

Osaamiskartoitustuotteen luominen HR-palveluja tarjoavalle yritykselle

Satu Auvinen

Master opinnäytetyö

Liiketoiminnan uudistaminen ja johtaminen

2021



Tekijä(t) Satu Auvinen	
Suuntautuminen Liiketoiminnan uudistaminen ja johtaminen	
Opinnäytetyön nimi Osaamiskartoitustuotteen luominen HR-palveluja tarjoavalle yritykselle	Sivumäärä + liitesivumäärä 53 + 17
<p>Opinnäytetyön tavoite oli kehittää osaamiskartoitustuote toimeksiantona Rantalainen Oy:n Helsingin toimistolle, joka tarjoaa henkilöstöpalveluja yritysasiakkaille. Osaamiskartoitustuotetta oli yritetty kehittää Rantalaisella jo aiemmin, mutta kehitetty tuote ei ollut toimiva kehitetyssä muodossa. Opinnäytetyönä laadittu kehitystyön tuli olla paitsi selkeä ja helppokäyttöinen, myös muodoltaan sellainen, jonka voi pilkkoa ja muokata riippuen yritysasiakkaan yritysrakenteen ja organisaatorakenteen mukaan. Osaamiskartoitustuotteen tärkein ominaisuus on tuoda Rantalainen Oy:n yritysasiakkaille tietoa oman yrityksen osaamisen tasosta sekä kehittämistarpeet nykytilan ja tulevaisuuden tarpeita ajatellen.</p> <p>Osaamisen lisäämiseksi osaamista tulee johtaa, kartoittaa ja kehittää systemaattisesti ja ne tulee olla osa yrityksen strategiaa. Teorian kautta saadaan katsaus osaamisen johtamiseen, johtamisen rooleihin ja oppivan organisaation edellytyksistä sekä miten osaamista tulisi kartoittaa ja kehittää niin, että yritys pääsee tavoitteisiinsa.</p> <p>Opinnäytetyön empiirinen osio koostuu kehitystyönä luodun osaamiskartoitustuotteen esittelystä. Osaamiskartoitustuote kuvataan prosessina, jossa prosessi on sama kaikille yritysasiakkaille. Prosessi koostuu alkukartoituksesta, osaamiskartoituksesta ja datan analysoinnista ja kehittämissuunnitelmien laadinnasta. Nämä kaikki vaiheet tarvitaan, jotta saadaan paitsi tietoa nykytilan osaamisen tasosta, mutta myös mitä osaamista tulee lisätä, jotta yritys pääsee tavoitteisiinsa.</p> <p>Osaamiskartoitustuotteen työkalut ovat erinäiset lomakkeet, joista valitaan ne lomakkeet, jotka soveltuvat yritysasiakkaan käyttötavan ja tarpeen mukaan. Lomakkeet ovat: alkukartoituksen osaamiskartta, toimenkuva ja osaamiskartoitus. Osaamiskartan tehtävä on tuottaa tietoa yrityksen nykytilasta sekä lähitulevaisuuden että tulevaisuuden osaamisen tarpeista. Toimenkuvan perusteella saadaan tietoa mitä tietoja ja taitoja, mutta myös ominaisuuksia ja erityistaitoja tehtävään vaaditaan. Osaamiskartan perusteella laaditaan osaamiskartoitus, joka toimitetaan yrityksen henkilöstölle. Lomakkeet ja ohjeet ovat luotu Microsoft Office ohjelmistojen avulla, jotta lomakkeet ovat helposti muokattavissa, jokaisessa yrityksessä voidaan hyödyntää lomakkeita, ja ei tarvita erillistä koulutusta tai ohjelmistoja osaamiskartoituksen suorittamiseksi.</p> <p>Prosessia ja lomakkeita tarkastellaan opinnäytetyössä asiakasnäkökulmasta, eli siinä järjestyksessä, kun nämä esitellään asiakkaalle: aikataulutus, alkukartoitus, toimenkuva ja osaamiskartoitus. Näistä osa-alueista osaamiskartoitustuote sai nimensä AATOS.</p>	
Asiasanat Osaaminen, osaamisen johtaminen, osaamiskartoitus, osaamisen kehittäminen.	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Kehittämistyön tausta, tarpeet ja tavoitteet	2
1.2	Kehittämistyön määrittely, aiheen rajausta ja tulosten merkitys	2
1.3	Kehitystyön lopputuote ja käyttäjät	4
2	Osaamisen johtaminen	5
2.1	Osaamisen johtaminen yrityksissä	5
2.2	Osaamisen johtamisen roolit	8
2.3	Oppimista tukeva organisaatio	10
3	Osaamisen kartoittaminen, kehittäminen ja arviointi	14
3.1	Osaamisen kartoittaminen	14
3.1.1	Osaamisen kartoittamisen mallit	15
3.1.2	Osaamisen kartoittamisen työvaiheet ja työkalut	17
3.1.3	Osaamisen kartoittamisen koordinointi	21
3.2	Osaamisen kehittäminen	23
3.2.1	Osaamisen kehittämisen vastuu ja roolit	23
3.2.2	Osaamisen kehittämisen menetelmät	25
3.3	Osaamisen arviointi	26
4	Osaamiskartoitustuotteen luominen	30
4.1	Osaamiskartoituksen suunnittelu	30
4.2	Osaamiskartoituksen prosessikuvaus	31
4.3	Osaamiskartoituksen työkalut	35
4.3.1	Aikataulukko	35
4.3.2	Alkukartoitus	37
4.3.3	Toimenkuva	40
4.3.4	Osaamiskartoitus	41
4.3.5	Esittely ja ohjeet asiakkaalle	43
4.3.6	Esittely ja ohjeet Rantalaiselle	44
4.4	Markkinatesti	44
4.5	Jatkokehitys ja osaamiskartoitustuotteen hyväksyntä	49
5	Pohdinta	50
5.1	Kehitystyön arviointi	50
5.2	Opinnäytetyöprosessi ja oppiminen	50
	Lähteet	52
	Liitteet	54
	Liite 1. Alkukartoituksen ohje, salainen	54
	Liite 2. Esimerkki osaamiskartasta ja sen käyttötavasta, salainen	55

Liite 3a. Esimerkki "Nykytila" välilehdestä (versio 1) ja sen käyttötavasta, salainen.....	56
Liite 3b. Esimerkki "Nykytila" välilehdestä (versio 2) ja sen käyttötavasta, salainen.....	57
Liite 4. Toimenkuvan ohje, salainen	58
Liite 5. Toimenkuva, salainen	59
Liite 6. Esimerkki osaamiskartoituslomakkeesta ja sen käyttötavasta, salainen	60
Liite 7. "Arvot" välilehti, salainen.....	61
Liite 8. Esimerkki "Yht. osaaminen" välilehdestä ja sen käyttötavasta, salainen	62
Liite 9. Esimerkki " Kehittämistarpeen aikataulu" välilehdestä ja sen käyttötavasta, salainen	63
Liite 10. Ohje osaamiskartoituksen koordinaattorille, salainen.....	64
Liite 11. Osaamiskartoitusohje henkilöstölle, salainen.....	65
Liite 12. Toimenkuva jatkokehityksen jälkeen, salainen.....	66
Liite 13. Ohje osaamiskartoituksen koordinaattorille jatkokehityksen jälkeen, salainen	67

1 Johdanto

Opinnäytetyö laaditaan toimeksiantona Rantalainen Oy:n Helsingin toimistolle, joka tarjoaa henkilöstöpalveluja yritysasiakkaille. Osaamiskartoitustuotetta on yritetty kehittää Rantalaisella jo vuonna 2018–2019, mutta osaamiskartoitustuote ei ollut toimiva kehityksessä muodossa.

Osaamiskartoitustuotetta luodessa oli tärkeää perehtyä kirjallisuuteen, jotta saatiin kattava näkökulma siihen, mitä osaamiskartoitusmenetelmiä on kehitetty, mitä ne sisältävät ja mitä pitää erityisesti huomioida uuden luomisessa. Kirjallisuuden kautta sai myös kattavaa tietoa osaamiskartoituksen eri osa-alueiden funktioista, miten osaamiskartoitus luo lisäarvoa yritykselle ja yrityksen henkilöstölle ja miten osaamisen johtamista, kartoittamista, kehittämistä ja arviointia tulisi hallinnoida.

Monessa yrityksessä osaamiskartoituksen suorittava taho on henkilöstöhallinto. Tällöin voi kuitenkin käydä niin, että osaamisen kartoitus ja kehittäminen eriytyy osaamisen johtamisesta. Osaamiskartoitustuotetta luodessa olikin tärkeää tarkastella osaamisen johtamisen, kartoittamisen ja kehittämisen rooleja yrityksissä ja kyseenalaistaa entisiä roolijakoja. Näiden pohjalta on luotu osaamiskartoitustuote, joka sivuttaa henkilöstöosaston osaamisen kartoittamisen ja kehittämisen suorittajana, ja siirtää vastuun osaamisen johtamisesta, kartoittamisesta ja kehittämisestä yrityksen esimiehille ja johdolle. Henkilöstöhallinnon tehtävä on vain olla koordinoiva taho, joka tukee ja ohjaa osaamisen kartoitusta ja kehittämistä.

Kehitetty osaamiskartoitustuote on kuvattu prosessin kautta. Prosessi on sama kaikille yrityksille, vain prosessissa käytetyt työkalut vaihtelevat riippuen yrityksen tarpeesta ja organisaatorakenteesta. Osaamiskartoituksen työkalut ovat erinäiset lomakkeet, jotka on laadittu osaamiskartoitusprosessin tueksi. Lomakkeet ovat: toimenkuva, osaamiskartta ja osaamiskartoitus. Näiden lisäksi on laadittu osaamiskartoitusprosessin aikana tarvittavia ohjeita koordinoivalle taholle, esimiehille ja henkilöstölle. Kaikki materiaalit luotiin Microsoft Office työkalujen avulla: lomakkeet Microsoft Excel muodossa, ohjeet Word ja Power Point muodossa. Microsoft Officen ohjelmistot ovat tuttuja työkaluja kaikissa yrityksissä ja näin asiakkaiden ei tarvitse hankkia lisäohjelmistoja osaamiskartoituksen läpiviemiseksi, ja heitä ei myöskään tarvitse opettaa ohjelmistojen käytössä. Laatimalla lomakkeet Microsoft Office ohjelmistoilla, lomakkeet ja ohjeet ovat myöskin helposti muokattavissa asiakkaan tarpeiden tai organisaatorakenteen mukaan ja lisäksi lomakkeet ovat ulkonäöltään selkeitä ja helppoja täyttää.

