

Katriina Rekilä

**VAKANSSI- JA TYÖNIMIKEKOHTAISTEN KVALIFIKAATIOIDEN MÄÄRITTÄMINEN
FREEPORT COBALT OY**

**Opinnäytetyö
CENTRIA AMMATTIKORKEAKOULU
Tekniikan ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma
Lokakuu 2017**

TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Yksikkö	Aika	Tekijä/tekijät
Kokkola	Lokakuu 2017	Katriina Rekilä
Koulutusohjelma		
Teknologiaosaamisen johtaminen		
Työn nimi		
Vakanssi- ja työnimikekohtaisten kvalifikaatioiden määrittäminen. Freeport Cobalt oy		
Työn ohjaaja	Sivumäärä	
KTT Marko Forsell	99+12	
Työelämäohjaaja		
Henna Kokko-Slotte		
<p>Tämän tutkimuksen tavoitteena on Freeport Cobalt oy:n Pulverituotannon työntekijöiden vakanssi- ja työnimikekohtaisten kvalifikaatioiden ja tukiprosessien edellyttämien kvalifikaatioiden määrittäminen sekä parhaan käytännön luominen kvalifikaatioiden määrittämiseksi Freeport Cobalt Oy:n muissa toiminnoissa.</p> <p>Kvalifikaatioiden määrittäminen liittyy osaamisenhallintajärjestelmän käyttöönottoon ja tukee sekä Freeport Cobalt Oy:n päämäärää ylläpitää ja kehittää henkilöstön ammatillista osaamista, että henkilöstöstrategisia painopisteitä. Kvalifikaatioiden määrittäminen on organisaation strategian kannalta tärkeän osaamisen tunnistamista. Onnistuneella kvalifikaatioiden määrittämisellä luodaan edellytykset osaamisen kartoittamiselle ja henkilöiden osaamisen kehittämiseksi.</p> <p>Parhaan käytännön luomiseksi käytettiin toimintatutkimusta, jossa pyritään kehitykseen tutkimalla ja muuttamalla toimintatapoja. Toimintatutkimuksessa suunnittelu, toiminta, havainnointi ja diagnosointi seuraavat toisiaan jatkuvina sykleinä mahdollistaen toiminnan korjaamisen toteutuksen aikana.</p> <p>Tutkimuksessa kaikkein tärkeimmäksi asiaksi kvalifikaatioiden määrittämisen kannalta nousi kvalifikaatiokäsitteen ymmärtäminen. Kvalifikaatioiden määrittäminen jatkuu muissa toiminnoissa toimintatutkimuksella luodun parhaan käytännön mukaisesti ja Pulverituotannossa määritettyjä kvalifikaatioita hyödyntäen.</p>		
Asiasanat		
kompetenssi, kvalifikaatio, oppiminen, osaamisenhallinta		

ABSTRACT

CENTRIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES	Date October 2017	Author Katriina Rekilä
Degree programme Master's Degree for Technology Competence Management		
Name of thesis Determination of qualifications for vacancies and job titles. Freeport Cobalt Ltd		
Instructor Marko Forsell, Ph.D. (Econ.)	Pages 99+12	
Supervisor Henna Kokko-Slotte		
<p>Aim of this thesis is to determinate qualifications for employee vacancies and job titles of Powder department of Freeport Cobalt Ltd and the qualifications, which support the requirements of the department. Aim is also to create the best practice for determining the qualifications of other departments of Freeport Cobalt Ltd.</p> <p>Determination of qualifications is part of the introduction of knowledge management system and supports as well Freeport Cobalt Ltd's goal to maintain and develop the professional skills of the employee as the strategic priorities concerning human resources. Determination of qualifications means recognition of the necessary skills to organization strategy implementation. The successful determination of qualifications enables the identification and development of employee skills and knowledge.</p> <p>Action research was used to create the best practice to determinate qualifications. Action research is studying the development and making changes in action. In action research, planning, action, observation and diagnosing follow each other in continuous cycles and enable development of action during the operation.</p> <p>The most important matter for the determination of qualifications is to understand the concept of qualification. Determination of qualifications continues at other departments of Freeport Cobalt Ltd by making use to the best practice and qualifications of employee vacancies and job titles of Powder department.</p>		
Key words competence, knowledge management, learning, qualification		

TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 OSAAMISEN JOHTAMINEN	3
2.1 Osaaminen.....	3
2.2 Kvalifikaatio.....	4
2.3 Kompetenssi	6
2.4 Oppiminen.....	10
2.4.1 Henkilön oppiminen	11
2.4.2 Ryhmän oppiminen.....	11
2.4.3 Organisaation oppiminen ja oppiva organisaatio	12
2.5 Osaaminen muutoksen edellytyksenä	14
2.6 Visio ja strategia osaamisen johtamisen lähtökohtana.....	15
2.7 Osaamispotentiaalın muuttaminen organisaation menestystekijäksi	15
2.8 Osaamisen johtamisen toimenpiteet	17
2.8.1 Rekrytointi.....	17
2.8.2 Perehdyttäminen.....	18
2.8.3 Koulutus.....	18
2.8.4 Opiskelu.....	19
2.8.5 Valmennusmenetelmät	20
2.8.6 Kehityskeskustelu	20
2.8.7 Työkierto	21
2.8.8 Osaamista tukeva palkkausjärjestelmä.....	21
2.9 Osaamisen johtaminen osana yrityksen normaalia toimintaa	22
2.10 C&Q pro -osaamisenhallintajärjestelmä.....	23
2.10.1 Kvalifikaatioiden lisääminen järjestelmään.....	24
2.10.2 Kvalifikaatioiden määrittäminen ja osaamisprofiilin luonti	25
2.10.3 Kvalifikaatioiden merkitystaso.....	27
2.10.4 Kompetenssien tavoitetaso.....	27
2.10.5 Kompetenssin arviointi.....	28
2.10.6 Osaamiskartoituksen tulosten analysointi	29
2.10.7 Osaamiskartoituksen tulosten hyödyntäminen.....	29
3 TOIMINTATUTKIMUS	31
3.1 Toimintatutkimuksen teoriaa	31
3.2 Suunnitelma kvalifikaatioiden määrittämisestä ja aikataulusta	35

3.3 Tutkijan vaikutus toimintatutkimukseen.....	39
3.4 Osallistuvat henkilöt	40
3.5 Vastustus	41
3.6 Viestintä	42
3.7 Palaverit	44
3.8 Tutkimusmenetelmä.....	46
3.8.1 Jäsennely havainnointi ja havainnointilomake	48
3.8.2 Osallistuva havainnointi ja tutkimuspäiväkirja	50
3.9 Reliabiliteetti ja validiteetti	51
4 FREEPORT COBALT OY	52
4.1 Freeport-McMoran Copper & Gold Inc.....	52
4.2 Freeport Cobalt Oy:n toimintapolitiikka	53
4.2.1 Keskeiset periaatteet	53
4.2.2 Freeport Cobalt Oy:n päämäärät	55
4.3 Koboltin jalostusprosessi.....	56
4.3.1 Ydinprosessit	56
4.3.2 Tukiprosessit.....	57
4.4 Henkilöstö	58
4.4.1 Vakanssit	58
4.4.2 Työnimikkeet.....	58
4.5 Henkilöstöhallinto	60
4.5.1 Perehdyttäminen Freeport Cobalt Oy:ssä.....	60
4.5.2 Koulutus Freeport Cobalt Oy:ssä	61
4.5.3 Kehityskeskustelut Freeport Cobalt Oy:ssä	62
Sivut 64-70 "Vain Freeport Cobalt Oy:n käyttöön"	
6 TULOSTEN KÄSITTELY.....	71
6.1 Palavereista tehtyjen havaintojen tulkintaa	71
6.2 Kvalifikaatioiden määrittäminen ja määrittämisjärjestys	74
6.3. Kvalifikaatioiden määrittämispalaverit	76
6.3.1 Tukiprosessien palaverit	76
6.3.2 Pulverituotannon palaverit	78
6.3.3 Määrittämispalaverit jatkossa muissa toiminnoissa	79
6.4 Kvalifikaatioiden luonti ja lisääminen osaamisenhallintajärjestelmään.....	81
6.5 Kvalifikaatioiden merkitystasot.....	83
6.6 Materiaalit ja viestintä	84
6.7 Osaamisprofiilin luonti ja kvalifikaatioiden lisääminen osaamisprofiiliin	85
6.8 Käytetyt apumenetelmät	89

6.8.1 Poissulkumenetelmä.....	90
6.8.2 Tukisanalista.....	90
6.8.3 Ohjaavat kysymykset.....	91
6.9 Saavutettavat hyödyt ja käyttö jatkossa	91
7 JOHTOPÄÄTÖKSET	94
LÄHTEET.....	98

LIITTEET

LIITTEET 1-11. "Vain Freeport Cobalt Oy:n käyttöön"

LIITE 12. Kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmän pää- ja alaluokat

KUVIOT

KUVIO 1. Kolme näkökulmaa osaamiseen.....	4
KUVIO 2. Kvalifikaatioiden erittely.....	5
KUVIO 3. Kompetenssin osatekijät ja niiden vaikutus.....	7
KUVIO 4. Persoonan vaikutus kompetenssiin.....	8
KUVIO 5. Kompetenssin erittely.....	9
KUVIO 6. Muutoksen ja osaamisen vuorovaikutus.....	14
KUVIO 7. Osaamisen johtaminen osana organisaation kehitystä.....	16
KUVIO 8. Toimintatutkimuksen sykli.....	32
KUVIO 9. Toimintatutkimuksen toistuvat syklit ja arvioinnin prosessi.....	33
KUVIO 10. Henkilön oppimisen sykli toimintatutkimuksessa.....	34
KUVIO 11. Tukiprosessien ja toimintojen suhdematriisi.....	35
KUVIO 12. Osaamisprofiilien muodostuminen.....	36
KUVIO 13. Tukiprosessien aikataulusuunnitelma.....	37
KUVIO 14. Pulverituotannon aikataulusuunnitelma.....	38
KUVIO 15. Freeport Cobalt Oy ydinprosessit.....	56
KUVIO 16. Freeport Cobalt Oy tukiprosessit.....	57
KUVIO 17. Pulverituotannon vakanssit ja työnimikkeet.....	59
KUVIO 18. Esimerkki kvalifikaatioiden luonnista.....	81
KUVIO 19. Vakanssin osaamisprofiilin muodostaminen.....	87
KUVIO 20. Vakanssin osaamisprofiilin muodostaminen moduleista.....	88
KUVIO 21. Merkitystasojen määrittämisessä vältetty ongelma.....	89

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Havainnointilomake.....	48
-------------------------------------	----

TAULUKOT 2-8. "Vain Freeport Cobalt Oy:n käyttöön"

1 JOHDANTO

Tämä tutkimus käsittelee Freeport Cobalt Oy:n vakanssi- ja työnimikekohtaisten kvalifikaatioiden määrittämistä. Tutkimusongelmana on kehittää paras käytäntö Freeport Cobalt Oy:n työntekijöiden vakanssi- ja työnimikekohtaisten kvalifikaatioiden määrittämiseksi Pulverituotannossa, jotta käytäntö voitaisiin siirtää vastaavaan kontekstiin Freeport Cobalt Oy:n muihin toimintoihin. Lisäksi selvitetään minkälaisia kvalifikaatioita tukiprosessit edellyttävät.

Kvalifikaatioiden määrittäminen liittyy osaamisenhallintajärjestelmän käyttöönottoon ja tukee suoraan sekä Freeport Cobalt Oy:n päämäärää ylläpitää ja kehittää henkilöstön ammatillista osaamista että henkilöstöstrategisia painopisteitä. Henkilöstöstrategiset painopisteet ovat henkilöstön osaamisen johtaminen, henkilöstövoimavarojen hallinta ja työkykyjohtaminen.

Parhaan käytännön kehittämiseksi käytetään toimintatutkimusta. Toimintatutkimus on menetelmä, jossa suunnittelu, toiminta, havainnointi ja diagnosointi seuraavat toisiaan jatkuvina sykleinä mahdollistaen toiminnan korjaamisen toteutuksen aikana. Toimintatutkimuksessa tutkimus- ja muutosprosessi toteutuvat samanaikaisesti. Nimensä mukaisesti toimintatutkimuksessa pyritään kehitykseen tutkimalla ja muuttamalla toimintatapoja.

Kvalifikaatioiden määrittäminen on osa osaamisenhallintajärjestelmän käyttöönottoa ja luo edellytykset osaamisen kartoittamiselle ja henkilöiden osaamisen kehittämiseksi. Teoriaosassa kvalifikaatioiden määrittäminen ja käyttöönotettava osaamisenhallintajärjestelmä liitetään osaksi osaamisen johtamisen kokonaisuutta. Teoriaosan alussa tutustutaan tutkimuksen keskeisiin käsitteisiin osaaminen, kvalifikaatio ja kompetenssi ja tarkastellaan henkilön oppimisen vaikutusta sekä ryhmän että organisaation oppimiseen. Teoriaosan lopussa tutustutaan käyttöönotettavaan C&Q pro -osaamisenhallintajärjestelmään.

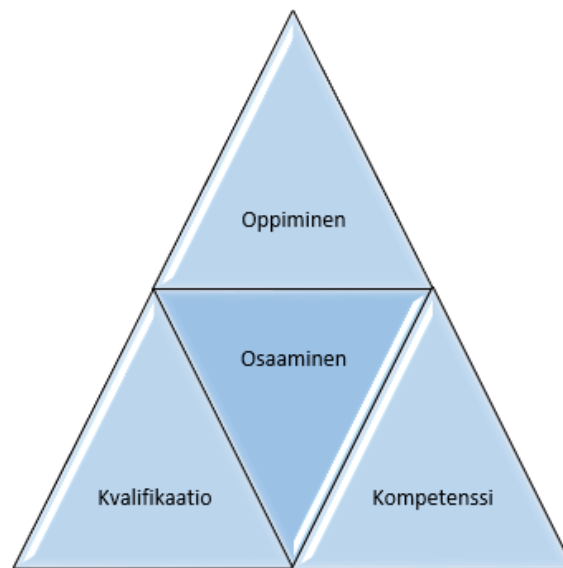
Kvalifikaatioiden määrittämiseksi on tunnettava sekä Freeport Cobalt Oy:n että käyttöönotettavan osaamisenhallintajärjestelmän tuomat rajoitukset ja mahdollisuudet. Kvalifikaatioiden määrittäminen on organisaation strategian kannalta tärkeän osaamisen tunnistamista ja onnistuneella kvalifikaatioiden määrittämisellä luodaan edellytykset osaamisen arvioinnille ja kehittämiselle. Osaamisenhallintajärjestelmä sallistaa työtehtävien hoitamiseksi tarvittava osaaminen ja saa sen arvioitavaan muotoon. Parhaimmillaan tämä mahdollistaa henkilöihin sitoutuneen mahdollisesti jopa tunnistamattoman osaamisen löytymisen ja muuttamisen organisaation osaamiseksi.

2 OSAAMISEN JOHTAMINEN

Tässä luvussa kvalifikaatioiden määrittäminen ja käyttöönotettava osaamisenhallintajärjestelmä liitetään osaksi osaamisen johtamisen kokonaisuutta. Menestyäkseen organisaation on kyettävä oppimaan ja oltava muutoskykyinen. Strategialähtöisellä osaamisenhallinnalla ja strategiaa tukevilla osaamisen johtamisen toimenpiteillä organisaatio voi muuttaa henkilöihin sitoutuneen osaamispotentiaalin menestystekijäksi. Luvun alussa tutustutaan tutkimuksen keskeisiin käsitteisiin osaaminen, kvalifikaatio ja kompetenssi ja tarkastellaan henkilön oppimisen vaikutusta sekä ryhmän että organisaation oppimiseen. Luvun lopussa tutustutaan käyttöönotettavaan C&Q pro -osaamisenhallintajärjestelmään.

2.1 Osaaminen

Puhekielessä sanaa osaaminen käytetään monessa merkityksessä. Osaamisesta puhutaan kohdenäkökulmasta, jolloin osaamisella tarkoitetaan organisaation strategista osaamista tai tehtävän suorittamiseksi vaadittavaa osaamista eli kvalifikaatiota. Osaamisella voidaan tarkoittaa myös henkilöllä olevaa kyvykkyyttä eli ammatitaitoa, valmiuksia suoriutua tehtävästä, kokemuksen tai koulutuksen kautta hankittuja taitoja, sosiaalisia valmiuksia ja kykyä oppia. Tästä tekijänäkökulmasta osaaminen tarkoittaa henkilöllä olevaa osaamispotentiaalia ja siitä voidaan käyttää sanaa kompetenssi. Kolmas näkökulma osaamiseen on oppiminen, jolloin osaaminen tarkoittaa jatkuvaa tiedon hankinnan, jäsentelyn, muokkaamisen, soveltamisen ja luomisen prosessia. Nämä osaamisen kolme näkökulmaa: kohde, tekijä ja oppiminen on esitetty kuviossa 1.

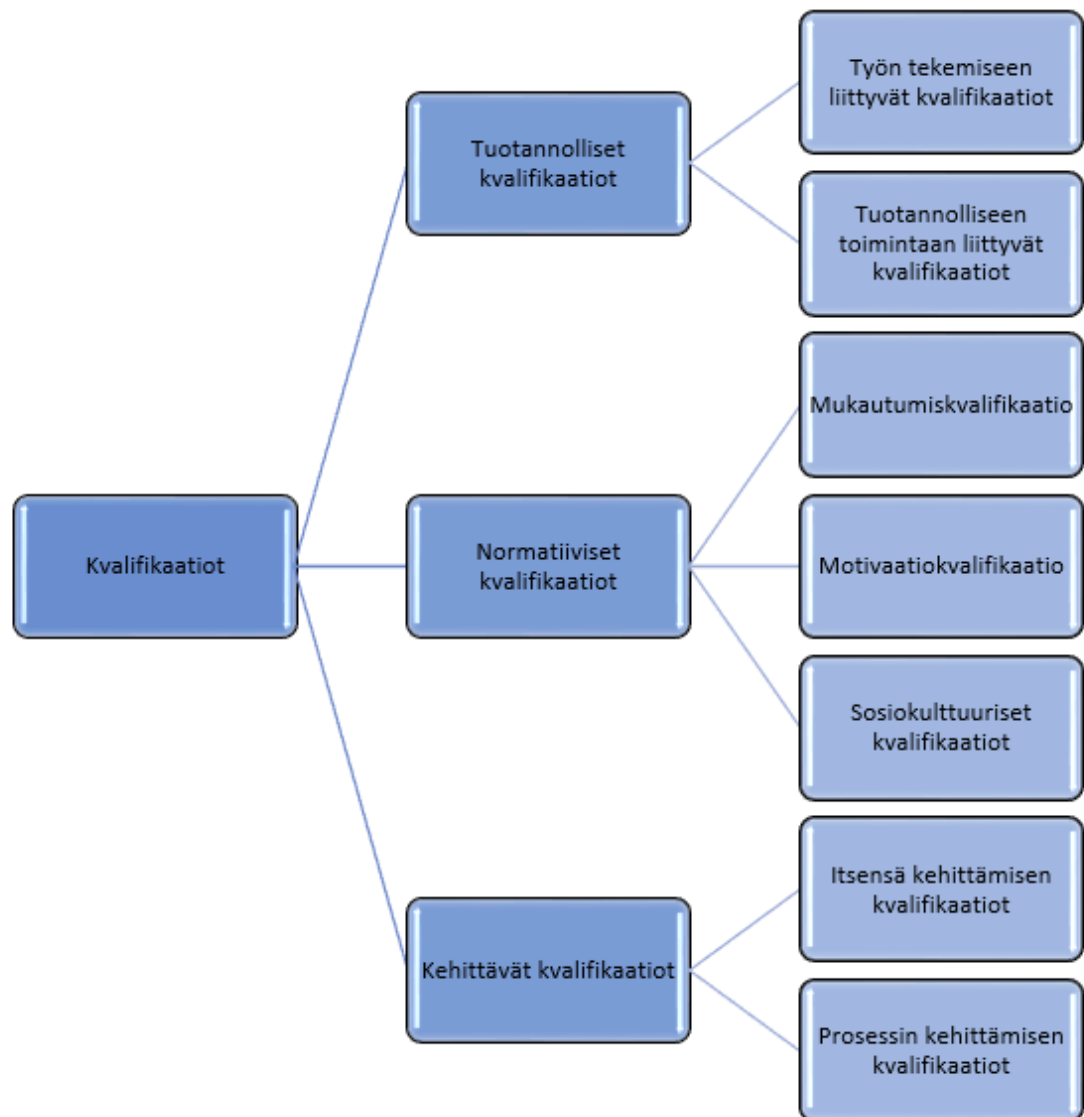


KUVIO 1. Kolme näkökulmaa osaamiseen

Hanhisen (2010) mukaan oppiminen on riippuvaista henkilön kyvystä oppia ja asetetuista tavoitteista. Kvalifikaation ja kompetenssin voidaankin ajatella muodostavan pohjan oppimiselle.

2.2 Kvalifikaatio

Kvalifikaatio on laajemmalla merkitykseltään tehtävän suorittamiseksi tarvittava osaaminen eli osaamisvaatimus ja rajatummin organisaation strategisesti tärkeä osaaminen (Hanhinen 2010; Viitala 2005). Kvalifikaatio ilmaisee osaamisvaatimuksen, mutta vasta kun se sidotaan organisaatioon se saa merkityksensä ja ilmaisee, mitä taitoja henkilöllä tulee olla, jotta hän voi vastata organisaation tavoitteisiin (Hanhinen 2010, 78-79). Kvalifikaatiota voi ajatella myös pätevyysvaatimuksena (Hanhinen 2010, 78). Hanhinen (2010) esittää kvalifikaatioiden jaon tuotannollisiin, normatiivisiin ja kehittäviin (KUVIO 2).



KUVIO 2. Kvalifikaatioiden erittely (mukaillen Hanhinen 2010, 86)

Tuotannolliset kvalifikaatiot ovat työsuorituksessa tarvittavia tietoja ja taitoja ja ne liittyvät välittömästi tuotantoprosessiin (Hanhinen 2010, 80). Ne ovat teknisiä perusvalmiuksia, jotka tehtävää hoitavan on hallittava voidakseen suoriutua tehtävästä (Viitala 2002, 52). Työtehtävien tai käytettävän teknologian kehittyessä, myös sen edellyttämät kvalifikaatiot muuttuvat (Hanhinen 2010, 83).

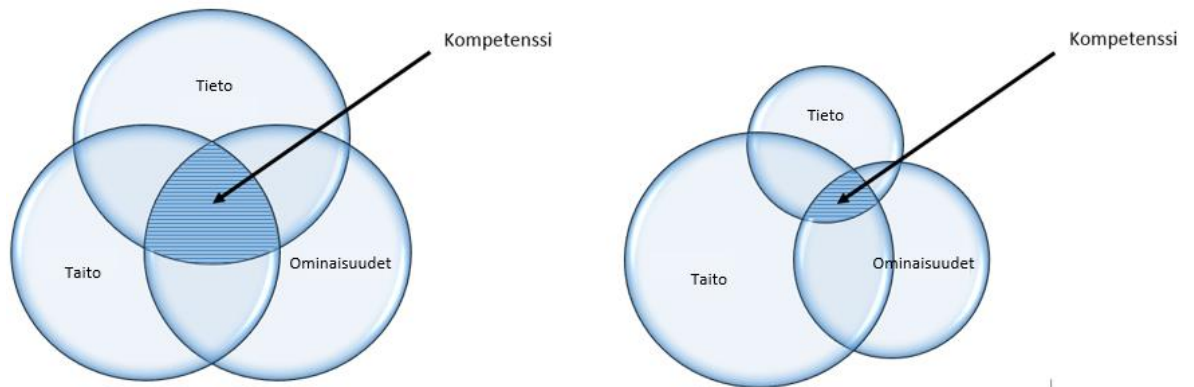
Normatiiviset kvalifikaatiot käsittävät henkilökohtaisia ominaisuuksia ja ne voidaan edelleen jakaa mukautumis-, motivaatio- ja sosiokulttuurisiin kvalifikaatioihin (Hanhinen 2010, 80; Viitala 2002, 52). Mukautumis- ja motivaatiokvalifikaatioiden suurin ero on sitoutumisen aste (Hanhinen 2010, 81). Mukautumiskvalifikaatiot eivät kuvasta sitoutumista työhön vaan työhön liittyvien välttämättömien asioiden ymmärtämisestä ja sietämisestä, esimerkiksi sopeutumista työn vaatimuksiin ja ehtoihin (Hanhinen 2010, 80). Motivaatiokvalifikaatiot sen sijaan kuvaavat aktiivisempaa suhdetta työhön, esimerkiksi henkilön sitoutumista ja oma-aloitteellisuutta (Hanhinen 2010, 81). Sosiokulttuuriset kvalifikaatiot kuvaavat organisaation sisäisiä ja ulospäin suuntautuvia vuorovaikutus- ja verkostotaitoja (Hanhinen 2010, 81).

Kehittävät kvalifikaatiot liittyvät normaalista poikkeavaan tilanteeseen, joka aiheuttaa kehittämistarpeen liittyen suorittavaan henkilöön tai suoritustapaan (Hanhinen 2010, 81). Kehittävät kvalifikaatiot ovat opittavissa olevia ja innovatiivisia, esimerkiksi ongelmanratkaisutaito, kyky oppia ja kyky analysoida työtä (Hanhinen 2010, 81; Viitala 2002, 52).

2.3 Kompetenssi

Henkilöllä on koulutuksen ja oppimisen kautta saatuja tietoja, työtehtävien ja toiminnan kautta hankittuja taitoja sekä henkilökohtaisia ominaisuuksia, jotka mahdollistavat suoriutumisen erilaisista tehtävistä eli muodostavat henkilön kompetenssin (Hanhinen 2010, 53). Kompetenssi on merkitykseltään perinteistä osaamista laajempi kokonaisuus (Kesti 2014, 70; Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 42). Tässä tutkimuksessa keskitytään pääsääntöisesti työhön liittyvään kompetenssiin, jolle on ominaista, että se on sidoksissa työtehtävään tai organisaation tavoitteisiin ja strategiaan (Hanhinen 2010, 73). Työhön liittyvällä kompetenssilla tarkoitetaan henkilön kykyä suoriutua organisaation vaatimista tehtävistä (Hanhinen 2010, 53).

Kuviossa 3 on havainnollistettu kompetenssin muodostuminen osatekijöidensä keskiössä ja osatekijän vaikutus kompetenssiin. Henkilön kompetenssi on sitä suurempi, mitä paremmat hänen valmiutensa ovat kompetenssin eri osatekijöissä. Vastaavasti kompetenssi pienenee, jos henkilöllä on puutteita yhden tai useamman osatekijän valmiuksissa.

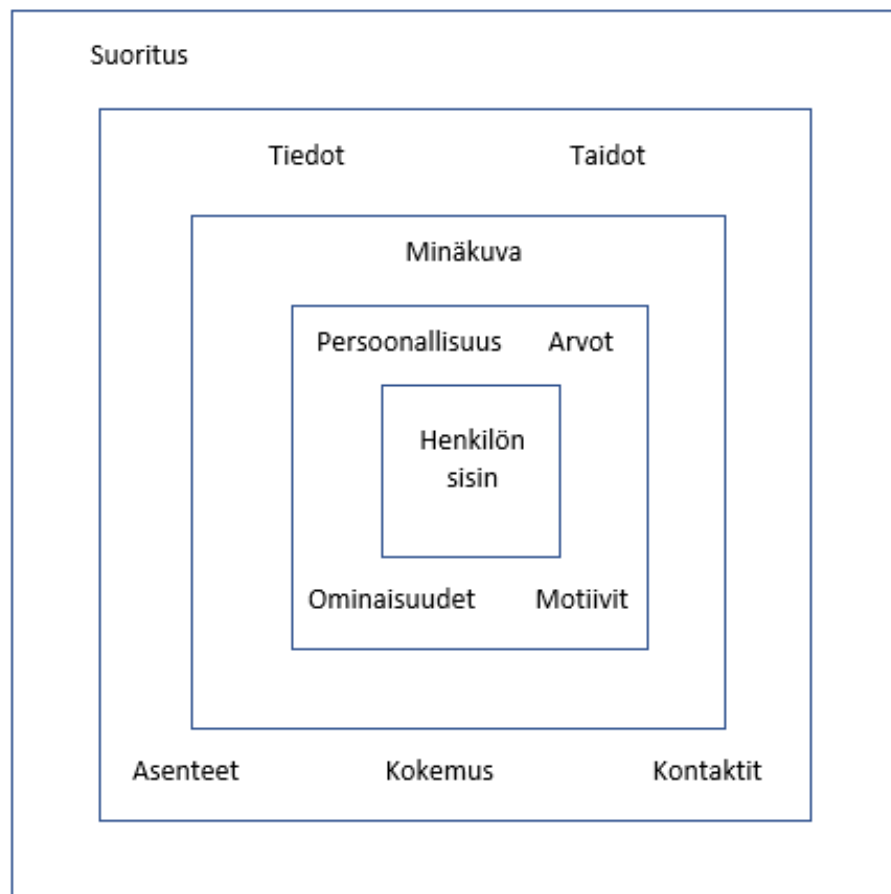


KUVIO 3. Kompetenssin osatekijät ja niiden vaikutus (mukaillen Hanhinen 2010, 58)

Hanhinen (2010) ajattelee kompetenssin syntyvän valmiuksien keskiössä tai leikkauksessa, mutta Karlsson ja Marttala (2001, 111) ajattelevat kokonaiskyvykkyyden syntyvän osien summana. He jakavat henkilön kompetenssin älylliseen, teoreettiseen, sosiaaliseen ja käytännölliseen kyvykkyyteen (Karlsson & Marttala 2001, 108-109).

