

**OSAAMISEN KARTOITUS JA OSAAMISEN JOHTAMINEN  
LIIKETOIMINNAN MURROKSESSA**



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäki, Teknologiaosaamisen johtaminen

syksy, 2018

Anna Toikkanen

Teknologiaosaamisen johtaminen  
Visamäki, Hämeen ammattikorkeakoulu

---

<b>Tekijä</b>	Anna Toikkanen	<b>Vuosi</b> 2019
<b>Työn nimi</b>	Osaamisen kartoitus ja osaamisen johtaminen liiketoiminnan murroksessa	
<b>Työn ohjaaja/t</b>	Mika Vartiainen	

---

## TIIVISTELMÄ

Työn tavoitteena oli selvittää yrityksen nykyinen osaaminen ja osaamisen taso sekä miten yrityksen osaamista johdetaan. Osana työtä ja sen tuloksia tarkasteltiin mitä osaamista yritys tulevaisuudessa tarvitsee liiketoimintamallin muuttuessa. Tutkimuksessa otetaan kantaa osaamisen johtamiseen osana yrityksen strategiaa sekä meri- ja laivateollisuuden osaamisen vaatimukseen. Työssä keskitytään selvittämään mitkä olisivat oikeat keinot osaamisen johtamisen jalkauttamiseen pienessä pk-yrityksessä.

Vuonna 2006 perustettu Yritys X on siirtymässä konsultointi ja insinööritoiminnasta kokonaistoimituksia toimittavaan liiketoimintamalliin. Yritys X toimii kansainvälisellä laiva- ja meriteollisuuden alalla. Yritys näkee osaamisen johtamisessa selkeää kilpailuetua.

Perinteisesti korkean asiantuntijuus tason omaavassa pienessä pk-yrityksessä osaamisen johtamiseen ja osaamisen tunnistamiseen ei käytetä riittävästi resursseja kilpailuedun saavuttamiseksi. Yrityksen osaamista tulisi peilata alalla vaadittuun osaamisen tason vaatimukseen. Meriteollisuuden alalla on selkeitä osaamiskriteereitä, jotka tulee ottaa huomioon omassa liiketoiminnassa. Osaamisen kartoitus on prosessi, jossa tulisi reflektoida osaamista sekä luoda kehityssuunnitelmia. Osaamisen kartoituksen prosessia voidaan hyödyntää osaamisen johtamisessa.

Osaamisen johtamisen kulttuuri on tärkeä osa yrityksen kulttuuria ja sillä on pitkälle ulottuvat vaikutukset niin positiivisesti kuin negatiivisesti. Osaamispääomasta tulee huolehtia. Osaamisen johtamisen tueksi olisi aina hyvä luoda selkeä strategia ja asettaa halutut tavoitteet.

**Avainsanat** Osaamisen kartoitus, osaamisen johtaminen, tulevaisuuden osaaminen.

**Sivut** 68 sivua, joista liitteitä 14 sivua

Strategic Leadership of Technology-based Business  
Visamäki, Häme University of Applied Sciences

---

<b>Author</b>	Anna Toikkanen	<b>Year</b> 2019
<b>Subject</b>	Competence survey and competence leadership of restructuring the business	
<b>Supervisors</b>	Mika Vartiainen	

---

ABSTRACT

The aim of the thesis was to find out what is the current competence and the level of competence of Company X and how the competence of the company is managed. Also as part of the work and its results are studied at what competence the company needs in the future when its business model changes. The thesis take stand of competence leadership as part of the company's strategy and demand of the marine and shipping industries. This thesis focused on to identifying what are the right methods to implement competence leadership in a small SME.

Company X is founded in 2006 and the company is now moving from consulting and engineering to turnkey and full-service business model. Company X operates in the international shipping and marine industries. The Company sees that the competence leadership is a clear competitive advantage.

Traditionally a small SME with high level of expertise does not use enough resources to identifying a competence and leadership to achieve competitive advantage. The competence of the company should reflect the level of expertise required in the industry. In the Marine industry is a clear competence criteria which must be take into consideration in own business. Competence survey is a process where should reflect on competence and create development plans. The competence survey process can be utilized in competence leadership.

Culture of competence leadership is an important part of a company culture and has far-reaching effects, both positive and negative. You need to take care of company's competence capital. In support of the competence leadership should be good to create a clear strategy and set the desired goals.

**Keywords** Competence survey, competence leadership, future competence.

**Pages** 68 pages including appendices 14 pages

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	MENETELMÄT JA AINEISTO .....	2
3	OSAAMISEN JOHTAMINEN .....	3
3.1	Operatiivinen johtaminen .....	5
3.2	Strategialähtöinen johtaminen .....	6
3.3	Osaamisen johtamisen elementit .....	10
3.4	Johtamisen jalkauttamisen keinot .....	11
3.5	Osaamisen kartoituksen menetelmät.....	14
3.6	Tarvittavan osaamisen kartoituksen menetelmät .....	16
4	LIIKETOIMINNAN MURROS.....	17
5	KOKONAISTOIMITUKSIEN PROSESSI.....	19
5.1	Prosessin eri elementit.....	22
5.2	Esimerkkejä erilaisista toimituskokonaisuuksista .....	27
6	OSAAMISEN KARTOITUS YRITYKSESSÄ .....	29
6.1	Haastattelut.....	31
6.2	Koonti ja yhteenveto .....	32
7	OSAAMISEN JOHTAMISEN TAVAT YRITYKSESSÄ .....	36
7.1	Haastattelut.....	39
7.2	Koonti/yhteenveto .....	39
8	TYÖPAJA.....	43
8.1	Tulosten tarkastelu ja pohdinta .....	44
8.2	Johtopäätöksiä työpajasta .....	46
9	YHTEENVETO .....	47
10	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	49
	LÄHTEET .....	51

## Liitteet

Liite 1	Esitietojen kysymyslomake
Liite 2	Kyselylomakkeen tulokset
Liite 3	Maija-Liisa Sipposen haastattelu 26.4.2019
Liite 4	Kutsu pidettävään työpajaan

## 1 JOHDANTO

Yritys X on tilannut työn osaamisen johtamisesta. Yritys on perustettu vuonna 2006. Yritys X toimii laiva- ja meriteollisuuden parissa. Yritys on toiminut vuoteen 2015 asti insinööri- ja konsulttitoimistona suunnitellen kaikkea mikä liittyy laivoihin ja kelluviin rakenteisiin. Ydin osaamista on ollut niin sanotusti erikoisempien ratkaisuiden löytäminen kohteeseen ja suunnitella ne. Vuodesta 2015 eteenpäin yritys aloitti oman tuotekehitysprojektin. Yritys on kehittänyt ja toteuttanut absorptiojäähdytysjärjestelmän laivaan. Vuonna 2016 pilotoitiin maailman ensimmäinen toimiva absorptiojäähdytysjärjestelmä risteilijään. Yrityksen toimiala on muuttumassa suunnittelu toiminnasta kokonaistoimituksia toimittavaan yritystoimintaan. Yrityksen asiakkaat ovat suuria kansainvälisiä laivanvarustajia. Yritys ja sen kannattajat näkevät järjestelmässä potentiaalia sen ympäristöystävällisyyden ja energiatehokkuuden takia. Järjestelmä on innovatiivinen tapa tuottaa laivoihin ilmastoinnin jäähdytys hyödyntämällä laivoilla syntyvää hukkalämpöä. Hukkalämmöllä voidaan tuottaa järjestelmän avulla jäähdytys laivoilla, jolloin kylmäkompressorit voidaan jättää osittain tai kokonaan pois. Normaalisti laivoilla syntyvä hukkalämpö ajetaan mereen tai ilmaan.

Yritys X on aloittanut uutta liiketoimintaa. Yritys on ennen tehnyt alalle pelkkää suunnittelua ja konsultointia. Yritys on tuonut alalle energiatehokkaan ja polttoainetta säästävän tavan tuottaa kylmää laivan ilmastointiin. Liiketoiminnan murroksessa olisi tärkeää paneutua yrityksen osaamiseen. Liiketoiminnan kehittyessä voidaan osaamista pitää yhtenä kilpailuetuna alalla. Suurien avaimet käteen projektien läpivieminen on haastavaa ja silloin yrityksen tulisi myös paneutua osaamiseen eikä pelkästään teknologiaan pysyäkseen kilpailukykyisenä.

Työn tavoitteena on luoda suunnitelma/ohjekirja yritykseen, minkä avulla jalkautetaan osaamisen johtamisen osa-alueita ja tunnistetaan tulevaisuuden osaamisen tarpeita.

Tutkimuskysymykset:

- Mitä osaamista yrityksellä on?
- Miten osaamista johdetaan yrityksessä?
- Mitä osaamista yritys tarvitsee tulevaisuudessa?
- Miten yritys näkee, että osaamista tulisi johtaa?
  - Mitkä olisivat oikeat jalkauttamisen keinot osaamisen johtamisessa?

Tutkimuksen yhtenä tavoitteena on tuottaa uutta tietoa siitä, miten pienen pk-yrityksen kannattaisi huomioida muutkin tarpeet, kuin teknologiset, liiketoiminnan murroksessa. Mitkä olisivat ne toimintatavat, joilla

saadaan tehokkaasti osaamisen johtaminen osaksi yrityksen kasvua. Yritys kuitenkin rakentuu sen työntekijöistään ja osaamisesta. Pelkkä täydellinen teknologia ei nykypäivänä riitä kilpailuvaltiksi.

Työssä tullaan haastatteluiden perusteella hahmottamaan yrityksen nykytilannetta. Mitä osaamista yrityksessä on ja mikä on tämän hetkinen osaamisen johtamisen tila. Haastatteluiden pohjalta luodaan yhteenveto. Työn yhtenä tavoitteena on myös pitää työpaja, ”workshop”, jossa käydään läpi haastatteluista syntynyt nykytilanteen yhteenveto. Työhön osallistuttavassa työpajassa yrityksen henkilöiden kanssa käydään läpi mitkä olisivat tulevaisuuden osaamisen tarpeet ja millä keinoilla yritys voisi lähteä osaamista johtamaan. Lopuksi koostan työpajasta yhteenvetön ja osaamisen johtamisen ohjenuoran yritykselle. Suunnitelmassa pääpaino on tulevaisuuden osaaminen ja keinot osaamisen johtamisessa.

Työ keskittyy vahvasti kahteen osa-alueeseen, mitkä tukevat toisiaan. Aihealueet ovat tulevaisuuden osaamisen tarve ja osaamisen johtamisen menetelmät liiketoiminnan murroksessa. Aiheita tarkastellaan vahvasti tilaajan tarpeita mukaillen ja työn tulos pitäisi myötäillä tietopohjaa ja haastatteluista. Työssä ei oteta kantaa liiketoimintaan tai sen kannattavuuteen. Liiketoimintastrategia ja muut liiketoimintaan liittyvä työskentely rajataan pois. Työllä halutaan selvittää yrityksen osaamista ja sen johtamista. Työn tuloksia voidaan käyttää osaamisen johtamisen strategian luontiin. Yritys on havainnut mahdollisen kilpailuedun osaamisen tarkastelussa ja haluaa selvittää miten yritys pystyy kasvamaan ja kehittämään siinä osa-alueessa.

## 2 MENETELMÄT JA AINEISTO

Työ on kvalitatiivinen toimintatutkimus. Työssä käytetään työyhteisön osallistamista. Yrityksen pienen koon ja henkilöstörakenteen vuoksi työ kulmineituu lopuksi pidettävään työpajaan, minkä tulokset koostetaan yhteenvedoksi yritykselle. Aineistona käytetään hankittua tietoperustaa osaamisen johtamisesta ja osaamisen kartoituksesta. Työssä otetaan kantaa myös miten toteutetaan erilaisia kokonaistoimituksia ja mitä erilaisia prosesseja sen taustalla on. Työpajan perustana käytetään koottuja tuloksia haastatteluista. Tulosten avulla työpajassa käydään yhdessä läpi, mitkä olisivat yritykselle oikeat keinot jalkauttaa osaamisen johtamista ja tunnistaa tulevaisuuden osaamisen tarve.

Työn tekemisessä käytetään myös havainnointia. Työssä käytetään yrityksen olemassa olevaan materiaalia siltä osin kun sitä on saatavilla. Työssä käydään myös läpi jokaisen yrityksessä työskentelevän ja hallituksen jäsenen kanssa läpi aiheeseen liittyviä asioita ja kerään tietoa haastatteleamalla. Työ on oppimista ja sen toteuttamista.

Toimintatutkimuksen perusideana on kehittää tai muuttaa jotain, niin että voidaan saada aikaan muutosta tilanteesta. Toimintatutkimus kerää täsmällistä tietoa tilanteesta. Tutkimus tapa ei niinkään sovellu yleistettävän tutkimuksen tekemiseen. Toimintatutkimus on lähinnä prosessi, jonka avulla voidaan tutkia ongelmia tieteellisemmästä näkökulmasta niin, että tarkoituksena on ohjata, korjata ja arvioida päätöksiä sekä toimintoja. Tutkijan rooli toimintatutkimuksessa on moninainen. Tutkija on osana hanketta, mutta toisaalta hän on myös tutkijan roolissa. Toimintatutkimuksen avulla voidaan ratkaista suoraan johonkin toimintaan liittyviä ongelmia sekä kehittää uusia taitoja kuin myös nähdä uusia lähestymistapoja. (Anttila. 2014)

Laadullinen tutkimus eli kvalitatiivinen tutkimus on lähes aina lähtökohta, kun halutaan löytää joku ongelma tai mahdollisuus. Sen perusteella voidaan myös määrittää mihin tutkimus tulisi kohdistaa. Määrällinen tutkimus puolestaan antaa tarkempia tuloksia ongelmasta tai mahdollisuudesta, jonka perusteella voidaan määrittää ongelman tai mahdollisuuden tarkkuus ja olennaisuus. Laadullinen tutkimus soveltuu hyvin työhän, koska tutkimus muodon avulla voidaan tarkastella asioita syvällisemmin. Tutkimuksen avulla voidaan saada selville esimerkiksi erilaisia ajattelutapoja, motiiveja ja asenteita. Laadullisen tutkimuksen tiedonkeruu menetelmiä voi olla erilaiset haastattelut, tapaustutkimukset, asiantuntijoiden mielipiteet sekä havainnoiva tutkimus. (SurveyMonkey, n.d.)

Havainnointia voidaan pitää toisena laadullisen tutkimuksen yleisenä tiedonkeruumenetelmänä. Se on aikaa vievä aineiston hankintatapa, mutta hedelmällinen jonkun toisen aineistokeruumenetelmän kanssa. Havainnointi sopii hyvin aineistonkeruumenetelmäksi, kun tietoa on olemassa vähän. (Tuomi & Sarajärvi, 2002)

Työpajassa käytän osallistuvaa havainnointia. Tutkijana olen fyysisesti läsnä ja toimin aktiivisena osallistujana. Aktiivisena osallistujana tulen muokkaamaan ryhmän työskentelyä erilaisin pienin tehtävin ja työryhmiä sekoittaen. Kuitenkin osallistun aktiviteetteihin sivusta seuraajana.

### 3 OSAAMISEN JOHTAMINEN

Osaaminen on sekoitus tietoa, taitoa ja kokemusta. (Tuomi & Suminki, 2012.)

Osaamisen johtaminen käsitteenä ei ole uusi 2000-luvulla. Osaamisen johtamisen strateginen merkitys on korostunut enemmän, johtuen organisaatioiden muuttumisesta enemmän asiantuntijavaltaisemmiksi sekä osaamiskeskeisemmiksi. Osaamisen johtaminen on käsitteenä laajempi

kokonaisuus, mikä pitää sisällään muutakin kuin henkilöstön kehittämistä. Osaamisen johtaminen käsittää osaamisen tunnistamisen ja sen arviointia ja kehittämistä, mutta myös tulevaisuuden osaamistarpeen ennakointia osana organisaation kilpailukeinoja. (Työelämä 2020, n.d.)

Yrityksen osaamisen ja henkilöstön johtaminen perustuu organisaation strategisen kivijalan päälle. Organisaatiossa tulee olla selvillä sen arvot, visio ja strategia. Nämä ovat perusta kaikelle toiminnalle ja organisaation kehittämislle. Suunnan näyttää visio ja strategia antaa tarvittavat väli-  
neet toiminnan kehittämiseen oikeaan suuntaan. Ilman strategiaa, ei organisaatio voi menestyä ja kehittyä. (Työelämä 2020, n.d.)

Osaamisen johtamisen tueksi on hyvä tehdä osaamisstrategia (OTALA 2008), jossa voidaan ottaa kantaa seuraaviin asioihin:

- Osaamispääoman johtamisen ja kehittämisen tavoitteet
- Osaamistarpeiden priorisoiminen
- Osaamistarpeen hankinta
- Osaamisen kehittämisen keinot

(Työelämä 2020, n.d.)

Keskeisiä haasteita aikamme organisaatioissa on osaamisen johtaminen ja jatkuva oppiminen. Koulutus ja työ yhdistyvät nykyään enemmän määrin. Tällöin korostuu oppimaan oppiminen. Työt ovat kompleksisempia ja asiantuntijuus korostuu entuudestaan. Työssä tulee paneutua enemmän tietoa-aineistoihin. Työssä korostuu tulkinta ja tiedon jatko jalostaminen sekä erilaisten vaihtoehtojen pohtiminen ja niissä eläminen. Työelämässä koetaan haastavana muutoksen ja kehityksen nopeutuva tahti. (Työelämä 2020, n.d.)

Yksi merkittävä kilpailutekijä on osaaminen. Organisaationosaaminen rakentuu sen yksilöiden osaamisesta ja niiden yhdistämisestä. Yksilön osaaminen muodostuu erilaisista osa-alueista kuten tiedoista, taidoista, kontakteista ja kokemuksista sekä arvoista. Organisaation osaamiseen voidaan liittää myös yrityksen verkostot ja kumppanuudet. Nämä voivat täydentää puuttuvaa osaamista. (Työelämä 2020, n.d.)

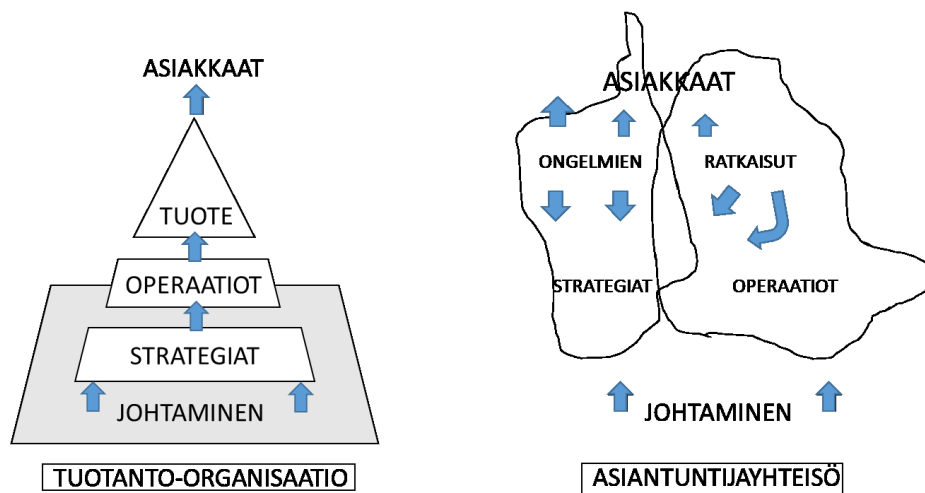
Osaamisen johtaminen on peräisin organisaation oppimisen teoriasta. Organisaation oppimisen teorian isänä pidetään Peter Sengeä. Perimmäisenä ajatuksena on ollut, että yhden henkilön oppiminen organisaatiossa ei takaa koko organisaation oppimista. Kuitenkin, jos organisaatiossa on oppivia jäseniä voi organisaatio oppia. Oppivan organisaation peruselementtejä on: mielen mallit, henkilökohtainen kasvu, yhteisen vision luominen, systeemiajattelu ja tiimioppiminen. (Sumkin & Tuomi, 2012.)

Osaamisen johtamisen yksi tärkein osa on organisaatiossa toimivien yksilöiden osaamisen vaaliminen ja osaamisen tason nostaminen hyödyntäen niitä yrityksen toiminnassa. Osaamisen johtaminen tulisi näkyä yrityksessä uusina tuotteina ja palveluina, kehittyneempinä toimintatapoina,



innovaatioina sekä parempana taloudellisena tuloksena. Tärkeää on ymmärtää osaamista ja yksilön oppimista. (Viitala, 2014.)

Maunula kuvaa asiantuntijaorganisaatiota yhteisönä, minkä johtaminen on epähierarkkista. Yhteisössä strategia, operaatiot ja ratkaisut muotoutuvat yli rajojen niin, että asiantuntijat, esimiehet ja asiakkaat ovat rakentamassa yhdessä yhteistyönä näitä. Alla kuva miten Maunula on kuvannut periaate-eroja tuotanto-organisaatiossa ja asiantuntijayhteisössä.



Kuva 1. Kuva mukailee Maunulan näkemyksiä tuotanto-organisaation ja asiantuntijayhteisön rakenteen eroista. (Sivut 9-10)

(Maunula, 2000.)

### 3.1 Operatiivinen johtaminen

Operatiivinen johtaminen on käytännössä päivittäistä johtamista kuin myös lähijohtamista. Operatiivinen johto vastaa yrityksen päivittäisestä, lyhyen tähtäimen johtamisesta. Niin, että yrityksen eri prosessit pysyvät toimintakuntoisina ja tuottavina.

Suomalaisissa pk-yrityksissä johtamisen taso ei näytä hyvältä. Yrityksiä ei edes johdeta kunnolla. Yrityksissä ei ole toimivaa hallitusta, ei johtoa eikä johtoryhmää. Yrittäjät yrittävät enemmän ja enemmän ilman toimivaa johtoa mikä johtaa usein konkurssiin tai pahimmassa tapauksessa terveyden menettämiseen. Ruotsalainen liikejohdon konsultin mukaan huono johtaminen ylhäällä johtaa huonoon keskijohtoon ja sitä kautta työntekijöiden huonoon ilmapiiriin. Johtaminen tulisi mieltää ihmisten johtamiseksi eikä asioiden johtamiseksi. Menestyneet johtajat painottavat hyviä kuuntelu taitoja. Myös tilannetaju ja empaattisuus ovat hyviä piirteitä ihmisten johtamisessa. Hyvä johtaja ymmärtää itseään ja muita sekä ymmärtää sen, että jokainen ihminen on erilainen. Hyvä johtaja osaa tunnistaa miten toimitaan erilaisten ihmisten kanssa tuloksellisesti. (Pöysti, 2019.)

Esimiestyö korostuu ihmisten johtamisessa. Esimiesten olisi hyvä jakaa ja keskustella asioista keskenään. Esimiesvalmennukset ovat erittäin hyviä keinoja kehittää esimiesosaamista. Esimiehillä tulisi olla yhteinen tapa johtaa ihmisiä, koska silloin johtaminen on läpinäkyvää ja oikeudenmukaista. Silloin kun yrityksen strategia ja arvot ovat selkeät ja viestitty jokaiselle selkeästi, saadaan työntekijän työskentelyyn merkityksellisyyttä. Jokainen silloin tiedostaa mitä ne tarkoittavat omassa työssään. Työntekijöistä saadaan sitoutuneempia ja poissaolot vähenevät, kun yrityksessä ei koeta epäoikeudenmukaisuutta. (Koskinen, 2018.)

Projektipäällikkö on usein kun kameleontti. Projektipäällikkö voi toimia operatiivisena johtajana. Hänen tulee pystyä muuntautumaan tilanteesta riippuen ja muuttaa johtamistyyliä tilanteesta riippuen. Ketteriä projekteja johdettaessa tulee muistaa, että projekteissa työskentelevät usein itseohjautuvat tiimit. Silloin tulee johtamisessa ottaa huomioon se, että tiimiä ei johdeta käskemällä vaan tarkkailemalla ja epäsuorasti vaikuttamalla sekä esteet poistaen niin, että tiimi pystyy parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. Hyvällä johtamisella saadaan motivoituneita työntekijöitä, joilla on intohimo työtä kohtaan. Huonolla johtamisella saadaan rivityöntekijöitä, joidenka ainoa motivaatio on palkka. (Opblog\_adm, 2018.)