Asiakkaat osallistuvat osaamiskartoituksessa aikataulutukseen, alkukartoitukseen, toimenkuvan laadintaan ja osaamiskartoitukseen. Näistä osa-alueista syntyi osaamiskartoituksen nimi AATOS.

1.1 Kehittämistyön tausta, tarpeet ja tavoitteet

Opinnäytetyön kehittämistyö keskittyi osaamiskartoitustuotteeseen, joka on räätälöitävissä yritysasiakkaan tarpeen mukaan ja joka tuo esimiehille ja johtajille tietoa organisaation osaamistasosta ja kehittämistarpeista. Osaamiskartoitustuote sisältää paitsi ohjeet, miten osaamiskartoitus laaditaan, myös lomakkeita, jotka laadittiin niin, että ovat mahdollisimman helposti muokattavissa ja niistä saa helposti näkyviin kehittämistarpeet. Osaamisen kehittämisestä saadaan aikataulu, jotka ovat värikoodattu, jotta saadaan visualisoinnin avulla näkyviin sekä työntekijälle että esimiehille, mitkä ovat kriittisiä osaamisen kehittämiskohteita.

Osaamiskartoitustuotteen pääkäyttäjän tulisi olla yritysasiakkaan esimiehet ja johto, jotta heillä olisi tieto henkilöstön vahvuuksista ja kehittämistarpeista. Näitä tietoja voidaan hyödyntää yrityksen muuttuessa tai kasvaessa. Rantalaisen rooli tulisi olla vain koordinoiva taho, joka toimittaa osaamiskartoitukseen tarvittavat ohjeet ja työkalut, sekä seuraa toteutusta ja auttaa tarvittaessa. Näin voidaan varmistaa, että asiakasyrityksessä tietämys omasta organisaatiosta kasvaa ja osaamiskartoituksen laatiminen tuo lisäarvoa asiakkaalle. Lisäksi yritykselle syntyvät kustannukset voidaan pitää kohtuullisina, kun osaamiskartoitus tehdään yrityksen sisällä eikä ulkoisen toimeksiantajan toimesta.

Opinnäytetyön tavoitteena oli saada vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

- onko kehitetty osaamiskartoitustuote helppokäyttöinen ja selkeä?
- mitä lisäarvoa osaamiskartoitustuote tuo yritysasiakkaille?
- onko kehitetty osaamiskartoitustuote pilkottavissa yritysasiakkaan tarpeiden mukaan?

1.2 Kehittämistyön määrittely, aiheen rajaus ja tulosten merkitys

Kehittämistyön luotettavuuden saavuttamiseksi oli tärkeää laatia hyvä projektisuunnitelma, jotta jo ennen toteutusta huomattiin mahdolliset ongelmat mitkä voi tulla matkalla vastaan. Näin kehittämistyö eteni loogisesti ja kehittämistyön hyödyllisyys ja luotettavuus kasvoi.

Opinnäytetyö alkoi aiheen valinnalla, aihe valittiin muutamasta vaihtoehdosta. Osaamiskartoituksen ollessa opinnäytetyön laatijan ammattiosaamisaluetta, koettiin kehitystyö

opinnäytetyön muodossa hyödyttävän molempia osapuolia. Rantalaisen kanssa laadittiin toimeksiantosopimus ja salassapitosopimus.

Kehittämistyö perustui pääasiassa olemassa olevan aineiston analyysiin ja keskusteluihin Rantalaisen HR-päällikön kanssa. Kehittämistyöhön annettiin vapaat kädet, eli olemassa olevaa aineistoa ei tarvinnut hyödyntää, mutta sitä voitiin käyttää, mikäli koettiin tarpeelliseksi. Osaamiskartoitustuote laadittiin asiakasnäkökulmasta, ja teorian avulla voitiin hahmottaa mitkä asiat on huomioitava kehitystyössä, jotta osaamiskartoitustuote toisi lisäarvoa tuleville asiakkaille.

Suurin haaste aihepiirin suhteen oli mistä löytää ne tiedot mitä tarvitaan osaamiskartoitus-tuotteen kehitystä varten. Osaamiskartoitustuotteita on markkinoilla ohjelmistojen muodossa, mutta Rantalainen ei nimenomaan halunnut ohjelmistoa vaan itse tuotetun, räätä-löitävissä olevan tuotteen, eli tuotteen, joka on pilkottavissa eri asiakasyritysten tarpeiden mukaan. Tätä varten oli tukeuduttava alan ammattitaitoon, tärkeää oli kuitenkin sitoa aihepiiri vahvasti teoriaan. Osaamiskartoitustuotteen koostuessa monesta eri osa-alueesta, oli tärkeää rajata opinnäytetyö, jotta katetaan vain tämän kehitystyön kannalta olennaiset asiat.

Opinnäytetyön tavoitteena ollessa kehittää uusi ratkaisu ongelmaan, joka sidotaan vahvasti käytännön ongelmaan, lähestymistapana käytettiin konstruktivistista tutkimusta. Osaamiskartoitustuote ei ole innovaatio, vaan uusi rakenne, joka tuotettiin kehitystyönä. ”Voitaanko tämä tehdä tehokkaammin” on kysymys, johon konstruktivinen tutkimus kuten tämä kehitystyö vastasi. Konstruktivisessa tutkimuksessa dokumentointi oli tärkeää, ja näin opinnäytetyössä dokumentoitiin tarkasti kaikki kehittämistyön vaiheet, sekä perusteltiin käytetyt metodit ja työn tavoitteet.

Aineistonkeruu pohjautui paitsi jo olemassa olevaan materiaaliin, myös Rantalaisen HR-päällikön haastatteluihin.

Olemassa olevat materiaalit olivat:

- Power Point - pohjat
- Henkilöstökyselypohja, joka on tehty Rantalaisen asiakkaalle
- workshop-ohjeistus
- osaamiskartta
- ohjeistus koulutusvähennyksen saamiselle
- henkilöstö- ja koulutussuunnitelma

Työn loppuvaiheessa osaamiskartoitustuotetta testattiin, jotta voitiin esittää ratkaisun arvo yritysasiakkaille. Jotta konstruktivinen lähestymismenetelmä oli toimiva, oli tärkeää pitää

säännöllisesti yhteyttä Rantalaisen HR-päällikön kanssa ja keskustella avoimesti tuotekehityksen eri vaiheista ja toimivuudesta. Kehitystyön loppuvaiheessa oli tehtävä myös ns. markkinatesti. Markkinatestiä varten Rantalaiselle toimitettiin osaamiskartoitustuote ja kattavat käyttöohjeet. Rantalaisen tehtävä olikin testata, onko osaamiskartoitustuote pilkottavissa ja sovellettavissa eri asiakkaille.

1.3 Kehitystyön lopputuote ja käyttäjät

Rantalaisella on asiakkaita monelta eri alalta ja asiakkaan ja Rantalaisen välinen työnjako voi olla erilainen tapauskohtaisesti. Tämän vuoksi opinnäytetyön kehitystyön tavoite oli kehittää osaamiskartoitustuote, joka on pilkottavissa ja muokattavissa asiakkaiden tarpeiden mukaan, eli sen tulee taipua erilaisille toimialoille, organisaatiomalleille ja toteuttamistyy- leille. Tämä saatiin laatimalla eri lomakkeita, jotka ovat muokattavissa, eli Rantalainen voi muokata lomakkeita asiakkaan tarpeiden mukaan. Oli kuitenkin tärkeää laatia Rantalaiselle kysymyksiä asiakaskartoittamisen tueksi, jotta Rantalainen saa ensikäden tietoa millä formaatilla lähtee tarjoamaan osaamiskartoitusta eri yrityksille.

Näin ollen kehitystyönä laadittu osaamiskartoitustuote AATOS sisälsi:

1. Alkukartoituspohja (Excel)
2. Toimenkuva (Excel)
3. Osaamiskartoitus (Excel)
4. Osaamiskartoitustuotteen käyttöohje Rantalaiselle (Power Point)
5. Osaamiskartoitustuotteen esittely asiakkaille (Power Point)
6. Osaamiskartoitukseen liittyvät ohjeet (Word)
7. Kysymykset asiakkaalle (Word)

Lisäksi markkinatestausta varten laadittiin Power Point -esitys, joka sisälsi kahden testauksen prosessikuvaukset sekä lyhyt Google Forms kysely, jotta saatiin palautetta lomakkeista ja voitiin jatkokehittää osaamiskartoitustuotteen eri osioita saatujen palautteiden perusteella.

2 Osaamisen johtaminen

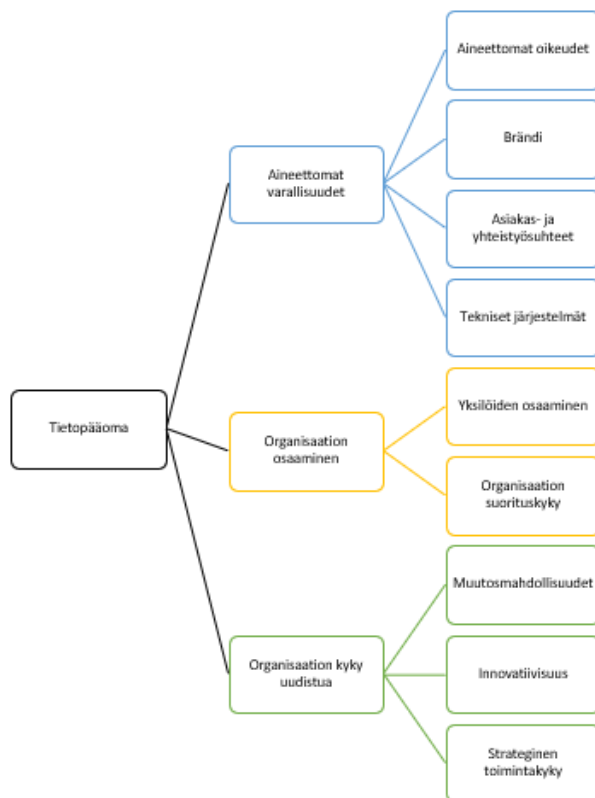
Yrityksen johtaja ei voi johtaa pelkästään asioita, vaan ihmiset ja heidän osaamisensa ovat olennainen osa yritystä. Johtaminen tarkoittaa lyhykäisyydessään kykyä saada aikaan tuloksia organisaation kanssa. Yrityksen tuloksellisuus mittaa kuinka johtaminen on onnistunut ja johtaessa organisaatiota on kyse yhteistyöstä ihmisten kanssa osaamisen avulla. (Kamensky 2015, 91.)