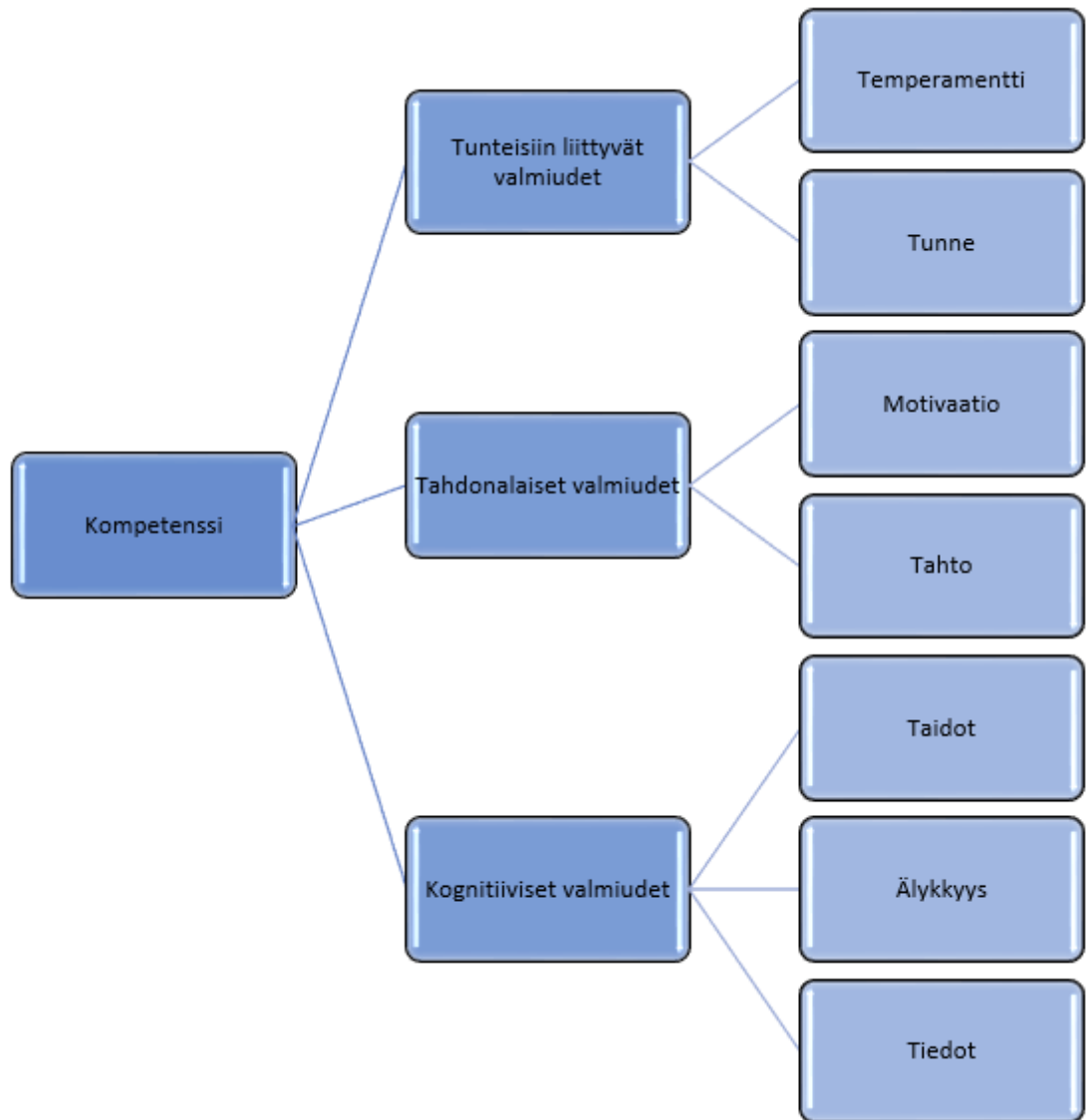
Henkilön kyvyt ja valmiudet voivat olla tiedostettuja tai tiedostamattomia (Sydänmaanlakka 2003, 107). Joitakin kykyjä on helppo kehittää, kun taas toisia ei. Tieto- ja toimintaosatekijöiden kykyjä on mahdollista kehittää harjoittelemalla ja opiskelemalla, mutta henkilökohtaisten ominaisuuksien kehittäminen on haastavampaa (Sydänmaanlakka 2003, 108). Henkilö voi pyrkiä harjoittamaan motivaatiotaan ja asennetta tai analysoida ja kehittää sosiaalisia taitojaan, mutta esimerkiksi temperamentti on kiinteä osa henkilön persoonallisuutta ja sen muuttaminen on pitkälinen prosessi tai jopa mahdotonta. Kuitenkin riippumatta siitä, onko valmiuden kehittämi-

nen mahdollista, mahdotonta, helppoa tai vaikeaa, se vaikuttaa henkilön tapaan toimia ja suoriutua tehtävästä. Sydänmaanlakka (2003, 108) on kuvannut persoonan vaikutusta henkilön valmiuksien kehitettävyyteen. (KUVIO 4.) Mitä lähempänä keskiössä olevaa minuutta kyvyt ja valmiudet ovat, sitä vaikeampi niitä on kehittää.



KUVIO 4. Persoonan vaikutus kompetenssiin (mukaillen Sydänmaanlakka 2003, 108)

Kompetenssi voitaisiin jakaa tarkemmin valmiuden kehitettävyyden perusteella tunteisiin liittyviin, tahdonalaisiin ja kognitiivisiin valmiuksiin. (KUVIO 5.) (Hanhinen 2010, 76). Tässä jaottelussa tiedot ja taidot kuuluvat kognitiivisiin valmiuksiin, mutta henkilökohtaiset ominaisuudet jaetaan kahtia käyttäen jakoperusteena ovatko valmiudet tahdonalaisia vai syvälle persoonallisuuteen sijoittuvia tunnevalmiuksia.



KUVIO 5. Kompetenssin erittely (mukaillen Hanhinen 2010, 76)

Tunteisiin liittyvät valmiudet muodostavat pohjan henkilön kompetenssille. Ne sisältävät henkilön luonteenpiirteet, temperamentin, arvomaailman, tunteisiin liittyvät valmiudet ja miten henkilö reagoi tai sietää eri asioita. Tunteisiin liittyvien valmiuksien kehittäminen tarkoittaa lähinnä niiden tiedostamista ja sen ymmärtämistä, miten valmius vaikuttaa toimintaan ja kompetenssiin (Hanhinen 2010, 68-69).

Tahdonalaiset valmiudet ovat ominaisuuksia, joita henkilö voi omasta tahdostaan kehittää, kuten esimerkiksi motivaatio, tehokkuus, minäkäsitys ja kunnianhimo. Tahdonalaisiin valmiuksiin kuuluu, kuinka henkilö suuntaa, ohjaa ja ylläpitää toimintaansa. Ne mahdollistavat oman toiminnan kriittisen tarkastelun ja arvioinnin ja niillä on suuri merkitys henkilön oppimiseen ja kompetenssin kehittymiseen. (Hanhinen 2010, 69-70.)

Kognitiiviset valmiudet käsittävät henkilöllä olevat tiedot, taidot ja älykkyyden. Tässä yhteydessä taidolla tarkoitetaan sen osaamista, miten jokin asia tehdään, perustaidoista hiljaiseen tietoon ja työtehtävässä tarvittavaan erityisosaamiseen. Kognitiiviset valmiudet kertovat esimerkiksi henkilöllä olevasta tietoperustasta, päättelykyvystä, kyvystä ratkaista ongelmia ja tavasta oppia. Kognitiivisia taitoja voi kehittää opiskelemalla tai harjoittelemalla, ja niitä voidaan myös mitata. (Hanhinen 2010, 59-67.)

2.4 Oppiminen

Osaaminen syntyy aina oppimisen tuloksena. Jotta voisi johtaa osaamista, on ymmärrettävä oppimisen prosessi (Viitala 2005, 135). Oppiminen on osaamisen kehittymistä, riippumatta siitä, tapahtuuko se teoreettisella tasolla vai käytännössä. Oppimista tapahtuu henkilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla.

Alahuhtan (2015) käsitys oppimisesta on työelämälähtöinen ja käytännönläheinen. Oppiminen tapahtuu hänen mukaansa jatkuvan oppimisen organisaatiokulttuurissa henkilön jatkuvan kyvykkyyden rakentamisen kautta (Alahuhta 2015, 130). Hänen mukaansa oppimisesta 70 % tapahtuu omassa työssä, 20 % muilta oppien ja 10 % koulutusohjelmien kautta (Alahuhta 2015, 155). Henkilön on myös oltava häntä kiinnostavassa, tarpeeksi haastava tehtävässä, jossa on mahdollisuus oppia (Alahuhta 2015, 149). Viitalan (2005) mukaan oppiminen on henkilön omaehtoista tiedon arviointi-, prosessointi- ja kehittämistoimintaa, jonka mahdollistaa oppimiselle avoin

organisaatiokulttuuri. Stenvall ja Virtanen (2007) käsittelevät oppimista vuorovaikutteisena tiedonluontiprosessina, jonka mahdollistaa organisaation avoimen kommunikation tila. Kaikki ovat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että paineen oppimiselle luostiriita. Ristiriita voi olla saatu palaute, kuilu tämänhetkisen osaamisen ja tavoitetilan välillä tai olemassa olevan tiedon kanssa ristiriitainen uusi tieto.

2.4.1 Henkilön oppiminen

Henkilön oppiminen riippuu hänen oppimishalustaan (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 124). Henkilön oppimisen liikkeelle paneva voima on oppimistarpeen havaitseminen. Oppiminen ei ole passiivista tiedon vastaanottamista, vaan uutta tietoa verrataan aktiivisesti aikaisempaan tietoon ja kokemuksiin, minkä ansiosta uusi tieto täydentää aiempaa käsitystä asioista (Hanhinen 2010, 104; Ruohotie 1997, 58). Jos henkilön tietolähteet nojaavat vain menneeseen, uusi tieto jää havaitsematta (Stenvall & Virtanen 2007, 122). Tiedon määrän kasvu ei kuitenkaan aina tarkoita oppimista, vaan tietoa voi olla liikaa, jolloin henkilö ei voi käsitellä ja hyödyntää sitä (Stenvall & Virtanen 2007, 128). Parhaat tulokset saavutetaan, kun työstään kiinnostuneella henkilöllä on mahdollisuus soveltaa oppimaansa käytännössä ja muokata uusi tieto osaksi aiemmin opittua (Alahuhta 2015, 25; Ruohotie 1997, 64; Stenvall & Virtanen 2007, 32). Sekä Ruohotien (1997) että Hanhisen (2010) mukaan henkilö on itse vastuussa oppimisestaan. Oppiminen parantaa henkilön työmarkkina-arvoa ja mahdollistaa haastavammat tehtävät, mitkä puolestaan motivoivat, luovat turvallisuuden tunnetta ja parantavat työhyvinvointia työelämän muutoksessa (Hyppänen 2011).

2.4.2 Ryhmän oppiminen

Ryhmän oppiminen on prosessi, jossa henkilöiden tieto ja osaaminen tuodaan julki ryhmän arvioinnin ja kriittisen tarkastelun kohteeksi. Ryhmän vuorovaikutuksen tuloksena syntyy yhteistä kaikkien käytettävissä olevaa tietoa. Ryhmät oppivat siis

osaavien henkilöiden vuorovaikutuksen seurauksena (Stenvall & Virtanen 2007, 31). Vuorovaikutus tarkoittaa ryhmän jäsenten välistä avointa kommunikaatiota. Jotta oppimisen mahdollistava avoin kommunikaatio saavutetaan, on ryhmän jäsenten välille rakennettava luottamus (Stenvall & Virtanen 2007, 32; Viitala 2005, 167). Ryhmän oppimisella kyetään saavuttamaan asioita, joihin henkilöt eivät yksin pystyisi (Viitala 2005, 44; Senge 1994, 10; Ruohotie 1997, 44). Jotta tämä on mahdollista, on ryhmän opittava oppimaan yhdessä (Senge 1994, 257).

2.4.3 Organisaation oppiminen ja oppiva organisaatio

Jokaisella organisaatiolla on ainutlaatuinen tapa oppia eli organisaation toimintamallit tiedon hankkimiseksi, prosessoimiseksi, varastoisiksi ja palauttamiseksi (Ruohotie 1997, 33). Hanhisen (2010, 145) mukaan henkilön ja organisaation oppimista ei voi erottaa toisistaan. Ruohotien (1997, 20) mukaan organisaation osaaminen riippuu henkilön osaamisesta ja kyse on siitä, kuinka henkilöiden osaaminen saadaan muutettua ryhmän osaamiseksi ja siitä edelleen organisaation osaamiseksi. Senge (1994, 139) on samaa mieltä siinä, että organisaation oppiminen tapahtuu yksilön oppimisen kautta, mutta jatkaa, ettei yksilön oppiminen ole tae organisaation oppimiselle. Hyppänen (2011) jatkaa, että organisaation oppiminen on tiedon jakoa ja yksilön oppiminen luo edellytyksen sille, kuinka organisaatiossa opitaan. Viitala (2002, 75) korostaa ryhmän vuorovaikutuksen merkitystä organisaation oppimisessa, jolloin organisaation oppiminen muodostuu ryhmän monipuolisuudesta ja ryhmissä muodostuvista tavoitteiden saavuttamista edistävästä skeemoista. Stenvall ja Virtanen (2007, 33 & 126-127) ajattelevat organisaation oppimisen olevan tiedon keräämistä ja jalostamista osaksi toiminnan suunnittelua ja organisaation palaute- ja oppimismekanismien rakentamista.

Sengen (1994) mukaan organisaation oppiminen rakentuu viidestä tekijästä. Ensimmäinen on henkilöiden kehittyminen ja oppiminen. Henkilöt tavoittelevat aktiivisesti henkilökohtaisia päämääriään tukevaa osaamisen erityistasoa (Senge 1994, 141). Toinen on henkilöiden ajatteluun ja toimintaan vaikuttavat, osin tiedostamattomat

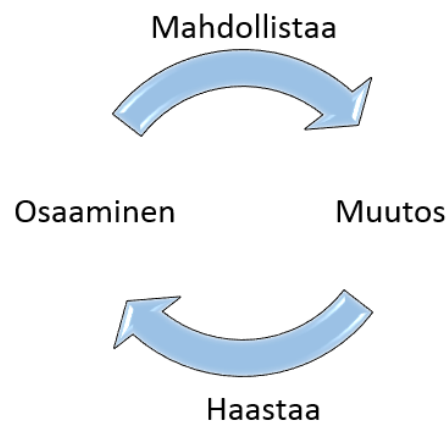
sisäiset mallit (Senge 1994, 175). Henkilön tullessa osaksi ryhmää, hän avaa oman sisäisen mallinsa ja altistaa sen muiden vaikutukselle (Senge 1994, 8). Kolmas tekijä on yhteisen päämäärän luominen, jolla vahvistetaan yhteenkuuluvuutta ja saadaan henkilöt sitoutumaan organisaatioon ja sen toimintaan ja oppimaan päämäärän tavoittamiseksi (Senge 1994, 207-208). Neljäs oppivan organisaation tekijä on ryhmässä oppiminen, jossa ryhmässä tapahtuvalla vuoropuhelulla päästään irti oleuksista ja saavutetaan aito yhdessä ajattelu (Senge 1994, 10). Toisin sanoen opitaan oppimaan ryhmässä (Senge 1994, 257). Ryhmässä oppiminen mahdollistaa henkilön kehittymisen nopeampaa kuin hänelle yksin olisi mahdollista (Senge 1994, 10). Viides tekijä on systeemiajattelu, eli kokonaisuuden hahmottamisen taito ja käsitys siitä, kuinka asiat tapahtuvat ja liittyvät toisiinsa (Senge 1994, 7).

Toisen merkittävän teorian organisaation oppimisesta ovat esittäneet Nonaka ja Takeuchi (1995). He kutsuvat organisaation oppimisen sijaan prosessia organisaation tiedon luontiprosessiksi. Prosessin ensimmäisessä vaiheessa henkilö luo hiljaista tietoa kokemuksen kautta. Tämä hiljainen tieto ulkoistetaan vuorovaikutuksen avulla näkyväksi ja yhdistetään organisaation tietojärjestelmiin ja organisaatiossa jo olevaan tietoon. Viimeisessä vaiheessa tieto sisäistetään osaksi organisaation toimintaa ja samalla se muuttuu koko organisaation käyttämäksi hiljaiseksi tiedoksi. (Nonaka & Takeuchi 1995, 70-71.)

Oppivassa organisaatiossa on osaamisenjohtamisella luotu organisaatiokulttuuri ja toimintatavat, joiden avulla organisaatio oppii tehokkaasti (Viitala 2005, 37). Näitä toimintatapoja ovat esimerkiksi järjestelmällinen ongelmanratkaisu, uusien menetelmien kokeilu ja tehokas tiedon välitys (Viitala 2005, 39). Oppivassa organisaatiossa uutta opittua verrataan historiaan, omiin kokemuksiin ja parhaaksi todettuihin menetelmiin (Viitala 2005, 39).

2.5 Osaaminen muutoksen edellytyksenä

Toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti ja kilpailu kovenee. Kyetäkseen vastaamaan toimintaympäristön muutokseen organisaation on oltava joustava ja muutoskykyinen (Alahuhta 2015, 30; Hanhinen 2010, 40; Hyppänen 20011; Ruohotie 1997, 15; Viitala 2005, 27). Muutoskykyisessä organisaatiossa ei riitä kapea-alaisen työtehtävän hallinta, vaan työtehtävät muuttuvat entistä laaja-alaisemmiksi, toisaalta työtehtävässä tarvitaan entistä syvempää osaamista (Hanhinen 2010, 45; Ruohotie 1997, 22). Osaaminen ja muutos ovat kuviossa 6 esitetyllä tavalla vuorovaikutteisesti yhteydessä toisiinsa.



KUVIO 6. Muutoksen ja osaamisen vuorovaikutus (mukaiillen Viitala 2005, 29)

Osaaminen mahdollistaa kehittymisen ja muutoksen. Muutoksen myötä aiempi osaaminen havaitaan riittämättömäksi, mikä haastaa hankkimaan uutta osaamista eli oppimaan (Viitala 2005, 29). Stenvall ja Virtanen (2007, 130) esittävät asian tiedon kautta eli organisaation tiedontarve on seurausta muuttuvan toimintaympäristön luomasta muutostarpeesta.

2.6 Visio ja strategia osaamisen johtamisen lähtökohtana

Visio toimii kaikkien organisaatiossa työskentelevien päämääränä ja strategia kertoo, kuinka sinne päästään. Selkeä visio ja toteutuskelpoinen strategia lisäävät sitoutumisen astetta ja motivoivat kaikkia toimimaan yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi (Alahuhta 2015, 71-73; Viitala 2005, 77).

Visio ja strategia luovat perustan kaikelle organisaation toiminnalle, kuten myös osaamisen johtamiselle (Viitala 2005, 77). Toisin sanoen osaamisen johtaminen on strategian toteuttamista (Viitala 2005, 67). Jotta voidaan johtaa osaamista, on tiedettävä, mitä osaamista visio ja strategia edellyttävät, mitkä ovat organisaation strategisesti tärkeät osaamisalueet ja riittääkö organisaation nykyinen osaaminen (Hypänen 2011). Strategialähtöinen osaamisen johtaminen on organisaation strategisesti tärkeimmän osaamisen tunnistamista ja määrätietoista kehittämistä (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 94).

Osaamisen johtaminen on organisaation suurimman voimavaran eli siinä työskentelevien henkilöiden kyvykkyyden kehittämistä (Alahuhta 2015, 183; Kesti 2014, 12). Visio ja strategia määrittävät, minkälaista osaamista organisaatiossa tarvitaan ja luovat osaamistarpeen (Viitala 2005, 76). Uuden osaamisen rekrytointi ja olemassa olevan osaamisen kehittäminen ovat keinoja vastata syntyneeseen tarpeeseen ja vahvistaa organisaation kilpailukykyä (Alahuhta 2015, 81). Osaamisen johtamisen avulla pyritään niin yksilö-, ryhmä- kuin organisaatiotason oppimisella parantamaan kilpailukykyä ja muutosvalmiutta (Viitala 2005, 14). Ilman kytkentää visioon ja strategiaan henkilön oppiminen ei johda organisaation oppimiseen (Viitala 2005, 16).

2.7 Osaamispotentiaalin muuttaminen organisaation menestystekijäksi

Osaava henkilöstö on organisaation tärkein menestystekijä (Alahuhta 2015, 183; Viitala 2002, 22). Henkilöihin sitoutunut osaamispotentiaali ilmenee heidän tapanaan ajatella, pyrkiä tavoitteisiin ja oppia (Senge 1994, 139-140). Ilman osaamisen

johtamista henkilöihin sitoutuneesta osaamispotentialista jää suuri osa hyödyntämättä tai jopa tunnistamatta. Osaamisen johtaminen on henkilöihin sitoutuneen osaamispotentialin hyödyntämistä organisaation päämäärän hyväksi (Kesti 2014, 10; Viitala 2002, 9; 2005, 109). Osaamisen johtamisella tavoitellaan siis henkilön osaamisen muuttamista organisaation osaamiseksi eli organisaation oppimista tai vielä pidemmälle vietyinä kehittymistä oppivaksi organisaatioksi (Viitala 2005, 50; Senge 1994, 139). Kuviossa 7 on sijoitettu osaamisen johtaminen osaksi tätä kehitystä.



KUVIO 7. Osaamisen johtaminen osana organisaation kehitystä

Organisaatioon ei synny osaamista itsestään, vaan organisaation osaamisen ja oppimisen lähtökohta on henkilöiden osaaminen ja oppiminen (Senge 1994, 139; Viitala 2005, 52). Osaamisen johtaminen on yksinkertaisimmillaan oppimista tukevan organisaatiokulttuurin luomista (Viitala 2002, 24). Konkreettisemmin ajateltuna organisaation on pystyttävä tunnistamaan tämän hetken ja tulevaisuuden kriittiset osaamistarpeet ja olemassa oleva osaamispotentiali ja valita keinot tavoitellaan pääsemiseksi (Viitala 2005, 15). Osaamispotentialin tunnistaminen ja osaamisen kehittäminen alkavat yksilötasolta, mutta tavoitteena on, että ryhmässä henkilöiden osaamispotentialit tukevat toisiaan. Näin ollen olennaista ei olekaan enää yksittäisellä henkilöllä oleva osaaminen, vaan henkilöiden kyky jakaa osaamista ja kehittyä ryhmänä.

2.8 Osaamisen johtamisen toimenpiteet

Osaamisen johtamisen toimenpiteet ovat työssä tarvittavan osaamisen kehittämiseksi tehtäviä suunnitelmallisia, jatkuvia ja toistuvia toimenpiteitä (Kesti 2014, 54). Osaamisen johtamisen toimenpiteillä osaamista kehitetään henkilö- ja ryhmätasolla vastaamaan organisaation tämän hetken ja tulevaisuuden osaamistarpeita (Ruohotie 1997, 103). Toimenpiteiden puutteellinen suunnittelu tai toteutus ilmenevät muutoskyvyttömyytenä ja ryhmien välisinä eroina suorituskyvyssä (Kesti 2014, 54). Henkilöiden ja ryhmien kyky jakaa osaamista voi muodostua organisaation oppimisen esteeksi, minkä vuoksi henkilön osaamisen kehittämisen lisäksi osaamisen johtamisen toimenpiteiden on myös tuettava opitun jakamista (Hyppänen 2011; Kesti 2014, 140).

2.8.1 Rekrytointi

Yksi keino vahvistaa organisaation osaamista on rekrytointi. Organisaation visio ja strategia antavat suuntaviivat osaamisperusteiselle rekrytoinnille (Viitala 2005, 238). Osaamisperusteisessa rekrytoinnissa mietitään, mihin tehtävään henkilöä haetaan ja mitä osaamista ja valmiuksia tehtävän hoitamiseksi tarvitaan (Viitala 2005, 238-239). Osaaminen lisäksi rekrytoinnissa on tärkeä kiinnittää huomiota henkilön oppimisvalmiuksiin, motivaatioon ja asenteeseen (Alahuhta 2015, 149-150; Viitala 2005, 238). Rekrytointi on aina investointi ja sitä suunniteltaessa on mietittävä, haetaanko osaamista organisaation ulkopuolelta vai kehitetäänkö organisaatiossa jo olevaa osaamista. Sisäinen rekrytointi on nopeampaa ja henkilön osaaminen tunnetaan, mutta jos organisaatiossa ei ole tarvittavaa osaamista, sen hankkiminen sisäisesti kehittämällä voi olla hidasta ja kallista (Viitala 2005, 240). Sisäinen rekrytointi ei myöskään poista tarvetta perehdyttää uusiin tehtäviin (Viitala 2005, 241). Ulkoisesti rekrytoitu henkilö on potentiaalinen oppimisen lähde, koska hän arvioi organisaatiota ulkopuolisin silmin (Viitala 2005, 240). Toteutettiin rekrytointi sitten sisäisesti tai ulkoisesti, organisaation on aina pyrittävä rekrytoimaan vain parasta osaamista (Alahuhta 2015, 150).

2.8.2 Perehdyttäminen

Kun organisaatioon palkataan uusi henkilö tai kun henkilö siirtyy sisäisesti uusiin tehtäviin, toteutetaan perehdyttäminen, sillä varmistetaan organisaation toiminnan laatu ja sujuvuus, vaikka tehtävää hoitava henkilö vaihtuu (Hätönen 2011, 71). Perehdytys määrätään työturvallisuuslaissa (Hätönen 2011, 71). Organisaatioon uutena tuleva henkilö osallistuu koko perehdyttämiskaudelle, jonka aikana henkilölle tehdään tutuksi organisaatio, sen tavoitteet ja toimintatavat sekä uudet tehtävät ja niiden yhteys organisaation toimintaan (Hätönen 2011, 71; Viitala 2005, 252 & 357). Perehdyttäminen on tärkeää ensivaikutelman antamiseksi (Viitala 2005, 252 & 357). Sisäisesti uusiin tehtäviin siirtyvälle henkilölle riittää usein perehdyttäminen uusiin tehtäviin (Viitala 2005, 252). Organisaatiolla tulisi olla perehdyttämissuunnitelma, josta ilmenee perehdytettävät asiat, perehdytyksen antaja ja aikataulu (Hätönen 2011, 72; Viitala 2005, 253). Perehdyttämisen voi hoitaa organisaatiossa nimetty koulutettu perehdyttäjä, mutta vastuu perehdyttämisen toteutumisesta on esimiehellä (Viitala 2005, 252).

2.8.3 Koulutus

Koulutus on kehittämisen tapa, jossa henkilö osallistuu erikseen järjestettävään ennalta määrättyä aihetta käsittelevään tilaisuuteen, jolla tavoitellaan oppimista (Viitala 2005, 271). Ruohotien (1997, 105) mukaan työssä ja työpaikalla tapahtuva oppiminen on tehokkaampaa kuin erikseen järjestettävä koulutus ja Viitala (2005, 271) suosittelee, että korkeintaan 20 prosenttia henkilöstön kehittämisestä tapahtuisi työn ja työyhteisön ulkopuolella. Samaa tukee Alahuhtan (2015, 155) käsitys, että 90 % oppimisesta tapahtuu omassa työssä ja muilta oppien ja vain 10 % koulutusohjelmien kautta. Osaamista tukeva koulutus alkaa aina koulutussuunnittelusta, jossa kartoitetaan koulutustarve, määritetään koulutuksella tavoiteltava osaaminen ja valitaan koulutuksen toteutus niin, että tavoitteet saavutettaisiin (Viitala 2005, 273). Koulutuksen onnistumista ja sopivuutta organisaation tarpeisiin arvioidaan vertaamalla saavutettuja tuloksia asetettuihin tavoitteisiin (Ruohotie 1997, 133; Vi-

tala 2005, 273). Yleisimmät syyt koulutuksen tehottomuuteen ovat huonosti organisaation tarpeita vastaava koulutus ja huonosti suunniteltu ja toteutettu saavutettujen tulosten arviointi (Ruohotie 1997, 104). Koulutus voi olla ostettu palvelu tai sisäisesti toteutettu (Hyppänen 2011; Viitala 2005, 271). Sisäisesti järjestettävä koulutus on mahdollista kohdistaa paremmin organisaation tarpeisiin, mutta ulkoinen koulutus tarjoaa mahdollisuuden vaihtaa ajatuksia asiasta organisaation ulkopuolisten kanssa ja saadaan uusia näkökulmia (Hätönen 2011, 96; Viitala 2005, 273). Sisäisen koulutuksen räätälöintiin on oltava resursseja, mikä voi olla ongelma varsinkin pienille organisaatioille (Hätönen 2011, 96). Koulutus voi olla tietojen päivittämiseen tähtäävä muutaman tunnin tai päivän kestävä tilaisuus tai syvällisempään oppimiseen tähtäävä pidempi tai useasta tilaisuudesta muodostuva kokonaisuus (Viitala 2005, 272). Koulutusta on kritisoitu oppimismuotona, koska se mielletään tiedon jakamiseksi passiivisille osallistujille, mutta hyvin toteutettuna koulutus voi olla osallistava ja vuorovaikutteinen oppimistilaisuus (Viitala 2005, 272-273). Koulutuksesta saatavaa hyötyä voidaan parantaa asettamalla ennen koulutusta oppimistavoitteet ja järjestämällä koulutuksen jälkeen osaamisen jakamiseen tarkoitettu tilaisuus (Hyppänen 2011).

2.8.4 Opiskelu

Opiskelu on itsenäistä tiedon hankkimista. Opiskelu voi olla työn ohessa tapahtuvaa oman osaamisen kehittämistä eli omaehtoista opiskelua tai organisaation edellyttämää työssä vaadittavan osaamisen säilyttämistä ja kehittämistä. Opiskelu henkilöstön kehittämistapana on joustava, koska sen sisällön ja aikataulun suunnittelussa voidaan huomioida yksilölliset tarpeet. (Viitala 2005, 274.)

2.8.5 Valmennusmenetelmät

Henkilön osaamisen ja oppimisen tukemiseksi on olemassa useita niin sanottuja valmennusmenetelmiä, kuten esimerkiksi tutorointi, mentorointi ja työnohjaus. Näistä tutorointi keskittyy henkilön oppimisprosessin ohjaamiseen (Hätönen 2011, 91; Viitala 2005, 266). Mentorointi taas on henkilön urakehitystä tukeva vuorovaikutusprosessi, jossa organisaatiossa ylemmällä tasolla oleva tukee ja rohkaisee vähemmän kokenutta löytämään vahvuutensa (Hätönen 2011, 88; Viitala 2005, 267). Työnohjauksessa ohjattavaa autetaan löytämään itselleen sopiva tapa tehdä työtä ja kehitetään ammatillisen ja henkilökohtaisen kasvun kautta kykyä hallita työn ongelmatilanteita (Hätönen 2011, 92; Viitala 2005, 269).

2.8.6 Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelu on esimiehen ja alaisen välinen ennalta sovittu keskustelu, jossa arvioidaan saavutettuja tuloksia, suoriutumista työssä, selkeytetään tehtäväkuva, annetaan molemminpuolista palautetta ja asetetaan tavoitteet seuraavalle kaudelle (Viitala 2005, 361). Organisaation osaamisen arviointi liitetään osaksi kehityskeskustelua (Viitala 2005, 269). Osaamisen arvioinnin perusteella kehityskeskustelussa tarkastellaan työn vaatimaa osaamista nyt ja tulevaisuudessa sekä sovitaan kehitystoimenpiteistä (Viitala 2005, 267). Kehityskeskustelun on oltava häiriötön ja siihen on varattava tarpeeksi aikaa (Viitala 2005, 268). Keskustelun etenemiseksi on hyvä olla runko, mutta se ei saa rajoittaa keskustelun yksilöllistä etenemistä (Viitala 2005, 268). Jos kyseessä on yhteisen päämäärän hyväksi työskentelevä ryhmä, voidaan sen kehittymistä tukea henkilökohtaisten kehityskeskustelujen lisäksi järjestettävällä ryhmäkehityskeskustelulla, jossa keskustellaan ryhmän tavoitteista, toiminnasta ja kehittymistarpeista (Viitala 2005, 269). Kehityskeskusteluissa henkilöt saavat tietoa organisaation tulevaisuudesta ja tavoitteista sekä sitoutuvat pyrkimään yhteisiin tavoitteisiin (Viitala 2005, 361).

