

Opinnäytetyö (YAMK)

Teknologiaosaamisen johtaminen

YTEJOS14

2018

Piia Pikander

OSAAMISKARTOITUS OSANA HENKILÖSTÖN KEHITTÄMISTÄ LAADUNVARMISTUS- OSASTOLLA

Piia Pikander

OSAAMISKARTOITUS OSANA HENKILÖSTÖN KEHITTÄMISTÄ LAADUNVARMISTUSOSASTOLLA

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli Suomen Nestlé Oy:n Turun tehtaan laadunvarmistusosaston osaamismatriisin tekeminen sekä, sen avulla työtehtävien rajapintojen ja vastuiden määrittäminen. Työssä tarkastellaan myös, minkälaisena kokoonpanona laadunvarmistusosaston henkilöstö osastonsa näkee.

Kehittämistyö koostuu kahdesta osuudesta: teoriaosuudesta ja käytännön osuudesta. Teoriaosuudessa tarkastellaan työyhteisön hyvinvointia yleisellä tasolla, johtajuutta, osaamista yleisesti, niin yksilö- kuin organisaatiotasollakin sekä osaamisen kehittämistä. Teoriaosuudessa tarkastellaan myös näiden kaikkien edellä mainittujen asioiden vaikutuksia toisiinsa. Teoriaosuudessa pyritään selvittämään, miksi niinkin yksinkertainen työkalu kuin osaamismatriisi on hyvä olla työyhteisössä käytössä.

Osaamiskartoitus aloitettiin kartoittamalla kaikki laadunvarmistusosaston työtehtävät pääkohtineen. Kartoitusprosessissa toteutettiin lineaarista mallia, jossa eri työvaiheet seuraavat toisiaan. Jokainen osaston jäsen listasi omat työtehtävänsä, joista koottiin osaston osaamismatriisi. Työskentely vaati osaston jäseniltä sekä itsenäisessä työskentelyssä että ryhmätyöskentelyssä vaadittavia taitoja.

Opinnäytetyössä tarkasteltiin osaston eli ryhmän näkemystä siitä, millainen kokoonpano ryhmä on. Tätä tarkastelua varten teetettiin ryhmäanalyysi-kysely, jonka tulokset koottiin yhteen.

Opinnäytetyön tulokset kertovat, minkälaisia työtehtäviä laadunvarmistusosastolla on ja minkälaista osaamista osaston henkilöstöllä on sekä millaiselle osaamiselle ja kehittämiselle on tarvetta tulevaisuudessa. Tulokset osoittavat osaamisen olevan vahvaa tietyillä osa-alueilla, mutta joillakin osa-alueilla tarvitaan kehittämistä, jotta osaamista on silloinkin, kun kyseisen työtehtävän päävastuullinen on poissa.

Osaamismatriisi ja osaamisprofiilit ovat hyödynnettävissä henkilöstön osaamista arvioitaessa ja kehitettäessä.

ASIASANAT:

Laadunvarmistus, kehittäminen, osaaminen, osaamismatriisi, osaamiskartoitus.

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master's Degree Programme in Technological competence management

2018 | 58 pages, 12 appendices

Piia Pikander

COMPETENCE MAPPING AS PART OF THE HR DEVELOPMENT IN QUALITY ASSURANCE DEPARTMENT

The aim of the present master's thesis was to create a competence matrix for the QA department of the Turku factory of Suomen Nestlé Oy as well as to define the boundaries and responsibilities of the work assignments. The thesis also looks at how the employees of the QA department see their department.

The study consists of two parts: the theoretical part and the practical part. The theoretical part discusses the well-being of the work community in general, leadership, know-how in general, both at the individual and organizational levels, and competence development. In addition, it discusses the effects of all the things mentioned above. The theoretical part also aims to explain why a tool as simple as Competency Matrix is good to have in the work community.

The competency survey was started by mapping all the tasks of the Quality Assurance department with their main focus. A linear model, where the different steps follow each other, was implemented in the mapping process. Each member of the department listed their own tasks, the competency matrix of the department was compiled based on these lists. The work required the members of the department, competence in both independent work and team work.

The thesis analyzed the department's own opinion of the group. A group analysis survey was conducted to gather the data and the results of the survey were compiled.

The results of the study show what kinds of positions the Quality Assurance Department has and what kind of expertise the departmental members have as well as what kind of know-how and development will be needed in the future. The results also show that there is strong competence in certain areas, but some areas require development in order to have the needed competence and knowledge available also when the person having the main responsibility for the task absent.

The competence matrix and the competence profiles can be utilized when assessing and developing the personnel's skills.

KEYWORDS:

Quality assurance, development, competence, competence matrix, competency mapping

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	7
2 KEHITTÄMISTYÖN TOIMINTAYMPÄRISTÖ	9
2.1 Suomen Nestlé Oy	9
2.2 Nestlén toimintajärjestelmä	10
2.3 Turun lastenruokatehdas	12
2.4 Laadunvarmistusosaston organisaatio ja tehtävät	12
2.5 Henkilöstön kehittäminen Nestléllä	13
3 TYÖYHTEISÖN HYVINVOINTI JA JOHTAMINEN	16
3.1 Johtajuus, johtaminen ja henkilöstöjohtaminen	17
3.2 Työskentelyä tukeva johtaminen ja valmentava johtajuus	18
3.3 Työyhteisön ihmissuhteet ja ilmapiiri	19
3.4 Työn sisältö	20
4 OSAAMINEN	22
4.1 Yksilön osaaminen	23
4.2 Organisaation osaaminen	26
4.3 Osaamisen/kehittämisen johtaminen	27
4.4 Osaamisen kehittäminen	28
4.4.1 Yksilö	30
4.4.2 Tiimi	32
4.5 Osaamisen kehittämisen vaiheet	34
4.5.1 Osaamiskartta, osaamisen kartoitus	36
4.5.2 Kehittäminen ja kehittämisen arviointi	39
5 OSAAMISEN KARTOITUS LAATUOSASTOLLA	44
5.1 Tutkimusmenetelmä	44
5.2 Osaamiskartoitus ja kehittämisprosessin vaiheet	45
5.3 Osaamisalueiden määrittäminen	46
5.4 Osaamismatriisin laadinta	47
5.5 Osaamisen arviointi	49
5.6 Kehittämissuunnitelma	49
5.7 Alkukartoitus	51

5.8 Ryhmäanalyysi	52
-------------------	----

6 ARVIOINTI JA POHDINTA	54
--------------------------------	-----------

LÄHTEET	59
----------------	-----------

LIITTEET

Liite 1 Aloituspalaverin aineisto	1
Liite 2 Linjamäppäystyökalu – pohja	8
Liite 3 Osaamismatriisi – pohja	9
Liite 4 Kehityssuunnitelma – pohja	10
Liite 5 Alkukartoitus ja ryhmäanalyysi	11
Liite 6 Alkukartoituksen vastaukset	13
Liite 7 Ryhmäanalyysin tulokset 2016 / koko osasto	15
Liite 8 Ryhmäanalyysin tulokset 2016 / Asiantuntijat (QA Specialists)	16
Liite 9 Ryhmäanalyysin tulokset 2016/ Laborantit (QA Technicians)	17
Liite 10 Ryhmäanalyysin tulokset 2017 / koko osasto	18
Liite 11 Ryhmäanalyysin tulokset 2017 / Asiantuntijat (QA Specialists)	19
Liite 12 Ryhmäanalyysin tulokset 2017 / Laborantit (QA Technicians)	20

KUVAT

Kuva 1. Nestlé timantti ”Going for Zero”	10
Kuva 2. Nestlén tavoite	11
Kuva 3. NCE talo	11
Kuva 4. Turun tehtaan organisaatio	12
Kuva 5. Laadunvarmistusosaston organisaatio ja vastualueet 9.1.2017	13
Kuva 6. Nestlé Leadership Framework eli Nestlén työyhteisötaidot	14
Kuva 7. Jäävuorimalli osaamisesta (Hätönen 2011, 11)	23
Kuva 8. Organisaation osaamisen kokonaisuus (Sumkin ja Tuomi 2012, 51).	27
Kuva 9. Kolbin kehän vaiheet ja oppimistavat (Hätönen 2011, 52)	30
Kuva 10. Oppimistavoitteiden ulottuvuudet (Viitala 2003).	31
Kuva 11. Osaamisen kehittäminen yksilön ja työyhteisön välillä (Juuti & Vuorela 2015, 57)	35
Kuva 12. Osaamisen kehittämisen mallin kokonaisuus (Hätönen 2011, 17)	36
Kuva 13. Osaamispyyrä (Hätönen 2011, 13)	38
Kuva 14. Erilaisia kehittämismahdollisuuksia (Kupias ym. 2014, 79)	41
Kuva 15. Kirkpatrickin malli (Kirkpatrick, 1959)	42
Kuva 16. Esimerkki-tehtävän rivi osaamismatriisissa	49
Kuva 17. Henkilön osaamistason ja osaamistavoitteiden välinen ero prosentteina	50
Kuva 18. Tiimin muutoksen neljä tilaa (Kupias ym. 2014, 158)	56

KUVIOT

Kuvio 1. Motivaation kaava, motivaatiota ylläpitävät ja vahvistavat elementit (Kupias ym. 2014, 113). 25

TAULUKOT

Taulukko 1. Erilaisia kokoonpanoja (Kupias ym. 2014, 156) 34

1 JOHDANTO

Työ ja työn tekeminen on muuttunut paljon. Teknologia kehittyy ja sen johdosta myös ihmisten osaamisen on kehityttävä ja lisäännettävä. Työn tekemisen tahti kovenee ja työn tekijöiltä edellytetään enenevässä määrin erilaisia ominaisuuksia ja tapoja, jotta työt saataisiin tehtyä niin kustannustehokkaasti kuin mahdollista. Puhutaan ihmisten johtamisesta, mutta samaan aikaan taloudelliset paineet ovat monilla yrityksillä kovat.

Osaavista ja oppivista organisaatioista on puhuttu kauan ja vielä vanhempi on toteamus, että henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara. Silti oppivia organisaatioita ja osaamistaan järjestelmällisesti kehittäviä ja henkilöstönsä esimerkiksi yli viisi prosenttia liikevaihdostaan sijoittavia yrityksiä on maassamme melko vähän. Edelleen suuret investoinnit keskittyvät organisaatioiden aineelliseen pääomaan kuten kiinteistöihin, tuotantolaitteisiin ja koneisiin. (Saarinen 2001, 19–20)

Suomessa suuret ikäluokat ovat siirtyneet eläkkeelle ja on selvää, ettei siitä syntyvää vajetta organisaatioiden osaamisessa korvata tietotekniikalla, tehokkailla prosesseilla, laatujärjestelmillä, koulutusta uudelleen järjestelemällä eikä edes vierastyövoimalla. Kilpailuun parhaista osaajista tarvitaan muutoksia organisaatioiden strategioissa ja toimintatavoissa. (Saarinen 2001. 20)

Kehittämistyön teoriaosuudessa tutkitaan, miten yksilön osaaminen, tiimin osaaminen ja vastuiden ymmärtäminen vaikuttavat työhyvinvointiin. Nopeatempoisuus ja jatkuva muutos aiheuttavat uupumusoireita, jotka voivat pahimmassa tapauksessa johtaa masennukseen tai stressiin. Ensiarvoisen tärkeää ihmiselle on tietää, mitä häneltä odotetaan ja vaaditaan. Tässä auttaa työtehtävien selkeä jaottelu, mitä mikäkin tehtävä pitää sisällään ja mikä siinä on tavoitteena. Osaamismatriisi on sopiva työkalu tähän. Olennaista on myös osaamisen arviointi ja koulutus- ja kehityssuunnitelman teko.

Kehittämistyö tehtiin Suomen Nestlé Oy:n Turun lastenruokatehtaan laadunvarmistusosastolle. Työtehtävien epäselvät vastuut ja liiallinen työmäärä ovat aiheuttaneet erilaisia haastavia tilanteita laadunvarmistusosastolla. Ehdotin aiheeksi vastuiden kirjaamista, ja sitä kautta osaamisen kartoitusta, jotta vastuut ja niiden rajapinnat voidaan määritellä melko tarkastikin eivätkä epäselvät vastuut aiheuta konflikteja osastolla. Kehittämistehtävän tavoitteena oli tehdä osastolle osaamiskartoitus, josta saadaan koottua osaamismatriisi ja sen avulla kehittämissuunnitelma. Ennen työn aloittamista tehtiin alkukartoitus,

jossa selvitettiin, mitä osaston työntekijät tällä hetkellä tietävät toistensa työtehtävistä ja osaamisen kehittamisestä yleensä. Samassa tehtiin kysely, ryhmäanalyysi, jonka avulla selvitettiin, minkälaisena kokoonpanona osasto itsensä näkee tällä hetkellä. Alkukartoitusta käytettiin pohjana osaamisten kartoitukselle ja ryhmäanalyysia ryhmän sisäisen keskustelun pohjana.

2 KEHITTÄMISTYÖN TOIMINTAYMPÄRISTÖ

2.1 Suomen Nestlé Oy

Tässä kappaleessa kehittämisympäristöä koskevien tietojen ja kuvien lähteenä on käytetty Nestlén intranettiä. Nestlén perustaja on saksalaissyntyinen farmaseutti Henri Nestlé, joka lanseerasi vuonna 1867 Sveitsin Veveyssä Farine Lactée -äidinmaidonkorvikkeen, joka tehtiin sekoittamalla lehmänmaitoa, vehnä jauhoja ja sokeria. Tuote kehitettiin korkean imeväiskuolleisuuden alentamiseksi niille vauvoille, joita ei voinut imettää. Nestlé on vuosien saatossa kehittynyt maailman johtavaksi elintarvikealan yritykseksi, jolla on 436 tehdasta 85 maassa. Nestlén palveluksessa on 335 000 työntekijää.

Suomen Nestlé Oy on aloittanut toimintansa vuonna 1973 puhtaasti maahantuontiyrityksenä. Ensimmäiset tuotteet olivat NESCAFÉ, NESTEA, NESQUICK ja MAGGI. Turussa Nestlén tarina alkoi vuonna 1995, kun Nestlé osti BONA-lastenruuan ja vuonna 1998 PILTTI-lastenruuan tuotemerkit. Suomen Nestléllä on tällä hetkellä noin 300 työntekijää, kaksi tehdasta, lastenruokatehdas Turussa sekä liemi- ja kastiketehdas Juuassa, sekä pääkonttori Espoossa.

Nestlén tavoitteena on olla maailman johtava yritys ravitsemuksen, terveyden ja hyvinvoinnin alalla. Nestlén toiminnan pohjana ovat Nestlén liiketoimintaperiaatteet (Nestlé Corporate Business Principles). Nestlén liiketoimintaperiaatteiden ja erityisesti kuhunkin periaatteeseen liittyvien menettelyohjeiden noudattaminen on pakollista kaikille työntekijöille.

Nestlén liiketoimintaperiaatteet (Suomen Nestlé Oy 2017b):

1. Ravitsemus, terveys ja hyvinvointi
2. Laadunvarmistus ja tuoteturvallisuus
3. Kuluttajaviestintä
4. Ihmisoikeudet liiketoiminnassamme
5. Henkilöstö
6. Työturvallisuus ja – terveys
7. Toimittaja- ja asiakassuhteet
8. Maatalouden ja maaseudun kehitys
9. Ympäristö

10. Vedenkäyttö

Nestlé uskoo vahvaan lakien ja vaatimusten noudattamisen kulttuurin tärkeyteen. Liiketoimintaperiaatteille, kuten kaikelle muullekin toiminnalle, on olemassa tarkat standardit ja menettelyohjeet. Liiketoimintaperiaatteet ovat Nestlén arvot, joita on mietitty yhdessä henkilöstön kanssa sekä pohdittu, mitä ne kaikille meille tarkoittavat käytännön työssä.

2.2 Nestlén toimintajärjestelmä

Nestléllä toimitaan Nestlé Continuous Excellence (NCE) – toimintajärjestelmän mukaisesti. NCE on saanut alkunsa halusta saada jatkuvan parantamisen malli pysyvään käytäntöön, halusta aikaansaada Nestlén tapa toimia ja halusta parantaa tehokkuutta. Tavoitteena on ollut muuttaa projektilähtöinen toiminta asennelähtöiseen ja jatkuvaa parantamista tavoittelevaan toimintaan. NCE keskittyy poistamaan hävikkiä eli sitä mitä kulluttajat ja asiakkaat eivät arvosta ja mistä he eivät ole valmiita maksamaan. Tavoitteena on pyrkiä nollahävikkiin joka alueella (kuva 1).



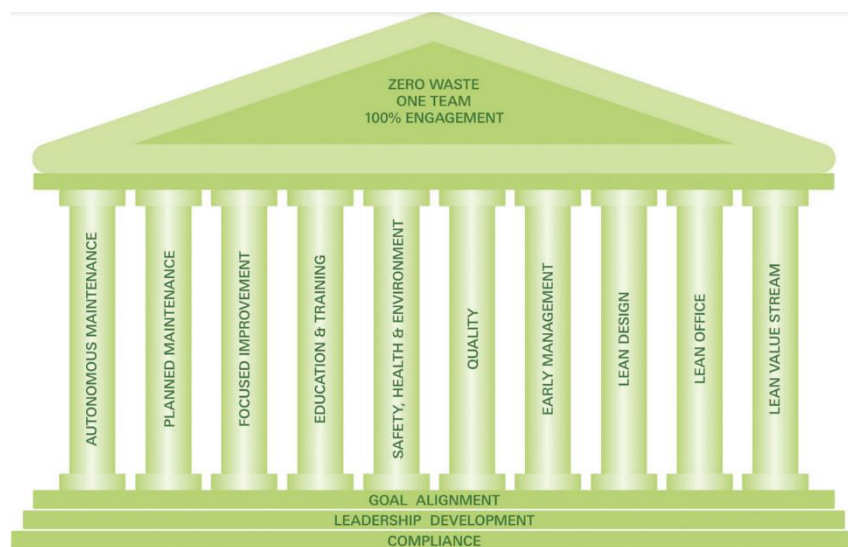
Kuva 1. Nestlé timantti ”Going for Zero”

Tähän tavoitteeseen päästään, kun kaikki ovat sitoutuneita ja toimivat yhtenä tiiminä (kuva 2). Nollahävikillä kuvataan sitä, että jokainen kehittyä joka päivä, yhdellä tiimillä sitä, että jokaisen tulee ajatella ja toimia muut joukkueet huomioiden ja 100 %:n sitoutumisella sitä, että jokaisen työllä on merkitystä, jokainen vaikuttaa.

ZERO Waste	ONE Team	100% Engagement
0	1	100

Kuva 2. Nestlén tavoite

NCE:tä kuvataan talolla (kuva 3), jossa on perusta ja pilarit ja kattona on tavoite nolla hävikistä, yhdestä tiimistä ja 100 %:n sitoutumisesta.



Kuva 3. NCE talo

NCE:n perustana on Goal Alignment (tavoiteasetanta), Leadership Development (johtamisen kehittäminen) ja Compliance (vaatimustenmukaisuus). Goal Alignment -osio tarkoittaa tehtaan tavoitteita ja tavoitteiden jalkautusta tehtaan sisällä joka osastolle. Leadership Development -osio huolehtii, että Nestlén johtamisperiaatteet toteutuvat joka tasolla. Compliance eli vaatimustenmukaisuus tarkoittaa sitä, että työturvallisuudessa, tuoteturvallisuudessa, henkilöstöhallinnassa, ympäristöasioissa ja tekniikassa toimitaan Nestlén omien poliittikkojen ja sääntöjen ja ohjeiden mukaisesti sekä noudatamme lakeja.

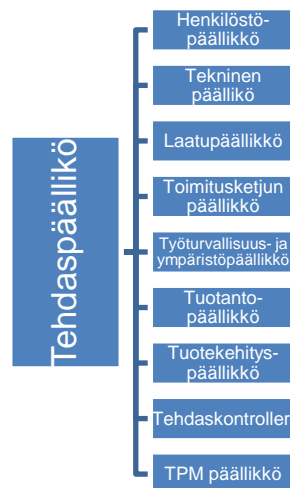
Kun perusta oli tehtaalle rakennettu, yrityksen auditoijat auditoivat jokaisen osion. Kun kaikki kolmen perustaosion vaatimukset oli täytetty, voitiin siirtyä NCE-matkalla eteenpäin TPM (Total Performance Management)-vaiheeseen.

Ensimmäinen vaihe TPM:ssä oli pilarien pystyttäminen. Pilarit ovat tiimejä, joissa on edustajia eri asiantuntija-alueilta ja eri osastoilta. Jokainen pilari keskittyy omaan aiheeseensa ja pyrkii kehittämään ja parantamaan sitä osa-aluetta matkalla kohti nollahävikkiä. Esimerkiksi laatupilari, kuvassa 3 Quality, keskittyy laatuhävikkien poistamiseen tuotannossa, Tiedot ja Taidot -pilari, kuvassa 3 Education & Training, keskittyy osaamisen kehittämiseen ja koulutuksien parantamiseen.

NCE:n perustaa auditoidaan joka vuosi ja TPM-matkaa etenemisen mukaan.

2.3 Turun lastenruokatehdas

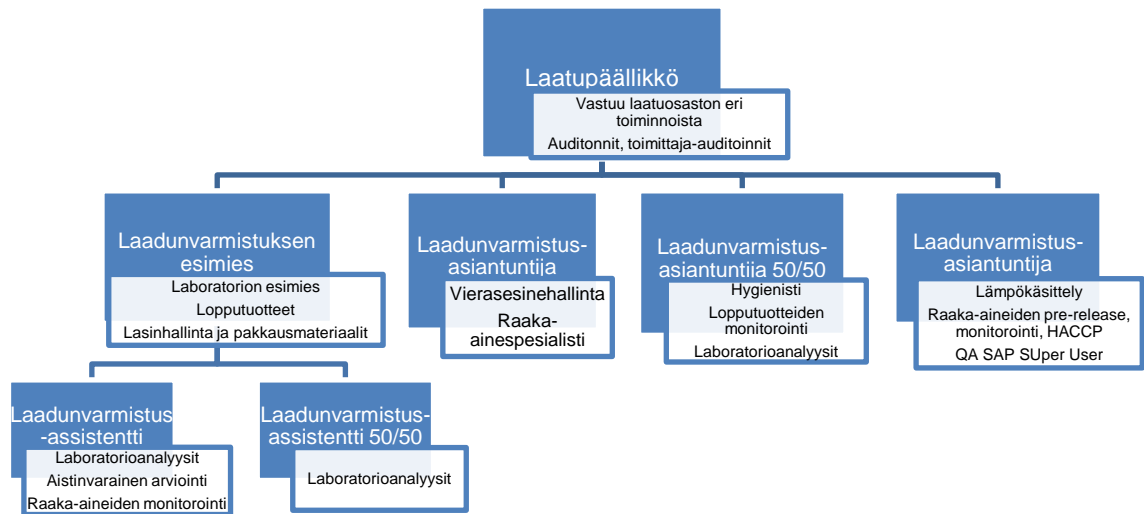
Turun lastenruokatehtaalla on noin 130 työntekijää. Tunnetuimpia tehtaalla valmistettavia tuotemerkkejä ovat Piltti ja Nestlé Bona. Vuosittainen valmistusmäärä on noin 9 miljoonaa kiloa. Puolet tuotannosta menee vientiin muihin Pohjoismaihin ja Venäjälle. Tehtaan johtoryhmän muodostavat eri osastojen päälliköt ja tehdaspäällikkö.