### 3.2 Strategialähtöinen johtaminen

Strateginen johtaminen poikkeaa operatiivisesta eli päivittäisjohtamisesta. Operatiivinen johtaminen keskittyy nykyhetkeen ja lähitulevaisuuteen kun taas strateginen johtaminen tähtää pitkän aikavälin menestykseen. Strategisen johtamisen piirteitä ovat johtaa tulevien kuukausien, vuosien tai jopa vuosikymmenten päähän varmistaakseen yrityksen menestyksen. Aikaväli voi vaihdella tilanteen mukaan. Liiketoiminnassa ratkaiseva ulostulo strategiasta on yrityksen taloudellinen menestys eli taloudellinen tulos. (Vuorinen 2013, 15.)

Strategia on käsitteenä erittäin laaja-alainen sekä monitahoinen asia. Strategiaa on jopa hankala määritellä yhdellä lauseella. Yritys tekee tietoisin valinnan tavoitteista ja toimintalinjoista ja johtaa yritystä niitä kohti. Strategia ottaa huomioon muuttuvan maailman ja pyrkii sopeuttamaan toimintaansa vallitsevaan ympäristöönsä muokkaamalla ja vaikuttamalla siihen samanaikaisesti. Toimintaa voidaan kuvata valintoja tekeväksi ja asioista kieltäväksi sekä priorisoinniksi. (Kamensky 2008, 19-20.)

Yritys voi saada kilpailuetua toimivalla strategialla. Strategian puuttumisella on vaaransa. Yritys ilman strategiaa on yhtä kuin yritys ilman suuntaa. Ilman strategiaa voi syntyä epäjärjestystä, yhteisyyden puutteen tunnetta ja tehottomia toimia. Hyvä strategiatyö vie yritystä kohti yhteisiä tavoitteita. Strategian jalkauttaminen on tärkeää strategiatyöskentelyssä. (Kriik, 2017.)

Strategiatyöskentelyssä tulee ymmärtää oma toimiala ja sen sisällä tapahtuvat asiat sekä hahmottaa mitä uusia mahdollisuuksia voi syntyä alalla. (Kamensky 2008, 15-16.) Strategiatyöskentely tarvitsee tietoa, taitoa, näkemystä sekä halua ja rohkeutta.

Suuria solmukohtia strategiatyöskentelyssä voivat olla puutteellinen esimiestyöskentely sekä viestintä. Ongelmia voi olla tavoitteiden asennassa, viestinnässä tai jopa siinä, että esimies ei itsekään ymmärrä omaa rooliaan. Tavoitteet voivat olla myös liian monimutkaisia tai taloudelliset mittarit ovat epäkurantteja tai niitä ei ole, tavoitteet voivat olla epätasapainossa tai puutteellisia tavoitteiden seurannassa. (Johtajuus.info 2018)

Muuttuvassa toimintaympäristössä yrityksen on muututtava ja kehitettävä jatkuvasti ja kehitettävä omaa strategiaa luontevasti. Mitä paremmin yritys pystyy reagoimaan muutoksiin, sen paremmat mahdollisuudet yrityksellä on selviytyä markkinoilla. Mitä enemmän alalla on kilpailua, sen ketterämpi tulee yrityksen olla muuttumaan. Mitä paremmin yritysjohdolla on valveilla ja mitä aiemmin muutokset havaitaan kääntämällä ne mahdollisuuksiksi, sitä paremmat edellytykset sillä on menestyä. Mikäli muutosta ei huomata, sen vaikutuksia ei ymmärretä, tai yritys ei osaa, tai pysty muuttumaan, yrityksen mahdollisuudet kaventuvat ja lopulta yritys joutuu poistumaan markkinoilta. (Kamensky 2008, 21-22.)

Alalla kehitystä ja yhteistyötä saa aikaan liiketoimintojen kilpailu. Kilpailu luo kysyntää. Strategia ja kilpailu täydentävät toisiaan jossain määrin ja näin strategian avulla voidaan erottua kilpailusta sekä samalla rajata sitä. Tätä voidaan kutsua kilpailueduksi. Usein strategia tähtää tulevaisuuteen, tarpeisiin ja korvaavien tai vaihtoehtoisten tapojen löytämiseen. (Kamensky 2008, 16-18.)

Strategia voi ottaa kantaa esimerkiksi asiakasnäkökulmaan, taloudellisiin näkökulmiin, henkilöstön osaamiseen ja yrityksen yleiseen osaamiseen. Epäselvä strategia ei palvele yrityksen liiketoimintaa. Selkeän strategian tulisi ohjata yrityksen toimintaa kohti haluttua päämäärää. Strategian luonti ja sen jalkautus tulisi nähdä yhtenä prosessina. (Heinonen, 2016.)

Strategiaprosessi voi olla lineaarinen, jolloin voidaan ajatella sen koostuvan kahdesta osasta, strategian laatimisesta ja sen toteutuksesta. Perus ajatus tässä on, että ensin luodaan strategia ja sen jälkeen se toteutetaan. (Vuorinen 2013, 39 )

Strategia voidaan jaotella viisivaiheisena lineaarisena prosessina:

1. Vision ja mission määrittäminen
2. Päämäärän asettaminen
3. Strategian laatiminen
4. Strategian toimeenpano

## 5. Mittaus, arviointi ja korjaavien toimenpiteiden tekeminen.

Yllä oleva malli on hiukan raskas ja heikkoutena on huono käytettävyys. Tästä mallista on jalostettu ketterämpi versio, mikä on edelleen lineaarinen strategia prosessi;

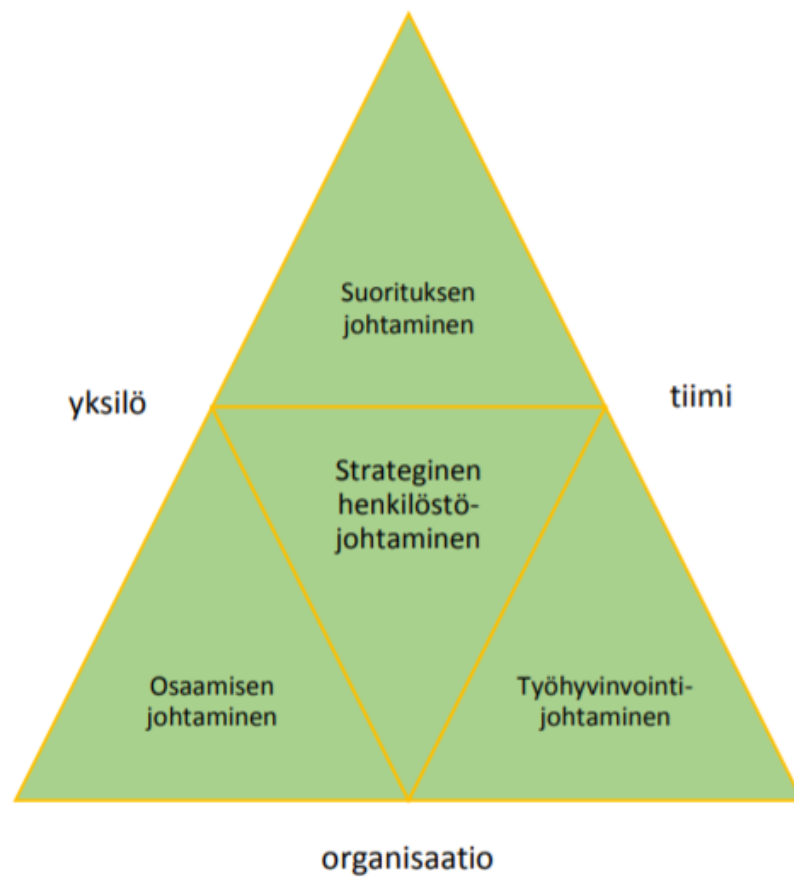
- Strategisen tiedon keruu ja analysointi
- Strategian määrittely
- Strategisten projektien suunnittelu
- Strategian toteutus
- Strategian seuranta, arviointi ja päivitys

(Vuorinen 2013, 41)

Strategiaan saadaan joustavuutta, kun ajatellaan strategista johtamista kokonaisuutena, jossa on erilaisia elementtejä. Eri elementit eivät ole välttämättä peräkkäisiä tapahtumia vaan jatkuvaa prosessia. Esimerkiksi Johnson, Whittington ja Scholes ovat määritelleet jatkuvan strategiaproessin mallin, jossa eri osa-alueet ovat strategisen aseman analyysi, strateginen valinta ja strategian toimeenpano. Strategisen johtamisen työkaluna nämä kolme osa-aluetta keskustelevalt keskenään koko johtamisen ajan. (Vuorinen 2013, 44)

Strategioita voi olla erilaisia. Liiketoimintaa ohjaava strategia ja sen sisällä voi olla pienempiä ja spesifimpiä strategioita kuten henkilöstö strategia tai markkinointi strategia. Strategia työskentelyä voidaan soveltaa erilaisiin asioihin ja osa-kokonaisuuksiin. Näitä ylimpänä toimii yrityksen liiketoiminta strategia, missä määritellään yrityksen visio, missio, tavoitteet ja arvot. Kun yhteiset pelisäännöt on selvät ja yhteinen visio on kirkas, voidaan lähteä toteuttamaan esimerkiksi henkilöstöstrategiaa. Strategian luominen on koko prosessista ehkä helpoin. Strategian jalkauttaminen on haastavin osuus ja jokaisessa yrityksessä voi olla omanlaiset tavat jalkauttamisessa. Päällimmäinen jalkauttamisen keino on hyvä viestintä ja avoimuus. Jos kukaan ei tiedä, että yrityksellä on strategia, ei kukaan sitä voi toteuttaa. Johtajana koko strategiaa on turha kertoa ja valuttaa alapäin. Parempi ratkaisu on johtajana sisäistää itse strategia ja sen osa-alueet ja samalla poimia pääkohdat siitä. Pääkohdat antavat yleisilmeen strategiasta ja se on silloin helpompi kommunikoida alaspäin. Jokaiselle tulee tuoda ilmi strategian tavoitteet ja pääkohdat ja se mitä se merkitsee juuri minulle ja jokaiselle työntekijälle. Kun jokainen tietää merkityksen syntyy siitä yhteinen hyvä ja tahtotila.

Johtamistyössä strateginen ajattelu on tärkeää. Strateginen ajattelu on vahvistunut enemmän kun on siirrytty enemmän tulosohtauskäytäntöihin. Strategia voidaan nähdä prosessina missä on monta erilaista osaa ja vaihetta. Oleellista strategiassa on sen jalkauttaminen henkilöstölle ja tuloksien mittaaminen ja seuranta. Strategiassa tulee ottaa huomioon henkilöstöpoliittiset asiat ja siihen liittyvät konkreettiset toimenpiteet. Osamisen johtaminen on osa strategista henkilöstöjohtamista. (Työelämä 2020, n.d.)

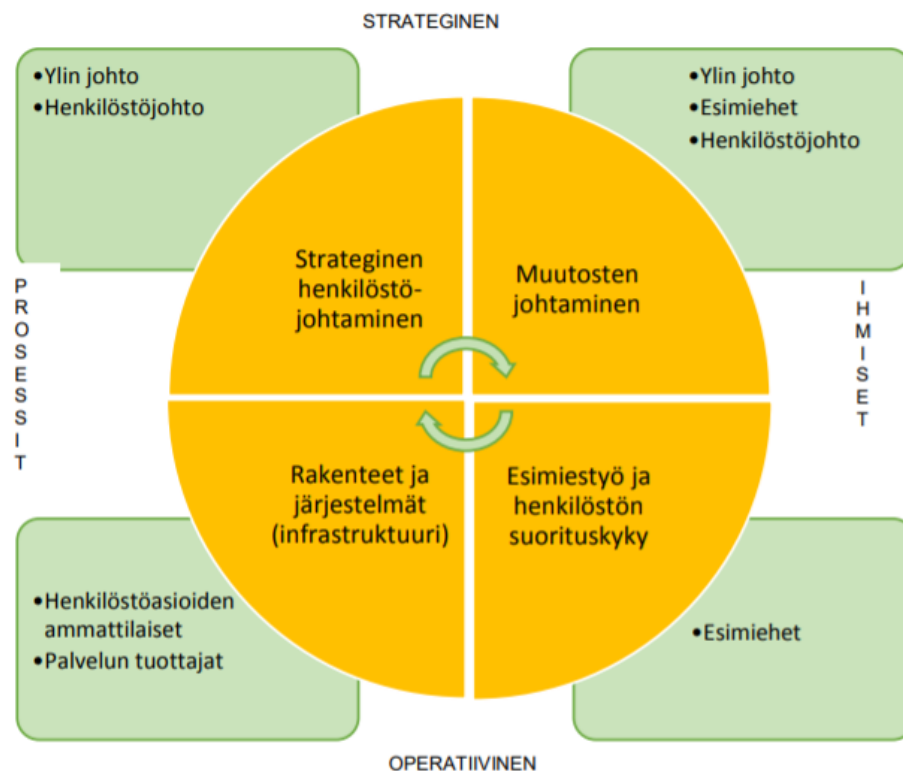


Kuva 2. Strategisen henkilöstöjohtamisen osa-alueet

Strategisen henkilöstöjohtamisen taustalla on työhyvinvoinnin ja osaamisen nivoutuminen yhteen. Nämä vaikuttavat organisaation tuottavuuteen ja suorituskyykyyn. Taustalla näkyy vahvasti oppivan organisaation toimintamalli ja sen keskeiset käsitteet kuten toiminnan kyseenalaistaminen, arviointi ja kehittäminen. Pyritään ymmärtämään prosesseja sekä reflektimaan työtä. (Työelämä 2020, n.d.)

Oppivassa organisaatiossa (learning organization) on kyvykkyyttä tunnistaa osaamisen kehittämisen tarpeet, uudistaa osaamista ja hyödyntää näitä. Kuitenkin uudistumisesta ja kehittymisestä on puhuttu jossain määrin käsitteellä organisaation oppiminen (organizational learning). Käsitteellä viitataan prosessiin, jonka avulla yritys voi oppia. Oppimista tapahtuu kolmella eri tasolla:

- Yksilö
- Ryhmä
- Organisaatio ja verkosto



Kuva 3. Henkilöstöjohtamisen osa-alueet (muk. Luoma 2007)

Yllä olevassa kuvassa on hahmoteltu henkilöstöjohtamisen eri osa-alueita. Asiaa voidaan tarkastella eri näkökulmista kuten: prosessit ja ihmiset, strateginen ja operatiivinen taso. (Työelämä 2020, n.d.)

Henkilöstöstrategia on yksi osa yrityksen koko strategiaa. Henkilöstöstrategiassa määritellään johtamisen tavoitteet niin, että tuloksellisuus, kilpailukyky ja työelämän laatu toteutuu. Strategiassa määritellään myös osaamisen tavoitteet. Strategian yksi tavoitteista voi myös olla tunnistaa henkilöstön piilevä osaaminen, vahvuudet ja hyödyntämätön potentiaali. (Työelämä 2020, n.d.)

### 3.3 Osaamisen johtamisen elementit

Osaamisen varmistaminen ja kehittäminen työyhteisössä on tärkeää. Pitkään on mietitty, mikä ajaa ihmisen loppuun työelämässä ja aiheuttaako pitkät työpäivät stressiä. Esimiehen rooli nousee myös vahvasti esille, kun puhutaan työelämän epäkohdista. Kuitenkin jossain tapauksissa osaamattomuus voi olla työssä juuri se stressin, kiireen ja riittämättömyyden tunteen aiheuttaja. Tällöin tekijällä voi olla liikaa töitä suhteessa osaamisen tasoonsa. Silloin kun ihminen kokee riittämättömyyttä, latistuu hän pitkässä juoksussa. Osaamattomuus voi näkyä monin eri tavoin kuten henkilö haluaa luopua vastuullisista töistä nuorena tai ihminen ei enää luo uusia strategioita tai kehity työssään. Salaisuus siihen, miksi kautta aikojen löytyy erittäin vanhoja asiantuntijoita ja taiteilijoita työelämässä on, jatkuva oppiminen ja itsensä kehittäminen. (Helsilä, 2002, 82.)

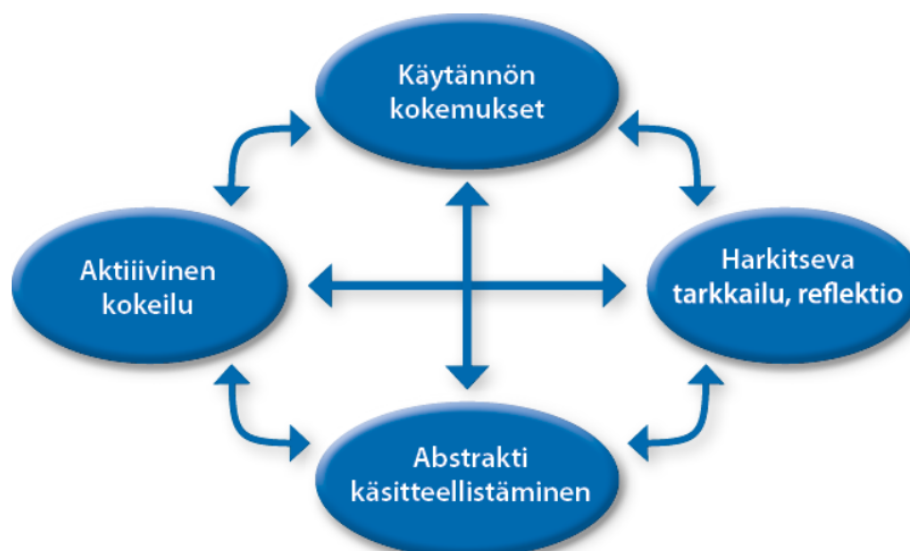
Jotta välttyttäisiin työelämän epäkohdilta ja muista negaatioista korostuu johtamisen taidot työyhteisössä. Osaamisen johtamisesta voidaan toteuttaa erilaisin tavoin. Tärkeää on kohdata ihminen ihmisenä. Kuunteleminen ja vuorovaikutus ovat erittäin tärkeässä roolissa. Viitaten Maija-Liisa Sipposen haastatteluun liitteessä 3 ”Osaamisen johtaminen on hyvän ja laadukkaan työsuorituksen mahdollistaminen.” Johtamisen tärkeä elementti on tietää mitä alaiset tekevät. Johtajan ei tarvitse osata sitä mitä alaiset osaavat, mutta tieto siitä mitä he tekevät auttavat johtamisessa. Maija painotti haastattelussa, että työntekijöiden perehdytys on erittäin tärkeää. Moni yritys luistaa perehdytyksestä, mikä on osaajan kannalta elintärkeää oppia yrityksen tavoille ja sitä kautta päästä omista töistään kiinni. Tärkeän osaamisen esilletuomiseen voidaan hyödyntää perehdytysohjelmia sekä muita ohjelmia joiden avulla päästään helposti työn alkuun. Moni yritys aliarvioi myös asiakastyytyväisyyden ja sitä kautta johtamisen. ”Asiakkaan pussista sitä eletään”. Asiakastyytyväisyys reflektoi koko yrityksen tekemistä, osaamista ja johtamista. Asiakaspinnasta ei voida myöskään vieraantua liiaksi. Johtamisessa korostuu oma esimerkki ja sitä kautta koko asenne työtä kohtaan. Maija ponnistaa omaa näkökulmaansa enemmän konseptoidun liiketoiminnan kautta, mutta perusteet ovat pitkälti samoja yrityksestä riippumatta. Konkreettisia johtamisen eri työkaluja ja elementtejä ovat Maijan mukaan:

- Koulutus
- Tiedottaminen
- Palaveritoiminta
- Asiakaspalauteet
- Työilmapiirituskimukset
- Kehityssuunnitelmat
- Tavoitekeskustelut
- Kahden keskiiset keskustelut
  - Puhutaan henkilökunnan haaveista ja toiveista
- Mitataan osaamista ja tavoitteita
  - Henkilökohtaiset tavoitteet ja niihin pääseminen

### 3.4 Johtamisen jalkauttamisen keinot

Yrityksen strategia tulisi tuottaa yhteisenä oppimisprosessina niin, että se voi elää organisaatiossa. Organisaation jäsenet tulee sitouttaa strategiaan ja parhaiten se onnistuu kun strategiaa luodaan yhdessä. Yhdessä tuottaminen antaa työkaluja myös johtamiseen. Strategian jalkautus ja osaamisen johtaminen voidaan nähdä alkavaksi jo siitä kun strategiaa luodaan organisaatioon. (Sumkin & Tuomi, 2012.) Tekijä portaan osallistaminen strategian laadintaan sitouttaa jo itsessään tekijöitä sen toteutukseen sekä auttaa johtajaa jalkauttamaan erilaisia strategioita sekä asioita.

Oppimisen prosessin ymmärtäminen on tärkeää organisaation ja yksión kehittämässä. (Sumkin & Tuomi, 2012.) Kun ymmärretään oppimisen prosesseja, voidaan silloin johtajana ymmärtää ihmisten erilainen oppimisen malli ja sitä kautta miettiä erilaisten prosessien jalkauttamisen keinoja. Jokainen on yksilönä erilainen ja silloin jokainen vastaanottaa uutta informaatioita erilailla. Tämä tulisi huomioida johtamisen jalkauttamisessa.



Kuva 4. Oppimisen prosessi (mukaillen Kolb 1984)

Perinteinen palautteenanto nousee jatkuvasti esille henkilöstökyselyissä. Palautteenannolla on suuri merkitys työntekijää kohtaan. Palautteenannolla voidaan rakentaa suhdetta työntekijään. Rakentava palautteenanto on aina hyväksi puolin ja toisin. Kahden keskeiset keskustelut ja palautteenanto olisi hyvä olla osana yrityksen kulttuuria.

Ilmarisen viisi vinkkiä ihmisten johtamiseen;

1. Ole saatavilla ja läsnä. On tärkeää, että sinut saa kiinni tarpeen tullen. Läsnäolo taas on sitä, että olet oikeasti läsnä, kuulet ja kuuntelet, etkä tee muuta samaan aikaan.
2. Ota asiat puheeksi riittävän aikaisessa vaiheessa. Jos työntekijän käytöksessä tai työssä suoriutumissa tapahtuu muutos, kysy mahdollisimmin pian, onko kaikki ok.
3. Huolehdi luottamuksesta. Johtaminen on paljon helpompaa, kun luottamus on kunnossa. Silloin vaikeistakin asioista selviää kivuttomammin.
4. Aseta esimiehenä selkeät tavoitteet työntekijälle ja johda niiden mukaisesti. On tärkeää, että työntekijä tietää tehtävänsä ja sen, mitä häneltä odotetaan.
5. Johtajana kasvaminen on matka ja edellyttää tahtoa kasvaa: ole tietoinen vahvuuksistasi ja kehittymiskohteistasi, tee itsellesi kehitymissuunnitelma ja toteuta sitä yksi asia kerrallaan.

(Koskinen, 2018.)



Osaamisen johtaminen voidaan nähdä myös ihmisten johtamisena. Ihmisten johtamisessa korostuu inhimillisemmät asiat kuten läsnäolo, kuunteleminen ja keskustelu. Ilmarisen työkyypäällikön, Jaana Pakan, mukaan ihminen kaipaa läpinäkyvää kohtelua läpi johtamisessa sekä oikeudenmukaisuutta. Kun johdetaan ihmisiä, tulee ihmisen kokea itsensä tärkeäksi ja työnsä merkitykselliseksi. Johtamisessa korostuu vahvasti tukeminen, välittäminen, kannustava ote ja osallistaminen kuin myös rakentava palaute ja kiitoksen antaminen. Johtamisessa tulee tulla esille luottamus ja oikeudenmukaisuus. (Koskinen, 2018.)

Ihmisten johtamisessa on hyvä lähteä liikkeelle kartoittamalla nykytila ja selvittää miten työntekijät kokevat johtamisen yrityksessä ja miten voitaisiin johtaa. Selvityksen perusteella johdon olisi hyvä tehdä kehittämissuunnitelma palautteiden pohjalta. (Koskinen, 2018.)