2.1 Osaamisen johtaminen yrityksissä

Työsopimuslain (30.12.2014/1331) 2 luvun 1 § mukaan työnantajan on pidettävä huoli siitä, että työntekijä pystyy suoriutumaan työstään huolimatta siitä, että yrityksen toimintaa, työtä tai työmenetelmiä muutetaan tai kehitetään. Laki yhteistoiminnasta yrityksistä (29.12.2016/1471) 4 luvun 16 § edellyttää, että yritysten, joissa on säännöllisesti vähintään 20 työntekijää, yhteistoimintaneuvotteluissa käsitellään perehdyttämistä ja koulutustavoitteita ja näitä laatiessa tulee huomioida myös ennakoitavat muutokset yrityksessä sekä ikääntyvien työntekijöiden erityistarpeet. Työntekijöiden tulee siis saada perehdytystä ja koulutusta työolosuhteiden muuttuessa. Yrityksissä, joissa säännöllisesti työskenteleviä työntekijöitä on vähintään 30, tulee henkilöstö- ja koulutussuunnitelman sisältää lisäksi periaatteet, joiden mukaisesti työntekijöille hankitaan työsopimuslain 7 luvun 13 § tai erityösopimuslain (756/2011) 8 luvun 11 § mukaista työllistymistä edistävää toimintaa, kuten valmennusta tai koulutusta. Tosin muutostilanne ei ole ainoa mihin laki velvoittaa, työsopimuslain 2 luvun 1 § mukaan työnantajan on myös pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä, jotta voi edetä tyouralla. Tätä varten on otettava selvää työntekijän potentiaalista kehittyä. Kaikissa yrityksissä ei tosin ole etenemismahdollisuuksia, varsinkin pienissä yrityksissä, mutta silloin voidaan etsiä kehittymisen mahdollisuuksia työntekijän oman työkuvan puitteissa. (Kupias ym. 2014, 34–38.)

Osaamisen johtamisella varmistetaan, että organisaation osaamisella pystytään kohtaamaan, hallitsemaan ja selviämään mahdollisista tulevista haasteista. Osaamisen johtamisella pyritään tunnistamaan, kehittämään ja pitämään potentiaaliset työntekijät ja ennustetaan strategisesti tärkeät osaamistarpeet. Osaamisen johtamisen tulisi näin ollen olla osa jokaisen johtajan työnkuvaa, koska osaamisen hallinnoinnin ollessa vain henkilöstöosaston vastuulla, on siinä vaara, että osaamisen johtaminen eriytyy liikaa organisaation johtamisesta ja yritysten strategiat eivät toteudu. Osaamisen johtamista pitäisikin kehittää ja johtaa yhteistyössä, jotta voidaan varmistaa, että vision suuntainen tietopääoman kehittäminen jatkuu. (Kauhanen 2012, 37, Tuomi ym. 2012, 23.)

Yrityksen tietopääomasta puhuttaessa monesti ajatellaan vain yksilöiden osaamista, mutta tietopääoma on Kauhasen (2015, 14–15) mukaan paljon muutakin (kuvio 1). Osaamisen johtamisen kannalta tietopääomaa ovat organisaation osaaminen, jossa korostuu sekä yksilön osaaminen, että koko organisaation suorituskyky, mutta myös organisaation uudistuskky, jossa tarkastellaan organisaation muutosvoimaa, strategista kyvykkyyttä sekä innovatiivisuutta. Muutokset maailmassa ovat nopeita, ja organisaatioiden pitää pystyä sopeutumaan muutoksiin ja uusiutumaan, jotta voivat pitää kilpailukykyänsä. Tuomi ym. (2014, 31) huomauttaakin, että vision suuntainen osaaminen ja osaamisen kehittäminen tulisi olla arjen työtä, jolloin voidaan joutua hankkimaan tai ostamaan uusia tietoja ja taitoja organisaatioon. Tuomi ym. perusajatuksen mukaan organisaation osaaminen kehittyy vasta kun osaamista jaetaan ja se muuttuu yhteiseksi osaamiseksi. Tämä vaatii osaamisen ja toiminnan johtamista ja seuraamista. Vaikkakin muutokset vaikuttavat suoraan osaamisen vanhenemiseen, Kauhanen (2015, 143) huomauttaa, että kaikki osaaminen ei kuitenkaan poistu, vaan osa osaamisesta jää ns. perusosaamiseksi ja kokemuksiksi. Uusiutuminen kuitenkin vaatii, että osaamisen kehittäminen otetaan mukaan yrityksen strategiaan.



Kuvio 1. Tietopääoma (mukaillen Kauhanen 2012)

Uusiutumisen paine voi tulla ulkopuolisista äkillisistä muutoksista, kuten vuonna 2020 puhjennut pandemia osoittaa. Suarez ja Montes (2020, 52) mukaan yritykset voivatkin jo ennakkoon varautua äkillisiin muutoksiin, mm. kyseenalaistamalla rutiinitehtäviä, investoimalla osaamisen kehittämiseen, tunnistamalla prioriteetteja, tarkastamalla organisaation rakenteita ja riippuvuussuhteita sekä osallistuttamalla henkilöstöä ongelmanratkaisuun ja päätöksentekoon. Hamel & Zanini (2020, 88, 90–91) toteavatkin, että vaikka työntekijät 2000-luvulla ovat paremmin koulutettuja kuin sata vuotta sitten, kuulu johtajien ja työntekijöiden välillä ei ole juurikaan pienentynyt, ja henkilöstöä ei edelleenkään oteta mukaan ongelmanratkaisuun ja päätöksentekoon. Tämän vuoksi monessa yrityksessä jää paljon älykkyyttä ja kekseliäisyyttä hyödyntämättä. Artikkelissa tuodaan esiin Michelin, jonka vastuun lisäämisprojektin myötä vastuuta siirrettiin koko organisaatiolle. Tämänkaltainen projekti ei kuitenkaan ole helppo tai nopeasti toteutettavissa, koska siinä tulee huomioida erinäisiä asioita. Prosessi alkaa alhaalta ylöspäin, jolloin työntekijöille annetaan itsemääräämisoikeutta, painottaen sanaa annetaan, ei pakoteta. Pakottamalla ei saada henkilöstöä mukaan, vaan heille pitää antaa mahdollisuus kehittää toimintatapoja ja kehittää itseään osaamisen lisäämisellä sekä vapautta näiden tekemiseen. Tähän tarvitaan toki myös sitoutuneita esimiehiä, jotka siirtämällä vastuuta kokevat itsekkin hyötyvän uudesta toimintatavasta. Juuti & Vuorela (2015, 84) korostaakin esimiesten tärkeyttä organisaation muutosvaiheessa. Työntekijät saattavat pelätä muutoksia, joka synnyttää muutosvastustusta ja esimiesten tulisikin ottaa valmentajan rooli ja huolehtia henkilöstönsä kyvystä ja halusta oppia uusia asioita. Esimiehen tulisi pyrkiä luomaan turvallinen ympäristö, jossa voidaan avoimesti keskustella sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden palautteista, työn haasteista, satuneista virheistä sekä hyvistä ja huonoista kokemuksista. Tiedon jakaminen on tärkeää, jotta organisaatio voi oppia omista kokemuksistaan ja sopeutua ja muuntautua.

Yritys ei ole ainoa osapuoli, joka hyötyy osaamisen kehittämisestä, vaan se hyödyttää myös yksittäistä työntekijää ja koko työyhteisöä. Työura pitää sisällään paitsi itse työn, myös itsensä kehittämisen, kasvupolut ja etenemismahdollisuudet sekä mahdollisuus lisätuloihin. Osaamisen oikealla johtamisella ja kehittämisellä voidaankin tarjota henkilöstölle urapolkuja, jolloin työntekijä etenee organisaation sisällä esimerkiksi siirtymällä hierarkiassa ylöspäin tai tehtäviin, jossa palkka on parempi. Urapolku ei ole toki ainoa kehittymistapa, henkilöstölle voidaan osaamisen lisäämisellä myös tarjota kasvupolkuja, jolloin siirtyään toisiin tehtäviin ylöspäin, sivusuunnassa tai alaspäin, riippuen henkilön tai organisaation toiveesta. Kasvupolku voi myös sisältää ns. seuraajasuunnittelun osa-alueita, jolloin kyvykkäät henkilöt tunnistetaan ja heidät pyritään pitämään organisaatiossa tarjoamalla heille valmennusta ja uusia haasteita. Seuraajasuunnittelulla voidaan myös vähentää organisaation henkilöstöriskejä, kun tunnistetaan haavoittuvuudet eli riskit avainhenki-