Kuva 4. Turun tehtaan organisaatio

2.4 Laadunvarmistusosaston organisaatio ja tehtävät

Laadunvarmistusosastolla työskentelee neljä laadunvarmistusasiantuntijaa, joista yksi on myös laboratorion esimies ja kaksi laadunvarmistusassistenttia. Osastoa johtaa laatupäällikkö.



Kuva 5. Laadunvarmistusosaston organisaatio ja vastuualueet 9.1.2017

2.5 Henkilöstön kehittäminen Nestléllä

Nestléllä on hyvin pitkälle organisoitu kehityskeskustelu-järjestelmä. Jokaisella toimihenkilöllä on toimenkuva, jossa on kuvattuna päätehtävät, päävastuut, TPM-roolit, ulkoiset sidosryhmät, sijaistaminen, päämittarit, joihin tehtävässä vaikutetaan ja tehtävässä vaadittavat tiedot ja taidot. Kehityskeskustelu on osa Nestlén PDP-prosessia. PDP on lyhenys sanoista People Development and Performance eli ihmisten kehittämisprosessi.

Kehityskeskustelu koostuu useasta osasta. Kaikki laadunvarmistusosaston henkilöt kuuluvat henkilökohtaisen bonuksen piiriin eli kaikille osaston työntekijöille asetetaan vuoden alussa henkilökohtaiset tavoitteet. Kuten kaikki muutkin tavoitteet, myös henkilökohtaiset tavoitteet jalkautuvat tehtaan tavoitteista. Näiden tavoitteiden lisäksi asetetaan työyhteisötaitoihin liittyviä tavoitteita.

Nestlé on määrittellyt kuusi työyhteisötaitoa, joiden mukaisesti Nestlé edellyttää kaikkien työntekijöidensä käyttäytyvän ympäri maailman. Englanniksi näistä käytetään nimeä Nestlé Leadership Framework.



Kuva 6. Nestlé Leadership Framework eli Nestlén työyhteisötaidot

Työyhteisötaidot suomeksi:

- 1) Kilpaile ja verkostoidu
- 2) Johda voittoon
- 3) Johda tuloksiin
- 4) Kehitä taitoa ja tiimiä
- 5) Tee sisäistä yhteistyötä
- 6) Tee muutos

Nestlé on perustellut näitä kuutta työyhteisötaitoa sillä, että toimimalla näiden mukaisesti, jokainen työntekijä saavuttaa hänelle asetetut tavoitteet. Jokainen työyhteisötaito on jaettu kolmeen eri tasoon riippuen siitä, missä asemassa henkilö työskentelee. Tasot ovat

- 1) Kaikki työntekijät (All employees)
- 2) Esimiehet, kouluttajat, projektien vetäjät (Leaders)
- 3) Ylin johto (Senior Leaders)

Tasoilla erotetaan, minkälaista käyttäytymistä missäkin asemassa vaaditaan. Esimerkiksi työyhteisötaito Grow Talent and Team, joka on suomennettu 'Kehitä taitoa ja tiimiä' tarkoittaa tasolla yksi, kaikki työntekijät, sitä, miten henkilö tuntee itsensä. Tasolla kaksi olevan henkilön on paitsi tunnettava itsensä myös valmennettava ja kehitettävä tiimiä ja näin ollen hänen tulee omata myös siihen kuuluvia taitoja.

Koska työyhteisötaidot arvioidaan kehityskeskusteluissa ja ne vaikuttavat myös henkilön kehittämiseen ja sitä kautta rahalliseen bonukseen, on työyhteisötaitoille kuvattuna kolme eri tasoa: kehitystarve (doesn't meet standards), kehittynyt (meets standards) ja erittäin kehittynyt (exceeds standards).

Tehtaan tavoitteista johdettavien ja työyhteisötaitoihin liittyvien tavoitteiden lisäksi henkilöllä voi olla myös työtehtävään liittyviä kehittymistavoitteita tai koulutustavoitteita. Kaikki tavoitteet kirjataan SAP-järjestelmään. Tavoitteiden toteutumista ja henkilön kehittymistä seurataan aktiivisesti ja välikeskusteluja pidetään vuoden aikana niin monta kuin työntekijä tai esimies kokee tarpeelliseksi. Suositus on, että välikeskusteluja on kahden kuukauden välein, jotta kumpikin osapuoli pysyy kehittymistilanteen tasalla.

Vuoden viimeisessä keskustelussa vuosi saatetaan päätökseen arvioimalla yhdessä, miten asetetut tavoitteet toteutuivat. Kaikki toimihenkilöt kalibroidaan esimiesten kesken siten, että esimerkiksi tehtaan johtoryhmä kalibroi johtoryhmän suorat alaiset. Tässä tapauksessa kalibroinnilla tarkoitetaan sitä, että jokainen johtoryhmän jäsen saa antaa palautetta henkilöiden suoriutumisesta. Esimerkiksi työyhteisötaitojen suhteen näkemyksiä voi olla monia ja on hyvä kuulla myös muiden palautteita. Esimies kertoo kalibroinnissa tulleet palautteet alaiselleen.

Joka vuosi Nestléllä tehdään myös seuraajasuunnittelu eli mietitään jokaiseen tehtävään seuraaja, joka suoriutuisi tehtävästä heti, seuraaja, joka voisi ottaa tehtävän vastaan kahden vuoden päästä ja seuraaja, joka voisi ottaa tehtävän vastaan viiden vuoden päästä. Seuraajasuunnittelussa tulee ottaa huomioon henkilön omat kiinnostukset ja urasuunnitelmat ja -toiveet.

3 TYÖYHTEISÖN HYVINVOINTI JA JOHTAMINEN

Työhyvinvoinnista ja työyhteisön hyvinvoinnista puhutaan paljon ja aiheesta on tehty lukuisia tutkimuksia. Viitala kirjoittaa Henkilöstöjohtaminen-kirjassaan, miten suomalainen työelämä on viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana kehittynyt ristiriitaisella tavalla. Samaan aikaan kun työntekijöiden vaikutus- ja kehittymismahdollisuudet ovat parantuneet ja työn mielekkyys on lisääntynyt, epävarmuus on lisääntynyt, työtahti kiristynyt ja työpaikkojen ristiriidat ovat pahentuneet (Viitala 2003, 130).

Työelämää ja nykyistä organisaatioelämää kuvaavat hektinen muutos, tilapäisyys ja nopealiikkeisyys (Juuti & Vuorela 2015, 13). Koko ajan on oltava valmis muuttumaan ja kehittymään, venymään kykyjensä ääri rajoille, jos haluaa menestyä kilpailussa. Tämä koskee niin yrityksiä kuin yksilöitäkin. Tämä heijastuu aika ajoin organisaatioiden sisäiseen tunnelmaan, kun oma työpaikka on jatkuvan muutoksen kohteena tai uhattuna. (Juuti & Vuorela 2015, 13)

Tutkimusten mukaan yli puolella työssäkäyvistä ihmisistä on joitain työuupumuksen oireista, joka on jatkuvan stressin, väsymyksen ja kynnisyiden (mm. katkeruuden) yhdistelmä. Tämä on seurausta jatkuvista ja nopeista muutoksista, jotka työelämää ovat kohdanneet. (Juuti & Vuorela 2015, 14–15)

Työhyvinvointiin vaikuttavat itse työ ja henkilön yksityinen elämä. Työhyvinvointi muodostuu työn ja vapaa-ajan sopivasta suhteesta. Vireys jossain elämän osa-alueella vaikuttaa positiivisesti muuhunkin elämään ja toisaalta liiallinen kuormitus aiheuttaa huonon kierteen syntymisen muilla elämänalueilla. Työ ei saisi kuormittaa liiaksi, niin ettei ihminen pysty enää nauttimaan vapaa-ajastaan ja keräämään voimia työhönsä harrastuksiinsa tai perhe-elämästään. (Juuti & Vuorela 2015, 15)

Yritysten välinen kilpailun kiristyminen ja selviytyminen markkinoilla ja sitä kautta tuottavuuden nostotarve aiheuttaa usein yrityksissä henkilöstön vähentämistarpeita. Jäljelle jäävillä on usein töitä paljon ja jatkuva paine töiden valmiiksi saattamisesta. Siksi olisi erittäin tärkeää organisaatioissa miettiä, mitä ja milloin tulee tehdä ja kuka mitäkin tekee. Epäselvät vastuut ja epäselvä töiden jakautuminen aiheuttavat organisaatioissa eripuraa ja kyräilyä, mikä pitkällä aikavälillä johtaa huonoon työilmapiiriin ja sitä kautta aiheuttaa työuupumusta ja työpahoinvointia.

Jo 1960-luvulla korostettiin organisaation perustehtävän merkitystä (Juuti & Vuorela 2015, 12). Tämä määritelmä pitää edelleen paikkaansa: jos organisaatio ei ole luonut itselleen kuvaa siitä, mitä sen tulisi tehdä, se on vaikeuksissa. Mikäli organisaation jäsenet eivät yhteisesti pyri tuohon päämäärään, tuhlataan voimavaroja ja luultavasti epäonnistutaan. Organisaatioiden on kyettävä löytämään perustehtävänsä ja pystyttävä toteuttamaan se paremmin kuin kukaan muu. (Juuti & Vuorela 2015, 12)

3.1 Johtajuus, johtaminen ja henkilöstöjohtaminen

Työelämässä tapahtuvan muutoksen myötä myös johtajuuden ja johtamisen on muututtava. Arvioita johtajuuden tai johtajien tarpeellisuudesta esitetään usein. Mihin johtajia enää tarvitaan, kun työntekijöiden pätevyys kasvaa, teknologia kehittyy ja päätösvaltaa siirretään sinne, missä tekeminenkin tapahtuu? Käskyttämiskulttuuri on historiaa. Amerikkalaiset organisaatiopsykologit Katz ja Kahn (1978) ovat perustelleet johtajuuden tarpeellisuutta muutoksella ja kehityksellä. Heidän mielestään johtajia tarvitaan muutoksesta selviämiseen. Niin ikään amerikkalainen muutosjohtamisen asiantuntija Kotter (1988) taas puolestaan on verrannut johtajuuden tarvetta sotaan, sodan aikana johtajuuden tarve armeijassa kasvaa ja nyt voidaan ajatella yritysten olevan jatkuvassa taistelutilanteessa muutoshaasteineen. (Viitala 2005, 295)

Johtajia ja esimiehiä tarvitaan edelleen. Viitala (2005) avaa kirjassaan Johda osaamista erilaisia tutkimustuloksia esimiestoiminnan ulottuvuuksista. Tulosten pohjalta syntyneet luokittelut sisältävät monia ulottuvuuksia, jotka liittyvät osaamisen kehittämiseen. Näitä ovat palautteenanto, palkitseminen, huomioiminen ja osallistaminen. Yhdessä luokittelussa johtajan 12 tehtäväalueeseen kuului kouluttaminen ja kehittäminen. Sen sisälle oli määritelty neljä komponenttia: työntekijöiden koulutus, roolien ja tehtäväkuvien selkiyttäminen, valmentaminen ja mentorointi ja tehtävissä ohjaaminen sekä alaisten auttaminen henkilökohtaisten kehittämissuunnitelmien avulla. On hyvin loogista ajatella, että se jonka vastuulla on toiminnan kehittäminen, vastaa myös siihen tarvittavista edellytyksistä, kuten osaamisesta ja sen kehittämisestä. (Viitala 2005, 29)

Yritysten eläessä jatkuvassa muutoksessa ja uusien sukupolvien rynnistäessä mukaan työelämään, vanha, tilanteeseen sidottu johtamiskäytäntö ei enää toimi. Esimiesten ja johtajien on osattava ottaa teknologian kehittyminen, muuttuva maailma ja etenkin uusi, erilainen sukupolvi huomioon. Kati Nieminen (2016) on tutkinut Savonia-Ammattikorkea-

koululle tekemässään opinnäytetyössään Ikäjohtamisen periaatteet organisaatioiden dokumentoinnissa ja käytännön työssä, ikäjohtamista ja sen toteutumista sairaalaorganisaatioissa. Opinnäytetyössään hän kirjoittaa eri sukupolville tyypillisistä asenteista työn tekemiseen. Sukupolvi Y (1980–2000) pitää tärkeänä virtuaalisuutta ja verkostoja. Kati Nieminen kirjoittaa, että Y-sukupolvea pidetään esimiestyön näkökulmasta haasteellisenä siksi, että heidän on todettu arvostavan läsnä olevaa johtajuutta ja palautteellisuutta. Y-sukupolvea motivoivat yhteiset tavoitteet, kollektiivinen toiminta ja halu saada asioita muutettua.

3.2 Työskentelyä tukeva johtaminen ja valmentava johtajuus

Johtamisella ja työyhteisön hyvinvoinnilla on selkeä yhteys. Johtamisen lisäksi työhyvinvointiin vaikuttavat muun muassa seuraavat tekijät:

- työn sisältö
- työolosuhteet
- työyhteisön ihmissuhteet ja ilmapiiri
- henkilön osaaminen
- henkilön omat elämäntavat

Johtamisella voidaan vaikuttaa näihin kaikkiin tekijöihin. Johtamisen avulla voidaan myös käynnistää näihin tekijöihin liittyvää kehittymistä. (Juuti & Vuorela 2015, 23)

Nettisukupolvella tai ns. Y-sukupolvella on erilainen näkökulma työhön kuin aikaisemmin syntyneillä. He arvostavat innostavaa työtä, oikeudenmukaista johtamista, jatkuvia kasvu- ja kehittymismahdollisuuksia ja yhteistyön mukavuutta. Oppiminen on heille itseisarvo. Työtä ja elämää yleensä arvotetaan eri tavalla, töitä tehdään elämää varten eikä elämää eletä työtä varten. Lojaalisuus yritystä kohtaa pienenee, koska vapaa-ajan merkitys kasvaa. Työn merkityksellisyys korostuu ja omien ja yrityksen arvojen välistä yhteyttä punnitaan. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 17–20)

Tarvitaan keskustelevaa johtajuutta, jossa jokaisen mielipide huomioidaan. Tällä tavalla työntekijät saadaan osallistumaan, mikä puolestaan lisää sitoutuneisuutta ja työmotivaatiota. (Juuti & Vuorela 2015, 24) Yhteisöllisyys korostuu. Olemalla jonkun ryhmän hyväksytty jäsen on merkityksellistä. Kun ajattelutapa muuttuu yksilöistä yhteisökeskeiseen ajatteluun, se luo uusia vaatimuksia johtajien, esimiesten ja koko yhteisön vuorovaikutustaidoille. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 20)

3.3 Työyhteisön ihmissuhteet ja ilmapiiri

Työyhteisön ilmapiiri syntyy osana jokapäiväistä toimintaa. Toimivassa ja terveessä työyhteisössä tiedonkulku ja vuorovaikutus toimivat avoimesti, ongelmista uskalletaan puhua ja yhteistyö sujuu. Hyvä työkuulttuuri luo pohjan hyvälle työilmapiirille. Työkuulttuuri kertoo, miten työpaikalla on tapana toimia, millainen on työpaikan työmoraali, minkälaiset säännöt ja ehdot säätelevät työntekoa ja miten työyhteisön vuorovaikutus toimii. (Työturvallisuuskeskus 2017)

Työssä onnistuminen on jokaiselle ihmiselle tärkeä asia. Menestyminen ja onnistuminen työssä vaativat samalla tavalla kannustusta kuin urheilijat tarvitsevat kilpailuissa. Työyhteisössä esimiestä ja johtajaa voidaan pitää valmentajana, joka valmentaa työntekijää ja työyhteisöä aina vaan parempiin suorituksiin. Kuten urheilussa myös työyhteisössä hyvä ilmapiiri perustuu ihmisten väliselle luottamukselle, avoimuudelle ja avuliaisuudelle. Kaikkiin organisaatioihin ei tällaista ilmapiiriä ole kyetty luomaan. Useimmiten ongelmat ilmenevät juurikin ihmisten välisissä suhteissa. Ihmiset eivät välttämättä ole tahallaan pahoja toisilleen, vaan katsovat asioita eri näkökulmasta. Jokaisella on oma näkökulmansa ja kun niistä ei ole koskaan yhdessä keskusteltu eikä kokemuksia ole avattu, näkemuserot vaan kasvavat. Tällöin myös ristiriitojen syntymisen todennäköisyys kasvaa. Ristiriitaisessa työyhteisössä johtaminenkin muuttuu helposti käskyttämiseksi ja ihmisten ympäripuhumiseksi. Tämä puolestaan lisää entisestään kuilujen olemassaoloa ja rajoittaa avointa ja luottamuksellista vuorovaikutusta. (Juuti & Vuorela 2015, 45–52)

Työyhteisössä, jossa on luottamuksen ja avoimuuden ilmapiiri, työntekijät voivat vapautuneesti jakaa tietojaan ja taitojaan. Luottamuksen rakentamiseen tarvitaan sekä esimiehiä että alaisia, luotettuja ja luottajia. Kun työyhteisössä on keskinäistä luottamusta, huomio on enimmäkseen perustehtävän hoitamisessa. Jos huomio on enimmäkseen ihmissuhteissa, on se merkki luottamuksen riittämättömyydestä. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 166)

Edellisessä työpaikassani aloitettiin vuosituhanen vaihteessa iso toimintatavan muutosprosessi, joka koski koko konsernia, kaikkia johtajista tuotannon työntekijöihin asti. Kyse oli johtamisjärjestelmän, yrityksen tavasta toimia, isosta muutoksesta. Muutos vaati kaikilta, koko työyhteisöltä ajattelumallin muutosta, toimintatavan muutosta ja etenkin asenteen muutosta. Olin itse silloin aloittelija työelämässä, työyhteisössä, enkä ymmärtänyt, miten isosta prosessista oli kyse. Nyt, yli 15 vuotta jälkepäin ymmärrän, miten

järkevästi yritys toimi ison muutoksen alla. Kyse oli elintarviketeollisuuden yrityksestä ja johtamistyyli oli ollut juurikin käskyttämistä, ”esimiehelle maksetaan päätöksistä”-tyylinen asenne oli vallalla. Muutosprosessi alkoi koko henkilöstön koulutuksella. Jokainen yrityksen työntekijä lähetettiin kolmeksi päiväksi ns. muutosvalmennukseen. Vaikka työntekijöiden kesken muutosvalmennus nimettiin myöhemmin parisuhdekoulutukseksi, se antoi ison annoksen ajateltavaa tuliaisina. Työkaveruus on myös ihmissuhde, siinä missä avioliitto tai ystävyysuhdekin. Suhteen lähtökohta ja tavoite ovat toisia kuin jälkimmäisissä, mutta vuorovaikutusta ja pelisääntöjä sekin tarvitsee toimiakseen. Valmennus oli iso panostus yritykseltä saada ihmiset ajattelemaan ja toimimaan uuden mallin mukaisesti. Vaikka johtamisen malli muuttui isosti, se ei poistanut johtajia eikä esimiehiä, päinvastoin esimiehiä tarvittiin entistä enemmän tukemaan ja kannustamaan työntekijöitä yhdessä tekemiseen ja yhdessä päättämiseen. Työt mallinnettiin ja vastuut tehtävistä määritettiin ja kirjattiin tarkasti. Niissä tuotantolaitoksissa, joissa johto sitoutui muutosvalmennuksen oppeihin, muutos oli näkyvää ja omatoimisuus sekä työn ja tekemisen ilo lisääntyivät näkyvästi. Osastot muodostivat todellisen tiimin, joka teki töitä yhteisesti asetetun tavoitteen eteen ja ratkoi ongelmia työskentelyn lomassa. Muutosvastarintaa esiintyi sitoutuneissa laitoksissa myös koko ajan, mutta selkeänä vähemmistönä.

Tämän oman kokemukseni vuoksi voin todeta, että jos ollaan vaikuttamassa ihmisten asenteisiin, tulee muutosprosessi olla tarkkaan mietitty ja johtajien ja esimiesten sitoutuneita asiaan. Edellisessä työpaikassani kolmen päivän koulutuksen jälkeen palattiin töihin ja aloitettiin perustehtävän pohdinta, tehtävien mallinnus ja osaamisten kartoitus. Luottamusta rakennettiin niin, että jokainen osasto laati omat pelisäännöt. Jokainen oli vastuussa omalta kohdaltaan pelisääntöjen noudattamisesta ja jokainen oli myös velvollinen huomauttamaan, jos joku ei yhteisesti sovittuja pelisääntöjä noudattanut. Johtajat ja esimiehet toimivat esimerkkeinä.

