puutavarahappuja, Sähköeristyskalvoja valmistava yhteisyritys Terichem ja rullamuovipusseja valmistava yhteisyritys HP Rani Plast. Lisäksi konserniin kuuluu taloelementtivalmistaja Teri-Talot. (RaniPlast 2016)

Haastateltavana olivat RaniPlast Oy:n tuotantopäällikkö Per-Erik Kåla ja Suomen metsäteollisuuden vastuumyijä Tom Vikman. Kåla vastaa Teerijärven henkilöstön koulutusten suunnittelusta ja koordinoinnista.

Teerijärven yksikön muovikalvonvalmistus on jaettu kolmeen eri osastoon. Käytössä on perinteinen linjaorganisaatorakenne. Osastoilla tuotantoa tehdään keskeytymättömässä kolmivuorossa ja vuoroissa toimintaa johtaa vuoromestari, joka vastaa linjan käyttöpäällikölle. Jokaisella osastolla on käyttöpäällikkö, joka vastaavat tuotantopäällikölle, joka taas puolestaan vastaa tuotantojohtajalle. Tuotannossa toimii tehdashuolto päivävuorossa ja muina aikoina on kunnossapitoapua saatavilla päivystäjiltä. Tuotannon työntekijät tekevät pienimuotoisia huoltotöitä. (Kåla 2016.)

Toiminnan lähtökohtana on se, että henkilöstöä koulutetaan ja kehitetään jatkuvasti. Osaamisen ja moniosaamisen kehittäminen on tuotannon strategian osa, turvallisen ja laadukkaan toiminnan rinnalla. Moniosaamisen tavoitteena on resurssien tehokas käyttö ja henkilöiden liikkuvuus osastoilta toiselle, sinne missä työkuormitusta on eniten. Työnjohtajat koordinoivat osastojen välistä yhteistyötä. Tavoitteena horisontaalinen ja myös vertikaalinen henkilöstön liikkuvuus ja yhteistyö, jotta tuotannon eri vaiheista tulisi ymmärrystä laajemmin. Se ettei tunneta linjan eri vaiheita ja niiden laatuvaatimuksia aiheuttaa tarpeetonta erimielisyyttä henkilöstön kesken. (Kåla 2016.)

Tuotannon strategian nelijalka on

1. työturvallisuus
2. raaka-ainetehokkuus ”Ei ryyniäkään hukkaan”

3. vaihtelun hallinta ja poikkeamiin reagointi

4. moniosaaminen ja osaamisen kehittäminen. (Kåla 2016.)

Osaamisen hallinnan ja kehittämisen työkalut ovat excel-pohjaisia, erilaisia lomakkeita ja taulukoita. Työntekijän ja työnjohtajien työkalu osaamisentason kartoittamiseen on konekohtainen työnopastus/osaamiskartoitus -lomake, jonka työntekijä täyttää itsearviointina. Lomaketta käytetään työntekijän ja työnjohtajan välisen kehityskeskustelun pohjana. Lomake on luotu, koska pitkään työssä olleiden henkilöiden osalta ei kaikkia opastukseen liittyviä dokumentteja ole ollut välttämättä tallessa ja tämän työnjohtajan kanssa tehdyn arvioinnin kautta on saatu puuttuvat tiedot tallennettua. Lomakkeessa on listattu henkilön luvanvaraiset osaamiset, kuten ensiapukortti, trukkiluvat tai tulityökortti, sekä linjakohdaiset osaamiset eri osastoilla koneenosittain eriteltynä. Lomakkeesta saadut tiedot viedään matriisiin, joka esittää taulukkona henkilöstön henkilötiedot ja pätevyudet. Taulukosta näkee tehtävittäin onko henkilöllä opastusta tehtävään, opastusaloitettu tai kertauksen tarve tehtävään. Teoriassa tämä on työkalu osaamisen suunnittelulle, mutta käytännössä käyttöpäälliköllä on niin vahva osaston henkilöstön tuntemus, että hän tietää reagoida oikealla tavalla, jos joku on lähdössä pois. Kåla kertoo, että teknisesti matriisista voisi johtaa osaamista kuvaavan luvun, joka olisi tekninen osoitus siitä tasosta millä osaaminen sillä hetkellä on ja näin asiasta saisi seurattavampaa. (Kåla 2016.)

”Pohdinnan paikka: Ihmiset ja ihmisten keskinäiset sopimukset ja tapa tehdä töitä määrittelee systeemin toimivuuden ja sen kuinka hyvä se on. Sitä ei voi ostaa. Se ei tule minkään softan tai ohjelmiston muodossa. Prosessit pystyttävä sopimaan talon sisällä. Ongelman ratkaisua ei voida ulkoistaa.” (Kåla 2016.)

Keskusteltaessa osaamisen hallintaan liittyvän tiedonhallinnan järjestelmän valinnasta Kåla kertoo, ettei ulkopuolelta organisaatioon tuotu järjestelmä aina toimi halutulla tavalla. Hän uskoo, että todella toimivat prosessit on luotava itse, johon vaikuttavat organisaatiossa toimivat yksilöt. Office-pohjaiset hallintatyökalut ovat Kålan näkemyksen mukaan sopivat Teerijärven tämän hetkiseen tarpeeseen, mutta mikäli toimintamalli tulisi yhtenäistää useamman tehtaan välillä, voisi hän harkita uudelleen ja pitää mahdollisesti järkevämpänä toisentyyppistä järjestelmää. Kehitettävää Kåla kokee olevan enemmän toimintamalleissa kos-

kien henkilöstön kanssa käytäviä keskusteluja ja kehityskeskusteluista saatavan hyödyn parantamista. (Kåla 2016)

Edellä esitetty arviointityökalu ja osaamismatriisi toimii tuotannossa hyvin ja sen ylläpidosta on vastuussa niin vuoromestarit kuin käyttöpäälliköt. Kålan mukaan osaamistaulukon ylläpidossa on haasteita enemmän toimihenkilöpuolella, koska siellä ei ole kukaan erityisesti vastuussa osaamisen hallinnasta. (Kåla 2016)

Osaamisen hallinnan ja kehittämisen toimijoina ovat vuorojen työnjohtajat ja osastojen käyttöpäälliköt. Henkilöstöhallinnon henkilöstön tehtäviin RaniPlastin organisaatiossa kuuluu lähinnä palkkojen maksu ja muu henkilöstötyö on linjoissa ja siellä olevissa prosesseissa. (Kåla 2016.)

Koulutukset jakautuvat kolmeen osaan

1. lakisääteiset koulutukset, joista vastaa EHQS-osaston laatupäällikkö ja laatuinsinööri
2. konekohtaiset koulutukset / projekteihin liittyvä koulutus, joista vastaa tehtaan huolto eli kunnossapito
3. jatkuva parantaminen ja tutkintoon tähtäävä kouluttaminen, joista tuotantopäällikkö vastaa yhdessä linjaorganisaatioiden kanssa. (Kåla 2016.)

Koulutuksen ja osaamisen tasoa ja vaikutusta liiketoimintaan on vaikeata mitata. Perustava ajatus on kuitenkin, että kun henkilöstö on osaavaa ja tehtäviensä tasalla, niin yrityksen liiketoiminta on kannattavaa ja tulos on hyvällä tasolla. RaniPlastin johdon viesti osastoille on, että henkilöstö kouluttautuisi ja että henkilöstöä koulutettaisiin. Tukea annetaan ja uskotaan siihen, että se kantaa hedelmää. Kouluttaminen on lisännyt asiakastytyvyyttä sekä myyntiä ja kannattavuutta. (Kåla 2016.)

4.2.4 Neste Oil Oyj, Porvoon jalostamo

Neste Oil Oyj valmistaa polttoaineita fossiilisista ja uusiutuvista raaka-aineista. Se valmistaa kaikkia tärkeimpiä öljytuotteita ja on maailman johtava uusiutuvan dieselin tuottaja. Tavoitteena on olla johtava vähähiilisten ratkaisujen tarjoaja Itämeren alueella. Nesteellä on Suomen kattavin asemaverkosto ja vahva verkosto Balttian maissa ja Venäjällä Pietarin alueella. Liiketoiminta-alueita ovat

öljytuotteet, uusiutuvat tuotteet ja öljyn vähittäismyynti. Neste Oil Oyj Porvoon jalostamo liittyy Nesteen öljytuotetoimintoihin, jotka sijaitsevat Suomessa. Toimintaa on lisäksi Naantalissa. Siellä on yksi jalostuslinja, joka on suunnitelmassa yhdistää Porvoon jalostamon kanssa. Ulkomailta Nesteellä on toimintaa Rotterdammassa ja Singaporessa, missä tuotetaan uusiutuvia polttoaineita. Eriytettyjä vähittäismyyntitoimintoja sijaitsee Baltian maissa. Porvoossa on yhteensä neljä tuotantolinjaa sekä tuotantolinjaympäristö, missä jäteveden puhdistamo, esikäsitteilyn yksiköitä ja erikseen valmistusosasto. Nämä viisi Suomen tuotantolinjaa tuottavat komponentteja ja valmistusosasto valmistaa vähittäismyyntiin menevät valmiit tuotteet. (Leppänen 2016; Neste 2016.)

Henkilöstöä Suomen tuotannossa ja logistiikassa on noin 1500 henkilöä. Tuotanto jakautuu käyttöön ja operointiin. Käyttö vastaa laitoksen laitteistoista ja toimintaperiaatteista ja operointi puolestaan laitoksen operoinnista. Tuotannon ja logistiikan lisäksi henkilöstöä on koko laitoksen organisaation läpi menevässä kunnossapito-organisaatiossa. Kunnossapidossa ovat edustettuna mekaaninen kunnossapito sekä sähkö- ja automaatiokunnossapito. Osa kunnossapitopalveluista ostetaan ulkopuolisilta toimijoilta, mutta toiminnan kannalta kriittinen osaaminen löytyy oman organisaation sisältä. Vuoroissa toimii automaatio-/instrumenttipäivystäjä ja muu kunnossapito toimii päiväorganisaatiossa. Vuoroissa tuotannon ja operoinnin työntekijät toteuttavat käynnin aikaista kunnonvalvontaa, mutta käyttäjäkunnossapitoa ei tehdä. Tuotantolinjat toimivat keskeytymättömässä kolmivuorotyöaikamuodossa. Käytännössä toimijoina on kuusi vuoroa, joista yksi perustetaan kesän vuosilomien tuurauksia varten. Kuudennen vuoron työntekijät sijoittuvat vuoden muuna aikana viiteen muuhun vuoroon. Vuoroissa on 15-18 operaattoria ja vuoropäällikkö, eli ensilinjan esimies. Käyttöorganisaatio toimii päivävuorossa 20-25 henkilön voimin tuotantolinjoitain. Ensilinjan esimiehiä on kaikkiaan 41 henkilöä. (Leppänen 2016.)

Haastattelun kohteena oli Porvoon jalostamolla työskentelevä osaamisen kehittäjä ja osaamisen hallinnan ja kehittämisen-projektin projektipäällikkö Tommi Leppänen. Leppäsellä on yhdeksän vuoden tausta tuotantotyöstä operaattorina ja vuoron esimiehenä, minkä jälkeen hän on toiminut viisi vuotta kehittäjänä henkilöstöhallinnon tiimissä. (Leppänen 2016.)