Johtamisen jalkauttamisen keinoja on monia riippuen lopputuloksesta, määränpäästä ja tavoitteista. Jalkauttamista olisi hyvä reflektoida ja kehittää. Pienessä yrityksessä johtamisen jalkauttaminen on helpompaa, koska yrityksessä ei ole välttämättä hierarkkisuutta. Suuremmissa yrityksissä hierarkkinen asenta tuo lisähaasteita jalkauttamiseen eikä silloin voida mennä liian yksilötasolle.

Strategian jalkauttaminen on monta kertaa haastavampaa kuin itse strategian laatiminen. Työntekijät sitoutuvat ja näkevät ensimmäisenä esimiehen ja vasta seuraavaksi strategian. ”Strategian onnistumisen käytännössä määrittää lopulta yksilöiden osaamisen ja ymmärtämisen ohella heidän tahtotilansa.” Esimiehen tehtävä on jalkauttaa yrityksen strategia alemmille tekijä tasoille. Siinä auttaa strategian kiteyttäminen jopa yhteen sivuun, mihin on kirjattu ydin kohdat. Silloin kun strategian on kiteytetty erittäin selkeästi, on sitä helppo lähteä viestimään muille. Viestintä ja kommunikointi ovat erittäin tärkeä osa jalkautusta. (Kukkola, 2015.)

Johtaminen on moninainen termi ja johtamista voidaan toteuttaa monella eri tapaa. Yrityksen strategia antaa pohjan ja suunnan johtamiselle. Sitä helpottaakseen painotan, että hyvä kommunikointi ja viestintä kaikkien kesken on avain asemassa. Tiimin kesken kannatta sopia mitä viestintäkanavia käytetään ja ylipäättänsä käydä läpi kaikkien kanssa mitä kanavia käytetään muille viestimässä ja missä kanavissa ilmoitetaan mitään. Hyvän viestinnän tueksi viikoittaiset palaverit tai muut vastaavat tiedotteet ovat erittäin hyvä tapa jalkauttaa asioita. Lyhyet palaverit ja tiedotteet ryhmyttävät työntekijäitä.

Toinen tärkeä jalkautuksen keino on osallistaminen. Osallistamalla henkilöstöä strategian laatimiseen pystyy silloin jokainen sitoutumaan siihen paremmin. Silloin keskustelu ja vuorovaikutus ovat molemminpuolista jo

heti alusta lähtien. Osallistaminen voi tarkoittaa kuuntelemista ja vuoropuhelua tai vastuunantoa. Seuraavaksi päästään tavoitteisiin. Tavoitteita voi olla monenlaisia strategiasta riippuen. Tavoitteiden määrittely ja seuraaminen tukevat johtamista ja auttavat myös tekijöitä oman työn seuraamisessa. Tavoitteita henkilöstöstrategiassa voisi olla 100% yhteisöllisyyden tunne, poissaolojen vähentäminen, osaamisen kasvattaminen tai uusien kyvykkyyksien tunnistaminen yrityksestä. Se miten tavoitteisiin päästään on kiinni siitä polusta miten on ajateltu siihen pääsevän ja miten sitä polkua johdetaan. Asiantuntijaorganisaatiossa ihmisten johtaminen korostuu jolloin voidaan puhua enemmän valmentavasta johtamisesta ja siitä, että luotetaan osaajiin ja johtajana pyritään raivaamaan esteet pois, jotta jokainen pystyy olemaan oma paras itsensä. Johtamisen tavoitteet ja yrityksen strategiset tavoitteet voivat olla erilaisia. Jolloin johtamiselle voidaan myös luoda oma strategiansa ja ohjenuora. Tavoitteisiin pääsemiseksi voidaan joukkoa ajatella esimerkiksi joukkueena jossa on joukkueen johtaja, hyökkääjät, puolustajat ja huoltojoukot. Koko tiimin tulee pelata yhteen. Jokaisen jäsenen työpanos on tärkeä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi sekä tiimiä pitää osata johtaa oikeaan suuntaan oikeudenmukaisesti.

### 3.5 Osaamisen kartoituksen menetelmät

Osaamista voidaan kartoittaa ja selvittää monin eri menetelmin. Historiassa osaamista kartoitettiin enemmän yksilöntasolla peilaten tekijän positioon ja työtehtäviin. Nykypäivänä osaamista voidaan kartoittaa monesta eri näkökulmasta kuin myös yksilö- sekä organisaatiotasolla.

Osaamista voidaan määrittellä monin eri tavoin. Osaaminen voidaan kategorioida eri tavoin kuten:

- Praktinen osaaminen = Käytännönläheinen ja konkreettinen osaaminen
- Formaalin osaaminen = Esimerkiksi lukemalla opittu tieto, yleisempää tietoa, teoreettista tietoa
- Metakognitiivinen osaaminen = Yksilön oma toiminta ja tekeminen

Osaaminen käsitteenä taas voi pitää sisällään erilaisia taitoja, kyvykkyyksiä, pätevyksiä, asiantuntemuksia tai harrastaneisuutta muun muassa. Tärkeää on myös tiedostaa, että kaikkea osaamista ei voida havaita. On olemassa näkyvä osa osaamisesta sekä näkymätön osa osaamisesta. Näkyvä osa osaamisesta pitää sisällään toiminnat, taidot ja tiedot. Näkymätön osa taas on motiivit ja minäkuva sekä yksilölliset ominaisuudet. (Oppimiskeskus Sivis, n.d.)

Kun osaamista kartoitetaan tai arvioidaan eri menetelmin, käytetään usein jotain osaamisen tasoja ja arvioita. Osa käyttää perinteisiä, jo oppikouluissa tutuiksi tulleita, arviointitasoja kuten arvosanoja 4-10, jossa 4 on hylätty ja 10 kiitettävä tai tyydyttävä - kiitettävä.

Omaa osaamista voidaan kuvata ja peilata yksilön kehittymisen kautta kohti asiantuntemusta ja ammattilaista pätevyyttä. Yksilön osaamisen taso voidaan määrittää esimerkiksi seuraavasti.

<b>Ammattitaidoton</b>	Ei tiedä tehtävästä (ei osaa, ei tunne asiaa)
<b>Noviisi</b>	Tietää tehtävän (osaa kertoa, mistä on kyse)
<b>Peruskäyttjä</b>	Osaa tehtävän (osaa tehdä perusasiat ohjattuna)
<b>Taitava suorittaja</b>	Hallitsee tehtävän (osaa käyttää, osaa tehdä)
<b>Asiantuntija</b>	On asiantuntija ko. alueella (osaa syvällisesti, osaa opettaa asian)
<b>Ekspertti</b>	On erityisasiantuntija ko. alueella (on valtakunnallisesti tunnustettu osaja)

(Oppimiskeskus Sivis, n.d.).

Osaamista voidaan kartoittaa eri menetelmin yrityksessä. Yhtenä menetelmänä on organisaation osaamiskartoitus, mikä on tarkoitettu enemmän ylimmän johdon työvälineeksi. Tuloksia voidaan hyödyntää osaamisen johtamisessa. Se auttaa tunnistamaan strategian vaatimia osia jotka voidaan muuttaa osaamisiksi. Kartoituksessa vastataan eri strategian osien kohtiin nykytilan osaamisesta ja tulevaisuuden osaamisesta. Tärkeää on myös peilata mitä osaamista asiakas vaatii.

Strategian osa	Organisaation strategia	Osaamisen nykytila	Osaamistavoite	Osaamisen kehittämistarve
Asiakas Mitä osaamista tarvitaan strategian mukaisten asiakkaiden palvelemiseksi?				

Kuva 5. Esimerkki organisaation osaamiskartoituksesta

(Sumkin & Tuomi, 2012.)

Yllä olevasta kuvasta voidaan nähdä osaamiskartoituksen prosessi. Prosessissa määritellään osaamisen nykytila sekä osaamisen tavoitteet sekä selvitetään osaamisen kehittämisen tarve, jotta voidaan ryhtyä toimiin tavoitteiden saavuttamiseksi.

Osaamiskartoitus on perinteinen tapa selvittää yrityksen osaaminen. Kartoituksen tuloksena syntyy osaamiskartta, missä tulee ilmi organisaation olemassa oleva osaaminen sekä osaamisen tulevaisuuden tarpeet. Prosessin aikana käydään läpi muutamia osaamisalueita kuten:

- Yksilön osaaminen
- Yrityksenarvoihin ja toimintatapoihin pohjaava osaaminen

- Organisaation ydinosaaminen

Tärkeää on kuvata ydinosaamiset sekä laatia arviointikriteerit, jos osaamista halutaan arvioida. (Oppimiskeskus Sivis, n.d.). Ydinosaaminen on yrityksen toiminnan kannalta tärkeä osaaminen, eli osaaminen minkä ympärillä toiminta tapahtuu.

Osaamisen kartoitus on prosessi, minkä lopputuotoksena saadaan osviittaa siitä millaista osaamista yrityksellä on, mitkä ovat yrityksen ydinosaamiset, kohtaako osaaminen yrityksen osaamistavoitteita. Siitä päästään, tulevaisuuden osaamisien määrittämiseen ja osaamisen kehittämisen tavoitteisiin. Osaamisen määrittäminen tulisi olla jatkuva prosessi, jonka aikana voidaan reflektoida yksilön ja yrityksen osaamista, päivittää kehityssuunnitelmia sekä tarkastella tavoitteita ja osaamispääomaa strategiaan peilaten.

Osana prosessia voidaan hyödyntää erilaisia menetelmiä kuten erilaisia itsearviointeja, ohjauskeskusteluita, yksilö ja ryhmä keskusteluita, yksiköiden osaamistasojen määrittelyä, asiakaskyselyiden perusteella tehtävää osaamisen tason tutkimusta ja reflektointia. Yrityksen koko voi vaikuttaa jonkin verran valittuun tapaan toteuttaa prosessia.

### 3.6 Tarvittavan osaamisen kartoituksen menetelmät

Yrityksen osaamisen tulevaisuuden osaaminen voidaan aloittaa peilamalla yrityksen visioon. Tunnistaminen lähtee kysymyksestä: ”Mitä osaamista vision toteutuminen edellyttää?”. (Sumkin & Tuomi, 2012.)

Osaamistarpeiden ennakointiin vaikuttaa monet asiat. Tulevaisuuden osaaminen ja tarvittava osaaminen tulee määrittellä. Näin yritys pystyy menestymään jatkossa sekä ennakoimaan alalla tapahtuvaa muutosta. Määrittelemisen tukena voidaan käyttää visiota ja strategiaa, koska ne tähtäävät aina tulevaisuuteen. Hyvänä tukena toimivat myös alan ennakoititiedot ja toimintaympäristön muutoksesta antavat tiedot. Tärkeä väline osaamistarpeiden määrittämiseen on asiakkaan odotukset yrityksen osaamisesta sekä asiakkaan tarpeet. Tärkeää on myös näkemys siitä mitä alalla tulee tapahtumaan lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Mitkä ovat huomattavat muutokset. Aina, jos yritys näkee uusia haasteita, tulisi sen näkyä myös yrityksen osaamistavoitteissa. Kiteytettynä ”Ennakoi jatkuvasti tulevaisuutta vision, strategian, toimintaympäristön sekä asiakkaiden tarpeiden mukaan.”. (eOSMO, 2011.)

Tieto tarvittavasta osaamisesta tulee kuin itsestään, jos yrityksellä on osaamisenkartoitus, visio, strategia ja tieto mitä osaamista asiakas vaatii. Käytännössä kun tiedetään mitä osaamista yrityksellä on, mikä on yrityksen tavoite/ strategia/ millainen yritys haluaa olla, voidaan helposti poimia niitä osa-alueita joissa huomataan olevan selkeästi puutteita osaamisessa tai mitä osaamista selkeästi puuttuu.

Asiakkaan näkökulma tulisi aina huomioida yrityksen osaamispääoman kasvattamisessa. Asiakkaan vaatimukset vaikuttavat paljon osaamisen kasvattamiseen ja siihen mihin suuntaan ollaan menossa. Tarvittavan osaamisen kartoituksen avuksi voidaan soveltaa strategia työskentelyä. Määritellään nykytila, määritellään tavoitteet ja se miten niihin päästään. Eli määritellään nykyinen osaamisen taso, peilataan alaan ja alan murrokseen, asetetaan tavoitteet mihin tähdätään ja lopuksi katsotaan onko tarvittavaa osaamista tavoitteisiin pääsemiseksi vai tulisiko osaamispääomaa kasvattaa. Ennakoiva osaamispääoman kasvattaminen tarvitsee tukeen vahvaa tuntemusta alalla tapahtuvasta muutoksesta sekä asiakkaiden tarpeista ja odotuksista.

Tarvittavan ja tulevaisuuden osaamisen kartoituksessa voidaan myös lähteä liikkeelle asettamalla tavoite ja sen jälkeen kartoittaa tilanne. Tavoitteen asettamiseksi voidaan kysyä seuraava kysymys. Mitä osaamista yritys tarvitsee tulevaisuudessa, että pääsemme yhteisiin strategisiin tavoitteisiin? Tavoitteen asettamisen jälkeen voidaan lähteä kartoittamaan tilannetta ja kysyä, onko yrityksellä jo tarvittavaa osaamista omasta takaa. Konkreettisia toimia tulevaisuuden osaamisen kartoituksessa voi olla perinteinen kehityskeskustelu johon on lisätty osaamiskeskustelun osuus. Osaamiskeskustelussa voidaan käydä läpi strategia ja yhteisesti määritellä yksilön tarvittava strateginen osaaminen sekä laatia osaamisen kehittämissuunnitelma. Keskustelua voidaan käydä myös avoimemmin siitä mitä osaamista tarvitaan, että voidaan täyttää strategiset tavoitteet. Ryhmässä käytävä keskustelu tulevaisuuden osaamisista voi myös olla hyvä tapa selvittää strategisia osaamisista ja määritellä niitä. (Puhakka, 2012).

Tulevaisuuden osaamiskartta on myös yksi monista tavoista selvittää tarvittavaa osaamista yrityksessä. Osaamiskartassa kuvataan selvästi mitä osaamista tarvitaan, että päästään tulevaisuuden tavoitteisiin. Kun on selvitetty strategiset osaamiset, vastataan niihin jotain arvoasteikkoa käyttäen. Näin saadaan selvitettyä onko yrityksessä tulevaisuuden osaamista ja voidaan tarttua toimenpiteisiin, jotta henkilöstöä voidaan kouluttaa tai lisätä muuten tarvittavaa osaamista. Kartassa ei kuvata kaikkea mahdollista osaamista vaan strategista osaamista ja sen tarvetta. (Puhakka, 2012).

#### 4 LIKETOIMINNAN MURROS

Neljäs teollisuuden aalto on tulossa. Käytännössä laitteet toimivat netissä ja kommunikoivat keskenään. Erilaisilla integroiduilla sensoreilla kerätään dataa laitteista ja niiden käyttäjistä. Neljäs teollisuuden vallankumous on digitaalista disruptoimista ja disruption avulla kiihdytettään vallankumousta yli toimialojen. (Prevett, 2018)

Nyt alkavalla 20-luvun tienoilla alkaa uusi disruptionaalto, digitaalinen disruptio. Laukaisevana tekijänä on valmistavan teollisuuden valintaan perustuva tiedon ja teknologioiden käyttöönotto. Digitaalisen disruption taustalla vaikuttaa tekoäly, pilvipalvelut, IoT, robotisaatio, datan analysointi sekä prosessien ja tuotannon älykäs itseoppiminen ympäristöstään. Kuten sähkövallankumous, myös digitaalinenaalto tulee muuttamaan yrityksiä alalta riippumatta kuin myös ”business to business” ja ”business to consumer” yrityksiä. (Moeller, Hodson, Sangin, 2017)

Yritys joko itse disruptoi alaa tai yrityksen liiketoiminta tullaan disruptoitmaan. Se disruptoiko yritys alaa vai tullaanko yrityksen liiketoiminta disruptoitmaan, on yrityksestä itsestään kiinni. Disruptio on tunnistettu vahvasti alkavan noin 2000-luvun vaihteessa. Vaikuttavia tekijöitä on digitalisaatio, internet ja uudet teknologiat. Osa sen aikaisista yrityksistä kielsi vahvasti vuosituhannen vaihteessa digitalisaation ja uuden tavan tehdä liiketoimintaa tai oikeastaan sen, ettei esimerkiksi valmistavaa teollisuutta voida uudistaa. Disruptoituminen nähdään alkavaksi, koska digitalisaation ja laajemman ajattelun avulla löydettiin ns. data ja se mitä kaikista datasta saadaan irti. Datan avulla voidaan havaita epäkohtia prosesseissa, käyttäjissä ja toimitusketjuissa. (Digital Strategy, 2016)

Esimerkiksi valmistavan teollisuuden tulee nähdä asiakkaan ongelmat. Hyödynnetään siihen kerättyä dataa. Kun saadaan se tieto millä palvelulla voidaan asiakas sitouttaa yritykseen, voidaan valmistavasta teollisuudesta siirtyä palvelemaan asiakasta. Ennen myytiin moottoreita, mutta nykyään myydään moottorin käyttötunteja. Tai ennen myytiin hissejä, mutta nyt myydään asiakaskokemuksia. Jo itsessään digitalisaation hyväksyminen ja tunteminen ovat askel disruptoida toimialoja. (Digital Strategy, 2016)

Liiketoiminnan muutos on muutos uusiin liiketoimintoihin tai muuttaa nykyistä liiketoimintaa. Yrityksen on hyvä seurata alalla tapahtuvaa muutosta, koska alalla tapahtuvat muutokset voivat vaikuttaa omaan liiketoimintaan radikaalisti. Liiketoiminnan muutoksessa tulee huomioida tavoitteet ja tarve sekä hyöty asiakkaalle. Liiketoiminnan tulisi olla asiakkaalle lisäarvoa tuottavaa. Mikä on se lisäarvo mitä asiakas tarvitsee? Nykyaikaisten keinojen tunnistaminen on tärkeää. Alkanut teollisuuden neljäs vallankumous lisää mahdollisuuksia kuin myös tuhoaa yrityksiä, jos yritys ei ole valmis tai halukas pysymään muutoksessa mukana tai olla luomassa muutosta. Liiketoiminnan murros ja muutos vaikuttaa myös yrityksen osaamisen ennakointiin ja kehittämiseen. Kuten yllä mainittu ennen myytiin moottoreita kun nykyään myydään moottoreiden käyttötunteja. Kyseisessä liiketoiminnan muutoksessa tulee osaamista lisätä huollon ja ennakoivan huollon osa-alueissa entisestä valmistusteollisuudesta poiketen. Ennakoiva strateginen ajattelu vahvistuu ja siihen tulisi panostaa.

## 5 KOKONAISTOIMITUKSIEN PROSESSI

Suomen meriteollisuus on suuri teollisuuden ala. Meriteollisuus Suomessa koostuu telakoista ja korjaustelakoista, kokonaistoimittajista, suunnittelutoimistoista ja ohjelmistojen tuottajista, järjestelmä- eli laite-toimittajista ja offshore liiketoiminnasta. Alalla toimii arviolta 1000 yritystä. Meriteollisuus työllistää noin 30 000 henkilöä ja liikevaihto Suomessa pyörii 8 miljardin molemmin puolin. Suurin osa menee vientiin, jopa yli 90%. (Meriteollisuus ry, n.d.)

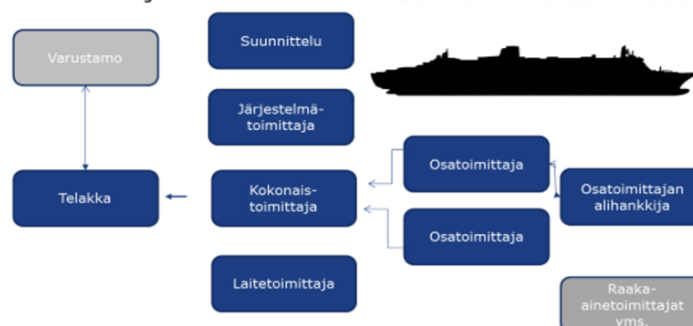
Kokonaistoimituksia valmistavien yritysten määrää on vaikea laskea, koska moni yritys voidaan luokitella myös järjestelmä- eli laite-toimittajiksi. Ero kokonaistoimittajien ja alihankkijoiden välillä on häilyvä. Ero onko kokonaistoimittaja vai alihankkija riippuu sopimusteknisistä asioista. (Meriteollisuus ry, n.d.)

Yritys X on aloittanut uuta liiketoimintaa. Yritys X haluaa siirtyä insinööri ja suunnittelu toiminnasta kokonaistoimittajaksi tai järjestelmä toimittajaksi. Yritys tavoittelee kokonaistoimituksia tai lähes kokonaistoimituksien laajuisia kokonaisuuksia tai päästä osaksi kokonaistoimitusketjua. Yritys X:llä on tuotekehittänyt oman energiatehokkaan jäähdytysjärjestelmän laivoihin ja eritoten suuriin risteilijä aluksiin. Kokonaistoimituksien ja suurempien projektien myötä on hyvä peilata, minkälaisia kokonaistoimituksien prosesseja meriteollisuudessa on, ja minkä tyyppisiä prosesseja meriteollisuus vaatii alihankkijoiltaan ja tavarantoimittajiltaan.

Meriteollisuus edellyttää tietynlaisia ominaisuuksia alihankkijoilta ja tavarantoimittajilta. Meriteollisuudelle on luonteenomaista sen verkostomaisuus. Alla olevassa kuvassa on toimitusketjuesimerkki meriteollisuudesta.

### TOIMITUSKETJUESIMERKKI MERITEOLLISUUDESTA

Toimitusketjuesimerkki Meriteollisuudessa



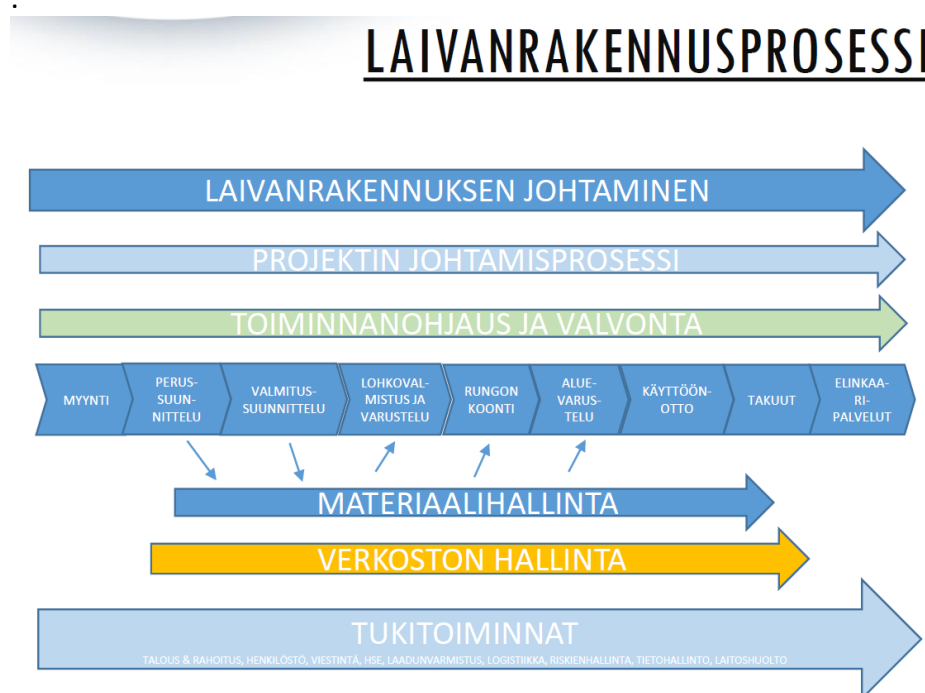
Lähde Meriteollisuus ry

Kuva 6. Toimitusketjuesimerkki meriteollisuudesta

(SEUTUkaupunki, 2018)

Laivan varustaja, varustamo, tilaa laivan telakalta. Telakka rakentaa laivan käyttäen meriteollisuuden verkostomaista rakennetta. Risteilijää rakennettaessa verkoston toimitusosuus on jopa 80%. Telakka johtaa projektin alusta loppuun ja kokoaa laivan toimivaksi kokonaisuudeksi. Telakka vastaa asiakkaalle projektista ja vastaa myös projektin rahoituksesta. Laivan tilaaja maksaa yleensä kokonaisuuden vasta laivanluovutuksessa. Laivanrakennusprojektissa kokonaistoimituksia voi olla esimerkiksi keittiökokonaisuudet, hyttimodulit, tekniset tilat tai ulkokannet. Järjestelmätoimittajia taas voivat olla esimerkiksi ilmastoinnin, koneiston tai palosammutusjärjestelmän toimittajat. Meriteollisuuden suuret toimijat kuten Meyer Turku tai Rauma Marine Construction toivovat, että asiakkaalla (alihankkijalla) olisi muitakin asiakkaita kuin Meyer Turku tai Rauma Marine Construction, ehkä jotain erikoisosaamisia ja jatkuva kehittymisen malli ja halu kasvattaa osaamistaan. (SEUTUkaupunki, 2018)

Laivanrakennusprosessi on kuvattu seuraavassa kuvassa auttamaan hahmottamaan miten laivanrakennusprosessi etenee



Kuva 7. Laivanrakennusprosessi

Laivanrakennusprosessi koostuu monista osakokonaisuuksista. (SEUTUkaupunki, 2018)

Vuonna 2015 tehdyn Turun Yliopiston teettämän tutkimuksen mukaan alihankkijalta/toimittajalta edellytetään ylivoimaisesti laatua, ammattitaitoa ja osaavaa työvoimaa. Osaaminen ja ammattitaitoinen työvoima pitää sisällään laadunhallintajärjestelmän, omat laaduntarkkailumekanismit ja järjestelmät. Erittäin korkealle vaatimuksissa nousi myös hinta ja kilpailukyky. Haluttuja ominaisuuksia on myös aikataulujen pitävyys, luotettavuus, osaaminen ja laatu. Usein laatu ja osaaminen täytyy todentaa.