3.4 Työn sisältö

Parhaimmillaan työ on kuin leikkiä, kevyttä ja iloa tuottavaa toimintaa. Tunnetta voisi verrata psykologi Mihály Csíkszentmihályin (2005) määrittelemään flow-tilaan, jossa ihminen paneutuu koko kapasiteetillaan keskittyneesti tavoitteelliseen toimintaan sulkien kaiken muun tietoisuudestaan. (Lopez & Snyder 2009, 195–196) Flow-tilassa ihmisen taidot vastaavat käsillä olevaa haastetta ja hän on kiinnostuneesti paneutunut kyseiseen

tehtävään. Csíkszentmihályi (2005) on tutkimuksiensa perusteella todennut ihmisen olevan onnellisimmillaan tällaisina hetkinä. Hyvä yksilön ja työn välinen suhde lähtee molemminpuolisen vuorovaikutuksen onnistumisesta. Ihminen on työssä, josta hän on haaveillut ja työ puolestaan tarjoaa ihmiselle sopivia haasteita. Työ on itsenäistä, monipuolista ja kiinnostavaa, ja siitä saa palautetta. Kun ihminen viihtyy työssään, kokee sen omakseen, työstä tulee ikään kuin harrastus. Työhön liittyvä motivaatio viriää kuin itsestään. Puhutaan sisäisestä motivaatiosta, joka on pitkäkestoista. Motivaation lisäksi työsuoritukseen merkittävästi vaikuttava tekijä on osaaminen. Paras tilanne on silloin, kun henkilö sekä osaa että haluaa suoriutua hyvin työssään. Mikäli henkilö osaa työnsä, mutta on kyllästynyt tekemään sitä, työ on esimerkiksi liian rutiininomaista, edessä on vaikeuksia. Henkilön työmotivaatio laskee ja pahimmassa tapauksessa se voi johtaa masennukseen. Vastaavasti, mikäli henkilö haluaa suoriutua tehtävästään, mutta ei osaa sitä, syntyy ongelmia. Tutkimusten mukaan henkilön työmotivaatio alkaa vähitellen laskea, kun henkilö on tehnyt samaa tai samankaltaista työtä viiden vuoden ajan. Keskeinen keino, jonka avulla esimies voi huolehtia, että kukin työntekijä oppii jatkuvasti jotain uutta ja säilyttää työmotivaation, on kunkin henkilön työn sisällön sovittaminen osaamista vastaavaksi. (Juuti & Vuorela 2015, 79–83)

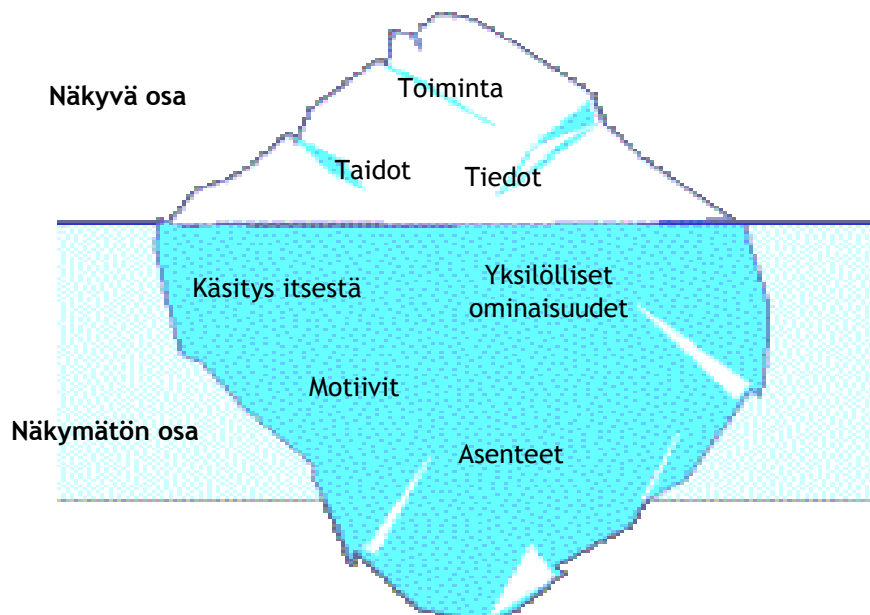
Intohimo työhön syttyy merkityksellisyyden kokemuksesta, energisyyden tunteesta, palautteesta ja kehittymisen halusta. Näin toteaa Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Jari Hakanen Turun Sanomien haastattelussa, Työn imu löytyy omista vahvuuksista. (Pajunen 7.2.2017) Hakanen on kerännyt kokemuksia työn imusta lähes 70000 suomalaiselta. Työn imu on tarmokkuutta, omistautumista, sitoutumista, nautintoa tekemiseen uppoutumisesta. Mitä enemmän työn imua, sitä enemmän saan aikaan. Työn imu auttaa sietämään muutoksia ja kestäämään vastoinkäymisiä. Jokainen työntekijä voi itse lisätä työn imua työhönsä muokkaamalla työtään itselleen sopivaksi esimerkiksi miettimällä, miten voisi tuoda työhönsä asioita, jotka motivoivat ja innostavat elämässä yleensä. Esimies voi lisätä työn imua alaisissaan etsimällä jokaisen vahvuudet ja sitä kautta tunnistaa, mille asioille kukin syttyy. (Hakanen, 2009)

4 OSAAMINEN

Osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista, vuorovaikutuksesta, organisaation prosesseista ja toimintamalleista sekä yrityksen kulttuurista. Osaamisen johtamisesta on tullut organisaatioiden menestystekijä. Nopeasti muuttuvassa maailmassa tarvittavan osaamisen sisältökin muuttuu nopeasti. Jo nyt on nähtävissä, että pelkkä osaaminen ei ole enää riittävä menestystekijä vaan osaamisen kehittäminen on noussut tärkeään osaan ja prosessista itsestään on tullut menestystekijä. On ymmärrettävä, mitä oppiminen on sekä mitä oppimisprosessi on yksilön, tiimin ja koko organisaation tasolla. Enää ei riitä pelkkä yksilöiden oppiminen, vaan meidän on opittava yhdessä tiimeinä. (Sydänmaanlakka 2002, 14–15)

Osaamista ja ammattitaitoa voi kuvata monella tapaa, monesta eri näkökulmasta. Hätösen (2011) mukaan ammattitaito voidaan ymmärtää kyvyksi yhdistää ammattiin liittyvät tiedot ja taidot tarkoituksenmukaiseksi kokonaisuudeksi. Kyseessä on prosessi, johon vaikuttavat niin toimintaympäristö kuin työtehtävät ja työpaikan vaatimukset sekä henkilön persoonallinen kehitys ja emotionaaliset tuntemukset. Osaamisessa yhdistyvät tietojen ja taitojen monipuolinen ja luova käyttäminen, ajattelun taidot, kyky organisoida työtä ja työskennellä ryhmässä, oppimistaidot, kyky joustaa ja mukautua muutoksiin sekä kyky arvioida omaa osaamista ja toimintaa. (Hätönen 2011, 9)

Spencer ja Spencerin (1993) jäävuorimalli on osoittautunut toimivaksi tavaksi kuvata osaamista. Jäävuorimallissa kuvataan näkyvä ja näkymätön osaaminen. Näkyvään eli eksplisiittiseen osaamiseen kuuluvat tiedot ja taidot, ja sitä voidaan kuvata sanoin ja numeroin. Näkymätön eli implisiittinen tai hiljainen tai piilevä osaaminen on syvällä organisaatiossa ja ihmisissä ja sitä on usein vaikea konkretisoida tai täsmentää. Motiivit, asenteet, käsitys itsestä ja yksilölliset ominaisuudet kuuluvat näkymättömään osaamiseen, mutta ne vaikuttavat toimintaan, jossa osaaminen konkretisoituu. (Hätönen 2011, 10–11)



Kuva 7. Jäävuorimalli osaamisesta (Hätönen 2011, 11)

Osaaminen on yhdistelmä asenteita, tietoja ja taitoja. Ulospäin osaaminen näkyy taitavana ja tarkoituksenmukaisena toimintana. Osaamista voidaan tarkastella kolmesta eri näkökulmasta: yksittäisen työntekijän, tiimin ja organisaation. Onnistuakseen osaamisen johtamistehtävässä esimiehen tulee osata yhdistää nämä eri näkökulmat. (Kupias ym. 2014, 50)

4.1 Yksilön osaaminen

Yksilön näkökulmasta osaaminen on tärkeää tehtävästä suoriutumiseksi. Osaaminen hankitaan peruskoulutuksen, henkilöstökoulutuksen ja työkokemuksen keinoin. Hätösen (2011) mukaan, kun osaaminen ymmärretään yksilön tietojen ja taitojen soveltamiseksi työssä, siihen liittyvät myös yksilön työmotivaatio ja työkyky, jotka taas ovat osa työhyvinvointia. Osaaminen vahvistaa työkykyä ja toisaalta hyvä työkyky on ehto työssä menestymiseen ja kehittymiseen. Oppimista tukeva johtajuus ja positiiviset henkilösuhteet työpaikalla edistävät työhyvinvointia. (Hätönen 2011, 9)

Osaaminen on paljon muutakin kuin tutkinnoilla tai koulutuksilla saavutettua tietovaltaista osaamista. Se on enemmän kuin työnopastuksella saavutettu käytännön osaaminen, vaikka se työstä suoriutumiseen riittäisikin. Yksittäisen työntekijän kannalta olennaista osaamisessa on kyky yhdistää ammattiin liittyvät tiedot ja taidot sellaisella tavalla, että niistä on hyötyä. Hyödyllistä osaamista ovat esimerkiksi tietojen ja taitojen monipuolinen

ja luova käyttö, työn priorisointi ja organisointi, ryhmätyöskentelytaidot, muutokseen sopeutuminen, joustavuus, oman toiminnan ja osaamisen arviointi sekä oppimaan oppiminen. Osaamisen soveltaminen käytäntöön on kaiken ydin. Moni esimies katsoo osaamista liian suppeasti ja suuntaa osaamisen kehittymisen vain tietojen lisäämiseen. Päteväkin ammattimies voi uupua, jos ei esimies tue häntä oppimaan työtehtävien priorisointia. (Kupias ym. 2014, 50–51)

Osaamista ei voi suoraan lisätä kehenkään, vaan osaaminen on aina oppimisen tulos. Kupiaksen, Peltolan ja Pirisen (2014) mukaan oppiminen edellyttää lähes aina jonkinlaista muutosta oppijassa. Muutos voi tapahtua tiedoissa, taidoissa tai asenteissa. Oppimista tapahtuu joka päivä, vähitellen. Työtehtävät muuttuvat, uudet asiakkaat tuovat uuden oppimisen vaatimuksia, uusia kollegoita tulee tiimiin ja yhteistyön opettelu heidän kanssaan edellyttää oppimista. Oppimista ei useinkaan huomata, yleensä vain suuremmat muutostilanteet saavat isomman huomion. Oppiessaan ihminen peilaa opittavaa asiaa tai taitoa aikaisempia kokemuksiaan vasten. Siksi on inhimillistä, ettei ihminen kopioi oppimaansa sellaisenaan, vaan rakentaa oppimansa uudelleen omassa mielessään. Tämän vuoksi tiimiläiset, jotka osallistuvat samaan koulutukseen, saavat siitä irti eri asioita: koulutuksen sisältö on ollut sama kaikille, mutta se on kohdannut erilaiset kokemusmaailmat. (Kupias ym. 2014, 108–109)

Jotta yksilö voi kehittyä, hänen tulee siis oppia ja laadukas oppiminen edellyttää, että oppija aktiivisesti työstää opittavaa asiaa. Tietoa, taitoa tai asennetta ei voi siirtää kenellekään, vaan jokaisen on työstettävä sitä omassa mielessään ja muokattava se osaksi omaa toimintaansa. Usein uuden oppimista haittaa jokin vanha osaaminen ja on ikään kuin tarve oppia pois entisestä mallista tai tavasta. (Kupias ym. 2014, 109–111) Parhaiten poisoppiminen tapahtuu siten, että uusi toiminta- tai ajattelumalli korvaa vanhan ja vanha jää käyttämättä. Jotta esimies onnistuu osaamisen johtamisen tehtävässä, on hänen ymmärrettävä oppimisprosessia. Oppiminen vaatii aktiivista asioiden työstämistä, joka puolestaan edellyttää sitä, että oppijalla on ainakin jonkinasteinen halu ja tahto oppia. Halua ja tahtoa esimies voi edistää, mutta kenenkään puolesta ei voi oppia. Yksilöiden oppimisessa on eroja, mutta yhdistäviä piirteitä on enemmän kuin erottavia. Kaikkien ihmisten oppimista edistää tavoitteellisuus, motivaatio, kokonaisuuksien hahmottaminen, aktiivisuus oppimisessa, ilmapiiri sekä vuorovaikutus ja palaute. (Kupias ym. 2014, 109–111)

Tavoitteellisuus

Tavoitteellisuus on tärkeää, koska mitä enemmän ihmiset ymmärtävät, mitä varten opitaan, mihin ollaan menossa, mitä tavoitellaan ja millaista osaamista tavoitteet edellyttävät, sitä selkeämmin oppimisponnistukset suuntautuvat olennaiseen. Yksi esimiehen tehtävä osaamisen johtamisessa onkin tuoda esille kehittämisen suunta. Muutostilanteissa on erittäin tärkeää kertoa hyvin selkeästi, mitä muutoksella tavoitellaan ja millaista osaamista se edellyttää tiimiltä ja sen jokaiselta jäseneltä. (Kupias ym. 2014, 111–119)

Motivaatio

Motivaatio liittyy tavoitteellisuuteen. Mitä paremmin ihmiset tietävät, mihin ollaan menossa ja miten paljon he huomaavat myönteisiä asioita siinä heidän kannaltaan, sitä motivoituneempia he ovat tekemään töitä oppiakseen asiat, joita tavoitellaan. Motivaatioon vaikuttaa lisäksi myös se, kuinka todennäköisenä onnistumista pidetään. Esimies ei voi motivoitua kenenkään puolesta, mutta hän voi rohkaista tiimiläisiä omien kykyjen käyttöön sekä vaikuttaa tiimiläisten motivaatioon oppia asioita ja kehittää osaamistaan. (Kupias ym. 2014, 111–119)



Kuvio 1. Motivaation kaava, motivaatiota ylläpitävät ja vahvistavat elementit (Kupias ym. 2014, 113).

Kokonaisuuksien hahmottaminen

Asioiden ymmärtämiseksi ihminen pyrkii rakentamaan oppimistaan asioista mielessään kokonaisuuksia. Kokonaisuuksien hahmottaminen vaihtelee oppijoittain. Jotkut aloittavat oppimisensa kokonaisuuksista ja etenevät sitä kautta yksityiskohtiin, toiset taas tekevät sen mieluummin päinvastoin. Esimies voi auttaa tiimiläisiä ja hahmottaa asioita kokonaisuuksina ja selkeyttää muutostilanteissa myös asioiden välisiä suhteita. (Kupias ym. 2014, 111–119)

Aktivisuus oppimisessa

Pelkkä tiedottaminen muutoksesta ei riitä, ymmärryksen syntymiseen tarvitaan, että asiasta päästään keskustelemaan ja kyselemään. Esimiehen tehtävänä on osallistuttaa tiimiä eri tavoin, jotta tiimi pysyy hereillä oppimisensa suhteen. (Kupias ym. 2014, 111–119)

Ilmapiiri

Ilmapiirillä on iso vaikutus työhyvinvointiin, mutta myös oppimiseen. Oppimisen suurin este on tunne siitä, että osaan jo kaiken. Oppiminen edellyttää siis sen tunnustamista, että en osaa ja että itsellä on kehittämistarpeita. Tunnustaminen vaatii nöyryyttä ja esimiehen täytyy huomioida se oppimisen edistäjänä. Kireässä ilmapiirissa on vaikea oppia, jos oppimiseen varattu energia menee virheiden välttämiseen ja kasvojen säilyttämiseen. Muutostilanteisiin liittyy vahvoja tunteita, ilmapiiri kiristyy, kun epävarmuus kasvaa. Kuitenkin samanaikaisesti pitäisi oppia uutta. Esimiehen kannattaakin kiinnittää huomiota siihen, millainen ilmapiiri tiimissä on, sillä rennossa ja hyvässä ilmapiirissä oppimista tapahtuu parhaiten. (Kupias ym. 2014, 111–119)

Vuorovaikutus ja palaute

Oppimisessa on erittäin tärkeää, että omia ajatuksiaan voi peilata jonkun kanssa ja saada palautetta niistä. Palautteen avulla voi saada vahvistusta siitä, onko menossa oikeaan suuntaan. Perehtymis- ja muutostilanteissa näitä peilaustilaisuuksia tarvitaan paljon. Uutta oppiessa kannattaa aktiivisesti pyytää ulkopuolista palautetta ja sisällyttää yhteistä pohdintaa kaikkiin yhteisiin keskusteluihin. (Kupias ym. 2014, 111–119)

4.2 Organisaation osaaminen

Sumkinin ja Tuomen (2012) mukaan ryhmän tai tiimin osaaminen on parhaimmillaan paljon enemmän kuin yksilöiden osaaminen. Yhteistyö tuottaa ajatuksia ja toimintamalleja, joita ei yksin toimiessa kyetä tuottamaan. Ryhmä, tiimi tai työpari voi kehittää, jakaa ja luoda ajatuksia, joiden pohjalla on ideoita, joita voidaan jalostaa eteenpäin tai hylätä. Organisaation osaaminen koostuu yksilöiden ja ryhmien osaamisten yhdistelmästä (kuva 7). Organisaation osaaminen kehittyy, kun yksilön osaaminen kehittyy ja laajentuu ryhmän osaamiseksi ja edelleen organisaation osaamiseksi. (Tuomi & Sumkin 2012, 51)



Kuva 8. Organisaation osaamisen kokonaisuus (Sumkin ja Tuomi 2012, 51).

Kupias, Peltola ja Pirinen (2014) ovat sitä mieltä, että ryhmän tai tiimin osaaminen on sitä, mitä sen jäsenet tai jäsenet yhdessä osaavat. Tiimin näkökulmasta yksittäisten jäsenien osaamiset yhdistyvät tiimiä hyödyttävällä tavalla ja tuottavat tiimille kehittyneempiä toimintamalleja. Sillä osaamisella ja niillä kyvyillä, jotka turvaavat organisaation jatkuvuuden ja joilla yritys selviytyy kilpailussa, on erityistä merkitystä. (Kupias ym. 2014, 54-55-) Organisaation näkökulmasta puhutaan ydinosoamisesta. Ydinosoamista on yksilöiden toimintatavoissa, organisaation rakenteissa ja kulttuurissa ja se erottaa organisaation muista. Organisaation ydinosoaminen on pääosin yksittäisestä työntekijästä riippumatonta, kun taas yksilön päässä asuva osaaminen kävelee hänen mukanaan ulos yrityksestä. (Kupias ym. 2014, 54–55)

4.3 Osaamisen/kehittämisen johtaminen

Osaamisen johtaminen juontaa juurensa organisaation oppimisen teoriaan, jonka kehittäjänä pidetään Peter Sengeä. Sengen (1990) perusajatuksena on, että organisaation yhden jäsenen oppiminen ei takaa koko organisaation oppimista, mutta organisaatio voi oppia vain oppivien jäsenten avulla. Sengen mukaan oppiva organisaatio rakentuu viidestä peruselementistä: henkilökohtainen kasvu, mielen mallit, yhteisen vision luominen, tiimioppiminen ja systeemiajattelu. Organisaation kehittyminen ei tapahdu vahingossa vaan se edellyttää aktiivista johtamista. Toiminnan tulevaisuus perustuu strategiaan ja strategiaa luotaessa tulee määrittää myös osaaminen, jota organisaation tulee kehittää. (Tuomi & Sumkin 2012, 13–14)

Osaamisen johtaminen perustuu strategiaan. Strategia on toimintamalli, jolla visio toteutetaan. Strategia suuntaa toimintaa tulevaisuuteen ja luo perustan, jolla ainutlaatuisia ja yhteistä osaamista kehitetään. Strategia toteutuu arjessa osaamisen ja työn johtamisen kautta. Aktiivinen johtaja tai esimies osallistuu itse oman organisaation strategian uudis-

tamiseen, hän on avoin uusille ajatuksille sekä pyrkii itse kehittymään ja oppimaan yhdessä muiden kanssa. Osaamisen ja työn johtaminen on yhteisen osaamisen vahvistamista ja osaamisen yhdistämistä. (Tuomi & Sumkin 2012, 14–43)

Viitala (2005) kuvaa osaamisen johtamisen tehtävät kolmen ulottuvuuden kautta. Osaamisen suunnan selkiyttäminen sisältää sen johtamistoiminnan ulottuvuuden, missä esimies määrittelee osaamisen kehittämisen tavoitteita ja suuntaviivoja. Tämän ulottuvuuden sisällä voidaan hahmottaa kolme tehtäväryhmää: tavoitteiden määrittäminen, toiminnan arviointi ja näitä tukevien käytäntöjen luominen. Suunnan selkiyttäminen tapahtuu keskustelemalla. Toisen osaamisen ulottuvuuden muodostaa oppimista edistävän ilmapiirin kehittäminen. Se sisältää koko työyhteisön ilmapiirin kehittämisen ja esimiehen ja hänen alaistensa välisten vuorovaikutussuhteiden rakentamisen. Työyhteisön ilmapiirillä on suuri merkitys oppimiselle. Jos ilmapiiri on vihamielinen ja kateuden sävyttämä, ei siellä voida käsitellä epäonnistumisia ja oppia niistä. Avun pyytäminen ja saaminen eivät myöskään ole helppoa kielteisessä ilmapiirissä. Vaikka ilmapiiri on aina koko työyhteisön asia, juuri esimiehen tulisi aktiivisesti toimia sen hyväksi, että ilmapiiri kehittyy hyvään suuntaan. Kolmas ulottuvuus osaamisen johtamisessa on oppimisprosessien tukeminen, jonka sisällä voidaan erottaa kaksi tehtäväkokonaisuutta: ryhmän kokonaisosaamisesta huolehtimisen ja yksilön kehittymisen tukemisen. Ryhmän kokonaisosaamisesta huolehtiminen tarkoittaa sitä, että esimies selvittää yhdessä ryhmänsä kanssa, mitä osaamista ryhmästä pitäisi löytyä nyt ja tulevaisuudessa. (Viitala 2005, 312–323)

4.4 Osaamisen kehittäminen

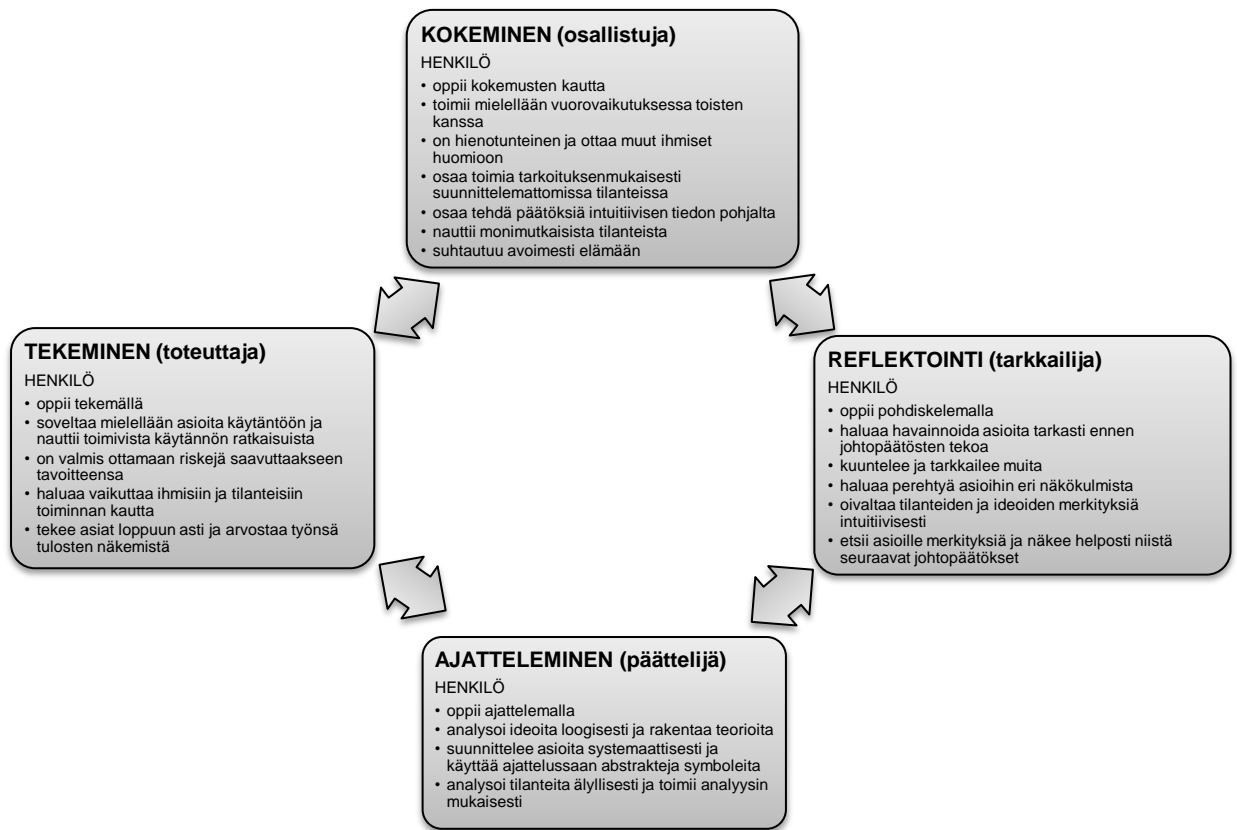
Osaamisen kehittymistä tapahtuu oppimisen avulla, siksi kehittämissuunnitelmia tehtäessä voidaan apuna käyttää tietoa oppimisesta. Usein oppiminen yhdistetään vain kouluun ja koulutukseen liittyväksi asiaksi. Toisaalta arkipäivän tilanteissa opitaan myös koko ajan uutta, se tapahtuu usein tiedostamatta. Henkilöstön kehittämisen menetelmät ovat tavoitteellisempia kuin arkipäivän oppiminen, mutta joustavammin toteutettavissa kuin koulutusjärjestelmän tutkinnot. Päinvastoin kuin arkipäivän oppimista tietoista oppimista voidaan tukea, sille voidaan määrittää tavoitteet ja sen toteutumista voidaan seurata. (Hätönen 2011, 50–51)