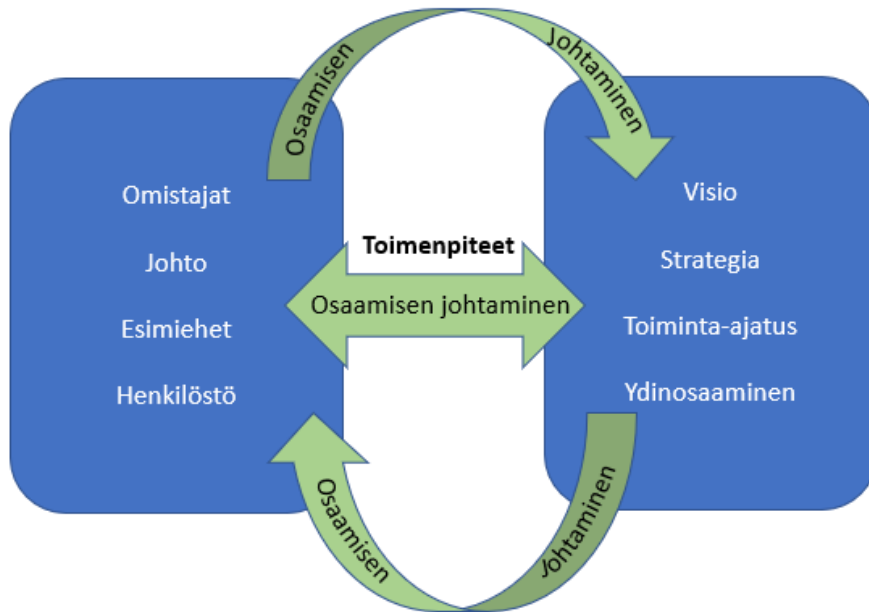
löiden poislähdön osalta. Yrityksissä, joissa ei ole mahdollista urapolkuihin, voidaan osaamisen kehittämällä kuitenkin lisätä toimenpiteitä, jossa henkilölle mahdollistetaan työn vaativuuden ja itsenäisyyden lisäämistä. Näitä toimenpiteitä kutsutaan työn rikastamiseksi ja monesti työtä rikastetaan siirtämällä valtaa ja vastuuta työntekijöille esimiehiltä ja asiantuntijoilta, ja työntekijälle voidaan antaa vapaus suunnitella oma työnsä ja aikataulunsa. (Bihani ym. 2014, 7, Kauhanen 2012, 13, 64, 66, 135.) Collings ja Mellahi (2009, teoksessa Bihani ym. 2014, 5) teoreettisen viitekehyksen mukaan motivoituneita ja sitoutuneita työntekijöitä saadaan sijoittamalla oikeat henkilöt oikeisiin työrooleihin sekä tukemalla heitä. Mikäli yritykset eivät tunnista työntekijöidensä potentiaalia ja pyri sijoittamaan heitä potentiaalinsa mukaisiin tehtäviin, on siinä riski, että nämä hyvät työntekijät lähtevät yrityksestä.

2.2 Osaamisen johtamisen roolit

Osaamisen johtaminen ja kehittäminen on koko yrityksen vastuulla ja siihen osallistuvat Kauhasen mukaan (2012, 155–156) koko yrityksen henkilöstö omalla panoksellaan. Työnjako voi tosin olla erilainen riippuen yrityksen koosta ja toimialasta. Johtajien tehtävä on innostaa, visioida, kyseenalaistaa vanhat toimintatavat ja luoda näkemys tulevaisuuden osaamistarpeista. Esimiesten tulisi laatia osaamistavoitteet sekä yksilö- että tiimitasolla, luoda kehittymismahdollisuuksia ja kyseenalaistaa olemassa olevia toimintatapoja. Hätösen (2011, 8) mielestä esimiesten rooli osaamisen johtamisessa ja kehittämisessä on laajempi: esimiesten pitäisi osaamistavoitteiden laatimisen lisäksi myös huolehtia, että kehittäminen liittyy strategiaan, arvioida henkilöstön osaamista, laatia kehittämissuunnitelmat yhdessä henkilöstön kanssa ja huolehtia, että kehittämiskäytännöt toteutetaan. Nämä toimet ovat Hätösen mukaan olennainen osa esimiestyötä, koska onnistunut osaamisen kehittäminen ja johtaminen on sidoksissa työyhteisön muutos- ja uusiutumiskykyyn. Aktiivisesti johtava ja kehittävä esimies kuvataankin Kupias. ym. (2014, 78–79) sellaiseksi, joka rakentaa kehittämisen nykyosaamiselle, mutta tähtää tulevaisuuden tavoitteisiin, joka tunnistaa miten voi omalla toiminnalla edistää oppimista, huomioida yksilöt ja tiimin tarpeet ja tilanteet ja hyödyntää sopivia menetelmiä ja työkaluja.

Kauhasen (2012, 155–156) mallissa osaamisen johtamisen ja kehittämisen roolit eivät kuitenkaan keskity pelkästään johtajiin ja esimiehiin, vaan siinä otetaan huomioon koko työyhteisö. Mallin mukaan työtovereiden tehtävä on jakaa tietoa ja kokemusta, oppia toisilta ja toimia yhdessä yhteisen päämäärän saavuttamiseksi, yksittäisen työntekijän tehtävä on oppia, johtaa itseään ja omaa kehittymistä sekä kyseenalaistaa ja muuttaa vanhoja toimintatapoja ja HR:n eli henkilöstöhallinnon tehtävänä on laatia osaamiskartoitus yhdessä esi-

miesten kanssa ja luoda kehittämismenetelmiä ja kehitysmahdollisuuksia. Yritysten ollessa erilaisia rakenteeltaan, yritysten tulisi kartoittaa roolijako. Näissä yrityksissä on tärkeää määrittellä, kuka on vastuussa mistäkin, jotta rooliristiriitoja ei pääse syntymään ja ettei jokin alue jää kattamatta. Kokonaismallin kannalla on myös Tuomi ym. (2012, 22–24), joka painottaa, että strategian ollessa yhteinen toimintamalli, osaamisen johtaminen koskettaa koko organisaatiota. Tässä kokonaismallissa yhdistyy osaamisen johtaminen, strategia ja työn tekeminen (kuvio 2).

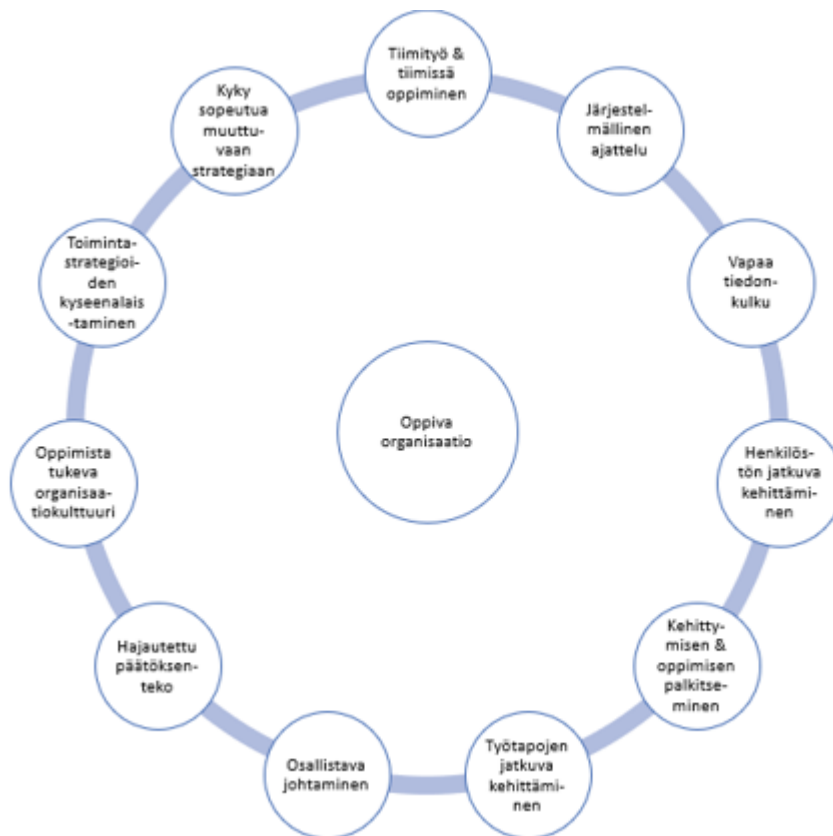


Kuvio 2. Osaamisen johtamisen kokonaismalli (mukaillen Tuomi ym. 2012)

Yksilöiden oppiminen ja organisaation oppiminen ovat (Kauhasen 2012, 158) mukaan kaksi eri asiaa. Vaikka työntekijät oppisivat uusia tietoja ja taitoja, organisaatio ei kuitenkaan muutu ja uusiudu, mikäli työntekijät eivät toimi yhdessä ja yhdistä osaamistaan. Jotta organisaatio pääsee tavoitteisiin, tulee organisaation pystyä liittämään yksilöiden oppiminen yhteen. Organisaation oppiminen koostuu oppimisesta ja kokemuksesta, opitun arvioinnista, opitun muuttamisesta malliksi ja mallin soveltamisesta uusiin tilanteisiin. Mikäli mallia ei hyödynnetä systemaattisesti, jossain vaiheessa jatkuva kehitys loppuu, ja jäljelle jää rutiinit ja totutut tavat. Kamensky (2015, 185) toteaaakin, että vaikkakin kehittämisvastuu on koko organisaatiolla, tulee kuitenkin jokaisen yksilön ottaa vastuu omasta kehitymisestä. Organisaation haavoittuvuus johtuu alisuoriutuvista työntekijöistä, joten on tärkeää, että osaaminen levittäytyy koko organisaatioon.

2.3 Oppimista tukeva organisaatio

Oppivan organisaation tarpeen toivat esiin 1970-luvun lopulla organisaatiotutkijat Chris Argyris ja Donald Schön. Oppivan organisaation käsite on kuitenkin muuttunut vuosien varrella, sitä tarkastellaan eri tieteenalojen kautta ja kuvataan eri määritelmillä. Oppivan organisaation keskeiset asiat ovat kuitenkin oppimisen yhteys muutokseen ja innovaatioon, osallistamista päätöksentekoon, toiminnan ja työskentelytapojen muokkaamisesta ja johtamistapaa, jossa sitoudutaan ja edistetään oppimista tukevaa organisaatiokulttuuria (kuviot 3). Oppimista tukevan organisaatiokulttuurin rakentaminen vaatii paitsi aikaa, myös sitoutumista ja toimenpiteitä. Johdon tuki ja sitoutuminen on ensisijaisen tärkeää, mutta myös luottamus ja organisaation ilmapiiri vaikuttaa onnistumiseen. Esimiesten tulisi pystyä käsittelemään omia ja muiden tunteita, koska kokemukset perustuvat tunteisiin ja osaaminen perustuu kokemuksiin. (Kauhanen 2012, 157–158, Juuti ym. 2015, 116–118.) Juuti & Vuorela (2015, 73) muistuttaakin, että luovaa työyhteisöä ei johdeta kurilla ja järjestyksellä, vaan rakkaudella. Luovuuden ilmapiirin luomiseksi on luovuttava arvostelusta ja luovava yrityskulttuuri, joka kannustaa ja luo edellytyksiä luovuudelle, mutta myös juhlistaa saavutuksia. Lindströmin (1994, teoksessa Kauhanen 2012, 29) mukaan yritysten toiminta ja tavoitteet tulee sopeutua ympäristön muutoksiin ja siihen vaaditaan jatkuvaa oppimista paitsi yksilöiltä myös, että organisaatio kehittyy oppivaksi organisaatioksi. Hyvinvointi ja terveys, osaaminen ja ammattitaito ja tehokkuus ja laatu ovat johtamisen strategiaan perustuvia toimenpiteitä, joilla saadaan aikaan haluttuja tuloksia.