Todentamiseksi käy referenssein, suosituksin tai auditoimalla yritystä. Pienille ja mikroyrityksille ominaista meriteollisuudessa on joustavuus ja ketteryys reagoida suunnitelmien äkillisiin muutoksiin. Haasteita voi kuitenkin olla resurssien pienuudessa. (SEUTUkaupunki, 2018)

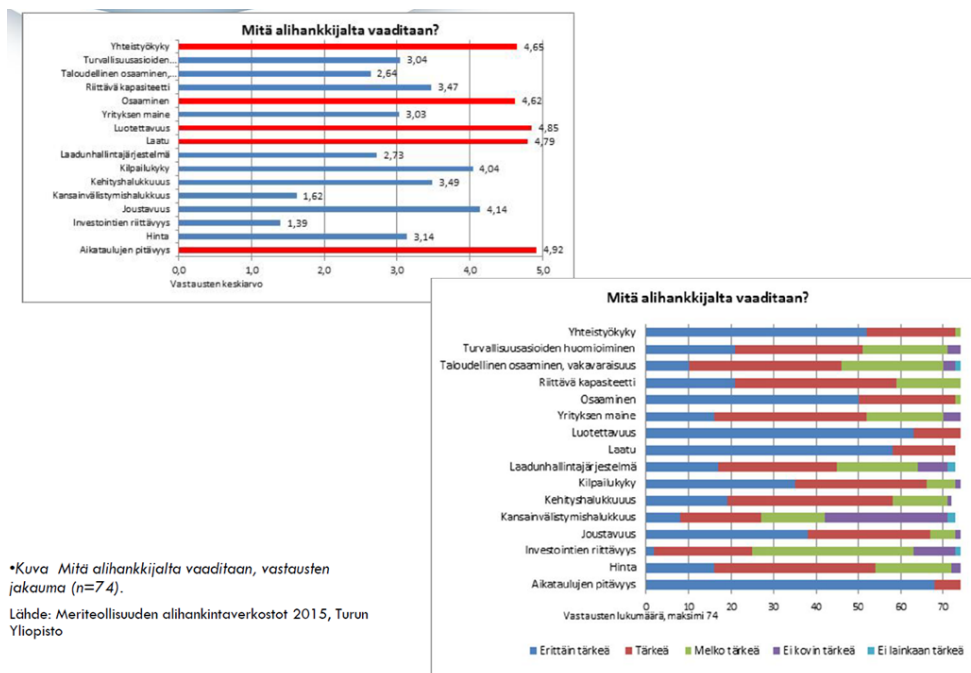


Lähde: Meriteollisuuden alihankintaverkostot 2015, Turun Yliopisto

Taulukko 1. Mihin alihankkijayritysten kannattaa panostaa? (SEUTUkaupunki, 2018)

Yllä olevassa taulukossa on kuvattu mihin alihankkijayritysten kannattaa panostaa. Toisin sanoen telakat ja asiakkaat vaativat kyseisiä ominaisuuksia alihankkijoiltaan. Taulukosta korostuu selkeästi laatu, toimitusaika ja hinta ja kustannuskilpailukyky. Taulukosta korostuu myös joustavuus.

Alla olevissa taulukoissa tarkastellaan mitä alihankkijalta vaaditaan. Tärkeimpiä ominaisuuksia taulukon mukaan ovat selkeästi yhteistyökyky, osaaminen, luotettavuus, laatu ja aikataulujen pitävyys. Suurpiirteittäin kaikkia ominaisuuksia halutaan eikä yksikään vaatimus ollut, ei lainkaan tärkeä. Kansainvälistymishalukkuutta ei nähdä niin tärkeänä kuin muita ominaisuuksia. (SEUTUkaupunki, 2018)



\*Kuva Mitä alihankkijalta vaaditaan, vastausten jakauma (n=74).

Lähde: Meriteollisuuden alihankintaverkostot 2015, Turun Yliopisto

Taulukko 2. Mitä alihankkijalta vaaditaan? (SEUTUkaupunki, 2018)

Meriteollisuudella on myös joitain erityispiirteitä, jotka tulee ottaa huomioon. Alalla korostuvat luotettavuus ja turvallisuus. Ala on kansainvälisesti säädelty ja sillä on omat standardinsa sekä järjestelmille ja komponenteille tarvitaan omat luokitustodistukset. (SEUTUkaupunki, 2018)

## 5.1 Prosessin eri elementit

Edellisessä kappaleessa käsiteltiin mitä seikkoja meriteollisuus vaatii ja haluaa alihankkijoiltaan/ toimittajiltaan. Tässä kappaleessa käsitellään Yritys X:n visioita heidän kokonaistoimitus paketin laajuudesta ja kokonaisuuksista mitä he tarjoavat asiakkaalle. Yritys X:n tavoite on olla maailman halutuimien kylmän tarjoaja sekä energiansäästöjärjestelmiä tarjoava yritys laivoihin. Järjestelmän tavoitteena on saada asiakkaalle polttoöljyn säästöä, energian säästöä, olla turvallinen järjestelmä ilman vaarallisia kylmäaineita sekä olla huoltovapaa järjestelmä, jota laivan henkilökunta voi itse huoltaa ja vaihtaa osia tarvittaessa.

Yritys X on linjannut kaksi eri linjaa liittyen omaan jäähdytysjärjestelmän toimituksiin. Järjestelmä voidaan myydä joko retrofit, eli olemassa olevaan alukseen jälkiasennettuna, tai uudisrakennus järjestelmänä kohteesta riippuen. Retrofit järjestelmä on täysin avaimet käteen toimitus asiakkaalle. Yritys X toimitta kaikki järjestelmään liittyvän eli suunnittelee, hankkii, kokoaa, asentaa ja vastaa vielä laitteen toimivuudesta sekä siitä, että järjestelmä säästää asiakkaalle polttoöljyä. Huolto ja palvelut ovat maailmanlaajuisia. Itse jäähdytysyksiköllä on tyyppihyväksyntä eli jäähdytysyksikkö on sertifioitu/ hyväksytty laivoihin. Uudisrakennuksiin järjestel-

mää myydään ja kaavaillaan samalla sapluunalla toteutettavaksi. Kuitenkin Yritys X on pohtinut kokonaistoimituksen pilkkomista pienempään toimituskokonaisuuteen, jolloin voitaisiin toimia tavarantoimittaja tyyppisesti. Lähtökohtaisesti Yritys X vastaisi koko projektista suunnittelusta toteutukseen ja käyttöön ottoon. Uudiskohteet ovat tyypillisesti pidempikestoisia kuin retrofit kohteet, koska retrofit kohteet ovat olemassa olevia aluksia.

Yritys X hankkii komponentit omilta tavarantoimittajiltaan ja yhteistyökumppaneiltaan ja kokoaa niistä toimivan järjestelmän. Yritys X:llä ei ole omaa tuotantoa. Yritys X fokuoittuu suunnitteluun, integrointiin ja työnvalvonnallisiin tehtäviin. Asennus ja huoltotoimenpiteet tehdään Yritys X:n alihankkijoiden kautta. Yritys X:n mielestä keskustelua uudisrakennusprojekteista ja kaupasta tulee käydä molempien osapuolien kanssa eli laivanvarustamon sekä telakan kesken. Halutaan molempien osapuolien hyväksyntä järjestelmän kannattavuudesta.

Yritys X on hahmotellut kokonaistoimituksen eri vaiheita ja sitä mitä toimitukseen kuuluu. Perus pakettiin/ toimituskokonaisuus:



Kuva 8. Kokonaistoimitus

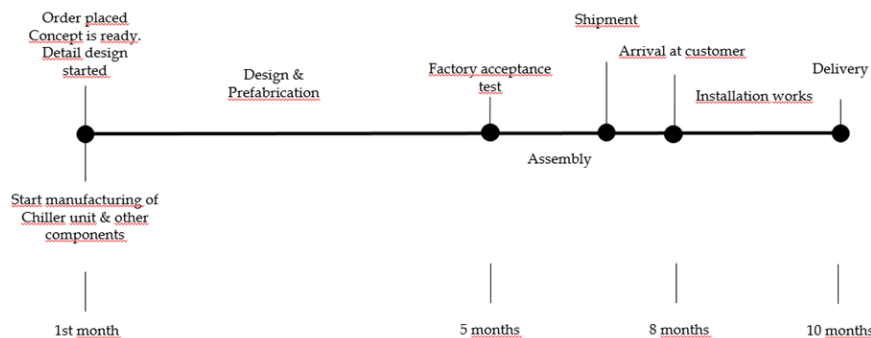
Perus pakettiin kuuluu viisi kohtaa kaikista kahdeksasta kohdasta. Laajin toimituskokonaisuus sovittaessa sisältää kahdeksan kohtaa

1. Esiselvityksen toteuttamiskelpoisuudesta
  - a. Selvitetään kohteen perustiedot asiakkaan antamien tietojen pohjalta
  - b. Tehdään omat karkeat laskelmat kannattavuudesta
  - c. Tehdään omat laskelmat hinta-arviosta
2. Sopimus
  - a. Sopimus asiakkaan kanssa tehtävästä projektista
  - b. Projektin laajuudesta ja sisällöstä
3. Suunnittelu
  - a. Laivatarkastus / käynti laivalla
  - b. Systemien tarkastus (kuvaus, teoria, mitat ja piirustukset)
  - c. Töiden ja esivalmisteiden suunnittelu
  - d. Komponenttien suunnittelu
  - e. Asennussuunnitelma
4. Valmistus
  - a. Esivalmisteiden tekeminen ja tuotanto
  - b. Komponenttien hankinta ja tuotanto
  - c. Varustelut
  - d. Pakkaus ja kuljetus
5. Asennus
  - a. Työnvalvonta
  - b. Työmaatehtävät yms.
6. Koulutus
  - a. Laivan henkilöstöä koulutetaan järjestelmän käyttöön
7. Käyttöönotto
  - a. Yritys X ottaa järjestelmän käyttöön
8. Huolto, tuki ja palvelut

Toimitus kokonaisuuteen ei sisälly, mutta voidaan erihinnasta sisällyttää

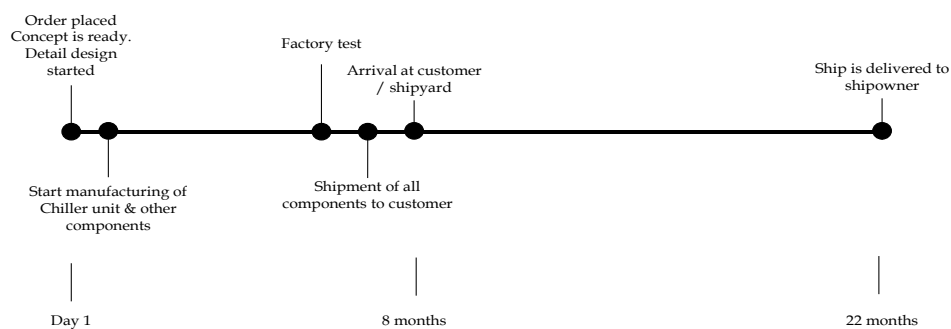
- Käyttöliittymää laivan automaatiojärjestelmään
- Luokitus kustannuksia
- Maalaus
- Kaapeleita
- Luoksepääsytöitä
- Laitteiden kuljetusta
- Laivan runkoon tehtäviä töitä
- Tukitoimintoja kuten
  - O Palovahti
  - O PI-kaavioita
  - O Henkilöstöhytit urakoitsijalle

Retrofit kokonaistoimituksella on noin 10 kuukauden aikajänne. Jossa ensimmäisen kuukauden aikana valmistetaan konsepti ja suuret komponentit laitetaan tilaukseen. Samalla Muiden komponenttien valmistus aloitetaan. Välillä 1-5 kuukautta tehdään tarkempia suunnitelmia ja suunnitelmia sekä tehdään järjestelmään esivalmisteet. Ennen asiakkaalle saapumista jäähdytyskomponentille tehdään tehdaskokeet. 8-10 kuukausien kohdalla tapahtuu asennus ja käyttöönotto. Alla vielä aikajana retrofit projektin kulusta.



Kuva 9. Retrofit schedule.

Uudiskohteissa aikajänne on huomattavasti pidempi kuin retrofit projekteissa. Aikajänne nähdään olevan jopa 22 kuukautta. Kaupallisten neuvotteluiden aikana tullaan jo tekemään arvio järjestelmän koosta ja esisuunnittelu järjestelmästä. Tarkempi suunnittelu tehdään jäähdytysyksikön ja muiden komponenttien tilaamisen jälkeen. Noin kahdeksannen kuukauden kohdalla järjestelmän komponentit saapuvat asiakkaalle. Mutta sitä ennen Yritys X tekee tarvittavat modifikaatiot komponenteille ja tekee tarvittavia kokoonpanoja. Järjestelmän komponentit varastoidaan pitkäksi aikaa telakan tiloihin enne asennusta. Kun alus on valmis vesille laskuun, tulee Yritys X ottamaan järjestelmän käyttöön. 22 kuukauden kohdalla laiva luovutetaan asiakkaalle. Alla olevassa kuvassa nähdään uudisrakennuksen aikajänne.



Kuva 10. Newbuild schedule.

## 5.2 Esimerkkejä erilaisista toimituskokonaisuuksista

Wärtsilä on tunnettu toimija meriteollisuudessa. Wärtsilä toimittaa tunnetusti suuria järjestelmiä. Yhtiö kertoo omin sanoin, että he voivat toimia ainoana toimittajana tarjoten maailmanlaajuisen verkoston, tuen ja toimitukset projektin määrittävin ehdoin. Yrityksellä on osaamista laivojen suunnittelussa, insinööritoiminnassa, projektien huolinnassa. Yritys nostaa vahvasti esille heidän portfolioita ja sitä miten heidän ratkaisunsa voidaan integroida asiakkaan tarpeisiin. Yritys astuu projekteihin mukaan jo projektien alkuvaiheessa ja he ovat mukana läpi projektin tarjoten elinkaaripalveluita ja tukea. Wärtsilä on panostanut myös ennakoivaan huoltoon. (Wärtsilä, 2019)

Wärtsilä esimerkiksi tarjoaa tehokkuutta, turvallisuutta, luotettavuutta ja ympäristö myönteisiä ratkaisuita. Wärtsilä tarjoaa suuria kokonaisuuksia. Esimerkiksi kokonaisia energia ja propulsio järjestelmiä. He tarjoavat myös automaation ja sähkösystemit toimituksiin. Yhtiö tarjoaa ympäristömyönteisiä ratkaisuita asiakkaille. Yhtiö lupaa alhaisempia käyttökustannuksia Wärtsilän integroitujen systeemien takia. Yhtiö markkinoin itseään vahvasti toimittajaksi keneltä saa kaiken, ”Single source supplier”. Tämä tarkoittaa seuraavaa:

- Yksi yhteyslinkki asiakkaan välille. Vastuu vain yhdellä toimijalla.
- Vähentynyt riski
- Ajankäytön säästö suunnittelussa
- Alentunut riski prosessin läpivientiin, hankintaan, toimituksiin ja ajankäyttöön
- Vähempi projektiosapuolet takaavat nopeampaa projektin läpimenoa
- Telakat voivat tällöin keskittyä omaan ydiosaamiseensa
- Luokitus kokonaisuun järjestelmiin
- Tuotannon aikataulu on virtaviivainen.

(Wärtsilä, 2019)

Yhteenvetona Wärtsilä toimittaa kokonaistoimituksia yli rajojen ja toimittaa erittäin suuria kokonaisuuksia. Yritys on projekteissa mukana heti alusta alkaen projektin loppuun asti ottaen vastuuta koko kokonaisuudesta sekä vähän yli. He tarjoavat myös järjestelmien ympärillä olevia kokonaisuuksia ja komponentteja. He tarjoavat myös ennakoivaa huoltoa ja elinkaaripalvelua. Yritys myy palvelua eikä niinkään komponentteja.

Caverion tarjoaa erilaisia asiantuntija sekä projektijohtamisen kuin myös teknisen huollon ja kunnossapidon palveluita raskaalle teollisuudelle. Yritys tarjoaa myös omia järjestelmiä sekä tuotteita kuten jäähdytysjärjestelmiä, sähköistystä, automaatiojärjestelmiä, prosessiputkistoja, ilmanvaihtoa ja muita vastaavia.

Caverion on toiminut meriteollisuuden alalla yli 30 vuotta. Yrityksen osaamista on laivasuunnittelu, asennukset ja huolto. Yritys on työskennellyt erilaisten asiakkaiden sekä laivojen parissa. Caverion on osallistunut satojen alusten rakentamiseen eri maissa. Yritys auttaa löytämään parhaimmat tekniset ratkaisut, installoinnin ja huollon laivan omistajille, laivanhuolitsijoille, telakoille ja satamille. Yritys tarjoaa projektipäälliköitä projekteihin, logistiikkaan ja installointiin varmistamaan projektien tehokkuutta. Caverion toimittaa esimerkiksi putkisto suunnittelua, mutta samalla on mukana esivalmisteiden ja koko prosessin vaiheiden mukana varmistamassa, että aikataulut ei petä ja työt tehdään oikean laadun mukaan. Yritys markkinoi myös vihreitä arvoja asiakkaalle. Caverionilla on yhteistyössä muiden kanssa oma tuotekatalogi täydentämässä omia palveluitaan. Caverion spesifioi itsensä palvelun tarjoajaksi. Heillä on maailman laajuinen palveluverkosto uudisrakentamiseen kuin myös suuriin muutostöihin. Kuitenkin päätuotteet ovat sähköjärjestelmät ja putkien esivalmisteet omalta tehtaalta. Yritys tarjoaa avaimet käteen kokonaisuuksia yhteistyössä yhteistyökumppaneiden kanssa.

Esimerkkejä heidän palveluistaan:

- Maasähköverkot satamasta laivaan kokonaistoimitukset
- Kulutuksen ja päästöjen redusoimisen teknologiat kuten automaatio, virtausmittarit, sensorit yms.
- Ennakoiva huolto

Caverion on erikoistunut meriteollisuuden alalla selkeästi maasähköverkkojen kokonaistoimituksiin ja putkistosuunnitteluun sekä esivalmisteiden valmistamiseen. Kuitenkin yhtiöllä on kompetenssia projektien johtamiseen ja muuhun mukana olemiseen. (Caverion, 2019)

Toimituskokonaisuudet ovat yleisesti ottaen laajoja. Toimittaja toimittaa laajoja kokonaisuuksia, mutta toimittajalla voi olla omia yhteistyöverkostoja ja alihankkijoita, kuitenkin niin että toimittaja ottaa päävastuun sekä projektin johtamisen päävastuun. Kuten Wärtsilä ja Caverion on heillä päätuotteet joita he toimittavat, mutta kuitenkin kokonaisuudet menevät ”yli omien osaamisrajojen”. Yrityksellä tulee olla valmius ja kyky tunnistaa business mahdollisuudet eri projekteissa ja soveltaa mahdollisesti omaa toimituskokonaisuuttaan. Jos toimitetaan kokonaistoimituksia, tulee yrityksellä olla vahva projektien hallinta osaaminen. Wärtsilän ja Caverionin materiaaleista tulee vahvasti esille heidän projektienhallinta osaaminen ja sitä kautta asiakkaalle saatava etu ja hyöty. Yritys X:n tulisi peilata omaa kompetenssia alalla muihin toimijoihin ja sitä kautta selvittää oman liiketoiminnan toimituksien laajuutta ja halua itsenäiseksi toimijaksi vai yritysyrityksen kasvattamista. Tuotteesta palveluksi ajattelun tärkeys korostuu muilla alalla toimivilla yrityksillä. Asiakas haluaa laajempia kokonaisuuksia ja helppoutta. Toimintamalleja on useita erilaisia yhteistyöprojekteille kuten perinteinen kokonaisvastuu-urakka, allianssi malli, alihankkija- ja tavarantoimitus malli, konsultointi, ja paljon muita malleja.



## 6 OSAAMISEN KARTOITUS YRITYKSESSÄ

Organisaation ydinosaaminen voidaan tunnistaa vastaamalla kysymyksiin:

1. Millaisella osaamisella strategia saadaan toteutettua?
  2. Onko tämä osaaminen ainutlaatuista ja asiakkaille lisäarvoa tuottavaa?
  3. Tuoko tämä osaaminen uusia mahdollisuuksia tulevaisuudessa?
- (Sumkin & Tuomi, 2012)

Yrityksen ydinosaaminen on perusta organisaation osaamisen johtamiselle. (Sumkin & Tuomi, 2012)

Kilpailukyvyn kannalta ratkaiseva osaaminen on strateginen osaaminen ja ydinkyvykyys. Strateginen osaaminen on osaamista, mikä on strategian toteutuksen kannalta elintärkeää. Ydinkyvykyys (core competence, core capability) nähdään ratkaisevana tekijänä, mikä tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Long ja Vickers-Koch (1995) määrittelivät ydinosaamisen lisä-arvoa tuottavana. Se muodostuu kahdesta perustekijästä, ihmisten pätevyydestä (competence, competency) ja resursseista. (Viitala, 2014)

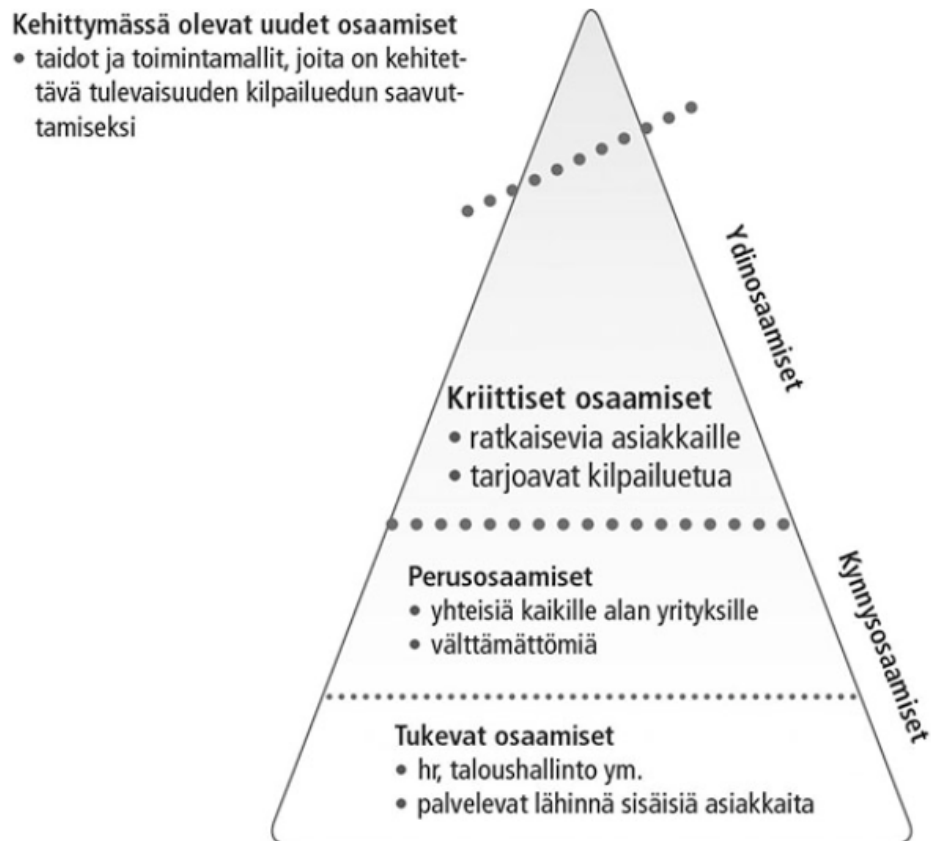
Kaikilla yrityksillä ei ole enää fyysistä pääomaa vaan pääoma voi olla osaamista. Älyllinen pääoma voidaan jakaa kolmeen osaan:

1. Inhimillinen pääoma
  - a. Jäsenten tiedot, taidot ja kokemukset. Tämä pääoma johdattaa yritystä pohtimaan onko meillä oikeanlaista osaamista ja mitä osaamista tarvitaan tulevaisuudessa.
2. Rakenteellinen pääoma
  - a. Kaikki se tieto mikä jää jäljelle kun työntekijät lähtevät. Kuten patentit, ohjeet, tiedostot, prosessit, tietojärjestelmä.
3. Sosiaalinen pääoma
  - a. Suhteet tärkeisiin ryhmiin sekä yhteistyön tavat.