Vaikka oppimisessa on enemmän kaikkia yhdistäviä tekijöitä kuin erottavia, niin oppimistyyliä poikkeavat kuitenkin toisistaan. Oppimistyylien erilaisuus laitetaan usein ”henkilökemioiden” toimimattomuuden syyksi, vaikka kyse on siitä, että hahmotamme asioita eri

tavalla. Erilaisten oppimistyylien yhdistäminen auttaa kaikkia osapuolia syvällisempään oppimiseen. Tämä edellyttää, että jokainen oppija arvostaa myös omasta tyylistä poikkeavaa tapaa. Ilmiöitä ja asioita eri tavalla hahmottavat ihmiset tuovat uusia näkökulmia esille. Parhaat panokset kehitystyöhön antaa laaja-alaisesti hahmottava, eri tavoin oppiva tiimi. Oppimistyyliä voidaan jaotella sen mukaan, mikä oppimiskanava kullakin henkilöllä on vahvin tai haluavatko oppijat edetä yksityiskohdista kokonaisuuksiin vai päinvastoin tai ovatko ihmiset oppiessaan syvä- vai pintasuuntautuneita. (Kupias ym. 2014, 122–123)

Hyvä ja toimiva tapa tarkastella oppimistyyliä työssä ovat Kolbin kokemukselliseen oppimiseen perustuvat oppimistyyli. Kolbin mallin (1981) mukaan tehokas oppiminen tarvitsee neljä erilaista oppimismallia: konkreettisen kokemuksen, havainnoinnin (reflektointi), ajattelemisen/jäsentämisen ja aktiivisen kokeilun. Näiden perusteella voidaan erottaa neljä erilaista oppimiskykyä: osallistuja, tarkkailija, päättelijä ja toteuttaja. (Petkus Jr 2000)

Kolbin (1981) kehän vaiheet ja oppimistavat on esitetty kuvassa 8. Mallissa ei ole määritetty, mistä se alkaa ja minne se päättyy, tehokkainta oppiminen on, kun opiskelija käy läpi kaikki vaiheet. (Petkus Jr 2000) Toiset opiskelijoista käyvät jotkut vaiheet läpi pinnallisesti tai hyppäävät niiden yli, koska nämä oppimistavat eivät ole heille tyypillisiä. Kun yksilö tunnistaa itselleen ominaisia oppimistapoja, on hänen helpompi valita itselleen soveltuvia osaamisen kehittämisen muotoja. (Hätönen 2011, 50–51)



Kuva 9. Kolbin kehän vaiheet ja oppimistavat (Hätönen 2011, 52)

Esimiehen näkökulmasta oppimistyylien tunnistaminen ja etenkin oman oppimistyylin tunnistaminen auttaa esimiestä säätämään toimintaansa kehittäjänä ja luomaan kaikkia innostavia ja oivalluttavia kehittämistilanteita. Tasapainoisen ja laadukkaan oppimisen aikaansaamiseksi tarvitaan kaikkia oppimistyyliä. Esimies voi omalla toiminnallaan saada kaikkia näitä näkökulmia esiin sekä koko tiimin että yksittäisten henkilöiden kohdalla. (Kupias ym. 2014 129–130)

4.4.1 Yksilö

Osaamisen kehittämisen perinteisinä, konkreettisina tulosalueina on pidetty

- 1) työtehtävien suorittamisen tehostumista
- 2) organisaation oppimista, jolla ymmärretään sisäisen toiminnan, yhteistyön ja toimintaympäristöä koskevan palautteen parantumista sekä
- 3) yksilön työmarkkinakelpoisuuden parantumista

Vaarana on, että lyhyen ja pitkän aikajänteen tavoitteet eivät välttämättä kohtaa. Esimerkiksi koulutus, jonka tavoitteet ovat työn tehokkuuden edistämisessä, saattaa lyhyen aikajänteen perspektiivillä vaikuttaa perustelluimmalta ratkaisulta, mutta pitkällä aikajänteellä tulokset ovat heikot. Parhaat tulokset pitkällä aika-jänteellä voidaan saavuttaa, jos koulutuksella voidaan tuottaa valmiuksia myös tulevaisuudessa kohdattavia haasteita varten. Tämä merkitsee metataitojen kehittämistä varsinaisen työtehtäväosaamisen rinnalla. Keskeinen metataito on oppimaan oppimisen ja arvioinnin kyky. Työssä menestyminen ja sisäisen tyydytyksen kokeminen liittyvät syvällisesti koko ihmisen persoonallisuuteen. Siksi koulutuksen ja kehittämisen tulisi mahdollistaa myös persoonallisuuden kehittämisen. Lyhyellä aikajänteellä tämä tarkoittaa tietoisuuden lisäämistä omasta urasta ja tavoitteista, ja pitkällä aikajänteellä mahdollisuutta laajentaa omaa identiteettiä. (Viitala 2003, 194–195)

	Työhön liittyvä oppiminen	Persoonallisuuden kehittäminen
Lyhyen aikavälin oppimistavoite	Parantaa työsuoritusta: tiedot, taidot ja kyvyt	Kehittää uraa ja elämää koskevia asenteita
Pitkän aikavälin oppimistavoite	Parantaa valmiuksia tulevaisuuden vaatimuksia ja tavoitteita ajatellen	Kehittää ja laajentaa identiteettiä

Kuva 10. Oppimistavoitteiden ulottuvuudet (Viitala 2003).

Sydänmaanlakka (2010, 227–242) puhuu ammatillisesta kunnosta, joka tarkoittaa, että yksilöllä on selkeä tehtävä, konkreettiset tavoitteet, hän saa riittävästi palautetta, hänellä on hyvä osaaminen ja hän kehittyy koko ajan tehtävässään. Tämä edellyttää, että hän pitää hyvää huolta omasta osaamisestaan eli tiedoistaan, taidoistaan, motivaatiostaan, kokemuksistaan ja kontakteistaan. Oma osaaminen on osattava paketoitua niin, että sitä voi helposti kantaa mukanaan ja ottaa käyttöön uusissa ja yllättävissäkin tilanteissa. Osaamisen kehittäminen on jatkuvaa ja se liittyy läheisesti työn tekemiseen. Tärkeää on havaita, että esimies pitää huolen, että hänen tiimillään on tarvittavat tiedot ja taidot strategian toteuttamiseen, ja toki esimiehellä ja johtajalla on vaikutusta muihinkin ammatillisen kunnan osaamisiin, mutta lähtökohtaisesti jokainen on vastuussa omasta kehittämisestään ja omasta ammatillisesta kunnostaan.

Osaamista arvioidaan perinteisesti esimiehen ja alaisen välisessä kehityskeskustelussa, mutta vuosittainen tai puolivuositainen osaamisen tarkastelu tapahtuu liian harvoin. Oppiminen on jokapäiväistä, joten sen tulisi olla esillä jokapäiväisissä työhön liittyvissä keskusteluissa. Palaute, on se sitten positiivista kannustamista tai rohkeaa puuttumista, tukee oppimista. Kehittämisessä on korostettava yksilöllisyyttä ja tehtävän tavoitteita. Yksilöllisyys palvelee urakehitystä sekä innostaa ja motivoi yksilöä. Tehtävään liittyvässä osaamisessa yksilöä on rohkaistava ja asetettava tavoitteita. (Kupias ym. 2014, 135–152)

4.4.2 Tiimi

Organisaatioiden toiminta tapahtuu yhä enemmän tiimitasolla. Tiimi on ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentävää osaamista, tiimi on sitoutunut yhteiseen päämäärään, yhteiseen suoritustavoitteeseen ja yhteiseen toimintamalliin. Myös oppiminen tapahtuu yhä enemmän tiimeissä. Tiimioppinen on prosessi, jossa tiimi hankkii uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka johtavat muutoksiin tiimin toiminnassa. Jos esimiehen huomio kiinnittyy vain yksittäisen tiimin jäsenen osaamisen kehittämiseen, joltain olennaista koko tiimin menestystekijöistä jää saavuttamatta. Kun katse siirretään koko ryhmän tai tiimin kehittämiseen, rooli kehittäjänä muuttuu. Tiimin kehittäjänä tarvitaan myös tiiminohjaustaitoja ja tiimin vuorovaikutustaitojen helpottamista, jotta tiimi voisi oppia ja kehittyä yhdessä. (Sydänmaanlakka 2002, 48; Kupias ym. 2014, 153)

Tiimin oppimisen edellytyksenä on, että tiimillä on yhteinen tavoite ja toimintamalli sekä jaettu vastuu. Olennaista on myös hyvä tiimihenki, jonka edellytys on keskinäinen luottamus. Tiimillä tulee olla yhteisesti hyväksytyt vuorovaikutustavat. Tärkeässä roolissa on myös tiedon ja osaamisen jakaminen. Tiimin oppimisella tarkoitetaan sitä, miten hyvin se kykenee yhdistämään yksittäisten jäseniensä osaamista. (Sydänmaanlakka 2002, 49; Kupias ym. 2014, 153)

Pelkästään henkilökohtainen valmentaminen, opastaminen ja yksilöiden kanssa käydyt keskustelut eivät enää riitä yritysten menestymiseen kilpailussa, tarvitaan myös ryhmäohjaustaitoja ja ryhmän vuorovaikutuksen helpottamista, jotta ryhmä voisi oppia ja kehittyä yhdessä. Ryhmien tulee oppia ja kehittyä ja siinä on olennaista tietää, minkälainen ryhmä on kyseessä. (Kupias ym. 2014, 153)

Oppivan ryhmän osaaminen käsittää:

- yhteisen käsityksen ryhmän tavoitteista ja päämääristä
- yhteiset toimintamallit ja työvälineet
- yhteisesti hyväksytyt vuorovaikutustavat ja ryhmätyökäyttäytymisen
- yhteisen tiedollisen osaamis pohjan
- jäsenten erityistaidot ja työnjaon
- keskinäisen luottamuksen

(Kupias ym. 2014,153)

Työelämässä työntekijöiden muodostamaa ryhmää kutsutaan monilla eri tavoilla. Tiimiksi voidaan kutsua hyvin itseohjautuvaa ryhmää sekä tiukasti esimiehen käskyvallan alla olevaa ryhmää. Tiimi koostuu yksilöistä, joiden suhtautuminen työhön ja sen kehittämiseen voi olla hyvinkin erilainen. Esimiehen on tiimiä johtaessaan nähtävä kokonaisuus ja vahvistettava sitä, mikä on yhteistä. Jokaisen tiimin jäsenen on tiedettävä, miten hänen toimintansa liittyy ryhmän toimintaan ja mitä häneltä vaaditaan nyt ja tulevaisuudessa. Kuten urheilujoukkueen valmentajakin, niin esimies vaikuttaa aina joukkueen onnistumiseen. Aktiivisesti kehittävä esimies saa samasta joukosta ihmisiä enemmän taitoja ja kykyjä esiin kuin vetäytyvä kollegansa. Melkein mikä tahansa tehtävä voidaan yhdessä tehdä keskinkertaisesti tai erinomaisesti. Kaikki tiimin jäsenet on aktivoidava yhteiseen pohdintaan, oli kyse strategisista painopistealueista tai seuraavan viikon tavoitteista. (Kupias ym. 2014, 154 – 155)

Tiimi voi olla joukkio, joukko, joukkue tai huippujoukkue. Joukkiolla tarkoitetaan epämääräistä ihmisryhmää, esimerkiksi työelämässä sattumanvaraisesti koottu ihmisryhmä, jolla ei ole yhteistä tavoitetta tai suuntaa toiminnalleen. Joukkioon kuuluvia yhdistää yleensä vain organisaation yleiset tavoitteet. Joukkona toimivat työntekijät kokevat yhteisöllisyyttä ja liikkuvat samaan suuntaan. Kun joukkona toimiva ryhmä keskustelee tulevasta suunnasta ja harjoittelee sitä, puhutaan joukkueesta. Joukkue tunnistaa yhteisen tavoitteen ja menestymisen mahdollisuudet ja esteet. Joukkueen yhteispeli toimii ja onnistunut harjoittelu johtaa siihen, että tiimi voi iloita menestyksestään yhdessä. Huippujoukkueessa niin esimies kuin työntekijätkin kokevat paljon palkitsevia hetkiä. (Kupias ym. 2014, 155)

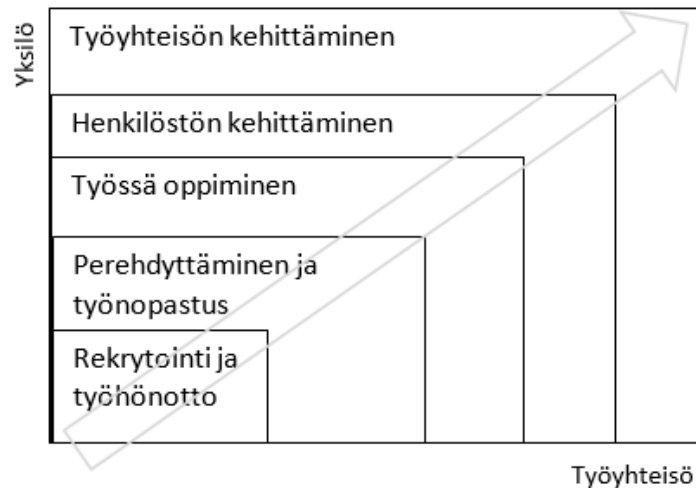
Kuvassa 11 on esitetty erilaisia kokoonpanoja ja minkälainen toiminta niille on tyypillistä. Tämän taulukon pohjalta laadin kyselyn osaston ryhmäanalyysiin.

Taulukko 1. Erilaisia kokoonpanoja (Kupias ym. 2014, 156)

Ryhmän tilanne	Mikä on ryhmässä tyypillistä	Mikä on yhteinen osaaminen	Mikä on kehittämisen painopiste	Missä esimies on suhteessa ryhmään
Joukkio	Jokainen pelaa omaan pussiinsa Ei juurikaan yhteisiä palavereja	Ei ole tai ei ole tunnistettu	Yksittäisten työntekijöiden osaamisessa	Yksi asiantuntijoista tai hallinnollisten asioiden hoitaja Ryhmän keskellä tai ihan ulkopuolella
Joukko	Yhteinen perustehtävä Palkitseminen yksilöpainotteista	Osaamisen jakamista tapahtuu jonkin verran Kunnia saavutuksista yleensä itselle	Yksilöissä, jonkin verran yhteisiä kokoontumisia	Ryhmän keskellä ja edessä
Joukkue	Tavoitteesta ja suunnasta keskusteltu – miten pääsemme sinne jne. Oppimista lähinnä onnistumisista	Yhteistä ja työntekijöiden ”välillä” olevaa osaamista	Yhteispelissä	Ryhmän edessä
Huippujoukkue	Tulevaisuus-suuntautuneisuus Sekä onnistumisista että virheistä opitaan	Yhteistä sekä työntekijöiden välillä olevaa osaamista, yhteinen tapa tuottaa lisää osaamista	Yhteistoiminnassa ja yhdessä tuotettavassa osaamisessa	Ryhmän edessä, keskellä tai takana tarpeen mukaan

4.5 Osaamisen kehittämisen vaiheet

Osaamisen kehittäminen on yksilön ja työyhteisön välillä jatkuvasti käynnissä olevan vuoropuhelun tulosta. Se alkaa työhönottotapahtumasta ja päättyy henkilön lähtiessä pois työpaikalta.



Kuva 11. Osaamisen kehittäminen yksilön ja työyhteisön välillä (Juuti & Vuorela 2015, 57)

Tehtävät ja tavoitteet yksilön ja työyhteisön välillä muuttuvat, kun siirrytään vaiheesta toiseen. Rekrytoinnin tehtävä on houkutella hyviä ihmisiä hakeutumaan organisaation palvelukseen. Mielikuva organisaatiosta vaikuttaa työmarkkinoilla siihen, ketkä organisaatioon hakeutuvat. Työhönoton tehtävä on taas valita sopivin hakijoista organisaation palvelukseen. Uuden henkilön tai uusiin tehtäviin siirtyvän henkilön perehdyttäminen jatkaa työhönottovaiheessa aloitettua työn hallintaa. Kunnolla suoritettu perehdytys ja työnopastus ovat olennainen osa työn hallintaa ja ne tukevat ihmisen työhyvinvointia. Jokainen muistaa ensimmäisen työpäivänsä läpi elämänsä, joten jokaisen organisaation tulisi suunnitella tämä hyvin. Perehdytysvaiheessa tutustutaan esimieheen, kollegoihin, luottamusmiehiin ja rakennetaan luottamussuhdetta työyhteisössä. Työskentely antaa mahdollisuuden jäsentää omia kokemuksiaan sellaiseen muotoon, joka parhaiten auttaa selviytymään työssä. Työn suorittaminen antaa mahdollisuuden saada palautetta työn tuloksista ja korjata toimintaa seuraavalla kerralla. Työ opettaa, mutta se ei kuitenkaan itsestään opeta, vaan tarjoaa puitteet, joiden sisällä voi saada palautetta eri tahoilta omasta suorituksestaan ja yhä edelleen kokeilla, miten työtä tulisi tehdä. (Juuti 2015, 57–70)

Henkilöstön kehittäminen lähtee organisaation vision, strategian ja tavoitteiden kirkastamisesta. Strategiassa on luotu visio, johon organisaation on menestyäkseen päästävä. Tämä edellyttää henkilöstöltä tiettyjen taitojen ja osaamisen kehittämistä. Tällöin määritellään myös, mitä on organisaation ydinosaaminen; osaaminen, joka luo kilpailuetua

organisaatiolle. Tämän jälkeen ydinosaaminen konkretisoituu organisaation eri tasoilla osaamisalueiksi ja osaamisiksi. (Juuti 2015, 71; Sydänmaanlakka 2002, 122)

Osaamisen kehittämiseen sisältyy toisiinsa läheisesti liittyviä vaihteita. Kuvassa 12 on kuvattuna osaamisen kehittämisen kokonaisuus.



Kuva 12. Osaamisen kehittämisen mallin kokonaisuus (Hätönen 2011, 17)

4.5.1 Osaamiskartta, osaamisen kartoitus

Esimiehen on omalla vastuualueellaan hahmotettava vastuualueensa strategia, visio ja ydinosaamisalueet. Ydinosaamisten tunnistamiseksi on vastattava seuraavaan kolmi-osaiseen kysymykseen: Mitä sellaista osaamme, joka

- on ainutlaatuista
- tuo asiakkaillemme lisäarvoa ja
- luo uusia mahdollisuuksia tulevaisuudessa?

Kun esimies on hahmottanut, millaisia ydinosaamisalueita hänen vastualueellaan on, nykyistä osaamista voidaan lähteä hahmottamaan ja kartoittamaan. Kartoituksen tuloksena syntyy tietynlainen kuva siitä, millä tasolla kukin ydinosaamisalue tällä hetkellä on. Ydinosaamisten määrittely yksilötasolla tarkoittaa, että työntekijä pystyy vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

- 1) Mikä on tehtäväni tarkoitus?
- 2) Mitkä ovat tärkeimmät tehtäväni?
- 3) Mitkä ovat avaintavoitteeni?
- 4) Mitä osaamista tarvitsen, jotta pystyn suoriutumaan tehtävästäni?

(Sydänmaanlakka 2002, 142–143; Hätönen 2011, 18; Juuti 2015, 72)

Jotta organisaation osaamisesta voidaan keskustella yhteisesti ja konkreettisesti, tarvitaan yhteinen työväline, osaamiskartta.