Tuotannon työntekijöiden osaamisen hallinnan ja kehittämisen prosesseissa toimijoina ovat ensilinjan esimiehet vuoroissa, joilla on suurin vastuu vuoronsa osaamisesta. Kullakin linjalla on päiväorganisaatiossa linjapäällikkö, joka ei ole suorassa esimiesvastuussa, mutta hänelle kuuluu osaamisen kokonaisuuden seuraaminen linjalla kaikki vuorot kattavasti. Rekrytoinneissa impulssi tulee vuoron esimieheltä, joka välittää tiedon linjapäällikölle, joka puolestaan katsoo kokonaisuutta tuotantolinjatasolla ja vie asiaa eteenpäin. Linjatasosta ylempänä on osastopäällikkö, joka valvoo operointiosaston kokonaisuutta. (Leppänen 2016.)

Nesteen haasteena on Leppäsen mukaan viimevuosina ollut, että on tehty paljon projekteja, joiden tavoitteita ei ole saavutettu. Tuotannon toimintasuunnitelmassa pääkohtana on ollut tänä vuonna tavoite, jossa keskitytään perustehtävien tekemiseen mahdollisimman hyvin. Kuluvana vuonna on keskitytty turvallisuuden, osaamisen ja luotettavuuden kehitysohjelmiin. Nämä kolme liiketoiminnan kehittämissuunnitelmaa toteutetaan ensisijaisesti ja muut projektit menevät erillisen käsittelyn kautta. (Leppänen 2016)

Osaamisen hallinta ja kehittäminen on viimevuosina noussut todella pinnalle Nesteen toiminnassa. Aihe on nähty liiketoiminnan kannalta tärkeäksi ja konkreettisten kehittämistoimien toteuttamiseksi on tehty systemaattisesti töitä noin kahden vuoden ajan. Jo noin viisi vuotta sitten oli tunnistettu, että osaamisien kanssa tullaan olemaan pulassa. Lähtökohtia kehittämistyön aloittamiselle olivat seuraavat seikat:

- Ei ollut näkyvyyttä siihen mitä tällä hetkellä osataan.
- Näkyvyyttä ei myöskään ollut riittävän aikaisten kehittämistoimien ja ennakoinnin toteuttamiseksi.
- Päätöksen teolle ei saatu perusteita, koska ei ollut näkyvyyttä.
- Ei ollut yhteisiä toimintatapoja ensilinjan esimiehien kesken eikä tuotantolinjojen välillä.
- Ei yhtenäisiä pelisääntöjä, miten suunnitellaan ja kuinka reagoidaan.

- Systemaattinen toiminta puuttui uuden henkilön työhön perehdytyksessä, pätevyyksien suorittamisessa ja ylläpidossa, sekä osaamisen kehittämisessä.
- Ajautuminen tilanteeseen, jossa ei kyetty systemaattisesti ylläpitämään pätevyyksiä, mikä aiheutti ristiriitaisuutta osaamiseen perustuvan palkkausjärjestelmän kanssa.
- Runsas henkilöstövaihtuvuus. (Leppänen 2016.)

Ensilinjan esimiesten toiminta osaamisen hallinnassa oli hyvin vaihtelevaa. 41 esimiehestä osa oli hoitanut vuoronsa osaamisten ylläpitoa ja ennakointia hyvin ja vuorojen tilanne oli hyvällä tasolla. Osassa vuoroista puolestaan oli jääty jo hyvin paljon jälkeen osaamistarpeiden ennakoinnissa. Suurten työtapaerojen vuoksi tasapainoisen tilanteen saavuttaminen vie aikaa. Vaativan kemikaaliteollisuudenalan pätevyyksien suorittaminen ja osaamisen kerryttäminen vie vuosia. Tämä ei tarkoita, ettei henkilöstä olisi jo aikaisemmin hyötyä tai ettei hän omaisi käytettävyyttä. Nesteellä kokemus on, että hyvän ja vankan osaamisen ja kaikkien työskentelyyn vaadittavien pätevyyksien haltuun ottaminen vie aikaa, se ei tapahdu hetkessä. (Leppänen 2016.)

Alussa linjojen tilanne oli, että ei ollut selkeästi kuvattuna mitä pätevyyksiä operaattorina toimimiseen tarvitaan, eikä selkeästi esillä, mitä eri asioita eri pätevydet sisältävät. Oli olemassa tietty raami työnopastuksesta ja pätevoitymisestä. Kuitenkin tilanne oli tosiasiallisesti se, että pätevyyksiin liittyvien työohjeiden löytäminen on haastavaa ja eroavaisuuksia vuorojen välillä oli. Koulutusohjelmien jälkeen osa oli hyvällä tasolla ja osa oli heikolla tasolla. Osaamisen tason vaihtelut olivat merkittäviä ja tähän päätettiin tehdä muutos. (Leppänen 2016.)

”Yksi pääperiaate on ollut että me halutaan tehdä tämä homma läpinäkyväksi”
(Leppänen 2016.)

Kehittämiprojektin tavoitteena oli saada näkyvyys tulevaisuuteen, jotta voidaan ennakoida osaamisessa mahdollisesti tuleviin pullonkauloihin. Oli saatava päätösten tekemiseksi konkreettista esitettävää. Oli todettu, että pelkkä puheen tasolla oleva suunnittelu ei tuota tulosta ja jäädään auttamatta jälkeen. Tämä tarkoitti, että oli luotava kaikille linjoille ja kaikkiin vuoroihin yhteiset toimintatavat

ja järjestelmä. Järjestelmässä toimintaa toteutetaan ja seurataan kaikille läpinäkyvästi. Päätettiin luoda järjestelmä, mihin voidaan määritellä, mitä pätevyudet sisältävät ja perustaa pätevyyksien saavuttamisohjelmat. Tahtotila oli, että jokaisella organisaatiossa työskentelevällä työntekijällä olisi tietynlainen koulutuspolku suoritettuna, osaaminen varmennettuna ja sitä kautta saatettu pätevyys voimaan. (Leppänen 2016)

Projektin jakaantui kuuteen vaiheeseen. Ensin kuvattiin osaamisenhallinnan nykytila (kohta 1), jonka jälkeen määriteltiin kolme erilaista toimintamallia eri osaamisenkehittämisen tilanteisiin (kohdat 2-4), minkä jälkeen toiminta jalkautettiin (kohta 5). Projektin viimeinen vaihe on ylläpito (kohta 6).

1. Liikkeelle lähdettiin osaamisen arvioinnista, vaatimusten määrittämisestä ja realistisesta nykytilan kuvaamisesta, koska se ei ollut kovin läpinäkyvää. Vuorojen osaaminen oli yksittäisten esimiesten tiedossa, mutta ei laajemmin. Aloitettiin siitä, että määriteltiin millaisista pätevyyksistä Nesteen linjojen kokonaisuus koostuu. Pätevyksiä määriteltiin 120 kpl. Sen jälkeen työntekijät tekivät itsearviointin näitä pätevyysvaatimuksia vasten, minkä jälkeen esimiehet arvioivat kutakin työntekijää pätevyysvaatimuksia vasten. Siitä muodostettiin nykytila.
2. Toimintatapa 1: Uuden henkilön perehdyttäminen. Luotiin yhdenmukainen uuden henkilön perehdyttämisohjelma, jossa yhteisiä osioita ja osastolle räätälöityjä osioita. Kesto 6 kk.
3. Toimintatapa 2: Pätevyksien suorittaminen. Toimintamalli kuinka pätevyyden haltuun ottaminen tapahtuu. Pätevöitymisohjelman kesto vaihtelee 4kk-12kk.
4. Toimintatapa 3: Pätevyyden ylläpito. Systemaattinen tapa varmentaa osaamista ja pitää pätevyyttä yllä. Esim. kuinka todentaa, että neljä vuotta sitten suoritettu pätevyys on osaamisena voimassa. Haasteena pitkät operointi välit ja pätevyyttä ei käytetä. Tälle on luotuna systeemi ja jalkautus tulee tapahtumaan loppuvuoden aikana.
5. Toimintamallien käyttöönotto vaihe. Kunkin toimintatapa on jalkautettu eriaikaisesti omana osionaan.

6. Ylläpitovaihe. Periaatteena, että toimintamallit ovat osa normaalia toimintaa ja projektia ei enää tarvita. (Leppänen 2016)

Osaamisen hallintaan luotiin työkalu yhdessä Qreform -nimisen yrityksen kanssa. Taustalla oli aikaisempi yhteistyö vuorohenkilöstön verkkokoulutuksien parissa. Osaamisenhallintaan kehitetty järjestelmä on nimeltään L2O, eli License to operate. Järjestelmä on ollut käytössä vuoden ja on edelleen kehitysvaiheessa. Järjestelmää on kokoajan räätälöity Nesteen tarpeita vastaavaksi. Haluttiin toimia joustavasti, eikä tehdä valmista. Haluttiin ensilinjan esimiesten kommentteja ja tietoa, mikä tukee heidän tarpeitaan. L2O-järjestelmässä toteutetaan vuoro-esimiesvetoisesti vuoron kokonaisosaamisensuunnittelua ja työvuoronhallintaa.

”On iso muutos siirtyä niistä 41 excelistä ja vihosta yhteen yhdenmukaiseen tapaan tehdä asioita.” (Leppänen 2016.)

Qreform Oy on laatu- ja turvallisuusjohtamiseen erikoistunut yritys. Sen palvelut keskittyvät turvallisuuden, laadun ja riskien hallinnan ohjelmistopalveluihin ja verkko-oppimiseen. Toiminta alkoi vuonna 2014 Huperman Oy:n eriyttäessä kasvavan ohjelmistoliiketoimintansa Qreform Oy yhtiöön. Qreform Oy:n tehtävänä on tarjota innovatiivisia ja uudenaikaisia ohjelmistopalveluratkaisuja, luoden uutta laatu- ja turvallisuusajattelua, sekä kehittäen helppokäyttöisiä ohjelmistopalveluita käytännönläheiseen ja vaikuttavaan turvallisuus- ja laatujohtamiseen. Yrityksen tiimi koostuu asiantuntijoista, joilla on laajalti kokemusta korkean riskin toimialoilta erilaisissa tehtävissä useissa eri organisaatioissa. Yritys uskoo toiminnassaan alojen väliseen tiedonvaihtoon ja hyvistä käytännöistä oppimiseen. (Qreform 2016.)