(Viitala, 2014)

Yrityksen osaamisen määrittelyä voidaan tehdä monin eri tavoin ja keinoin. Long ja Vickers-Koch (1995) jaottelivat osaamisen kynnysosaamiseen ja ydinosaamiseen. Kynnysosaaminen on ns. alan perusosaaminen ja ydinosaaminen taas on asiakkaalle tuovaa lisäarvoa. Kynnysosaaminen tulee olla kunnossa. Kynnysosaamista on perusosaaminen ja tukevat osaamiset. Ydinosaaminen antaa asiakkaalle tunteen, että yritys erottuu joukosta edukseen. (Viitala, 2014)

Osaamisen kartoituksen yhteydessä voidaan selvittää ydinosaamisia, kynnysosaamisia ja strategisia osaamisia. Alla olevassa kuvassa on esitetty erityyppisiä osaamisia.



Kuva 11. Yrityksen erityyppiset osaamiset (Long & Vickers Koch 1995, mukailten)

(Viitala, 2014)

Osaamisen kartoitus yrityksessä voi lähteä liikkeelle monesta eri syystä. Kuitenkin osaamisen kartoitus yrityksessä tulisi olla osa osaamisen johtamisen prosessia ja lähtökohta osaamisen kehittämiseen ja osaamispääoman kasvattamiseen.

Osaamisen kehittäminen ei yksinään riitä organisaatiossa. Samalla on kehitettävä muita osa-alueita kuten sen järjestelmiä, johtamista, kulttuuria ja ilmapiiriä. Työntekijöistä tulee huolehtia niin, että työhyvinvointi säilyy ja työntekijät ovat motivoituneita. (Viitala, 2014). Osaamisen kartoituksessa voidaan myös ottaa kantaa organisaationosaamiseen ja sen tapoihin. Järjestelmät, kulttuuri sekä motivaatio nivoutuvat osaamisen johtamiseen ja sitä kautta organisaation osaamisen kartoitukseen.

Yritys X:ssä toteutettiin osaamisen kartoitusta niin, että selvitettiin organisaation osaamista verrattuna alan osaamistasoon sekä henkilöstön osaamista omin sanoin. Korkean tason asiantuntija yrityksessä osaamisen kartoitusta ei tehty mihinkään arviointi kriteereihin perustuen, koska voidaan olettaa tekijöiden olevan asiantuntijoita lähtökohtaisesti. Kartoitusta tehtiin enemmän omin sanoin kuvaillen sekä tulevaisuuden osaamista pohtien. Kartoituksen avuksi laadittiin kyselylomake, jossa tuotiin

esille laajemmasta näkökulmasta osaamisia menemättä liian detalji tasolle. Pienessä korkean asiantuntijatason organisaatiossa kartoitusta lähdettiin laatimaan enemmän yhteisen keskustelun kautta sekä tulevaisuuden osaamisia pohtien. Kartoituksessa on hyvä tunnistaa ydinosaamiset ja strategisetosaamiset. Liiketoiminnan murroksessa on hyvä tunnistaa myös ne osaamiset mitä tarvitaan uudenliiketoiminnan tueksi. Kyseisessä tapauksessa sopivaksi vaihtoehdoksi käy hyvin tavoitteisiin perustuva tulevaisuuden osaamisen tunnistaminen. Yrityksellä on selkeä tahtotila toimittaa suuria jäähdytysjärjestelmiä. Uuden liiketoiminnan tueksi osaamisen kartoitus avoimesti on hyvä tapa lähteä liikkeelle, jotta voidaan selvittää tavoitteisiin perustuvaa osaamispääoman lisäämistä.

## 6.1 Haastattelut

Tietojen esiselvitys toteutettiin kyselylomakkeilla. Liitteessä 1 on kyselylomakkeen runko. Kysely lähetettiin yrityksen hallituksen jäsenille sekä yrityksen työntekijöille sähköpostitse. Kyselyyn oli aikaa vastata noin kaksi viikkoa. Kyselyihin vastattiin määräaikaan mennessä huonosti. Kuitenkin pienen otannan takia, kyselyitä pohjatiedon saamiseksi, otin vastaan kyselyitä vielä määräajan umpeutumisen jälkeen. Kyselyitä lähetettiin yhteensä yhdeksän (9) kappaletta. Kyselyyn vastasi viisi (5) henkilöä. Vastajien joukossa oli hallituksenjäseniä sekä työntekijöitä.

Kyselyssä oli 26 kysymystä ja 9 ensimmäistä kysymystä koski yrityksen osaamista. Seuraavat 10-15 kysymykset koskivat osaamisen johtamista. Kysymykset 16-26 koskivat henkilön omaa osaamista. Kappaleessa 6.1 ja 6.2 avataan yrityksen- ja henkilön osaamista eli kysymyksiä 1-9 ja 16-26.

Kyselyn alussa selvitettiin tietoisuutta yrityksen visiosta ja strategiasta, koska osaamisen kartoitus ja sen suunnittelu pohjaa yrityksen visioon ja sitä kautta strategiaan. Kyselyssä pyydettiin kertomaan omin sanoin yrityksen visio ja strategia. Vision ja strategian selvittämisen jälkeen kysyin mitä mieltä vastaaja on mitkä ovat yrityksen kannalta tärkeitä ydinkyvykkyyksiä. Kyselyssä selvitettiin myös strategista osaamista ja osaamisen tasoa verrattuna alalla muihin toimiviin yrityksiin. Vastaajan piti kertoa omin sanoin mitkä ovat yrityksen kannalta kolme tärkeintä ydinosaamista sekä strategista osaamista. Samassa osiossa selvitettiin kannustetaanko yrityksessä oppimiseen ja miten siihen kannustetaan. Vastaaja sai myös vastata kehitetäänkö yrityksessä osaamista ja miten sitä kehitetään sekä tulisiko yrityksen osaamista kehittää jotenkin. Yrityksen kannalta tehtävän pohdinnan jälkeen vastaajan tuli pohtia omaa osaamistaan, kuten kertoa omat vahvuudet ja heikkoudet työssään sekä muusta osaamisestaan ja/tai harrastuneisuudestaan. Kyselyssä selvitettiin myös vastaajan nykyiset työtehtävät ja työkokemus vuosina. Yksilön osaamiskartoitus ja osaamisprofiilin selvitys tehtiin kyselyn lopuksi. Yksilöprofiilit auttavat selvittämään työpajassa onko yrityksellä sellaista osaamista mitä se ei ole osannut hyödyntää tai millä voidaan täydentää esille tulleita puutteita tai tulevaisuuden osaamisia.

## 6.2 Koonti ja yhteenveto

Yrityksen visio tunnettiin kyselyiden perusteella huonosti. He, ketkä mielestään tiesivät yrityksen vision, kertoivat visioksi toisistaan poikkeavat visiot. Loput ketkä eivät tieneet yrityksen visiota, kertoivat, että yrityksellä olisi hyvä olla visio. Visiosta päästiin yrityksen strategian tuntemukseen. Vastaajista reilu puolet vastasivat tuntevansa yrityksen strategian. Kaksi vastaajista vastasivat samansuuntaisen strategian yritykselle. Kolmas vastasi yrityksen strategiaksi hyvin eriävän strategian. Vastausta voisi luonnehtia jopa epäkurantiksi ja vastauksen voisi tulkita myös, että hänkään ei tiedä yrityksen strategiaa. Kaksi vastajaa eivät tieneet yrityksen strategiaa. Toinen näistä vastaajista oli sitä mieltä, että strategia olisi hyvä olla. Toinen vastaajista ei ottanut kantaa tulisiko yrityksellä olla strategiaa. Vastauksista voidaan päätellä, että yrityksessä tunnetaan yrityksen visio sekä strategia erittäin huonosti tai yrityksellä ei ole selkeää visiota eikä strategiaa.

Seuraavaksi päästiin kyselyn kohtiin; mielestäsi kolme (3) yrityksen kannalta tärkeintä ydinosaamista sekä tärkeintä strategista osaamista. Jokaisen tuli vastata omin sanoin kolme tärkeää ydinosaamista eli yhteensä ydinosaamisia voisi olla 15 osaamista. Vastaajilla oli samansuuntaisia ajatuksia ydinosaamisesta. Esille nousi vahvasti kolme osaamista: *Laivojen ja järjestelmien osaaminen ja suunnittelu, asiakkaiden tarpeisiin reagoiminen ja joustavuus sekä energiataseet ja energiatehokkuus*. Muita esille tulleita ydinosaamisia oli ilmastointi osaaminen ja luova tekninen ajattelu sekä innovaatiokyky. Yrityksen kannalta strategiset taidot jakaantuivat vastaajien kesken hajanaisemmin. Yksi strateginen osaaminen nousi selkeästi esille, *myyntiosaaminen*. Jokainen vastasi muuten aivan eri strategisia osaamisia kuten pysyä toimintakuntoisena, mikä ei välttämättä ole osaamista. Esille tuotiin muun muassa projektijohtaminen, rungon teräsuunnittelu ja ilmanvaihdon suunnittelu. Vastausten pohjalta yrityksen henkilöt eivät ole yhtenevää mieltä mitkä strategiset osaamiset ovat tärkeitä yrityksen kannalta. Vastauksista päätellen vastaajien on vaikea hahmottaa mitkä strategiset osaamiset ovat tärkeimpiä yrityksen kannalta, koska ei tunneta yrityksen strategiaa.

Vastaajien tuli antaa oma-arvio siitä miten he näkevät yrityksen henkilöstön osaamisen sijoittumisen verrattuna alalla muhin toimiviin yrityksiin. Käytin asteikkoa 1 (huono) – 5 (erinomainen). Yksi vastaajista vastasi puolikkailla asteikoilla, joten pyöristin vastaukset suurempaan kokonaisuukuun. Yksi vastaajista vastasi koko skaalan ensimmäisestä viidenteen perustellen, että riippuu tekijästä ja työstä. Alla olevasta taulukosta nähdään vastaajien antama arviointi missä he näkevät yrityksen henkilöstön osaamisen sijoittumisen.

		huono			erinomainen		
		1	2	3	4	5	
Vastaajat	x <sup>1</sup>		1			1	2
	x <sup>2</sup>		1				1
	x <sup>3</sup>	1	1	1	1	1	5
	x <sup>4</sup>			1			1
	x <sup>5</sup>			1			1
		1	3	3	1	2	10 yhteensä
		10 %	30 %	30 %	10 %	20 %	

Taulukko 3. Yrityksen henkilöstön osaaminen verrattuna alalla muihin toimiviin yrityksiin.

Suurimman osan mielestä osaaminen yrityksessä on huonon ja erinomaisen väliltä tai vähän sen alle.

Vastausten perusteella kaikki vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, että yrityksessä kannustetaan oppimiseen. Jokainen sai kertoa omin sanoin miten yritys siihen kannustaa. Esille nousi joustavuus työajoissa. Vastauksien pohjalta voidaan tehdä johtopäätös siitä, että yritys joustaa resurssien puitteissa ja yritys kannustaa opiskeluun.

Edellistä kysymystä tukemaan kysyin seuraavaksi ”kehitetäänkö yrityksen henkilöiden osaamista jotenkin” ja ”miten tai, jos ei kehitetä niin tulisiko kehittää”. Vastaajista kaksi oli sitä mieltä, että yritys kehittää henkilöiden osaamista kuten opastamalla haastavissa tehtävissä ja keskustelemalla teknisistä ratkaisuista. Yritys myös kehittää osaamista antamalla vastuuta työntekijälle oppimisesta. Vastausten pohjalta ei voida selkeästi sanoa, miten yritys kehittää osaamista tai voidaan olettaa, että kehittäminen on suppeaa yrityksen puolelta. Loppujen vastaajien mielestä yritys ei kehitä henkilöstön osaamista ja sitä tulisi kehittää esimerkiksi kouluttamalla ohjelmistojen käyttöön, käydä alan kursseilla, päivittää tietoa alan käytännöistä tai hankkia sertifiointeja osaamisesta. Asiaa kysyttiin heti perään hieman eri sanoin ”Tulisiko yrityksen osaamista kehittää jotenkin ja miten”. Kaikki olivat samaa mieltä, että osaamista tulisi kehittää. Esille nousi sisäisen yhteistyön parantaminen sekä liiketoiminta ja johtamisstrategioiden kehittämistä. Ongelmaksi nähtiin vajaa osaaminen raportoinnissa ja dokumentoinnissa ja näitä osa-alueita tulisi kehittää mukaan lukien standardoinnit. Vastaajilla oli yhteinen näkemys siitä, että osaamista tulisi kehittää, mutta miten sitä tulisi kehittää, on epäselvää vastaajien kesken. Yhteistyön lisääminen voisi auttaa löytämään yhteisiä ratkaisuita siihen millä keinoin voidaan parantaa ja kehittää osaamista.

Yritykseen kohdistuneiden kysymysten jälkeen siirryttiin henkilökohtaisempiin kysymyksiin selvittämään jokaisen oman osaamisen ja harrastuneisuuden. Kolme vastaajista ilmoitti koulutustasokseen ammattikorkeakoulu tai yliopiston kandi. Kaksi vastaajista vastasi koulutustasonsa olevan yliopiston maisteri. Neljä vastanneista oli yrityksessä palkkatöissä ja

yksi vain hallituksen jäsen. Neljä yrityksessä työskentelevää jatkoivat kysymysten vastaamista omasta osaamisestaan ja työkokemuksestaan.

Jokaisella vastaajista oli erilaisia vahvuuksia työssään kun kysyttiin, että ”Mitkä ovat vahvuutesi työssäsi (3kpl)”. Kahdella vastaajista oli yksi sama vahvuus työssään, asiakaskontaktit. Muuten vahvuuksia oli laidasta laitaan. Vahvuudet eivät olleet niin konkreettisia kuten teräsrakenteiden suunnittelu vaan enemmän suurpiirteisiä vahvuuksia kuten aktiivisuus tai oma-aloitteisuus. Vastaukset olivat yllättävän suurpiirteisiä peilaten teknilliseen alaan. Vastaukset olivat enemmässä määrin henkilöä kuvaavia vahvuuksia. Vastapainoksi kysyttiin myös henkilöiden heikkouksia omassa työssään. Osa heikkouksista olivat hyvin henkilöä kuvaavia heikkouksia. Jokaisella vastaajalla oli erilaisia heikkouksia. Osan heikkoudet olivat selkeästi työhön rinnastettuja heikkouksia. Esille nousseita heikkouksia olivat esimerkiksi stressinsietokyky, turhautuminen ja myynti. Jokainen sai vielä kertoa omia erityisosaamisista. Erityisosaamisissa selkeästi oli osaaminen enemmän työhön rinnastettavaa osaamista. Jokaisella vastaajista oli selkeä erityisosaamisien kirjo. Erityisosaamiset liittyivät tietynlaiseen osaamisen kirjoon. Vastaajien osaamiset voidaan nähdä osaamisryhmänä tai alueina. Jokaisella vastaajista oli selkeä oma ryhmä. Yhdellä vastaajista erityisosaamiset voisi ryhmitellä ohjelmistoihin ja valmistukseen, seuraavan erityisosaamisen voisi ryhmitellä laivasuunnittelun erikoisosaamiseen, kolmannella kontaktit sekä viimeisellä sekalaisempi ryhmä. Vastauksien pohjalta voidaan päätellä, että osaamisista ja heikkouksista on erilaisia. Vastausten perusteella ei löytynyt niin sanotusti päällekkäisiä osaamisista henkilöiden välillä. Toisten osaamiset jopa täydensivät toisten heikkouksia. Yrityksessä olisi hyvä käydä läpi erilaisia osaamisista ja miettiä miten voisivat hyödyntää omassa strategiassaan näitä osaamisista.

Seuraavaksi selvitettiin jokaisen työtehtäviä omin sanoin. Osalla työtehtävät olivat laidasta laitaan sisältäen suuria kokonaisuuksia ja osan työtehtävät olivat enemmän jäseneltyjä. Yhdellä henkilöllä saattaa olla jopa 6 positioita hoidettavanaan. Työtehtävien jaottelu tasaisemmin ja omaan osaamiseen pohjautuen olisi suotavaa ja voisi olla yrityksen kannalta tuoksellisempaa. Työtehtäviä tuli esille laajasti.

Selvitin myös henkilöiden muuta osaamista ja harrastuneisuutta, mistä voisi olla hyötyä omassa työssään. Vastaukset olivat mielenkiintoisia ja työtä tukevia. Henkilöstön muuta osaamista ja harrastuneisuutta tulisi hyödyntää enemmän kaikessa tekemisessä. Esille tuli muun muassa markkinointiosaamista, tavoitteiden asettamista, työnsuunnittelua sekä talonrakennusta. Muu osaaminen oli positiivisesti yllättävää. Jokainen sai arvioida tunteeko osaavansa työtehtävänsä hyvin. Käytin skaalaa 1 en – 2 välillä osaan, välillä en – 3 osaan aina työtehtäväni erinomaisesti. Kaikki vastasivat kohdan 2 eli välillä osataan ja välillä ei.

Kyselyssä tiedusteltiin myös miten kukin kehittää osaamistaan. Kysymyksessä oli annettu seuraavat vaihtoehdot:

- Lukemalla alan kirjallisuutta
- Osallistumalla alan tapahtumiin
- Käymällä kursseja
- Kouluttautumalla oppilaitoksissa
- Työnkierto
- Muu:
- En kehitä osaamistani

Kaikki vastasivat kehittämällä osaamistaan lukemalla alan kirjallisuutta. Toiseksi eniten osaamista kehitetään osallistumalla alan tapahtumiin ja kouluttautumalla oppilaitoksissa. Alla olevasta taulukosta voidaan nähdä miten osaamista kehitetään

		a	b	c	d	e	f	g		
Vastaajat	x <sup>1</sup>	1	1	1	1	1	1		6	Vastauksien määrä
	x <sup>2</sup>	1	1		1				3	
	x <sup>3</sup>	1	1	1	1		1		5	
	x <sup>4</sup>	1							1	
		4	3	2	3	1	2	0	15	Yhteensä
		27 %	20 %	13 %	20 %	7 %	13 %	0 %		
	x <sup>1</sup>	F:	Verkostoitua alan ja muiden alojn expertteihin							
	x <sup>3</sup>	F:	Harrastaminen							

#### Taulukko 4. Miten henkilöstö kehittää itseään

Kaksi vastaajista kehittää itseään myös harrastamalla ja verkostoitumalla. Molemmat tavat kehittää osaamistaan ovat erittäin hyviä. Vain yksi vastasi osaamisen kehittämiseksi työnkierron. Asiantuntija organisaatiossa työnkierto ei ole tehokkain tapa kehittää osaamista. Työnkiertoa tehokkaampi tapa voisi olla tiimeissä työskentely ja tiedon jakaminen keskenään ja tiimin sisällä. Kaikki vastaajista kuitenkin kehittävät osaamistaan ja ovat halukkaita oppia lisää.

Lopuksi selvitin mitä ohjelmia kukin osaa käyttää. Kaikki osasivat käyttää AutoCAD – sekä Office ohjelmia. Osa osasi käyttää NAPA ohjelmaa ja osa Solidworks ohjelmaa. Yllättävää oli, että yksi vastaajista osasi käyttää erittäin montaa ohjelmaa. Ohjelma vaihtoehtoja oli

- AutoCAD
- Office ohjelmat
- NAPA
- Foran
- Cadmatic
- Solidworks
- Muu:

Yksi osasi käyttää kaikkia paitsi Forania ja Cadmaticiä, mutta osasi käyttää vielä lisäksi Catia, Inventoria, Mathcadiä, Matlabia, Powermilliä, NX sekä Creoa. Kuten

Yllä olevat tulokset perustuvat liitteen 2 tuloksiin. Tämän opinnäytetyön liitteissä, liite 2, on esitetty kyselytutkimuksen kaikki tutkimukset jäseneltyinä.

## 7 OSAAMISEN JOHTAMISEN TAVAT YRITYKSESSÄ

Osaamista voidaan johtaa yrityksessä monella eri tapaa. Johtamisen lähestymistapa valikoituu sen mukaan mitkä ovat tavoitteet ja päämäärät. Mitä halutaan saavuttaa? Erilaisia johtamisen tapoja on kuten osaamisen strateginen johtaminen, resurssiperäinen johtaminen, tiedolla johtaminen/ tietojohtaminen, valmentava johtaminen tai ongelmanratkaisu keskeinen ajattelutapa johtamisessa. Jokainen tapa voi olla yhtä hyvä tapa johtaa osaamista. Ei ole olemassa yhtä oikeaa osaamisen johtamisen mallia, vaan malli muovautuu yrityksen mukaan sekä kehittyy sen toimintaympäristön mukaan (eOsmo, 2011).

Ensimmäisen sukupolven osaamisen johtaminen perustui yksilön johtamiseen ja yksilön osaamiseen. Nykyään ollaan lähempänä organisatorista osaamisen johtamista. Vaasan yliopisto on julkaissut kokoelman artikkeleita, joissa käsitellään osaamisen johtamista. Yhdessä artikkeleista viitataan Pollardiin ja kolmen sukupolven erilaiseen johtamisen malliin tietojohtamisessa. (Oikkarinen & Pihkala, 2010, 48)



	Ennen	Nyt	Tulevaisuudessa
<b>Tiedon arvon mitta</b>	Tietojen sijoittaminen vähentää kustannuksia ja kiertoaikaa	Tietoon sijoittaminen lisää kasvua	Tietoon sijoittaminen lisää innovointivoimaa
<b>Vallitseva oppimistapa</b>	Seuraamalla muita työntekijöitä, oppipoikamestari	Oppimalla itse kaikista mahdollisista lähteistä	Yhteistoiminnallinen tiimioppiminen, just-in-time
<b>Tärkeimmät osaajat, tiedon keskittymät</b>	Osaajat, joilla laajalta alalta pinta-alaista tietoa, hajaantuneena ympäri organisatiota	Keskitetysti johdettu ryhmä, jossa jokaisella kapealta alalta erityisosaamista, tekee virtuaaliyhteistyötä	Verkostoitunut, avoin, globaali ryhmä, joka käyttää tutkimus- ja analyysimenetelmiä ja välineitä
<b>Tiedon arvo</b>	Osaaminen ei vanhene	Osaaminen, jota käytetään, on arvokasta tietyn aikaa	Osaaminen, jota käytetään, on arvokasta tietyn aikaa, ja sitten vapaasti saatavilla
<b>Tiedon saataavuus</b>	Yksilöt ja ryhmät omistavat luomansa tiedon	Organisaatio, missä tieto luotu, omistaa sen	Tietoa jaetaan vapaasti, jopa kilpailijoiden kanssa
<b>Pahin este tiedon jakamiselle</b>	”Minulla ei ole aikaa keskittyä tähän tai oppia tästä.”	”Minulla ei ole aikaa keskittyä tähän tai oppia tästä.”	”Emme tee tehokkaasti yhteistyötä käyttäessämme tietoa.”