Osaamiskartta

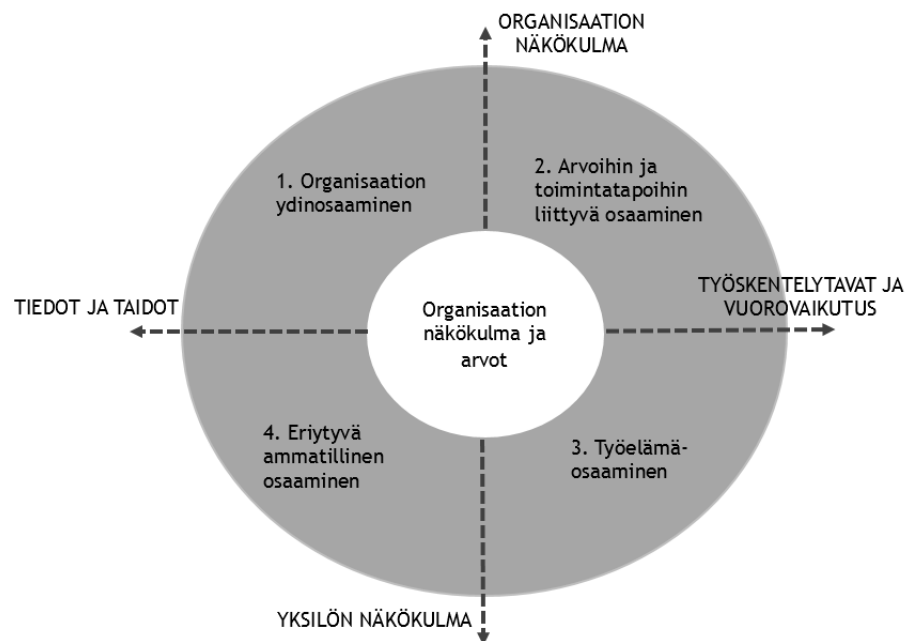
- sisältää organisaatiossa nyt ja tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen, toimii osaamisen arvioinnin apuna,
- antaa mahdollisuuden työntekijöille oman osaamisensa itsearviointiin sekä osaamisensa kehittämisen suunnitteluun ja toteutukseen
- antaa välineitä osaamisesta käytävään keskusteluun
- auttaa henkilöstön osaamisen kehittämisessä
- jäsentää osaamisen kehittämisen tulosten ja vaikutusten arviointia
- auttaa uusien henkilöiden rekrytoinnissa

(Hätönen 2011, 18)

Osaamiskartta voidaan laatia koko organisaation tai tietyn ryhmän osaamisalueista. Osaamiskartan laadintaan tulee ottaa mukaan koko henkilöstö, jos tämä ei ole mahdollista, niin osaamiskartan laadintaa varten muodostetaan työryhmä, joka edustaa mahdollisimman hyvin eri osaamisalueiden henkilöstöä. Osaamiskartan laadinta lähtee liikkeelle osaamisten kuvaamisesta. Näissä kuvausten laadinnassa pyritään varmistamaan siitä, että kaikilla on sama ymmärrys käsitteistä. Osaamisten kuvaaminen muuntaa hiljaisen tiedon näkyväksi ja osaamiset saavat näin dokumentoidun, yhteisen ja julkisen muodon. Kun osaamiskarttaan kootaan koko organisaation tarvitse-

mat osaamisalueet, voidaan osaamiskarttaa käyttää koko organisaation kehittämisen välineenä. Tavoitteena on, että sen perusteella voidaan suunnitella yksilö-, ryhmä- ja organisaatiokohtaisia kehittämissuunnitelmia. (Hätönen 2011, 18–19)

Osaamispyyrän tarkoituksena on tuoda osaamisen eri puolia ja tasoja yhteiseen viitekehykseen. Malliin kuuluu kaksi osaamisen ulottuvuutta: organisaatio – yksilö ja tiedot ja taidot – työskentelytavat ja vuorovaikutustaidot. (Hätönen 2011, 13)



Kuva 13. Osaamispyyrä (Hätönen 2011, 13)

Organisaation ydiosaaminen erottaa organisaation muista, se on jotakin tietylle organisaatiolle tyypillistä ja organisaatiossa kehitettyä osaamista. Arvot ohjaavat valintojen tekemistä ja määrittelevät toiminnan rajoja, ne kertovat, mitä organisaatiossa saa tehdä ja mitä ei. Työelämäosaamisella tarkoitetaan työelämässä yleisesti tarvittavaa osaamista esimerkiksi tietokoneen käyttö. Tulevaisuudessa tärkeitä työelämäosaamisia ovat mm. moniosaaminen, kokonaisuuksien hallinta sekä tiedon ja käytännön hyödyntäminen. Tiedon hakeminen, hyödyntäminen ja jakaminen ovat myös tärkeitä osaamisia menestymisessä tulevaisuuden työssä. Ammatillinen osaaminen eli substanssiosaaminen sisältää työssä suoriutumisen kannalta välttämättömiä osaamisalueita. (Hätönen 2011, 14–15)

Osaamisen kartoittaminen voidaan jakaa kahteen osaan, ensimmäisessä osassa tutkitaan, mitä osaamisia organisaatiossa tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa, sen jälkeen tarvittava osaaminen kuvataan eri osaamistasoilla. Osaamisen kartoittamisen pohjalta jokaiselle työntekijälle luodaan osaamisen tavoiteprofiili. (Kupias ym. 2014, 70–74)

Jotta osaamisia voidaan arvioida yhdenmukaisesti, osaamiskarttaan määritellään osaamisen arvioinnin tapa. Arviointiasteikon tulisi olla mahdollisimman laaja, esimerkiksi 1-5 tai 1-7, jolloin samaa osaamisaluetta voidaan arvioida sekä perusosaamisen että huippuosaamisen näkökulmasta. Arvioinnissa on lähtökohtana osaamista koskeva taso-oletamus, joka lähtee ajatuksesta, että osaaminen kertyy kumulatiivisesti edeten matalalta korkeammalle tasolle. Alimmalla tasolla on aina jo myönteistä osaamista ja useissa tapauksissa alin taso on myös riittävää. Arvioinneissa tasoja voidaan kuvata monella tavalla. Jos kyseessä on laaja ammattitaitoalue, käytetään usein verbaalisia kuvauksia. Mikäli tasoja kuvataan numeerisesti, niiden sisällöt on kuvattava selvästi ja konkreettisesti. (Hätönen 2011, 21–22; Viitala 2005, 156–157)

Osaamiskartoituksen tekemisessä itse matka eli kartan kokoaminen ja yhteinen työskentely ovat vähintään yhtä tärkeitä kuin lopputuloksen selvittäminen. Karttaa rakennettaessa tulee keskusteltua monista asioista, mikä on ydinosaamistamme, kuka osaa mitään ja millä tasolla, millaista osaamista tarvitaan. Kun nämä on selvitetty, tiimillä on hyvä pohja lähteä kehittämään sekä yksittäisiä työntekijöitä että koko tiimiä. (Kupias ym. 2014, 74–75)

4.5.2 Kehittäminen ja kehittämisen arviointi

Osaamistavoitteiden ja nykytilan välinen ero kertoo sen, mihin kehittämistoiminta tulee kohdentaa. Sen jälkeen laaditaan kehittämissuunnitelma. Suunnitelma voidaan tehdä yrityksen-, yksikkö- tai yksilötasolle. Kehittämissuunnitelmaan kirjataan kehittämisalueet, tavoitteet, keinot, aikataulu ja vastuuhenkilöt, jossain tapauksissa myös edistymisen arvioinnin periaatteet. Kehittämissuunnitelma voidaan laatia erikseen lyhyelle ja pitkälle aikavälille. Henkilöstön osaamisen kehittäminen on usein toimintaa, jonka tuloksia voidaan vain harvoin mitata rahassa tai taloudellisina tunnuslukuina, silti on tärkeää määritellä tavoitteet osaamisen kehittämiseksi. Tavoitteiden määrittelyn kautta on mahdollista valita menetelmät, joilla tavoitteet parhaiten saavutetaan. (Viitala 2005, 258–259)

Esimiehen yksi tärkeimmistä tehtävistä on huolehtia siitä, että tiimi kehittyy ja että tiimin toiminnan laatu säilyy vähintäänkin hyvällä tasolla. Vaikka erityisiä kehittämistarpeita ei olisikaan, tiimistä poistuu työntekijöiden kierron myötä osaamista, jota täytyy paikata. Kokeneiden työntekijöiden siirtyessä eläkkeelle tai toisiin tehtäviin tiimin ulkopuolelle tarvitaan uusien työntekijöiden perehdyttämistä tai osaamisen kehittämistä ilman, että tiimin yhteinen osaamistaso kovin paljon kohoaa. Normaalin toiminnan ylläpitäminenkin vaatii osaamisen kehittämistä, esimerkiksi lomakausi voi koitua tiimin kohtaloksi, jos osaamisesta ei ole huolehdittu. (Kupias ym. 2014, 78–79)

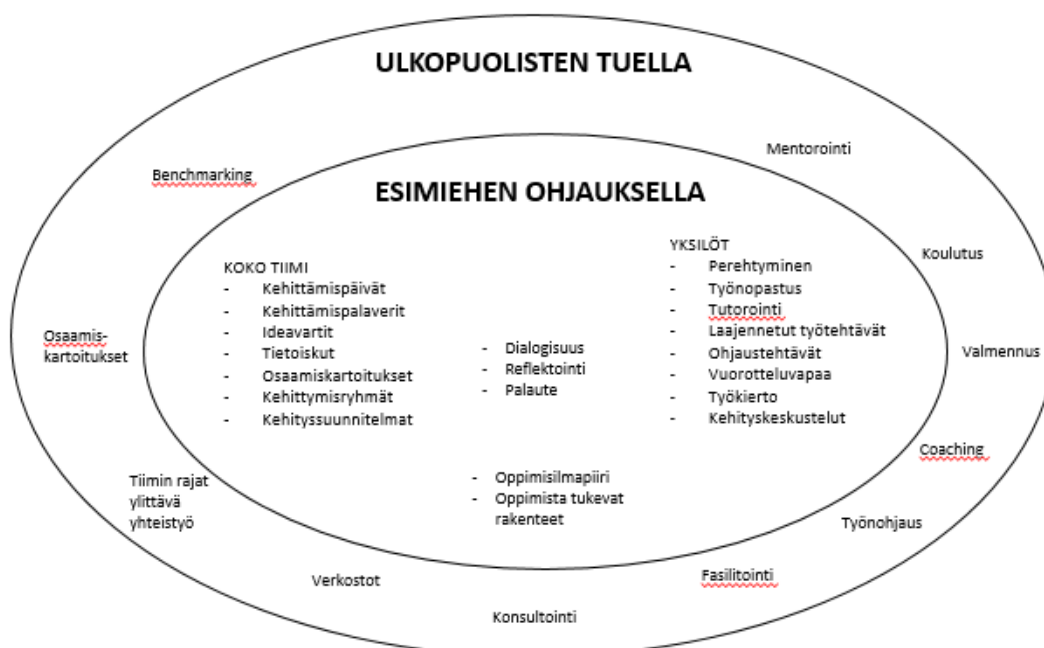
Kehittämissuunnitelmissa yhdistetään yksilön ja organisaation tavoitteet ja ne perustuvat aikuismaisen, itseohjautuvan ja kokemuksellisen oppimisen periaatteisiin. Työntekijällä on mahdollisuus suunnitella omaa oppimistaan ja kantaa itse siitä vastuu. Tavoitteen asettelu kannattaa tehdä huolellisesti. Työntekijän on koettava tavoite omaksi, jotta kehittyminen olisi mahdollista. Jotta osaamista syntyisi, ihmisten on koulutauduttava ja osaamista on kehitettävä jatkuvasti. Jos osaamista halutaan ylläpitää ja kehittää, on sitä myös käytettävä. Kehittämissuunnitelma kannattaa tehdä konkreettiseksi.

Kehittämissuunnitelmassa vastataan seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä osaamista kehitetään?
- Kuka osallistuu kehittämiseen, ja keitä kehittäminen koskeen?
- Mitkä ovat kehittämisen menetelmät?
- Mitkä ovat kehittämisen resurssit?
- Miten palaute kerätään?

(Hätönen 2011, 53–54)

Kehittämiskeinoja on monia, joista koulutukset ovat vain yksi vaihtoehto. Kuvassa 14 on kuvattu erilaisia kehittämisen muotoja.



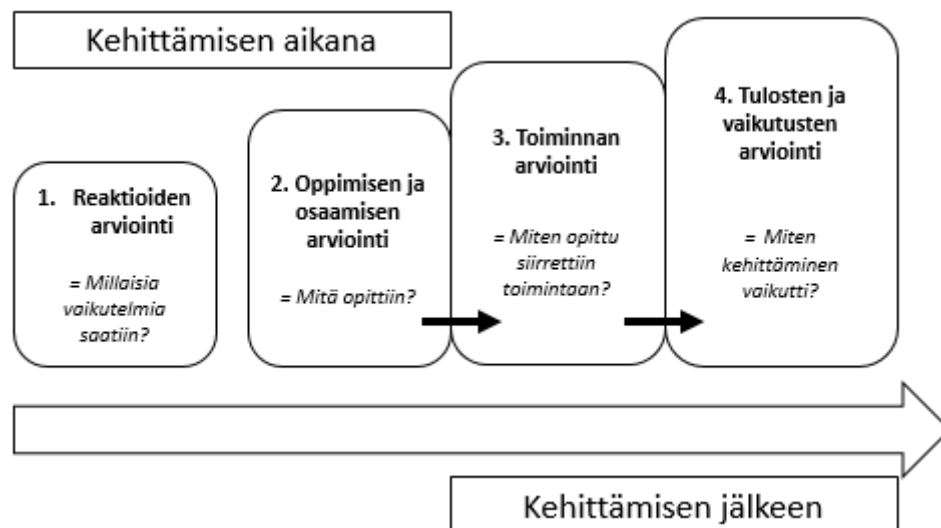
Kuva 14. Erilaisia kehittämismahdollisuuksia (Kupias ym. 2014, 79)

Tiimille voidaan järjestää kehittämispäiviä, jossa koko tiimille luodaan kehittämisen ja kehittymisen paikkoja. Tiimin kehittämispalavereja voidaan kehittää niin, että niissä voidaan vaihtaa ajatuksia ja oppia toinen toisiltaan. Tiimin sisältä voidaan valita kehittämissryhmä tai jokin yksilö, joka suunnittelee ja valmistelee jonkin osa-alueen kehittämistä. Osaamiskartoituksen avulla voidaan selkiyttää tiimissä tarvittavaa osaamista. (Kupias ym. 2014, 79–80)

Yksittäisen työntekijän osaamista voidaan kehittää antamalla hänelle uusia, haastavampia työtehtäviä. Kehityskeskusteluissa luodaan pohjaa tavoitteelliselle osaamisen kehittämiselle. Kehityskeskustelulla tarkoitetaan ennalta sovittua esimiehen ja alaisen välistä keskustelua, jolla on tietty päämäärä, systematiikka ja säännöllisyys. Kehityskeskusteluissa on tarkoitus syventyä työhön laajemmin ja syvemmin kuin päivittäisessä esimiehen ja alaisen välisessä keskustelussa. Työntekijän osaamista tarkastellaan kehityskeskusteluissa kahdesta näkökulmasta. Ensimmäinen on nykyinen työtehtävä ja siinä vaadittavat osaamiset, ja toinen on tulevaisuuden muutokset ja niiden haasteet osaamisen kehittämiselle. Parhaimmillaan kehityskeskustelut tukevat paitsi yksittäisten osaamisten kehittymistä, myös ammatillista kasvua ja kehittymistä. (Viitala 2005, 267–268)

Osaamisen kehittämisen on oltava selkeät tavoitteet. Toiminnan tulee saada aikaan sellaista osaamisen tason kehittymistä, että se näkyy toiminnan tehostumisena sekä laadun kehittymisenä ja viime kädessä yrityksen kannattavuuden paranemisena. Hankaluus on siinä, että osaamisen kehittämisen vaikutuksen selvittäminen laskennallisilla keinoilla on lähes mahdotonta. Iso osa kehityksestä tapahtuu muun toiminnan lomassa eikä sitä välttämättä edes tiedosteta kehittämistoimeksi. Päätelmiä vaikutuksista tehdään usein henkilöstötoimintoja ja henkilöstön kehittämistä koskevista kyselyistä. Yksi kehittämistoimien ongelma on lyhyen tähtäimen tavoitteet. Suurin osa kehittämistoimista tarvitsee paljon aikaa kypsyäkseen toiminnaksi ja organisaation kulttuuriksi. Kehittämistoiminnan sisäistämisen vaatiman ajan ja nykyisen muutosvauhdin välillä on selvä ristiriita. Toinen kompastuskivi on kehittämisen arviointi. Tuloksia mitataan ja arvioidaan harvoin ja jos arviointia tehdään, se on usein pinnallista, lähinnä koulutettavan tyytyväisyyttä mittaavaa. Tuloksia tulisi kuitenkin arvioida useammalla tasolla: yksilöiden tietojen ja asenteiden muutos, vaikutukset heidän työkäyttäytymiseensä ja koko organisaatioon. (Viitala 2005, 281–283)

Yksi arvioinnin viitekehys on ns. Kirkpatrickin malli (kuva 15), jossa arviointi on jaettu neljään tasoon. Reaktioita ja oppimista arvioidaan kehittämisen aikana ja toimintaa, tuloksia ja vaikutuksia kehittämisen jälkeen.



Kuva 15. Kirkpatrickin malli (Kirkpatrick, 1959)

Reaktioiden arviointi on asiakastyytyväisyyden selvittämistä, tarkoitus on saada tietoa osallistujien kehittämistä koskevista vaikutelmista ja mielipiteistä. Tyytyväisyys koostuu

osallistujien kokemasta kehittämisen tuomasta hyödystä omaan työhönsä ja siitä, miten he kokevat kehittämisen toteutuksen. Oppimisen arvioinnin tavoitteena on paitsi osoittaa oppimistulokset erilaisten todistusten ja tutkintojen avulla myös antaa tietoa osaamisesta ja tuottaa tietoa oppimisen edistämiseksi ja toiminnan kehittämiseksi. Toiminnan arvioinnin tarkoitus on selvittää, miten kehittäminen on muuttanut osallistujien toimintaa ja työsuoritusta työpaikalla. Toiminnan muuttumisesta saadaan tietoa jo kehittämisen aikana, mutta pitkäaikainen muutos näkyy vasta ajan mittaan. Kehittämisen tuloksien ja vaikutusten arvioinnissa voidaan erottaa kolme näkökulmaa, vaikuttavuus, taloudellisuus ja tehokkuus. Vaikuttavuudella tarkoitetaan kehittämisen onnistumista ja kehittämisen tavoitteiden ja tehtävien täyttymistä. Tehokkuudella tarkoitetaan kehittämisen järjestelyjen toimivuutta ja kehittämisen hyvää laatua. Taloudellisuuden arvioinnilla tarkoitetaan kehittämiseen sijoitettujen resurssien kohdentamisen ja kehittämisen tuoman hyödyn välistä tarkastelua. (Hätönen 2011, 61–69)

5 OSAAMISEN KARTOITUS LAATUOSASTOLLA

5.1 Tutkimusmenetelmä

Tämä kehittämishanke oli menetelmältään toimintatutkimus. Toimintatutkimuksen piirteitä ovat käytäntöihin suuntautuminen, muutokseen pyrkiminen ja tutkittavien osallistuminen tutkimusprosessiin. Toimintatutkimuksen kohde voi olla melkein mikä tahansa ihmiselämään liittyvä piirre. Olennaista ja yhteistä on sekä tuottaa uutta tietoa että pyrkiä tutkimisen avulla mahdollisimman reaaliaikaisesti muuttamaan erilaisia asiantiloja edistämällä tai parantamalla niitä tavalla tai toisella. (Kuula 1999, 10 – 11)

Toimintatutkimus perustuu tutkittavien osallistumiseen ja on suuntautunut sosiaalisen yhteisön ongelmien ratkaisuun. Perinteisellä toimintatutkimuksella viitataan psykologian ja sosiaalipsykologian klassikkona tunnetun Kurt Lewinin pienryhmätutkimuksiin, joita hän teki 1930- ja 1940-luvulla. Näitä kokeita, joissa hän pyrki kehittämään ryhmien toimintaa, pidetään toimintatutkimuksellisesti merkittävänä. (Kuusela 2005, 16 – 17)

Kiinnostavin piirre toimintatutkimuksessa on se, että sitä tehdään yhdessä tutkittavien kanssa ja tavoitteena on muuttaa tutkittavien maailmaa paremmaksi. Tämä tarkoittaa sitä, että toimintatutkimuksessa on aina kyse tutkimus- ja muutosprosessista, joka perustuu tutkittavien ja tutkijan väliseen yhteistoimintaan. Toimintatutkimusta voidaan tarkastella sosiaalisena toimintana, jonka erilaisia muotoja kuvataan monisubjektikäsitteellä. Monisubjektilla tarkoitetaan kahden tai useamman toimijan muodostamaa ryhmää, joka toimii yhteisten sääntöjen pohjalta. Tällainen sosiaalinen ryhmä toimii yhdessä laadittujen pelisääntöjen mukaan. Toimintatutkimuksessa kyse on siitä, että tutkittavat ja tutkija muodostavat yhdessä monisubjektin, jonka toiminnalla on yhteinen perusta ja sama kohde. Ihmisten välille ei muodostu sosiaalista suhdetta, jos he eivät käy keskustelua keskenään, niinpä neuvottelulla, puheella ja keskustelulla on olennainen rooli sosiaalisessa toiminnassa. Erillisten yksilöiden tapauksessa on kyse siitä, että sosiaalisella ryhmällä ei ole yhteistä tavoitetta. Keskustelussa tuodaan esille, mitkä ovat osapuolten näkemykset. (Kuusela 2005, 53–67)

Toimintatutkimus tutkimusmenetelmänä oli oikea tähän kehittämishankkeeseen, jossa oli tarkoitus saada aikaiseksi keskustelua ryhmän kesken ja yhdessä tuottaa uusi työkalu osastolle käyttöön.

5.2 Osaamiskartoitus ja kehittämisprosessin vaiheet

Laadunvarmistusosasto on viime vuosien aikana käynyt läpi isoja muutoksia. Osasto on kasvanut neljän hengen osastosta seitsemän hengen osastoksi viimeisen yhdeksän vuoden aikana. Lähes joka vuosi joku osaston jäsen on ollut joko äitiysvapaalla tai töissä jollain muulla osastolla tai vaihtanut työpaikkaa kokonaan. Työtehtäviä on kierrätetty, muutos on ollut jatkuva olotila osastolla. Tämän lisäksi tuoteturvallisuuteen liittyvät vaatimukset ovat lisääntyneet ja sen myötä työmäärä osastolla on kasvanut huomasti. Jatkuvat muutokset ovat vaikuttaneet myös osaston ilmapiiriin, juuri kun työntekijä on oppinut jonkin työtehtävän, tulee osastolle taas tarve tehdä muutoksia ja jakaa vastuut uudelleen. Muutoksien keskellä epätietoisuus kollegan tehtävistä ja tehtävien määrästä on aiheuttanut konflikteja osastolla. Tehtävät on saatu hoidettua, mutta tämän kaiken keskellä on tullut tarve miettiä osaamista, osaamisen jakautumista ja osaamisen tarkempaa kirjaamista ja analysointia, mitä mikäkin osaaminen oikeasti pitää sisällään. Niin ikään työilmapiirikyselyissä on noussut esiin, että osastolla koetaan toisilla olevan vähemmän töitä kuin toisilla.

Tätä taustaa vasten ehdotin lopputyöni aiheeksi esimiehelleni osaamismatriisin laadintaa osastolle. Ajatuksena oli, että kun yhdessä mietimme tehtäviämme ja kirjoitamme ne auki, niin ymmärrys toisen työtehtävistä ja työmäärästä lisääntyy. Osaamismatriisi on yksi tärkeimmistä johtamisessa käytetyistä työkaluista, yksinkertaisimmillaankin siitä näkee osaston tehtävien osaajat ja miten osaaminen on jakautunut. TPM-johtamisjärjestelmä on tuonut pilarien kautta tehtaallemme linjamäppäyksen (line mapping), osaamismatriisin, kehityssuunnitelman ja osaamisen kasvattamisen suunnitelman. Jokaisella pilarilla on oma osaamismatriisi ja TPM-johtamisjärjestelmän myötä osaamisien määrittäminen ja arviointi levittäytyy koko tehtaalle. Laatuosaston jokainen työntekijä on jäsenenä vähintään yhdessä pilarissa, joten edellä mainitut työkalut ovat kaikille tuttuja.

Osaamisen kartoitus- ja kehittämisprosessi jaettiin Hätösen kuvaaman mallin (kuva 12.) mukaisesti viiteen eri vaiheeseen. Ennen ensimmäistä vaihetta mietittiin osaston perustehtävää, visiota, strategiaa ja toiminnan tavoitteita. Perustehtävän pohjalta johdettiin edelleen laatuosaston ydinosaamiset ja osaamisalueet. Ensimmäisessä vaiheessa laadittiin osaamiskartta ja osaamistasot. Toisessa vaiheessa määritettiin tavoiteprofiilit ja itse osaamisen kartoitus eli osaamisen arviointi suoritettiin vaiheessa kolme. Vaiheessa neljä oli tarkoitus tehdä kehittämissuunnitelma osastolle ja osaamisen kehittämisen oli tarkoitus tapahtua vaiheessa viisi. Nämä kaksi viimeistä vaihetta oli tarkoitus sisällyttää

tähän kehitystyöhön mukaan ja seurata osaston kehittymistä, mutta osaston kokoonpano muuttui vuoden 2017 ensimmäisen puoliskon aikana niin merkittävästi, että kyseinen kehittämissuunnitelma ei ollut enää realistinen osastolla. Osaston neljästä spesialistista kolme vaihtui uusiin henkilöihin. Tehdystä osaamismatriisista oli kuitenkin paljon hyötyä uusien henkilöiden perehdyttämisessä.