2.8.7 Työkierto

Työkierrossa oppiminen tapahtuu tekemisen ja kokemisen kautta (Viitala 2005, 262). Työkierto toteutetaan siirtämällä henkilö ennalta sovituksi ajaksi oppimaan uusia tehtäviä (Hätönen 2011, 98; Viitala 2005, 262). Työkierron kesto voi vaihdella tehtävän laajuudesta riippuen viikosta jopa vuoteen (Hätönen 2011, 99). Ajan on oltava riittävän pitkä, jotta henkilö näkee uudessa tehtävässä aikaansaamansa tulokset (Alahuhta 2015, 130-131). Tulosten arvioinnin kautta henkilö voi arvioida saavuttamaansa osaamisen tasoja. Työkierto parantaa henkilöiden kokonaiskäsitystä organisaatiosta ja lisää toisten työn arvostusta (Hyppänen 2011; Viitala 2005, 262). Organisaatiossa voidaan toteuttaa myös muita työkiertoon rinnastettavia toimenpiteitä. Yksi yleisimmistä on ristiinkoulutus, jossa henkilöt perehdytetään toistensa tehtäviin. Ristiinkoulutus ja työkierto mahdollistavat sijaisuuksien hoitamisen moniosaamisen avulla. Osaamista saadaan sitoutettua organisaatioon myös erityistehtävillä ja mahdollistamalla projekteihin osallistuminen (Viitala 2005, 262).

2.8.8 Osaamista tukeva palkkausjärjestelmä

Osaamisperusteisella palkkausjärjestelmällä organisaatio voi parantaa mahdollisuuksiaan saada ja säilyttää osaamista (Viitala 2005, 248). Sillä kannustetaan henkilöitä kehittämään ja ylläpitämään osaamistaan ja pyrkimään tehtäviin, joissa osallistuminen hyödyttää parhaiten organisaatiota (Viitala 2005, 248).

Osaamisperusteinen palkkausjärjestelmä kuuluu osaamisen johtamiseen, joten myös sen on oltava yhteensopiva organisaation päämäärien ja strategian kanssa (Helsilä 2015; Viitala 2005, 249). Palkkausjärjestelmä rakentuu useista osista, joiden tulee olla oikeassa suhteessa toisiinsa (Viitala 2005, 249). On tärkeää myös ymmärtää, että palkkausjärjestelmällä tavoitellaan työssä tarvittavaan organisaation suorituskykyä parantavan osaamisen kehittämistä, minkä vuoksi henkilön omaehtoinen itsensä kehittäminen ei sisälly siihen (Viitala 2005, 252).

Jotta osaamisperusteinen palkkausjärjestelmä olisi oikeuden mukainen, se ei saa perustua vain henkilön asemaan organisaatiossa tai kokemukseen, vaan siinä on huomioitava myös työn vaativuus (Viitala 2005, 248). Työn vaativuus arvioidaan työnkuvaukseen, josta käy ilmi muun muassa tehtävässä vaadittava osaaminen, vastuu, työn kuormittavuus ja olosuhteet, jossa työtä suoritetaan (Helsilä 2015; Viitala 2005, 248).

Usein palkkausjärjestelmä sisältää myös henkilökohtaiseen arviointiin perustuvan palkan osan. Henkilökohtaisen palkan osan muodostumiseen voivat vaikuttaa esimerkiksi henkilön halu kehittyä, monitaitoisuus, erityisosaaminen, joustavuus ja ihmissuhde- ja viestintätaidot (Viitala 2005, 251).

Organisaatiolla voi olla käytössään myös suoritukseen tai tulokseen kytketty palkitseminen. Palkitsemisen on oltava yksilöllistä ja henkilöillä on oltava realistinen käsitys tavoiteltavasta suorituksesta ja siitä saatavasta palkkiosta (Ruohotie 1997, 112). Ennalta sovittu palkkio tai väärin asetetut mittarit suorituksen tai tuloksen arvioimiseksi voivat toimia tavoitteiden vastaisesti heikentäen työn tuloksia (Viitala 2005, 248).

2.9 Osaamisen johtaminen osana yrityksen normaalia toimintaa

Kuten muillekin organisaation menestystekijöille, myös osaamisen johtamiselle tehdään suunnitelma, jonka toteutumista seurataan (Viitala 2005, 22). Suunnitelmaa toteutetaan osaamisen johtamisen toimenpiteillä (Hanhinen 2010, 116). Toimenpiteiden ja viestinnän kautta osaamisen johtaminen konkretisoituu osaksi organisaation strategiaa ja normaalia toimintaa (Hanhinen 2010, 116; Viitala 2005, 22).

Organisaation rakenteiden ja kulttuurin on mahdollistettava ja tuettava osaamisen johtamista (Viitala 2005, 22). Lisäksi jokaisen esimiehen on tunnettava organisaation osaamisen johtamisen tavoitteet ja toteutettava sovittuja toimenpiteitä (Viitala

2005, 22). Organisaation ylimmän johdon päätökset määräävät sen, kuinka suuri kilpailutekijä osaamisesta saadaan (Viitala 2005, 24). Vastuu osaamisen säilyttämisestä ja kasvattamisesta ei kuitenkaan ole vain organisaation johdolla tai esimiehillä, vaan jokainen organisaatiossa työskentelevä vastaa omaan työhön liittyvän osaamisensa kehittymisestä ja ajan tasalla pitämisestä (Hanhinen 2010, 41 & 53; Ruohotie 1997, 58; Salminen 2014; Viitala 2005, 23).

2.10 C&Q pro -osaamisenhallintajärjestelmä

Osaamisen johtamisen avuksi ja työkaluksi on olemassa osaamisenhallintajärjestelmiä (Hanhinen 2010, 116). Järjestelmästä riippuen ne tarjoavat joko perustyökälu henkilötietojen hallintaan ja koulutusrekisterin ylläpitoon tai laajemman kokonaisuuden osaaminen kartoittamiseen, analysointiin ja kehittämisen suunnitteluun. Taina Hanhisen kehittämä C&Q pro on yksittäisille työorganisaatioille ja yritysverkostoille suunniteltu tietojärjestelmä ja menetelmä osaamisenhallintaan (Hanhinen 2010, 15) C&Q pro on työkalu organisaation osaamistarpeen määrittämiseen, olemassa olevan osaamisen tunnistamiseen, saadun tiedon analysointiin, kehitystoimenpiteiden kohdentamiseen, suunnitteluun ja seurantaan sekä koulutusrekisterin ylläpitoon, rekrytointiin ja kehityskeskusteluihin.

Osaamiskartoitus on osa organisaation osaamisen johtamista (Hanhinen 2010, 200; Hyppänen 2011). Osaamiskartoituksella tunnistetaan osaamisen nykytila ja se suunnitellaan organisaation tarpeisiin (Hyppänen 2011). Osaaminen on aineetonta ja joskus myös tiedostamatonta yksilöihin sitoutunutta potentiaalia, jota ei voida mitata tai arvioida ennen kuin osaamistarve on sanallistettu ja osaamisen tavoitetaso on tiedossa (Viitala 2005, 16). Osaamiskartoitusta varten osaaminen on saatava helpommin käsiteltävään ja mitattavaan muotoon (Hanhinen 2010, 188; Viitala 2005, 17). Henkilön kompetenssin mittaaminen on mahdollista asetettujen kvaaliikaatioiden kautta eli kuinka hyvin henkilö osaamisellaan vastaa organisaation asettamiin osaamisvaatimuksiin (Hanhinen 2010, 188). Jotta osaamista voidaan tietoisesti kehittää, on organisaatiossa tunnistettava strategisesti tärkeät ja tehtävissä

vaadittavat kriittiset osaamiset (Kesti 2014, 140). Osaamiskartoituksen lähtökoh-
tana onkin organisaatiolle strategisesti tärkeiden ja tehtävän suorittamiseksi tarvit-
tavien kvalifikaatioiden ja tavoiteltavan osaamisen tason määrittäminen, jonka jäl-
keen henkilön osaamisen tasoa verrataan asetettuihin tavoitteisiin (Hanhinen 2010,
188). Onnistuneet osaamiskartoitukset auttavat organisaation lisäksi myös henki-
löitä tunnistamaan osaamispotentialinsa ja mahdollistavat osallistumisen työtehtä-
vien ja kehittymisen suunnitteluun (Hanhinen 2010, 200).

2.10.1 Kvalifikaatioiden lisääminen järjestelmään

C&Q pro tarjoaa henkilölle, organisaatiolle ja mahdollisesti kaikille organisaation lii-
tosryhmille yhteisen kielen osaamisesta kommunikointiin (Hanhinen 2010, 199).
Tämä yhteinen kieli on kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmä, jossa kvalifikaatiolla on
nimi ja koodi (Hanhinen 2010, 153). Kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmässä eri alo-
jen kvalifikaatiot on järjestelty useampiin pää- ja alaluokkiin niin, että jokaisen ylem-
män luokan kvalifikaation koodi sisältyy osana alemman luokan kvalifikaatioon
(Hanhinen 2010, 153). Näin ollen hakemalla kvalifikaatiota järjestelmästä ylemmän
luokan koodilla tulokseksi saadaan myös kaikki luokitusjärjestelmän alemmissa luo-
kissa olevat kvalifikaatiot (Hanhinen 2010, 153).

Hanhisen tavoitteena oli kehittää jatkuvasti päivittyvä ja täydentyvä kvalifikaatioiden
luokitusjärjestelmä, jossa on looginen rakenne (Hanhinen 2010, 17). Luokitusjärjes-
telmä päivittyy ja täydentyy jatkuvasti järjestelmää käyttävien organisaatioiden mää-
rittäessä uusia kvalifikaatioita (Hanhinen 2010, 204). Luokitusjärjestelmään lisätyt
kvalifikaatiot ovat kaikkien järjestelmää käyttävien organisaatioiden käytössä, ellei
kvalifikaatiota ole määritetty salaiseksi (Hanhinen 2010, 204).

Kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmän on tarkoitus olla laaja, mutta sen on säilytet-
tävä looginen rakenteensa, jonka vuoksi organisaatiot eivät itse lisää uusia kvalifi-
kaatioita luokitusjärjestelmään. Lisättävä kvalifikaatio lähetetään järjestelmän tarjo-

ajalle, joka tarkistaa määritetyn kvalifikaation nimen ja lisää kvalifikaation luokitusjärjestelmään (Hanhinen 2010, 204). Kvalifikaation nimestä on käytävä ilmi tarvittava osaaminen (Hanhinen 2010, 151). Jos näin ei ole, järjestelmän tarjoaja voi hylätä kvalifikaation, ehdottaa järjestelmästä jo löytyvää korvaavaa kvalifikaatiota tai muuttaa kvalifikaation nimen toiseen muotoon. (Hanhinen 2010, 204). Myös järjestelmää käyttävä organisaatio voi ehdottaa tarkennusta tai muutosta kvalifikaation nimeen (Hanhinen 2010, 204).

2.10.2 Kvalifikaatioiden määrittäminen ja osaamisprofiilin luonti

Kuten jo edellä todettiin, osaamiskartoituksen lähtökohtana on organisaatiolle strategisesti tärkeiden ja tehtävän suorittamiseksi tarvittavien kvalifikaatioiden määrittäminen (Hanhinen 2010, 188). Organisaatiolle strategisesti tärkeä osaaminen on organisaation toiminnan kannalta kaikkein kriittisintä osaamista (Viitala 2005, 82). Tehtävän suorittamiseksi tarvittava osaaminen määritetään ottaen huomioon nykyiset ja tulevat osaamistarpeet. (Hanhinen 2010, 199).

C&Q pro:ssa kvalifikaatiot kootaan osaamisprofiiliin, joka koostuu yleisestä ja tehtäväkohtaisesta osaamisesta. Osaamisprofiili kuvaa yhdessä työtehtävässä tarvittavaa osaamista. Henkilöön voidaan yhdistää useita osaamisprofiileja, mikä mahdollistaa järjestelmässä joustavan moniosaamiseen perustuvien tehtävien muodostamisen. Osaamisprofiilit mahdollistavat myös ryhmän osaamisen hallinnan, joka perustuu siihen, että ryhmässä tarvittava osaaminen muodostuu henkilöihin liitettyjen osaamisprofiilien aukottomana kokonaisuutena, jolloin yksittäisen henkilön ei tarvitse hallita kaikkia tehtäviä. Osaamisprofiilien kautta henkilöön yhdistettävien kvalifikaatioiden lisäksi henkilö voi halutessaan tuoda henkilökohtaisia osaamisiaan organisaation tietoon lisäämällä ne henkilökohtaiseen osaamisprofiiliinsa. (Hanhinen 2016).

Osaamisprofiiliin tulevien kvalifikaatioiden määrän on pysyttävä arvioinnin kannalta järkevänä. Osaamisprofiilin on annettava kattava kuva vakanssilla tai työnimikkeellä tarvittavasta osaamisesta, mutta jokaisen kvalifikaation on oltava ymmärrettävä myös asiayhteydestä irrallaan. Kvalifikaatioiden määrittämisessä ei kuitenkaan pidä mennä liian yksityiskohtaiselle tasolle (Kesti 2014, 140). Kvalifikaation nimestä on käytävä ilmi tehtävässä tarvittava osaaminen, jotta tehtävän suorittamiseksi tarvittavaa osaamista voidaan arvioida sen perusteella. Jos tarvittavaa kvalifikaatiota ei löydy kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmässä, se luodaan edellä mainittujen kriteerien perusteella. (Hanhinen 2016.)

Osaamisprofiili luodaan järjestelmään lisäämällä tyhjä osaamisprofiilipohja, jolle annetaan perustiedot eli osaamisprofiilin nimi, ammatti ja organisaatio. Perustietojen lisäämisen jälkeen osaamisprofiilille lisätään määritetyt kvalifikaatiot, kvalifikaatioiden merkitystasot ja mahdollisesti kompetenssien tavoitetasot. Osaamisprofiili voidaan luoda myös kopioimalla järjestelmässä jo oleva osaamisprofiili, jolloin valitaan, kopioidaanko kvalifikaatioiden lisäksi myös merkitys- tai tavoitetasot. Kopioinnin jälkeen osaamisprofiilille annetaan perustiedot ja osaamisprofiilia voidaan muokata lisäämällä ja vähentämällä kvalifikaatioita ja muuttamalla asetettuja merkitys- ja tavoitetasoja. (Hanhinen 2016.)

Kvalifikaatio lisätään osaamisprofiilille hakemalla kvalifikaatiota luokitusjärjestelmästä joko nimen tai koodin perusteella tai kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmää luokittain rajaamalla. Lisäämisen yhteydessä valitaan, kuuluuko kvalifikaatio yleiseen vai tehtäväkohtaiseen osaamiseen. Merkitys- ja tavoitetaso voidaan antaa lisäyksen yhteydessä tai myöhemmin. Kvalifikaatiot voidaan järjestää osaamisprofiilissa yleisen ja tehtäväkohtaisen osaamisen perusteella tai nimen, koodin, merkitystason ja lisäysjärjestyksen perusteella. Myös omavalintaisen järjestyksen luominen on mahdollista. (Hanhinen 2016.)

2.10.3 Kvalifikaatioiden merkitystaso

Kvalifikaatioiden määrittämisen jälkeen niille määritetään merkitystasot. Kvalifikaation merkitystaso kertoo sen merkityksen organisaation strategian kannalta ja sen, kuinka tärkeää kyseisen kvalifikaation hallinta on tehtävän suorittamisen kannalta. (Hanhinen 2016; Hanhinen 2017.)

Kvalifikaatioiden merkitystasoasteikko (Hanhinen 2017):

- 5: Erittäin merkittävä (strategisesti kaikkein tärkeimmät kvalifikaatiot)
- 4: Merkittävä
- 3: Jonkin verran merkittävä
- 2: Vähäinen merkitys
- 1: Ei merkitystä (käytetään vain räätälöidyissä osaamisprofiileissa)

Merkitystasojen määrittely on strategialähtöistä eli määrittelyllä kerrotaan, mitkä osaamiset ovat organisaation kaikkein kriittisimpiä kilpailutekijöitä, joiden osaaminen on varmistettava. Merkitystasojen määrittämisen tekee organisaation johdon edustajat tai esimiehet, jotka tuntevat organisaation strategian. Merkitystasoja käytetään osaamiskartoituksen analysointiin, niiden perusteella voidaan esimerkiksi tarkastella, millä tasolla osaaminen on organisaation kaikkein kriittisimmässä merkitystason 5 saaneissa kvalifikaatioissa. (Hanhinen 2016; Hanhinen 2017.)

2.10.4 Kompetenssien tavoitetaso

Kompetenssin tavoitetaso kertoo, mitä osaamisen tasoa organisaatiossa tavoitellaan kullekin kvalifikaatiolle. Kompetenssien tavoitetasot voivat olla yhteiset kaikille samaa tehtävää suorittaville henkilöille, tai ne voidaan määrittää jokaiselle henkilökohtaiseksi. (Hanhinen 2017.)

Käytettäessä kaikille yhteistä tavoitetasoa kullekin kvalifikaatiolle määritetään kompetenssin tavoitetaso järjestelmään ennen osaamisen arviointia. Kompetenssin tavoitetaso voi olla pienempi, sama tai suurempi kuin kvalifikaation merkitystaso. Kaikille organisaatiossa työskenteleville yhteinen kvalifikaatio voi saada eri osaamisprofiileissa eri tavoitetason. Yhteinen tavoitetaso voidaan muuttaa henkilökohtaiseksi, jos henkilöltä edellytetään muita matalampaa tai korkeampaa osaamisen tasoa. Kaikille yhteisten tavoitetasojen käyttö vähentää esimiehen työtä, kun jokaisen henkilön tavoitetasoa ei syötetä järjestelmään erikseen. (Hanhinen 2017.)

Käytettäessä henkilökohtaista tavoitetasoa toteutetaan osaamisen arviointi ensin, jonka jälkeen jokaisen henkilön tehtävässä edellytettävälle kvalifikaatioille määritetään henkilökohtaiset kompetenssien tavoitetasot. Henkilökohtaista tavoitetasoa voidaan käyttää, jos henkilöiltä ei edellytetä samaa osaamistasoa. Toisaalta henkilökohtaisen tavoitetason käytöllä osaamisen kehittymistä voidaan suunnitella ja seurata yksilöllisemmin. Tavoitetasoksi voidaan määrittää kaikki luvut 0–5 välillä sisältäen desimaaliluvut. (Hanhinen 2017.)

2.10.5 Kompetenssin arviointi

Kvalifikaatioiden ja kompetenssien tavoitetason määrittämisen jälkeen osaamiskartoitus etenee osaamisen arviointiin. C&Q pro mahdollistaa oma- ja esimiesarvioinnin lisäksi myös esimerkiksi kollegan tekemän arvioinnin. Henkilön kompetenssin taso muodostuu tehtyjen arviointien keskiarvona. (Hanhinen 2017.)

Kompetenssin tason asteikko (Hanhinen 2017):

- 5: Erinomainen osaaminen (osaa erittäin hyvin)
- 4: Hyvä osaaminen (osaa riittävän hyvin)
- 3: Kohtalainen osaaminen (jonkin verran puutteita osaamisessa)
- 2: Tyydyttävä osaaminen (paljon puutteita osaamisessa)
- 1: Heikko osaaminen (ei juurikaan osaamista)

2.10.6 Osaamiskartoituksen tulosten analysointi

Jotta organisaatio voi hyödyntää osaamiskartoituksen tuloksia, on ne analysoitava (Hanhinen 2010, 116). Analysoinnilla tarkoitetaan osaamiskartoituksen yhteydessä olemassa olevaa osaamisen ja tavoitetaan vertaamista (Hanhinen 2010, 116; Viitala 2005, 16).

Kvalifikaatiolle asetetun merkitystason ja arvioinnin tuloksena saadun henkilön kompetenssin tason erotuksesta syntyy kuiluanalyysi, jolla saadaan tietoon osaamisvajeet ja hyödyntämättömät osaamispotentiaalit. Kuiluanalyysi kertoo, vastaako henkilön kompetenssi organisaation vaatimuksia. (Hanhinen 2017.)

Saatu kuilu voi olla positiivinen, negatiivinen tai nolla. Negatiivinen kuilu kertoo osaamisvajeesta eli henkilön osaaminen ei vastaa organisaation tavoitetasoa. Positiivinen kuilu taas kertoo, että henkilöllä olisi hyödyntämätöntä osaamispotentiaalia. Kuilun ollessa nolla, henkilön osaaminen vastaa organisaation tavoitetasoa. (Hanhinen 2017)

2.10.7 Osaamiskartoituksen tulosten hyödyntäminen

Osaamiskartoituksen avulla saadaan tietoon, onko organisaatiossa tarvittavaa osaamista, kenellä osaaminen on ja missä alueilla osaamisessa on puutteita (Hanhinen 2010, 188). Tärkein osaamiskartoituksen tuloksista saatava hyöty ovat osaamisvajeet, joihin kehitystoimenpiteet on kohdistettava (Viitala 2005, 16). Toinen saatettava hyöty on mahdollisuus toteuttaa osaamisvajeeseen räätälöityjä kehitystoimenpiteitä (Hanhinen 2010, 193). Tuloksista saatavan tiedon on oltava tarpeeksi yksityiskohtaista, jotta kehitystoimenpiteiden räätälöinti onnistuu (Hanhinen 2010, 193). C&Q pro tarjoaa osaamisvajeen korjaamiseksi työkalun, jolla suunnitellaan ja seurataan kehittämistoimenpiteitä (Hanhinen 2016).

C&Q-prosessi mahdollistaa osaamisen etsimisen organisaation sisällä, jolloin sillä saadaan arvokasta tietoa rekrytoinnin, perehdyttämisen ja koulutuksen suunnitteluun (Hanhinen 2010, 199). Osaamiskartoituksen myötä on mahdollista muodostaa ryhmiä, joissa henkilöiden osaamiset täydentävät toisiaan (Hanhinen 2010, 199). Useamman osaamisprofiilin yhdistäminen henkilölle mahdollistaa sen, ettei osaamista arvioida vain tämänhetkisessä tehtävässä, vaan henkilön osaamisessa huomioidaan myös aiemmista tehtävistä hankittu osaaminen. Henkilön osaamisen laajempi huomioiminen mahdollistaa tehtävien yhdistelyn tai henkilöiden liikuttelun organisaation sisällä, mikä taas lisää sekä ryhmän että organisaation joustavuutta (Hanhinen 2010, 201).

3 TOIMINTATUTKIMUS

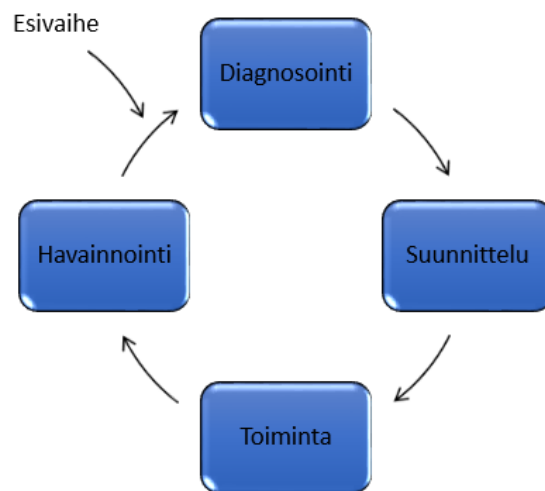
Tämä tutkimus käsittelee Freeport Cobalt Oy:n vakanssi- ja työnimikekohtaisten kvalifikaatioiden määrittämistä. Tutkimusongelmana on kehittää paras käytäntö Freeport Cobalt Oy:n työntekijöiden vakanssi- ja työnimikekohtaisten kvalifikaatioiden määrittämiseksi Pulverituotannossa, jotta käytäntö voitaisiin siirtää vastaavaan kontekstiin Freeport Cobalt Oy:n muihin toimintoihin. Lisäksi selvitetään minkälaisia kvalifikaatioita tukiprosessit edellyttävät. Parhaan käytännön kehittämiseksi käytetään toimintatutkimusta.

3.1 Toimintatutkimuksen teoriaa

Toimintatutkimuksella pyritään joko muuttamaan asiaa, jossa sitä voitaisiin tutkia tai tutkimaan asiaa, jotta sitä voitaisiin muuttaa (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2006, 27). Organisaatioissa on paljon rutiineiksi muodostuneita käytäntöjä ja toimintatapoja, jotka eivät aina tuota parasta tulosta (Heikkinen ym. 2006, 28). Kuten kaikki asiat organisaatiossa, myös toimintatavat ovat kontekstiriippuvaisia, minkä vuoksi ongelman tutkimisen on oltava toimintaan sidottua (Coghlan & Brannick 2005, 85). Toimintatutkimus on oppimiseen tähtäävä prosessi, jossa toiminta ja tutkimus toteutuvat samanaikaisesti, eikä niitä voi erottaa toisistaan (Heikkinen ym. 2006, 37; Kananen 2012, 41; Reason & Bradbury 2008, 181). Toimintatutkimusta tehdessä on myös tärkeä tunnistaa, kuinka muutos ja osaaminen ovat suhteessa toisiinsa sekä miten oppiminen ja muutos tapahtuvat henkilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla (Coghlan & Brannick 2005, 120).

Toimintatutkimuksen tekeminen edellyttää systeemiajattelua eli kokonaisuuden hahmottamista toisiinsa vaikuttavien ja toisistaan riippuvaisten osien kokonaisuutena (Coghlan & Brannick 2005, 118). Toimintatutkimuksessa tehdyn havainnon perusteella muodostetaan käsitys toiminnasta (Heikkinen ym. 2006, 34; Reason &

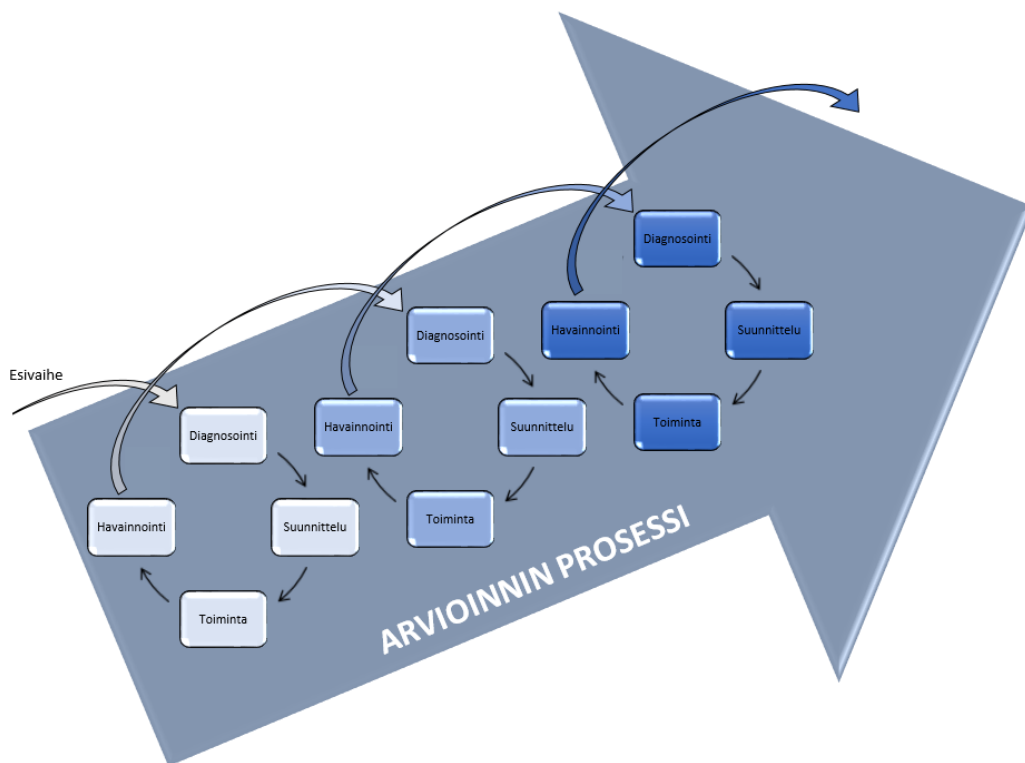
Bradbury 2008, 254-255). Jos toiminta ei ole oletetun mukaista, suunnitellaan korjaava toimi, joka viedään toteutukseen (Reason & Bradbury 2008, 254-255). Korjaavan toimen onnistuminen käy ilmi toteutuksesta tehtävistä havainnoista (Reason & Bradbury 2008, 254-255). Toimintatutkimus on siis toiminnan kehittämistä ja tutkimista sykleissä (Heikkinen ym. 2006, 80). Heikkisen ym. (2006, 79) mukaan toimintatutkimuksen sykli muodostuu reflektoinnista, suunnittelusta, toteutuksesta ja havainnoinnista. Coghlanin ja Brannickin (2005, 21) mukaan sykli muodostuu myös neljästä askeleesta, joita ovat diagnosointi, suunnittelu, toiminta ja arviointi, mutta he lisäävät sykliin esivaiheen, jossa määritetään tutkimuksen asiayhteys, tarkoitus ja toimintatutkimukseen osallistuvat henkilöt (Coghlan & Brannick 2005, 21-22). Sykliä neljä vaihetta ovat käytettyjä termejä lukuun ottamatta yhtäläiset ja kuviossa 8 on esitetty tässä tutkimuksessa käytetty näiden kahden yhdistelmä.



KUVIO 8. Toimintatutkimuksen sykli (mukaillen Coghlan & Brannick 2005, 22; Heikkinen ym. 2006, 79)

Diagnosointivaiheessa nimetään ongelma, johon perustuen toimintatutkimuksen kehitystoimet tehdään (Coghlan & Brannick 2005, 22). Diagnosointi edellyttää tutkittavan ongelman sanallistamista ja siihen vaikuttavan teorian tuntemista (Coghlan & Brannick 2005, 22). Ongelma liitetään teoriaan, mutta sitä tutkitaan todellisessa tilanteessa toiminnan aikana (Coghlan & Brannick 2005, 9). Toimintatutkimuksen edetessä diagnoosiin voi tulla muutoksia, jotka on dokumentoitava hyvin (Coghlan

& Brannick 2005, 22). Diagnoosin perusteella tehdään suunnitelma korjaavista toimista eli toteutuksesta (Coghlan & Brannick 2005, 23). Suunnitelman valmistuttua se viedään toimintaan (Coghlan & Brannick 2005, 23). Havainnoinnissa tarkkaillaan toimintaa ja siinä ilmenneitä suunniteltuja ja suunnittelemattomia asioita eli oliko diagnoosi oikea, oliko tehty oikea suunnitelma ja oliko toiminta toteutettu suunnitellusti (Coghlan & Brannick 2005, 23). Havainnoinnin perusteella jatketaan diagnosointiin, jossa havainnot verrataan aiempiin käsityksiin asiasta ja luodaan pohja uudelle suunnittelulle (Coghlan & Brannick 2005, 23; Heikkinen ym. 2006, 80). Toimintatutkimus muodostuu siis havainnoinnin ja analysoinnin sekä toiminnan suunnittelun ja toteutuksen toistuvista sykleistä (KUVIO 9), joissa toimintaa parannetaan sykli sykliltä (Coghlan & Brannick 2005, 4; Heikkinen ym. 2006, 80).