Taulukko 5. Tietojohtamisen evoluutio (mukaillen Pollard) (Oikkarinen & Pihkala, 2010, 51)

Taulukossa Pollard on kuvannut eri ajanjaksojen kehittymistä ja sitä miten eri ajanjaksoilla on kuvattu tiedon ja osaamisen käsityksien kehittymistä. Taulukosta nähdään eri sukupolvien erilainen tapa ajatella. Sitä kautta voidaan hahmottaa miten eri aikakausina ajatellaan osaamisen johtamista tietoperusteisesti. Kun taas Smedlund erottelee osaamisen johtamista erilaisiin tavoitteisiin perustaen kuten toiminnan tehostaminen, toiminnan jatkuva kehittäminen ja toiminnan uudistaminen. Tehostaminen tarkoittaa samojen asioiden paremmin tekemistä, kehittäminen asioiden tekemistä uudella tavalla ja uudistaminen uusien asioiden tekemistä. Tämän tyyppisessä mallissa korostuu päämäärät ja systeemit niiden saavuttamiseksi. (Oikkarinen & Pihkala, 2010)

Päämäärästä riippuen toimintamalleja voi olla erilaisia. Alla olevassa taulukossa on yhteenvetona mitä johtamisella voidaan tarkoittaa esimerkiksi, jos tavoitteena on yllä mainitut asiat (toiminnan tehostaminen, toiminnan kehittäminen ja toiminnan uudistaminen). (Oikkarinen & Pihkala, 2010, 51-56)

	<b>Toiminnan tehokkuus</b>	<b>Toiminnan kehittäminen</b>	<b>Toiminnan uudistaminen</b>
<b>Osaamisen määrittelmä</b>	Osaaminen on työssä tarvittavien ominaisuuksien ja taitojen käyttämistä työn tavoitteiden saavuttamiseksi (Cheetham & Chivers 2005: 54, 77)	Osaaminen on sitova toimia tilanteen edellyttämällä tavalla ottaen tulevaisuus huomioon (Löfstedt 2001)	Osaaminen tarkoittaa kykyä käsitellä ja sovitaa yhteen toimijoiden keskinäisiä eroja sekä reflektoida ja oppia tästä yhteistoiminnassa: ryhmän jäsenten erilaisen osaamisen yhteisvoima ja yhteistyö (Wierdsma 2007: 243)
<b>Osaamista-voitteiden asettaja</b>	Tuotannon tehokkuustavoitteet asettavat osaamista-voitteet	Ympäristö ja sen muutokset synnyttävät osaamista-voitteet	Oman toiminnan ja ympäristön uudistaminen, oppimaan oppimisen tavoitteet
<b>Oppimista-voitteet</b>	Yksilö harhaantuu työssään ja sopeutuu organisaatioon	Yksilö sopeuttaa organisaatiota ympäristöön	Yhteisöt luovat organisaatiolle ja ympäristölle uutta toimintaa ja tietoa
<b>Oppimisen vastuut</b>	Organisaatio opettaa yksilöä toimimaan ja hallitsemaan tietoa	Yksilö organisaation ongelmanratkaisijana ja toiminnan kehittäjänä	Yhteisöt organisaation uudistajina
<b>Oppimistapa</b>	Oppiminen palautteen perusteella	Oppiminen ongelmanratkaisuna	Oppiminen tiedon uudenaikaisina yhdistelminä
<b>Osaamisen kehittäminen</b>	Yksilön taitojen ja tietojen kasvattaminen esim. työhön perehdytys, oppipöytä-mestari, kurssit ja kirjallisuus	Osallistuminen erilaisiin projektiryhmiin, työnkierto, kokonaisprosessin hallinta	Erilaisia irtiottoja arjen työstä, erilaisten ihmisten kohtaamista, asioiden katsomista eri näkökulmista
<b>Osaamisen johtamisen käytännöt</b>	Ydinosaamisen määrittäminen, osaamista-voitteiden asettaminen, osaamiskartoitukset, yksilölliset kehityssuunnat	Kehityskeskustelut ryhmässä, erilaiset jatkuvan parantamisen toimintamallit, projektiryhmät	Slackin mahdollistaminen, heikkojen linkkien arvostus, yhteyksien rakentaminen, älyllinen ristipölytys, siltojen purku

Taulukko 6. Yhteenvetoa eräästä osaamisen johtamisen mallista (Oikarinen & Pihkala, 2010, 57)

Kaikki tekeminen pohjaa tuottavuuteen. Osaamisen johtamisen painopiste on tuottavuus. Osaamista olisi hyvä kasvattaa sekä tunnistaa potentiaalit. Perinteisesti HR-toimintaa on mitattu rekrytoitujen määrällä, mutta osaamisen johtamista mitataan kokonaisvaikutuksella tuottavuuteen. Mittarina voidaan käyttää ROI:ta niin, että mitataan osaamisen johtamiseen käytettyä rahaa ja lisääntyneiden tulojen suhdetta. (Monster, n.d.)

Kun mennään yksilö ja tiimi tasolle johtamisessa korostuvat valmentava johtamisen tyyli. Ei johdeta asioita vaan johdetaan ihmisiä. Ihmisten johtamisessa voidaan hyödyntää monia erilaisia tapoja sekä hyödyntää mo-

nenlaisia työkaluja johtamisen tueksi. Digitalisaation avulla voidaan puhua myös tiedolla johtamisesta ja mittaroida tekemistä sekä analysoida organisaation erilaisia prosesseja.

Yritys X:llä on selkeä tavoite siirtyä kansainvälisille markkinoille laajemmin toimittamaan suuria jäähdytysjärjestelmä kokonaisuuksia. Silloin voi korostua osaamisen johtaminen pirstaloituneemmassa työntekeksen organisaatiossa. Henkilöstö saattaa olla ympäri maailmaa suurien projektien parissa, jolloin tiedolla johtaminen korostuu sekä luottamus asiantuntijuudesta. Hajautuneen työyhteisön osaamisen johtamisessa digitaalisten järjestelmien käyttö korostuu sekä puolestaan yhteisöllisyyden tunne. Johtajana täytyy varmistua, että jokainen ”pelaa samaan pussiin”. Tuetaan oppivan organisaation mallia sekä kehitetään organisaation osaamista kuin myös yksilön osaamista. Tiimin tulee olla itseohjautuvaa, kuitenkin yhteisöllisyyden tunteen unohtamista. Viestintä ja kommunikointi taidot korostuvat.

## 7.1 Haastattelut

Selvitin kyselylomakkeella tietoja myös osaamisen johtamisen tavoista yrityksessä sekä miten yrityksen osaamista johdetaan. Kyselyssä selvitettiin myös tulevaisuuden osaamisia. Liitteessä 1 on kyselylomakkeen runko. Kysely toteutettiin sähköpostitse lähettämällä. Kysely lähetettiin työntekijöille sekä hallituksen jäsenille. Kuten kohdassa 6.1 oli kerrottu, kyselyyn oli aikaa vastata 2 viikkoa, mutta huonosta vastausprosentista johtuen otin lomakkeita vastaan määräjän jälkeenkin. Kyselyitä lähetettiin yhteensä yhdeksän (9) kappaletta. Kyselyyn vastasi viisi (5) henkilöä. Vastaajien joukossa on hallituksenjäseniä sekä työntekijöitä.

Kyselyssä oli 26 kysymystä ja kysymykset 10-15 koskivat osaamisen johtamista yrityksessä ja tulevaisuuden osaamisia.

## 7.2 Koonti/yhteenveto

Kyselyssä selvitettiin ”Miten osaamista johdetaan mielestäsi yrityksessä? Hyödynnetäänkö yrityksessä mitään seuraavista?”. Kysymykseen oli annettu seuraavat vastausvaihtoehdot:

- a. Vuosittaiset kehityskeskustelut
- b. Osaamisen arvioinnit
- c. Osaamisen kehittämisen tavoitteet
- d. Osaamisprofiilit
- e. Palkitsemisjärjestelmä
- f. Työhyvinvointi (ennakoiva työntekijän hyvinvointi, arvostus, työterveyspalvelut yms.)
- g. Työhyvinvointi (liikuntasetelit, tyky päivät, ryhmäytyminen yms.)

- h. Tyytyväisyyskyselyt  
i. Muita havaittuja työkaluja:

Ainoastaan yksi vastaajista vastasi, että yrityksessä johdetaan osaamista jollain tavalla. Kaksi vastaajista koki, ettei yrityksessä johdeta osaamista ollenkaan. Loput kaksi vastaajaa eivät vastanneet mitään tähän kysymyseen, joten voidaan olettaa, että heidänkään mielestä osaamista ei johdeta yrityksessä millään tavalla. Alla olevasta taulukosta voidaan tarkastella miten vastaajat näkevät miten osaamista johdetaan yrityksessä.

		a	b	c	d	e	f	g	h	i		
Vastaajat	x <sup>1</sup>		1				1	1	1			4
	x <sup>2</sup>									1		1
	x <sup>3</sup>									1		1
	x <sup>4</sup>											0
	x <sup>5</sup>											0
		0	1	0	0	0	1	1	1	2		6 Yhteensä
		0 %	17 %	0 %	0 %	0 %	17 %	17 %	17 %	33 %		
		i: muita havaittuja työkaluja:		Ei johdeta ollenkaan								
				Osaamista ei johdeta ollenkaan								

Taulukko 7. Osaamisen johtamisen tavat yrityksessä

Asiantuntija organisaation osaamista olisi hyvä tarkastella sekä johtaa varsinkin liiketoiminnan murroksessa. Kokonaistoimituksiin ja työn piristämiseen siirtyessä olisi hyvä johtaa myös osaamista. Pakolliset vuosittaiset kehityskeskustelut olisivat ainakin välttämättömiä pitää. Työyhteisön motivoimisen kannalta olisi tärkeää, että jokainen tuntisi olonsa tärkeäksi työssään. Hyvän olon tunnetta lisää selkeä strategia palkitsemisista sekä muista työhyvinvointiin liittyvistä eduista tai tekemisistä. Henkilöstön osaamiseen panostaminen ja siitä huolehtiminen on elintärkeää yrityksessä ja se myös osaltaan nostaa työntekijöiden työmotivaatioita ja vauhdittaa yrityksen tulostavoitteiden saavuttamista varmistamalla osaan henkilökunnan sekä ohjaamalla oikeat osaajat parhaiten sopivaan työhön. Kohdassa 6.1 ilmi tulleiden asioiden kuten motivaationpuute tms. voitaisiin ratkaista jo sillä, että annetaan työntekijälle aikaa ja rakennetaan yhdessä heidän oppimisprosessia yrityksen sisällä.

Yrityksellä on halu siirtyä suunnittelu/ konsultointi liiketoiminnasta järjestelmä toimittajaksi. Muutoksesta johtuen olisi hyvä kartoittaa mitä osa-alueita tulisi yrityksessä kehittää tai lisätä, jotta päästään haluttuihin toimituskokonaisuuksiin. Kyselyssä selvitettiin mitä tulevaisuuden osa-alueita tulisi kehittää tai lisätä yrityksessä. Vastaajille oli annettu seuraavat vaihtoehdot:

- a. Suunnittelu
- b. Myynti
- c. Markkinointi
- d. Tuotekehitys
- e. Strateginen johtaminen
- f. Osaamisen johtaminen
- g. Kansainvälisyys
- h. Ohjelmistojen hallinta
- i. Hallinnolliset asiat
- j. Hallitustyöskentely
- k. Asiakkuuksista huolehtiminen
- l. Verkostoituminen
- m. Some
- n. Digitaaliset palvelut
- o. Teknologiat
- p. Muu MITÄ:

Johtopäätöksenä mitä osaamista tulisi lisätä tai kehittää yrityksessä voidaan todeta, että neljästä kysymykseen vastanneista eniten osaamista tulisi lisätä tai kehittää myynnissä, tuotekehityksessä, strategisessa- ja osaamisen johtamisessa, hallinnollisissa asioissa, hallitustyöskentelyssä sekä asiakkuuksista huolehtiminen. Yksi kyselyyn osallistuneista ei vastannut mitään ja yksi vastasi, että yrityksen tulisi kehittyä kaikissa yllä olevissa osa-alueissa. Yhden vastaajan mielestä dokumentointiin ja raportointiin tulisi kiinnittää huomiota tulevaisuudessa. Alla olevasta taulukosta nähdään vastausten jakaantuminen vastaajien kesken.

	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m	n	o	p		
Vastaajat	x <sup>1</sup>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
	x <sup>2</sup>		1		1	1	1			1	1	1						7
	x <sup>3</sup>					1	1		1	1	1	1					1	7
	x <sup>4</sup>		1		1													2
	x <sup>5</sup>																	0
	1	3	1	3	3	3	1	2	3	3	3	1	1	1	1	1	1	31
	3%	10%	3%	10%	10%	10%	3%	6%	10%	10%	10%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	
	p: muu mitä:			x <sup>3</sup>	dokumentointi ja raportointi													

Taulukko 8. Tulevaisuuden osa-alueiden kehittäminen tai lisääminen yrityksessä

Osaamistarpeeseen tulisi puuttua hyvissä ajoin ja suunnitella varhaisessa vaiheessa mitä osa-alueita lähdetään kehittämään ja mitä osa-alueita lisätään muulla tavoin yritykseen. Yrityksen liiketoiminnan kehittyessä tulisi eri osa-alueiden kehittyä suhteessa strategiaan ja liiketoiminnan muutokseen.

Tulevaisuuden osa-alueiden kehittämistä tai lisäämistä kysyttiin heti perään vähän toisin sanoin varmistukseksi nouseeko samansuuntaisia asioita esille vai laajeneeko vastausten skaala. Jokainen sai omin sanoin kertoa mitä tulevaisuuden osaamista tulisi yritykseen lisätä. Yksi vastaajista ei vastannut tähänkään kysymykseen. Esille nousi samansuuntaisia asioita mitä vastaajat ovat vastanneet kyselylomakkeen muihin kohtiin. Esille nousi johtamista, verkostoitumista, myynnin osaamista. Uutena nousi esille digitalisaatio ja ohjaus- ja mittausjärjestelmät. Jokaisella on omanlainen visio siitä millaista osaamista yritys tarvitsee. Mutta vastaukset ovat linjassa läpi kyselyn vastauksien ja yleiskuvan kanssa. Seuraavaksi vastaajat saivat pohtia millä keinoin näet, että osaamista voidaan kasvattaa yrityksessä. Kysymyksessä oli seuravanlaiset vaihtoehdot:

- a. Kouluttaminen
- b. perehdyttäminen
- c. Työnkierto
- d. Tiimeissä työskentely
- e. Tiedon jakaminen kollegoiden kesken
- f. Rekrytoinnit
- g. MUU MIKÄ:

Yksi vastaajista vastasi, kaikilla yllä olevin tavoin voidaan kasvattaa yrityksen osaamista ja yksi ei vastannut mitään kohtaa. Vastauksen antaneiden kesken yksimielisesti parhaimmaksi tavoiksi nähtiin kouluttaminen ja tiedon jakaminen kollegoiden kesken. Kolme neljästä koki myös tiimi työskentelyn lisäävän osaamista.

		a	b	c	d	e	f	g			
Vastaajat	x <sup>1</sup>	1	1	1	1	1	1			6	Vastauksien määrä
	x <sup>2</sup>	1			1	1	1			4	
	x <sup>3</sup>	1	1				1			3	
	x <sup>4</sup>	1		1	1	1				4	
	x <sup>5</sup>									0	
		4	2	2	3	4	2	0		17	Yhteensä
		24 %	12 %	12 %	18 %	24 %	12 %	0 %			

Taulukko 9. Keinot millä voidaan kasvattaa yrityksen osaamista

Jokainen kyselyyn vastanneista oli sitä mieltä, että yrityksen tulisi testata osaamista jollain keinoin. Jokainen vastaaja sai kertoa omin sanoin miten osaamista voitaisiin testata. Vastaukset olivat jonkin verran suppeita, mutta esille tuli, jos työnjälkeä voisi arvioida työn jälkeen ja varata aikaa rakentavaan palautteeseen. Tulosten tarkastelu on aina hyvä keino arvioida osaamista. Arviointi voi koostua itsearviointista ja työntäjän arviointista ja tai palautteen antamisesta. Osaamista voidaan arvioida tekijän suorittamalla koulutuksilla ja koulutuksella, tekijän itsearvioinneilla, työntäjän arvioinneilla, palautekeskusteluilla, taloudellisia tuloksia tarkastelemalla, asiakaskontaktien määrällä suhteessa myyntiin tai muuta vastaavia menetelmiä käyttäen. Yrityksen olisi hyvä työstää sille sopivien testaamisen työkalut ja seuranta menetelmät sekä kannustaa osaajia parhaimpaan suoritukseen.

Lopuksi kysyin kenen vastuulla osaamisen kehittäminen on. Onko vastuu yrityksellä, itsellään vai molemmilla. Kaikkien mielestä osaamisen kehittäminen on työnantajan sekä omalla vastuulla. Työnantajan tulisi antaa mahdollisuus osaamisen kehittämiseen, mutta halu oppia lähtee kuitenkin jokaisesta itsestään. Kuitenkin yrityksen yleisellä ilmapiirillä on suuri vaikutus työntekijän itseohjautumiseen ja uuden tiedon oppimiseen.

Yllä olevat tulokset perustuvat liitteessä 2 esitettyihin tuloksiin. Tämän opinnäytetyön liitteissä, liite 2, on esitetty kyselytutkimuksen kaikki tutkimukset jäsenneltyinä.

## 8 TYÖPAJA

Työssä oli tarkoitus tarkastella haastatteluista saatua tietoa yhdessä yrityksen hallituksen ja tekijäportaan kanssa. Jokaiselle kyselyn vastaanottajalle lähetin liitteen 3 mukainen kutsu työpajaan, joka oli tarkoitus pitää torstaina 1.8.2019 klo.10:00- 15:30. Työpajan tarkoituksena oli tarkastella yleisellä tasolla kyselylomakkeen tuloksia ja pohtia yrityksen osaamisen ja sen johtamisen nykytilaa sekä suunnata ajatuksia kohti tulevaan. Työpajassa oli tarkoitus käydä yhdessä erilaisin metodein miettien, mitä osaamista tulisi yrityksessä kehittää sekä miten osaamista tulisi tulevaisuudessa johtaa. Työpaja pidettiin kokonaistoimituksien ja uuden liiketoiminnan näkökulmasta.

Valitettavasti kukaan ei saapunut paikalle työpajaan 1.8. eikä kukaan ilmoittanut estymisestään tai muusta. Työpaja siirrettiin toimestani pidettäväksi uudelleen 4.10. Helsingissä klo. 10:00 eteenpäin. Paikalle saapui yksi yrityksen henkilö. Kävin tämän henkilön kanssa läpi työpajan rakenteen suppeammin, koska osaa metodeista ei voitu suorittaa niin pienessä porukassa. Tarkoituksena oli jakaa henkilöstö pareiksi niin, että jokainen pari olisi sellainen joka ei normaalisti työskentele keskenään. Hallituksen jäsenet olisivat saaneet työskennellä tekijäportaan kanssa ja toisin päin.

Ajatuksena oli käydä yhdessä läpi tulokset, jonka jälkeen olisi ollut aikaa avoimelle keskustelulle ennen pareiksi muodostumista. Pareiksi muodostumisen jälkeen parit olisivat saaneet pohtia seuraavia aihe-alueita:

- 1) Yrityksen osaaminen
- 2) Osaamisen johtaminen yrityksessä ja tulevaisuuden osaaminen
- 3) Henkilöiden osaaminen

Lopuksi olisin kerännyt fläppitaululle tai vastaavalle koonnin jokaisen mietteistä ja koonnut siitä johtopäätökset ja kiteyttänyt yrityksen tahtoti-

lan yrityksen osaamisen johtamisesta, eri osaamistarpeista ja miten parannettaisiin nykyisellään henkilöstön osaamista ja johtamista. Kohdassa 8.1 tulosten tarkastelu ja pohdinta pohjaa vain yhden osallistujan ja minun mietteistä ja ajatuksista, koska yrityksen työntekijänä olen kahdessa roolissa, vastaajana sekä tutkijana.

## 8.1 Tulosten tarkastelu ja pohdinta

Esittelin työpajassa mitä tuloksia olin saanut kyselylomakkeista ja mitä johtopäätöksiä olin tehnyt siihen mennessä. Kyselylomake voitiin jakaa kolmeen kategoriaan:

- 1) Yrityksen osaaminen
- 2) Osaamisen johtaminen yrityksessä ja tulevaisuuden osaaminen
- 3) Henkilöiden osaaminen

Työpajassa esittelin Power Pointtia käyttäen liitteen 2 mukaan saatuja kyselylomakkeen tuloksia. Osallistuja sai kommentoida tuloksia ja esittää tarkentavia kysymyksiä tuloksien läpikäynnin yhteydessä. Tulosten läpikäynnin jälkeen oli aikaa avoimelle keskustelulle tuloksista. Avoimessa keskustelussa tuli ilmi yrityksen osaajien yleinen mielentila tulosten perusteella. Mielentila ei ollut positiivinen. Vastaajat kaipaavat johtajuutta ja selkeämpää linjaa mitä tekijöiltä vaaditaan. Yhteen kuuluvuuden tunne koettiin heikoksi, eikä työntekijöihin panosteta siinä määrin mitä vastaajat odottaisivat. Avoin keskustelu jäi lyhyeksi ja sen jälkeen siirryttiin kysymyksiin, joita pohdittiin yhdessä. Alla kysymykset pohdinnan tueksi:

1. Keinoja osaamisen johtamisessa ko. yrityksessä?
2. Millä keinoin yrityksessä voitaisiin jalkauttaa paremmin osaamisen johtaminen?
3. Mitä osaamista tulevaisuudessa tulisi lisätä (Järjestelmä/ konnaistoimitus näkökulma)
- a. Voidaanko nykyisiä osaamisiasia hyödyntää tai organisoida paremmin?

Työpajaan osallistuneiden yhteisiä pohdintoja esitetty seuraavassa:

1. Keinoja osaamisen johtamisessa ko. yrityksessä?
  - Yrityksellä olisi hyvä olla yhteinen visio ja strategia. Jokaisella tuntui olevan omanlainen visio tai he eivät tienneet visiota ollenkaan. Yhteisen vision rakentaminen voisi auttaa paljon löytämään yhteistä tahtotilaa ja samansuuntaisuutta toiminoissa ja tekemisessä.
  - Yhteinen strategia johtaa yhteisöllisyyteen. Yhtiön tekijät voisi osallistuttaa strategian laatimiseen. Strategia voisi alkuun olla löyhempi, jotta saataisiin yhteisöön yhteisöllisyyttä ja laajennettua tietoisuutta yhteisistä tavoitteista ja toimintatavoista.



Yrityksen strategian läpikäynti yhteisesti voisi olla hyvä ja sitä kautta voitaisiin keskustella lisää yhtiön solmukohdista ja hakea yhteisiä ratkaisuita siihen miten ongelmakohtia voidaan ratkoa.