5.3 Osaamisalueiden määrittäminen

Osaamisien määrittäminen aloitettiin yhteisellä aloituspalaverilla. Aloituspalaverissa oli läsnä koko laatuosasto eli laaturäällikkö, neljä laatuasiantuntijaa ja kaksi laboranttia. Aloituspalaverissa käytiin läpi, mitä teemme, miksi tehdään, kuka tekee ja millä tavalla tehdään. Keskusteltiin yhdessä osaamiseen liittyvistä sanoista, miten me ne käsitämme ja miten kyseiset sanat on kirjallisuudessa kuvattu. Osaamiseen liittyviä sanoja käytetään eri tavalla, eri yhteyksissä ja ne voivat merkitä eri ihmiselle eri asioita. Tavoite oli muodostaa yhteinen näkemys ja ymmärrys sanoista. Yrityksessä käytössä oleva englannin kieli aiheuttaa vielä oman erityislaatuisuutensa sanojen merkitykseen ja käyttöön. Keskusteltiin, mitä osaamisen kehittäminen mielestämme tarkoittaa, minkälaista osaamista organisaatiossa on ja mitä osaamista tarvitaan. Aloituspalaverin konkreettisenä tavoitteena oli rajata alue, mihin osaamismatriisissa keskitytään, määrittää organisaation eli tiimin perustehtävä, visio ja toiminnan tavoite sekä päättää seuraavista toimenpiteistä osaamismatriisin rakentamisen suhteen. Liitteessä 1 on aloituspalaverin aineisto.

Osaamismatriisin aiheet rajattiin ns. substanssiosaamisiin. Hätösen osaamisympyrässä, kuva 12, tämä tarkoittaa eriytyvää ammatillista osaamista. Koska muut osaamiset yrityksessä arvioidaan jo muilla tavoin, haluttiin osaamismatriisin keskittyvän nimenomaan laatuosaston osaamisalueisiin.

Hätösen osaamisympyrässä oleva organisaation ydinosaaminen ja arvoin ja toimintatapoihin liittyvä osaaminen arvioidaan tehtaalla organisaatiotasolla esimerkiksi TPM:n etenemisenä ja ulkopuolisten tai Nestlén sisäisten auditoijien arvioinneilla. Hätösen osaamisympyrässä olevan työelämäosaaminen määriteltiin niin, että sillä tarkoitetaan Nestléllä määriteltyjen työyhteisötaitojen (NLF) osaamista. Näitä on avattu tarkemmin luvussa 2.5 Henkilöstön kehittäminen. Työyhteisötaidot arvioidaan jokaisen kohdalla kehityskeskusteluissa, siksi ne jätettiin tästä matriisista pois.

Linjamäppäys, englanniksi line mapping, on työkalu, jolla analysoidaan ja dokumentoidaan kaikki roolit, jotka vaaditaan kunkin tehtävän suorittamiseksi tuotantolinjalla. Alun perin linjamäppäys on tarkoitettu tehtäväksi tuotantolinjalla. Linjamäppäystä tekevä työryhmä tarkkailee linjalla tekemisiä ja kyselee tarkentavia kysymyksiä työntekijöiltä. Linjamäppäyksen eli kartoituksen lopputulemana tulisi olla selkeä kuva siitä, miten työntekijät linjalla tehtäviä tekevät. Tavoitteena on saada selkeä käsitys siitä, mitä tehtäviä osastolla on, mitä tietoja ja taitoja niiden suorittamiseen tarvitaan, onko tarjolla koulutusmateriaalia ja työohjeita tehtävien suorittamiseen. Työryhmä kirjaa nämä havainnot linjamäppäystyökaluun.

Laatuosasto ei tee töitä tuotantolinjalla, vaan roolit jakautuvat laboranttien ja asiantuntijoiden kesken. Laboratorion työtehtävät ovat selkeämpiä ja tehtävät on helpompi ohjeistaa kuin asiantuntijoiden työtehtävät. Yhteisesti päätettiin kuitenkin ottaa käyttöön linjamäppäystyökalu ja aloittaa tehtävien hahmottelut siihen. Linjamäppäystyökalu on esitetty liitteessä 2. Jokaisella laatuasiantuntijalla on vastuullaan kaksi tai kolme päätehtäväkokonaisuutta, laboratoriossa määriteltiin olevan kuusi isompaa kokonaisuutta. Näiden kokonaisuuksien alle jokainen työntekijä mietti, minkälaisista yksittäisistä työtehtävistä ne koostuvat ja mitä tietoja ja taitoja niissä tarvitaan.

Linjamäppäys alkoi syksyllä 2016. Pääasiassa jokainen teki sitä itsekseen, mutta koonnui muutaman kerran puoleksi päiväksi kerrallaan yhdessä miettimään tehtäviämme ja sitä, millä tasolla tiedot ja taidot linjamäppäykseen tulee kuvata. Nämä yhteiset hetket olivat niitä hetkiä, joissa välillä keskusteltiin kiivaaseenkin sävyyn siitä, miten jokin tehtävä tulisi tehdä ja miten vastuut eri työtehtävissä määritetään. Linjamäppäyksen jälkeen ensimmäinen havainto oli, kuinka vähän meillä on ohjeita omiin töihimme liittyen.

5.4 Osaamismatriisin laadinta

Linjamäppäyksen jälkeen laadittiin osaston osaamismatriisi. Osaamismatriisipohjaksi otettiin käyttöön Nestlöllä yleisesti käytössä oleva pohja (liite 3), jossa kuvataan tehtävät, määritellään jokaisessa tehtävässä tarvittavat taidot ja tiedot, vastuuhenkilö ja varavastuuhenkilö kyseiselle tehtävälle sekä kuvataan eri taitotasot. Taitotasoja on matriisissa viisi ja ne ovat seuraavat:

1. Tietoa ei ole tai ei tarvita
2. Perustietämys (teoriakoulutus käyty, 10 %)
3. Osaa tehdä avustettuna (20 %)
4. Osaa tehdä itsenäisesti (70 %)
5. Osaa kouluttaa muita

Kun henkilö on päävastuussa jostain tehtävästä tai tehtäväkokonaisuudesta, on hänen taitotasovaatimuksensa viisi. Jos tehtävä tai prosessi kuuluu jonkun toisen funktion vastuualueelle esimerkiksi palkan muodostuminen tai kehityskeskustelut, jotka kuuluvat henkilöstöhallinnolle, taitotasovaatimus laadunvarmistuksen osaamismatriisissa on tällaisissa tapauksissa neljä. Näissä tapauksissa henkilön tulee osata itsenäisesti saattaa kyseinen prosessi omalta osaltaan loppuun, mutta ei kuitenkaan kouluttaa sitä muille. Tehtävästä tai prosessista varavastuussa olevan henkilön taitotasovaatimus on neljä eli hänen tulee suoriutua tehtävästä itsenäisesti esimerkiksi vastuuhenkilön ollessa poissa. Prosentit 10, 20 ja 70 taitotasojen perässä tarkoittavat, minkälaista koulutusta henkilö tarvitsee päästäkseen kyseiselle tasolle. 10 % koulutus kehityssuunnitelmassa tarkoittaa, että henkilö tarvitsee aiheesta teoriakoulutuksen, jolla tarkoitetaan yleensä perinteistä ns. luokkahuonekoulutusta. 20 % koulutus tarkoittaa, että henkilö tekee kyseistä tehtävää jonkun kanssa ja 70 % koulutus sitä, että henkilö harjoittelee tehtävää itsenäisesti.

Osaamismatriisi koottiin siten, että jokainen siirsi linjamäppäyksestä oman vastuualueensa tehtävät osaamismatriisipohjaan ja kuvasi matriisiin myös tietojen ja taitojen määritelmät. Tämän jälkeen kokoonnuimme osaston kanssa yhteiseen istuntoon määrittelemään, kuka on vastuussa ja varavastuussa mistäkin osa-alueesta ja samalla määrittelimme tavoiteprofiilit.

Laadunvarmistusosaston osaamismatriisiin tuli 18 päätehtäväkokonaisuutta. 19. tehtäväkokonaisuus on yleiset, jossa on lueteltuna erilaiset ohjelmat ja yleiset prosessit, jotka joko jokaisen tulee jollain tasolla hallita tai jonkun osastolta tulee hallita hyvin. Kaiken kaikkiaan erilaisia tehtäviä osaamismatriisiin tuli 226.

5.5 Osaamisen arviointi

Kolmannessa vaiheessa, osaamistavoitteiden määrittämisen jälkeen, jokainen arvioi oman sen hetkisen osaamistasonsa itsenäisesti. Seuraavassa yhteisessä kokoontumisessa arvioinnit käytiin läpi yhdessä. Tapaamisessa keskusteltiin myös haasteista ja kysymyksistä, joita oli itsenäisesti tehdyissä arvioinneissa noussut esiin.

Huomattavaa osaamisen arvioinnissa on se, että henkilön osaaminen voi olla korkeammalla tasolla kuin mitä häneltä vaaditaan. Näin tapahtuu yleensä silloin, kun henkilö on aiemmin ollut vastuussa kyseisestä tehtävästä, mutta vastuu on siirtynyt myöhemmin jollekin toiselle. Vaikka vastuu tehtävästä siirtyy toiselle, osaaminen ei häviä. Aikaa myöden osaamisen taso voi heikentyä, siksi osaamismatriisin päivittäminen säännöllisin väliajoin on tärkeää.

5.6 Kehittämissuunnitelma

Osaamismatriisi laskee suoraan tavoitteen ja osaamisen välisen eron. Kehittämissuunnitelma laaditaan osaamismatriisissa esiin tulleiden erojen sulkemiseksi.

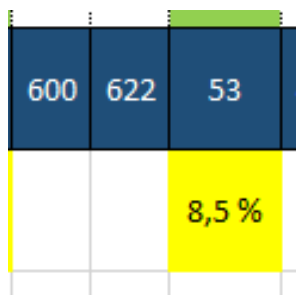
HR and		QA OSAAMISMATRIISI													
Päätelmä	Competencie's Tiedot, taidot	Competencies' Definition Tietojen määrittelmä	Competencies' Definition Taitojen määrittelmä	Prioriteetti	Perehdytysvaihe	Responsi- bility Vastuu	Back Up Varavastuu	Proficiency Levels' Definition					Osaamisen taso	Tavoite	ERO
								1 Tietoa ei ole tai ei tarvita	2 Perustietämys	3 Osa tehdä avustettuna	4 Osa tehdä itsenäisesti	5 Osa kouluttaa muita			
Loppuoteet	Loppuoteiden vapautukset SAPissa	Mistä loppuoteet vapautetaan ja mistä tarkastuksia SAPin kautta	Vaati SAP-ohjelmaa. Osa tarkastaa loppuoteiden SAPin vapautuskriteerit ja antaa tuotteille oikein käyttöpäätöksen. Osa littää loppuoteiden blokkiin, osavapautukset ja tarkastus saldot SAPissa. Osa tarkastaa loppuoteiden mikrobiologiset tulokset ja vapauttaa inspektion lotin lopullisesti tuotosten saavuttua Osa etsii SAPista tulokset kaliummagneetille RES-käytännön					Tietoa ei ole tai ei tarvita	Perustietämys	Osa tehdä avustettuna	Osa tehdä itsenäisesti	Osa kouluttaa muita	1	4	3

Kuva 16. Esimerkki-tehtävän rivi osaamismatriisissa

Kuvassa 16 on yhden tehtävän rivi osaamismatriisissa. Kuvasta nähdään, miltä yhden tehtävän rivi osaamismatriisissa näyttää. Punaisella ympyröidyssä kohdassa nähdään, miltä näyttää yhden henkilön osaamisen arviointi. Ensimmäinen luku kertoo osaamisen tason, toinen luku osaamisen tavoitteen ja kolmas luku, joka tässä on punaisella, kertoo

osaamisen tason ja tavoitteen välisen eron. Osaamismatriisissa on myös kohta prioriteetti, jossa voidaan määritellä, mitkä osaamiset on tärkeää priorisoida esimerkiksi kehityssuunnitelmaa tehtäessä.

Osaamismatriisissa on kaava, joka laskee jokaisen henkilön osaamistason ja osaamistavoitteiden välisen eron prosentteissa. Mikäli osaamisero on iso, voidaan kehityskeskustelussa sopia osaamisen kehittämiseksi tavoitteena pienentää osaamistason ja – tavoitteen välistä eroa. Kuvassa 18 on esimerkki yhden henkilön osaamisten yhteenlasketuista pisteistä. 600 on osaamisien pistemäärä, 622 on osaamistavoitteiden pistemäärä ja 53 on osaamiseron pistemäärä. Tämän esimerkkihenkilön osaamisien ero on 8,5 %.



Kuva 17. Henkilön osaamistason ja osaamistavoitteiden välinen ero prosentteina

Kehityssuunnitelmapohja on esitetty liitteessä 4. Suunnitelmaan kirjataan henkilön nimi, johon kehittymistoimenpide kohdistuu, mihin tehtävään se liittyy, mikä ero osaamisen tasossa on, mikä on kehittymistoimenpide, kuka toimii kouluttajana, onko kehittymistoimenpide 10 %, 20 % vai 70 % koulutusta sekä milloin toimenpide on suunniteltu tehtäväksi. Esimerkiksi, jos henkilö on uusi ja hänen vastuualueekseen olisi suunniteltu lopputuotteiden vapautus. Kun hän arvioi osaamistaan ensimmäistä kertaa, osaaminen on tasolla yksi eli tietoa ei ole. Jotta hän voi saavuttaa tason kaksi, joka on perustietämys, hänen tulee saada ns. teoriakoulutus aiheeseen eli 10 % koulutus. Tällä tarkoitetaan myös perehdytystä aiheeseen. Kun tavoitteena on saavuttaa osaamisessa taso kolme, kehityssuunnitelmaan kirjataan 20 % koulutus, jolla tarkoitetaan, että henkilö tekee kyseistä työtä jonkun toisen kanssa yhdessä. Jotta pääsee tasolle neljä, tulee kehityssuunnitelmaan kirjata 70 % koulutus eli tehtävän tekeminen itsenäisesti. Taso viisi tarkoittaa, että henkilö osaa kouluttaa kyseistä aihetta muille. Siihen tasolle pääsee, kun on pitänyt koulutuksen aiheesta. Nämä koulutusportaat perustuvat siihen, että henkilö oppii parhaiten tekemällä itse eli 70 % oppimisesta tapahtuu itsenäisesti tekemällä, 20 % tekemällä jonkun toisen kanssa ja vain 10 % kuuntelemassa teoriaopetusta.

Kehittämistoimenpiteet tulee aina priorisoida sen mukaan, mikä on yrityksen ja tehtaan strategian kannalta tärkeintä ja merkityksellistä.

5.7 Alkukartoitus

Ennen osaamismatriisin kokoamista osastolle tehtiin alkukartoitus osaamisvaatimuksiin ja vastuualueisiin liittyen. Kartoitus sisälsi viisi kysymystä, joihin vastattiin omin sanoin. Alkukartoituksen kysymykset tein yhdessä tehtaamme henkilöstöpäällikön kanssa. Alkukartoituksen kysymykset ovat liitteessä 5 ja alkukartoituksen vastaukset liitteestä 6. Alkukartoituksen tarkoitus oli selvittää osaamisvaatimuksiin liittyviä epäkohtia.

Laadunvarmistuksessa on useita isompia kokonaisuuksia hallittavana, tästä esimerkkinä lämpökäsittely. Kokonaisuudet on jaettu asiantuntijoille vastuualueiksi mm. koulutuksen, osaamisen, kyvykkyyden ja kiinnostuksen mukaan. Esimerkiksi lämpökäsittelystä vastaa osaston mikrobiologi, koska hänellä on jo koulutuksensa perusteella pätevyyttä aihealueeseen. Nämä kokonaisuudet eli vastuualueet ovat kaikille selvät ja alkukartoituksen perusteella omiin henkilökohtaisiin vastuualueisiin liittyvät osaamisvaatimukset ovat osaston jäsenillä hyvin tiedossa, sen sijaan kollegan vastuualueiden osaamisvaatimuksia ei tunneta. Moni laadunvarmistusosaston vastuulla olevista työtehtäväkokonaisuuksista tulee Nestléltä annettuna, mutta silti tehtäviin ei ole välttämättä laadittu toimenkuvaa tai toimenkuva on epäselvä. Tähän osastolla toivotaan myös selvennystä. Tällä hetkellä Nestléllä on kuvaus tietyistä roolista, mutta rooliin liittyvien työtehtävien tarkat osaamisvaatimukset eivät välttämättä ole selvillä.

Osaston jäsenillä on erilaisia tuntemuksia siitä, onko osaaminen riittävä vaatimuksiin nähden. Osa kokee osaamisen olevan omiin vastuualueisiin nähden hyvällä tasolla ja osa taas, että osaaminen ei ole riittävää. Oman osaamistason vertailua muihin osaston työntekijöihin ei oikeastaan koettu osattavan tehdä kuin omissa vastuualueissa, joissa jokainen on asiantuntija ja vaatimukset täyttyvät. Tämä johtunee siitä, että toisen vastuualueen osaamisvaatimuksia ei tiedetä, näin vertailukin on hankalaa.

Jokainen tiesi ainakin jonkin keinon, miten omiin työtehtäviin liittyvää osaamistaan voi kasvattaa. Useampi oli maininnut yhtenä keinona asioihin perehtymisen itsenäisesti esimerkiksi lukemalla ohjeita, ottamalla asioista selvää itsenäisesti ja tutkimalla. Tässä tavassa koettiin kuitenkin ongelmana se, että aikaa ei yleensä ole asioihin perehtymiseen.

5.8 Ryhmäanalyysi

Perehtyessäni kirjallisuuteen löysin Kupiaksen, Peltolan ja Pirisen kirjasta Esimies osaamisen kehittäjänä taulukon erilaisista kokoonpanoista (Taulukko 1). Se vaikutti mielenkiintoiselta ja halusin selvittää, minkälaisena ryhmänä osastomme jäsenet meidät näkevät. Tein taulukon 1 perusteella ryhmäanalyysi-kyselyn, jonka teetätin osastolla. Kysely toteutettiin niin, että kaavio laitettiin kysymysmuotoon, ja kysymysten järjestystä hieman sekoitettiin, etteivät esimerkiksi kaikki huippujoukkuetta koskevat kysymykset olleet viimeisinä vaihtoehtoina.

Kyselyyn vastasivat kaikki osastomme työntekijät, kaksi laboranttia, 3 asiantuntijaa ja laatupäällikkö. Itse jätin vastaamatta kyselyyn. Laatupäällikön vastaukset on laskettu mukaan vain koko osaston tuloksiin. Ryhmäanalyysikysely vuodelta 2016 on kokonaisuudessaan liitteestä 5 ja tulokset liitteistä 7, 8 ja 9.

Vuoden 2016 lopussa ja vuoden 2017 alkupuolella laadunvarmistusosastolla tapahtui isoja muutoksia, neljästä asiantuntijasta kaksi siirtyi toiselle osastolle ja yksi irtisanoutui koko yrityksestä. Tämä vaikutti suuresti ryhmädynamiikkaan ja osaston työskentelyyn. Päätimme laatupäällikön kanssa teetättää ryhmäanalyysikyselyn uudelleen osastolla. Tähän ryhmäanalyysiin vastasi kahdeksan henkilöä, laatupäällikkö, viisi asiantuntijaa ja kaksi laboranttia. Kaikkien vastaukset näkyvät koko osaston tuloksissa, asiantuntijoiden yhteenvedossa on viiden asiantuntijan vastaukset ja laboranttien tuloksissa kahden laborantin vastaukset. Tulokset ovat liitteissä 10, 11 ja 12.

Ryhmäanalyysin kysymysten: mikä on ryhmälle tyypillistä, mikä on yhteinen osaaminen ja mikä on kehittämisen painopiste, perusteella osastolla vuonna 2016 työskentelevät kokivat tiimin olevan toisaalta huippujoukkue, toisaalta joukko. Näiden kysymysten kohdalla vastaukset jakautuivat melkein tasan näiden kahden ryhmämääritelmän kesken. Neljäs kysymys koski esimiehen asemaa suhteessa ryhmään, tämän kohdan mukaan tiimi koki olevansa joukkio.

Tulokset jaettiin vielä asiantuntijoiden ja laboranttien kesken. Näiden tulosten perusteella on nähtävissä, että laborantit pitävät omaa ryhmäänsä huippujoukkueena, kun taas asiantuntijat kokivat olevansa enemmänkin joukko. Ero näiden kahden työntekijäryhmän välillä voisi selittyä mielestäni sillä, että työtehtävät ovat asiantuntijoilla keskenään niin erilaisia, kun taas laborantit tekevät pääsääntöisesti samaa työtä. Omien vastualueiden

selkiyttäminen ja niiden linkittyminen muiden tehtäviin auttaisi mahdollisesti yhteenkuuluvuuden tunteen lisääntymistä ja sitä kautta yhteinen päämäärä ja tavoite selkiytyisivät.

Kysymyksen, missä esimies on suhteessa ryhmään, perusteella asiantuntijat kokivat olevansa joukkio ja laboranteista toinen oli sitä mieltä, että he ovat huipputiimi, toisen mielestä taas joukko. Tämä kysymys aiheutti myös eniten keskustelua osastolla. Joukkion kohdalla määritellään, että esimies on hallinnollisten asioiden hoitaja, yksi asiantuntijoista ja siksi ryhmän keskellä, mutta toisaalta myös ihan ulkopuolella. Huippujoukkueessa esimiehen paikka suhteessa ryhmään riippuu tilanteesta. Esimies voi olla ryhmän edessä, keskellä tai takana tarpeen mukaan. Huippujoukkueessakin tarvitaan esimiestä. Esimiehen tärkein tehtävä on viedä tiimiä eteenpäin, kehittää sekä tiimiä että tiimissä työskenteleviä yksilöitä. Huippujoukkueessa esimies ei ole kehittämismielessä yksi asiantuntijoista, hän ei kehity muiden kanssa, vaan esimiehen tulee miettiä, miten kehittää muiden osaamista.

Vuoden 2017 ryhmäanalyysin tulokset poikkeavat vuoden takaisista tuloksista. Uudella kokoonpanolla tehdyn ryhmäanalyysin vastauksista päätellen koko osasto on huippujoukkueen tasolla. Vastaukset jaettiin taas asiantuntijoiden ja laboranttien kesken ja tulosten perusteella kummatkin kokevat ryhmänsä huippujoukkueiksi.