Kuvio 3. Oppivan organisaation osa-alueet (mukaillen Kauhanen 2012)

Organisaatiot koostuvat työntekijöistä, joilla on eri tasoiset kompetenssit. Kauhanen (2012, 145–146) määrittelee yksilön kompetenssien koostuvan tiedoista, taidoista, kokemuksista, ihmissuhdeverkoista ja arvoista ja asenteista. Lisäksi jokaisella on ns. henkilökohtaiset taidot, jotka koostuvat omasta motivaatiosta, energiasta ja henkilökohtaisista ominaisuuksista. Asiantuntemus koostuu tiedoista, taidoista ja kokemuksista, mutta pelkästään asiantuntemus ei riitä enää toimimaan osana organisaatiota. Organisaatioissa on monesti eri tiimejä ja projekteja, jotka voivat vaihtua tehtävien perustella ja näin työntekijöiltä vaaditaan myös mahdollisuutta oppia nopeasti uutta ja kykyä luoda ihmissuhteita. Työntekijöiden tulee myös sopeutua organisaation arvoihin ja tässä asenne on tärkeä elementti. Asenne myös määrää miten henkilö suhtautuu yrityksessä tapahtuviin muutoksiin ja kuinka sitoutunut on panostamaan oman osaamisen kehittämiseen ja ylläpitämiseen. Oikealla asenteella varustettu työntekijä onkin monesti halutumpi työntekijä kuin asiantuntija, jolla on väärä asenne, koska asenteen muuttaminen on hankalampaa kuin ammatillinen kehittäminen. Kamensky (2015, 159, 162, 164, 169) kuvaa osaamisen myös laajalajaisena kokonaisuutena, jossa osaamista tarkastellaan liiketoiminnan, organisaation ja kehittämisen näkökulmasta (kuvio 4). Tässä mallissa tietojen ja taitojen rinnalle on nos-

tettu myös näkemys, halu ja rohkeus. Näkemys on kyky nähdä asiakokonaisuuksia ja vuorovaikutussuhteita, halulla tarkoitetaan yksilön motivaatiota ja rohkeutta tarvitaan, jotta uskalletaan tehdä päätöksiä ja tarvittavia toimenpiteitä.



Kuvio 4. Osaamisen tärkeimmät näkökulmat (mukaillen Kamensky 2015)

Oppivassa organisaatiossa osaamisen kehittäminen on jatkuvaa ja oppivan organisaation toimivuuden edellytys on, että organisaatiossa on työntekijöitä, jotka ovat valmiita kehittämään itseään ja sitoutuvat yrityksen strategiaan. Oppivan organisaation jatkuva kehittäminen voidaan nähdä kalliina investointina, kun lasketaan työntekijöiden palkat ja koulutuksen kulut. Koulutuksesta syntyneet kulut ovat kuitenkin yritykselle vähennyskelpoisia verotuksessa. Yritykset, joilla koulutus perustuu yrityksessä laadittuun koulutussuunnitelmaan, voivat lisäksi hakea koulutusvähennystä, joka ei vaikuta koulutuskulujen verovähennykseen. Koulutusvähennyksen tavoite on siis saada yritykset panostamaan henkilöstön kehittämiseen. Koulutusvähennystä säädetään elinkeinotulon verottamisesta annetun lain (24.6.1968/360) 56 §:ssä ja maatalouden tuloverolain (15.12.1967/543) 10 f §:ssä ja sitä saa hakea työnantajat, jotka määrittellään ennakkoperintälain (20.12.1996/1118) 14 § mukaan työnantajaksi, riippumatta siitä kuuluuko yritys yhteistoimintalain piiriin. Yhteistoimintalain piiriin kuulumattomien yritysten tulee kuitenkin myös laatia koulutussuunnitelma, jonka tulee perustua lakiin taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä

(1136/2013). Koulutusvähennystä voi hakea vähintään 6 tunnin koulutuksesta per työntekijä, joka vastaa yhtä koulutuspäivää, ja koulutusvähennystä saa enintään kolmelta koulutuspäivältä per työntekijä per tilivuosi. Työntekijällä tarkoitetaan työnantajaan työsopimuslain 1 luvun 1 §:n mukaisesti olevaa työsopimussuhteessa olevaa työntekijää, täten vuokratyöntekijöistä, elinkeinoharjoittajasta, osakeyhtiön ainoasta osakkaasta ja toimitusjohtajasta ei voida kuitenkaan hakea koulutusvähennystä. (Kauhanen 2012, 157–158, Page-Tickell 2014, 63–64.)

3 Osaamisen kartoittaminen, kehittäminen ja arviointi

Työt kuvataan useasti toimenkuvien avulla, joka antaa vain suppean näkökulman työssä vaadittuihin tietoihin ja taitoihin. Osaamisprofiilien avulla voidaan saada laajempi kuva henkilöstön osaamisesta ja kyvyistä. Osaamisen kehittyessä portaittain on tärkeä kartoittaa missä tasolla henkilöstö on, jotta voidaan seurata kehittymistä portaikon avulla. Portaitta ei harpota eteenpäin, vaan niitä pitkin kehitytään askel kerrallaan Dreyfus & Dreyfus (1986, teoksessa Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 59) kuvaaman portaikon askelien mukaan: 1. noviisi, 2. kehittynyt aloittelija, 3. pätevä ongelmanratkaisija, 4. taitava suorittaja ja 5. asiantuntija. (Kauhanen 2012, 144, Kupias ym. 2014, 50, 58–59.)

3.1 Osaamisen kartoittaminen

Osaamisen kartoittamisen funktio on kartoittaa yrityksessä oleva osaaminen, jotta osamista voidaan hyödyntää tarkoituksenmukaisesti, mutta myös löytää ne kehittämistarpeet, eli puutteet, mitä henkilöstön osaamisessa on. Osaamiskartoitus perustuu tietojen keräämiseen ja analysointiin sekä yhteistyöhön, jotta tunnistetaan ja ymmärretään osaamisen puutteet ja voidaan laatia suunnitelmia näiden kehittämiseksi. Osaamiskartoituksessa tulisi pyrkiä saada esille myös piilo-osaaminen, eli tiedot, taidot ja kokemukset, joita työntekijöillä on, mutta joita ei hyödynnetä yrityksessä. Yritys voi joutua piilo-osaamisen loukkoon, mikäli yritys ei koe tärkeäksi kehittää henkilöstöään, jotka pärjäävät hyvin työssään. Tällöin työntekijän kehittyminen tapahtuu piilossa ja osamista ei jaeta. Muutostilanteessa parhaat osaajat lähtevät ensimmäiseksi, ja näin yritys menettää tärkeitä työntekijöitä. (Sleezer, Russ-Eft & Gupta 2014, 17–18, 24, Tuomi ym. 2012, 78.)

Tarkastellessa osaamiskartoitusta yrityksen näkökulmasta tärkeintä on, että yritys saa tietoa mitä osamista omassa organisaatiossa on ja mitä koulutuksia tarvitaan ja kenelle, jotta saadaan osaaminen tarpeelliselle tasolle, sekä voidaan hyödyntää työntekijöiden erityisosaamista. Osaamisen kartoittaminen tulee myös olla jatkuvaa toimintaa, ilman tietoa oman organisaation osaamistasosta esimiehet ja johtajat ovat pimennossa, eivätkä voi edesauttaa henkilöstön osaamisen kehittämisessä. Yksilön näkökannasta osaamiskartoitus antaa tietoa omasta työnkuvasta ja osaamisesta sekä omista oppimistarpeista kehittämisen suunnittelun avuksi. (Hätönen 2011, 8, Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 16.)

Osaamiskartoituksella voidaan löytää myös yrityksen avainhenkilöt, joita yrityksissä yleensä on vain muutamia. Tuomi ym. (2012, 65–68, 90–91) mukaan yrityksen kannalta avainhenkilöt ovat kullannarvoisia, heillä on korkea kehittymispotentiaali ja työ on tuloksellista. Avainhenkilön tunnistaa siitä, että hän tuo selkeää lisäarvoa organisaatiolle, on vaikeasti hankittavissa työmarkkinoilta tai vaikeasti korvattavissa, hänen työtänsä on hankala

ottaa haltuun havainnoimalla ja henkilöön kohdistetaan riskinvähentämistoimia, kuten esimerkiksi kilpailukieltosopimus jne. Vaikka hän tuo lisäarvoa yritykselle, on avainhenkilön kohdalla myös riskinsä. Mikäli avainhenkilö irtisanoutuu tai jää pitkälle sairauslomalle, hänelle ei löydy sijaista. Yrityksen tuleekin löytää avainhenkilöt, ja laatia suunnitelma, miten järjestää avainasemassa olevan työntekijän korvaaminen tai sijaistaminen. Toisaalta yrityksen ei kannata pelkästään tunnistaa yrityksen avainhenkilöt, vaan yrittää löytää myös ns. piilossa olevia tähtiä. Cross, Gardner & Crockerin (2021, 65) mukaan yritykset monesti antavat uusia projekteja avainhenkilöille, ns. yrityksen tähdille. Avainhenkilöt ovat tosin monesti ylityöllistettyjä eivätkä näin ollen voi antaa täyttä panosta esimerkiksi projektille. Piilossa olevat tähdet, joilla on tarvittavat kyvyt ja kontaktit projektien kehittämiseen ja toteuttamiseen, tulisikin hyödyntää enemmän yrityksissä, koska he eivät ole ylikuormittuneita. Lisäksi heiltä voi saada uusia näkemyksiä koska he eivät ole niin kiinni ”näin me aina olemme tehneet” – ajatteluun ja näin voidaan laajentaa yrityksen suorituskykyä.