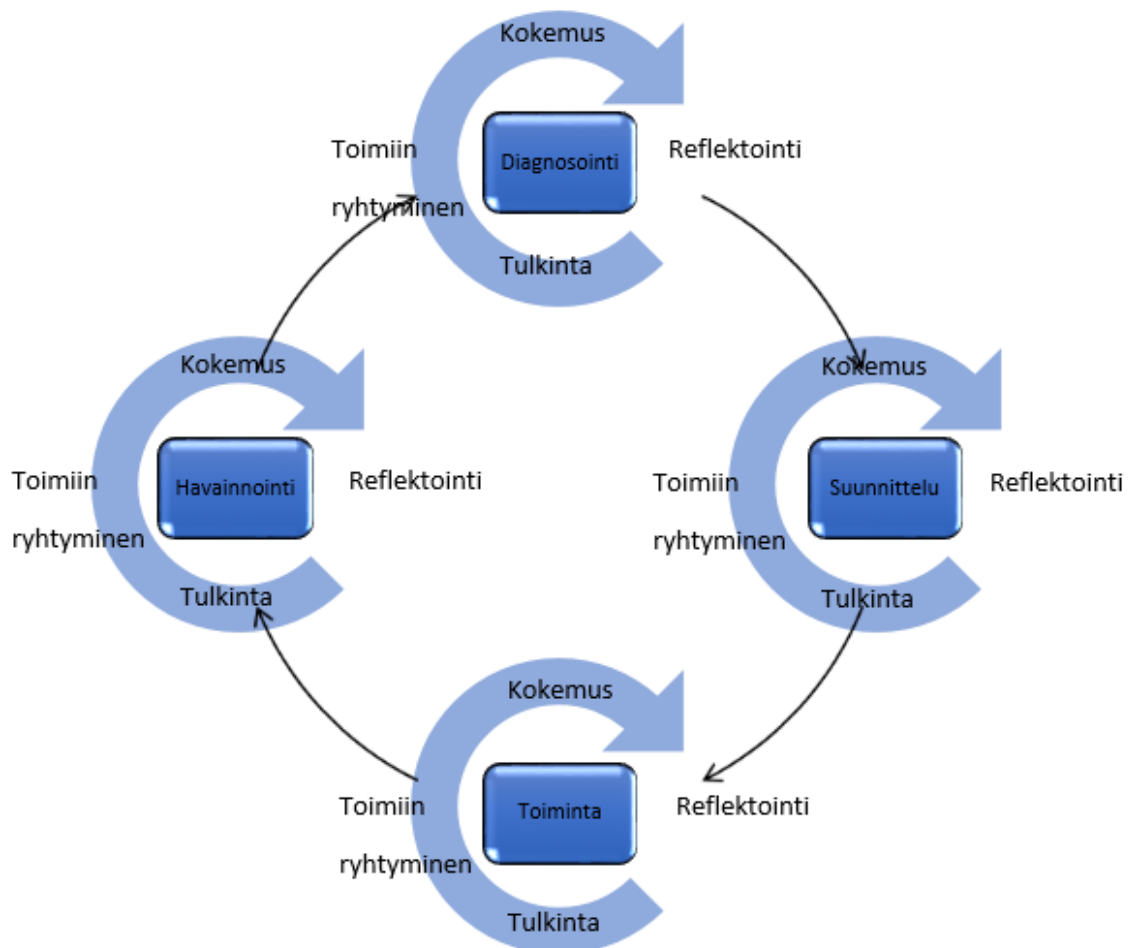


KUVIO 9. Toimintatutkimuksen toistuvat syklit ja arvioinnin prosessi (mukaillen Coghlan & Brannick 2005; Heikkinen ym. 2006)

Kuviossa 9 on kuvattu myös toimintatutkimuksen syklien rinnalla kulkeva arvioinnin prosessi, jossa arvioidaan toimintatutkimuksen sisältöä, lähtökohtia ja toteutusta (Coghlan & Brannick 2005, 30). Arvioinnin prosessissa voidaan pohtia esimerkiksi, mitä osallistujat ajattelevat suunnittelusta tai toteutuksesta ja tarkastellaan kriittisesti, kuinka perusteltuja tehdyt oletukset, diagnoosit ja näkökulmat ovat tai kuinka

ne on kyseenalaistettu (Coghlan & Brannick 2005, 30). Juuri arvioinnin prosessi erottaa toimintatutkimuksen tavallisesta ongelmanratkaisusta (Coghlan & Brannick 2005, 25).

Toimintatutkimuksen toistuvien syklien ja arvioinnin prosessin lisäksi, toimintatutkimus sisältää myös oppimisen syklit. Oppimisen syklit ovat toimintatutkijan tai osallistujan oman kokemuksen ja toiminnan kautta tapahtuvaa oppimista (Coghlan & Brannick 2005, 35). Oppimisen syklissä henkilö reflektoi ja tulkitsee omia kokemuksiaan toimintatutkimuksen eri vaiheista ja muuttaa toimintaansa muodostuneiden käsityksien perusteella (Coghlan & Brannick 2005, 34). (KUVIO 10.)



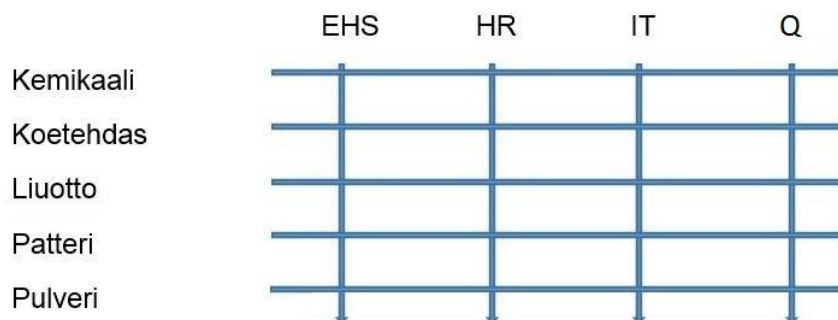
KUVIO 10. Henkilön oppimisen sykli toimintatutkimuksessa (mukailen Coghlan & Brannick 2005, 35)

Toimintatutkimus mahdollistaa toiminnan kehittämisen lisäksi myös henkilön oppimisen. Henkilöiden oppimisen myötä voi tulla tunne, että toiminta olisi kehittynyt. On kuitenkin tärkeää ymmärtää ero toimintatutkimuksen syklien ja henkilön oppimisen syklien välillä, jotta toimintatutkimuksella saavutetaan konkreettisia muutoksia ja toiminnan kehittymistä.

3.2 Suunnitelma kvalifikaatioiden määrittämisestä ja aikataulusta

Tutkimus käsittelee Freeport Cobalt Oy:n vakanssi- ja työnimikekohtaisten kvalifikaatioiden määrittämistä. Tutkimusongelmana on kehittää paras käytäntö Freeport Cobalt Oy:n työntekijöiden vakanssi- ja työnimikekohtaisten kvalifikaatioiden määrittämiseksi Pulverituotannossa, jotta käytäntö voitaisiin siirtää vastaavaan kontekstiin Freeport Cobalt Oy:n muihin toimintoihin. Lisäksi selvitetään minkälaisia kvalifikaatioita tukiprosessit edellyttävät. Vakanssi- ja työnimikekohtaisten kvalifikaatioiden määrittäminen liittyy osaamisenhallintajärjestelmän käyttöönottoon ja tukee suoraan sekä Freeport Cobalt Oy:n päämäärää ylläpitää ja kehittää henkilöstön ammatillista osaamista että henkilöstöstrategisia painopisteitä.

Kvalifikaatioiden määrittämisjärjestystä suunnitellessa huomioidaan Freeport Cobalt Oy:n organisaatorakenne. Kuviossa 11 on kuvattu tutkimukseen valittujen tukiprosessien Ympäristö, työterveys ja turvallisuus (EHS), Henkilöstöhallinto (HR), Tietohallinto (IT) ja Laatu (Q) (ks. tarkemmin luku 4.3.2) ja toimintojen suhdetta kvalifikaatioiden määrittämisessä.

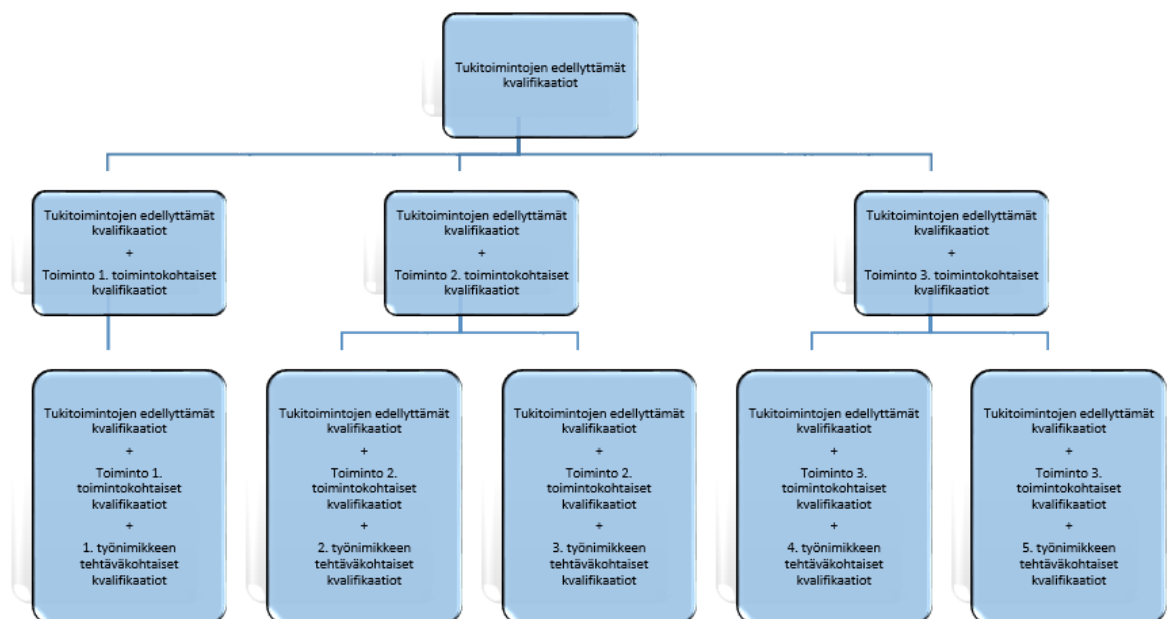


KUVIO 11. Tukiprosessien ja toimintojen suhdematriisi

Jokainen tukiprosessi luo toimintoihin ja työntekijöille osaamisvaatimuksia, mutta rinnakkaiset toiminnot eivät aseta toisilleen osaamisvaatimuksia. Rinnakkaisten toimintojen ja tukiprosessien kvalifikaatioiden määrittämisen eteneminen ja valmistuminen eivät siis ole riippuvaisia toisistaan.

Organisaationrakenteen lisäksi kvalifikaatioiden määrittämisjärjestystä suunniteltaessa huomioidaan käyttöön otettavan osaamishallintajärjestelmän tuomat rajoitukset ja mahdollisuudet. Järjestelmä ei luo rajoituksia määrittämisjärjestykselle, mutta mahdollisuus kopioida järjestelmässä jo oleva osaamisprofiili tarjoaa mahdollisuuden osaamisprofiilin vaiheittaiselle luonnille.

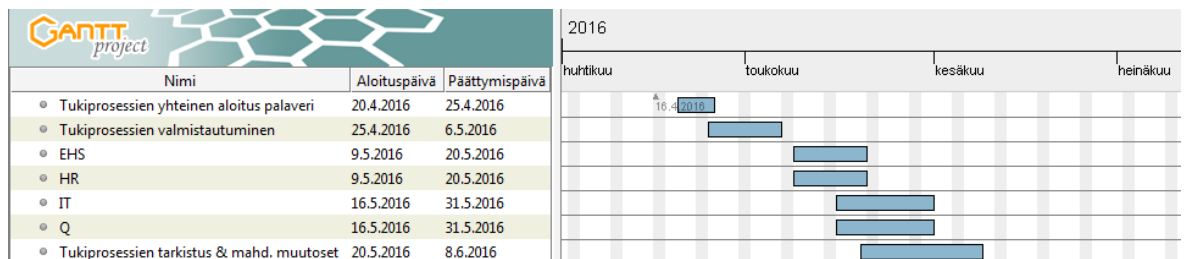
Edellä mainittujen perusteella Freeport Cobalt Oy:n osaamisprofiilit muodostuvat kolmesta osasta. Tukiprosessien edellyttämistä kvalifikaatioista, toimintokohtaisista kvalifikaatioista ja vakanssi- ja työntekijäkohtaisista kvalifikaatioista. Kolmiosaiseen rakenteen myötä päädytään myös kolmiosaiseen määrittämisprosessiin. (KUVIO 12.)



KUVIO 12. Osaamisprofiilien muodostuminen

Pulverituotannon työntekijöiden osalta määritettävänä on kvalifikaatiot viidelle vakanssille ja yhdelletoista työnimikkeelle. Kukin vakanssi sisältää yhden tai useamman työnimikkeen, joten Pulverituotannon työntekijöiden työnimikekohtaisten kvalifikaatioiden määrittäminen tarkoittaa koko määrittämisprosessin läpiviemistä tukiprosessien edellyttämien kvalifikaatioiden määrittämisestä Pulverituotannon toimintokohtaisten ja työnimikekohtaisten kvalifikaatioiden määrittämiseen ja osaamisprofiilien luomiseen. Vakanssikohtaiset osaamisprofiilit muodostetaan osaamisenhallintajärjestelmässä yhdistämällä kullekin vakanssille kuuluvien työnimikkeiden osaamisprofiilit.

Ensimmäisessä vaiheessa määritetään tukiprosessien edellyttämät kvalifikaatiot. Määritykset etenevät toisistaan riippumatta. Tukiprosessien edellyttämien kvalifikaatioiden on kuitenkin muodostettava yhtenäinen kokonaisuus, jonka saavuttamiseksi ja tukemiseksi järjestetään myös tukiprosessien yhteisiä palavereja. Tukiprosessien aikataulusuunnitelma on esitetty kuviossa 13.



KUVIO 13. Tukiprosessien aikataulusuunnitelma

Tukiprosessien edellyttämien kvalifikaatioiden määrityksien valmistuttua siirrytään toiseen vaiheeseen eli Pulverituotannon toimintokohtaisten kvalifikaatioiden määrittämiseen. Pulverituotannon aikataulusuunnitelma on esitetty kuviossa 14.



KUVIO 14. Pulverituotannon aikataulusuunnitelma

Kun Pulverituotannon toimintokohtaiset kvalifikaatiot on määritetty, siirrytään työnimikekohtaisten kvalifikaatioiden määrittämiseen, joiden aikataulusuunnitelma on esitetty myös kuviossa 14. Työnimikkeet ryhmitellään kokonaisuuksiksi samankaltaisuuksien perusteella. Kolme kokonaisuuksista määräytyy valmistettavan tuotteen ja toiminnosta kvalifikaatioiden määrittämiseen osallistuvan vastuuhenkilön mukaan ja neljäs ryhmä muodostuu pakkaukseen liittyvistä työnimikkeistä. Jako mahdollistaa työnimikekohtaisten kvalifikaatioiden määrittämisen osin samanaikaisesti kuormittamatta yhtä tuotannosta kvalifikaatioiden määrittämiseen osallistuvaa vastuuhenkilöä liiaksi ja viemättä kohtuuttomasti hänen työaikaansa. Ryhmittelyllä saadaan myös pidettyä kvalifikaatioiden määrittämissalaveriin osallistuvien määrä sopivana.

Kvalifikaatioiden merkitystasot voidaan määrittää kvalifikaatioiden määrittämisen yhteydessä tai jälkikäteen. Tukiprosessien edellyttämien kvalifikaatioiden merkitystasot määritetään kvalifikaatioiden määrittämisen yhteydessä ja tarkistetaan tukiprosessien yhteisessä palaverissa. Pulverituotannon toiminto- ja työnimikekohtaisten kvalifikaatioiden merkitystasot määritetään kvalifikaatioiden määrittämisen yhteydessä aikataulun salliessa, mutta viimeistään Pulverituotannon yhteisessä palaverissa.

3.3 Tutkijan vaikutus toimintatutkimukseen

Toimintatutkimuksessa tutkijan rooli eroaa perinteisestä tutkimuksesta. Perinteisesti tutkija pyrkii pysyttelemään ulkopuolisena ja olemaan vaikuttamatta tutkittavaan asiaan, kun taas toimintatutkija on tutkimuskohteen jäsen ja aktiivinen osallistuja, joka pyrkii vaikuttamaan ja tekemään muutoksia tutkimuskohteeseen (Heikkinen ym. 2006, 19; Kananen 2012, 38).

Toimintatutkija on tiedon tuottamisen väline, joka tarkastelee tutkimuskohdetta sisältä päin ja muodostaa havaintonsa ja tulkintansa omien kokemusmalliensa pohjalta (Coghlan & Brannick 2005, 41; Heikkinen ym. 2006, 20). Myös toimintatutkijan oma kokemus on tutkimusaineistoa, mikä voi vaikuttaa hänen suhtautumiseensa aineistoon ja sen analysointiin (Heikkinen ym. 2006, 20). Tulkinta tutkittavasta asiasta perustuu siis toimintatutkijan henkilökohtaiseen organisaation sisällä tehtyyn havainnointiin (Coghlan & Brannick 2005, 41). Hyvä toimintatutkija tutustuu tutkimuksen teoriaan ja tekee perusteltuja diagnooseja ja suunnitelmia sekä arvioi niitä kriittisesti eli harjoittaa arvioinnin prosessia.

Kuten tässäkin tapauksessa, toimintatutkimus tehdään usein omassa organisaatiossa ja omasta organisaatiosta (Coghlan & Brannick 2005, 47). Vaikka toimintatutkija tulisi organisaation ulkopuolelta, tulee hän toimintatutkimusta tehdessään osaksi tutkimuskohdetta. Organisaation sisältä ja ulkoa tulevan toimintatutkijan vaikutus tutkimuksen kulkuun, tiedon hankintaan ja lopputulokseen on kuitenkin erilainen. Organisaation sisäpuolelta tulevalla toimintatutkijalla on organisaation jäsenenä laaja pääsy organisaation sisäiseen tietoon, mikä helpottaa tiedon hankintaa, mutta voi vaikeuttaa olennaisen tiedon rajaamista (Coghlan & Brannick 2005, 62). Sisältä tulevalla toimintatutkijalla on ulkopuolelta tulevaan verrattuna teoreettisen tiedon lisäksi korvaamatonta kokemusta organisaation historiasta, organisaatiokulttuurista, tietorakenteista ja tavoista toimia (Coghlan & Brannick 2005, 61). Tämä tieto on toisaalta sisäisen toimintatutkijan heikkous, koska hänen voi olla vaikea tarkastella kriittisesti jotain, missä on itse osallisena (Coghlan & Brannick 2005, 61). Ulkopuolelta tulevan toimintatutkijan voi taas olla vaikea nähdä kaikkia kokonaisuu-

teen vaikuttavia osia, mutta ennakkotieto ja totutut tavat eivät rajoita hänen tulkintaansa. Sisäpuolelta tulevalla toimintatutkijalla voi olla virheellinen luulo, että hän käsittää koko asiayhteyden, vaikka käsitys olisi vain osittainen (Coghlan & Brannick 2005, 62). Tällöin vaarana on, että toimintatutkija voi perustaa havaintonsa liiaksi omaan tulkintaansa, eikä tutki ongelmaa yhtä syvällisesti kuin organisaation ulkopuolelta tuleva toimintatutkija, mikä johtaa hänen oman käsityksensä ohjaamaan tulokseen (Coghlan & Brannick 2005, 62).

Tutkimusta tehdessä on muistettava, että tutkijakin voi erehtyä (Heikkinen ym. 2006, 85). Toimintatutkimuksessa virheellinen diagnoosi tai suunnitelma käyvät ilmi toiminnan ja havainnoinnin myötä ja ovat osa toimintatutkimusta sekä mahdollistavat virheistä oppimisen. Suurempi ongelma on arvioinnin prosessin puuttuminen tai toimintatutkijan kyvyttömyys tarkastella omaa toimintaansa kriittisesti. Jos toteutetaan ennakkoon oletettuihin tuloksiin tähtäävää toimintaa, jossa edetään suunnitelman mukaisesti vaihe vaiheelta, uuden etsiminen ja löytyminen estyvät, eikä kyse ei ole tutkimuksesta (Heikkinen ym. 2006, 85).

3.4 Osallistuvat henkilöt

Toimintatutkimus on osallistava ja sosiaalinen tiedonsiirron ja yhdessä oppimisen prosessi, jossa tutkittavan ongelman kanssa tekemisissä olevat henkilöt hakevat ongelmaan ratkaisua yhdessä (Coghlan & Brannick 2005, 9; Heikkinen ym. 2006, 27; Reason & Bradbury 2008, 471). Vaikka toimintatutkimuksessa pyritään saamaan organisaation jäsenet osallistumaan tutkimukseen, on myös muistettava, että toteutus on sitä haastavampi, mitä suurempi mukana oleva henkilöstömäärä on (Kananen 2012, 70). Toimintatutkimukseen osallistuvat siis ne henkilöt, joita asia koskee, mutta joissain tapauksissa mahdollisuutta osallistua voidaan käyttää sitouttamiseen ja vastustuksen vähentämiseen, jolloin osallistujamäärä nousee (Kananen 2012, 70; Stenvall & Virtanen 2007, 91).

Toimintatutkimuksen suunnittelu tapahtuu suunnitteluryhmässä, johon kuului toimintatutkijan lisäksi neljä henkilöä. Suunnitteluryhmä kokoontuu säännöllisesti koko toimintatutkimuksen ajan arvioimaan tutkimuksen edistymistä, toteutusta ja saavutettuja tuloksia eli toteuttamaan arvioinnin prosessia. Suunnitteluryhmästä kvalifikaatioiden määrittämiseen osallistuu toimintatutkijan lisäksi yksi henkilö, joka jatkaa kvalifikaatioiden määrittämistä muissa toiminnoissa Pulverituotannon työntekijöiden vakanssi- ja työnimikekohtaisten kvalifikaatioiden määrittämisen valmistuttua. Muut suunnitteluryhmän jäsenet osallistuvat kvalifikaatioiden määrittämisalustoihin aikataulujensa puitteissa, mutta heidän läsnäolonsa ei ole välttämätöntä.

Tukiprosessien edellyttämien kvalifikaatioiden määrittämiseen osallistuvat toimintatutkijan ja suunnitteluryhmän jäsenen lisäksi tukiprosessien päälliköt ja heidän nimeämänsä henkilöt. Tukiprosessista riippuen yhdestä viiteen henkilöä.

Pulverituotannon työntekijöiden vakanssi- ja työnimikekohtaisten kvalifikaatioiden määrittämiseen osallistuvat toimintatutkijan ja suunnitteluryhmän jäsenen lisäksi toiminnon päällikkö, tuotannon vastuualueittain tuotantomestari ja tuotantoinsinööri sekä päivävuoron ja 2-vuoron vakanssien ja työnimikkeiden osalta päivätyönjohtaja.

3.5 Vastustus

Toimintatutkimusta tehdessä on myös ymmärrettävä, että henkilöt voivat vastustaa sen tuomaa muutosta (Coghlan & Brannick 2005, 120). Vastustus on otettava vakavasti, mutta se on myös hyväksyttävä, koska se on luonnollinen seuraus etenkin yllättävälle muutokselle (Coghlan & Brannick 2005, 120). Vaikka muutos olisi positiivinen, se voi kohdata kovaakin vastustusta niiden henkilöiden joukossa, joiden toimintaan se kohdistuu (Kesti 2014, 67). Henkilöt haluavat pitää kiinni tutuista toimintatavoista ja vastustus kertoo, että muutos on vaikuttava ja vaatii uuden oppimista (Stenvall & Virtanen 2007, 100-101). Vastustus ilmenee yleensä toteutusta hidastavana ja hankaloittavana (Stenvall & Virtanen 2007, 100). Se voi olla esimerkiksi muutoksen kieltämistä tai toimien väistelyä (Coghlan & Brannick 2005, 120).

Vastustuksen vähentämiseksi on monia keinoja. Mahdollisuus osallistua vähentää vastustusta (Kananen 2012, 70; Stenvall & Virtanen 2007, 91). Vastustusta voidaan vähentää myös selvittämällä, mistä se johtuu ja poistamalla sitä aiheuttavat tekijät. Yksi syy vastustaa muutosta on kiire, joka voi olla muutoksen vaatiman ylimääräisen energian ja uusien asioiden opettelun aiheuttamaa ja sitä voidaan vähentää antamalla aikaa muutoksen ymmärtämiseksi ja asioiden tekemiseksi kunnolla (Stenvall & Virtanen 2007, 49). Muutos ei silti saa pysähtyä, vaan toiminta on pidettävä liikkeessä ja kiinnostavana, jotta se koetaan innostavaksi (Alahuhta 2015, 47; Stenvall & Virtanen 2007, 50). Jos toiminta pysähtyy tai sen toteutusta lykätään, koetaan muutos vähemmän tärkeäksi (Stenvall & Virtanen 2007, 50-51). Tärkein keino vastustuksen poistamiseksi on kuitenkin viestintä. Viestinnällä saadaan korjattua epäselvyyksiä ja epätietoisuutta (Puro 2004, 47). Viestinnällä voidaan auttaa henkilöä ymmärtämään muutoksen merkitys sekä saadaan henkilöt sitoutumaan muutokseen ja sen tavoitteisiin (Stenvall & Virtanen 2007, 67). Mitä paremmin henkilö ymmärtää muutoksen tarpeen ja merkityksen sekä oman työnsä merkityksen muutoksessa, sitä sitoutuneempi hän on (Alahuhta 2015, 73; Stenvall & Virtanen 2007, 50-51). Muutostilanteessa henkilöt eivät aina ole valmiita vastaanottamaan viestiä, joten viestinnän on oltava toistuvaa ja säännöllistä (Alahuhta 2015, 47; Stenvall & Virtanen 2007, 74).

3.6 Viestintä

Viestinnällä on suuri merkitys organisaation toiminnassa ja menestymisessä. Säännöllisellä ja johdonmukaisella viestinnällä luodaan organisaatiossa yhteinen käsitys (Stenvall & Virtanen 2007, 74; Viitala 2005, 285). Puutteellinen tai epäselvä viestintä aiheuttaa epätietoisuutta, kritiikkiä ja ulkopuolisuuden tunnetta (Stenvall & Virtanen 2007, 71). Liiallinen tai eri viestijöiltä tuleva päällekkäinen viestintä taas aiheuttaa sekaannusta ja tärkeiden asioiden hukkumista. Viestijä voi tahallisesti tai tahattomasti ohjata vastaanottajien tulkintoja sanavalinnoilla (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 24). Viestinnän epäonnistumiseen voi johtaa myös se, etteivät vastaanottajat

ymmärrä käytettävää kieltä tai käsitteitä (Stenvall & Virtanen 2007, 71). Näiden ongelmien välttämiseksi, niin toimintatutkimuksessa kuin missä tahansa muussakin projektissa, muutoshankkeessa tai kehitysohjelmassa, on viestintä suunniteltava hyvin eli tehtävä viestintäsuunnitelma (Karlsson & Marttala 2001, 84; Stenvall & Virtanen 2007, 73-74). Viestintäsuunnitelmasta käy ilmi, kuka viestii, mitä viestintämenetelmää käytetään ja kuinka usein viestintä tapahtuu. Viestintäsuunnitelmassa voidaan myös sopia käytettävästä kielestä.

Viestintämenetelmiä on monia. Viestintä voi olla sähköistä, kasvokkaista, kirjoitettua, puhuttua, tiedotusluonteista, vuorovaikutteista, suurelle joukolle kohdistettua tai kahdenkeskistä (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015; Puro 2004; Viitala 2005). Viesti ei mene itsestään perille, vaan käytettävä menetelmä valitaan tilanteen, viestin luonteen ja vastaanottajan mukaan, mutta viestintä voi olla myös monen eri menetelmän yhdistelmä (Alahuhta 2015, 38; Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 15; Viitala 2005, 284). Käyttämällä monipuolisesti toisiaan tukevia menetelmiä vältetään epätietoisuutta ja epäselvyyttä viestinnässä (Puro 2004, 47).

Jokaisella menetelmällä on hyvät ja huonot puolensa. Sähköinen viestintä tavoittaa vastaanottajan nopeasti, mutta käsissä pidettävä painettu viesti on sähköistä tehokkaampi (Puro 2004, 123-124). Puhutun viestinnän etuna on vuorovaikutteisuus ja mahdollisuus korjata väärinymmärryksiä, mutta puhutussa viestinnässä laajojen kokonaisuuksien järjestelmällinen viestintä ja sisällön kontrollointi on vaikeaa (Puro 2004, 49; Stenvall & Virtanen 2007, 74). Sähköpostin sisältöä on mahdollista kontrolloida ja sen liitteenä voi lähettää asiaa tarkentavia tiedostoja ja kuvia, mutta viestintä on yksipuolisempaa ja palaute saadaan viiveellä (Puro 2004, 49). Vaikka sähköpostitse lähetettävän viestin suunnittelisi hyvin, sen tulkinta jää vastaanottajan vastuulle eikä lähettäjä voi korjata väärinkäsityksiä välittömästi.

Puhelin on monipuolinen työ- ja viestintäväline, sillä voi puheluiden ja viestien lisäksi lähettää sähköposteja, sen avulla ylläpidetään kalenteria ja hoidetaan juoksevia asioita. Puhelimen ansiosta henkilö on jatkuvasti tavoitettavissa (Puro 2004, 51). Työs-

kentelyn helpottamisen lisäksi sillä on haitallinen vaikutus sosiaaliseen vuorovaikutukseen perustuvaan työntekoon ja tilanteisiin kuten esimerkiksi neuvotteluihin, kokouksiin ja palaveriin (Puro 2004, 53). Puhelin aiheuttaa keskeytyksiä ja tekee tilanteista levottomia, minkä vuoksi puhelinten pitäisi olla poissa tai äänettömällä neuvotteluiden, palaverien ja kokouksien aikana (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 198; Puro 2004, 52).

Palaverikutsut ovat yksi viestinnän muoto, joka antaa osallistujille mahdollisuuden valmistautua käsiteltävään aiheeseen ennakkoon ja vähentää palaverin alusta asian pohjustamiseen käytettävää aikaa (Puro 2004, 28). Palaverikutsun yhteydessä osallistujille voi lähettää lyhyen ennakkotiedon palaverin aiheesta, käsiteltävistä asioista ja palaverissa tarvittavat materiaalit (Puro 2004, 28). Palaverikutsu voi olla myös tiedoteluonteinen, jolloin siinä ilmaistaan lyhyesti, mitä on tapahtumassa, mikä on uutta tai mikä muuttuu (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 17).

Tämän toimintatutkimuksen aikainen viestintä pidetään säännöllisenä ja selkeänä. Toimintatutkija huolehtii palaverikutsujen lähettämisestä. Palaverikutsuissa alustetaan aihetta, kerrotaan, minkä vakanssin tai työnimikkeen kvalifikaatioiden määrittäminen on kyseessä ja kutsun liitteenä lähetetään ennalta sovitut materiaalit. Toimintatutkija varmistaa palaverissa tarvittavien materiaalien saatavuuden tulostamalla ne osallistujille. Palaverin jälkeen toimintatutkija lähettää osallistujille ja tutkintaryhmälle lyhyen koosteen, josta käy ilmi määritetyt kvalifikaatiot, mahdolliset esiin nousseet ongelmat ja saavutettiinko palaverille asetetut tulokset.

3.7 Palaverit

Neuvottelut, palaverit ja kokoukset ovat sovittuun aikaan sovituissa paikassa sovittuun asian hoitamiseksi järjestettäviä vuorovaikutteisia tilaisuuksia, joilla on etukäteen asetettu tavoite ja joissa tähdätään yhteisen näkemyksen saavuttamiseen (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 197-199). Kokoukset ovat näistä muodollisimpia ja pää-

tös saavutetaan yleensä äänestyksellä (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 197). Palaverit ja neuvottelut ovat kokousta vapaamuotoisempia ja niiden suurin ero on yleensä kestossa (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 197).