- Työtä ja osaamista voitaisiin tulevaisuudessa mittaroida. Mittarointi voi motivoida oman työn tekemiseen ja auttaa hahmottamaan roolituksia samalla. Työn mittarointi auttaa myös osaamisen johtamisessa. Oikeiden mittareiden löytäminen olisi tärkeää ja yrityksen olisi hyvä pohtia strategian kautta mitä toimintoja lähdetään mittaroimaan ja mitkä toiminnot ovat liiketoiminnan kannalta järkeviä tai jopa kriittisiä. Olisiko se myynnin mittarointia tai laskutusprosentin mittarointia. Miten otetaan huomioon toimihenkilöiden työn mittarointi verrattuna perussuunnittelua ja laskutusta tekevien työntekijöiden mittarointiin. Työn mittarointi tuo myös sopivissa määrin painetta ja tavoitteellisuutta omaan tekemiseen.
- Vastuunottaminen omista töistä nähdään olevan tärkeää. Jokainen tekijä on vastuussa loppupeleissä omasta osaamisestaan. Kuitenkin työntaja tukee osaamisen kehittämistä. Osaamisen johtamisessa olisi hyvä olla oma strategia, jossa käy ilmi miten turvataan yrityksen ydinosaaminen ja miten yritys kehittää strategista osaamista sekä miten yritys turvaa osaamisen kehittymisen.

## 2. Millä keinoin yrityksessä voitaisiin jalkauttaa paremmin osaamisen johtaminen?

- Kehityskeskustelut olisi hyvä tuoda yrityksen käytäntöihin. Kehityskeskustelut ovat hyvä tapa käydä rauhassa molemmin puolin läpi osaamispolkua ja yleistä tyytyväisyyttä omaan työhön sekä yrityksen muihin asioihin. Kehityskeskusteluissa voidaan käydä tyytyväisyyttä omiin työtehtäviin tai esimerkiksi tavoitteita siitä, minkälaisiin tehtäviin haluisi kehittyä ja onko siihen mahdollisuutta. Tilaisuus on myös palautteenantoa varten puolin ja toisin. Yhteisten tavoitteiden läpikäyminen henkilökohtaisemmin voidaan kokea tärkeänä ja lisätä sitoutumista yritykseen.
- Jokainen toivoo ja haluaa tulla kuulluksi. Kuunteleminen on tärkeää. Avoin keskustelu voisi olla hyvä tapa jalkauttaa erilaisia keinoja johtamisessa. Kun jokainen kokee, että heitä kuunnellaan lisää se yhteisöllisyyttä. Näin johtaminen on helpompaa, kun kanssakäyminen on turvallista ja syntyy avoin luottamussuhde.
- Osaamisen johtamisen tavoista olisi hyvä tehdä strategia. Joko yksi tai tiimi koostaa strategian kuitenkin niin, että jokainen tulee kuulluksi. Strategia olisi hyvä käydä yhteisesti läpi, jolloin jokainen tietää yhteiset pelisäännöt ja tavoitteet sekä keinot miten tavoitteisiin tähdätään.

3. Mitä osaamista tulevaisuudessa tulisi lisätä (Järjestelmä/ konnaistoimitus näkökulma)

a. Voidaanko nykyisiä osaamisia hyödyntää tai organisoida paremmin?

- Seuraavia osaamisia tulisi lisätä: myynnin osaaminen, asiakkuuksien hallinta, verkostoituminen.
- Yrityksen tulisi luoda toimintamallit ja konseptoida tietynlaisia toimintoja, kuten myynnin ja asiakkuuksien hallinnan osalta.
- Osaamista voitaisiin organisoida ehdottomasti paremmin. Jokaiselle tulisi jakaa omat vastuualueet selkeästi. Vastuualueiden jakaminen selkeyttää yritysrakennetta. Tällä tavalla voidaan myös jalkauttaa vastuuta tekijöille ja kehittää luottamussuhdetta tekijöihin.

## 8.2 Johtopäätöksiä työpajasta

Yrityksen tekijät kokevat, että he eivät kuulu yhteisöön eikä kukaan oikein tiedä mistään mitään eikä yrityksessä ole yhteisöllisyyttä. Jokainen on oman itsensä herra niin sanotusti. Jokaisella on omia työtehtäviä tai asioita, eikä välttämättä tiedetä yrityksen asioita tai suuntaa mihin yritys tähtää. Osaamisen johtamisen kulttuuria ei ole. Työssä esille tullessiin asioihin viitaten, osaamisen johtamisen jalkauttaminen tällaisenaan on mahdotonta. Yrityksen olisi hyvä lähteä liikkeelle perusasioista. Yhteisen vision määrittäminen olisi erittäin tärkeää ja sitä kautta lähteä rakentamaan löyhää strategiaa ja asettamaan tavoitteita ja keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi. Vision ja jonkinlaisen strategian luomisen jälkeen suositeltavaa olisi organisoida jokaiselle omat vastuualueet omaan osaamiseen peilaten. Vastuu alueiden jakaminen selkeyttää yrityksen toimintamallia ja selkeyttää toimintatapoja. Se auttaa myös osaamisen johtamisessa ja voidaan alkaa miettiä työhön sopivia mittareita tukemaan tavoitteita ja omasta työstä suoriutumista ja sitä kautta oman työn kehittämiseksi. Kehityskeskusteluiden aloittaminen mahdollisimman pian voisi olla hyvä startti aukaisemaan pahimpia ongelmia kohtia. Kommunikaatio korostuu aloitusvaiheessa missä ollaan luomassa yhteisiä pelisääntöjä. Yhteiset viikoittaiset palaverit voisi olla hyvä ihmisläheinen tapa käydä läpi yrityksen asioita ja seurata tavoitteiden täyttymistä.

Kun perusasiat saadaan kuntoon, voidaan lähteä yksityisemmälle tasolle osaamisen johtamisen jalkauttamisessa. Silloin voidaan alkaa kehittämään yksilöllisiä osaamispolkuja ja laajentaa osaamisen spektriä. Kun yritys ei tiedä tarkkaan omaa osaamistaan ei se voi tunnistaa tulevaisuuden osaamista. Nykytilan osaaminen on selvitetty tämän työn puitteissa. Kuitenkin yhtiön osakkaiden ja tekijöiden olisi hyvä käydä yhdessä läpi tämän hetkinen osaaminen ja sen pohjalta ponnistaa mitä osaamisia tulevaisuudessa tarvitaan lisää missäkin prioriteetti järjestyksessä sekä kehitetäänkö oman henkilöstön osaamista vai ostetaanko se ulkopuolelta vai palkataanko lisää henkilöstöä. Tulevaisuuden osaamiset on tunnistettu

tässä työssä jossain määrin. Yrityksen olisi hyvä luoda strategia siitä miten ja missä tahdissa osaamista tulisi lisätä ja onko se missä määrin sidoksissa kokonaistoimituksien laajuuteen. Projektimaiseen työskentelyyn siirryttäessä selkeiden tehtävä alueiden ja vastuiden jako on elintärkeää.

## 9 YHTEENVETO

Työssä kartoitettiin yrityksen osaaminen sekä yrityksen osaamisen johtamisen nykytila sekä tulevaisuuden osaamisia kyseiseen yritykseen. Yrityksen osaamiskartoitukseen viitaten voidaan katsoa yrityksellä olevan monipuolista osaamista, jota kuitenkin voitaisiin hyödyntää huomattavasti laajemmin. Jokaisella on selkeästi erityyppisiä vahvuuksia, mutta kuitenkin niitä ei osata hyödyntää yrityksen toiminnassa nykyisellään. Osaamisen hyödyntämättä jättäminen johtuu osittain olemattomasta johtamisen kulttuurista ja osaamisenjohtamisen heikkoudesta. Yrityksessä ei ole osaamisenjohtamisen kulttuuria. Kuitenkin yleinen tahtotila luonnehti, että yritys kaipaa osaamisenjohtamista kuin myös muitakin johtamisen osa-alueita. Työssä pyrittiin tunnistamaan tulevaisuuden osaamistarpeita, koska yritys on siirtynyt tai siirtymässä insinööri ja suunnittelu toiminnasta kokonaistoimituksia toimittavaan yritystoimintaan. Tulevaisuuden osaamisen tunnistaminen oli haastavaa yrityksessä peilaten kokonaistoimituksia toimittavaan yritykseen. Kuitenkin tarvittavat osaamiset tunnistettiin läpi linjan. Selkeästi tunnistetaan mitä osaamista yritys tarvitsee, mutta joitain tärkeitä osaamisia jäi puuttumaan, jos verrataan Meriteollisuuden vaatimiin ominaisuuksiin. Työssä tuotiin esille minkälaisia ominaisuuksia meriteollisuuden suuret toimijat vaativat alihankkijoiltaan. Tulevaisuuden osaamisen tunnistaminen voi olla haastavaa yrityksessä, koska yrityksessä ei ole yhteistä visiota saatikka strategiaa. Silloin kun yritykseltä puuttuu yhteinen visio ja yhteiset tavoitteet, on erittäin vaikeaa suunnitella tulevaisuutta. Liiketoiminnan murroksessa olisi hyvä peilata alan käytäntöihin ja erilaisiin toimituskokonaisuuksiin ja siihen mitä erilaiset toimituskokonaisuudet merkitsevät yritykselle ja minkälaista työpainosta silloin vaaditaan. Hyvä olisi kysyä, pystymmekö me toteuttamaan tietynlaisen mittakaavan kokoisia projekteja ja onko yrityksellä riittävää kompetenssia? Miten yritys haluaa kasvattaa osaamistaan? Olisiko yritysyhteistyö tai muu tapa toimiva? Alleviivaan tässäkin kohtaa yhteisen strategian ja sen jalkauttamisen tärkeyttä sekä hyvää ihmisläheistä johtamista. Yrityksen olisi hyvä pohtia myös sitä täyttääkö yritys vaaditut ominaisuudet ja miten toivotut ominaisuudet voidaan saavuttaa.

Osana työtä oli tarkoitus yhteisessä työpajassa käydä läpi mitkä ovat ne jalkauttamisen keinot osaamisen johtamisessa mihin yritys pystyy sitoutumaan ja haluaisi integroida omaan toimintaansa. Valitettavasti osanottaja määrä oli 1+1 henkilöä eli yksi yrityksen edustaja sekä minä tutkijan ja työntekijän roolissa. Osaamisen johtamisen jalkauttamista ei voida lähitulevaisuudessa toteuttaa millään tasolla yrityksessä. Prioriteetti asiat

tulisi saada ensimmäiseksi kuntoon kuten: yrityksen yhteinen visio ja sitä kautta yhteiset tavoitteet, polku miten tavoitteisiin voidaan päästä, löyhä liiketoiminnan strategia ja sen päälle strategiaa miten osaamista johdetaan ja mitkä ovat yrityksen työkalut siihen. Kun perusasiat saadaan kuntoon, ainakin seuraavat jalkauttamisen keinot koettiin hyviksi yrityksen keskuudessa, kuten työn mittarointi, kehityskeskustelut, henkilöstön paremmin organisoituminen (vapaus ja vastuu). Tiedottaminen ja avoin keskustelu nähtiin myös hyvänä keinona. Yrityksessä ei ole minkäänlaista palaveri käytäntöä eikä käytetä yhteisiä sovittuja tiedotuskanavia viestimiseen. Jo pelkästään henkilöstöä tiedottamalla yrityksen asioista saadaan aikaiseksi yhteenkuuluvuuden tunnetta. Palaverien ottaminen osaksi työtä voisi toimia. Silloin voidaan käydä läpi yhteisesti tärkeät asiat ja seurata projektien etenemistä sekä antaa palautetta puolin ja toisin. Palaverit voisivat olla apu myös työyhteisön ryhmäytymiselle. Johtamista voidaan helpottaa myös pienin asioin kuten yhteisten toimintatapojen sekä käytäntöjen luomisella. Esille nousi, että järjestelmät voisivat olla selkeämpiä sekä haluttaisiin yhteiset toimintatavat dokumentoinnin ja muuhun työskentelyyn liittyen.

Tärkeää olisi saada yhteiset tavoitteet ja ottaa käyttöön keinot niiden seuraamiseen. Liian itseohjautuva työyhteisö kääntyy itseään vastaan, jos toiminta on liian itsenäistä. Tämä työ on pohjaselvitys yrityksen nykytilasta ja toimista millä yritys pääsee alkuun. Yrityksen tulisi puuttua epäkohtiin välittömästi ja lähteä rakentamaan yhdessä parempia johtamisen malleja. Suositeltavaa on käyttää ulkopuolista apua, jos osaamista ei löydy yrityksestä viemään asioita eteenpäin. Viitaten Meriteollisuuden vaatimukseen alihankkijoiltaan, on erittäin tärkeää saada yritykseen juuri niitä kyseisiä ominaisuuksia mitä tarkastellaan ja vaaditaan alalla.

## 10 JOHTOPÄÄTÖKSET

Työn perusteella voidaan selvästi osoittaa, että pienen pk-yrityksen tulisi panostaa huomattavasti enemmän osaamisen johtamiseen sekä tulevaisuuden osaamisen tunnistamiseen. Taustalla on usein liian itseohjautuva työyhteisö ja johtamisen kulttuurin puuttuminen. Kun yritys tähtää radikaaliin kasvuun, olisi suotavaa laatia yrityksen kasvupolku ja strategia. Tulevaisuuden osaamisen tunnistaminen lähtee yrityksen strategiasta ja kasvupolusta. Sitä kautta voidaan tehdä linjauksia osaamisen johtamisesta sekä tulevaisuuden osaamisen lisäämisestä. Yrityksen toimiala tulee tuntee hyvin ja seurata tiivistä mihin suuntaan tulevaisuudessa toimiala on liikkumassa ja mitkä ovat seuraavat megatrendit. Asiakkaan vaatimukset tulee tiedostaa vahvasti ja verrata niitä omaan osaamiseen ja käytänteisiin.

Pienen pk-yrityksen osaamisen johtamisen menetelmät voivat olla löyhempiä ja enemmän osallistavia ja ryhmäytymisen näkökulmasta toteutettavia. Matala hierarkkisuus ja vahva asiantuntijuus yrityksessä voi luoda haasteita työyhteisössä osaamisen johtamisessa. Silloin korostuvat esimiehen johtajuustaidot sekä ymmärrys ihmisten johtamisesta. Osaamisen johtamisen jalkauttamisen keinot tulisi olla ns. pehmeitä johtamisen keinoja. Intiimissä työyhteisössä keinoja voivat olla avoin keskustelu ja yhteiset hetket tiedon jakamiseksi. Yrityksen ja varsinkin johdon tulisi panostaa oppivan organisaation malliin ja sen tukemiseen. Itseohjautuvassa organisaatiossa ei pidä unohtaa yhdessä tekemisen mallia vaan tekijöitä tulisi tukea päätöksenteossa sekä johtaa, yksilöä unohtamatta, parhaimpaan mahdolliseen suoritukseen. Yritykset pyrkivät vähentämään turhaa hierarkkisuutta, jolloin osaamista tulisi johtaa enemmissä määrin valmentavalla tavalla ja yhteisöä tukemalla. Varsinkin kun yritys on siirtymässä toisenlaiseen liiketoimintamalliin, ei voida liikaa painottaa viestintän ja kommunikoinnin merkitystä sekä osaamisen kehittämisen tukemista ja tavoitteiden asentaa.

Korkean tason asiantuntija yhteisössä piilee osaamista, jota voitaisiin hyödyntää oikealla osaamisen johtamisella paremmin täydentämään puuttuvia osaamisia liiketoiminnan murroksessa. Piilevä osaaminen saattaa tulla esille osaamisen kartoituksessa, jolloin johdon tulisi olla valmis hyödyntämään niitä piileviä osaamisia mitä on saatettu tunnistaa tarvittavan tulevaisuudessa. Tulevaisuuden osaamistarve saattaa syntyä tavoitteiden asettamisesta tai peilaamalla mitä osaamista asiakas vaatii toimijalta. Tulevaisuuden osaamisen tarpeiden täyttämiseksi tulee luoda selkeä strategia ja yrityksen johdon tulee pystyä tekemään päätöksiä niiden osaamisen hankkimiseen tai kehittämiseksi. Osaaminen voidaan nähdä yrityksen aineettomana pääomana. Osaamisen pääoma tulee nähdä yhtä tärkeänä kuin yrityksen oma pääoma. Osaamispääomaa ei tulisi päästää negatiiviseksi vaan tahtotila tulisi olla kasvattaa sitä sekä miettiä omaan liiketoimintaan sopivat keinot sen kasvattamiseksi ja kehittämiseksi. Osaamisen

johtaminen on tärkeässä roolissa osaamispääoman hallinnassa ja kehittämisessä.

## LÄHTEET

- Anttila P. (2014). Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Metodix. Haettu 6.6.2019 osoitteesta <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/#9.1.1.4%20Osallistuva%20havainnointi>
- Caverion. (2019). Marine Industry. Haettu 24.10.2019 osoitteesta <https://www.caverion.com/client-segments/industry/marine-industry>
- Digital Strategy: Disrupt or Be Disrupted URL. Haettu 29.9.2018 osoitteesta <https://www.youtube.com/watch?v=vm6DqTcUTIA>
- eOsmo. (n.d.). Tulevaisuuden ja osaamistarpeiden ennakointi. Haettu 17.11.2019 osoitteesta <http://www.eosmo.fi/tyokirja/tyokirja.html>
- eOsmo. (n.d.). Osaamisen hallinnan kokonaismallien kehittäminen eOSMO –hankkeessa. Haettu 17.11.2019 osoitteesta <http://www.eosmo.fi/tyokirja/extrat/extra7-1.html>
- Heinonen H. (2016). Tarvitseeko strategiaa jalkauttaa? Blogijulkaisu 12.9.2016. Haettu 25.11.2018 osoitteesta <https://www.fountain-park.fi/tarvitseeko-strategiaa-jalkauttaa/>
- Helsilä M. (2002). PRO Käytännön henkilöstötyö. Helsinki: Tammi
- Johtajuus.info (2018). Strategian jalkauttaminen ja tavoitteet. Haettu 1.12.2018 osoitteesta <https://johtajuus.info/johtajuus-ilmiona/esimiehen-rooli-ja-tehtavat/strategian-jalkauttaminen-ja-tavoitteet/>
- Kamensky, M. (2008). Strateginen johtaminen - menestyksen timantti. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Koskinen S. (2018). Artikkelit: Onnistu ihmisten johtamisessa – kuuntele, ole läsnä ja huolehdi luottamuksesta. Haettu 1.10.2019 osoitteesta <https://www.ilmarinen.fi/uutishuone/arkisto/2018/onnistu-ihmisten-johtamisessa/>
- Kriik G. (2017). Miten strategia jalkautetaan?. Haettu 14.10.2019 osoitteesta <https://www.arter.fi/miten-strategia-jalkautetaan/>
- Kukkola E. (2015) Strateginen johtaminen 1: jalkauttaminen. Haettu 7.10.2019 osoitteesta <https://peruspelijaohtaja.com/2015/10/25/strateginenjohtaminen-1-jalkauttaminen/>
- Maunula R. (2000). Esimiehenä asiantuntijayhteisössä ja –tiimissä. Helsinki: Otava

Meriteollisuus ry. (n.d.). Suomen meriteollisuus. Haettu 15.5.2019 osoitteesta <https://meriteollisuus.teknologiateollisuus.fi/meriteollisuus-ry/suomen-meriteollisuus>

Moeller & Hodson & Sangin, (2017). The Coming Wave of Digital Disruption. Strategy+business-lehti 30.11.2017. Haettu 23.9.2018 osoitteesta <https://www.strategy-business.com/article/The-Coming-Wave-of-Digital-Disruption?gko=33381>

Monster. (n.d.). Panosta osaamisen johtamiseen. Haettu 17.11.2019 osoitteesta <https://www.monster.fi/rekrytointi/hr-parhaat-kaytan-not/henkilostoasiat/osaamisen-kehittaminen/panosta-osaamisen-johtamiseen/>

Oikkarinen T & Pihkala T. (2010). Monenlaista osaamisen johtamista. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia. Vaasa: Vaasan yliopisto. Haettu 17.11.2019 osoitteesta [https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-313-4.pdf](https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-313-4.pdf)

Opblog\_adm, (2018). Blogi, Ihmisten johtaminen ketterässä projektissa – Lessons learned. Haettu 1.10.2019 osoitteesta <https://blog.oppia.fi/2018/10/22/ihmisten-johtaminen-ketterassa-projektissa-lessons-learned/>

Opintokeskus Sivis. (n.d.) Osaamisen tunnistaminen. Haettu 21.11.2019 osoitteesta <https://www.ok-sivis.fi/tunnista-ja-tunnusta-osaamisen/osaamisen-tunnistaminen.html>

Prevelt. Disruptionhub 11.1.2018. 18 Disruptive Technology Trends For 2018. Haettu 23.9.2018 osoitteesta <https://disruptionhub.com/2018-disruptive-trends/>

Puhakka, A. (2012). Työnantajan menetelmät osaamisen kartoittamiseen ja analysointiin –strateginen osaamisen johtaminen. Haettu 21.11.2019 osoitteesta <https://docplayer.fi/87996-Tyonantajan-menetelmat-osaamisen-kartoittamiseen-ja-analysointiin-strateginen-osaamisen-johtaminen.html>

SEUTUkaupunki. Meriteollisuuden tietopaketti. (2018). Etelä-pohjanmaan liitto, SEK. Haettu 15.10.2019 osoitteesta <https://www.fyk.fi/client/ffo/userfiles/meriteollisuustietopaketti-final-2212018.pdf>

Sumkin T & Tuomi L. (2012). Osaamisen ja työn johtaminen: organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Talentum Meda 2012. Haettu osoitteesta 4.3.2019 <https://hamk.finna.fi/Record/vanaicat.126073>



SurveyMonkey. (n.d.) Määrällisen ja laadullisen tutkimuksen välinen ero. Haettu 3.5.2019 osoitteesta <https://fi.surveymonkey.com/mp/quantitative-vs-qualitative-research/>

Tuomi J. & Sarajärvi A. (2002). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Hummerus Kirjapaino Oy.

Työelämä 2020. (N.d.). Osaamisen johtaminen. Haettu 4.3.2019 osoitteesta <https://www.redu.fi/loader.aspx?id=283831a3-dbf6-4ce2-82cd-7251322e8b03>

Viitala R (2014). Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita. Haettu 4.3.2019 osoitteesta <https://hamk.finna.fi/Record/vanaicat.123317>

Vuorinen, T. (2013). Strategiakirja – 20 työkalua. Helsinki: Talentum Media Oy

Wärtsilä. (2019). Cruise & Passenger ship new builds A complex process. Haettu 24.10.2019 osoitteesta <https://cdn.wartsila.com/docs/default-source/marine-documents/segment/cruise-passenger-ship-new-builds.pdf>

Esitietojen kysymyslomake

---

## 1. Tunnetko yrityksen Vision

- a. KYLLÄ
  - i. Jos vastasit kyllä, kerro omin sanoin:
- b. EN
  - i. Jos vastasit kyllä, kerro olisiko yrityksellä hyvä olla visio

VASTAUS:

## 2. Tunnetko yrityksen strategian?

- a. KYLLÄ
  - i. Jos vastasit kyllä, kerro lyhyesti omin sanoin
- b. EN
  - i. Jos vastasit en, tulisiko Strategia tuoda kaikkien tietoon?

VASTAUS:

## 3. "Ydinkyvykyys (core competence, core capability) nähdään ratkaisevana tekijänä, mikä tuottaa asiakkaalle lisä arvoa. Long ja Vickers-Koch (1995) määrittelivät ydinosamisen lisä-arvoa tuottavana."

- a. Mielestäsi kolme (3) yrityksen kannalta tärkeintä ydinosamista

VASTAUS:

## 4. Strateginen osaaminen on osaamista, mikä on strategian toteutuksen kannalta elintärkeää.

- a. Mielestäsi kolme (3) yrityksen kannalta tärkeintä strategista osaamista

VASTAUS:

## 5. Mielestäsi yrityksen henkilöstön osaamisen taso yleisesti verrattuna mielestäsi alalla toimiviin yrityksiin

- a. 1 huono – 5 erinomainen

VASTAUS:

6. Kannustetaanko yrityksessä oppimiseen?

- a. KYLLÄ
- b. EI

VASTAUS:

7. Jos vastasit kyllä niin miten?

VASTAUS:

8. Kehitetäänkö yrityksen henkilöiden osaamista jotenkin?

- a. KYLLÄ: MITEN?
- b. EI: TULISIKO KEHITTÄÄ?

VASTAUS:

9. Tulisiko yrityksen osaamista kehittää jotenkin?

- a. MITEN?