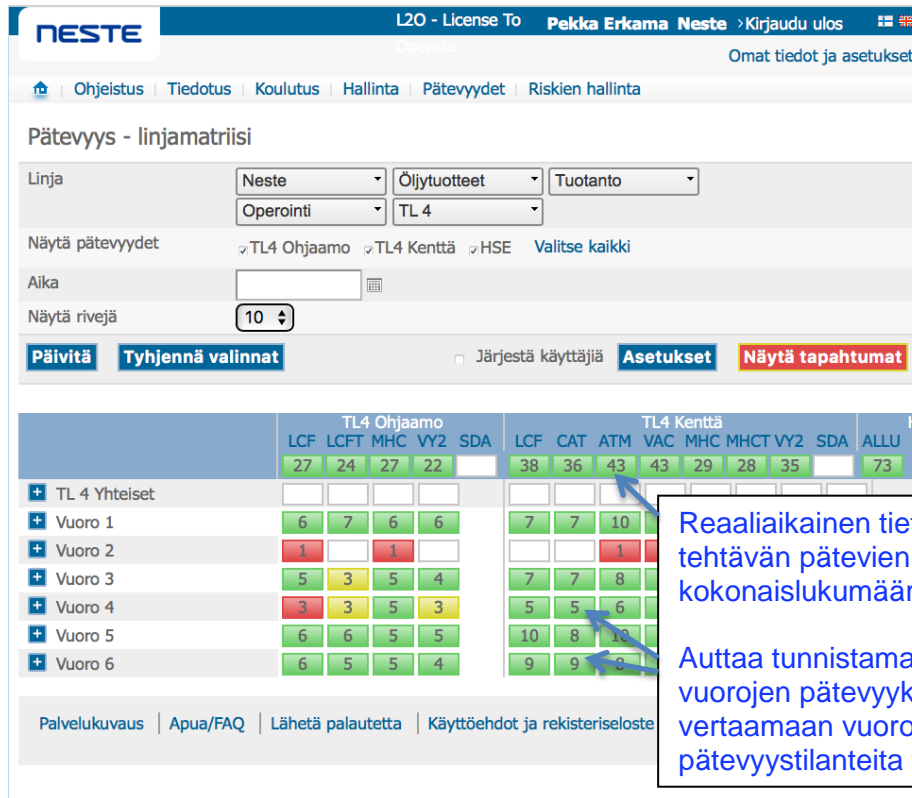
Ensilinjan esimiehille on annettu edelleen päävastuu vuoronsa osaamisen hallinnasta. Henkilöstöhallinnossa nähdään roolitus siten, että lähiesimiesten tulisi vastata osaamisensuunnittelusta, koska he vastaavat muustakin vuoron toiminnasta. Leppäsen mukaan olisi väärin, jos tämä osa-alue olisi erillisenä ja joku ulkopuolinen taho hoitaisi vuoron henkilöstön osaamisenhallinnan esimiesten puolesta. Projekti on luonut esimiesten käyttöön toimintamallin ja järjestelmän, jossa toteuttaa systemaattista suunnittelua. Uuden toimintamallin ja järjestelmän jalkauttaminen tapahtui sovittamalla esimiesten kouluttaminen vuorotyöai-

kamuodon ehdoilla. Jokainen esimies sai koulutuksen ja jokaisesta vuorosta koulutettiin lisäksi yksi esimies vuorotukihenkilöksi, joka sai osaltaan enemmän koulutusta. Ideana oli, että hän voi tukea muita kyseessä olevassa vuorossa toimivia esimiehiä ongelmatilanteissa. (Leppänen 2016.)

Projekti on nyt vaiheessa, jossa uusi järjestelmä on jalkautettu ja kaikki 41 ensilinjan esimiestä ylläpitävät järjestelmää, sekä hyödyntävät sitä päivittäisessä henkilöstöresurssienhallinnassa. Esimiesten suhtautuminen on ollut pääsääntöisesti hyvää ja työkalu on nyt käytössä kaikilla. Järjestelmä on viety käytäntöön pala kerrallaan, mikä on ollut jälkikäteenkin arvioituna hyvä tapa jalkauttaa. Motivaatiota ja perusteluja on haettu linkittämällä järjestelmän käytöstä saatavia hyötyjä olemassa oleviin ongelmiin, jotka kaikki ovat tiedostaneet. Tällä tavalla on myös kasvatettu ymmärrystä koko organisaation tasolla, eikä vain yhden esimiehen näkökulmasta. (Leppänen 2016.)

”Tämän työkalun avulla voidaan reagoida tuleviin pullonkauloihin ajoissa ja on se kokonais käsitys siitä mihin tämä laiva on menossa.” (Leppänen 2016.)

L2O-järjestelmässä on vuoron kokonaisosaamisensuunnitteluun rakennettu matriisi, jossa näkyy värikoodein jokaisen henkilön jokaisen pätevyiden tila (Kuvio 10). Värit ilmaisevat onko pätevyys voimassa, vanhentunut tai pätevyystymisohjelma käynnissä. Tähän matriisiin on määritelty kuinka monta pätevyyttä kyseessä olevalla linjalla kussakin vuorossa on oltava voimassa, jotta tavoiteltu osaamisen taso on täyttynyt. Jos asetettu tavoite on täyttynyt, indikaattorivalo on vihreä. Esimies näkee vuoronsa tilanteen eli ollaanko tavoitteessa. Tilanteen ollessa yksi alle tavoitteen, valo on keltainen ja jos tilanne on kaksi alle tavoitteen, valo on punainen. (Leppänen 2016.)



Kuvio 10. Linjamatriisi kokonaisosaamisen suunnitteluun (Erkama 2016)

Esimies voi tehdä matriisiin koulutussuunnitelmia, alustavia tai vahvistettuja. Koulutussuunnitelmia voidaan tehdä vuosiksi eteenpäin ja vuoron tilannetta voidaan simuloida alustavien suunnitelmia avulla tulevaisuuteen. Myös suunnitelmien tuomat tulevat muutokset näkyvät matriisissa indikaattorivärein. Koulutussuunnitelmiin määritetään päivämäärät milloin pätevyysohjelman aloittava henkilö aloittaa ja arvion mukaan päättää ohjelman. Koulutussuunnitelmaan voidaan tehdä muutoksia koulutuksen aikana ja taas nähdään reaaliaikainen tilanne vuoron osaamisen tulevaisuudesta. Matriisiin voidaan merkitä tiedossa olevia poissaoloja ja esimerkiksi eläköitymiset, jotta niihin voidaan ennakoida ajoissa. (Leppänen 2016.)

Matriiseja tarkasteltaessa voi tulla tilanne, että vuoron pätevyys on indikaattoriväritään punainen esimerkiksi vuoden päästä. Eli muutos osaamisissa negatiiviseen suuntaan. Tämä voi olla peruste uudelle rekrytoimiselle välittömästi kun nähdään, että joku esimerkiksi eläköityy ja tiedostetaan pätevoitymisohjelman kesto. (Leppänen 2016.)

Tapahtumalista						
Nimi	Tapahtuma	Luokka	Alkaa	Loppuu	Status	
Sukeva Joonatan	Koulutus pätevyyteen	TL2 Kenttä / SYRP	19.06.2016	30.12.2016	Vahvistettu suunnitelma	
Halkola Niko Tapani	Koulutus pätevyyteen	TL2 Kenttä / TT2	11.09.2015	30.04.2016	Vahvistettu suunnitelma	
Peiponen Jari Petteri	Koulutus pätevyyteen	TL2 Kenttä / T				
Arola Matti	Koulutus pätevyyteen	TL2 Kenttä / FO				
Roimola Joel Topias	Koulutus pätevyyteen	TL2 Ohjaamo /				
Rautiainen Juha Aleks	Koulutus pätevyyteen	TL2 Ohjaamo /				
Roimola Joel Topias	Koulutus pätevyyteen	TL2 Ohjaamo /				
Roimola Joel Topias	Koulutus pätevyyteen	TL2 Ohjaamo /				
Riiski Vesa Allan	Koulutus pätevyyteen	TL2 Ohjaamo / TT2	01.05.2016	01.05.2017	Vahvistettu suunnitelma	
Rautiainen Juha Aleks	Koulutus pätevyyteen	TL2 Ohjaamo / TT2	01.03.2017	01.01.2018	Alustava suunnitelma	

Tapahtumalista kertoo suunnitellut koulutukset joko alustavina (simulaationa) tai vahvistettuina koulutuksina pätevyyteen

Kuvio 11. Suunnitellut pätevöitymiset tai simuloinnit (Erkama 2016)

31.3.2016	4	3	3	4	5	5	6	4	4	2	2	3	2	3
1.4.2016	4	3	3	4	5	5	6	4	4	2	2	3	2	3
16.4.2016	4	3	3	4	5	5	6	4	4	3	3	3	3	4
30.4.2016	4	4	3	4	5	5	6	4	4	3	3	3	3	4
16.5.2016	4	4	3	3	4	4	5	3	3	3	3	2	3	4
20.5.2016	4	4	3	3	4	4	5	3	3	3	3	2	3	4
31.12.2016	4	4	3											

Tarkastele pätevyystilannetta tulevaisuudessa esimiehen tekemien suunnitelmien perusteella. Mahdollisuus tunnistaa pätevyyksien alimitoitustilanteet

Kuvio 12. Katsaus vuoron tilanteesta tulevaisuudessa (Erkama 2016)

Matriisi on ensisijaisesti esimiehen työkalu. Operaattorit näkevät sen hetken osaamisressussin, mutta heillä ei ole näkyvyyttä tulevaisuuden suunniteluosaan. Esimiehet näkevät muiden vuorojen osaamisen, mistä on hyötyä, jos esimerkiksi tarvitsee soittaa henkilö ylitöihin. Henkilön nimen edessä on vihreä luuri, jos hänet voi soittaa ylitöihin ja punainen luuri, jos ei ole käytettävissä. Puhelinnumero on kirjattu samaan yhteyteen (Kuvio 13). (Leppänen 2016.)

Nesteen organisaation eri osille on rakennettu omat matriisit. Näitä ovat tuotanto-osastot, logistiikka, satama, terminaalit ja kunnossapito. Käyttöinsinööreille on rakennettu omat pätevyydet ja matriisit. Käyttöinsinöörin perehdytysohjelma on tällä hetkellä pilotoinnissa. (Leppänen 2016.)

Ensi vuonna yksi Nesteen liiketoiminnan tärkeimmistä mittareista on kyvykkyysmittari, joka pohjautuu luotuihin matriiseihin. Siinä verrataan osaamiselle

määritettyä tavoitetta ja sitä mikä se sillä hetkellä on. Mittari ilmaisee onko käytettävissä riittävästi niitä pätevyksiä, mitä tarvitaan, jotta laitos pyörii. Mittaaminen on näkyvää seurantaa ja antaa motivaatiota työn tekemiseen vuoroissa. (Leppänen 2016.)

L2O-järjestelmässä on toinen matriisi työvuoronhallintaan (Kuvio 15). Tähän erilliseen matriisiin vuorojen esimiehet tekevät suunnitelman, kuka on vastuussa pätevyyksistä jokaisena työvuorona. Matriisi sisältää myös indikaattorivaloja, jotka ilmaisevat onko tarvittaviin pätevyysiin riittävän osaamisen omaavia henkilöitä asetettu vastuuseen pätevydestä. Työvuoronhallinnan matriisiin on määritelty pätevyudet ja pätevyysien laajuus suhteessa vuoron pätevyysien hallinnan määrään. Pätevyys voi esimerkiksi olla niin laaja, että pitää olla aina kaksi henkilöä, joka operoi pätevyyttä vuoron aikana. Vuoro esimies näkee matriisin valoista, jos kaikki on vihreänä, että hänellä on sinne riittävä osaaminen. Tilanteessa, jossa henkilö ei ole käytettävissä, valo on punainen. Tällöin esimies näkee reagoida esim. ottamalla toisen henkilön ylitöihin. Statusvalo kertoo tilanteen harmaana, kun tilanteeseen reagoivaa suunnitelmaa ei ole aloitettu. Vihreä valo kertoo, että on hyväksytty suunnitelma ja keltainen tarkoittaa, että on jotain ongelmaa. Tällöin on nähtävissä, missä pätevyudessa on osaamisvajetta. Matriisista löytyy lisäksi koostenäkymä, missä on vuoron tilanteen kertova statusvalo. Statusvalo kertoo, kuka operoi mitään pätevyyttä ja statusvalon väri kertoo millä osaamistasolla. Leppänen sanoo tämän olevan yksi tärkein tähän asti tehdyn kehittämistyön päämäärä. Valojen olisi oltava vihreitä, mikä tarkoittaisi sitä, että jokaista pätevyyttä olisi aina suorittamassa sen tietyn koulutuspolun, osaamisen varmistamisen ja pätevoitymisen sitä kautta saavuttanut henkilö. Tavoitteeseen pääseminen vie vielä noin 2-3 vuotta Leppänen arvion mukaan. (Leppänen 2016.)