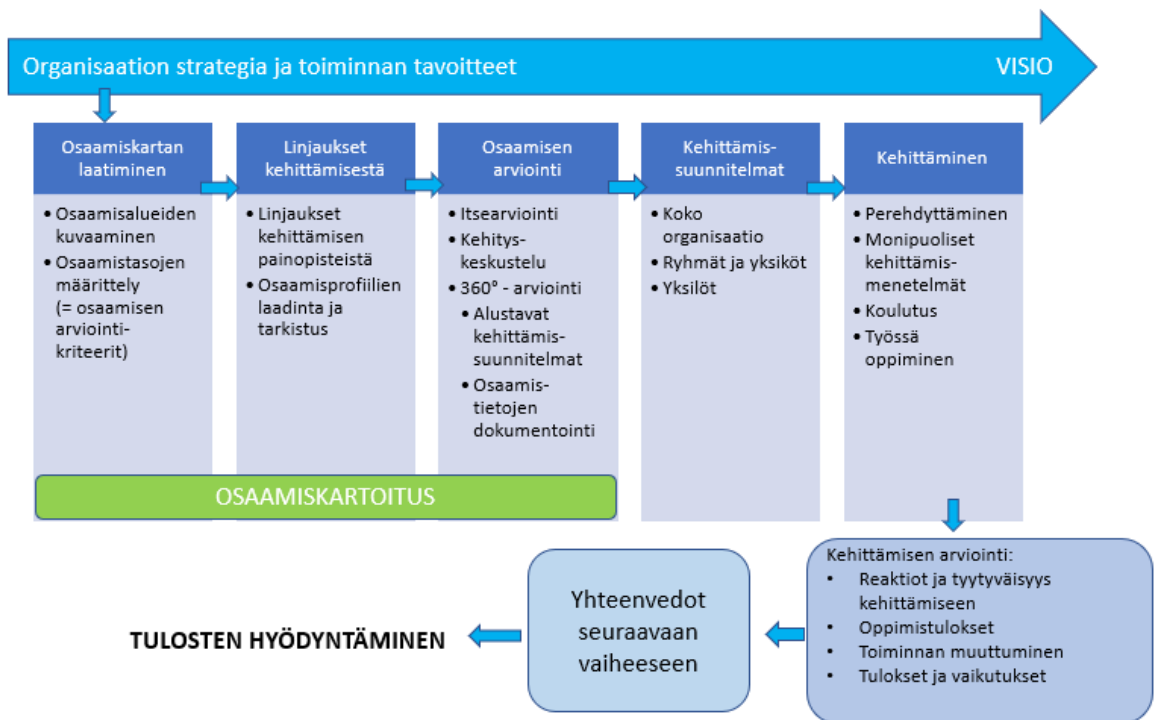
3.1.1 Osaamisen kartoittamisen mallit

Osaamiskartoitustapoja on monia ja mikä sopii yhdelle yritykselle, ei välttämättä sovi toiselle. Kuviossa 5 on esitelty lyhyesti viisi eri osaamiskartoitusmallia, joista neljä osaamiskartoitusta keskittyy vain määrättyyn osa-alueeseen; 1. tietojen ja taitojen kartoitus, 2. työn ja tehtävän analysointi, 3. osaamiseen perustuva kartoitus ja 4. strateginen tarpeiden kartoitus. Laaja tarpeiden kartoitus on yhdistelmä näistä kaikista, siinä valitaan ne osiot muista osaamiskartoituksista, jotka ovat yritykselle tärkeitä. Tietojen ja taitojen kartoitusta (1) käytetään esimerkiksi uusien työtehtävien tai uuden teknologian käyttöönoton yhteydessä tai kun organisaatio kasvaa nopeasti. Työn ja tehtävän analysointia (2) käytetään useimmiten, kun töitä uudelleen suunnitellaan tai tehtäville määritellään koulutusvaatimukset. Osaamiseen perustuva kartoitusta (3) käytetään esimerkiksi eri organisaatioiden osaamistasojen vertailuun tai erityisen ammattiryhmän osaamisen tason määrittämiseksi. Strateginen tarpeiden kartoitus (4) käytetään esimerkiksi, kun osaamisen kehittämistarpeet yhdistyy organisaation strategiaan tai kun tarvitaan selvittää mitkä prosessit eivät tuo lisäarvoa. (Sleezer, ym. 2014, 24–29, 91, 118–119, 146–147, 174–175, 206–207, Tuomi ym. 2012, 89–90.)

Tietojen ja taitojen kartoitus	Työn ja tehtävän analysointi	Osaamiseen perustuva kartoitus	Strateginen tarpeiden kartoitus	Laaja tarpeiden kartoitus
<ul style="list-style-type: none"> Tietojen ja taitojen tunnistaminen Toimenpiteet puutteiden korjaamiseen 	<ul style="list-style-type: none"> kerätä tietoa työtehtävän laajuudesta, vastuista ja tehtävistä Tiedot toimenkuvaa ja kehittämis-toimenpiteiden suunnittelua varten 	<ul style="list-style-type: none"> Tunnistaa tarvittavat taidot ylivertaisuuden saavuttamiseksi Luoda osaamiskuva tai -malli työnkuvalle 	<ul style="list-style-type: none"> Tarkastella sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen suorituskykyyn Löytää nykytilanteen ja tulevaisuuden osaamisen puutteet 	<ul style="list-style-type: none"> Yhdistelmä eri osaamiskartoituksista Saada laajempaa tietoa organisaatiosta

Kuvio 5. Viisi osaamiskartoitustapaa (mukaillen Sleezer ym. 2014)

Kaikissa Sleezer ym. (2014, 92, 119, 148, 175, 206–207) kuvailemista malleista on puutteensa ja riskit epäonnistua, mutta myös hyötynsä. Kaikki neljä osaamiskartoitusmallia ovat muodoltaan hyvin suppeita ja keskittyvät vain yhteen osa-alueeseen, toisaalta hyöty on, että jokainen malli pureutuu syväälle omaan osaamisalueen kehittämistarpeisiin. Osaamiskartoitusta valittaessa, tuleekin tarkastella mikä soveltuu omaan yritykseen riippuen mitä lähdetään kartoittamaan ja miksi, mutta myös kuinka paljon resursseja osaamiskartoitusmalli vaatii. Sen sijaan, että valitaan valmis malli, voidaan myös laatia yhdistelmä monesta mallista, ns. laaja tarpeiden kartoitus. Laajana tarpeiden kartoituksena voidaan nähdä myös Hätösen (2011, 17) osaamiskartoitusmalli (kuvio 6), joka kuvaa osaamiskartoituksen prosessikaavion kautta. Tässä osaamiskartoitusmallissa ei ole määritelty mitä kartoitetaan, vaan sen määrittelee jokainen yritys itse, tässä annetaankin linjaukset, miten osaamiskartoitus tulisi laatia, jotta siitä saa mahdollisimman suuren hyödyn.



Kuvio 6. Osaamisen kehittämisen kokonaisuus (mukaillen Hätönen 2011)

Osaamiskartoitusprosessi alkaa tarkastelemalla yrityksen strategiaa ja tavoitteita. Yrityksen visio kertoo mitä yritys haluaa tavoitella ja strategioita, eli suunnitelmia, laaditaan miten päämäärään päästään. Näiden perusteella laaditaan osaamiskartta, johon määritellään osaamisalueet toimenkuvan perusteella, sekä arvioinnin kriteerit. Osaamiskartan laadinnan jälkeen muodostetaan osaamisprofilleita osaamisen arviointia varten. Arviointitapoja on useita, arviointi voidaan suorittaa itsearviointina ja esimiehen suorittamana arviointina kehityskeskustelussa, tai arviointi voidaan suorittaa 360° -arviointina, jolloin arvioinnin suorittaa alaiset, asiakkaat tai työtoverit. Osaamiskartoitus sisältää siis vaiheet osaamiskartan laadinnasta osaamisen arviointiin ja osaamiskartoitus kertoo osaamisen tilasta, jonka perusteella voidaan tehdä kehittämissuunnitelmia. Mikäli suoritetaan vain osaamiskartoitus, mutta sen jälkeen ei kehitetä osaamista, jää osaamiskartoituksen tavoite saavuttamatta. (Hätönen 2011, 17.)

3.1.2 Osaamisen kartoittamisen työvaiheet ja työkalut

Toimenkuva toimii johtotähtenä osaamiskartoituksessa, koska osaamisalueiden kuvaaminen perustuu työtehtäviin ja vastuisiin. Toimenkuvan tarkoitus on määrittellä työtehtävien sisältö ja vastuut ja toimenkuva laaditaan yleensä henkilöittäin. Sisällöllinen osaaminen on kuitenkin vain yksi osaamisalue, töissä tarvitaan myös esimerkiksi yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja. Toimenkuvan tuleekin kattaa työtehtävien lisäksi myös työn vaatimat tiedot, taidot ja ominaisuudet, joita tarvitaan työssä onnistumiseen, mutta ei kuitenkaan saa olla

liian yleismaallinen muodoltaan. Toimenkuvien avulla saadaan selkeä kuva organisaation työtehtävien jaosta ja sijaisuustoimista, ja hyvin laaditun toimenkuvan avulla on helpompi rekrytoida, kun voidaan valita oikea henkilö toimenkuvaan määriteltujen tietojen, taitojen ja ominaisuuksien avulla. Toimenkuva hyödyttää myös työntekijää, ilman tarkkaa toimenkuvaa, työntekijöillä ei ole tietoa, mitä heiltä vaaditaan. Tosin pitää muistaa, että toimenkuvia ei saa tehdä liian rajatuiksi, jotta joustavuus organisaatiossa ei kärsi. (Kupias ym. 2014, 64, Leonard & Pakdil 2016, 48, 55.)

Sleezer ym. (2014) osaamiskartoituksen neljä eri osaamiskartoitusmallia sisältävät hyvinkin yksityiskohtaiset tiedot mitä työkaluja tarvitaan osaamiskartoituksen suorittamiseksi sekä missä järjestyksessä nämä työkalut otetaan käyttöön. Nämä neljä mallia ovat 1. tietojen ja taitojen kartoitus, 2. työn ja tehtävän analysointi, 3. osaamiseen perustuva kartoitus ja 4. strateginen tarpeiden kartoitus. (Sleezer ym. 2014, 28–29.)