Palaveria valmistellessa mietitään, tavoitellaanko palaverilla ongelman ratkaisua vai päätöksentekoa, missä kokoonnutaan, kenen paikallaoloa asian käsittely vaatii, paljonko asian käsittelemiseksi on varattava tai saa kulua aikaa ja minkälaista valmistautumista osallistujilta odotetaan (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 198). Palaveriin osallistujalta edellytetään yleensä käsiteltävään asiaan tutustumista ja palaveriin valmistautumista, sovittuun aikaan paikalle tuloa, asian käsittelyyn osallistumista, kuuntelua ja kommentointia (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 198). Valmistautumisella on suuri merkitys palaverin onnistumiseen (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 198).

Palaveria ohjaavan on pidettävä huolta ajankäytöstä. Palaveri on aloitettava ajallaan ja ajankäyttöä on seurattava (Karlsson & Marttala 2001, 139). Jos aikataulu venyy, on siihen johtaneita syitä mietittävä ja pyrittävä korjaamaan (Karlsson & Marttala 2001, 139). Aikaa voi olla varattuna liian vähän, palaverissa ei ole pysytty aiheessa tai asioiden käsittelyn aikana on ilmennyt uusia tai ongelmallisia asioita.

Ongelmanratkaisuun tähtäävät palaverit ovat ideointiin ja yhteistyöhön perustuvia, eikä niiden lopputuloksesta saa olla oletuksia (Karlsson & Marttala 2001, 138). Palaveria ohjaavan on kerrottava, mitä palaverilla tavoitellaan, ohjattava osallistujia pysymään aiheessa ja ohjattava ideointia ja keskustelun kulkua kohti päämäärää (Karlsson & Marttala 2001, 139). Palaveria ohjaavan on hyvä tehdä palaverin kuluessa yhteenvetoja edistymisestä ja päättää palaveri loppuyhteenvetoon (Karlsson & Marttala 2001, 139).

Parhaimmillaan palaverit ovat ryhmän oppimistilanteita, joissa osallistujat saavat ja jakavat tietoa, ryhmän ajattelun ja vuorovaikutuksen kehittymisen myötä vanha tieto täydentyy yhdessä luodulla uudella tiedolla ja muodostetaan yhteisiä käytäntöjä. Jo-

kaisen palaveriin osallistuvan on voitava vaikuttaa palaverissa keskusteltavaan aiheeseen ja saatava mahdollisuus ilmaista mielipiteensä. Palavereissa esitettävät eriävät mielipiteet täydentävät näkemystä ja avartavat ajattelua. Aina ei päästä yhteisymmärrykseen, mutta tavoitteena on löytää kaikkia tyydyttävä ratkaisu, joista pidetään kiinni. Palavereihin voidaan hakea vaihtelua tai niiden onnistumiseen voidaan vaikuttaa esimerkiksi muuttamalla palaveripaikkaa, vaihtelemalla palaverin vetäjää tai vastuuttamalla (Viitala 2005, 278-279). Vastuuttaminen on henkilön sitouttamista yhteiseen asiaan vastuun antamisen kautta.

3.8 Tutkimusmenetelmä

Toimintatutkimuksen tekeminen on systemaattista tiedon tuottamista, keräämistä ja jakamista. Tiedon perusteella tuotetaan analyyseja ja suunnitellaan toimintaa, arvioidaan toiminnalla saavutettuja tuloksia ja suunnitellaan jatkotoimia (Coghlan & Brannick 2005, 93). Toimintatutkimus on aktivoivaa osallistuvaa havainnointia, jossa tutkittavaa kohdetta ymmärtämisen lisäksi pyritään myös muuttamaan (Vilka 2006, 46). Aktiivisen osallistuvan havainnoinnin tunnusmerkkejä ovat tilannekeskeisyys, aktiivinen vaikuttaminen ja muutokseen pyrkiminen (Vilka 2006, 46). Toimintatutkimus luokitellaan laadulliseksi tutkimukseksi. Se ei kuitenkaan ole varsinaisesti laadullinen tutkimusmenetelmä vaan ennemminkin tutkimusasetelma tai lähestymistapa, johon liittyen voidaan käyttää sekä laadullisia että määrällisiä tiedon hankintamenetelmiä (Heikkinen ym. 2006, 36-37; Vilka 2006, 46). Toimintatutkimukseen hyvin soveltuvia tiedon hankintamenetelmiä ovat osallistuva havainnointi, havainnointiin perustuva tutkimuspäiväkirja tai haastattelut (Heikkinen ym. 2006, 104). Toimintatutkija voi pitää tutkimuspäiväkirjaa, jonne kirjoitetaan toiminnasta tehtyjen havaintojen lisäksi myös tietoa tutkimuksen etenemisestä, vaikutelmia, palautetta, omaa toimintaa koskevia huomioita ja havaintoja, tiivistelmiä, yhteenvetoja ja epäselviä asioita (Heikkinen ym. 2006, 107). Usein myös muu toiminnan aikana tuotettu kirjallinen materiaali toimii toimintatutkimuksen tutkimusaineistona (Heikkinen ym. 2006, 104).

Havainnointi on tieteellisen tutkimuksen perusmetodi, jota käytetään tiedon hankintaan ensisijaisesti laadullisessa, mutta myös määrällisessä tutkimuksessa (Vilkkä 2006, 38). Se tarkoittaa tutkittavan kohteen tietoista tarkkailua ja havaintojen tuottamista tutkimuskohteen ymmärtämiseksi (Vilkkä 2006, 37). Tiedon hankinnassa voi käyttää useampia havainnointitapoja luotettavuuden lisäämiseksi (Vilkkä 2006, 40). Osallistuva havainnointi sopii hyvin toiminta- ja vuorovaikutustapojen tutkimiseen ja kehittämiseen (Vilkkä 2005, 96; 2006, 40). Se on myös hyvä tapa tiedon keräämiseen silloin, kun tutkimuskohteesta on etukäteen vain vähän tietoa tai tieto on hiltaijasta (Vilkkä 2005, 96). Toisaalta tutkijalla on oltava ennakkotietoa, jotta hän voi arvioida yksittäisen havainnon suhdetta tutkittavaan ilmiöön (Vilkkä 2006, 40). Ennakkotietojen saaminen ja osallistuvan havainnoinnin tekeminen edellyttävät tutkimuskohteen jäseneksi pääsyä ja sen toimintaan osallistumista (Vilkkä 2005, 98; 2006, 40). Ongelmaksi voi muodostua, että tutkittava muuttaa käytöstään tietäessään olevansa havainnoinnin kohteena, minkä vuoksi osallistuva havainnointi edellyttää luottamuksen rakentumista eikä se anna luotettavaa tulosta kertaluonteisesti toteutettuna (Vilkkä 2005, 98). Ongelmallista on myös havaintojen kirjaaminen tutkimustilanteessa, minkä vuoksi osallistuvassa havainnoinnissa muistiinpanojen tekemisen ja havaintojen kirjaamisen on oltava nopeaa ja helppoa tai tapahduttava jälkikäteen (Heikkinen ym. 2006, 106; Vilkkä 2006, 40). Jäsennelty havainnointi on ennalta suunniteltua ja systemaattista (Vilkkä 2006, 38). Jäsennelty havainnointi vaatii myös ennakkotietoja tutkittavasta kohteesta, koska havainnoitava tilanne on käytävä läpi ja havainnoitavat asiat, muistiinpanotekniikka ja tarkastuslistat on suunniteltava tarkasti etukäteen (Vilkkä 2006, 38).

Tutkimuksessa käytetään tiedonhankintamenetelminä osallistuvaa havainnointia ja tutkimuspäiväkirjaa. Lisäksi kvalifikaatioiden määrityspalaverien onnistumisen ja toimintatutkimuksella saavutettavan kehityksen mittaamiseen käytetään jäsenneltyä havainnointia. Tiedonhankinta tapahtuu osallistumisen ohessa, joten muistiinpanojen tekemisen ja havaintojen kirjaamisen on oltava nopeaa ja helppoa tai tapahduttava jälkikäteen. Käyttöön otetaan edellä mainittujen yhdistelmä, jossa kvalifikaatioiden määrityspalaverien onnistumista koskevat havainnot täytetään reaaliajassa havainnointilomakkeelle ja muut kvalifikaatioiden määrittämistä koskevat havainnot kirjoitetaan jälkikäteen tutkimuspäiväkirjaan.

3.8.1 Jäsennelty havainnointi ja havainnointilomake

Kvalifikaatioiden määrityspalaverien onnistumisen mittaamiseksi käytetään jäseneltyä havainnointia (TAULUKKO 1). Havainnointilomaketta suunniteltaessa kvalifikaatioiden määrityspalaveri käytiin huolellisesti ennakkoon läpi vaihe vaiheelta ja mietittiin, mitkä tekijät voisivat vaikuttaa palaverin onnistumiseen tai epäonnistumiseen tai mistä tekijöistä palaverin onnistuminen kävisi ilmi. Havainnoitavat tekijät jakautuvat palaverijärjestelyjä, palaveriin valmistautumista, palaverin kulkua ja palaverin tuloksia mittaaviksi. Havainnoitavat tekijät on muotoiltu niin, että palaverien onnistumista ja kehittymistä on helppo seurata. Lomakkeella mitataan onnistumista, joten havainnoitavat tekijät on muotoiltu onnistumista ilmaiseviksi. Mitä onnistuneempi palaveri on, sitä useampi merkintä havainnointilomakkeelle tulee.

TAULUKKO 1. Havainnointilomake

Päivämäärä							
Tila							
Aika							
Kesto							
Oliiko tila hyvä							
Toimivatko laitteet							
Oliiko ajankohta hyvä							
Oliiko materiaalit lähetetty palaverikutsun yhteydessä							
Oliiko materiaalit tulostettu							
Oliiko asia selvä ja ymmärretty jo etukäteen							
Olivatko osallistujat valmistautuneet							
Vältyttiinkö keskeytyksiltä (puhelin/ohikulkija)							
Käytettiinkö apumenetelmiä							
Vastuutettiinkö osallistujalle/osallistujille tehtävä							
Oliiko osallistujien määrä oikea (tarpeelliset paikalla)							
Pysyivätkö kaikki paikalla koko palaverin ajan							
Riittikö aika							
Saatiinko aiottu valmiiksi							

Havainnointilomakkeen alussa on palaverijärjestelyjä koskevat perustiedot, päivämäärä, tila, kellonaika ja palaveriin varattu aika. Kvalifikaatioiden määrityspalaverien onnistumista mittaavia tekijöitä ovat:

- Oliiko tila hyvä
- Toimivatko laitteet
- Oliiko ajankohta hyvä
- Oliiko materiaalit lähetetty palaverikutsun yhteydessä
- Oliiko materiaalit tulostettu

- Oliko asia selvä ja ymmärretty jo etukäteen
- Olivatko osallistujat valmistautuneet
- Välyttiinkö keskeytyksiltä (puhelin/ohikulkija)
- Käytettiinkö apumenetelmiä
- Vastuutettiin osallistujalle/osallistujille tehtävä
- Oliko osallistujien määrä oikea (tarpeelliset paikalla)
- Pysyivätkö kaikki paikalla koko ajan
- Riittikö aika
- Saatiinko aiottu valmiiksi
- Määritettiinkö myös merkitystasot (Lisätty lomakkeelle tutkimuksen aikana)

Palaverijärjestelyillä luodaan perusedellytykset palaverin onnistumiselle. Käytettävän tilan on oltava tarpeeksi suuri kutsutulle ja osallistujalle väkimäärälle. Tilan koko ei kuitenkaan ole ainut palaverin onnistumiseen vaikuttava tekijä, vaan tilassa voi olla huono valaistus, ilmanvaihto, tila voi olla rauhaton tai muuten huonosti palaveriin sopiva. Myös laitteiden toiminta on perusedellytys palaverin onnistumiselle. Laitteisiin liittyvät ongelmat vievät aikaa palaverin aiheen käsittelyltä tai voivat estää sen. Edellä mainittujen lisäksi myös palaverin ajankohta on tärkeä tekijä. Työpäivään, -viikkoon ja -kuukauteen kuuluu useita määrääjain toistuvia tehtäviä ja kiireisiä jaksoja. Jos palaveriaika on huonosti valittu, voi se olla esteenä palaveriin osallistumiselle, sekä aiheuttaa levottomuutta ja häiriöitä palaverin kulkuun.

Palaveriin valmistautuminen on jokaisen palaveriin osallistuvan keino vaikuttaa palaverin onnistumiseen. Ennakoon palaverikutsun yhteydessä lähetettävät materiaalit antavat osallistujille mahdollisuuden valmistautua ja palaveriin tulostettavat materiaalit helpottavat asioiden käsittelyä. Palaveriin valmistautuminen voi olla lähetettyihin materiaaleihin tutustumisen lisäksi myös ajatustasolla valmistautumista ja käsiteltävään aiheeseen liittyvän tiedon keräämistä ennakoon. Tässä tapauksessa havainnoitavaksi valittiin myös käsiteltävän aiheen ymmärtäminen, koska kvalifikaatio käsitteenä ja kvalifikaatioiden määrittäminen ovat osallistujille entuudestaan vieraita, mutta aiheen ymmärtämisellä on luonnollisesti vaikutus palaverin onnistumiseen.

Palaverin kulkua mittaavat tekijät kertovat, kuinka hyvin aiheen käsittely onnistui. Keskeytykset katkaisevat ja pitkittävät aiheen käsittelyä. Havainnointilomake mittaa kuitenkin palaverin onnistumista, joten siinä keskeytyksen syytä ei eritellä. Aiheen käsittelemiseksi on tärkeää, että osallistujien määrä on oikea. Paikalla on oltava henkilöt, joita asia koskee, mutta ei ylimääräisiä. Osallistujien on myös oltava paikalla koko asian käsittelyn ajan. Aiheen käsittelemiseksi voi käyttää apumenetelmiä, joilla käsittelyä voi helpottaa tai nopeuttaa. Vastuuttaminen ei varsinaisesti mittaa palaverin onnistumista, mutta sillä on vaikutus osallistujien sitoutumiseen ja sitä kautta aiheen käsittelyyn.

Viimeisenä ovat palaverin tuloksia suoraan mittaavat tekijät eli saavutettiin tavoiteltu edistyminen tai tulokset ja kuinka ajanhallinta onnistui. Tuloksiin ja ajanhallintaan liittyen havainnointilomakkeeseen lisättiin tutkimuksen aikana myös kvalifikaatioiden merkitystasojen määrittämistä mittaava tekijä.

3.8.2 Osallistuva havainnointi ja tutkimuspäiväkirja

Osallistuvalla havainnoinnilla täydennetään jäsenllyllä havainnoinnilla saatuja havaintoja ja löydetään havaintojen taustalla vaikuttavia syy-seuraus -suhteita. Osallistuvalla havainnoinnilla kerätään tietoa koko prosessin ajan, mukaan lukien suunnitteluryhmän kokoontumiset ja muu toimintatutkimukseen liittyvä virallinen ja epävirallinen toiminta.

Toimintatutkija kirjoittaa tutkimuspäiväkirjaan kvalifikaatioiden määrityksen edistymisestä, palavereissa päätetyistä asioista ja muutoksista, vastaan tulleista ongelmista, tehdyistä havainnoista, omia huomioita ja muita esille nousseita asioita. Päiväkirja mahdollistaa jäsenllyllä ja osallistuvalla havainnoinnilla tehtyjen havaintojen tarkemman avaamisen ja kiinnittämisen kokonaisuuteen sekä toimintatutkimuksen aikajärjestyksessä etenevän dokumentoinnin.

3.9 Reliabiliteetti ja validiteetti

Toimintatutkimuksen tavoitteena on sekä ratkaista ongelma että tuottaa tietoa (Coghlan & Brannick 2005, 14). Tiedon tuottaminen toimintatutkimuksessa on tiedon keräämistä, tutkimista, arviointia, toimien kyseenalaistamista ja käsityksen luomista toistuvien syklien aikana (Coghlan & Brannick 2005, 28). Toimintatutkimuksesta saatava hyöty ei ole pelkästään onnistunut ongelman ratkaisu, vaan tieto kuinka ongelma ratkaistiin ja mitä siitä voidaan oppia (Coghlan & Brannick 2005, 28). Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käytetään yleensä reliabiliteettia ja validiteettia. Validiteetti kertoo, kuinka hyvin valittu menetelmä sopii kohteen tutkimiseen (Heikkinen ym. 2006, 147). Reliabiliteetti taas kertoo, kuinka pysyviä tutkimuksen tulokset ovat (Heikkinen ym. 2006, 148). Reliabiliteetti ei kuitenkaan sovellu toimintatutkimuksen arviointiin, koska toimintatutkimus ei pyri yleistämään, eivätkä toimintatutkimuksen tulokset ole suoraan siirrettävissä tai uusittavissa (Heikkinen ym. 2006, 147-148). Toimintatutkimuksen aikana opittua voidaan kuitenkin hyödyntää muissa vastaavissa tilanteissa ja välttää samojen virheiden uusiminen, minkä vuoksi toimintatutkimus soveltuu hyvin toteutettavaksi uuden asian kokeilussa pienemmässä ryhmässä tai yksikössä ennen sen käyttöönottoa koko organisaatiossa (Kananen 2012, 43).

Tässä tutkimuksessa toimintatutkija harjoittaa jatkuvaa toimintatutkimuksen ja oman toimintansa arviointia sekä henkilökohtaisella tasolla että suunnitteluryhmässä. Toimintatutkimus soveltuu hyvin toteutettavaksi käyttöönoton yhteydessä, kun tarkoitus on oppia käyttöönoton alkuvaiheesta ja soveltaa opittua käyttöönoton myöhemmissä vaiheissa. Tiedonhankintamenetelmät on valittu sekä käyttöönottoon että toimintatutkimukseen soveltuviksi. Tutkimuksessa ei kuitenkaan tukeuduta vain yhteen tiedonhankintamenetelmään, vaan käytettäväksi on valittu toisiaan täydentäviä menetelmiä.

4 FREEPORT COBALT OY

Freeport Cobalt Oy on maailman johtava koboltin ja kobolttipohjaisten erikoiskemikaalien jalostaja ja tuottaja. Freeport Cobalt Oy:n tuotteet ovat kobolttihienopulvereita, epäorgaanisia kobolttiyhdisteitä ja kobolttioksideja, joita käytetään kemikaali-, pigmentti-, keramiikka- ja patteriteollisuudessa ja jauhemetallurgiassa. Freeport Cobalt Oy:n tavoitteena on laatujohtajuus tuotteiden vaativimmilla käyttöaloilla. Toimintaa pyritään laajentamaan korkeamman jalostusasteen tuotteisiin tutkimuksen ja kehityksen avulla. (Freeport Cobalt Oy 2015c; 2016g; 2016h.)

4.1 Freeport-McMoran Copper & Gold Inc

Freeport Cobalt Oy toimi aiemmin nimellä OMG Kokkola Chemicals Oy. Nimi vaihtui keväällä 2013 johtavan yhdysvaltalaisen luonnonvaroja hyödyntävän yhtiön Freeport-McMoran Copper & Gold Inc:n ostettua Kokkolassa toimivan koboltin tuotannon ja sen maailmanlaajuisen myynnin ja markkinoinnin.

Freeport-McMoran Copper & Gold Inc:n pääkonttori sijaitsee Phoenixissa Arizonassa. Sen tuotteisiin kuuluu kupari, kulta, molybdeeni, koboltti, öljy ja maakaasu. Freeport-McMoran Copper & Gold Inc on maailman suurin kuparin ja molybdeenin tuottaja ja merkittävä kullan, öljyn ja maakaasun tuottaja. Sen kaivokset sijaitsevat Indonesiassa, Kongossa, Pohjois- ja Etelä- Amerikassa ja öljy ja maakaasuvarannot Pohjois- Amerikassa. Freeport-McMoran Copper & Gold Inc:n kilpailuasema perustuu kokoon, laatuun ja tuotantoketjun hallintaan kaivokselta jalostukseen, myyntiin ja kierrätykseen, jolloin malmin hinnan tai saatavuuden vaihtelut eivät vaikuta kustannuksiin ja toimintaan. Freeport-McMoran Copper & Gold Inc on laajentanut toimintaansa yritysostojen kautta jo useamman vuoden ajan. (Freeport-McMoran Copper & Golf Inc 2016.)

4.2 Freeport Cobalt Oy:n toimintapolitiikka

Freeport Cobalt Oy on maailman johtava koboltin ja kobolttipohjaisten erikoiskemikaalien tuottaja. Se toimii luotettavana markkinakanavana Tenke Fungurume Mining S.A.R.L. kobolttiraaka-aineelle ja nostaa sen jalostusarvoa. Freeport Cobalt Oy jalostaa kobolttiraaka-aineista kestävän kehityksen periaatteita noudattaen tuotteita, joita käyttämällä asiakkaat saavat parhaan hyödyn koboltin ainutlaatuisista ominaisuuksista. Tavoitteena on laatujohtajuus tuotteiden vaativimmilla käyttöaloilla. Freeport Cobalt Oy pyrkii laajentamaan toimintaansa korkeamman jalostusasteen tuotteisiin tutkimuksen ja kehityksen avulla. (Freeport Cobalt Oy 2015c.)

4.2.1 Keskeiset periaatteet

Freeport Cobalt Oy korostaa hyvää kannattavuutta. Freeport Cobalt Oy varmistaa kilpailukyvyn kehittämällä tuotantoprosessiaan ja parantamalla sisäistä tehokkuuttaan siten, että toiminta on kannattavaa kaikissa markkinaolosuhteissa. Freeport Cobalt Oy hakee kasvua panostamalla pitkäaikaisiin asiakaskumppanuuksiin kasvavilla käyttöalueilla. (Freeport Cobalt Oy 2015c.)

Freeport Cobalt Oy toimii asiakaslähtöisesti, selvittäen tarkasti asiakkaiden tarpeet ja odotukset. Freeport Cobalt Oy valmistaa ja kehittää tuotteita, jotka auttavat asiakkaita saavuttamaan omat tavoitteensa ja vastaavat asiakkaan laatuodotuksia. Freeport Cobalt Oy tuntee valmistamiensa tuotteiden käytön koko toimitusketjussa ja opastaa asiakkaita tuotteiden turvallisessa käytössä. Freeport Cobalt Oy tarjoaa asiakkailleen kehittyneitä koboltin kierrätysratkaisuja. (Freeport Cobalt Oy 2015c.)

Freeport Cobalt Oy sitoutuu toimintaa koskeviin vaatimuksiin. Sen toimintaa ohjaa kansainvälisiin standardeihin perustuva toimintajärjestelmä. Freeport Cobalt Oy noudattaa soveltuvaa lainsäädäntöä, konsernin arvoja, ympäristö- sekä turvalli-

suus- ja terveystalitiikkaa, menettelytapa- ja eettisiä ohjeita, konsernin noudattamien International Council on Mining and Metalsin (ICMM) kestävän kehityksen periaatteita, ”Responsible Care” -ohjelman periaatteita sekä muita velvoitteita, joihin on sitoutunut. Freeport Cobalt Oy varmistaa aina, että hankittu raaka-aine on tuotettu eettisesti, laillisesti sekä kestävän kehityksen periaatteiden mukaisesti. Freeport Cobalt Oy edellyttää ja seuraa, että yhteistyökumppanit toimivat samojen periaatteiden mukaisesti. (Freeport Cobalt Oy 2015c.)

Freeport Cobalt Oy varmistaa turvallisen työ- ja elinympäristön, pyrkien tunnistamaan ja hallitsemaan ennalta ympäristö-, työterveys- ja turvallisuusriskit ja niiden vaikutukset. Freeport Cobalt Oy tukee ympäristön monimuotoisuutta edistäviä ohjelmia ja kestävästä kehitystä. Freeport Cobalt Oy edistää toiminta-alueensa sosiaalista ja taloudellista hyvinvointia. (Freeport Cobalt Oy 2015c.)

Freeport Cobalt Oy korostaa henkilökohtaista vastuuta. Jokainen Freeport Cobalt Oy:ssä työskentelevä vastaa tekemänsä työn turvallisuudesta ja laadusta. Kustannus tai aikataulupaineet eivät missään olosuhteissa aja turvallisuuden edelle. Jokainen on velvollinen aktiivisesti kehittämään ja ylläpitämään ammattitaitoaan, noudattamaan annettuja ohjeita ja ilmoittamaan havaitsemistaan ympäristö-, työturvallisuus- ja laaturiskeistä. (Freeport Cobalt Oy 2015c.)

Freeport Cobalt Oy parantaa jatkuvasti toimintaansa. Freeport Cobalt Oy vahvistaa menestystekijöitään ja hallitsee merkittäviä riskejä toimintasuunnitelmien kautta. Päämäärien ja tavoitteiden toteutumista seurataan säännöllisesti. Poikkeamat käsitellään avoimesti ja nopeasti. Freeport Cobalt Oy kouluttaa, opastaa ja kannustaa henkilöstöään sekä yhteistyökumppaneitaan toimimaan laadun, ympäristön, terveyden ja turvallisuuden kannalta vastuullisella tavalla. (Freeport Cobalt Oy 2015c.)

4.2.2 Freeport Cobalt Oy:n päämäärät

Freeport Cobalt Oy:n toiminnan päämäärät on laadittu talous-, asiakas-, henkilöstö-, prosessi-, ympäristö- ja turvallisuusnäkökulmat huomioiden.

Päämäärät ovat:

- Kannattavuuden ja maksuvalmiuden turvaaminen
- Sisäisen ja ulkoisen asiakastytyväisyyden lisääminen
- Uusien pitkäaikaisten asiakaskumppanuuksien luominen
- Uusien tuotteiden ja asiakasratkaisujen kehittäminen
- Haitallisten päästöjen vähentäminen
- Jätteiden määrän minimointi sekä jätteiden hyötykäytön edistäminen
- Raaka-aineiden, prosessikemikaalien ja veden käytön optimointi sekä energiatehokkuuden lisääminen
- Henkilöstön ammatillisen osaamisen sekä hyvinvoinnin ja työkyvyn ylläpitäminen ja kehittäminen
- Työympäristön turvallisuuden parantaminen
- Nolla tapaturmaa, nolla työperäistä sairautta ja ammattitautia
- Vahinkojen ja vaaratilanteiden minimoiminen sekä
- Vaativimpien käyttöalojen laatukulttuurin omaksuminen.

(Freeport Cobalt Oy 2015c.)

Päämääristä johdetaan ydin- ja tukiprosessien vuositavoitteet, joiden saavuttamiseksi laaditaan toimintasuunnitelma. Päämäärien ja toimintasuunnitelmien toteutumista seurataan säännöllisesti. (Freeport Cobalt Oy 2017.)

4.3 Koboltin jalostusprosessi

Freeport Cobalt Oy:n tuotantoprosessi on märkäkemiallinen. Kobolttia sisältävä raaka-aine liuotetaan ja koboltti erotetaan muista materiaaleista. Saatu kobolttiliuos puhdistetaan uuttamalla. Puhtaista kobolttiliuoksista valmistetaan lopputuotteita ki-teyttämällä, saostamalla, kalsinoimalla ja pelkistämällä. (Freeport Cobalt Oy 2016c.)

4.3.1 Ydinprosessit

Ydinprosessit ovat asiakkaille lisäarvoa tuottavia prosesseja (Freeport Cobalt Oy 2016e). Freeport Cobalt Oy:n ydinprosessit ovat tutkimus ja kehitys, raaka-aineiden hallinta, jalostus ja tuotevalmistus. (KUVIO 15.)

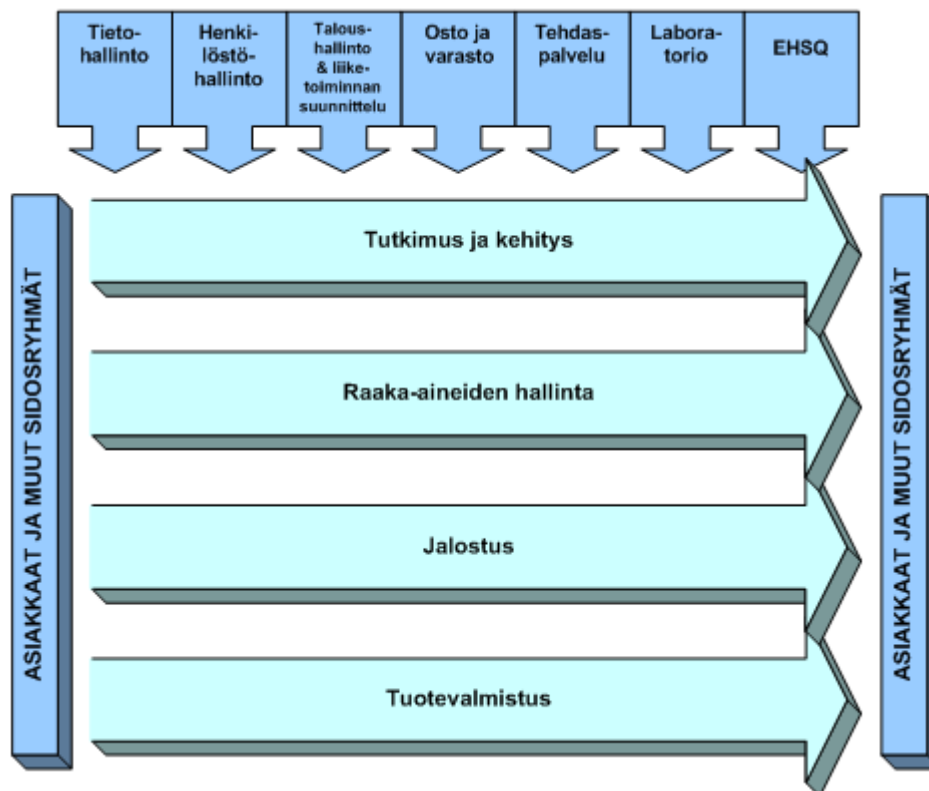


KUVIO 15. Freeport Cobalt Oy ydinprosessit (Freeport Cobalt Oy 2016e)

Ydinprosessit jakautuvat edelleen toimintoihin, joita ovat Raaka-aineliuotus, Liuos-puhdistus, Uutot, Kemikaalituotanto, Pulverituotanto, Patterituotanto, Toimituspal-velu ja Tuotehallinta (Freeport Cobalt Oy 2016g).

4.3.2 Tukiprosessit

Tukiprosesseilla ei ole ulkoisia asiakkaita, vaan ne tuottavat lisäarvoa sisäisesti ja mahdollistavat ydinprosessin (Freeport Cobalt Oy 2016e). (KUVIO 16.) Freeport Cobalt Oy:n tukiprosesseja ovat asiakaspalvelu, Henkilöstöhallinto (HR), Taloushallinto, Tietohallinto (IT), Tehdaspalvelu, Osto, Varasto, Laboratorio ja Ympäristö, työterveys, turvallisuus ja laatu (EHSQ) (Freeport Cobalt Oy 2016g).



KUVIO 16. Freeport Cobalt Oy:n tukiprosessit (Freeport Cobalt Oy 2016e)

Tutkimuksessa tukiprosesseiksi valittiin HR, IT ja EHSQ, koska niiden toiminta asettaa osaamisvaatimuksia koko henkilöstölle tai suurelle osalle henkilöstöstä. Näistä EHSQ jaettiin vielä kahteen osaan Ympäristö, työterveys ja turvallisuus (EHS) ja Laatu (Q), joten tukiprosessit tutkimuksessa ovat HR, IT, EHS ja Q.