	03.03	04.03	05.03	06.03	07.03	08.03	09.03	10.03	11.03	12.03	13.03	14.03	15.03	16.03
Haverinen Markus J			SYRP	SYRP	SYRP	SYRP					SYRP	SYRP	SYRP	SYRP
Hirvonen Jimi Anssi			FOCR	FOCR	FOCR	FOCR					FOCR	FOCR	FOCR	FOCR
Kallela Pasi Veli Juh			FOCT	FOCT	FOCT									
Kristen Thomas Edv														
Kääriä Reijo Antero			RJOK	RJOK	RJOK									
Lipponen Mika Ante			KT03	KT03	KT03									
Luostarinen Niilo Osk			RJOK	RJOK	RJOK						RJOK	RJOK	RJOK	RJOK
Malmberg Ville Eincl			RJOK	RJOK										
Pirinen Teuvo Tapio			TT2	TT2										
Pykkänen Joel Osk			FOCT	FOCT										
Rantanen Petri	P	P	P	P	P									
Rantonen Jukka Pel			ALKY	ALKY										
Ronkainen Hannu M			TT2	TT2										
Räsänen Samuli He			KARP	KARP	KARP						KARP	KARP	KARP	KARP
Siurua Mikko Sakari			TT2	TT2										
Venäläinen Tero Mii			TT2	TT2										
Viuhkola Kauno Tap			P	P										
Vähänen Esa Tapar			ALKY	ALKY										

Työvuorosunnittelu voidaan tehdä todellisiin pätevyksiin perustuen ja määritellä, kuka minkäkin tehtävän suorittamisesta vastaa.

Työvuorosunnittelun perusteella henkilöt kerryttävät kokemusta heille valitusta tehtävästä. Kokemuskertymää voidaan seurata vuosi-, kuukausi- ja kokonaiskertymään perustuen.

Tehtävän pätevyyden ylläpitämisvaatimuksiin voidaan asettaa viimeaikaisen kokemuksen vaatimus, minkä alittaminen edellyttää kertauskoulutusta pätevyyden takaisin saavuttamiseksi.

Kuvio 13. Työvuorosunnittelu (Erkama 2016)

Päivämäärä	SYRP	KARP	TT2	LK2	FOCR	FOCT	KT03	ALKS	ALKH	RVTO	RTO	SYRP	FOCT	ALKY	TT2
Tänään	4	7	4	6	3	3	4	5	5	6	5	2	1	3	2
Arola Matti						28/6kk									
Asikainen Kari Juha	9/6kk	29/6kk	34/6kk												
Asikainen Marko Ta								55/6kk	3/6kk	3/6kk					
Erhoma Timo Marl	69/6kk			4/6kk				6/6kk	6/6kk	11/6kk	13/6kk				
Halkola Niko Tapan		1/6kk	42/6kk		10/6kk	11/6kk	17/6kk								
Keltanen Veli-Pekka				13/6kk											
Kärki Pertti Juhani		0/6kk													
Lamminen Jarkko Il		9/6kk													
Maaranen Mika Tap															
Nykänen Risto Juha	9/6kk	26/6kk	0/6kk	0/6kk				0/6kk	0/6kk						
Partanen Jari Paavc				22/6kk				36/6kk	19/6kk	35/6kk	35/6kk				
Peiponen Jari Pette	52/6kk			12/6kk				8/6kk	9/6kk	2/6kk					
Rauhala Seppo Jaal														3/6kk	71/6kk
Rautiainen Juha Ale	1/6kk	1/6kk	10/6kk		1/6kk		0/6kk					62/6kk			
Riiski Vesa Allan														0/6kk	7/6kk
Roimola Joel Topias														60/6kk	
Sukava Joonatan	21/6kk														
Turro Amanda		13/6kk												67/6kk	
Vainikka Jari Petri F				34/6kk				36/6kk	37/6kk	34/6kk	27/6kk				

Kokemuksen karttumista voidaan tehtävä- ja henkilökohtaisesti seurata ja se voidaan asettaa pätevyyden ylläpitovaatimukseksi.

Kuvio 14. Kokemuksen seuranta (Erkama 2016)

Päivämäärä	TL2 Kenttä										TL2 Ohjaamo				
	SYRP	KARP	TT2	LK2	FCCR	FCCT	KTO3	ALKY	RIKK	SYRP	FCCT	ALKY	TT2	RIKK	
Tänään	4	3	3	3	5	5	6	3	4	3	2	3	3	4	
Haverinen Markus J															
Hirvonen Jimi Anssi															
Kallela Pasi Veli Juh															
Kristen Thomas Edh															
Kääriä Reijo Antero															
Lipponen Mika Ante															
Luostarinen Niilo Osk															
Malmberg Ville Einc															
Pirinen Teuvo Tapio															
Pyökkänen Joel Osk															
Rantainen Petri															
Rantonen Jukka Pet															
Ronkainen Hannu t															
Räsänen Samuli He															
Siurua Mikko Sakari															
Venäläinen Tero Mi															
Vuuhkola Kauno Tap															
Vähänen Esa Tapar															


Reaaliaikainen tieto organisaation ryhmän/vuoron henkilöiden osaamisesta verrattuna asetettuun tavoitteeseen (värikoodaus)

Vihreä = vahvistettu pätevyys, mikä pysyy yllä, kun kertauskoulutukset suoritetaan.
Keltainen = tarvitaan kertauskoulutus pätevyuden ylläpitoon.
Sininen = koulutus käynnissä pätevyuden saavuttamiseksi
Valkoinen = ei pätevyyttä
Harmaa = Poissaoleva pätevyys

Kuvio 15. Vuoro-/ryhmä matriisi (Erkama 2016)

Pätevyiden saattaminen voimaan alkaa siitä kun esimies luo työntekijälle pätevytymissuunnitelmasta aikaikkunan L2O-järjestelmään (Kuvio 17). Pätevöitymisen alkaessa työntekijälle julkaistaan pätevytymis-/saavuttamisohjelma järjestelmän ”omiin tehtäviin” perehdytyslistana kyseiseen pätevyteen. Ohjelmasta on luotu rakenne, josta selviää mistä asioista ko. pätevyys koostuu. Esimerkiksi rakenne voi koostua seuraavista asioista: perusteet 1, perusteet 2, yksikönkuvaus, työnopastus, yksikönsäädöt, hälytykset, lukitukset, laitteiden operointi, käyttöinsinöörinkoulutus, häiriötilanneoperointi, harjoittelu, käynnistys ja pysäytys, käytännön näytöt, osaamisen varmentaminen. (Leppänen 2016.)

Pätevyksien saavuttamisohjelmat määritellään asiantuntijatyönä (Kuvio 16). Standardoidut saavuttamisohjelmat varmistavat, että pätevyksien vaatimukset ovat kaikille samanlaisia ja kaikki koulutukseen liittyvät tehtävät suoritetaan. Esimiehen suunnitelmassa tai aloittaessa koulutusta pätevyteen asianomaisia vastuuhenkilöitä, valvoja ja opettajia informoidaan, ja heille luodaan tehtävät automaattisesti. (Erkama 2016.)

NESTE L20 - License To **Pekka Erkama Neste** > Kirjautu ulos  **Omat tiedot ja asetukset**

[Ohjeistus](#) | [Tiedotus](#) | [Koulutus](#) | [Hallinta](#) | [Pätevyudet](#) | [Riskien hallinta](#)

Pätevyyksien hallinta

Hakusana

Ajalta -

Kohderyhmä **Kaikki**

Luokka

Päivitä lista **Tyhjennä valinnat**

Luo uusi

Voit järjestää taulukon rivejä klikkaamalla sarakkeen otsikkoa.

Nimi	Lyh.	Kohderyhmä	Luokka	Luotu	Luoja	Muokattu viimeksi	Käyttäjät	Vastuuhenkilö
+ Putkityöt perusosaaminen	PUTP	Mekaaninen kunnossapito Naantali	NLI Kunnossapito Mekaaninen	24.6.2015	Unkuri, Sanna	24.6.2015	12	Poukka, Lasse
+ 8 ja 9 laiturit	LAB9	Porvoon satama ja purkaustermiinaali	PVO Satama	27.5.2015	Unkuri, Sanna	27.5.2015	39	Korhonen, Sami
+ ADR-kortti	ADR	Palokunta Porvoo	PVO Palokunta muut	7.12.2015	Leppänen, Tommi	7.12.2015	20	Mehto, Antti Johannes
+ Aktiivihiihlaitos	AKTH	TL Y	TLY Kenttä	15.5.2015	Unkuri, Sanna	15.5.2015	23	Sundström, Toni Juhani
+ ALCONT (lietelaitos, hiililaitos, lietteenkäsittely)	LIET	TL Y	TLY Ohjaamo	15.5.2015	Unkuri, Sanna	21.7.2016	20	Sundström, Toni Juhani
+ ALKY happopuoli	ALKH	TL 2	TL2 Kenttä	13.5.2015	Unkuri, Sanna	23.2.2016	31	Sundström, Toni Juhani
+ ALKY syötön esikäsitteily	ALKS	TL 2	TL2 Kenttä	13.5.2015	Unkuri, Sanna	23.2.2016	30	Sundström, Toni Juhani
+ ALKY/KARP2	ALKY	TL 2	TL2 Ohjaamo	13.5.2015	Unkuri, Sanna	13.5.2015	15	Sundström, Toni Juhani
+ Alkylointi- ja RET-koulutus	ALKY	Tuotanto	Erikoiskoulutukset	7.12.2015	Leppänen, Tommi	7.12.2015	27	Mehto, Antti Johannes, Suna, Terho Pentti
+ Aloitusluvan myöntäjä	ALLU	Tuotanto	HSE	9.11.2016	Leppänen, Tommi	9.11.2016	37	Skaffari, Jarno

Kuvio 16. Pätevyyksien saavuttamisohjelmat (Erkama 2016)

NESTE L20 - License To Pekka Erkama Neste > Kirjautuu ulos

Omat tiedot ja asetukset

Ohjeistus | Tiedotus | Koulutus | Hallinta | Pätevyudet | Riskien hallinta

Muokkaa pätevyyttä

Perustiedot | Saavuttaminen | Ylläpito | Haltijat

Luokka* NLI Kunnossapi

Otsikko* Putkityöt perusosi

Lyhenne* PUTP

Kuvaus Kirjoita tähän halutessasi lyhyt kuvaus pätevyydestä. Kuvaus ei ole pakollinen.