6 ARVIOINTI JA POHDINTA

Idea kehittämishankkeelle tuli minulta itseltäni, koska koin työskennellessäni laadunvarmistusosastolla, että tehtävän jaot ja vastuut eivät olleet meille selvät yksityiskohtaisista toimenkuvista huolimatta. Laadunvarmistusosastolla on vastuullaan useita tehtäväkokonaisuuksia ja monista tehtävistä ohjeistus ja tehtävänannot sekä -pyynnöt tulevat tehtaan ulkopuolelta, pääkonttorista Veveystä tai Nestlén kehityskeskuksista. Aina ei osaston esimieskään ollut selvillä, mitä alaiset työajallaan tekevät. Suuri työmäärä ja epäselvyys kollegan tehtävistä ja työmäärästä johti siihen, että osastolla oli hetkittäin haasteita, jopa ongelmia, työilmapiirin kanssa. Osaamiskartoitus ja osaamismatriisit olivat tulleet tehtaalle TPM-toimintajärjestelmän kautta ja ne olivat jo muualla käytössä. Ehdotin esimiehelleni osaamiskartoitusta ja osaamismatriisin laadintaa osastolle. Ajatuksena oli, että kun keskustelemme tehtävistämme ja niiden rajapinnoista ja vastuista rajapinnoilla, tulisimme tietoisemmiksi toistemme tehtävistä ja vastuista ja ymmärtäisimme oman osuutemme niissä. Osastomme haasteista olimme keskustelleet jo useasti, mutta ilma- piirin parantumisenä se ei näkynyt. Ajattelin, että osaamiskeskustelulla lähestymme ongelmaa perustehtävän kautta ja tällä tavalla tunteet jäisivät taka-alalle.

Ennen osaamiskartoituksen aloittamista tein alkukartoitus-kyselyn osastolle osaamiseen liittyvistä asioista. Se osoitti todeksi sen, että kollegan työtehtävistä ja vastuista haluttiin tietää enemmän. Kirjallisuuteen perehtyessäni löysin Kupiaksen, Peltolan ja Pirisen kirjasta Esimies osaamisen kehittäjänä kaavion, taulukko 1, jossa oli kuvailtu erilaisia kokoonpanoja ja niiden tunnuspiirteitä. Muokkasin kaaviosta kyselyn osastolle, ryhmäanalyysin, selvittääkseni, minkälaiseksi kokoonpanoksi osastomme henkilöt ryhmämme kokivat. Kyselyn tulosten pohjalta saatiin aikaiseksi hyvää keskustelua ja ajatustenvaihtoa siitä, miten kukin ryhmämme kokee ja miten minkäkin kohdan analyysistä oli ymmärtänyt.

Työpaikan tavoite kehittämishankkeelle oli osaamiskartoitus-projektin johtaminen, jonka tuloksena osastolle tehdään osaamismatriisi. Osaamismatriisissa oli tärkeää näkyä tehtävän vastuuhenkilö sekä varavastuuhenkilö ja heidän osaamistasonsa. Osaamismatriisin tavoitteena oli myös tuoda esiin mahdollisia osaamisvajeita ja kehittymistarpeita. Osaamiskartoituksen tulosten valossa voidaan ajatella, että tehtävien vastuuhenkilöt osaavat tehtävänsä, mutta tehtävien varavastuuhenkilöillä on osaamisissa puutteita.

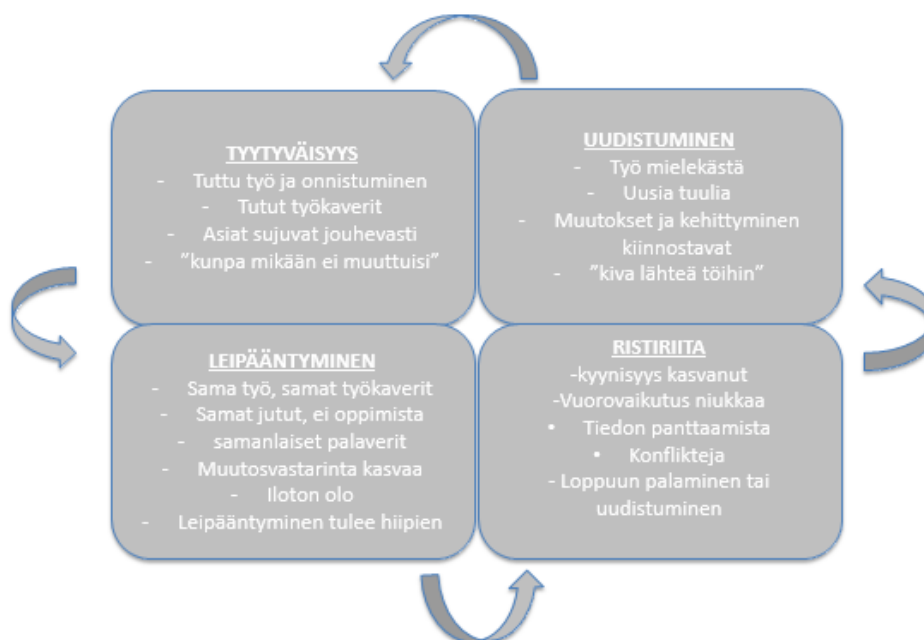
Osaamismatriisi saatiin valmiiksi vuoden 2016 lopulla. Seuraava askel olisi ollut kehittämissuunnitelman tekeminen osaamiserojen poistamiseksi. Osastolle tuli henkilömuutoksia vuoden 2016 lopun ja vuoden 2017 alun välisenä aikana, ja kehittämissuunnitelmat muuttuivat uusien henkilöiden perehdyttämisohjelmiksi. Siirryin itse pois laadunvarmistusosastolta toiselle osastolle ja aloitin seuraajani perehdyttämisen käyttäen juuri valmistunutta osaamismatriisia apunani. Osaamismatriisi toimi hyvänä työkaluna perehdyttämisessä ja sen avulla pystyin priorisoimaan, mitä tulisi ensin kouluttaa uudelle henkilölle sekä varmistamaan, että kaikki asiat tulevat koulutettua. Nyt, kun osastolla on useampi uusi työntekijä, on tärkeää seurata osaamisen kehittymistä säännöllisesti, jopa kuukausittain. Säännöllisellä seurannalla esimies pysyy tietoisena tiiminsä kehittymisestä ja kykenee reagoimaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, jos kehittymistä ei tapahdu. Kehittämistoimenpiteet tulee priorisoida tehtaan tavoitteiden mukaisesti. Ensimmäiseksi kehitetään sitä osaamista, josta on eniten hyötyä tehtaan tavoitteiden ja strategian saavuttamisen kannalta. Osaamismatriisia tulee myös hyödyntää kehityskeskusteluissa, kun laaditaan kehittämissuunnitelmaa seuraavalle vuodelle.

Toinen tavoite kehittämishankkeelle oli aikaan saada avointa keskustelua tehtävistä ja vastuista sekä sopia käytäntöjä epäselviin tilanteisiin. Alkukartoituksen perusteella jokaisella oli epäselvyyttä kollegan vastuista, siksi jo linjamäppäysvaiheessa meillä oli yhteisiä tilaisuuksia, joissa tehtäviä pohdittiin yhdessä. Linjamäppäys eli tehtävien hajottaminen pienempiin kokonaisuuksiin oli haastavin tehtävä. Oli haastavaa hahmottaa, kuinka laajoja tai yksityiskohtaisia asiakokonaisuuksia tuli muodostaa. Osaston yhteiset hetket auttoivat tässä asiassa. Voidaan todeta, että osaamiskartoitus prosessina edesauttoi yhteisen pohdinnan ja vuoropuhelun lisääntymistä.

Vuoden 2016 ryhmäanalyysin perusteella osaston asiantuntijaryhmä koki olevansa joukko. He kokivat, että heidän ryhmälleen tyypillistä oli yksilöpainotteinen palkitseminen, osaamisen jakamista tapahtui jonkin verran ja kunnia meni suurimmaksi osaksi yksilölle, kehittämisen painopiste oli yksilöissä. Koska tehtävät ja vastualueet ovat asiantuntijatasolla yksilöllisiä, tavoitteetkin ovat yksilöllisiä, ja kun tavoitteet toteutuvat, niin palkitseminen on myös yksilöllistä. Toisaalta, vaikka tavoitteet olisivatkin yksilöllisiä, niin kukaan ei saavuta niitä yksin, vaan henkilö tarvitsee aina muita avukseen, toisinaan jopa ison ryhmän tai projektin. Tavoitteet johdetaan aina tehtaan tavoitteista ja strategiasta ja ovat usein sellaisia, että jokainen vaikuttaa niihin jollakin tavalla omalla työllään ja siksi tavoitteista tulee yksilöllisiä. Tulevaisuudessa laadunvarmistusosastolla voisikin miettiä

tavoitteiden asettamista myös ryhmätasolla yksilötavoitteiden lisäksi. Ryhmätason tavoite voisi olla jokin ryhmän toimintaan tai ryhmän kehittymiseen liittyvä tavoite. Ryhmätason tavoitteen voi pilkkoa yksilötasolle, mutta palkitseminen tapahtuisikin vain siinä tapauksessa, että ryhmän tavoite saavutetaan ja kukaan ei saisi omasta yksilösuoritteesta esimerkiksi bonusta. Näin tehtynä ryhmän tulee auttaa ja tukea toisiaan, jakaa mahdollisesti osaamistaan ja toimia yhdessä ja miettiä yhteisiä toimintatapoja.

Esimiehen tehtävänä on tunnistaa, millaisessa todellisuudessa työntekijät elävät toistensa kanssa. Jos ilmapiiri on luottamuksellinen ja positiivinen, kehityshankkeet toteutuvat varmemmin. Tilanteet vaihtelevat ja ryhmässä voidaan pikkuhiljaa ajautua tilaan, joka ei tyydytä ketään. (Kupias ym. 2014, 157)



Kuva 18. Tiimin muutoksen neljä tilaa (Kupias ym. 2014, 158)

Kuvassa 18 on kuvattu erilaisissa tilanteissa olevia ryhmiä. Ihannetilanteessa ryhmän jäsenet ovat samassa tilassa, todellisuudessa näin ei kuitenkaan ole vaan jäsenet ovat eri tiloissa. Mikäli ryhmä pelaa joukkueena, leipääntymisen riski on pienempi yhteisen keskustelun myötä. Joukkiossa riski on sen sijaan suuri, koska jäsenet kokevat vaikutusmahdollisuutensa pieneksi ja yleinen leipääntyminen kasvaa. Esimies voi eniten vaikuttaa aktiivisuuteen uudistua näyttämällä esimerkkiä ja pitämällä huolta oppimiseen liittyvästä vuorovaikutuksesta. (Kupias ym. 2014, 157–158)

Ryhmäanalyysi vuodelta 2017 osoitti, että henkilömuutokset vaikuttivat laadunvarmistusosaston asiantuntijaryhmän määritelmään. Uudistuneesta osastosta suurin osa koki ryhmän toimivan kuten huippujoukkue. Esimiehen asema suhteessa ryhmään sekä palkitseminen herätti paljon keskustelua. Ryhmässä todettiin, ettei useinkaan voi palkita ryhmää, koska monet tulokset ovat jonkun yksittäisen henkilön aikaansaamia. Toisaalta kukaan meistä ei tee yksin töitä vaan lähes aina tarvitaan muita ihmisiä aikaansaamaan haluttava tulos. Keskustelu oli hyvää ja monipuolista, loppuyhteenvetona todettiin, että itse asiassa palkitsemista tapahtuu niin yksilö- kuin ryhmätasollakin. Usein vain aineellinen palkitseminen mielletään palkitsemiseksi, joka antaa vääristyneen kuvan palkitsemisesta itsestään. Aineeton palkitseminen jätetään noteeraamatta. Tästä keskusteltamme tulimme siihen tulokseen, että yrityksessämme tapahtuu kumpaakin, aineettomasta palkitsemisesta käytämme nimeä tunnustus. Kuten aiemmin mainitsin, jos ryhmässä jokin bonustavoite esimerkiksi olisi ryhmäkohtainen, tämäkin ajatusmalli muuttuisi siihen suuntaan, että palkitsemista tapahtuu myös ryhmätasolla.

Edellä kuvattu tila-ajattelu sai pohtimaan asiantuntijaryhmän aiempaa kokoonpanoa, jossa ryhmäanalyysin tulokset olivat hyvinkin erilaiset. Suoraan tila-ajattelua hyväksi käyttäen voisi todeta, että ryhmä oli leipääntynyt ja joitakin ristiriitojakin havaittiin. Uudessa kokoonpanossa on nuoria, työelämänsä vasta aloittaneita jäseniä, jotka elävät ihan eri tilassa kuin aiempi kokoonpano. Ryhmän kehittymistä suunniteltaessa esimiehen kannattaa hyödyntää tila-ajattelua ja tunnistaa, missä tilassa ryhmän jäsenet ovat. Ryhmä kehittämistoimenpiteet ovat erilaiset eri tiloissa. Vakaisissa ryhmissä toiminnan jatkuvuutta parannetaan mentoroinnilla, tiimin kehittämispajoissa ja tulevaisuustyöskentelyä hyödyntäen. Jatkuvassa muutoksessa olevan ryhmän toimintaa tulee kehittää koko ajan. Ryhmän toimintaa tulee arvioida jatkuvasti ja koko ryhmän tulee olla mukana arvioinnissa. Tällaisen ryhmän perustehtävänä on uudistua koko ajan ja yksi ryhmäläisten tärkeä ominaisuus on oppiminen. Reflektointi ja vuorovaikutus tulee tällaisissa ryhmissä olla arkipäivän osaamista ja jatkuvaa toimintaa. Jos ryhmäläiset eivät pidä muutoksesta tai oppimisesta, he kokevat työnsä liian vaativaksi, joka aiheuttaa kuormittumista, mahdollisesti myös stressiä. (Kupias ym. 2014, 158 – 160)

Kehittämishankkeen tavoitteista osaamiskartoitus ja osaamismatriisi saavutettiin. Avointa keskustelua syntyi hyvin, mutta sen vaikutus ryhmädynamiikkaan jäi havaitsematta laadunvarmistusosaston asiantuntijaryhmän kokoonpanon muuttuessa. Osaamismatriisista tuli todella laaja, jälkeenpäin ajateltuna, tehtäviä olisi mahdollisesti voinut ryhmitellä enemmän. Osaamismatriisiin koottiin tämänhetkiset työtehtävät, tulevaisuudessa

kannattaa miettiä, minkälaisia osaamisia ryhmässä tulevaisuudessa tarvitaan ja lisätä ne myös matriisiin. Tehtaan strategia tehdään aina kolmeksi vuodeksi eteenpäin, resurssit tulee miettiä vastaavaksi ajaksi eteenpäin ja osaaminen on yksi yrityksen tärkeimmistä resursseista. Osaamismatriisista tulee priorisoida ne osaamiset, joita ryhmässä tarvitaan, jotta yrityksen strategia saadaan toteutettua. Näiden osaamisten kehittämistoimenpiteet tulee priorisoida korkealle.

Kehittämishanke oli mielenkiintoinen, mutta erittäin haastava. Suurin haaste oli aika ja toiseksi suurin haaste oma kärsivällisyys, joka suurimmaksi osaksi johtui ajanpuutteesta. Asioiden pohtiminen, ihmisten tulkitseminen on mielenkiintoista ja opettavaista, mutta niistä kirjoittaminen oli haasteellista. Kehittämishanke vaatii aikaa ja sitoutumista ja sen tekeminen työn ohessa oli vaikeaa.

LÄHTEET

Csikszentmihalyi, M. 2005. Flow: elämän virta: tutkimuksia onnesta, siitä kun kaikki sujuu. Helsinki: Rasalas.

Hakanen, J. 2009. Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? - kohti laadukasta työelämää. Työsuojelurahaston tilaama selvitys. Työterveyslaitos.

Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen 2. Helsinki: Edita Prima Oy.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.

Katz, D. & Kahn, R.L. 1978. The Social Psychology of Organizations. 2nd edition. New York: John Wiley & Sons.

Kirkpatrick, D. 1959. The Kirkpatrick Methodology. Viitattu 18.2.2018. <https://www.kirkpatrickpartners.com/Our-Philosophy>

Kotter. J.P. 1988. The Leadership Factor. New York: The Free Press.

Kolb, David A. 1981. Learning styles and discipline differences. In Alan W. Chickering and Associates, The modern American college, 37-75. San Francisco: Jossey-Bass.

Kupias, P.; Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kuula, A. 1999. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino.

Kuusela, P. 2005. Realistinen toimintatutkimus. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Lopez, S & Snyder C.R. 2009. The Oxford Handbook of Positive Psychology. Oxford University Press, Inc.

Nieminen, K. 2016. Ikäjohtaminen organisaatioiden dokumentoinnissa ja käytännön esimiestyössä. Savonia-Ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö Ylempi Ammattikorkeakoulututkinto. Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala. Viitattu 6.1.2018. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/116764/Nieminen_Kati.pdf?sequence=1

Pajunen, E. 2017. Työn imu syntyy omista vahvuuksista. Turku: Turun Sanomat. Viitattu 7.2.2017 <http://cache-1.cms.ext.ts.fi/lukemisto/3383771/Tyon+imu+loytyy+omista+vahvuuksista>

Petkus Jr, E. 2000. A theoretical and practical framework for service-learning in marketing: Kolb's experiential learning cycle. *Journal of Marketing Education*, 22(1), 64–70.

Saarinen, M. 2001. *Tunne älysi, älyä tuntevasi: opas oman ja työyhteisön tunneälyn kehittämiseen*. Helsinki: WSOY.

Senge, Peter M. 1990. *The Fifth Discipline: The art & practice of the learning organization*. New York: Doubleday Business.

Spencer, L. M. & Spencer, S. M. 1993. *Competence at Work. Models of Superior Performance*. Library of Congress Cataloging –in-Publication Data, Canada.

Suomen Nestlé Oy. 2017a. Viitattu 31.1.2017. www.nestle.fi > Yritys

Suomen Nestlé Oy. 2017b. Viitattu 11.2.2018. www.nestle.fi > Tietoa meistä > Nestlén Liiketoimintaperiaatteet

Sydänmaanlakka, P. 2010. *Älykäs itsensä johtaminen*. Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2002. *Älykäs organisaatio*. Helsinki: Talentum.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. *Osaamisen ja työn johtaminen*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Pajunen, E. 7.2.2017 Työn imu syntyy omista vahvuuksista. *Turun Sanomat*. Viitattu 7.2.2017 <http://cache-1.cms.ext.ts.fi/lukemisto/3383771/Tyon+imu+loytvy+omista+vahvuuksista>

Työturvallisuuskeskus. 2017. www.ttk.fi > Työsuojelu > Työyhteisön toiminta. Viitattu 8.2.2017.

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2010. *Valmentava johtajuus*. Helsinki: WSOYpro.

Viitala, R., 2003. *Henkilöstöjohtaminen*. Helsinki: Edita.

Viitala, R., 2005. *Johda osaamista!: osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Helsinki: Infroviestintä.

Liite 1 Aloituspalaverin aineisto



QA – Osaamisen kehittäminen

18.2.2016 Piia Pikander




QA – Osaamisen kehittäminen

Mitä ollaan tekemässä?	Osaamiskartoitusta QA-osastolla Määrittelemme, mitä osaamme tällä hetkellä ja millä tasolla sekä mitä osaamista mahdollisesti tarvitsemme tulevaisuudessa
Miksi tehdään?	Tarpeellinen kehitymis- ja koulutussuunnitelmien teossa, back uppausta varten (perehdytys), tulevaisuuden osaamisten määrittelyä varten..
Kuka tekee?	Osastolla työskentelevät henkilöt yhdessä
Miten tehdään?	Yhdessä, keskustellen ja suuntaviivoista sopien, T&T-pilaria apuna käyttäen, askel kerrallaan ☺

NCE/

2







QA - Osaamisen kehittäminen

- ✓ **Tieto / Tiedot**
Filosofian tietoteorian perinteisen määritelmän mukaan hyvin perusteltu tosi uskomus.
- ✓ **Ammattitaito**
Esimerkiksi kyky yhdistää ammattiin liittyvät tiedot ja taidot tarkoituksenmukaiseksi kokonaisuudeksi
- ✓ **Osaaminen** ?
- ✓ **Asenne**
Psykologiassa johonkin merkitykselliseen kohteeseen liittyvä myönteinen tai kielteinen suhtautumistapa
- ✓ **Kompetenssi**
Pätevyys, muodollinen pätevyys, osaavuus, kykenevyys, asiantuntemus
- ✓ **Taito / Taidot**
Kyky jonkin asian tekemiseen ja erityisesti sen tekemiseen hyvin
- ✓ **Motivaatio**
Psykologiassa käyttövoima (halu), joka on kaikkien eliöiden toiminnan syytä

NCE/ 3


QA - Osaamisen kehittäminen


Osaaminen

- ✓ Koostuu yksilön luontaisista kyvyistä, ominaisuuksista, motiiveista ja itseä koskevasta käsityksestä sekä koulutuksen, työn ja kokemuksen myötä hankituista tiedoista ja taidoista
- ✓ Sisältää aina hiljaista tietoa eli vaikeasti näkyväksi tehtävää tietoa
- ✓ Koostuu työn tekemisessä tarkoituksenmukaisista tiedoista, taidoista, kyvyistä, ihmissuhdeverkoista, sitoutumisesta, kokemuksista, tunteista, asenteista ja motivaatiosta sekä näiden ominaisuuksien yksilöllisestä yhdistelmästä
- ✓ Ennustaa yksilön käyttäytymistä monissa erilaisissa tilanteissa ja tehtävissä
- ✓ On tilannesidonnaista
- ✓ On havainnoitavissa työsuorituksissa
- ✓ On käytännön tietoa eli kykyä toimia

(Hätönen, 2012, 10)

NCE/ 4




 QA - Osaamisen kehittäminen


Kompetenssi

- ✓ Termiä käytetään usein rinnasteisena osaamiskäsitteelle
- ✓ Käsitteellä korostetaan yleensä pätevyyttä, oikeaa koulutusta johonkin tiettyyn tehtävään ja kykyä suoriutua työssä vaadittavista tehtävistä.

ability knowledge
COMPETENCE
 experience
 attitude training
 safety skills
 health

(Hatonen, 2011, 10)

NCE/ 5  **CONTINUOUS EXCELLENCE**

 QA - Osaamisen kehittäminen

OSAAMINEN =
 Toiminta työympäristössä


Näkyvä osa

Näkymätön osa

Toiminta
 Tiedot
 Taidot

Käsitys itsestä
 Motiivit
 Yksilölliset ominaisuudet
 Asenteet

(Spencer & Spencer, 1993)

NCE/ 5  **CONTINUOUS EXCELLENCE**



QA - Osaamisen kehittäminen

Motiivit – ohjaavat ja suuntaavat käyttäytymistä tiettyjen tavoitteiden suhteen tiedostamattomasti tai tietoisesti.

Yksilölliset kyvyt – määräävät yksilön tilanteesta riippumattoman reagointikyvyn ja -tyylin esim. vastaanotettavaan tietoon.

Käsitys itsestä – muodostuu yksilön arvoista ja asenteista, jotka ohjaavat yksilön käyttäytymistä ja arvottavat yksilön suhtautumista ympäristöön.

Tiedot – tiettyyn alueeseen liittyvä spesifinen tietämys, joka ennustaa, mitä yksilö todella osaa.