4.4 Henkilöstö

Freeport Cobalt Oy työllistää yli 420 henkeä, joista määräaikaisia on alle 40. Työntekijätehtävissä on hieman yli 230 ja loput toimihenkilöinä. Miesten osuus koko henkilöstöstä on noin 80 prosenttia ja työntekijöistä noin 98 prosenttia. Henkilöstön keski-ikä on 42 vuotta. Vuosittain Freeport Cobalt Oy työllistää hieman yli sata kesätyöntekijää, joista suurimman osan työntekijätehtäviin. Vuonna 2015 kesätyöpaikoihin oli yli 800 hakijaa. (Freeport Cobalt Oy 2016f.)

4.4.1 Vakanssit

Kaikissa Freeport Cobalt Oy:n toiminnoissa työtehtävät on jaettu vakansseihin, joita on työntekijöille 31. Vakansseille on laadittu työnkuvaukset, joista käy ilmi työtehtävien laajuus ja monialaisuus, vastuu, työssä vaadittava kokemus ja se kuinka itsestä harkintaa työssä vaaditaan. Työnkuvauksessa on kuvattu olosuhteet, jossa työ suoritetaan ja työnsuorittamisen aiheuttama psyykinen ja fyysinen kuormitus. Lisäksi työnkuvauksesta käy ilmi, kuinka laajaa vuorovaikutusta tehtävän suorittaminen edellyttää joko Freeport Cobalt Oy:n sisällä tai ulkopuolella.

4.4.2 Työnimikkeet

Joissain toiminnoissa työtehtäviltään laajat vakanssit on jaettu edelleen työnimikkeisiin. Freeport Cobalt Oy:ssä on 41 työntekijöiden työnimikettä. Pulverituotannon vakanssit ja vakansseihin sisältyvät työnimikkeet on esitetty kuviossa 17.

Vakanssi	Työnimike
Prosessinhoitaja/pelkistys	Pulveri S1 pelkistäjä
	Pulveri S1 viimeistelijä
Prosessinhoitaja Pulveri	Pulveri HP-valmistaja 1
	Pulveri HP-valmistaja 2
	Pulveri HP-valmistaja 3
	Pulveri Oksidinvalmistaja 1
	Pulveri Oksidinvalmistaja 2
	Pulveri Vuoropakkaaja
Prosessinhoitaja/pakk./seuloja	Pulveri Seuloja/pakkaaja
Prosessinhoitaja/granulointi	Pulveri HP-granuloija
Pros./huoltomies/pakk./tuur.Pulveri	Pulveri Huoltomies/pakkaaja/tuuraaja

KUVIO 17. Pulverituotannon vakanssit ja työnimikkeet

Henkilön ei välttämättä odoteta hallitsevan koko vakanssin osaamisaluetta tai hän voi hallita useammalle eri vakanssille kuuluvia työtehtäviä, jolloin työnimikkeet antavat tarkemman kuvan henkilön työtehtävistä. Esimerkiksi Pulverituotannossa työtehtäviltään laaja Prosessinhoitaja Pulveri vakanssi on jaettu kuuteen työnimikkeeseen valmistettavan tuotteen ja työtehtävien perusteella. Henkilö voi hallita kaikkien kuuden, osan tai vain yhden vakanssiin sisältyvät työnimikkeen tehtävät.

4.5 Henkilöstöhallinto

Freeport Cobalt Oy:lle on tärkeää ihmisten ja ympäristön hyvinvointi. Tätä hyvinvointia pidetään yllä ja parannetaan lakisääteisten määräysten noudattamisen lisäksi myös omaehtoisella toiminnalla. Freeport Cobalt Oy:n henkilöstöstrategiset painopistealueet ovat henkilöstövoimavarojen hallinta, työkykyjohtaminen ja henkilöstön osaamisen johtaminen. (Freeport Cobalt Oy 2015a.)

Henkilöstöhallinnon osaprosessit ovat rekrytointi, perehdytys, työhyvinvointi, suorituksen johtaminen, osaamisen johtaminen, työsuhteasiat, palkkahallinto, konttoripalvelu, työterveyshuolto, YT-toiminta, tiedottaminen sekä oppilaitosyhteistyö. Henkilöstöhallinnon mittareita ovat poissaolojen ja ylitöiden määrä, koulutusprosentti, työtyytyväisyys sekä kehitys- ja työhyvinvointikeskustelut. (Freeport Cobalt Oy 2016a.)

4.5.1 Perehdyttäminen Freeport Cobalt Oy:ssä

Freeport Cobalt Oy:n uusille, pitkään työstä poissaolleille tai uuteen tehtävään siirtyville työntekijöille järjestetään perehdyttäminen. Perehdyttäminen suoritetaan toimintajärjestelmän ohjeen mukaisesti ja se sisältää Freeport Cobalt Oy:n yleisperehdytyksen, toimintokohtaisen perehdytyksen ja tehtäväkohtaisen perehdytyksen. Käytyään läpi perehdytyksen, henkilö on saanut tehtävänsä edellyttämät tiedot ja taidot ja on pätevä suorittamaan työtehtävänsä itsenäisesti. Perehdytysprosessi alkaa henkilökohtaisen perehdytysuunnitelman laadinnalla. Perehdytysuunnitelmaa laatiessa otetaan huomioon tehtävässä vaadittavat perus- ja erityiskoulutukset sekä henkilön aikaisempi kokemus. Perehdyttämisen toteutumista seurataan. Perehdytysuunnitelmaan kirjataan kunkin perehdytyksen päivämäärä. Kun perehdytysuunnitelma on toteutunut, täytetty suunnitelma palautetaan henkilöstöhallintoon. (Freeport Cobalt Oy 2015b.)

Yleisperehdytyksessä tutustutaan Freeport Cobalt Oy:n toimintaan ja yleisiin asioihin, joita ovat henkilöstöasiat, käytettävät tietojärjestelmät, tietoturva, laatu ja tuoteturvallisuus sekä yleinen turvallisuuskoulutus (Freeport Cobalt Oy 2015b). Yleisperehdytys on koko henkilöstöä koskeva ja se muodostuu tähän tutkimukseen valittujen tukiprosessien HR, IT, EHS ja Q perehdytysosioista.

Toimintokohtainen perehdytys käsittää toiminnon tehtävät, tavoitteet, menettelytavat ja työohjeet. Perehdytyksessä käydään läpi toiminnon merkittävät vaarat, ympäristö- ja turvallisuusnäkökohdat ja pelastussuunnitelma sekä tarvittavat henkilön suojaimeet ja niiden käytön. Muita toimintokohtaiseen perehdytykseen liittyviä asioita ovat toiminnon henkilöstö, sosiaali- ja työtilat, laitteet ja työpisteet. Tehtäväkohtaisessa perehdytyksessä eli työnopastuksessa opetellaan käytännössä työtehtävän suorittaminen, turvalliset työtavat ja työ- ja suojavälineiden oikea käyttö. (Freeport Cobalt Oy 2015b.)

4.5.2 Koulutus Freeport Cobalt Oy:ssä

Freeport Cobalt Oy kouluttaa henkilöstöään säännöllisesti, jotta henkilöstöllä on vaadittavat tiedot ja taidot työtehtävänsä turvalliseen ja tehokkaaseen suorittamiseen sekä kehittämiseen. Koulutustarve voi nousta esiin kehityskeskustelussa. Muita koulutustarpeen taustalla olevia asioita voivat olla muutokset teollisuudenalan vaatimuksissa tai lainsäädännössä, muutokset prosessissa, työvälineissä, laitteistoissa tai tehtävissä. Koulutussuunnittelussa otetaan huomioon Freeport Cobalt Oy:n päämäärät ja tavoitteet. Freeport Cobalt Oy:ssä on myös pätevyitymistä vaativia tehtäviä, kuten esimerkiksi käytönvalvojat. Nämä pätevyysvaatimukset huomioidaan rekrytoinnissa ja koulutuksessa. Käydyt koulutukset kirjataan koulutusrekisteriin. Koulutuksen hyödynnettävyyttä ja vaikutusta henkilön työhön arvioidaan kehityskeskusteluissa. (Freeport Cobalt Oy 2016b.)

4.5.3 Kehityskeskustelut Freeport Cobalt Oy:ssä

Vuosittain käytävät kehityskeskustelut ovat osa Freeport Cobalt Oy:n toimintajärjestelmää. Kehityskeskustelu on esimiehen ja alaisen välinen luottamuksellinen keskustelu, jonka tarkoituksena on kehittää yhteistyötä, auttaa osapuolia käyttämään kaikkia kykyjään ja antaa osapuolille palautetta. Kehityskeskustelussa käydään läpi kuluvan ja tulevan vuoden tavoitteet ja seurataan asetettujen tavoitteiden toteutumista. Kehityskeskustelussa käsitellään työn sisältöä, työ suoritusta, työhyvinvointiin vaikuttavia asioita ja mahdollisia ongelmia. (Freeport Cobalt Oy 2014.)

Työntekijöiden osalta kehityskeskustelussa käydään läpi ja päivitetään osaamiskortti, johon on määritelty tehtävän suorittamisen kannalta tarvittavat osaamiset. Toimihenkilöiden osalta kehityskeskustelussa päivitetään toimenkuva ja tarkistetaan, että osaaminen on työtehtävän vaatimalla tasolla. Yksilölliset osaamistarpeet kirjataan HR-järjestelmään ja niiden toteutumista seurataan esimiesten ja puolivuositain henkilöstöhallinnon toimesta. (Freeport Cobalt Oy 2014.)

Työntekijöiden kehityskeskustelun yhteydessä päivitetään osaamiskortti, jossa on määriteltynä työtehtävässä tarvittavat osaamistarpeet. Toimihenkilöiden kehityskeskustelun yhteydessä päivitetään toimenkuva ja tarkistetaan, että osaaminen on työtehtävän vaatimalla tasolla. Esimies tutustuu ennen kehityskeskustelua myös alaisensa koulutusrekisteritietoihin. Koulutusrekisterin, päivitetyn osaamiskortin ja toimenkuvan sekä keskustelussa esiin nousseiden asioiden perusteella suunnitellaan osaamisen kehittämistä ja koulutustarpeet. (Freeport Cobalt Oy 2014.)

Kehityskeskustelu ei etene kaavamaisesti vaan sen on säilyttävä joustavana ja mahdollistettava uusien asioiden esiinotto ja käsittely. Kehityskeskustelulomake on apuna kehityskeskusteluun valmistautumisessa ja ja sen avulla voi keskustelun aikana seurata, että kaikki asiat tulevat käsitellyiksi. (Freeport Cobalt Oy 2014.)

Henkilökohtaisten kehityskeskustelujen lisäksi Freeport Cobalt Oy:ssä on käytössä myös ryhmäkehityskeskustelu. Samoin kuin henkilökohtaisessa kehityskeskustelussa, ryhmäkehityskeskustelussa asetetaan ryhmän tavoitteet ja seurataan niiden toteutumista. Ryhmäkehityskeskustelussa käydään läpi toiminnon toimintasuunnitelma ja tulokortti. (Freeport Cobalt Oy 2014.)

“Vain Freeport Cobalt Oy:n käyttöön”

6 TULOSTEN KÄSITTELY

Tässä luvussa tutustutaan tarkemmin tutkimuksen tuloksiin. Luvussa käydään läpi toimintatutkimuksen eteneminen vaihe vaiheelta ja tutkimuksen aikana tehdyt havainnot, onnistumiset ja ongelmat sekä niiden perusteella tehdyt päätökset ja korjaavat toimenpiteet. Luvun lopussa on esitetty tutkimuksen aikana kehitetyt apumenetelmät, joita voidaan käyttää kvalifikaatioiden määrittämisen apuna.

6.1 Palavereista tehtyjen havaintojen tulkintaa

Tukiprosessien edellyttämien kvalifikaatioiden määrityspalaverit olivat suurimmaksi osaksi pääkonttorilla, jossa tilajärjestelyt olivat hyvät. Ainoastaan neuvotteluhuone 11 (NH11) ei ollut toimiva. Pulverituotannon toimintokohtaisia kvalifikaatioita määrittäessä Pulverituotannon neuvotteluhuone 7 (NH7) oli ahdas. Vaikka osallistujien määrä oli myöhemmissä kvalifikaatioiden määrityspalavereissa pienempi, NH7 ei ollut tilana toimiva. NH7:n läpi kulkee yleinen kulkureitti tuotantotiloihin, mikä teki palavereista rauhattomia ja aiheutti keskeytyksiä. NH7 on pimeä ja ikkunaton, mikä tuntui vaikuttavan osallistujien vireystilaan. Korjaavana toimena valittu neuvotteluhuone 6 (NH6) oli valoisampi, tilavampi ja rauhallisempi. Sen lisäksi, että NH6 oli tilana parempi, siellä järjestetyissä määrityspalavereissa osallistujat olivat erossa oman toimintonsa arjesta, mikä paransi keskittymistä käsiteltävään aiheeseen. Neuvotteluhuoneesta riippumatta laitteistot toimivat pääsääntöisesti hyvin kaikissa tiloissa.

Osallistujien valmistautuminen määrityspalaveriin ja käsiteltävän aiheen ymmärtäminen paranivat useamman palaverin myötä, kun määrittämisestä tuli rutiinia. Toimintatutkija lähetti sovitut materiaalit palaverikutsujen yhteydessä ja tulosti materiaalit suurimpaan osaan kvalifikaatioiden määrityspalavereista.

Tukiprosessien palavereissa ajankohdalla ei ollut suurta merkitystä, mutta Pulverituotannon palavereissa parhaaksi ajankohdaksi havaittiin puolen päivän tienoo. Pulverituotannon aamupalaverin ja ruokailun välinen aika on Pulverituotannossa päivän kiireisin jakso. Kiireestä johtuen aamupäivällä järjestetyissä palavereissa tuli keskeytyksiä ja palaverista poistumisia.

Lukuun ottamatta Pulverituotannon aloituspalaveria, toimintokohtaisten kvalifikaatioiden määrityspalaveria ja lopuksi järjestettyä Pulverituotannon yhteistä palaveria osallistujia oli oikea määrä. Paikalla olivat tarvittavat henkilöt, mutta ei ylimääräisiä. Pulverituotannon osallistujat poistuivat muutamaa otteeseen kvalifikaatioiden määrityspalavereista. Syynä olivat saapuvat puhelut, ohikulkijat tai tuotannon aiheuttama kiire. Havaintojen perusteella voisi vetää johtopäätöksen, että palaverit, joissa osallistujien määrä oli oikea, olivat myös häiriöttömämpiä. Kuitenkin suurimpana syynä oli rauhallisempi neuvotteluhuone ja se, että osallistujat olivat poissa oman toiminnon ärsykkeistä. Tukiprosessien edellyttämien kvalifikaatioiden määrityspalavereissa vältyttiin kaikilta keskeytyksiltä joko onnistuneiden tilajärjestelyiden tai hyvien palaverikäytäntöjen vuoksi.

Vain muutamassa palaverissa vastuutettiin osallistujia. Vastuu oli joko valmistautumista seuraavaan palaveriin tai palaverissa määritettyjen kvalifikaatioiden merkitystasojen määrittäminen palaverin jälkeen. Vastuuttamalla saavutettiin kuitenkin hyviä tuloksia.

Ajan riittävyys ei riippunut suoraan palaveriin varatusta ajasta, vaan siihen vaikutti myös, kuinka pitkälle määritysprosessi oli edennyt eli oliko asia ymmärretty ja oliko kvalifikaatioiden määrittämisestä tullut rutiinia. Uudenkaan työnimikekokonaisuuden aloittaminen ei vaikuttanut ajan riittävyyteen määritysprosessin loppuvaiheessa. Puoli tuntia riitti juuri aloituspalaveriin, mutta keskustelua olisi syntynyt pidemmäksikin aikaa. Toimintokohtaisiin aloituspalavereihin voisi varata hieman enemmän ai-

kaa. Työnimikkeen kvalifikaatioiden määrittäminen onnistui 1,5 tunnissa. Jos tavoitteena on myös kvalifikaatioiden merkitystasojen määrittäminen, palaveriin on hyvä varata hieman enemmän aikaa.

Suunniteltu toteutui suurimmassa osassa palavereja. Suunnitellun toteutumiseen vaikutti osaltaan, että kvalifikaatioiden merkitystasoja ei Pulverituotannossa edes pyritty määrittämään kvalifikaatioiden määrittämisen yhteydessä. Apumenetelmiä käytettiin suurimmassa osassa palavereja. Apumenetelmät eivät välttämättä nopeuttaneet määrittämistä, mutta helpottivat sitä. Siihen, saavutettiin tavoiteltava, ei näytä vaikuttavan yksiselitteisesti etukäteen lähetetyt tai tulostetut materiaalit tai se, käytettiin apumenetelmiä. Suurin merkitys näyttäisi olevan sillä, kuinka pitkälle määrittämisprosessi on edennyt.

Havainnointilomakkeen onnistumista ilmaisevien merkintöjen puuttuminen tarkoitti, että palaverissa oli ilmennyt ongelma. Ongelman syy oli useassa tapauksessa helpposti tunnistettavissa osallistuvalla havainnoinnilla. Joissain tapauksissa syy löytyi vertaamalla palavereista, osallistuvan havainnoinnin perusteella kirjoitettuja tutkimuspäiväkirjan merkintöjä. Ongelman aiheuttaja pyrittiin poistamaan jatkossa. Esimerkiksi osallistujien huonoon keskittymiseen syynä olivat huono palaveriajankohta ja -paikka. Yli kahden tunnin palavereita ei järjestetty, mutta kaksi tuntiakin oli liian pitkä iltapäivällä järjestettävän palaverin kestoksi. Korjaavana toimenpiteenä palaverit pyrittiin järjestämään aamupäivällä ja neuvotteluhuoneeksi valittiin mahdollisuuksien mukaan suurempi ja viihtyisämpi tila. Palaverin järjestäminen muualla kuin toiminnon omassa neuvotteluhuoneessa vähensi keskeytyksiä. Myös liian suuri osallistujamäärä laski keskittymistä. Kun määrittämiseen ei osallistunut ylimääräisiä, olivat kaikki osallisena määrittämisessä ja pysyivät aktiivisina.

Jäsennellyn havainnoinnin tuloksista oli helppo seurata palaverien onnistumisen kehittymistä ja tehtyjen korjaustoimien vaikutusta toteutuksen onnistumiseen. Jäsennellyn havainnoinnin tuloksista ei kuitenkaan voinut suoraan tehdä johtopäätöksiä. Johtopäätöksiä voitiin tehdä vasta, kun jäsennellyn havainnoinnin tuloksia selitettiin ja täydennettiin osallistuvalla havainnoinnilla.

6.2 Kvalifikaatioiden määrittäminen ja määrittäjäjärjestys

Kvalifikaatioiden määrittäminen tarkoittaa organisaation tavoitteisiin pääsemiseksi ja strategian toteutumiseksi tärkeän osaamisen tunnistamista. Vakanssi- ja työnimikekohtaisten kvalifikaatioiden määrittäminen tarkoittaa siis tehtävän suorittamiseksi tärkeän osaamisen tunnistamista.

Pulverituotannon työntekijöiden vakanssi- ja työnimikekohtaisten kvalifikaatioiden määrittäjäjärjestystä suunniteltaessa huomioitiin Freeport Cobalt Oy:n organisaatiota rakenne, käyttöön otettavan osaamisenhallintajärjestelmän tuomat rajoitukset ja mahdollisuudet. Lähtökohtana määrittäjäjärjestystä suunniteltaessa oli sujuvuus ja tulosten hyödynnettävyys. Edellisen vaiheen tuloksia oli voitava hyödyntää seuraavassa vaiheessa, mutta saman vaiheen eri osioiden edistyminen ei saanut olla riippuvaisia toisistaan. Suunnittelussa päädyttiin vaiheittaiseen kvalifikaatioiden määrittämiseen, jossa edetään tukiprosessien edellyttämien kvalifikaatioiden määrittämisestä toimintokohtaisten kvalifikaatioiden ja lopulta vakanssi- tai työnimikekohtaisten kvalifikaatioiden määrittämiseen. Rinnakkaisten tukiprosessien, toimintojen, vakanssien tai työnimikkeiden kvalifikaatioiden määrittäminen voi edetä toisistaan riippumatta samanaikaisesti, mutta peräkkäisen määrittäjäjärjestyksen etuna on mahdollisuus hyödyntää jo aiemmin määritettyjä kvalifikaatioita. Aiemmin määritettyjä kvalifikaatioita hyödyntämällä vältetään päällekkäisyyksiltä ja lähes samaa tarkoittavilta kvalifikaatioilta. Peräkkäinen määrittäjäjärjestys myös mahdollistaa rinnakkaista paremmin toiminnan kehittämisen.

Ensimmäisessä vaiheessa määritettiin tukiprosessien edellyttämät kvalifikaatiot. Määrittäminen eteni tukiprosesseissa toisistaan riippumatta. Tukiprosessien edellyttämien kvalifikaatioiden oli kuitenkin muodostettava yhtenäinen kokonaisuus, jonka saavuttamiseksi ja tukemiseksi järjestettiin myös tukiprosessien yhteisiä palaverieja. Tukiprosessien edellyttämien kvalifikaatioiden valmistuttua siirryttiin toiseen vaiheeseen eli Pulverituotannon toimintokohtaisten kvalifikaatioiden määrittämiseen.

Vakanssi- ja työnimikekohtaisten kvalifikaatioiden määrittämisen järjestyksellä oli suuri merkitys. Pulverituotannon työnimikkeet järjestettiin neljään kokonaisuuteen. Kolme kokonaisuudesta määritettiin valmistettavan tuotteen ja toiminnosta kvalifikaatioiden määrittämiseen osallistuvien vastuuhenkilön mukaan ja neljäs ryhmä muodostui pakkaukseen liittyvistä työnimikkeistä. Kokonaisuus sisällä määrittämiseen vaikutti työnimikkeen tehtävien laajuus ja kvalifikaatioiden hyödynnettävyys seuraavien työnimikkeiden kvalifikaatioita määrittäessä. Pulverituotannossa kvalifikaatioiden määrittäminen aloitettiin HP-valmistaja 1 -työnimikkeestä, joka sisältää kaikki hienopulverin valmistuksen vaiheet liuksesta valmiiksi tuotteeksi. Määrittäminen eteni edellisen työnimikkeen kvalifikaatioita hyödyntäen seuraavaksi HP-valmistaja 2 ja lopuksi HP-valmistaja 3 -työnimikkeille. HP-valmistaja 1 -työnimikkeen kvalifikaatioita voitiin hyödyntää HP-valmistaja 2 ja 3 -työnimikkeiden lisäksi myös Oksidinvalmistaja 1 ja 2 ja S1-pelkistäjän työnimikkeiden kvalifikaatioita määrittäessä. Pulverituotannon työnimikekohtaiset kvalifikaatiot määritettiin kokonaisuusina ja peräkkäin eli seuraavaan työnimikkeeseen siirryttiin vasta edellisen valmistuttua. Syynä peräkkäiseen määrittämiseen oli aiemmin määritettyjen kvalifikaatioiden hyödynnettävyys ja osittain kokonaisuuden pitäminen selkeänä.

Suunnitellusta määrittämisen järjestyksestä pyrittiin pitämään kiinni. Jos määrittämiseen varattu aika ei riittänyt, jatkettiin kyseisestä työnimikkeestä seuraavalla kerralla. Mahdollisena pidettiin myös ylimääräisen palaverin järjestämistä. Kvalifikaatioiden määrittämisen valmistuttua nopeasti siirryttiin saman kokonaisuuden seuraavan työnimikkeen kvalifikaatioiden määrittämiseen.

Kvalifikaatioita määrittäessä päätettiin, ettei aiemmassa vaiheessa määritettyjä kvalifikaatioita muuteta enää määrittämisen seuraavissa vaiheissa. Pulverituotannossa määritettyjä toimintokohtaisia kvalifikaatioita verrattiin jatkuvasti tukiprosessien edellyttämiin kvalifikaatioihin päällekkäisyyksien välttämiseksi. Päällekkäisyyksissä toimintokohtainen kvalifikaatio jätettiin joko kokonaan pois tai luotiin tukiprosessien edellyttämää kvalifikaatiota tarkentava kvalifikaatio.

Myös työnimikekohtaisia kvalifikaatioita verrattiin jatkuvasti jo aiemmin määritettyjen työnimikkeiden kvalifikaatioihin, toimintokohtaisiin kvalifikaatioihin ja tukiprosessien edellyttämiin kvalifikaatioihin. Jatkuvan aiempiin tuloksiin vertailun ansiosta aiemmin määritetyt täydentyivät ja niihin tehtiin muutosehdotuksia. Muutosehdotus merkittiin kvalifikaatiolle ja sitä käsiteltiin myöhemmin tarpeellisten henkilöiden läsnä ollessa. Muutos voitiin tehdä myös heti, jos määrittämiseen nimetty vastuuhenkilö oli sama. Kaikki muutokset ja täydennykset käsiteltiin kaikkien Pulverituotannosta määrittämiseen osallistuneiden kesken Pulverituotannon yhteisessä palaverissa.

6.3. Kvalifikaatioiden määrityspalaverit

Tutkimussuunnitelma oli laadittu hyvin ja toteutuksessa edettiin suurelta osin sen mukaisesti. Sekä tukiprosessien edellyttämien että Pulverituotannon toiminto- ja työnimikekohtaisten kvalifikaatioiden määrittäminen valmistui suunnitellussa ajassa.

6.3.1 Tukiprosessien palaverit

Tukiprosessien edellyttämien kvalifikaatioiden määrittämiseksi järjestettiin tukiprosessien päälliköille yhteinen aloituspalaveri, kvalifikaatioiden määrityspalaverit tukiprosesseittain ja tukiprosessien yhteisiä palavereja. Tukiprosessien aloituspalaverissa kerrottiin käyttöönotettavasta osaamisenhallintajärjestelmästä, käyttöönoton yhteydessä toteutettavasta toimintatutkimuksesta ja käytiin läpi tutkimussuunnitelma. Päälliköt nimesivät tukiprosesseista kvalifikaatioiden määrittämiseen osallistuvat henkilöt. Aloituspalaverissa sovittiin parhaasta palaveriajankohdasta ja palaverikutsun yhteydessä lähetettävistä materiaaleista. Aloituspalaverissa sovittiin myös, että päälliköt informoivat kvalifikaatioiden määrittämiseen nimettyjä henkilöitä aloituspalaverissa sovituista asioista. Päälliköt vastuutettiin valmistautumaan kvalifikaatioiden määrityspalaveriin kirjaamalla valmiiksi viidestä kymmeneen kyseisen tukiprosessin näkökulmasta tärkeintä asiaa, mitä kaikkien Freeport Cobalt Oy:n työntekijöiden tulisi osata.

Tukiprosessien edellyttämien kvalifikaatioiden määrityspalavereissa oli suurta eroavaisuutta osallistuvien henkilöiden määrän ja henkilöiden valmistautumisen suhteen. Joistain tukiprosesseista kvalifikaatioiden määrittämiseen osallistui vain jo aloituspalaveriin osallistuneen päällikön lisäksi yksi henkilö, kun taas joissain osallistujia oli useampia. Mitä suurempi osallistujien määrä oli, sitä heikommat ennakkotiedot heillä oli käsiteltävästä aiheesta. Tässä vaiheessa kävi selväksi, että päälliköiden jakama ja palaverikutsussa kerrottu informaatio eivät riitä, vaan Pulverituoannossa olisi järjestettävä yhteinen aloituspalaveri kaikille, joiden oli suunniteltu osallistuvan kvalifikaatioiden määrittämiseen.

Vastuuttamisella saavutettiin hyviä tuloksia tukiprosessien edellyttämien kvalifikaatioiden määrityspalavereissa. Joissain palavereissa kvalifikaatiot olivat lähes valmiina. Pääsääntöisesti kvalifikaatioiden määrittäminen eteni sujuvasti ja myös kvalifikaatioiden merkitystasot saatiin määritettyä. Jos merkitystaso jäi määrittämättä, vastuutettiin ne määritettäväksi palaverin jälkeen ja lähetettäväksi toimintatutkijalle. Määritetyissä kvalifikaatioissa oli jonkin verran päällekkäisyyksiä tai lähes samaa tarkoittavia kvalifikaatioita. Lisäksi kvalifikaatioiden määrä nousi suureksi. Edellä mainittujen vuoksi päädyttiin järjestämään tukiprosessien yhteinen palaveri, jossa kvalifikaatioiden määrää rajattiin yhdistämällä kvalifikaatioita ja poistamalla päällekkäisyyksiä. Samassa yhteydessä tarkistettiin, että kvalifikaatioiden merkitystasot ovat linjassa keskenään. Tukiprosessien edellyttämien kvalifikaatioiden määrittämisen yhteydessä havaittiin myös tarve määrittää Freeport Cobalt Oy:n pakolliset ja yleisesti tarjottavat koulutukset sekä vain esimiehiltä ja toimihenkilöiltä edellytettävät kvalifikaatiot. Nämä määritettiin valmiiksi odottamaan, että käyttöön otossa on edetty myöhempisiin vaiheisiin, joissa niitä tarvitaan.

6.3.2 Pulverituotannon palaverit

Pulverituotannon toiminto- ja työnimikekohtaisten kvalifikaatioiden määrittämiseksi järjestettiin Pulverituotannon aloituspalaveri, toimintokohtaisten kvalifikaatioiden määrittäminen palaveri, työnimikekohtaisten kvalifikaatioiden määrittäminen palaverit ja Pulverituotannon yhteinen palaveri. Pulverituotannon aloituspalaverissa kerrottiin käyttöönotettavasta osaamisenhallintajärjestelmästä, käyttöönoton yhteydessä toteutettavasta toimintatutkimuksesta ja käytiin läpi tutkimussuunnitelma ja tukiprosessien edellyttämät kvalifikaatiot. Aloituspalaverissa varmistettiin kvalifikaatioiden määrittämiseen osallistuvat henkilöt, sovittiin parhaasta palaveriajankohdasta ja palaverikutsun yhteydessä lähetettävistä materiaaleista.

Pulverituotannon toimintokohtaisten kvalifikaatioiden määrittäminen palaverissa ei juuri ollut onnistumista ilmaisevia tekijöitä. Palaveriin osallistuvien henkilöiden määrä oli liian suuri, sillä palaveriin osallistui kaikkien Pulverituotannon toiminto- ja työnimikekohtaisten kvalifikaatioiden määrittämiseen osallistuvien henkilöiden lisäksi myös muita henkilöitä. Muut henkilöt olivat mukana saadakseen tietoa osaamisenhallintajärjestelmän käyttöönotosta tai toimintatutkimuksen kulkua seuratakseen. Palaveriin osallistujat eivät olleet vielä ymmärtäneet kvalifikaatiota käsitteenä, osaamisprofiilin muodostumista eikä tukiprosessien edellyttämiä kvalifikaatioita osana osaamisprofiilia. Keskittyminen käsiteltävään aiheeseen oli heikkoa ja palaverissa oli paljon keskeytyksiä puheluiden ja ohikulkijoiden vuoksi. Osallistujien keskittymiseen ja häiriöihin vaikutti suurimmaksi osaksi huono tila. Palaveria varten varatun tilan läpi on kulku tuotantotiloihin, tilassa ei ole ikkunoita ja tila oli liian pieni osallistujamäärään nähden. Tila toimisi paremmin pienemmällä osallistujamäärällä, mutta olisi silti rauhaton. Jatkossa päätettiin varata mahdollisuuksien mukaan parempi tila. Vastoin käymisestä huolimatta palaverissa määritettiin runsaasti Pulverituotannon toimintokohtaisia kvalifikaatioita. Tiedossa oli jo tässä vaiheessa, että toimintokohtaiset kvalifikaatiot tulisivat täydentämään työnimikekohtaisten kvalifikaatioiden määrittämisen ohessa, joten täydennykset päätettiin käydä läpi Pulverituotannon yhteisessä palaverissa.