Pisteet 1

Tekijä Unkuri, Sanna
sanna.unkuri@neste.com

Vastuuhenkilöt Valitse
Poukka, Lasse Lasse.Poukka@neste.com Poista

Kohderyhmä Selaa...
• Neste/Öljytuotteet/Tuotanto/Kunnossapito/Mekaaninen kunnossapito Naantali

Opiskeluaika 6 kk 0 p - 12 kk 0 p

Tallenna Poistu tallentamatta

Palvelukuvaus | Apua/FAQ | Lähetä palautetta | Käyttöehdot ja rekisteriseloste Gneform

Kaikille pätevyyksille määritellään perustiedot, saavuttamisohjelma ja ylläpito-ohjelmat.

Saavuttamisohjelmassa määritellään kaikki tehtävät (esim. ohjeet, tiedotteet, koulutukset, perehdytykset, opiskelutehtävät, harjoittelut, yms), mitkä pätevyuden saavuttamiseksi tulee suorittaa.

Pätevyuden ylläpito-ohjelmissa määritellään ylläpito-ohjelmien suoritusintervallit ja ohjelman sisältö. Ohjelma avataan kaikille pätevyuden haltijoille tehtäväksi määritellyn aikataulun mukaan automaattisesti.

Kuvio 17. Pätevöitymisohjelmien määrittely (Erkama 2016)

Yhden pätevyuden suorittamisen kesto noin 4-12kk. Julkaistu pätevyitysohjelma sisältää kootusti kaikki ko. pätevyteen liittyvät ohjeet, koulutukset, harjoitukset, näytöt ja mahdolliset simulaattoriharjoitukset, sekä kaikki tarpeellinen, mitä on määritetty osaamisen varmentamiseksi (Kuvio 17). Kun ohjeiden löytäminen oli aikaisemmin hankalaa niin tämän työntekijälle annettavan pätevyyskohtaisen rakenteen ansiosta kaikki tietävät, että nämä ohjeet sisältyvät pätevyteen ja kuuluu sisäistä. (Leppänen 2016.)

Työohjeet sijaitsevat Nesteen toimintajärjestelmässä ja ovat avattavissa pätevyitysohjelmasta. Järjestelmässä on noin 1300 ohjetta. Viimeisen neljän kuukauden aikana on luotu ohjeille osaamista varmentava testi. Tähän asti varmentaminen on kuitenkin perustunut siihen, että kun henkilö lukee ohjeen ja sulkee sen niin järjestelmä pyytää sähköisen hyväksynnän suorituksesta tai kysyy jatkakko myöhemmin. Suoritukset kuittaantuvat ohjeen kohdalle ja näin ollen järjestelmään jää merkintä, milloin se on suoritettu. Esimiehellä on täysi näkyvyys siihen, mitä on suoritettu ja myös, mitä puuttuu. Esim. näytöt osaamisen var-

mentamiseksi kuittaa esimies. Tämä järjestelmä auttaa seuranta ja suunnittelua. (Leppänen 2016.)

Perehdytysohjelmat on samalla tavalla rakennettu kuin edellä kuvatut pätevyitysohjelmat. Kun uusi henkilö aloittaa, hänelle julkaistaan tämä perehdytysohjelma, eikä ole olemassa muuta tapaa. Perehdytysohjelma on perustaso, jossa on kuvattu mitä ohjelmia, koulutuksia, ohjeita ja käytännön näyttöjä tulee suorittaa. Perehdytysjakso kestää 6 kuukautta, jonka ajaksi nimetään henkilökohtainen työnopastaja. Perehdytysohjelma sekä pätevyitysohjelma ovat hyvä työkalu myös perehdyttäjälle. (Leppänen 2016.)

L2O on jokaisen työntekijän saatavilla tehtaan verkossa, kun on kirjautunut näyttöpäätteelle (Kuvio 18). Ei tarvita erillistä kirjautumista vaan ohjelma avataan pikakuvakkeesta ja järjestelmä tietää kuka on kyseessä. (Leppänen 2016.)

NESTE L2O - License To Operate Pekka Erkama Neste > Kirjautu ulos

Ohjeistus | Tiedotus | Koulutus | Hallinta | Pätevyudet | Riskien hallinta

Pekka, omat tehtäväsi
Tehtävät: 20

NCON ja PreTA työmaaperehdytys
Sinulle on annettu tehtäväksi tutustua tähän tiedotteeseen. Lue lisää
21.11.2016

HÄKE - AGA Monitoimirakennus
HÄKE - AGA Monitoimirakennus. Sinulle on annettu tehtäväksi tutustua tähän ohjeistukseen. Lue lisää
17.10.2016 Palokunta Porvoo, Päivä, Vuoro 1, Vuoro 2, Vuoro 3, Vuoro 4

Turvallisuus alkaa tästä -koulutus (Finnish)
Sinulle on annettu tehtäväksi suorittaa tämä koulutus.
Opintopulusta suoritettu 0 %
10 %
11.10.2016

HÄKE - M97 paloilmoitinyhteys
Tiedote liittyen MM8000 - M097 BackUp- yhteyteen. Tiedoksi. Lue lisää
28.09.2016

HÄKE 82267 DECT- puhelimet
HÄKE 82267 DECT- puhelimet. Sinulle on annettu tehtäväksi tutustua tähän ohjeistukseen. Lue lisää
09.09.2016 Palokunta Porvoo, Päivä, Vuoro 1, Vuoro 2, Vuoro 3, Vuoro 4
Näytä lisää

Seuranta
Turvallisuus alkaa tästä - koulutuksen suorittaneet

2180	2090	1289
Intro Suoritus suorittaneet	1. Suoritus suorittaneet	2. Suoritus suorittaneet

Koulutukset

Katso omat koulutukset
Selaa koulutuksia

Ajankohtaista

Vko 47 keskiviikon ajopalaverimuistio
Lue lisää
23.11.2016

Osaamisen hallinta- projekti etenee operoinnissa
Osaamisen hallinta-projekti on edennyt operoinnissa käyttöönottovaiheen 2 koulutuksiin. Koulutukset järjestetään kaikille vuoroille Porvoossa ja Naantalissa alla olevan aikataulun mukaisesti. Lue lisää
17.02.2016

Kuvio 18. L2O Kotisivu (Erkama 2016)

Leppänen kertoo, että ensin haluttiin luoda toimintatapa ja sitten vasta oli aika alkaa kehittämään sisältöä. Sisällön kehittäminen aloitettiin kriittisyysjärjestyksessä kriittisyysanalyysin pohjalta. Kriittisyysanalyysi pohjautuu itsearviointivaiheessa kerättyihin toiveisiin ja palautteeseen. Ensilinjan esimiehille, käyttöinsinööreille ja operaattoreille on järjestetty työpajoja, joissa on määritelty kriittistä osaamista. Jokaisesta koulutuksesta pyydetään palaute, jossa arvioidaan ko. koulutuksen sisältöä ja tarpeellisuutta. (Leppänen 2016.)

Viisi vuotta sitten Nesteellä on tehty kooste mistä operaattoriossaaminen koostuu ja alettu tekemään koulutusmateriaaleja, eli niitä asioita, mitkä ovat nyt sisältönä pätevyitysohjelmassa. Organisaation eri asiantuntijat kouluttavat paljon omaa henkilöstöä. Henkilöstön vaihtuvuustilanteissa ongelmaksi on noussut, että samat koulutusmateriaalit on jouduttu luomaan aina uudelleen. Avuksi on luotu taulukko koulutusmoduuleista, jotka on jaoteltu ilmiö, laite ja kokonaisuustasolle. Kun materiaalit on luotu kerran, riittää, että pidetään huolta, että on pätevyityneitä kouluttajia, jotka pystyvät kouluttamaan samoilla materiaaleilla. Moduulin luomiseen on panostettu siten, että on syntynyt koulutuspäivän materiaaliksi pääsääntöisesti kirja ja joku käytäntöön sovellettava asia. Pääsääntöisesti se on ollut simulaattori tai peli, millä on saatu asia linkitettyä käytäntöön. Esim. uutena ”kuka on nesteen kovin tislaja?” -peli. Tähän asti koulutusmoduuleita on tehty kahden henkilön voimin, oman työn ohella. Viidessä vuodessa on tehty seitsemän moduulia. Tästä aiheesta käynnistyy uusi projekti, jossa kolmen vuoden aikana on tarkoitus tehdä kymmenen moduulia lisää. Tämä on sisältöä pätevyysiin ja perehdytyksiin. (Leppänen 2016.)

Valmiita koulutusmoduuleita on mm. seuraavista aiheista: tislauksen-, lämmönsiirron-, virtauksen-, reaktioiden perusteet. Koulutuksia pidetään, koska nähdään, että työn optimointi paranee kun henkilöstö ymmärtää teoriaa ja osaa soveltaa teoriaa käytäntöön ja ongelman ratkaisuun. Kokemuseräisesti karttunut tieto ei takaa sitä, että henkilö osaa käyttää esim. uusittua laitteistoa samaan tarkoitukseen. Teoriaosaamisessa on huomattu olevan suuriakin puutteita. (Leppänen 2016.)

Neste pilotoi urakoitsijoiden kouluttaminen samassa L2O-järjestelmässä. Ulko-verkossa on kopiona sama järjestelmä, jossa hallinnoidaan urakoitsijoiden koulutuksia. Viime vuoden aikana tapahtui 22 000 erillistä verkkokoulutussuoritusta

Nesteen eri toimipaikoissa ympäri maailman. Suunnitteilla on samankaltaiset matriisit myös palveluntoimittajille, jotta voidaan varmentaa, että he täyttävät vaatimukset, mitä heille asetetaan. (Leppänen 2016.)

Pätevyyden ylläpitovaiheessa voidaan luoda erilaisia pätevyyden ylläpito-ohjelmia esimerkiksi erikoisosaamista vaativiin kohteisiin. Pilotoinnissa on myös urakoitsijan osaamisen ylläpitokoulutus. L2O-järjestelmään voidaan tietyin väliajoin julkaista ylläpito-ohjelma jonka urakoitsija suorittaa ja näin varmennetaan, että ollaan osaamisen suhteen ajan tasalla. Ylläpito-ohjelma voi olla muun muassa verkkokoulutusta, luokkahuonekoulutusta, ohjeiden kertausta tai tapahtumaoppien jakamista. Urakoitsijoiden ei tarvitse hankkia lisenssiä vaan Neste on hankkinut tietyn määrän lisenssejä, joita urakoitsijat käyttävät. Urakoitsija rekisteröityy sisään järjestelmään ja pääsee suorittamaan koulutusta. Nesteen seuraava vaihe on rakentaa osaamismatriisit myös urakoitsijoille. Siten voidaan ulkoistaa hallintaa myös urakoitsijoille esimerkiksi koulutussuoritusten osalta ja siten saadaan näkyvyys, että heillä on asiat kunnossa. Toiminta on tässäkin tapauksessa läpinäkyvää molempiin suuntiin. Myös urakoitsija tietää vaatimukset. (Leppänen 2016.)

4.3 Yhteenveto haastatteluista

4.3.1 Osaamisen hallinnan ja kehittämisen roolit ja vastuut

Niin Stora Ensolla kuin myös muilla haastatteluin tehdyn vertailututkimuksen kohteena olleilla organisaatioilla osaamisenhallinta lähtee liikkeelle strategiasta. Osaaminen on määritelty yhtenä liiketoimintastrategian osa-alueena. Osaamisen kehittäminen on osa strategian toteuttamista käytännössä.