VASTAUS:

10. Miten osaamista johdetaan mielestäsi yrityksessä? Hyödynnetäänkö yrityksessä mitään seuraavista? (Merkaa vaikka värillä maalaamalla tms.)

- a. Vuosittaiset kehityskeskustelut
- b. Osaamisen arvioinnit
- c. Osaamisen kehittämisen tavoitteet
- d. Osaamisprofiilit
- e. Palkitsemisjärjestelmä
- f. Työhyvinvointi (ennakoiva työntekijän hyvinvointi, arvostus, työterveyspalvelut yms.)
- g. Työhyvinvointi (liikuntasetelit, tyky päivät, ryhmäytyminen yms.)
- h. Tyytyväisyyskyselyt
- i. Muita havaittuja työkaluja:

11. Mitä tulevaisuuden osa-alueita tulisi mielestäsi kehittää tai lisätä yrityksessä?  
(Merkaa värillä maalaamalla tms.)

- a. Suunnittelu
- b. Myynti
- c. Markkinointi
- d. Tuotekehitys
- e. Strateginen johtaminen
- f. Osaamisen johtaminen
- g. Kansainvälisyys
- h. Ohjelmistojen hallinta
- i. Hallinnolliset asiat
- j. Hallitustyöskentely
- k. Asiakkuuksista huolehtiminen
- l. Verkostoituminen
- m. Some
- n. Digitaaliset palvelut
- o. Teknologiat
- p. Muu MITÄ:

12. Mitä tulevaisuuden osaamisia tulisi lisätä yrityksessä?

VASTAUS:

13. Millä keinoin näet, että osaamista voidaan kasvattaa yrityksessä? (Merkaa värillä maalaamalla tms.)

- a. Kouluttaminen
- b. perehdyttäminen
- c. Työnkierto
- d. Tiimeissä työskentely
- e. Tiedon jakaminen kollegoiden kesken
- f. Rekrytoinnit
- g. MUU MIKÄ:

14. Tulisiko yrityksessä testata osaamista jollain keinoin?

- a. KYLLÄ
  - i. Jos vastasit kyllä, niin miten?
- b. EI
  - i. Jos vastasit ei, niin miksi?

VASTAUS:

15. Kenen vastuulla osaamisen kehittäminen mielestäsi on? (Merkaa vaikka värillä maalaten tms.)

- a. Oma vastuu
- b. Yrityksen vastuu
- c. Molempien vastuu

16. Tämän hetkinen koulutustasosi (Merkaa vaikka värillä maalaten tms.)

- a. Peruskoulu
- b. Lukio / ammattikoulu
- c. Ammattikorkeakoulu tai Yliopiston Kandi
- d. Yliopisto Maisteri
- e. Tohtori
- f. Muu

Oletko palkkatöissä yrityksessä. (Eli nostatko palkkaa yrityksestä?)

KYLLÄ / EN

Jos vastasit kyllä niin alla kysymykset jatkuu.....

---

17. Mitkä ovat vahvuutesi työssäsi? (3 kpl)

VASTAUS:

18. Mitkä ovat heikkoutesi työssäsi? (3 kpl)

VASTAUS:

19. Erityisosaamisesi? Väh. 1 kpl

VASTAUS

20. Nykyiset työtehtäväsi omin sanoin?

VASTAUS:

21. Työkokemustasostasi vuosina?

VASTAUS:

22. Muu osaaminen ja harrastuneisuus mitä voisit hyödyntää työssäsi?

VASTAUS:

23. Tunnetko osaavasi työtehtäväsi hyvin? (Merkaa vaikka värillä maalaten tms.)

- a. 1 en – 2 välillä välillä en – 3 osaan aina työtehtäväni erinomaisesti

24. Oletko kiinnostunut kehittämään osaamistasi? (Merkaa vaikka värillä maalaten tms.)

- a. KYLLÄ  
b. EN

25. Miten kehität osaamistasi? ((Merkaa vaikka värillä maalaten tms.)

- a. Lukemalla alan kirjallisuutta  
b. Osallistumalla alan tapahtumiin  
c. Käymällä kursseja  
d. Kouluttautumalla oppilaitoksissa  
e. Työnkierto  
f. Muu:  
g. En kehitä osaamistani

26. Mitä ohjelmia osaat käyttää? (Merkaa vaikka värillä maalaten tms.)

- a. AutoCAD  
b. Office ohjelmat  
c. NAPA  
d. Foran  
e. Cadmatic  
f. Solidworks  
g. Muu:

Kyselylomakkeen tulokset

# Yrityksen osaaminen

## Kysymykset 1-9

<b>1. Tunnetko yrityksesi vision</b>			
Kyllä	2	x <sup>2</sup> visio kyllä:	Best reuse of waste heat
En	3	x <sup>1</sup> visio kyllä:	Yritys näkee että laivojen järjestelmissä ja tekniikassa on paljon kehitettävää energiatehokkuuden parantamiseksi. Yrityksen ensimmäinen tuotekehitysmä marine absorptiojäähdytin tulee olemaan osana kaikissa tulevaisuuden laivojen jäähdytysjärjestelmissä.
		x <sup>3</sup> visio ei:	—
		x <sup>4</sup> visio ei:	visio ristiriitainen tuotekehitys alihankintasunnittelu
		x <sup>5</sup> visio ei:	Olisi hyvä olla.
<b>2. Tunnetko yrityksen strategian?</b>			
Kyllä	3	x <sup>1</sup> strategia:	Strategia on tällä hetkellä pysyä toimintakuntoisena ja marineabsorptiojärjestelmän myynti ja tuotteen edelleenkehitystä
En	2	x <sup>4</sup> strategia:	strategiana viedä tuotekehitystä eteenpäin samalla kun suunnittelu elättää yrityksen
		x <sup>5</sup> strategia:	Ajopuu
		x <sup>2</sup> strategia en:	Tulsi tuoda kaikkien tietoon. Strategia muuttuu kokoajan eikä kukaan noudata mitään ohjenuoraa. Ei ole selkeitä tavoitteita eikä suunnitelmaa. Strategia on pysyä hengissä. Mutta johtako se mihinkään?!
		x <sup>3</sup> strategia en:	
<b>3. Mielestäsi kolme (3) yrityksen kannalta tärkeintä ydinosaamista</b>			
		x <sup>1</sup> ydinosaamiset:	Laivojen ja järjestelmien osaaminen ja suunnittelu Joustavuus ja asiakkaiden tarpeiden huomioiminen Energiataseet ja energiatehokkuus
		x <sup>2</sup> ydinosaamiset:	HVAC Energiataseet Perussuunnittelu
		x <sup>3</sup> ydinosaamiset:	Nopea reagointi asiakkaan tarpeisiin Joustava toimintamalli Sopeutuva henkilökunta
		x <sup>4</sup> ydinosaamiset:	Laivojen suunnittelutaito Energiatekniikan osaaminen Luova tekninen ajattelu
		x <sup>5</sup> ydinosaamiset:	Innovaatiokyky Ilmastointi osaaminen Työajan joustavuus

4.	Mielestäsi kolme (3) yrityksen kannalta tärkeintä strategista osaamista			
		$x^1$ strateginen osaaminen:	Pysyä toimintakuntoisena Myyntiosaaminen Sisäinen yhteistyö	
		$x^2$ strateginen osaaminen:	Myyntiosaaminen Projektijohtaminen Asiakaspalvelu	
		$x^3$ strateginen osaaminen:	Rungon terässuunnittelu Ilmanvaihdon suunnittelu Vakavuustarkastelu	
		$x^4$ strateginen osaaminen:	Myyntiosaaminen Projektinjohto taidot Tekninen osaaminen	
		$x^5$ strateginen osaaminen:	Ilmastoinnin prosessit	

5.	Mielestäsi yrityksen henkilöstön osaamisen taso yleisesti verrattuna mielestäsi alalla toimiviin yrityksiin								
				huono		erinomainen			
				1	2	3	4	5	
			$x^1$		1			1	2
			$x^2$		1				1
			$x^3$	1	1	1	1	1	5
			$x^4$			1			1
			$x^5$			1			1
				1	3	3	1	2	10 yhteensä
				10 %	30 %	30 %	10 %	20 %	

6.	Kannustetaanko yrityksessä oppimiseen?			
	Kyllä	5		
	Ei	0		

7.	Jos vastasit kyllä niin miten?				
		$x^1$ miten:	Kannustamme työntekijöitä oppimaan uutta ja kehittymään osaamisalueillaan. Tämä kuitenkin firman resurssien puitteissa.		
		$x^2$ miten:	Oppiminen hyväksytään, muttei kannusteta. Kaikki aina käy:D Työntekijä saa tehdä mitä itse haluaa.		
		$x^3$ miten:	Yritys joustaa työajoissa ja näinollen mahdollistaa opiskelun työn ohessa.		
		$x^4$ miten:	Kannustetaan oppilaitoksissa käymiseen sovittamalla työaikoja, annetaan haastavia tehtäviä ja neuvotaan niiden suorittamisessa.		
		$x^5$ miten:	mene ja opi		

8.	Kehitetäänkö yrityksen henkilöiden osaamista jotenkin?				
	Kyllä	2	$x^4$ Kyllä / Miten:	opastamalla annettavissa haastavissa tehtävissä, keskustelemalla eri teknisistä ratkaisuista	
	Ei	2	$x^4$ Kyllä / Miten:	Annamme työntekijöille vastuuta ja vapautta, myös oppimaan.	
	Ei vastauksia	1	$x^3$ Ei / Miten:	osaamista tulisi kehittää kouluttamalla työntekijöitä ohjelmistojen käytössä ja hankkia työntekijöille sertifiointeja osaamisesta.	
			$x^2$ Ei / Miten:	Tulisi kehittää osaamista. Käydä alan kursseilla. Ohjelmien käyttöä. Päivittää tietoa alasta ja alan käytännöstä.	
			$x^5$ Ei vastausta:	---	

9.	Tulisiko yrityksen osaamista kehittää jotenkin?				
	a. MITEN?				
	Kyllä	5	$x^1$ miten:	Sisäistä yhteistyötä pitäisi kehittää. Johtamisstrategioita ja myynnin osaamista.	
	Ei	0	$x^2$ miten:	Kyllä tulisi kehittää. Uusien ohjelmien käyttöä. Päivittää standardit, Hakea sertifiointeja, Lean?, Osallistua kursseille ja alan tapahtumiin. Päivittää työturvakortit ja lähteä ihan siitä.	
			$x^3$ miten:	Etenkin liiketoiminta ja hallinto tarvitsisivat selkeämmän näkökulman toiminnasta, lisäksi raportointi ja dokumentointi ovat ongelma-alueita	
			$x^4$ miten:	Tehtävänkierrolla	
			$x^5$ miten:	Yhdessä tekeminen	







## 17. Mitkä ovat vahvuutesi työssäsi? (3 kpl)

Asiakkaiden huomioon ottaminen		
matemaattiset ongelmat		
oma-aloitteisuus		
Kokonaisuuksien hahmottaminen		
asiakaskontaktit		
asioiden organisointi		
Nopea omaksumaan uusia asioita		
koulutus		
aktiivisuus		
Suunnittelukokemus		
tekninen osaaminen		
paineensietokyky		

## 18. 1. Mitkä ovat heikkoutesi työssäsi? (3 kpl)

Epätarkkuus		
Työn delegointi		
myynti		
Perussuunnittelu		
Visuaalinen ulkoasu		
Stressinsietokyky		
Turhautuminen		
motivaation puute		
epäjärjestelmällisyys		
Fyysinen heikkous		
toistuva sairastelu		
vanhuus		

## 19. Erityisosaamisesi? Väh. 1 kpl

Matematiikka		
Asiakkaiden kanssakäyminen		
Esiintyminen		
pyrokratian hoitaminen		
3D-mallinnus		
valmistustekniikan tuntemus		
materiaaliosaaminen		
Laivan hydrostaattikka		
rungon lujuus		

## 20. Nykyiset työtehtäväsi omin sanoin?

Suunnittelu					
Myynit					
asiakaskontaktit					
hallinto					
talous					
täminen					
En osaa kuvailla työtehtäviäni					
Järjestelmälläpito					
mallinnus					
suunnittelu ja tarkastus					
Erilaiset suunnittelu tehtävät					
tarkastaminen					
neuvominen					
suunnitteluasiakkaiden kanssa käytävät neuvottelut					

## 22. Muu osaaminen ja harrastuneisuus mitä voit hyödyntää työssäsi?

Markkinointiosaaminen					
Kielitaidot					
matkustus					
Tavoitteiden asettaminen ja niiden tavoittelu					
kilpaurheilusta -> pitkäjänteisyys					
Valmistaminen					
työsuunnittelu					
Talonrakennus					
veneerakennus					

## 23. Tunnetko osaavasi työtehtäväsi hyvin? (Merkaa vaikka värillä maalaten tms.)

a.	1	en	2	välillä	en	3	osaan aina työtehtäväni erinomaisesti
----	---	----	---	---------	----	---	---------------------------------------

1	2	3
	1	
	1	
	1	
	1	

## 24. Oletko kiinnostunut kehittämään osaamistasi? (Merkaa vaikka värillä maalaten tms.)

Kyllä:	3
En:	
Ei vastaus:	1

## 25. Miten kehität osaamistasi? (Merkaa vaikka värillä maalaten tms.)

a.	Lukemalla alan kirjallisuutta					
b.	Osallistumalla alan tapahtumiin					
c.	Käymällä kurseja					
d.	Kouluttautumalla oppilaitoksissa					
e.	Työnkierto					
f.	Muu:					
g.	En kehitä osaamistani					

a	b	c	d	e	f	g
1	1	1	1	1	1	1
1	1		1			
1	1	1	1			1
1						

F:	Verkostoitua alan ja muiden alojn expertteihin
F:	Harrastaminen

Maija-Liisa Sipposen haastattelu 26.4.2019

---

Nimi: Maija-Liisa Sipponen

Työpaikat/ -historia sekä saavutukset omassa työssä:

Maija on toiminut liiketoimintojen aluille panijana. Muun muassa Moto-rest (32 kpl), Quiq Shop (87 kpl) ja muita fast food konsepteja sekä hotelli-ravintoloita ja yksityisiä ravintolatoimintoja. Konseptiliikeideoita / liike-paikkoja hän on avannut yhteensä noin 140-150 kappaletta. Työn kuva kuvastaa hyvin "aikansa Jyrki Sukula". Hän on vienyt läpi konseptit rakennusvaiheesta yritystoiminnan aloitukseen ja siitä vähän eteenpäin. Maija on myös uudistanut huonosti menestyneitä liikeyrityksiä ja ottanut tilanteet haltuun. Maija on toiminut muutosjohtamisen, henkilöstöjohtamisen, strategisen johtamisen sekä päivittäisjohtamisen parissa. Hän on myös vastannut koulutuksesta ja kehittämisestä. Hän on työskennellyt ympäri Suomea vaihtaen toimipistettä usein.

Lyhyesti omin sanoin osaamisen johtaminen:

Osaamisen johtaminen on hyvän ja laadukkaan työsuorituksen mahdollistaminen. Henkilö joka on johtamisen kohteena, tulee hänelle luoda sellaiset olosuhteet, että hän voi omassa työssään onnistua. Siitä johtamisesta on kysymys. Jos ajatellaan yksittäistä liiketoimintaa, niin on ollut pysyvä ajatus, että oman työni avulla lyön edellytykset niin, että alaiset voivat onnistua. Yhdessä hän sitä työtä tehdään. Aina tarvitaan muita ihmisiä. Asiakkaan tulee olla tyytyväinen, koska asiakkaan pussista eletään. Hyvä henkilökunta ja se, että heillä on hyvät työolosuhteet mahdollistavat tyytyväisen asiakkaan.

Mitä osaaminen on mielestäsi?

Osaaminen on sitä, että tuntee sen alueen missä työskentelee ja on valmis oppimaan uutta. Tärkeää osaamista on hyvä kanssakäyminen ja vuorovaikutus keskenään. Yksinkertainen tosiasia on, että pitää tykätä ihmisistä ja asiakkaista, koska ihmisten kanssa ollaan tekemisissä. Ei synny osaamista, jos työtehtävät eivät ole tärkeitä tekijän mielestä.

Mikä on tärkeää osaamista?

Riippuu mistä alasta on kysymys. Jotta pystyy selviytymään omasta työtehtävistä, tulee osata omat osa-alueet. Tärkeän osaamisen esilletuomiseen voidaan käyttää perehdytysohjelmia ja vastaavia mitkä auttavat alkuun. Voidaan puhua ydinosaamisesta.

Mitä esimiehen tulee huomioida omassa organisaation osaamisen johtamisessa?

Minulla on ollut aina tärkeätä, että ollaan asiakaspinnassa tiimin kanssa. Asiakaspinnasta ei voida vieraantua tai erkaantua. Kun mietin yritystoimintojen avauksia, niin olen tehnyt töitä myös rivissä muun tiimin kanssa. Kaikkea ei voida toimistosta johtaa. Johtamisessa korostuu oma esimerkki,

tapa tehdä työtä, tapa asennoitua muihin ihmisiin, asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin. Johtaa voi tietty toimistosta, mutta siinä ei käy välttämättä hyvin. Konseptoidussa liiketoiminnassa on hyvin tarkkaan kuvattu asiat kuten perehdytysopas jossa kuvataan seuraavia asioita:

- Kuvaus johtamisesta
- Liikeidea
- Ongelmien ratkaisuita
- Palvelutilanteiden hoitamista
- Tilanteiden ennakoimista

Asiakaspalautteiden käsittely ja teettäminen on tärkeää. Sitä kautta voidaan kehittää toimintaa.

Miten osaamista tulisi kehittää ja millä keinoin?

Tietenkin koulutus ja kaikki tiedottaminen, palaveri toiminta, asiakaspalautteet. Työilmapiirin tutkimisen näen erittäin tärkeänä. Tällöin ollaan selvillä työilmapiirin tilanteesta. Kyselyiden teettäminen on vanha tapa ja eri yritykset hoitavat niitä erilailla. Työilmapiiritutkimuksen epäkohtien käsittely on erittäin tärkeää. Kehityssuunnitelmien tekeminen alaisten kanssa on aina kehitettävää. Tärkeää on, että epäkohtiin puututaan. Olen kuullut, että jossain yrityksissä niihin ei puututa. Silloin kyselyt menettävät merkityksensä.

Miten osaamista voidaan kartoittaa yrityksessä?

Osaamista voidaan kartoittaa tavoitekeskusteluilla henkilökunnan kanssa ja sitä kautta. Uudessa työssä pitäisi aina alussa olla tavoitekeskustelut ja kahdenkeskiset keskustelut. Puhutaan henkilökunnan haaveista ja toiveista. Henkilö voi silloin kertoa epäkohdista yms. Mitataan osaamista ja tavoitteita. Alainen täyttää esitietolomakkeen. Edellisellä kierroksella henkilökohtaiset tavoitteet ja toisella kierroksella miten asiat ovat sujuneet. Mitkä menneet hyvin ja mitkä asiat tarvitsee kehittämistä. Kahden keski-keskustelut ovat hyviä, koska esimies voi kysellä muun muassa yrityksen toiminnasta ynnä muusta sellaisesta.

Miten voidaan saada lisää osaamista yritykseen?

Asiakaspalautteet ja niiden purkaminen on tärkeää. Se enne kaikkea. Myös työilmapiiritutkimukset, sekä ilmapiirin kehittäminen. Konseptoidussa liiketoiminnassa työ itsessään pysyy samanlaisena, mutta toimipisteen sisällä voidaan vaihtaa vastuualueita, koska toiminta on pilkottu vastuualueisiin. Vastuualueiden kehittäminen on tärkeää.

Kenen vastuulla osaamisen kehittäminen on?

Esimiehen vastuulla. Kuitenkin niin, että työpaikalla on avoin ilmapiiri ja voidaan vastavuoroisesti tuoda esiin kehityskohteita. Kun saadaan jokin epäkohta korjattua, tulee taas jostain jotain uutta korjattavaa.

Kuka määrittelee yrityksen osaamistarpeet?

Riippuu siitä, mikä pohjakoulutus porukalla on. Pohjakoulutuksia on niin erilaisia kaikilla. Se määrittää jo lisäkoulutustarpeen mitä kenellekin tarvitaan. Kulminoituu työnjohtoon, että siihen kuka rekrytointeja tekee.

Tulisiko osaamista mitata jollain?

Mittaaminen liittyy uuden henkilön perehdytykseen, koska on eri osa-alueita. Henkilön osalta sitä, että hän ns. ruksaa ne kohdat mihin hänet on perehdytetty. Toisaalta konseptoitu liiketoiminta on sen tyyppistä liiketoimintaa, kun kaikki osa-alueet on käyty läpi, kaikki pysyy kutakuinkin samana. Mutta jos tulee muutoksia, niin toki pitää kouluttaa koko henkilökunta. Tai mitä vain uutta tulee, mitä tarvitaan työnteossa, tulee henkilökunta kouluttaa. Tärkeää on kouluttaa henkilökuntaa toimintaan ongelmatilanteissa. Kouluttaminen liittyy siihen mitä uutta on tulossa. Jos tulee vaikka alakonsepteja, tulee henkilökuntaa perehdyttää alakonsepteihin. Osa-alueet ovat omia osiaan ja niiden osaaminen hoidetaan lisäkoulutuksella.

Kuinka pitää osaamisesta kiinni ja siirtää osaamista?

Osaamista voidaan siirtää perehdytyksen avulla. Se on jatkuvaa, koska tulee lomasijaisuuksia ja uusia työntekijöitä. Tavoitearviointikeskustelut ja vastuu-alueiden kierrättäminen lisäävät osaamista. Usein ydinporukka pysyy aika hyvin paikallaan, jos on oikeat urasuunnitelmat talon sisällä. Työnkierrolla saadaan lisää osaamista ja näin voidaan sijaistaa talon sisällä lomasijaisuuksia. Vastuu yleensä motivoi ihmisiä. Jos ajattelen bensis maailmaa, niin sille on tyypillistä, että se on toisaalta pitkiä työsuhteita vastuutehtävissä, koska se on suhteessa mielenkiintoinen alue tapahtumien takia. Monien osa-alueiden hoitaminen on mielekästä, mutta toisaalta lähtökohtaisesti opiskelijoille voi olla lyhytaikainen työpaikka. He eivät yleensä meinaakaan jäädä alalle. Ehkä kauppiaksi joskus. Kaksittaista työsuhteiden kestossa. Viihtyvyyttä työpaikalla on erittäin tärkeää.

Strateginen johtaminen mitä se on sinun mielestä?

Sitä, että henkilöllä joka tekee työtä, on hänellä käsitys yrityksen strategiasta ja hänen roolistaan toteuttaa strategiaa. Hänen tulee ymmärtää se asia, ettei se ole sana hirviö mitä se meidän yrityksessä tarkoittaa. Jokaisessa yrityksessä tulee olla strategia, ja se tulee jalkauttaa kaikille. Näin henkilö voi työskennellä strategian suuntaisesti.

Miten strategia saadaan jokaiseen tasoon?

Strategia saadaan joka tasoon puhumalla ja säännöllisesti tuoden strategian esille. Kerrataan aina väliajoin. Jos päivitetään strategiaa, niin päivitetään se myös alaspäin. Muuten ei osata toimia strategian suuntaisesti. Luottamushenkilö voidaan ottaa mukaan strategian suunnitteluun.

Kutsu pidettävään työpajaan

## Tervetuloa osaamisen työpajaan

Pidämme intensiivisen työpajan osoitteessa --- . Työpajassa tarkastellaan yleisellä tasolla kyselylomakkeen tuloksia ja pohditaan yrityksen osaamisen- ja sen johtamisen nykyistä tilaa sekä suunnataan ajatukset tulevaisuuteen. Yhdessä erilaisin metodein mietimme, mitä osaamista tulisi yrityksessä kehittää sekä miten osaamista tulisi tulevaisuudessa johtaa.

Työpaja pidetään kokonaistoimituksien näkökulmasta.

Mitkä osaamisen toimet ovat tärkeitä uuden liiketoiminnan kannalta?

Aika: Torstai 1.8 klo. 10:00-15:30 (12-13) lounas tauko

Paikka: ---