Ensimmäisessä Pulverituotannon työnimikekohtaisten kvalifikaatioiden määrityspalaverissa törmättiin kvalifikaatioiden tarkkuutta koskevaan ongelmaan. Määritetyt kvalifikaatiot olivat ennemminkin luettelo työnimikkeen yksikköprosesseista kuin työnimikkeellä vaadittavaa osaamista. Oli ilmeistä, että kvalifikaatio käsitteenä oli edelleen ymmärtämättä. Työnimikkeen kvalifikaatioiden määritys keskeytettiin ja palaverin jäljellä oleva aika käytettiin kvalifikaatioiden kriteereistä ja tarkkuudesta keskusteluun. Päätettiin, että toimintatutkija keskustelee kvalifikaatioiden tarkkuudesta suunnitteluryhmän kanssa ja valmistele sen pohjalta ehdotuksen kvalifikaatioiden tarkkuudesta seuraavaan työnimikekohtaisten kvalifikaatioiden määrityspalaveriin. Seuraavassa kvalifikaatioiden määrityspalaverissa aiemmin epäselvät asiat oli ymmärretty ja kvalifikaatioiden määritys onnistui hyvin. Kvalifikaatioiden määritys saatiin alkuun toimintatutkijan ehdottaman kvalifikaatioiden tarkkuuden pohjalta, mutta tarkkuus muotoutui seuraavissa palavereissa ja aiheeseen palattiin lähes jokaisessa kvalifikaatioiden määrityspalaverissa. Työnimikekohtaisten kvalifikaatioiden määrityspalaverien edetessä aiemmin määritettyihin toiminto- ja työnimikekohtaisiin kvalifikaatioihin tuli täydennyksiä ja muutosehdotuksia, jotka päätettiin käydä läpi Pulverituotannon yhteisessä palaverissa.

Työnimikekohtaisten kvalifikaatioiden merkitystasojen määrittäminen vastuutettiin kvalifikaatioiden määrittämiseen osallistuvalle tuotannon vastuuhenkilölle. Pulverituotannon yhteisessä palaverissa määritettiin toimintokohtaisten kvalifikaatioiden merkitystasot, tarkistettiin kaikki määritetyt kvalifikaatiot ja kvalifikaatioiden merkitystasot sekä käytiin läpi lisäykset ja muutosehdotukset.

6.3.3 Määrityspalaverit jatkossa muissa toiminnoissa

Kvalifikaatioiden määrittäminen muissa toiminnoissa voidaan toteuttaa yhdistämällä tukiprosesseissa ja Pulverituotannossa hyväksi havaitut palaverijärjestelyt eli järjestettäisiin toimintojen päälliköiden yhteinen aloituspalaveri, toimintokohtaiset aloitus-

palaverit, toimintokohtaisten kvalifikaatioiden määrittäminen, toiminnosta riippuen vakanssi- tai työnimikekohtaisten kvalifikaatioiden määrittäminen ja toiminnon yhteisiä palavereja.

Määrittämisprosessin aloittaa toimintojen päälliköiden yhteinen aloituspalaveri, jossa kerrotaan lyhyesti käyttöönotettavasta osaamisenhallintajärjestelmästä, kvalifikaatioiden määrittämisestä ja aikataulusta. Palaverissa nimetään kvalifikaatioiden määrittämiseen osallistuvat henkilöt ja sovitaan toimintokohtaisen aloituspalaverin ajankohta. Aikaa tähän on hyvä varata puoli tuntia.

Toimintokohtaiseen aloituspalaveriin osallistuvat kaikki toiminnossa kvalifikaatioiden määrittämiseen osallistuvat henkilöt. Toimintokohtaisessa aloituspalaverissa kerrotaan lyhyesti käyttöönotettavasta osaamisenhallintajärjestelmästä, kvalifikaatioiden määrittämisestä ja aikataulusta. Lisäksi esitellään tukiprosessien edellyttämät kvalifikaatiot ja esimerkki valmiista osaamisprofiilista. Toimintokohtaisessa aloituspalaverissa käydään läpi toiminnon vakanssit ja työnimikkeet, sovitaan määrittämisjärjestys ja kunkin vakanssin tai työnimikkeen määrittämiseen osallistuvat vastuuhenkilöt. Muita sovittavia asioita ovat paras palaveriajankohta ja palaverikutsun ohessa lähetettävät materiaalit. Toimintokohtaisessa aloituspalaverissa syntyy paljon keskustelua ja sovittavia asioita on paljon, joten aikaa on hyvä varata vähintään tunti.

Toiminto-, vakanssi- ja työnimikekohtaisiin määrittämispalaveriin on varattava aikaa puolestaosta tunnista kahteen tuntiin. Kahdessa tunnissa ehtii määrittää työtehtäviltään laajankin vakanssin tai työnimikkeen kvalifikaatiot ja kvalifikaatioiden merkitystasot. Toiminto-, vakanssi- ja työnimikekohtaisten kvalifikaatioiden määrittämisen valmistuttua järjestetään toiminnon yhteinen palaveri, jossa tarkistetaan määritetyt kvalifikaatiot, merkitystasot, käydään läpi lisäykset ja muutosehdotukset, tarvittaessa yhdistetään, muutetaan ja karsitaan kvalifikaatioita.

6.4 Kvalifikaatioiden luonti ja lisääminen osaamisenhallintajärjestelmään

Osaamisenhallintajärjestelmässä olevasta kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmästä löytyi hyvin valmiita kvalifikaatioita tukiprosessien edellyttämiä kvalifikaatioita määrittäessä, mutta Pulverituotannon toiminto- ja työnimikekohtaisia kvalifikaatioita määrittäessä suurin osa kvalifikaatioista luotiin ja lisättiin luokitusjärjestelmään. Kvalifikaation luonti tapahtui esittämällä haluttu osaaminen lausemuodossa, jonka jälkeen se muokattiin kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmässä käytettävään kieliasuun. Valmis kvalifikaatio ilmaisi jonkin asian osaamista, ymmärtämistä tai hallintaa.

Kuviossa 18. on esitetty vasemmalla määrittäyksessä käytetyn perehdytyslomakkeen rivit liittyen spraykuivaimen huolto- ja ongelmatilanteisiin ja oikealla niitä vastaavat luodut kvalifikaatiot. Luodut kvalifikaatiot antavat yksiselitteisemmän ja täydellisemmän kuvan vaadittavasta osaamisesta.

Perehdytyslomakkeen rivit	Luodut kvalifikaatiot
SPR3 -Huolto- ja ongelmatilanteet -Hajotin -Öljyt -Suodattimet	Prosessilaitteen huoltotilaan saattamisen ja käyttöönoton osaaminen Prosessilaitteiston kunnan havainnointiin ja huoltoonohjaukseen liittyvä osaaminen Spraykuivaimen hajoittajan vaihdon, puhdistuksen ja tarkistuksen osaaminen Spraykuivaimen säännöllisten huoltotoimenpiteiden, öljynvaihdon ja syötteen suodattimen vaihdon osaaminen

KUVIO 18. Esimerkki kvalifikaatioiden luonnista

Kvalifikaatiokäsitteen selventämiseksi koottiin Hanhisen (2016) osaamisenhallintajärjestelmän käyttöönottokoulutuksen ja aiheesta löytyvän kirjallisuuden perusteella kvalifikaatioiden kriteerit.

- Kvalifikaatioiden on annettava kattava kuva vakanssilla tai työnimikkeellä tarvittavasta osaamisesta.
- Jokaisen kvalifikaation on oltava ymmärrettävä myös asiayhteydestä irrallaan.
- Osaamista on pystyttävä arvioimaan määritettyjen kvalifikaatioiden perusteella.
- Osaamisprofiileille tulevien kvalifikaatioiden määrän on pystyttävä arvioinnin kannalta järkevä.

Verratessa kvalifikaatioita kriteereihin myös tavoiteltava tarkkuus hahmottui paremmin. Jos kvalifikaatiot eivät muodostaneet kattavaa kuvaa työnimikkeellä tarvittavasta osaamisesta, ne eivät olleet tarpeeksi tarkkoja. Jos taas kvalifikaatio oli liian tarkka, sen perusteella olisi mahdotonta arvioida henkilöiden osaamista. Kriteerit helpottivat kvalifikaatioiden määrittämistä, mutta keskustelu tavoiteltavasta kvalifikaatioiden tarkkuudesta jatkui silti koko kvalifikaatioiden määrittämisen ajan. Olisiko tarkoitus löytää vain strategisesti kaikkein tärkeimmät kvalifikaatiot vai olisiko tarkoitus muodostaa perehdytyslomakkeeseen rinnastettava prosessia aukottomasti kuvaava osaamisprofiili? Keskustelun aiheutti epätietoisuus siitä, käytetäänkö kvalifikaatioita ja osaamisprofiileja jatkossa muuhunkin kuin osaamisenhallintaan.

Ongelmallisimmaksi nousi kvalifikaatioiden määrä työnimikkeellä. Hanhinen (2016) antoi ohjeavoksi noin 40 kpl. Kuitenkin neljäkymmenen kvalifikaation raja saavutettiin jo tukiprosessien edellyttämiä kvalifikaatioita määrittäessä ja lopulliset Pulverituotannon työntekijöiden työnimikkeille tulleet kvalifikaatiomäärät olivat väliltä 70-92. Kvalifikaatioiden määrän perusteella voi päätellä, että käytetty kvalifikaatioiden tarkkuus on hieman liian tarkka, mutta suunnitteluryhmässä päädyttiin joustamaan kvalifikaatioiden määrästä ja pitämään kiinni siitä, että työnimikkeellä tarvittava osaaminen tulee kattavasti määritettyä. Tällöin kvalifikaation merkitystasoa käytetään strategisesti tärkeimpien kvalifikaatioiden tunnistamiseksi.

Hitaus kvalifikaatioiden määrittämisessä liittyi usein työnimikekokonaisuuksien ensimmäisiin määrittämissalavereihin. Hitauden syynä oli valmiiden kvalifikaatioiden puuttuminen. Jos sopivia kvalifikaatioita ei löytynyt kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmästä valmiina, ne oli luotava. Ongelma korjaantui, kun kvalifikaation luonnista tuli rutiinia ja aiemmin luotujen ja luokitusjärjestelmään lisättyjen kvalifikaatioiden määrä kasvoi.

Luodut kvalifikaatiot lähetettiin sähköpostilla osaamisenhallintajärjestelmän ylläpitäjälle tarkistettavaksi ja lisättäväksi kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmään. Kvalifikaatiot, jotka sisälsivät Freeport Cobalt Oy:n asiakkaiden, laitteiden, tuotteiden tai kriittisten prosessivaiheiden nimiä tai muuten salaista materiaalia, merkittiin salaisiksi,

jolloin ne ovat kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmässä vain Freeport Cobalt Oy:n nähtävissä ja käytettävissä. Muut yleistä prosessi- ja kemianosaamista sisältävät kvalifikaatiot täydentävät luokitusjärjestelmää ja ovat kaikkien käytettävissä.

6.5 Kvalifikaatioiden merkitystasot

Tukiprosessien edellyttämien kvalifikaatioiden merkitystasot määritettiin kvalifikaatioiden määrittämisen yhteydessä ja tarkistettiin tukiprosessien yhteisessä palaverissa. Merkitystasojen määrittämisessä käytettiin osaamisenhallintajärjestelmän asteikkoa 1-5. Merkitystasoa 1 ei kuitenkaan ole tarkoitettu käytettäväksi kvalifikaatioiden merkitystasojen määrittäessä, mistä syystä tukiprosessien edellyttämien kvalifikaatioiden merkitystasojen määrittäminen jouduttiin uusimaan. Pulverituotannon toiminto- ja työnimikekohtaisten kvalifikaatioiden merkitystasojen määrittäessä käytössä oli oikea asteikko.

Kvalifikaatioiden merkitystasojen määrittäessä noudatettiin järjestelmäntarjoajan ohjeita, eli mietittiin, kuinka merkittävä kvalifikaatio on Freeport Cobalt Oy:n strategian toteutumisen kannalta. Samalla mietittiin myös, mikä kunkin kvalifikaation merkitys olisi mahdollisesti vuoden tai viiden vuoden kuluttua.

Tukiprosessien edellyttämien kvalifikaatioiden merkitystasot ovat jokaisella Freeport Cobalt Oy:n työnimikkeellä samat. Pulverituotannon toimintokohtaisten kvalifikaatioiden merkitystasot ovat jokaisella Pulverituotannon työnimikkeellä samat. Pulverituotannon työnimikekohtaisten kvalifikaatioiden merkitystasot määritettiin työnimikekohtaisesti. Jossain vaiheessa esiintyi painetta myös Pulverituotannon toimintokohtaisten kvalifikaatioiden merkitystasojen määrittämiseksi työnimikekohtaisesti. Nähtiin, että Pulverituotannossa yleisesti käytössä olevan hyödykkeen tai tietojärjestelmän merkitys olisi työnimikkeestä riippuen eri, mutta tässä tapauksessa kvalifikaatio siirrettiin työnimikekohtaiseksi, jolloin sen merkitystaso voitiin määrittää työnimikekohtaisesti. Valinta osoittautui myöhemmässä vaiheessa oikeaksi, vakanssien osaamisprofiilien luonnin kannalta.

Kvalifikaatioiden merkitystasojen määrittämisessä ongelmalliseksi ja epäselväksi koettiin kvalifikaation merkitystason ja kompetenssin tavoitetason välinen suhde. Kvalifikaation merkitystaso koettiin kompetenssin tavoitetasoksi, koska osaamiskartoituksen jälkeen tehtävässä kuiluanalyysissä kompetenssin tasoa verrataan kvalifikaation merkitystasoon, vaikka kompetenssin tavoitetasokin olisi määritetty. Aiheesta keskusteltiin palavereissa merkitystasoja määrittäessä, sähköpostitse ja puhelimitse järjestelmäntarjoajan kanssa ja suunnitteluryhmässä lähes koko toimintatutkimuksen ajan. Asian toivotaan selkeytyvän käyttöönoton edetessä ja viimeistään osaamiskartoituksen ja kuiluanalyysin teon myötä.

6.6 Materiaalit ja viestintä

Osaamisenhallintajärjestelmän käyttöönoton alkuvaiheessa toimintatutkija loi Pulverituotannon osaamiskortin rivejä vastaavat kvalifikaatiot. Näin syntyi täydennetty osaamiskortti ja ensimmäiset järjestelmään lisätyt Freeport Cobalt Oy:n kvalifikaatiot.

Tukiprosessien edellyttämiä kvalifikaatioita määrittäessä käytettiin materiaaleina kunkin tukiprosessin päällikön valitsemista kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmän alaluokista löytyviä kvalifikaatioita, noin 100 kpl/tukiprosessi. Kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmän pää- ja alaluokat on esitetty liitteessä 12. Toimintatutkija lähetti valittujen alaluokkien kvalifikaatiot palaverikutsujen ohessa. Toimintatutkija myös tulosti valittujen alaluokkien kvalifikaatiot osallistujille palaveriin.

Pulverituotannon toiminto- ja työnimikekohtaisten kvalifikaatioiden määrittämisessä käytettiin materiaaleina Pulverituotannon täydennettyä osaamiskorttia, työnimikkeiden perehdytyslomakkeita ja vakanssien työnkuvauksia. Määrittämisessä käytettiin myös aiemmin määritettyjä kvalifikaatioita. Materiaalit lähetettiin palaverikutsujen liitteenä ja jaettiin tulosteina palavereissa. Muissa toiminnoissa kvalifikaatioiden määrittämisessä käytetään toiminnon osaamiskorttia,

työnimikkeiden perehdytyslomakkeita, vakanssien työnkuvauksia ja aiemmin määritettyjä kvalifikaatioita. Täydennetyt osaamiskortin luominen ei ole jatkossa välttämätöntä, koska kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmästä löytyy hyvin Freeport Cobalt Oy:n valmiita kvalifikaatiota, joita käyttää apuna.

Palavereissa määritetyt kvalifikaatiot ja kvalifikaatioiden merkitystasot lähetettiin sähköpostilla puhtaaksikirjoitettuina kaikille kvalifikaatioiden määrittämiseen osallistuneille ja suunnitteluryhmän jäsenille. Koosteessa kvalifikaatiot olivat prosessin mukaisessa järjestyksessä ja selkeyden vuoksi käytettiin väliotsikkoja. Valmiilla järjestelmään luodulla osaamisprofiililla väliotsikkoja ei ole.

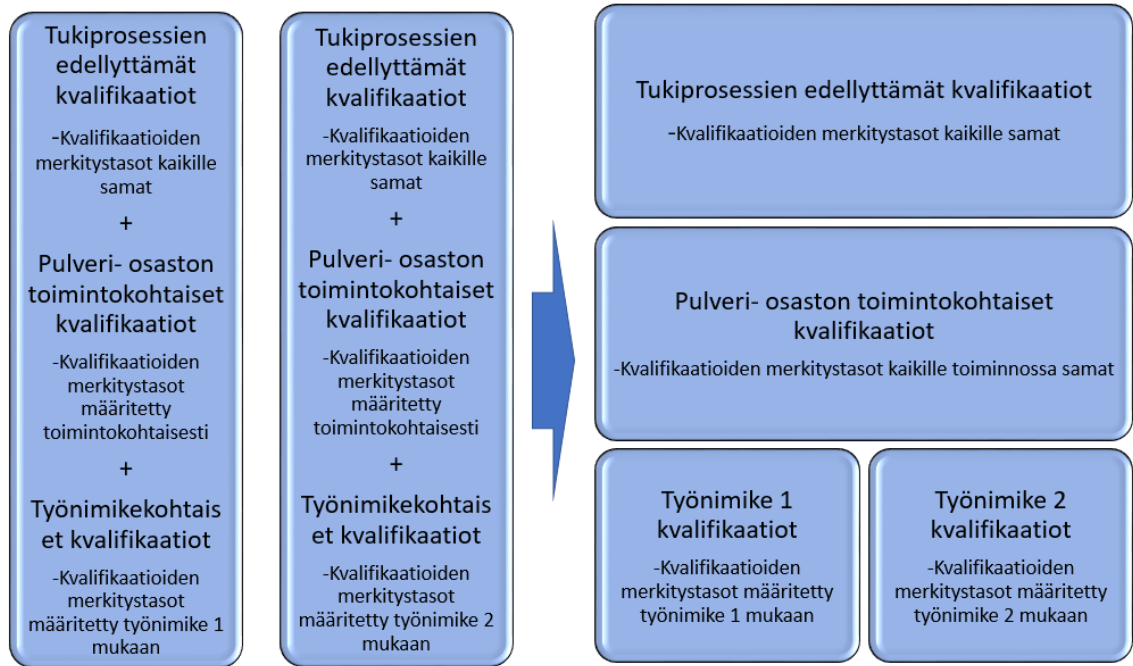
Järjestelmän tarjoajan kanssa oltiin yhteydessä kysymysten ja järjestelmään lisättävien kvalifikaatioiden osalta sähköpostitse ja puhelimitse. Lisättävät kvalifikaatiot lähetettiin järjestelmän tarjoajalle Excel-tilukkona sähköpostitse. Excel-tilukossa kvalifikaatiot olivat aakkosjärjestyksessä ja merkittynä tuleeko kvalifikaation olla salainen, sekä mahdollisesti ehdotus, minne kvalifikaatio luokitusjärjestelmässä sijoituisi. Excel-tilukosta jätettiin pois väliotsikot sekaannusten välttämiseksi.

6.7 Osaamisprofiilin luonti ja kvalifikaatioiden lisääminen osaamisprofiiliin

Freeport Cobalt Oy:n osaamisprofiilit muodostuvat kolmesta osasta. Kolmiosaiseen rakenteen myötä myös kvalifikaatioiden määrittäminen tapahtui kolmessa vaiheessa. Vaiheittaisen osaamisprofiilin luonnin etuna oli, ettei jokaista edellisessä vaiheessa määritettyä kvalifikaatiota kirjattu osaamisprofiilille erikseen, vaan edellisen vaiheen tuloksena syntyneitä osaamisprofiilipohjaa kopioitiin ja se täydentyi aina seuraavassa vaiheessa määritetyillä kvalifikaatioilla. Pulverituotannon työntekijöiden työnimikekohtaiset osaamisprofiilit muodostuvat siis tukiprosessien edellyttämistä kvalifikaatioista, Pulverituotannon toimintokohtaisista kvalifikaatioista ja vakanssi- ja työnimikekohtaisista kvalifikaatioista.

Tukiprosessien edellyttämät kvalifikaatiot ovat kaikille Freeport Cobalt Oy:ssä työskenteleville yhteisiä ja toimivat pohjana osaamisprofiilille. Tukiprosessien edellyttämät kvalifikaatiot ovat yleiseen työelämäosaamiseen ja henkilön valmiuksiin, laatuun, turvallisuuteen, ympäristöön ja Freeport Cobalt Oy:ssä käytettäviin tietojärjestelmiin ja ohjelmiin liittyviä osaamistarpeita. Osaamista, jota koko henkilöstöltä odotetaan. Pulverituotannon toimintokohtaiset kvalifikaatiot ovat osaamista, jota kaikilta Pulverituotannossa työskenteleviltä odotetaan. Toimintokohtaiset kvalifikaatiot ovat toiminnossa käytettäviin kemikaaleihin, apuprosesseihin ja toimintatapoihin liittyviä osaamistarpeita. Vakanssi- ja työnimikekohtaiset kvalifikaatiot ovat yhteisiä kaikille kyseisellä vakanssilla tai työtehtävässä työskenteleville. Ne antavat kattavan kuvan vakanssin tai työnimikkeen tehtävien suorittamiseksi tarvittavasta osaamisesta.

Käytännössä Freeport Cobalt Oy:n osaamisprofiilin pohja luotiin kirjaamalla ensin tukiprosessien edellyttämät kvalifikaatiot osaamisenhallintajärjestelmään luodulle pohjalle. Seuraavassa vaiheessa osaamisprofiilipohja kopioitiin ja siihen lisättiin Pulverituotannon toimintokohtaiset kvalifikaatiot, jolloin muodostui Pulverituotannon osaamisprofiilipohja. Pulverituotannon työnimikekohtaisten kvalifikaatioiden määrittämisen jälkeen Pulverituotannon osaamisprofiilipohja kopioitiin kullekin työnimikkeelle ja niihin lisättiin työnimikekohtaiset kvalifikaatiot. Näin saatiin kolmivaiheisen määrittämisprosessin tuloksena työnimikekohtaiset osaamisprofiilit. Pulverituotannon vakanssikohtaiset osaamisprofiilit muodostuvat kullekin vakanssille kuuluvien työnimikkeiden osaamisprofiilien yhdistelmänä. (KUVIO 19.)



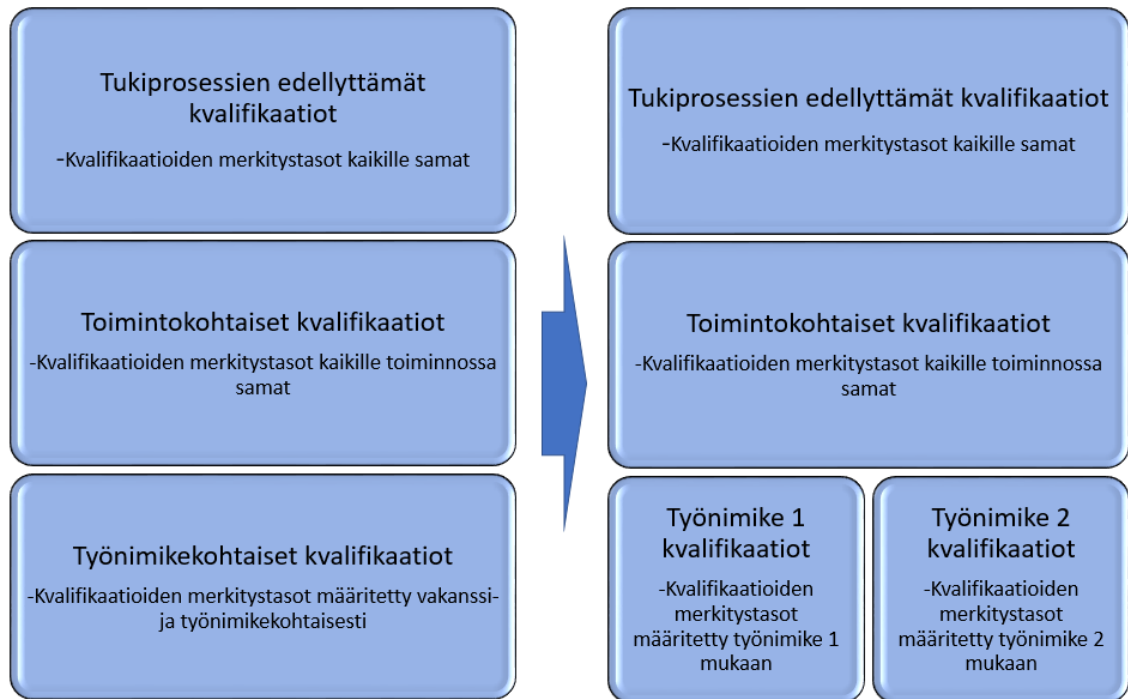
KUVIO 19. Vakanssin osaamisprofiilin muodostaminen

Osaamisprofiilien luonnissa ongelmallista oli kvalifikaatioiden merkitystasojen kirjaaminen. Osaamisprofiilipohjaa kopioidessa kopioitavat tiedot voi valita. Kun valittiin kopioitavaksi vain kvalifikaatiot, jouduttiin kvalifikaatioiden merkitystasot kirjaamaan yksitellen kullekin kvalifikaatiolle. Kun taas kopioitavaksi valittiin kvalifikaatiot ja merkitystasot, jouduttiin kvalifikaatioiden merkitystasot muuttamaan yksitellen kullekin työnimikekohtaiselle kvalifikaatiolle.

Osaamisprofiililla olevien kvalifikaatioiden olisi hyvä olla osaamiskartoitusta varten loogisessa järjestyksessä. Osaamisprofiililla olevia kvalifikaatioita voidaan järjestää haluttuun järjestykseen, mutta järjestäminen osoittautui työläemmäksi kuin kvalifikaatioiden kirjaaminen osaamisprofiilille uudelleen yksitellen halutussa järjestyksessä, jolloin kvalifikaatioiden oletusjärjestykseksi voitiin valita kirjausjärjestys.

Vakanssikohtaisia osaamisprofiileja muodostaessa ongelmaksi tulivat työnimikkeiden osaamisprofiilien saman nimiset kvalifikaatiot, jotka kuitenkin tarkoittivat työnimikkeellä asiayhteydessään eri asioita. Nämä kvalifikaatiot nimettiin uudelleen, jotta niistä kävisi ilmi mille työnimikkeelle tai mihin asiayhteyteen kyseinen kvalifikaatio kuuluu.

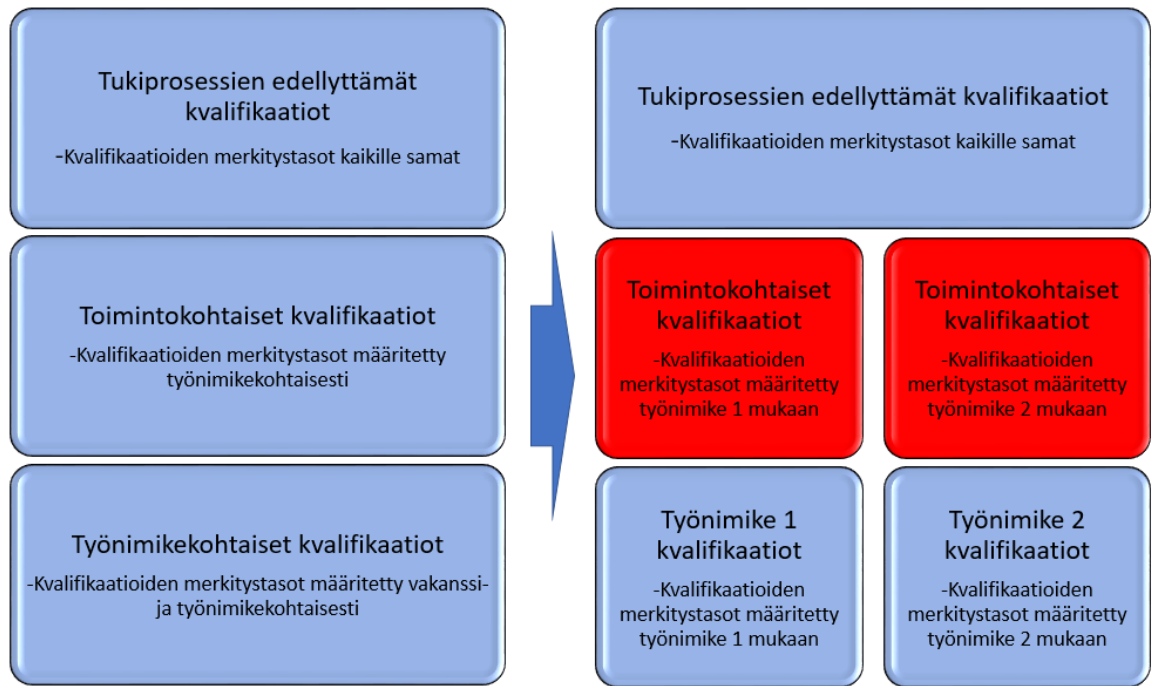
Myös tietojen päivittäminen jatkossa aiheuttaa ylimääräistä työtä. Jos tukiprosessien edellyttämiin tai toimintokohtaisiin kvalifikaatioihin tehdään muutoksia, pitää ne kirjata jokaiselle vaiheittain muodostetulle osaamisprofiilille erikseen. Yhtenä ratkaisuna voisi olla osaamisprofiilien muodostaminen moduuleista. (KUVIO 20.)



KUVIO 20. Vakanssin osaamisprofiilin muodostaminen moduuleista

Päivittämällä tieto moduulille, se päivittyisi kaikille osaamisprofiileille, joille moduuli on yhdistetty. Osaamisprofiilien muodostaminen moduuleista onnistuisi pienillä muutoksilla, koska tukiprosessien edellyttämät ja Pulverituotannon toimintokohtaiset kvalifikaatiot on kirjattu jo valmiiksi myös erillisiksi osaamisprofiilipohjiksi. Valmiilta työnimikekohtaisilta osaamisprofiileilta olisi vain poistettava tukiprosessien edellyttämät ja Pulverituotannon toimintokohtaiset kvalifikaatiot.