Käytännöntasolla osaamisen hallinnan parissa toimijoina ovat henkilöstöhallinto ja tuotantolinjojen vuoro-esimiehet, osastomestarit, käyttöinsinöörit, käyttöpäälliköt, linjapäälliköt ja tuotantopäälliköt, riippuen organisaation rakenteesta ja käytössä olevista nimikkeistä. Vuoron osaaminen, osaamistaso ja koulutusten seuranta ovat vuoromestarin hallinnassa. Hän on päävastuussa ja hänen tehtäväänsä kuuluu olla ajan tasalla, mitä henkilöt vuoroissa osaavat, ja että vuoroissa on kulloinkin riittävä määrä osaamista. Tuotanto-osastoilla on henkilöitä kuten esimerkiksi osastomestareita tai käyttöpäälliköitä, jotka eivät ole suorassa esimiesvastuussa, mutta jolle kuuluu osaamisen kokonaisuuden seuraaminen

linjalla kaikki vuorot kattavasti. Onkin todettu, että kukaan ei pääse pois osaamisen hallinnan ja kehittämisen vastuusta, vaan se on osa jokaisen osastolla työskentelevän henkilön työnkuvaa jollain tapaa. Rekrytoinneissa impulssi tulee vuoron esimieheltä, joka välittää tiedon esim. osastomestarille, joka katsoo kokonaisuutta tuotantolinjatasolla ja vie asiaa eteenpäin. Linjatasosta ylempänä on osaston tuotantopäällikkö, joka valvoo kokonaisuutta. Osaamisen hallinnan erivaiheissa on tiiviissä yhteistyössä henkilöstöhallinto, joka osallistuu asiantuntijana eritilanteissa ohjaten ja tarjoten työkaluja esimerkiksi ennakointiin, osallistuen palkkaukseen, rekrytointiin ja työsuhteasioiden hoitamiseen.

Esimiehet ovat tärkeässä roolissa osaamisen kehittämisessä lähiesimiestyön kautta. Henkilöstöhallinto tukee tätä toimintaa. Lähtökohtaisesti työntekijän esimiehellä on oltava perustieto ja osaaminen osaamisen kehittämiseen. Esimiestyön kehittäminen on yksi henkilöstöhallinnon tehtävä ja lähiesimiestyön roolia on alettu painottamaan. Esimiehiä koulutetaan suorituksen ja osaamisen johtamiseen. Työntekijöiden osaamisen kehittämisen etenee rekrytoinnin jälkeen ammatillisen osaamisen kasvattamisena, joka etenee hyvin pitkälti esimiesvetoisesti. Osaamisen johtaminen on saanut uusia haasteita tuotantotyön toimintamallien muutoksien myötä ja käyttäjäkunnossapidon lisääntyessä. Esimiesten alaisuuteen on tullut myös joukko uutta osaamista kunnossapidon saralta. Näillä erikoisosaajilla on sekä tuotannon että kunnossapidon osaamista ja heidän työkenttensä alueellisesti voi olla hyvin laaja ja kattaa useita eri osastoja. Työnjohtajat koordinoivat tätä osastojen välistä yhteistyötä. Tavoitteena on horisontaalinen ja myös vertikaalinen henkilöstön liikkuvuus ja yhteistyö. Tällä tavoin myös tuotannon eri vaiheista saadaan ymmärrystä laajemmin. Erilaiset työnteon uudet muodot asettavat haasteita osaamisen ylläpidolle, henkilöstö suunnittelulle lyhyellä ja pitkällä aikajänteellä, sekä päivittäiselle suorituksen johtamiselle.

Työnopastajat ovat tärkeissä roolissa osaamisen kehittämisessä. Uudet työntekijät saavat opastajaltaan työnopastuksen tehtävään johon heidät on rekrytoitu ja menevät tarpeen mukaan koulutuksiin. Tänä päivänä on ollut haasteita saada uusia työnopastajia koulutuksiin ja koulutuksen käyneistä pätevistä työnopastajista alkaa olla pulaa. Työnopastuksia koordinoi vuoron esimies ja osastolla työsuhteasioita hoitava henkilö, esimerkiksi osastomestari.

4.3.2 Osaamisen hallinnan toimintamallit ja järjestelmät

Henkilöstöhallinto suunnittelee koulutussuunnitelmat vuosittain. Lähteenä käytetään lähinnä SAP-toiminnanohjausjärjestelmää. Osaamisen suhteen ennakkointia ja suunnittelua tekevät vuoromestari omassa vuorossaan ja linjatasolla linjan työsuhteasioidenhoitaja. Erillistä yhtenäistä työkalua tai järjestelmää ei ole käytössä. Osaamisen hallinnan ja kehittämisen haasteina pidetään toiminnan systemaattista kehittämistä ja ongelmatilanteista oppimista. Sähköinen henkilöstökalenteri on apuna reaaliaikaisessa seurannassa ja päivittäisessä resurssien suunnittelussa. Tämä järjestelmä ei kuitenkaan ohjaa toimintaa antaen hälytyksiä vaan on apuna ikään kuin muistina.

Toiminnanohjausjärjestelmä SAP toimii osaamisiin liittyvien pätevyyksien ylläpidon välineenä. SAP:iin on kirjattu onko pätevyys voimassa ja milloin pätevyys erääntyy. SAP-toiminnanohjausjärjestelmään viedään muun muassa turvallisuuskortit, hygieniapassit, työturvallisuuskortit ja ensiapukoulutukset. Tästä rekisteristä saadaan esille vanhentuvat pätevyudet. Pätevyyden eräännyessä järjestelmä ilmoittaa eräännyttämisestä ja silloin tiedetään reagoida. Koulutuksista tulee merkintä SAP-järjestelmään. Tehtäviin ei ole määritetty kuuluvaksi tiettyjä erillisiä koulutuksia SAP-rekisteriin merkittyjä pätevyksiä lukuun ottamatta. Tulevana haasteena on käyttäjäkunnossapidon osaajien osaamisen kehittäminen, ylläpito ja tämän tiedon hallinnoiminen. Koulutustarpeita tulee olemaan heillä paljon ja tähän liittyen ennustetaan, ettei SAP tule riittämään yksistään tiedon hallitsemiseen. Voidaan tarvita uudenlainen järjestelmä. Järjestelmäkehitystä kaivataan, jotta kyetään entistä tehokkaammin koordinoimaan osaamisen kehittämistä. Silloin voidaan paremmin jalkauttaa asioita, saada tietoa/raportointia tilanteesta sekä osaamiseen liittyvistä tarpeista.

Vuorojen osaamistilanteen dokumentoinnissa on käytössä monia erilaisia tapoja toteuttaa sama asia. Eroavaisuuksia on tehtaiden, osastojen ja vuorojenkin välillä. Aina kyseessä on kuitenkin Excel-pohjainen työkalu, matriisi. Matriisin luojana tai ylläpitäjänä voi olla vuoromestari tai joku muu osaston työsuhteasioita hoitava henkilö. Excel-taulukko on matriisi siitä, mitä tehtäviä kullakin työntekijällä on hallussaan. Eri symbolit taulukossa kertovat esim. onko osaaminen voimassa, oppi käynnissä tai onko opin kertaus tarpeen. Matriiseja päivitetään

vuoromestareilta tulevan tiedon perusteella. Vuoromestarit voivat käyttää mat-
riiseja kehityskeskustelujen yhtenä materiaalina.

Stora Ensolla opastusten seurantaan ei ole käytössä systemaattista dokumen-
tointijärjestelmää. Opastustapahtumana alkaa ja päättyy määriteltyä systema-
tiikkaa noudattaen esimiesvetoisesti. Opastuksesta luodaan opastusmuistio.
Opastettavista tehtävistä on olemassa tehtävänkuvaukset ja työtehtävän sisäl-
tämä karkea työnjaottelu. Tehtävänkuvauksien taso vaihtelee riippuen konelin-
jasta. Joissain tapauksissa jokainen linja on toteuttanut tehtävänkuvaukset, ku-
ten on parhaimmaksi nähnyt. Joissakin tehtävänkuvauksissa ollaan otsikkota-
solla ja joissakin vaikeammassa on menty työöhjetasolle. Työohjeita on paljon ja
niiden hallinnoinnissa on koettu olevan haasteita. Tällä hetkellä työohjeita on
tallennettu ja saatavilla tehtaiden ja osastojen sisäisiltä toiminnanohjaussivus-
toilta, kotisivuilta. Järjestelmiä pyritään kehittämään visuaalisempaan suuntaan.
On havaittu, että kun uusi henkilö aloittaa työskentelyn, hän ei välttämättä opi
perehdytysaikana työskentelemään tehokkaimmalla tai järkevimmällä tavalla
vaan oppii ehkä vanhentuneita ja tehottomia tapoja toimia. Opastusten kehittä-
misessä huomionarvoinen kehityskohde on poisoppiminen heikoista toimintata-
voista.

On todettu, että ulkopuolelta organisaatioon tuotu järjestelmä aina toimi halutul-
la tavalla. Käytännössä todella toimivat prosessit on luotava itse, johon vaikut-
tavat organisaatiossa toimivat yksilöt.

Osaamista ei suoranaisesti mitata, mutta on koettu, että monet liiketoiminnan-
mittarit korreloivat toisiinsa ja kuten osaamisen taso heijastuu moniin mitattaviin
asioihin kuten tuotantomääriin, tehokkuuteen, poissaoloihin ja henkilöstökysely-
jen tuloksiin. Myös palkkausjärjestelmän henkilökohtaisen pisteytyksen kerro-
taan ilmaisevan osaamisentasoa. Vuorojen suorituskykyä toisiinsa verrattaessa
voidaan havaita eroja, kun aikajana on riittävän pitkä. Koulutuksen ja osaami-
sen tasoa ja vaikutusta liiketoimintaan on vaikeata mitata. Perustava ajatus on
kuitenkin, että kun henkilöstö on osaavaa ja tehtäviensä tasalla niin yrityksen
liiketoiminta on kannattavaa ja tulos on hyvällä tasolla. Tukea kouluttautumi-
seen annetaan ja uskotaan, että se kantaa hedelmää. Kouluttamisen on nähty
lisäävän asiakastytyvyyttä, sekä myyntiä ja kannattavuutta.

4.3.3 Neste Oil toimintatavan yhteenveto

Neste Oil:n osaamisen hallinnan ja kehittämisen -projekti on luonut esimiesten käyttöön toimintamallin ja järjestelmän, jossa toteuttaa systemaattista vuorojen osaamisensuunnittelua. Järjestelmän näkökulma on pitkän aikajänteen suunnittelussa ja simuloinnissa.

Osaamisen hallinta ja kehittäminen oli jo noin viisi vuotta sitten noussut pinnalle Nesteen toiminnassa. Aihe oli nähty liiketoiminnan kannalta tärkeäksi ja konkreettisten kehittämistoimien toteuttamiseksi oli haastattelu hetkeen asti tehty systemaattisesti töitä noin kahden vuoden ajan. Tuloksena on jo käyttöön otettu, Qreform yrityksen toteuttama Licens to operate -järjestelmä, joka vastaa haastavan kemianteollisuudenalan osaamisensuunnittelun tarpeisiin. Järjestelmän sisältöä on kuvattu tarkemmin kappaleessa 4.2.4.