Tietojen ja taitojen kartoituksen (1) työkaluja ovat tietojen ja taitojen kartoitushaastattelu, taitojen kartoituskysely, asiakaspalvelun osaamisen kartoitus, johtamisen osaamisen kysely ja tietojen ja taitojen kartoituksen kehittämissuunnitelma. Kartoitus alkaa esimiesten haastattelulla, jonka tavoitteena on saada mahdollisimman paljon tietoa organisaation tiedoista ja taidoista sekä koulutustarpeista. Haastattelun perusteella laaditaan ja lähetetään kysely, jossa työntekijät suorittavat itsearviointin skaalalla 1–5 (1 vastaa matalaa osaamistasoa ja 5 korkeaa osaamistasoa). Tämän jälkeen työntekijät saavat toisen kyselyn, jossa on avoimia kysymyksiä sekä väittämiä, joihin vastataan skaalalla 1–5. Työntekijät arvioivat omia asiakaspalvelutaitojaan ja esimiehet johtamistaitojaan. Lopuksi osaamiskartoituksen perusteella laaditaan kehittämissuunnitelma, eli kehittämisen aikataulu, johon määritellään mitä kartoitetaan ensimmäisenä, toisena ja kolmantena vuonna. Menetelmä koostuu monesta työvaiheesta, joihin on hyvät ja selkeät ohjeet ja lomakepohjat. (Sleezer ym. 2014, 89–90, 301–315.)

Työn ja tehtävän analyysin (2) työkaluja ovat työn analysointikysely, koulutussuosituslomakkeet asiantuntijoille / johdolle / esimiehille sekä hallinnollista käyttöä varten sekä työn ja tehtävän analysoinnin tarkistuslista. Kartoitus alkaa työntekijöille suoritettavasta työn analysointikyselystä, jonka tavoitteena on saada esille työntekijöiden vastuualueet sekä työn sisältö. Tämä kysely on suunniteltu täytettävän koulutuspäivän yhteydessä, jonka jälkeen pidetään ryhmätöitä, jossa kirjataan tärkeimmät vastuualueet, mitä ne pitävät sisällään ja mitä tarvitaan näiden suorittamiseksi. Asiantuntijan tehtäväksi jää koostaa ryhmätöiden ja kyselyjen tulokset koulutussuosituslomakkeille. Asiantuntijoille, esimiehille ja johdolle on oma lomake, johon kirjataan työn vastuut ja sisältö, osaamis- ja koulutusvaatimukset ja muut työhön vaikuttavat tekijät, kuten esimerkiksi yhteistyötahot, ajantasaiset

ohjelmistot jne. Hallinnollista käyttöä varten on laajempi lomake, johon yllä olevien tietojen lisäksi kirjataan taidot/kyvyt, asenteet ja käyttäytyminen. Työn ja tehtävän analysoinnin tarkistuslista sisältää kaikki ne vaiheet, jotka tulee huomioida osaamiskartoitusta suorittaessa. (Sleezer ym. 2014, 118–137, 318–324.)

Osaamiseen perustuva kartoituksen (3) työkaluja ovat osaamisen projektisuunnitelma, osaamisen haastattelulomake, osaamisen sanakirja, osaamisen malli ja henkilökohtainen kehittämissuunnitelma. Kartoitus alkaa laatimalla projektisuunnitelma, johon määritellään tehtävät, henkilöt, aikataulusuunnitelma ja toteutuspäivämäärä. Tämän jälkeen suoritetaan osaamisen haastattelu, joka sisältää avoimia kysymyksiä osaamisesta, osaamistarpeista ja vastuista. Haastattelun perusteella täytetään osaamisen sanakirja, johon kirjataan ensin suuria linjauksia kuten johtaminen, henkilökohtaiset ominaisuudet jne. Tämän jälkeen kirjataan osaamisalueet ja mitä ne tarkoittavat, kuten esimerkiksi henkilökohtaisten ominaisuuksien alle kirjataan osaamisalueeksi ”ilmaisutaidot” ja kuvaukseen kirjataan ”ilmaisee tosiasiat ja tunteet selkeästi; herättää yleisön kiinnostuksen”. Sanakirjaa käytetään osaamisen puutteiden identifioimiseen ja tulosten analysoimiseen ja suuret linjaukset ja osaamisalueet siirretään osaamismallipohjaan. Tämän perusteella suoritetaan osaamiskartoitus henkilöstölle kyselyn muodossa, jossa kuvauksen mukaisiin väittämiin vastataan skaalalla 1–5: 1 on täysin eri mieltä ja 5 täysin samaa mieltä. Tulokset analysoidaan ja jokaiselle työntekijälle laaditaan henkilökohtainen kehittämissuunnitelma, joka sisältää osaamisalueen kuvauksen, koulutustavan, tarvittavat resurssit, arviointimenetelmän ja suorituspäivämäärän. (Sleezer ym. 2014, 146–165, 325–334.)

Strategisen tarpeiden kartoituksen (4) työkaluja ovat strategisten ongelmien kysely, Fisherin organisaation suorituskyvyn mallit, prosessikartta, kuiluanalyysi, muutosvalmiuden tarkistuslista ja kehittämissuunnitelma. Kartoitus alkaa kyselyllä, jolla kartoitetaan organisaation ongelmia, ongelmien vaikutuksia ja mitkä asiat estävät pääsemästä tavoitteisiin. Seuraavaksi tarkastellaan Fisherin kahdeksaa organisaation suorituskyvyn mallia, joista voidaan valita yksi tai useampi ja tarkastella näiden avulla oman organisaation suorituskyvyn osa-alueiden väliset suhteet ja onko tukifunktiot riittävät. Seuraavaksi laaditaan prosessikartta määrättyistä työtehtävistä, esimerkiksi yrityksen tarjousten laadinnan prosessista. Tämän jälkeen prosessi pilkotaan tehtävien mukaan kuiluanalyysipohjalle, jossa määritellään tehtävä, esimerkiksi tarjousten laadinta, nykyinen mittausarvo, esimerkiksi tarjouspyynnön käsittely 5 arkipäivän sisällä, suorituskyvyn kuilu, esimerkiksi asiakkaat toivovat tarjouspyynnön 2 arkipäivän sisällä ja vaikutus, esimerkiksi asiakkaiden menettäminen tai tyytymättömät asiakkaat. Tämän pohjalta vastataan muutosvalmiuden tarkistuslistan kysy-

myksiin, esimerkiksi mitä vaaditaan muutosta varten. Lopuksi täytetään kehittämissuunnitelma, johon kirjataan mm. tavoitteet, ongelmat, resurssit, kustannukset ja hyödyt. (Sleezer ym. 2014, 174–197, 335–352.)

Näiden neljän Sleezer ym. (2014, 29) kartoitusmenetelmän työkaluja voidaan kuitenkin myös yhdistellä ja hyödyntää ns. laajassa osaamiskartoituksessa. Tällöin osaamiskartoitukseen otetaan mukaan ne työkalut, jotka soveltuvat oman organisaation osaamisen kartoittamiseen eikä noudateta vain yhden osa-alueen kartoitusta.

Hätösen (2011, 18–25) osaamiskartoitusmalli sisältää osaamiskartan, osaamisprofiilien laadinnan ja arvioinnin. Kartoitus alkaa osaamiskartan määrittelyllä, jonka tulisi sisältää organisaation osaaminen nyt ja tulevaisuudessa, toimia arvioinnin apuna, jäsentää osaamisen kehittämisen tulosten arviointia ja antaa raamit henkilöstön osaamisen kehittämiseksi. Osaamiskartan avulla saadaan tietoa koko organisaation osaamisesta, mutta myös täsmällistä tietoa eri tehtävien ja ryhmien osaamisesta. Tavoitteena on saada näkymä paitsi nykytilan, myös tulevaisuuden osaamisen osalta, jotta voidaan suunnitella ja toteuttaa kehittämissuunnitelmia yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla. Osaamiskarttaan määritellään ne pääosaamisalueet, jotka koetaan tärkeiksi visioiden ja strategioiden toteuttamiseksi. Osaamiskartan perusteella määritellään osaamisalueet, esimerkiksi yleisosaaminen, yhteisöosaaminen ja oman ammattialan osaaminen. Lisäksi määritellään osaamisen arvioinnin tapa, yleisin arviointiskaala on 1–5, mutta osaamistasoon voidaan määritellä myös 0-taso, joka kertoo, että osaamista ei ole. Tämä on hyödyllinen varsinkin uusien työntekijöiden kohdalla. Nämä numeeriset arvot tulee myös määritellä, esimerkiksi 1 tarkoittaa, että on perusosaaminen, 3 osaa toimia itsenäisesti ja 5 on huippuosaaja. Tarkkoja kuvauksia voi olla vaikea kirjata jokaisesta, tällöin riittää, jos kuvaa esimerkiksi 1, 3 ja 5 osaamistasot. Kuvaukset ovat tärkeitä, jotta kaikki vastaavat samoilla kriteereillä ja osaamiskartoituksesta saadaan vertailukelpoista dataa.

Osaamiskartan osaamisalueista ja -tasoista laaditaan osaamisprofiileja. Yleensä osaamisprofiilit laaditaan ennen osaamiskartoitusta, mutta voidaan myös laatia ensimmäisten arviointien jälkeenkin. Osaamisprofiilin laadintaan voi osallistua johto, avainhenkilöryhmät tai tiimit, jotka poimivat osaamiskartasta itselleen osaamisprofiilit ja näitä kuvataan keskiarvoina, frekvensseinä tai henkilökohtaisina profiileina, riippuen organisaation koosta ja käyttötarpeesta. Pienien ryhmien kohdalla frekvenssi on hyvä tapa tarkastella osaamisprofiileja, koska tällöin saadaan kuva, kuinka monta on mitään osaamista ja millä tasolla osaamiset ovat. Osaamisprofiileja tulee peilata tavoiteprofiileihin, jotta saadaan esille mitä kehittämistarpeita yksilöillä on. (Hätönen 2011, 27–31.)

Osaamiskartan perusteella luodaan arviointilomake. Itsearviointi suoritetaan asteikolla 0–5, jossa 0 tarkoittaa osaamista, jota tarvitsee työssä, mutta jota ei vielä ole, 1 tarkoittaa välttävää ja 5 erinomaista. Itsearviointi suoritetaan sekä nykytilan että tavoitteen mukaan, molemmissa on sama arviointiskaala. Arvioinnista tulee saada raportti sekä esimiehelle että alaiselle. Esimies tarvitsee raporttia osaamistasojen selvittämiseksi sekä yksilö- että tiimitasolla ja työntekijän tulee saada raportti, jotta hän selkeästi näkee omat kehitystarpeensa. Arvioinnin laadinnassa voidaan käyttää sähköisiä järjestelmiä tai lomakkeita. Tärkeää on muistaa, että osaamiskartoituksessa käsitellään luottamuksellisia tietoja ja niitä tulee käsitellä ja säilyttää asianmukaisesti. (Hätönen 2011, 33, 44–46.)