Taidot – näiden avulla yksilö saa aikaan abstrakteja tai konkreettisia tuloksia esim. päätös, oivallus, muistio, linnunpönttö

(Spencer & Spencer, 1993)



NCE/

7



QA - Osaamisen kehittäminen



NCE/

8



QA - Osaamismatriisista kohti kehittämissuunnitelmaa

Osaamisen kehittämisen vaiheet:

1. Mietitään organisaation perustehtävää
2. Tarkastellaan visiota, strategiaa ja toiminnan tavoitteita
3. (Linjamäppäys)
4. Osaamiskartan laadinta
5. Tavoiteprofiilien laadinta
6. Osaamisen arviointi
7. Kehittämissuunnitelmat
8. Kehittäminen
9. Kehittämisen arviointi



NCE/

9



QA - Osaamismatriisista kohti kehittämissuunnitelmaa



Osaamisen kehittämisen mallin kokonaisuus (mukaillen Hätönen 2011, 17)

NCE/

10





QA - Osaamismatriisista kohti kehittämissuunnitelmaa

Mietittävää

Organisaation perustehtävä: *Varmistaa Turun tehtaalla valmistetun lastenruoan tuoteturvallisuus ja laatu*

Organisaation visio: *Tyytyväiset sisäiset ja ulkoiset asiakkaat*

Organisaation strategia: *Tyytyväinen työntekijä
Tyytyväinen kuluttaja
Kannattava tehdas
Luotettava tehdas*

Organisaation toiminnan tavoitteet:
Tehdään tuoteturvallisuuden kannalta oikeita päätöksiä

NCE/

11



QA - Osaamismatriisista kohti kehittämissuunnitelmaa

Päätettävää, yhdessä pohdittavaa:

Tehdäänkö linjamäppäys kaikille?

Tehdään, kokeillaan ainakin

Minkälaisia osaamisia otetaan mukaan? Kts. mallit

Nestléllä olemassa QA:lle oma Competency Matrix, joka linkittyy PDG:n funktionaalisiin osaamisiin.

Kuinka yksityiskohtaisesti tehtävät määritellään?

Keskustellaan määppäyksen yhteydessä

Osaamisen tasoja 5 kpl?

- 1 Tietoa / taito ei ole*
- 2 Perustieto on, mutta ei osaamista*
- 3 Osaa toimia, mutta tarvitsee apua*
- 4 Osaa toimia itsenäisesti*
- 5 Osaa kouluttaa muita*

NCE/

12







QA - Osaamismatriisista kohti kehityssuunnitelmaa

Mitä seuraavaksi? Miten tästä eteenpäin?

- 1) Linjamäppäys toimenkuvien perusteella (specialistit ja labra)
varataan spcilisteille ja labran henkilöille erikseen ajat, jossa
mäppäystä voidaan tehdä yhdessä
- 1) Mäppäyksiä läpikäynti yhdessä
- 2) Osaamismatriisin kokoaminen
- 3) Kehityssuunnitelmien tekeminen

Liite 2 Linjamäppäystyökalu – pohja

  QA Rooli: Asema: Linja: Päivämäärä:						Ohjaajat
Asia	Päätösiminto (mitä)	Tiedot (tietää)	Taidot (tehdä, käyttää verbiä)	Koulutus- materiaalia saatavilla?	Työohjeet	Ohjaajat
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						
25						
26						
27						
28						

Liite 4 Kehityssuunnitelma – pohja

QA KEHITYSSUUNNITELMA									
Nimi	Tehtävä	GAP	Kehityssuunnitelma 10 - 20 - 70	Kouluttaja	10 #	Suunnitelma #	Suunnitelma kk	Tehy pvm	Status
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									
19									
20									
21									
22									
23									
24									
25									

Liite 5 Alkukartoitus ja ryhmäanalyysi



9.10.2016

OPINNÄYTETYÖ: Osaamiskartoitus osana henkilöstön kehittämistä

Alkukartoitus

Vastaa alla oleviin kysymyksiin, "avaa"/perustele vastaustasi hieman.

- 1) Kuinka selvää sinulle on, millaisia osaamisvaatimuksia työhösi liittyy?

- 2) Tunnetko muiden osastolla työskentelevien vastuualueet ja niiden vaatimukset?

- 3) Osaatko arvioida omaa osaamistasoa verrattuna muihin osastolla työskenteleviin?

- 4) Koetko oman osaamistasosi riittäväksi?

- 5) Tiedätkö, miten kasvatat omaa osaamistasi omiin työtehtäviisi liittyen?

Ryhmäanalyysi

Minkälainen ryhmä mielestäsi olemme?

Valitse yksi, sinun mielestäsi kuvaavin, vaihtoehto jokaiseen kysymykseen.

- 1) Mikä on osaston toiminnassa tyypillistä?
 - a) Jokainen osastolla pelaa omaan pussiinsa. Osastolla ei juurikaan ole yhteisiä palavereita.
 - b) Osastolla on yhteinen perustehtävä. Palkitseminen on yksilöpainotteista.
 - c) Tavoitteista ja suunnasta ja siitä, miten pääsemme tavoitteeseen, on keskusteltu osaston sisällä. Oppimista tapahtuu lähinnä onnistumisten kautta.
 - d) Toiminta on tulevaisuussuuntaista. Onnistumisista ja virheistä opitaan.

- 2) Mitä on yhteinen osaaminen?
 - a) Osaamisen jakamista tapahtuu jonkin verran. Kunnia saavutuksista menee yleensä yksilölle.
 - b) Yhteistä ja työntekijöiden välillä olevaa osaamista.
 - c) Yhteistä sekä työntekijöiden välillä olevaa osaamista, yhteinen tapa/yhteiset tavat tuottavat lisää osaamista.
 - d) Yhteistä osaamista ei ole tai sitä ei ole tunnistettu.

- 3) Mikä on kehittämisen painopiste?
 - a) Kehittämisen painopiste on yhteisissä.
 - b) Kehittämisen painopiste on yhteistoiminnassa ja yhdessä tuotettavassa osaamisessa.
 - c) Kehittämisen painopiste on yksittäisten työntekijöiden osaamisessa.
 - d) Kehittämisen painopiste on yksilöissä, jonkin verran on myös yhteisiä kokoontumisia.

- 4) Missä esimies on suhteessa ryhmään?
 - a) Tarpeen mukaan joko ryhmän edessä, keskellä tai takana.
 - b) Esimies on yksi asiantuntijoista tai hallinnollisten asioiden hoitaja. Ryhmän keskellä tai täysin ulkopuolella
 - c) Esimies on ryhmän keskellä tai edessä
 - d) Esimies on ryhmän edessä

Liite 6 Alkukartoituksen vastaukset

Kysymys numero 1 Kuinka selvää sinulle on, millaisia osaamisvaatimuksia työhösi liittyy?

- *Työ ja työn vaatimukset ovat hienoisessa muutoksessa kaiken aikaa ja sitä kautta osaamisvaatimukset nousevat. Yleisesti ottaen osaamisvaatimukset ovat tiedossa eli se mitä laatupäällikön rooliin kuuluu.*
- *Paikoitellen aika selvää, paikoitellen ei niin selvää. Työtehtävät, joita ohjeistetaan esim. tehtaan ulkopuolelta ovat aika selkeät. Mutta on asioita, joista ainakin haluaisin tietää enemmän ja jotka eivät ole omaa "tonttia", mutta vaikuttavat siihen kuitenkin ja osaamisesta olisi todennäköisesti hyötyä.*
- *Melko selvää.*
- *Pääosin selvää.*
- *On hyvin selvillä millaisia osaamisvaatimuksia työhöni liittyy. Vaatimukset työn tekemiseen/osaamiseen löytyy laboratorion toimenkuvasta. Osaamisvaatimukset toteutetaan 10/20/70 periaatteella ennen esim. analyysien aloittamiseksi.*
- *Minulle on hyvinkin selvää, mitä kuuluu osaamisvaatimusiini, jotta selviydyin työstäni.*

Kysymys numero 2 Tunnetko muiden osastolla työskentelevien vastualueet ja niiden vaatimukset?

- *Vastualueet on käyty yhdessä läpi, mutta vastualueiden tarkat vaatimukset Nestlellä voisi olla paremminkin tiedossa (ei vain QA spesialistin rooli vaan roolin sisällä eri vastualueiden spesifiset vaatimukset)*
- *Pääpiirteittäin kyllä, mutta en kaikkea kovin tarkkaan. Esim. lopputuotteiden suhteen ei ole ollut kovin selvää, keneen vastualueeseen jokin asia kuuluu.*
- *Tunnen osastolla työskentelevien vastualueet, mutta vaatimukset eivät ole näiden osalta selkeät.*
- *Tiedän muiden vastualueet, mutten tarkemmin niiden vaatimuksia. Kullakin on hyvin spesifiset osaamisalueet, eikä muiden oleteta osaavan kuin ne asiat jotka tarvitsevat esim. lomatuurausta.*
- *Tiedän vastualueet, mutta en välttämättä kaikkien osaamisvaatimuksia.*
- *Tunnen muiden osastolla työskentelevien vastualueet. Kaikki töihin liittyvät vaatimukset eivät ole selvillä.*

Kysymys numero 3 Osaatko arvioida omaa osaamistasoa verrattuna muihin osastolla työskenteleviin?

- *Itselläni on yleiskuva kaikista laadun osa-alueista, mutta en pysty kaikissa osa-alueissa kaivautumaan niin detaljitason tasolle kuin spesialistit (esimerkkinä lämpökäsittely)*
- *Omista osa-alueista uskoisin tietäväni enemmän kuin muut, myös keskustelujen perusteella on näin. Mutta toisten tehtävissä on asioita, joista en kovin syvästi tiedä, esim. Q-pilari.*
- *Karkeasti, kyllä.*

- *Omissa vastuualueissani kyllä, muiden vastuualueissa en. Perusosaamisen ajattelen olevan hyvällä tasolla.*
- *Omassa tehtävässä osaan arvioida omaa osaamistani.*
- *Osaan arvioida omaa osaamistasoani verrattuna muihin työtehtävästä riippuen. Tiedän, kuka on vastuussa mistäkin, mutta en välttämättä tiedä tehtävän vaatimustasoa.*

Kysymys numero 4 Koetko oman osaamistasosi riittäväksi?

- *Osaamistaso on kasvanut huikaisesti viime vuosien aikana ja vastuuta työstä ja päätöksistä otetaan hyvin. Osaamista pitäisi pystyä jakamaan myös muille osastoille (Wisdom). Tuotannon työtehtäviin pitäisi tutustua entistä tarkemmin ja koutsaavasti jakaa osaamista työntekijätasolle*
- *Omissa alueissa tällä hetkellä kyllä. Jos oma tietotaito ei riitä, tiedän, keneen ottaa yhteyttä. Yhteyshenkilöt ovat yleensä tehtaan ulkopuolella. Mutta haluaisin tietää muiden vastuualueista enemmän, auttaisi kokonaiskuvan suhteen ja arviointien tekemisessä muutenkin.*
- *Toisinaan kyllä, toisinaan en.*
- *En koe, osassa asioista osaamistaso on hyvä, mutta mm. Nestlén ohjeistuksia on paljon, jotka tulisi osata tehdä ja toteuttaa itsenäisesti.*
- *En välttämättä, kaipaan vielä enemmän osaamista itse laboratorioon, enemmän tietämystä laitteistoon, menetelmiin ym. Muutoin osaamiseni on kokemuksen kautta aika kattava, mutta koskaan uuden oppiminen ei ole koskaan huono asia, koska uutta asiaa tulee hyvinkin paljon.*
- *Työtehtävät ovat vähän muuttuneet, joten omaa osaamistasoni uusissa tehtävissä ei ole mielestäni riittävä. Osaamistaso vanhoissa tehtävissä on riittävä.*

Kysymys numero 5 Tiedätkö, miten kasvatat omaa osaamistasi omiin työtehtäviisi liittyen?

- *Koulutussuunnitelman mukaisiin koulutuksiin osallistumalla*
- *Koulutuksilla, mentoroinnilla, tekemällä, selvittämällä.*
- *Sisäisesti kyllä, mutta ulkoisesta osaamisen kasvattamisesta rajallisesti.*
- *Kyllä, tutustumalla ohjeistuksiin ja tekemällä, suurin ongelma on ajan saaminen kouluttautumiseen itsenäisesti.*
- *Perehtymällä itse asioihin, koulutusten avulla, sekä myös hyödyntämällä ulkopuoliset koulutukset/kurssit.*
- *Pyytämällä koulutusta työtehtäviin, joita en vielä hyvin hallitse.*

Liite 7 Ryhmäanalyysin tulokset 2016 / koko osasto

Ryhmän tilanne	Mikä on ryhmässä tyypillistä	Mikä on yhteinen osaaminen	Mikä on kehittämisen painopiste	Missä esimies on suhteessa ryhmään
Joukkio	Jokainen pelaa omaan pussiinsa Ei juurikaan yhteisiä palavereja 0 KPL	Ei ole tai ei ole tunnistettu 0 KPL	Yksittäisten työntekijöiden osaamisessa 0 KPL	Yksi asiantuntijoista tai hallinnollisten asioiden hoitaja Ryhmän keskellä tai ihan ulkopuolella 3 KPL
Joukko	Yhteinen perustehtävä Palkitseminen yksilöpainotteista 2 KPL	Osaamisen jakamista tapahtuu jonkin verran Kunnia saavutuksista yleensä yksilölle 2 KPL	Yksilöissä, jonkin verran yhteisiä kokoontumisia 3 KPL	Ryhmän keskellä ja edessä 2 KPL
Joukkue	Tavoitteesta ja suunnasta keskusteltu – miten pääsemme sinne jne. Oppimista lähinnä onnistumisista 1 KPL	Yhteistä ja työntekijöiden "välillä" olevaa osaamista 0 KPL	Yhteispelissä 0 KPL	Ryhmän edessä 0 KPL
Huippujoukkue	Tulevaisuus-suuntautuneisuus Sekä onnistumisista että virheistä opitaan 3 KPL	Yhteistä sekä työntekijöiden välillä olevaa osaamista, yhteinen tapa tuottaa lisää osaamista 4 KPL	Yhteistoiminnassa ja yhdessä tuotettavassa osaamisessa 3 KPL	Ryhmän edessä, keskellä tai takana tarpeen mukaan 1 KPL

Liite 8 Ryhmäanalyysin tulokset 2016 / Asiantuntijat (QA Specialists)

Ryhmän tilanne	Mikä on ryhmässä tyypillistä	Mikä on yhteinen osaaminen	Mikä on kehittämisen painopiste	Missä esimies on suhteessa ryhmään
Joukkio	Jokainen pelaa omaan pussiinsa Ei juurikaan yhteisiä palavereja 0 KPL	Ei ole tai ei ole tunnistettu 0 KPL	Yksittäisten työntekijöiden osaamisessa 0 KPL	Yksi asiantuntijoista tai hallinnollisten asioiden hoitaja Ryhmän keskellä tai ihan ulkopuolella 2 KPL
Joukko	Yhteinen perustehtävä Palkitseminen yksilöpainotteista 2 KPL	Osaamisen jakamista tapahtuu jonkin verran Kunnia saavutuksista yleensä yksilölle 2 KPL	Yksilöissä, jonkin verran yhteisiä kokoontumisia 2 KPL	Ryhmän keskellä ja edessä 1 KPL
Joukkue	Tavoitteesta ja suunnasta keskusteltu – miten pääsemme sinne jne. Oppimista lähinnä onnistumisista 1 KPL	Yhteistä ja työntekijöiden "väliillä" olevaa osaamista 0 KPL	Yhteisissä 0 KPL	Ryhmän edessä 0 KPL
Huippujoukkue	Tulevaisuus-suuntautuneisuus Sekä onnistumisista että virheistä opitaan 0 KPL	Yhteistä sekä työntekijöiden väliillä olevaa osaamista, yhteinen tapa tuottaa lisää osaamista 1 KPL	Yhteistoiminnassa ja yhdessä tuotettavassa osaamisessa 1 KPL	Ryhmän edessä, keskellä tai takana tarpeen mukaan 0 KPL

Liite 9 Ryhmäanalyysin tulokset 2016/ Laborantit (QA Technicians)

Ryhmän tilanne	Mikä on ryhmässä tyypillistä	Mikä on yhteinen osaaminen	Mikä on kehittämisen painopiste	Missä esimies on suhteessa ryhmään
Joukkio	Jokainen pelaa omaan pussiinsa Ei juurikaan yhteisiä palavereja	Ei ole tai ei ole tunnistettu	Yksittäisten työntekijöiden osaamisessa	Yksi asiantuntijoista tai hallinnollisten asioiden hoitaja Ryhmän keskellä tai ihan ulkopuolella
	0 KPL	0 KPL	0 KPL	0 KPL
Joukko	Yhteinen perustehtävä Palkitseminen yksilöpainotteista	Osaamisen jakamista tapahtuu jonkin verran Kunnia saavutuksista yleensä yksilölle	Yksilöissä, jonkin verran yhteisiä kokoontumisia	Ryhmän keskellä ja edessä
	0 KPL	0 KPL	1 KPL	1 KPL
Joukkue	Tavoitteesta ja suunnasta keskusteltu – miten pääsemme sinne jne. Oppimista lähinnä onnistumisista	Yhteistä ja työntekijöiden "välillä" olevaa osaamista	Yhteispelissä	Ryhmän edessä
	0 KPL	0 KPL	0 KPL	0 KPL
Huippujoukkue	Tulevaisuus-suuntautuneisuus Sekä onnistumisista että virheistä opitaan	Yhteistä sekä työntekijöiden välillä olevaa osaamista, yhteinen tapa tuottaa lisää osaamista	Yhteistoiminnassa ja yhdessä tuotettavassa osaamisessa	Ryhmän edessä, keskellä tai takana tarpeen mukaan
	2 KPL	2 KPL	1 KPL	1 KPL

Liite 10 Ryhmäanalyysin tulokset 2017 / koko osasto

Ryhmän tilanne	Mikä on ryhmässä tyypillistä	Mikä on yhteinen osaaminen	Mikä on kehittämisen painopiste	Missä esimies on suhteessa ryhmään
Joukkio	Jokainen pelaa omaan pussiinsa Ei juurikaan yhteisiä palavereja 0 KPL	Ei ole tai ei ole tunnistettu 0 KPL	Yksittäisten työntekijöiden osaamisessa 1 KPL	Yksi asiantuntijoista tai hallinnollisten asioiden hoitaja Ryhmän keskellä tai ihan ulkopuolella 3 KPL
Joukko	Yhteinen perustehtävä Palkitseminen yksilöpainotteista 1 KPL	Osaamisen jakamista tapahtuu jonkin verran Kunnia saavutuksista yleensä yksilölle 1 KPL	Yksilöissä, jonkin verran yhteisiä kokoontumisia 1 KPL	Ryhmän keskellä ja edessä 1 KPL
Joukkue	Tavoitteesta ja suunnasta keskusteltu – miten pääsemme sinne jne. Oppimista lähinnä onnistumisista 2 KPL	Yhteistä ja työntekijöiden "välillä" olevaa osaamista 1 KPL	Yhteisissä 0 KPL	Ryhmän edessä 0 KPL
Huippujoukkue	Tulevaisuus-suuntautuneisuus Sekä onnistumisista että virheistä opitaan 5 KPL	Yhteistä sekä työntekijöiden välillä olevaa osaamista, yhteinen tapa tuottaa lisää osaamista 6 KPL	Yhteistoiminnassa ja yhdessä tuotettavassa osaamisessa 6 KPL	Ryhmän edessä, keskellä tai takana tarpeen mukaan 4 KPL

Liite 11 Ryhmäanalyysin tulokset 2017 / Asiantuntijat (QA Specialists)

Ryhmän tilanne	Mikä on ryhmässä tyypillistä	Mikä on yhteinen osaaminen	Mikä on kehittämisen painopiste	Missä esimies on suhteessa ryhmään
Joukkio	Jokainen pelaa omaan pussiinsa Ei juurikaan yhteisiä palavereja 0 KPL	Ei ole tai ei ole tunnistettu 0 KPL	Yksittäisten työntekijöiden osaamisessa 1 KPL	Yksi asiantuntijoista tai hallinnollisten asioiden hoitaja Ryhmän keskellä tai ihan ulkopuolella 2 KPL
Joukko	Yhteinen perustehtävä Palkitseminen yksilöpainotteista 1 KPL	Osaamisen jakamista tapahtuu jonkin verran Kunnia saavutuksista yleensä yksilölle 1 KPL	Yksilöissä, jonkin verran yhteisiä kokoontumisia 0 KPL	Ryhmän keskellä ja edessä 1 KPL
Joukkue	Tavoitteesta ja suunnasta keskusteltu – miten pääsemme sinne jne. Oppimista lähinnä onnistumisista 1 KPL	Yhteistä ja työntekijöiden "välillä" olevaa osaamista 1 KPL	Yhteisissä 0 KPL	Ryhmän edessä 0 KPL
Huippujoukkue	Tulevaisuus-suuntautuneisuus Sekä onnistumisista että virheistä opitaan 3 KPL	Yhteistä sekä työntekijöiden välillä olevaa osaamista, yhteinen tapa tuottaa lisää osaamista 3 KPL	Yhteistoiminnassa ja yhdessä tuotettavassa osaamisessa 4 KPL	Ryhmän edessä, keskellä tai takana tarpeen mukaan 2 KPL

Liite 12 Ryhmäanalyysin tulokset 2017 / Laborantit (QA Technicians)

Ryhmän tilanne	Mikä on ryhmässä tyypillistä	Mikä on yhteinen osaaminen	Mikä on kehittämisen painopiste	Missä esimies on suhteessa ryhmään
Joukkio	Jokainen pelaa omaan pussiinsa Ei juurikaan yhteisiä palaverreja 0 KPL	Ei ole tai ei ole tunnistettu 0 KPL	Yksittäisten työntekijöiden osaamisessa 0 KPL	Yksi asiantuntijoista tai hallinnollisten asioiden hoitaja Ryhmän keskellä tai ihan ulkopuolella 0 KPL
Joukko	Yhteinen perustehtävä Palkitseminen yksilöpainotteista 0 KPL	Osaamisen jakamista tapahtuu jonkin verran Kunnia saavutuksista yleensä yksilölle 0 KPL	Yksilöissä, jonkin verran yhteisiä kokoontumisia 1 KPL	Ryhmän keskellä ja edessä 0 KPL
Joukkue	Tavoitteesta ja suunnasta keskusteltu – miten pääsemme sinne jne. Oppimista lähinnä onnistumisista 0 KPL	Yhteistä ja työntekijöiden "välillä" olevaa osaamista 0 KPL	Yhteispelissä 0 KPL	Ryhmän edessä 0 KPL
Huippujoukkue	Tulevaisuus-suuntautuneisuus Sekä onnistumisista että virheistä opitaan 2 KPL	Yhteistä sekä työntekijöiden välillä olevaa osaamista, yhteinen tapa tuottaa lisää osaamista 2 KPL	Yhteistoiminnassa ja yhdessä tuotettavassa osaamisessa 1 KPL	Ryhmän edessä, keskellä tai takana tarpeen mukaan 2 KPL