Nesteellä lähtökohtia kehittämistyön aloittamiselle olivat seuraavat seikat:

- Ei ollut näkyvyyttä siihen mitä tällä hetkellä osataan.
- Näkyvyyttä ei myöskään ollut riittävän aikaisten kehittämistoimien ja ennakkoinnin toteuttamiseksi.
- Päätöksen teolle ei saatu perusteita, koska ei ollut näkyvyyttä.
- Ei ollut yhteisiä toimintatapoja ensilinjan esimiehien kesken, eikä tuotantolinjojen välillä.
- Ei yhtenäisiä pelisääntöjä miten suunnitellaan ja kuinka reagoidaan.
- Systemaattinen toiminta puuttui uuden henkilön työhön perehdytyksessä, pätevyyksien suorittamisessa ja ylläpidossa sekä osaamisen kehittämisessä.
- Ajautuminen tilanteeseen, jossa ei kyetty systemaattisesti ylläpitämään pätevyksiä, mikä aiheutti ristiriitaisuutta osaamiseen perustuvan palkkausjärjestelmän kanssa.
- Runsas henkilöstövaihtuvuus.

Alussa linjojen tilanne oli, että ei ollut selkeästi kuvattuna, mitä pätevyksiä operaattorina toimimiseen tarvitaan, eikä selkeästi esillä, mitä eri asioita eri pätevydet sisältävät. Oli olemassa tietty raami työnopastuksesta ja pätevoitymisestä. Kuitenkin tilanne oli tosiasiallisesti, että pätevyysiin liittyvien työohjeiden löytäminen oli haastavaa ja eroavaisuuksia vuorojen välillä oli. Aikaisempien koulutusohjelmien jälkeen osa opastettavista oli hyvällä tasolla ja osa oli heikolla tasolla. Osaamisen tason vaihtelut olivat merkittäviä ja tähän päätettiin tehdä muutos. Yhtenä pääperiaatteena oli halu tehdä osaamisensuunnittelu läpinäkyväksi.

Kehittämiprojektin tavoitteena oli saada näkyvyys tulevaisuuteen, jotta voidaan ennakoita osaamisessa mahdollisesti tuleviin pullonkauloihin. Oli saatava päätösten tekemiseksi konkreettista esitettävää. Oli todettu, että pelkkä puheen tasolla oleva suunnittelu ei tuota tulosta ja jäädään auttamatta jälkeen. Tämä tarkoitti, että oli luotava kaikille linjoille ja kaikkiin vuoroihin yhteiset toimintatavat ja järjestelmä, missä tätä toimintaa toteutetaan ja seurataan kaikille läpinäkyvästi. Nesteellä päätettiin luoda järjestelmä, mihin voidaan määritellä, mitä pätevydet sisältävät ja perustaa pätevyksien saavuttamisohjelmat. Tahtotila oli, että jokaisella organisaatiossa työskentelevällä työntekijällä olisi tietynlainen koulutuspolku suoritettuna, osaaminen varmennettuna ja sitä kautta saatettu pätevyys voimaan.

Neste Oil:lla toteutetun projektin vaiheet:

1. Liikkeelle lähtö: osaamisen arviointi, vaatimusten määrittäminen ja realistinen nykytilan kuvaaminen.
2. Toimintatapa 1: Uuden henkilön perehdyttäminen.
3. Toimintatapa 2: Pätevyksien suorittaminen.
4. Toimintatapa 3: Pätevyyden ylläpito.
5. Toimintamallien käyttöönottovaihe. Kunkin toimintatapa on jalkautettu eriaikaisesti omana osionaan.
6. Ylläpitovaihe. Periaatteena että toimintamallit ovat osa normaalia toimintaa ja projektia ei enää tarvita.

Uuden toimintamallin ja järjestelmän jalkauttaminen tapahtui sovittamalla esimiesten kouluttaminen vuorotyöaikamuodon ehdoilla. Jokainen esimies sai koulutuksen ja jokaisesta vuorosta koulutettiin lisäksi yksi esimies vuorotukihenkilöksi, joka sai osaltaan enemmän koulutusta, tukeakseen muita ko. vuorossa toimivia esimiehiä ongelmatilanteissa.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Yhteenveto tutkimustuloksista

Tapaustutkimuksessa henkilöhaastatteluin toteutetun nykytilan selvityksen ja benchmarking -haastattelujen tuloksena saatiin näkökulmaa asioihin, joita huomioida jatkossa osaamisen hallinnan ja kehittämisen kehittämistyössä. Kehittämistyön tavoitteena oli selvittää: Millä keinoin osaamistarpeita voidaan hallita ja ennakoida sekä osaamista kehittää, jotta päästään parempiin tuloksiin Veitsiluodon tehtailla. Tutkimusongelman selvittämiseksi kartoitettiin tehtaalla vallitseva nykytila, roolien, toimintatapojen ja järjestelmien suhteen. Tämän jälkeen vierailtiin neljässä eri tehtaassa vertailukohtaan saamiseksi ja teoria tietoa kerättiin aihepiiriin tueksi ja näkemyksen laajentamiseksi.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että osaamisen hallinta ja kehittäminen ovat hyvin laaja kokonaisuus, jossa organisaation yksilöt ja heidän muodostamansa henkilöstöjohtamisen kulttuuri ovat avainasemassa suhteessa osaamisen hallintaan ja hyödyntämiseen. Avoin ja läpinäkyvä osaamisen hallinta luo luottamusta organisaation sisällä ja mahdollistaa kokonaisvaltaisesti paremman yhteistyön. Osaamisen hallinnan parissa toimivilla henkilöillä tulee olla selkeä rooli henkilöstötoiminnoissa aina henkilöstöhallinnosta lähiesimieheen, unohtamatta työntekijää, jonka roolia oman osaamisensa kehittäjänä tulee tukea ja kannustaa. Vastuun kantaminen omasta osaamisestaan ja itseohjautuvuus parantavat motivaatiota omaa työtä kohtaan. Tämänhetkiset toimintatavat esimerkiksi opastusten päätökseen saattamisessa, voikin nähdä liiaksi esimiesten kontrolloivaa roolia korostavina. Kuten suorituksen johtamisen, niin myös osaamisen kehittämisen voi nostaa uudelle tasolle valmentavan ja osallistavan esimiestyön kautta. Tässä apuna voi toimia systemaattista toimintaa tukeva ja toimintaa ohjaava järjestelmä.

Saatujen tutkimustulosten valossa vuorojen esimiehille tulee antaa jatkossakin päävastuu vuoronsa osaamisen hallinnasta. Esimiesten tulee vastata oman vuoronsa osaamisensuunnittelusta, koska he vastaavat muustakin vuoron toiminnasta. Tämä tukee vahvasti suorituksen johtamista. Suora, ajantasainen ja läpinäkyvä kontakti, niin päivittäisjohtamisessa kuin kehityskeskusteluissa, on osa luottamuksen rakentamista. Olisi väärin ja rikkoisi kokonaisuuden eheyttä ja myös tehokkuutta, jos tämä osa-alue johtamistyöstä olisi erillisenä ja joku ulko-

puolinen taho hoitaisi vuoron henkilöstön osaamisenhallinnan esimiesten puolesta.

Sellaisin asioihin panostetaan, mitkä ovat seurattavissa ja mitattavissa. Mikäli osaamisen hallinta tuodaan esille siten, että siihen on näkyvyys läpi organisaation, on todennäköistä, että osaamisen hallinnan laatu paranee ja tavoitteiden asettaminen ja tavoitteisiin pyrkiminen on johdonmukaisempaa. Käytännössä toimiva visuaalinen järjestelmä on hyvä työkalu organisaation henkilöstötyössä kuten: rekrytoinnissa, ennakkoinnissa, työnkierrossa, toimintamallien suunnittelussa, päivittäisessä tuotannon henkilöstöresurssien hallinnassa, osaamisten päivittämisessä ja uusien oppien aloittamisen perusteena.

Lean-periaate virtaustehokkuudesta ja sitä tukeva näkemys visuaalisuudesta voidaan soveltaa myös henkilöstöresurssien hallintaan. Tämänhetkisessä tilanteessa ja toimintatavoissa on selkeästi viitteitä, että helposti hahmotettavalle kokonaiskuvalle on muodostunut tarve. Erilaiset havainnolliset näkymät päivittäisistä resursseista ja kokonaisosaamisesta myös pidemmällä aikavälillä ovat käyttökelpoisiksi miellettyjä työkaluja tutkimuksessa olleissa organisaatioissa. Lean-periaatteiden näkökulmasta osaamisen hallinnan ja kehittämisen systematisointi ja näkyvyyden parantaminen vähentävät turhan työn tekemistä ja tehostavat toimintaa monesta näkökulmasta. Jatkuva parantaminen henkilöstötoimijoiden tekemisissä on mahdollista kun osaaminen ja sen kehittäminen on kuvattu ja määritelty selkeästi. Jokainen osasto, vuoro, esimies ja työntekijä toteuttavat osaamisen hallintaa ja kehittämistoimia samalla tavalla. Tämä edellyttää tehtäväkohtaisen osaamisen sisällön määrittelyä ja sisällön rakentamista. Esimerkiksi tietyn osaamisen oppimisen aloitus, toteutus ja lopulta haltuunotto toimivat saman kaavan mukaisesti ja erityisesti samansisältöisesti läpi kaikkien tuotanto-osaston vuorojen. Toiminnan varmuus että laatu paranevat sen kautta, että toistettavuus on mahdollista ja myös samalla helppoa.

Tärkeänä kehittämiskohteena voidaan pohtia onko nykyisissä toimintatavoissa ja järjestelmissä kehityspotentiaalia vai vaaditaanko uusi nykytarpeita paremmin palveleva järjestelmä. On kyettävä oman systeemin arvioimiseen, sen heikkouksien tunnistamiseen ja näkemään, voidaanko asiat tehdä entistä paremmin. Poisoppiminen entisistä malleista on haaste. Uusien systemaattisten toimintatapojen ja apuna käytettävien järjestelmien luominen voi ja tuleekin kulkea yh-

tenevästi luottamuksellisen kulttuurin kehittämisen kanssa. Ihmiset luovat organisaation sisälle toiminnallaan rakenteellista pääomaa, jota ohjaten voidaan tukea kulttuurin muutosta oikeaan suuntaan.

5.2 Kehitystoimenpide-ehdotukset

Tämä opinnäytetyö on kartoittanut osaamisen hallinnan nykytilaa kolmella Stora Enson tehtaalla ja lisäksi kahdessa toisen toimialan vertailuyrityksessä. Haastatteluin kerätty tieto luo perustaa Veitsiluodon tehtaalla tehtäville kehitystoimille.

Ensimmäiseksi konkreettiseksi kehitystoimenpiteeksi työn tuloksista nousee osaamisenhallintaan käytettävän järjestelmän kehittäminen. Tämänhetkiseen tilanteeseen on tulossa todennäköinen muutos nykyisen järjestelmätoimittajan vetäytymisen vuoksi. On tehtävä päätös vanhan järjestelmän jatkon suhteen tai valittava käyttöön uusi järjestelmä. Jatkossa, järjestelmävalinta itsessään vaatii asiantuntijatyötä henkilöstöhallinnon ja IT-organisaation taholta, unohtamatta yhteistyötä linjaorganisaatioiden kanssa. Uuden työkalun rakentaminen on järkevää yhdessä tuotanto-osastojen kaikkien henkilöstöryhmien kanssa. Tällä sitoutetaan henkilöstöä ja edistetään onnistuneen lopputuloksen syntymistä.