Vakanssien osaamisprofiileja muodostaessa aiemmin tehty päätös Pulverituotannon toimintokohtaisten kvalifikaatioiden merkitystasojen määrittämisestä toimintokohtaisesti varmistui oikeaksi. Kuviossa 21. on esitetty vakanssikohtaisen osaamisprofiilin luonnissa syntyvä ristiriita, kun toimintokohtaisten kvalifikaatioiden merkitystasot on määritetty työnimikekohtaisesti.



KUVIO 21. Merkitystasojen määrittämisessä vältetty ongelma

Jos toimintokohtaisten kvalifikaatioiden merkitystasot olisi määritetty työnimikekohtaisesti, olisi samalla kvalifikaatiolla voinut olla työnimikkeittäin eri merkitystaso. Vakanssikohtaista osaamisprofiilia muodostaessa olisi syntynyt ristiriita. Vastaava ristiriita syntyy edelleen vakanssikohtaista osaamisprofiilia muodostaessa, jos sama kvalifikaatio on saanut työnimikkeillä asiayhteydessään eri merkitystason.

6.8 Käytetyt apumenetelmät

Kvalifikaatioiden määrittäminen voi olla vaikea saada alkuun, määrittäminen voi pysähtyä tai työtehtäviltään laajaa työnimikettä tai vakanssia käsitellessä kokonaisuuden hallinta voi olla vaikeaa. Kvalifikaatioiden määrä voi olla liian suuri tai määrittäessä työnimikkeelle voi tulla useita melkein samaa tarkoittavia kvalifikaatioita. Kvalifikaatioiden tarkkuus ja kieliasu voivat muuttua määrittämisprosessin ja useiden palaverien myötä. Toimintatutkimuksessa kohdattiin kaikki nämä ongelmat.

Ongelmien ratkaisemiseksi kehitettiin apumenetelmiä. Apumenetelmä voi perustua avoimen keskustelun ja yhteistyön tukemiseen tuloksen saamiseksi. Apumenetelmä voi olla myös keino vastuuttaa osallistujia.

6.8.1 Poissulkumenetelmä

Poissulkumenetelmää käytettiin apuna kvalifikaatioiden määrittämisen aloituksessa tai jos määrittäminen ei jostain syystä edennyt. Palaveria varten kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmästä valittiin kyseiseen aihepiiriin liittyviä kvalifikaatioita pois lukien kyseiseen osaamisprofiiliin jo määrittämisen aiempien vaiheiden kautta sisältyvät kvalifikaatiot. Kvalifikaatioiden rajaaminen aloitettiin poistamalla valittujen kvalifikaatioiden listasta työntekijälle sopimattomat kvalifikaatiot. Poistaminen toistettiin muutama kertaan. Jäljelle jääneistä kvalifikaatioista osa voitiin käyttää sellaisenaan ja osa vaati muokkaamista tai yhdistelyä. Poissulkumenetelmällä löydettyjen kvalifikaatioiden lisäksi vielä puuttuville osaamistarpeille luotiin kvalifikaatiot. Poissulkumenetelmällä saatiin määritettävien kvalifikaatioiden kieliasu ja tarkkuus pysymään samana ja määrittäminen alkuun.

6.8.2 Tukisanalista

Tukisanalista soveltui avuksi osaamistarpeiltaan laajan työntekijöiden kvalifikaatioiden määrittämiseen. Palaveria varten valmisteltiin mahdollisimman laaja tukisanalista työtehtävissä käytettävistä laitteista, kemikaaleista, työtehtävistä ja niin edelleen. Tukisanat olivat laajuudeltaan mitä vain yksittäisestä mittalaitteesta yksikköprosessiin tai laajempaan prosessivaiheeseen. Tukisanalistan tarkoitus oli avartaa ajattelua, muttei antaa valmiita vastauksia. Tukisanalista toimii runkona, jonka perusteella kvalifikaatiot määritettiin. Tukisanalistan avulla voitiin myös varmistaa, että oleellinen tieto ei jäänyt pois tai unohtunut laajaa kokonaisuutta käsitellessä. Tukisanalistan teon voi vastuuttaa määrittämiseen osallistuvalla vastuuhenkilöllä.

6.8.3 Ohjaavat kysymykset

Kvalifikaatioiden määrittämisessä, tarkentamisessa ja rajaamisessa käytettiin apuna ohjaavia kysymyksiä. Ohjaavat kysymykset olivat esimerkiksi: Mitä tarkoitat tuolla...? Mitä eroa on...? Tarkoittaako eri asiaa...? Voidaanko arvioida...? Ohjaavia kysymyksiä esittämällä voitiin varmistaa, että kvalifikaatiot ymmärrettiin samalla tavalla. Samaa tarkoittavat kvalifikaatiot löydettiin ja niitä voitiin vertailla ja rajata. Ohjaavat kysymykset ohjasivat osallistujia keskusteluun, jolloin osallistujat saivat esittää ja perustella mielipiteensä ja kvalifikaatioiden rajaaminen tehtiin yhteistyössä. Ohjaavia kysymyksiä voi käyttää myös vastustuksen vähentämiseksi, koska mahdollisuus osallistua ja saada mielipiteensä sanotuksi ja huomioituksi sitouttaa.

6.9 Saavutettavat hyödyt ja käyttö jatkossa

Kvalifikaatioiden määrittäminen jatkuu muissa toiminnoissa toimintatutkimuksen tuloksia ja Pulverituotannon toiminto- ja työnimikekohtaisia kvalifikaatioita hyödyntäen. Kvalifikaatioiden määrittäminen on, paitsi aiemmin määritettyjä kvalifikaatioita hyödyntävä, myös aiemmin määritettyjä kvalifikaatioita täydentävä prosessi. Toimintatutkimuksessa päätettiin, että määrittämisprosessin myöhemmissä vaiheissa ei muuteta aiemmissa vaiheissa määritettyjä kvalifikaatioita. Yhtenäisen tarkkuuden saavuttamiseksi, kaikkien toimintojen kvalifikaatioiden määrittämisen valmistuttua, olisi tarpeellista vertailla kaikkien toimintojen toiminto- ja työnimikekohtaisia kvalifikaatioita ja kvalifikaatioiden merkitystasoja.

Osaamisenhallintajärjestelmän käyttöönoton seuraava vaihe, osaamiskartoituksen teko, on tarkoitus pilotoida Patterituotannossa, mutta se ei kuulu tähän toimintatutkimukseen. Osaamiskartoituksessa nyt määritetyt kvalifikaatiot testataan käytännössä. Osaamiskartoituksen pilotointi tarjoaisi mahdollisuuden tämän tutkimuksen tuloksia hyödyntävälle ja täydentävälle jatkotutkimukselle.

Kvalifikaatioiden määrittämisessä pidettiin jatkuvasti mielessä niiden suunniteltu käyttö osaamisenhallintajärjestelmässä, mutta myös mahdolliset muut sovellukset. Osaamiskartoituksen tuloksena saadaan kuiluanalyysi, jolla löydetään mahdolliset osaamisvajeet, joita osaamisen johtamisen toimenpiteillä korjataan. Hyvin määritetyt kvalifikaatiot mahdollistavat jatkossa Freeport Cobalt Oy:n osaamisen johtamisen toimenpiteiden tarkan kohdistamisen ja sisällön suunnittelun.

Osaamiskartoitus toteutetaan vuosittain kehityskeskustelujen yhteydessä, joten osaamisenhallintajärjestelmä tulee korvaamaan käytössä olleen osaamiskortin. Sillä ei kuitenkaan ole vaikutusta vakanssien työnkuvauksiin eikä henkilökohtaiseen palkanosaan vaikuttavaan arviointiin, joten käyttöönotettavalla osaamisenhallintajärjestelmällä, määritetyillä kvalifikaatioilla, merkitystasoilla tai osaamiskartoituksella ei ole vaikutusta palkan muodostumiseen Freeport Cobalt Oy:ssä.

Yksi koko toimintatutkimuksen ajan esiin noussut kysymys oli, voidaanko osaamisprofiileja käyttää perehdytyksessä. Vaikka sekä osaamisprofiilit että perehdytys muodostuvat Freeport Cobalt Oy:n kaikille yhteisestä, toimintokohtaisesta ja tehtäväkohtaisesta osasta, ei perehdytystä voi toteuttaa suoraan osaamisprofiilin pohjalta. Osaamisprofiilit eivät sisällä esimerkiksi kulunvalvontaa, palkkaukseen, alueella tai toiminnoissa liikkumiseen tai yleisiin toimintaperiaatteisiin liittyviä kvalifikaatioita. Osaamisprofiileja ei voi käyttää yleisperehdytyksessä eikä toimintokohtaisessa perehdytyksessä. Mutta kvalifikaatioiden määrän ja tarkkuuden suhteen tehdyn linjauksen ansiosta sen käyttö tehtäväkohtaisessa perehdytyksessä on mahdollista, jolloin vakanssi- ja työnimikekohtaiset osaamisprofiilit voisivat korvata tehtäväkohtaiset perehdytyslomakkeet.

Osaamisenhallintajärjestelmä selkeyttää jatkossa toiminnoissa tehtävää työkiertoa ja sijaisuuksien järjestämistä, koska henkilön työtehtävien kautta hankkima osaaminen käy ilmi osaamisenhallintajärjestelmästä ja osaamisen pysymistä halutulla tasolla voidaan seurata. Tavoitteena oli myös henkilöiden liikuteltavuuden parantaminen toimintojen lisäksi koko Freeport Cobalt Oy:ssä. Liikuteltavuus edellyttää hen-

kilöllä olevan aiemman osaamisen ja työtehtävän edellyttämän osaamisen vertaamista. Vertailu on mahdollista, jos henkilöllä jo olemassa oleva osaaminen ja vakanssin tai työnimikkeen edellyttämä kvalifikaatio ovat saman nimisiä. Vakanssien osaamisprofiilien muodostamisen yhteydessä tehdyn työnimikkeiden saman nimisten kvalifikaatioiden nimeäminen paremmin asiayhteyttä ilmaiseviksi heikensi mahdollisuuksia vertailuun ja sitä myöten liikuteltavuuden parantamiseen.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Toimintatutkimus soveltui hyvin toteutettavaksi käyttöönoton yhteydessä. Toimintatutkimuksessa löydettiin useita käyttöönoton aikana vastaan tulevia ongelmia ja toteutettiin korjaavia toimenpiteitä. Toimintatutkimuksen ansiosta vältetään tekemästä samoja virheitä jatkossa. Toimintatutkija koki tutkimuksessa käytettävät tiedonhankintamenetelmät luonteviksi ja toisiaan hyvin täydentäviksi. Toimintatutkimuksessa toteutettiin arvioinnin prosessia eli suunnitteluryhmässä tehtävää arviointia toimintatutkimuksen etenemisestä, tuloksista, tehdyistä päätöksistä ja esiin nousseista ongelmista. Toimintatutkimukset tuloksena saatiin Pulverituotannon työntekijöiden vakanssi- ja työnimikekohtaiset kvalifikaatiot ja tukiprosessien edellyttämät kvalifikaatiot sekä tärkeimpänä paras käytäntö kvalifikaatioiden määrittämiseksi muissa toiminnoissa.

Kvalifikaatioiden määrittämiselle on luotava hyvät puitteet ja valmiudet palaverijärjestelyillä. Työpäivään, viikkoon ja kuukauteen kuuluu määrääjain toistuvia tehtäviä ja kiireisempiä jaksoja. Parhaasta palaveri ajankohdasta on sovittava toimintokohtaisesti kvalifikaatioiden määrittämiseen osallistuvien kanssa. Palaverin onnistumisessa on suuri vaikutus tilavalinnalla. Neuvotteluhuoneen tulisi olla rauhallinen, viihtyisä, valoisa ja tarpeeksi suuri osallistujamäärälle. Neuvotteluhuoneen olisi hyvä myös olla erillään määritykseen osallistuvien henkilöiden tavanomaisesta työympäristöstä työn tuomien keskeytyksien välttämiseksi. Puhelin on tärkeä työväline ja useiden työtehtävien hoitaminen edellyttää, että henkilö on jatkuvasti tavoitettavissa, mutta puhelimet tulee pitää äänettömällä tai ideaalitalanteessa jättää kokonaan pois palavereista. Sekä palaverin järjestäjän että palaveriin osallistuvien pitää valmistautua käsiteltävään aiheeseen ja osallistua aktiivisesti kvalifikaatioiden määrittämiseen.

Tutkimuksessa kaikkein tärkeimmäksi asiaksi kvalifikaatioiden määrittämisen kannalta nousi asian ymmärtäminen. Tavoite, määritysprosessi, kvalifikaatio käsitteenä

tai se, mistä osaamisprofiili muodostuu tai mikä kvalifikaatioiden määrittämisellä tavoitellaan, saattavat olla ymmärtämättä. Kun osallistujat ymmärtävät osaamisprofiilin koostuvan kolmesta osasta tukiprosessien edellyttämistä, toimintokohtaisista ja vakanssi- ja työnimikekohtaisista kvalifikaatioista, määrittämisen tavoite selkeytyy. Kvalifikaatiokäsitteen selkeyttämiseksi on hyvä tutustua kvalifikaation kriteereihin ja siihen, kuinka uusi kvalifikaatio luodaan järjestelmässä käytettävälle kielelle. Asian ymmärtämistä voi tukea myös johdonmukaisella säännöllisellä ja hyvin suunnitellulla viestinnällä. Epäselvyydet on korjattava välittömästi. Ennen palaveria, palaverikutsun yhteydessä, on kerrottava käsiteltävästä aiheesta ja lähetettävä tarpeelliset materiaalit. Palaverin jälkeen on lähetettävä lyhyt raportti, josta ilmenee määritetyt kvalifikaatiot puhtaaksi kirjoitettuna ja palaverissa sovitut asiat.

Kvalifikaatioiden määrittäminen tarkoittaa organisaation tavoitteisiin pääsemiseksi ja strategian toteutumiseksi tärkeän osaamisen tunnistamista. Vakanssi- ja työnimikekohtaisten kvalifikaatioiden määrittäminen tarkoittaa siis tehtävän suorittamiseksi tärkeän osaamisen tunnistamista. Jos kvalifikaatiota ei löydy kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmästä valmiina, on se luotava. Kvalifikaation luonti tapahtuu esittämällä haluttu osaaminen lausemuodossa, jonka jälkeen se muokataan kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmässä käytettävään kieliasuun. Valmis kvalifikaatio ilmaisee jonkin asian osaamista, ymmärtämistä tai hallintaa. Valmiin kvalifikaation on täytettävä seuraavat kriteerit:

- Kvalifikaatioiden on annettava kattava kuva vakanssilla tai työnimikkeellä tarvittavasta osaamisesta.
- Jokaisen kvalifikaation on oltava ymmärrettävä myös asiayhteydestä irrallaan.
- Osaamista on pystyttävä arvioimaan määritettyjen kvalifikaatioiden perusteella.
- Osaamisprofiileille tulevien kvalifikaatioiden määrän on pystyttävä arvioinnin kannalta järkevänä.

Suunnittelemalla vakanssien tai työnimikkeiden kvalifikaatioiden määrittämisjärjestyksen niin, että aiemman vakanssin tai työnimikkeen kvalifikaatioita voidaan käyttää hyödyksi seuraavan kvalifikaatioita määrittäessä, voidaan määrittämisestä nopeuttaa ja

helpottaa. Määritysjärjestyksen suunnittelulla saadaan suunniteltua myös se, kenen toiminnosta kvalifikaatioiden määrittämiseen osallistuvan tuotannon vastuuhenkilön on oltava paikalla kyseisessä kvalifikaatioiden määrittämispalaverissa. Tavoitteena on, että kvalifikaatioiden määrittämispalaveriin osallistuu vain asian käsittelemiseksi tarvittavat henkilöt, jolloin kvalifikaatioiden määrittäminen on nopeampaa ja helpompaa eikä ylimääräisten osallistujien työaikaa hukata tarpeettomasti. Kvalifikaatioiden määrittämisen apuna ja osallistujien sitouttamiseksi voi käyttää apumenetelmiä ja vastuuttamista, joilla tässä tutkimuksessa saavutettiin hyviä tuloksia.

Kvalifikaatioiden määrittäminen jatkuu muissa toiminnoissa toimintatutkimuksen tuloksia ja Pulverituotannon toiminto- ja työnimikekohtaisia kvalifikaatioita hyödyntäen. Kvalifikaatioiden määrittäminen on paitsi aiemmin määritettyjä kvalifikaatioita hyödyntävä, myös aiemmin määritettyjä kvalifikaatioita täydentävä prosessi. Kvalifikaatioiden määrittäminen muissa toiminnoissa voidaan toteuttaa yhdistämällä tukiprosesseissa ja Pulverituotannossa hyväksi havaitut palaverijärjestelyt eli järjestettäisiin toimintojen päälliköiden yhteinen aloituspalaveri, toimintokohtaiset aloituspalaverit, toimintokohtaisten kvalifikaatioiden määrittämispalaverit, toiminnosta riippuen vakanssi- tai työnimikekohtaisten kvalifikaatioiden määrittämispalaverit ja toiminnon yhteisiä palavereja.

Kvalifikaatioiden määrittäminen on osaamisenhallintajärjestelmän käyttöönoton vaihe, mutta sen merkitys on suuri Freeport Cobalt Oy:n osaamisen johtamiselle. Määritetyt kvalifikaatiot luovat edellytyksen osaamiskartoituksen tekemiselle ja osaamisen johtamisen toimenpiteiden suunnittelulle. Kvalifikaatioiden määrittämisen valmistuttua tehdään osaamiskartoitus, josta kuiluanalyysillä saadaan tietoon osaamisvajeet ja yliosaamiset. Määritetyt kvalifikaatiot mahdollistavat osaamisvajeiden korjaamiseksi tehtävien osaamisen johtamisen toimenpiteiden tarkan kohdistamisen ja sisällön suunnittelun. Osaamiskartoitus toteutetaan jatkossa vuosittain kehityskeskustelujen yhteydessä. Osaamisenhallintajärjestelmä selkeyttää jatkossa toiminnoissa tehtävää työkiertoa ja sijaisuuksien järjestämistä, koska henkilön työtehtävien kautta hankkima osaaminen käy ilmi osaamisenhallintajärjestelmästä ja osaamisen pysymistä halutulla tasolla voidaan seurata.

Jatkossa on vielä mietittävä, kuinka osaamisenhallintajärjestelmää ja osaamisprofiileja voitaisiin hyödyntää esimerkiksi perehdytyksessä tai henkilöiden liikuteltavuuden parantamisessa+ toimintojen lisäksi koko Freeport Cobalt Oy:ssä.

Osaamisenhallintajärjestelmän käyttöönoton seuraava vaihe osaamiskartoituksen teko on tarkoitus pilotoida Patterituotannossa, mutta se ei kuulu tähän toimintatutkimukseen. Osaamiskartoituksessa nyt määritetyt kvalifikaatiot testataan käytännössä. Osaamiskartoituksen pilotointi tarjoaisi mahdollisuuden tämän tutkimuksen tuloksia hyödyntävälle ja täydentävälle jatkotutkimukselle.

LÄHTEET

- Alahuhta, M. 2015. Johtajuus. Kirkas suunta ja ihmisten voima. Jyväskylä: Docendo oy.
- Coghlan, D. & Brannick, T. 2005. Doing action research in your own organization. 2. painos. London: Sage Publications.
- Freeport Cobalt oy. 2017. Päämäärien ja tavoitteiden asentanta sekä toimintasuunnitelmien laadinta, sisäinen julkaisu.
- Freeport Cobalt oy. 2016a. Henkilöstöhallinto, sisäinen julkaisu.
- Freeport Cobalt oy. 2016b. Henkilöstöressit, sisäinen julkaisu.
- Freeport Cobalt oy. 2016c. Kemat pelaavat.
- Freeport Cobalt oy. 2016d. Työntekijöiden palkkarakenne, sisäinen julkaisu.
- Freeport Cobalt oy. 2016e. Ydin- ja tukiprosessit, sisäinen julkaisu.
- Freeport Cobalt oy. 2016f. Yhdenvertaisuus- ja tasa-arvosuunnitelma 2016, sisäinen julkaisu.
- Freeport Cobalt oy. 2016g. Yrityksen ja toiminnan esittely, sisäinen julkaisu.
- Freeport Cobalt oy. 2016h. Saatavissa: <http://www.freeportcobalt.com>. Luettu 28.1.2016.
- Freeport Cobalt oy. 2015a. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma 2016, sisäinen julkaisu.
- Freeport Cobalt oy. 2015b. Perehdyttämisprosessi, sisäinen julkaisu.
- Freeport Cobalt oy. 2015c. Toimintapolitiikka.
- Freeport Cobalt oy. 2014. Kehityskeskustelut, sisäinen julkaisu.
- Freeport-McMoran Copper & Gold Inc. 2016. Saatavissa: <http://www.fcx.com/>. Luettu 5.5.2016.
- Hanhinen, T. 2010. Työelämäosaaminen: Kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmän konstruointi. Väitöskirja. Tampereen yliopisto.
- Hanhinen, T. 2016. C&Q pro käyttöönottokoulutus. Koulutus 14.4.2016.
- Hanhinen, T. 2017. C&Q osaamisen hallinnan välineenä. Sähköposti 10.2.2017.
- Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki: Educa-Instituutti.
- Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. 2006. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Kansanvalistusseura.

- Helsilä, M. 2015. Johtamisen käsikirjat. Palkka ja sen määräytyminen. Bonnier Pro, päivittyvä verkkoaineisto. Luettu 6.9.2016. Helsinki: Kauppalehti.
- Hyppänen, R. 2011. Johtamisen Käsikirjat. Henkilöstö. Bonnier Pro, päivittyvä verkkoaineisto. Luettu 10.12.2016. Helsinki: Kauppalehti.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Karlsson, Å. & Marttala, A. 2001. Projektkirja. Onnistuneen projektin toteuttaminen. Tampere: Talentum Media oy.
- Kesti, M. 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. Helsinki: Finanssi- ja vakuutus-kustannus Finva.
- Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2000. Strategisen osaamisen johtaminen. Helsinki: Edita Publishing oy.
- Kortetjärvi-Nurmi, S. & Murtola, K. 2015. Areena. Yritysviestinnän käsikirja. Helsinki: Edita Publishing oy.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The knowledge-creating company. How japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press.
- Puro, J. 2004. Onnistu viestinnässä. Helsinki: WSOY.
- Reason, P. & Bradbury, H. 2008. The sage handbook of action research. Participative inquiry and practice. 2. painos. London: Sage Publications.
- Ruohotie, P. 1997. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki: Edita Publishing oy.
- Salminen, J. 2015. Johtamisen Käsikirjat. Työntekijän vastuu ja työelämätaidot. Bonnier Pro, päivittyvä verkkoaineisto. Luettu 10.12.2016. Helsinki: Kauppalehti.
- Senge, P. 1994. The fifth discipline. The art and practice of the learning organization. 2. painos. New York: Currency Publishing Group.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Publishing oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2003. Intelligent leadership and leadership competencies. Developing a leadership framework for intelligent organizations. Väitöskirja. Helsinki University of Technology.
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista. Osaamisen johtamisen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Infor.
- Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Väitöskirja. Universitas Wasaensis
- Vilkka, H. 2005. Tutkimusmetodeja ammatilliselle kentälle, verkkoaineisto. Luettu 3.1.2016.
- Vilkka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Tammi.

LIITTEET 1-11

“Vain Freeport Cobalt Oy:n käyttöön”

Kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmän pääluokat ja alaluokat



A Toimintajärjestelmien yleiset ja -tiedot	B Tuotteiden tuotanto-osaaminen	C Palvelujen tuottaminen	D Liiketoimintosaamisen, hallinnon ja talousosaaminen	E Asiakkaiden, asiakkassuhteiden hallinta	F Työntekijöiden, työyhteisöosaaminen	G Henkilökohdat ja ominaisuudet ja asenteet	H Ammatilliset taitokäsit	I Tutkimus- ja kehitysosaaminen	J Tieteellinen osaaminen
AA Perustaidot AB Tekninen ja tuotantoliikkeen yleinen osaaminen AC Puhutuksen liittyvä yleinen osaaminen AD Tietotekniikan yleinen osaaminen AE Laatussaaminen AF Ympäristöosaaminen AG Projektiosaaminen, projektityöskentelyvälineiden AH Yleisten toimistovälineiden, toimistovälineiden hallinta AI Työturvallisuusosaaminen, työsuojelun liittyvä osaaminen AJ Kieletieto, työn kannalta riittävä vieraskielen osaaminen AK Eettinen osaaminen, ammatillikan ja työn eettisten arvojen noudattaminen AL Esteettinen, työn esteetikkään liittyvä osaaminen AM Yhteiskunnallinen yhteistyö AN Julkisessa ympäristössä työskentelyyn liittyvä osaaminen	BA Luonnontarve-aloihin liittyvä osaaminen BB Elinjärjestyksen suunnitteluun liittyvä osaaminen BC Metalliteollisuuden liittyvä osaaminen BD Prosessiteollisuuden liittyvä osaaminen BE Puutuoteolosuhteiden liittyvä osaaminen BG Tekstiili-, vaatetus- ja nahkatuotteiden valmistukseen liittyvä osaaminen BH Rakentamiseen, LV-alaan liittyvä osaaminen BI Graafisiin aloihin liittyvä osaaminen BJ Energiateknikkään liittyvä osaaminen BK Erikoistavarojen ja -tuotteiden valmistukseen liittyvä osaaminen BL Pintakäsittelyyn liittyvä osaaminen BM Sähkötekniikkään liittyvä osaaminen BN Hyvinvointiteknologiaan liittyvä osaaminen BO Paperi- ja kartonkituotteiden valmistukseen liittyvä osaaminen	CA Liike-elämän palveluihin liittyvä osaaminen (rahoitus, vakuutus, liittomistot ym.) CB Tietotekniikkaan, ICT-palveluutuotantoon liittyvä osaaminen CC Kuljetus- ja logistiikkapalveluihin liittyvä osaaminen CD Koulutus- ja huoltoaloihin liittyvä osaaminen CE Markkinointi-, myyntityön, puhdistus- ja kaitalautausaloihin liittyvä osaaminen CF Terveystieteiden palveluihin liittyvä osaaminen CG Sosiaalialan palveluihin liittyvä osaaminen CH Kulttuurialoihin liittyvä osaaminen CI Humanistisiin (viestintä, kirjallisuus ym.) liittyvä osaaminen CJ Henkilökohdatilaisiin palveluihin liittyvä osaaminen (koulutus, neuvonta ym.) CK Suojelu- ja turva-alan palveluihin liittyvä osaaminen CL Laboratoriopalveluihin liittyvä osaaminen CM Kaupan alaan liittyvä osaaminen CN Kunnossapitopalveluihin liittyvä osaaminen CO Julkisen hallinnon palveluihin liittyvä osaaminen CP Kasvatukseen, opetukseen ja ohjaukseen liittyvä osaaminen CQ Järjestö-, yhdistys- ja seuratoimintaan liittyvä osaaminen CR Hyvinvointi- ja elämänsäpalveluihin liittyvä osaaminen CS Audiovisuaalisiin aloihin liittyvä osaaminen CT Oikeustieteeseen liittyvä osaaminen CU Psykologian alan palveluihin liittyvä osaaminen	DA Organisaation ja liiketoiminnan johtamistaidot DB Tuotannon ja toiminnan johtamistaidot DC Henkilöstöhallintoon, työsuhteisiin liittyvä osaaminen DD Kansainväliseen toimintaympäristöön liittyvä osaaminen DE Talousosaaminen, talouden hallintaan liittyvät tiedot ja taidot DF Yhteyden myyntitoimintaan liittyvä strategiaan liittyvä osaaminen DG Hankintaosaiminen, ostotoiminnan hallinta DH Logistiikkaosaaminen, tavaran- ja viivien ohjaus DI Verkosto-, kumppanuuksien ja sidosryhmäosaaminen DJ Organisaation toimintaohjelmien, tietokoneiden, tietoturvan liittyvä osaaminen	EA Asiakasyhteistyöt EB Markkinointi ja mainontaan liittyvä osaaminen EC Kulttuurin tuntemus, monikulttuurisuus, osaminen ED Myyntitaidot, kaupantehtäviä, myyntitekniikkaan liittyvä osaaminen EE Oman organisaation tuntemus EF Asiakkaiden ylläpitämiseen liittyvä osaaminen EG Asiakkaiden kehittämiseen liittyvä osaaminen EH Asiakkaiden johtamiseen liittyvä osaaminen	FA Henkilöstön johtamistaidot FB Yhteistyökyky, yhteistyöaloiden työyhteisössä FC Hittajien tiedon hallinta FD Yhteistyöorganisaation eri osastojen, jennyskäden kanssa FE Oman organisaation tuntemus FF Työntekijöiden liittyvä osaaminen FG Työpaikkademonstraatioon ja sen toteuttamiseen liittyvä osaaminen FH Aistitaidot	GA Motivaatio, aktiivinen ja myönteinen asenne omaan työhön GB Kehittymis- ja oppimistaidot GC Sopetuttamiskyky ja joustavuus GD Personalliset, myyntityöskentelyt, ominaisuudet GE Moniosaaja, monialtoisuus, työn monialainen hallinta GF Fyysiset ominaisuudet GE Moniosaaja, monialtoisuus, työn monialainen hallinta GG Henkiset vahvuudet GH Tehokkuus, tehokas työskentelytapa, työajan tehokas käyttö	HA Ammatillisten taitojen taso HB Työkokemus HC Asevelvoitustaidot HD Koulutustasoa vaativat HE Ammatilliset taitokäsit HF Henkilön muut taitokäsit (ikä, sukupuoli jne.) HG Muut koulutukset HH Opinjohtamisen tekeminen HI Etätyövalmius, mahdollisuus tehdä etätyötä HJ Korkeakoulututkinnot HK Ammatillisen korkeakoulututkinnot HL Osatutkinnot HM Ylempi ammattikorkeakoulututkinnot (ylempi AMK) HN Muut luvat	IA Tutkittujen ja suunnittelusääntöjen innovatiivisuus, ideointi- ja kehitysosaaminen IB Innovaatio- ja kehitysosaaminen IC Tekniseen suunnitteluun liittyvä osaaminen ID Työorganisaation kehittämiseen liittyvä osaaminen IE Työntekijöiden kehittämiseen liittyvä osaaminen IF Työntekijöiden kehittämiseen liittyvä osaaminen IG Dosaamisen johtamiseen, kehittämiseen ja varmistamiseen liittyvä osaaminen IH Laadun kehittämiseen liittyvä osaaminen II Tutkimus-, tutkimus- ja kehitysosaaminen, uuden tiedon tuottamisen taito IJ Tutkimus- ja kehitystoimintaan liittyvä osaaminen IK Alue- tai toimialatasoinen kehittämisosaaminen IL Innovaatiojohtaminen ja tutkimuksen johtamistaidot IM Toimintatieteen vaikuttavuuden arvioinnin liittyvä osaaminen	JA Luonnontieteisiin liittyvä tieteellinen osaaminen JB Tekniikkaan liittyvä tieteellinen osaaminen JC Laaketeleisiin ja hoitotieteisiin liittyvä osaaminen JD Matemaattisiin ja metsätieteisiin liittyvä osaaminen JE Tieteiden tutkimus- ja kehitysosaaminen JF Humanistisiin tieteisiin liittyvä osaaminen JG Psykologiateleisiin, käytännöllisiin liittyvä osaaminen JH Oikeustieteisiin liittyvä osaaminen JI Tieteiden tutkimus- ja kehitysosaaminen