Järjestelmän valintavaiheessa on syytä kartoittaa alustavasti tarpeita järjestelmän sisällölle. Osaamisen päivittäiseen johtamiseen ja pidemmän aikavälin osaamisen kehittämiseen, sisällön tarpeet ovat erilaiset. Päätös siitä, mitä halutaan järjestelmän kautta mahdollistaa, on harkittava jo tässä vaiheessa. Asetetaan tavoitteet ja määritellään, mitä järjestelmän kehityksen kautta halutaan saavuttaa. Tavoitteita tai vaatimuksia järjestelmälle voivat olla: vuorojen päivittäisjohtaminen, eläköitymisen ja erilaisten muiden henkilöstömuutosten ennakointi ja toteutuksen suunnittelu, moniosaamisen ja käyttäjäkunnossapidon luomat tarpeet, rekrytointien suunnittelu, työuran alun perehdytyksen systematisointi, oppien seuranta ja suunnitelmallinen läpi saattaminen, työohjeiden systemaattinen dokumentointi, osaamisen varmentaminen, henkilöstön aktivointi ja ohjaus, vuorojen/osastojen toiminnan systematisointi, osaamistason mitattavuuden mahdollistaminen sekä turvallisuustyön toteuttaminen integroituna osaamisen kehittämiseen.

Järjestelmän tai järjestelmätoimittajan valinnan jälkeen on päätettävä, mitä sisältöä järjestelmään halutaan sisällyttää ja millaisella toimintamallilla järjestelmää tullaan yhteisesti hallinnoimaan. Järjestelmän valintaa ja ominaisuuksien määrittelyä varten voi olla syytä perustaa oma työryhmä tai projekti, jossa on mukana henkilöstöhallinnon lisäksi järjestelmän pääkäyttäjiä eli lähiesimiehiä ja osastojen henkilöstövastaavia. Tämä parantaa järjestelmän sisällön toimivuutta käytännössä, helpottaa jalkautusta, sisällön kehittämistä ja ylläpitoa ja vähentää jalkautuksen jälkeisiä muutostarpeita. Sisällön kehittämisen tulee olla systemaattista ja sitä tulee kehittää siten, että sisältö palvelee alkuun asetettuja tavoitteita, kuten linjaorganisaatioita ja henkilöstöhallintoa osaamisen ennakoinnissa, osaamisen kehittämisessä ja päivittäisjohtamisessa läpinäkyvästi, visuaalisesti ja tarpeen tullen mitattavasti.

Kunnes osaamisen hallinnan järjestelmä on käytettävyydeltään ja sisällöltään luotu on aika jalkauttaa järjestelmän käyttö tuotantoon, mikä on järkevää toteuttaa osissa. Kriittisimmät osat, kuten päivittäisjohtamisen osa ensin ja pidemmän kehittämistyön vaativat osa-alueet myöhemmin. Järjestelmän käyttäjien on tällöin helpompaa omaksua uudet toimintatavat ja järjestelmä. Järjestelmään haluttua sisältöä voidaan saada välittömästi jo olemassa olevasta materiaalista, sekä kehittää järjestelmän kehittämistyön kanssa yhtäaikaisesti ja yhä ylläpito- vaiheessa.

5.3 Jatkotutkimusaiheita

Osaamisen hallinta ja kehittäminen on laaja kokonaisuus organisaatioissa ja tämän tutkimuksen puitteissa siihen perehdyttiin yhden tapaustutkimuksen näkökulmasta. Kehittämistehtävän jatkoksi ja myös päätutkimusongelman ulkopuolelta nousi esille mahdollisuuksia organisaation ja henkilöstötyön kehittämiseksi. Ehdotuksia kehittämistyöhön tulevaisuudessa:

- Työkokonaisuuksien ja pätevyyksien sisällön eli työnjaotteluiden ja niihin liittyvien työ- sekä turvallisuusohjeiden systemaattinen päivittäminen ja tallennus. Dokumentoidut tehtävien kuvaukset ja työnjaottelut auttavat määrittelemään mm. työnkuormia ja jakamaan tehtäviä. Uuden tehtävän opastuksessa ne ovat välttämätön apu ja ovat yhtenä tekijänä takaamassa opastuksen laadun ja riittävyyden. Ne voivat olla myös tuotannon työnjohdon työkalu työnvalvonnassa ja suorituksen johtamisessa.

- Tehtaan sisäinen kouluttaminen omien asiantuntijoiden toimesta. Esimerkiksi käyttöinsinöörien vetämät koulutukset uusille prosessinhoitajille ja lähiesimiehille osana perehdyttämistä tai tiettyjä tehtäväkokonaisuuksien opastuksia.
- Osaamisen varmentamisen ja ylläpidon kehittäminen.
- Osastojen yhteisen työntekijän perehdytysohjelman luominen.
- Hiljaisen tiedon siirtämisen työmenetelmien kehittäminen.
- Käyttäjäkunnossapidon eri kunnossapitolajien koulutusten ja pätevyyskartoitus, dokumentointi ja hallinnointi samaan paikkaan tuotantotyön kanssa. Saadaan systemaattisesti yhteen nähtäville vaatimukset ja tarpeet ja kyetään parempaan ennakointiin.
- Henkilöstön vaihtuvuudesta aiheutuvien ongelmien helpottaminen dokumentoinnin avulla
- Toimihenkilöiden ja ylempien toimihenkilöiden osaamistarvekartoitus ja dokumentointi.
- Turvallisuustyön yhdistäminen vielä nykyistä laajemmin osaamisen ja oppien läpi saattamisen kanssa. Esimerkiksi Stora Enson työturvallisuusohjeistuksen liittäminen osaksi opastusten dokumentointia. Voi kuulua osana työuran alun perehdytykseen.
- Koulutusten hallinnointi. Olisiko etua, että tehtävän suorittamiseen vaadittavat koulutukset tai eräänntyvät opit, näytöt, pätevyudet informoitaisiin päivittäisjohtamisen järjestelmän kautta suoraan työntekijälle tai lähiesimiehelle.
- Osaamisluku: Osaamisen mittaaminen voi tapahtua siihen suunnitellusta järjestelmästä esim. vuorokohtaisen osaamisluvun kautta. Toiminnoille määritellään osaamistaso, joka kertoo mikä on tavoitetila lukuna ja siitä voidaan ilmaista prosentteina tai osaamislukuna millä tasolla ollaan.

LÄHTEET

- Ahvenainen, M. & Mantere, J. 2014. Osaaminen tuotantotyössä 2020. Opetushallitus, Raportit ja selvitykset 2014:4. Viitattu 20.10.2016.
http://www.tutkintotoimikunnat.fi/download/155547_osaaminen_tuotantotyossa_2020.pdf
- Bhajan, L. & Gurvinder, K. 2012. HR Strategies for Knowledge Creation. Review of Knowledge Management Vol. 2. No 2, 4-15.
- Boudreau, J.W. & Ramstad, P.M. 2008. Osaamisen uusi ulottuvuus. Helsinki: Talentum.
- Geiser, E. & Wickramasinghe, N. 2015. Principles of Knowledge Management: Theory, Practice, and Cases. New York: Routledge.
- Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2013. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. 2. painos. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 18. painos. Helsinki: Tammi.
- Hotanen, J., Laine, R.O. & Pietiläinen, S. 2001. Benchmarking –opas. Helsinki: Laatu keskus.
- Erkama, P. 2016. Qreform. Sähköpostiviesti 7.12.2016.
- Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 176.
- Koskenkorva, J. 2016. Stora Enso Oyj. Asiakaspalvelupäällikön haastattelu 26.2.2016.
- Koskenkorva, R. 2016. Stora Enso Oyj. Ylimestarin haastattelu. 16.2.2016
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro.
- Kåla, P-E. 2016. Rani-Plast Oy. Tuotantopäällikön haastattelu. 27.10.2016.
- Leppänen, T. 2016. Neste Oil Oyj. Osaamisen kehittämissuorituksen projektipäällikön haastattelu. 28.10.2016.
- Leskinen, N. 2016. Stora Enso Oyj. Henkilöstöpäällikön haastattelu. 30.10.2016.
- Ling-hsing Chang, C. & Lin, T-C. 2015. Journal of Knowledge Management. The role of organizational culture in the knowledge management process. Viitattu 20.4.2017. <http://dx.doi.org/10.1108/JKM-08-2014-0353>

- Modig, N. & Åhlström, P. Tätä on LEAN. 2016. 16. painos. Tukholma: Rheologica publishing.
- Neste Oyj. 2016. Yrityksen www-sivut. Viitattu 14.10.2016.
<https://www.neste.com/fi/fi>
- Nokelainen, P. 2016. Stora Enso Oyj. Laatujohtamisen projektipäällikön haastattelu. 27.10.2016.
- Nousiainen, T. 2016. Stora Enso Oyj. Osastomestarin haastattelu. 25.2.2016.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.
- Puusa, A. & Reijonen, H. 2011. Aineeton pääoma organisaation voimavarana. EU: Unipress.
- Pöllänen, K. 2016. Stora Enso Oyj. Osastomestarin haastattelu. 25.2.2016.
- Qreform Oy. 2016. Yrityksen www-sivut. Viitattu 14.10.2016.
- RaniPlast Oy. 2016. Yrityksen www-sivut. Viitattu 23.10.2016.
<http://www.raniplast.fi/index.php?id=521f6f35e6ba3&lang=fi>
- Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Yläne, S. & Paavilainen, E. 2011. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: WSOYpro.
- Ruusuvuori J. & Nikander, P. 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.
- Salminen, K. 2016. Stora Enso Oyj. Käyttöinsinöörin haastattelu. 4.5.2016.
- Saukkonen, A. 2016. Stora Enso Oyj. Käyttöinsinöörin haastattelu. 4.5.2016.
- Stora Enso Oyj. 2016. Imatran tehtaiden esitysaineisto. Yrityksen www-sivut. Viitattu 15.10.2016.
- Stora Enso Oyj. 2016. Veitsiluodon esittely 5 2016. Yrityksen www-sivut. Viitattu 9.9.2016.
- Sydänmaalakka, P. 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Espoo: Pertec.
- Sydänmaalakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum.
- Torkkola, S. 2016. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. 2. painos. Helsinki: Talentum Pro.
- TTY-piiri. 19.8.2013. 6.5.2. Kyselyt, haastattelut ja survey-tutkimus. Viitattu 20.9.2016. <https://iislab.ee.tut.fi/piiri/content/652-kyselyt-haastattelut-ja-survey-tutkimus>

- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 10. painos. Helsinki: Tammi.
- Ylimäki, J-P. 2016. Stora Enso Oyj. Käyttöinsinöörin haastattelu. 4.5.2016.
- Viitala, R. 2005. Johda Osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otava.
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen strateginen kilpailutekijä. 4.painos. Helsinki: Edita.
- Vikman, T. 2016. Rani-Plast Oy. Myyntipäällikön haastattelu 27.10.2016.
- Väisänen H. 2016. Stora Enso Oyj. Työsuhdepäällikön haastattelu. 30.10.2016.
- Yin, R.K. 2003. Case Study Research, Design and Methods, 3rd edition. California: Sage Publications, Inc.