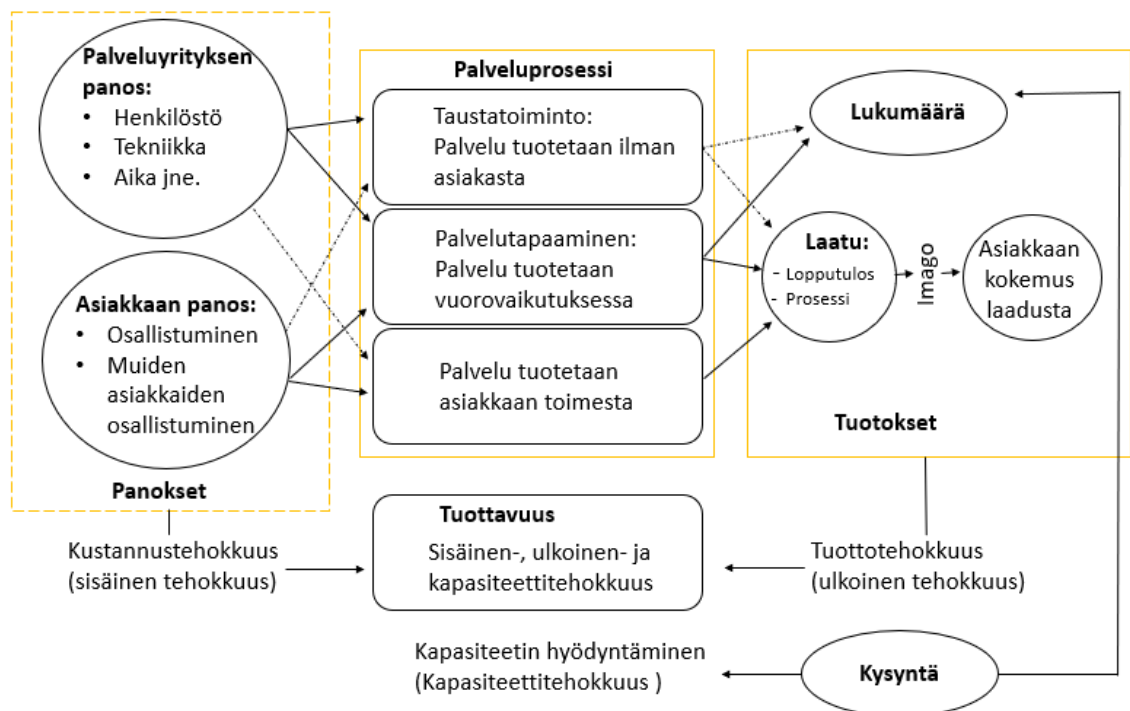
3.1.3 Osaamisen kartoittamisen koordinointi

Osaamiskartoitusmalleja on monenlaisia, jotkut mallit ovat monimutkaisia, ja vaativat HR-osaston työpanosta. Kaikilla yrityksillä ei kuitenkaan ole HR-osastoa ja näin heillä korostuu sellaisen mallin valinta, jossa suorittajatahoa ei ole määritelty, vaan osaamiskartoitusta tarkastellaan pelkästään työvaiheiden kautta. Joissain tapauksissa voi kuitenkin olla järkevää palkata asiantuntijakonsultti auttamaan yritystä osaamiskartoituksessa ja avainhenkilöiden ja piilossa olevien tähtien tunnistamisessa, varsinkin jos yrityksellä ei ole omaa henkilöstöhallintoa tai kokemusta osaamiskartoituksen osa-alueista. Monet yritykset tarjoavat asiantuntijapalveluja, jotka tosin sisältävät konkreettisiakin tuotteita, joko sähköisessä tai lomakemuodossa. Osaamiskartoitus vaatii asiakkaalta omaa panosta, ja näin ollen asiakas on mukana luomassa tuotetta, jolloin arvo syntyy asiakkaan ja palveluyrityksen välisessä vuorovaikutuksessa, ns. arvonluontiprosessi. Palvelun muodostuessa asiakaskokemuksesta ja asiakkaan ollessa se, joka määrittelee, mikä on heille merkityksellistä, on tärkeää selvittää seikkaperäisesti mitkä auttavat asiakasta ja sitä kautta saada asiakas hyötymään palvelusta. (Grönroos 2020, 16–17, Hänti, Kairisto-Mertanen, & Kock 2016, 52, Kamensky 2015, 196)

Yhteisluominen on keino, jolla luodaan uusia tuotteita yritysten välisellä yhteistyöllä. Palveluyrityksen tarjoama tekninen ratkaisu on osa kokonaisvaltaista palvelutarjontaa, jonka tulee sisältää tarkkaa tietoa tuotteen käyttötavoista ja olla osa jatkuvaa palvelua. Pelkkä tuotteella kilpailu ei riitä, vaan yritys kilpailee kokonaispalvelutarjonnalla, jossa tekninen ratkaisu on yksi osa tai palvelu kokonaisuudesta. Tätä voidaan myös tarkastella hyöty-kustannuslähestymisen kautta, jossa molempien osapuolen tulee saada nettohyötyä, eli hyödyn tulee olla suurempi kuin siitä aiheutuvat kustannukset. Hyöty-kustannuslähestymistä ei kuitenkaan aina voida mitata pelkästään rahassa, vaan siinä tulee mitata myös muita hyöty- ja kustannusulottuvuuksia, joka tosin voi olla haastavaa, koska niitä on vaikea vertailla keskenään. Hyötyä voidaan tarkastella neljän lähestymistavan avulla: arvo

rahana, arvo taloudellisina, teknisinä, palvelullisina ja sosiaalisina nettohyötyinä, arvona jonka asiakas saa maksamansa hintaa vastaan ja arvo suhteellisena käsitteenä. Harkittaessa osaamiskartoituksen hankintaa palveluyrityksestä, kolme viimeistä vaihtoehtoa vaikuttavat päätökseen: asiakas tarkastelee nettohyötyä, eli vertaavat kustannuksia saata-vaan hyötyyn, hinnanmuutos ei ratkaisevasti vaikuta asiakkaan saamaan hyötyyn muuta kuin, että voi vaikuttaa asiakkaan halukkuuteen hankkia ratkaisu ja asiakas vertailee ratkaisun arvoa muihin olemassa oleviin vaihtoehtoihin. (Grönroos 2020, 39–42, Hänti ym. 2016, 52, Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2010, 32.)

Palveluprosessia tarkastellessa (kuvio 7) nähdään kuinka palveluntarjoajan ja asiakkaan panokset vaikuttavat joko suorasti tai epäsuorasti palveluun. Asiakasyrityksen esimiesten osallistaminen parantaakin tuottavuutta ja laatua, tosin ongelmana voi olla, että asiakkaat eivät tiedä mitä pitäisi tehdä tai miten lomakkeet tulisi täyttää. Käyttämällä palveluntuottajan resursseja ja kouluttamalla ja ohjaamalla asiakkaita prosessissa, prosessin kustannus-
tehokkuus ja asiakkaiden kokemus palvelun laadusta paranee. (Grönroos 2020, 217, 222.)



Kuvio 7. Palvelun tuottavuuden malli (mukaillen Grönroos 2020, 217). Kuvassa katkoviivat ovat epäsuoria vaikutuksia ja yhtenäiset viivat suoria vaikutuksia.

Asiakkaan mielipiteeseen onko palvelu laadukas vaikuttaa paitsi itse tuote, eli mitä on saanut, myös miten se on toimitettu, mutta myös palveluyrityksen imago vaikuttaa asiakkaan mielipiteeseen. Tekninen laatu, eli tuote, ja toiminnallinen laatu, miten se toimitetaan, onkin tärkeää miettiä kokonaisuutena, jotta asiakas saa mahdollisimman laadukkaan

kokonaispalvelun. Laadusta puhuttaessa on myös tärkeä muistaa, että laadun määrittää asiakas ja se voi tarkoittaa eri asioita eri asiakkaille. (Grönroos 2020, 78–80.)

3.2 Osaamisen kehittäminen

Nykytilanteen ja tulevaisuuden osaamisen tunnistamisella ja hyödyntämisellä, voidaan lisätä suunnitelmallisuutta koulutuspalveluiden osalta, yhdistää yritys- ja henkilöstöstrategia osaamiseen sekä kartoittaa tulevaisuuden osaamistarpeet. Tätä varten tarvitaan kattava ja selkeä osaamiskartoitukseen soveltuva ohjelmisto tai lomake. Osaamisen kehittämiseen ja arviointiin tarvitaan myös hyviä ja laadukkaita työkaluja, joskus kuitenkin yhden työkalun, esimerkiksi järjestelmän, käyttö ei kuitenkaan sovellu koko osaamisen johtamisen, kartoittamisen, kehittämisen ja arvioinnin työkaluksi vaan tarvitaan useampia järjestelmiä tai menetelmiä. (Hätönen 2011, 6, Tuomi & Sumkin 2012, 16–19)

Osaaminen ei ole pelkästään tutkinnoilla tai koulutuksilla saavutettua osaamista, osaaminen on yhdistelmä tietoja, taitoja ja asenteita, joita tarvitaan työyhteisössä. Osaamista voidaan tarkastella yksilö-, tiimi- ja organisaatiossa. Osaamista katsotaan monesti suppeasti ja ajatellaan, että vain työn tekemiseen tarvittavia tietoja tulee kehittää. Osaaminen on kuitenkin paljon laajempi kokonaisuus, kehittyäkseen työssään tarvitaan monenlaista osaamista, kuten esimerkiksi työtehtävien priorisointia ja yhteistyötaitoja. Kuten on paljon eri yrityksiä ja organisaatioita, on myös paljon eri osaamisen tason tarpeita. Tiimeissä on erilaista osaamista, riippuen tehtävänkuvasta ja asemasta. Osaamisen tulisikin olla hyvin kuvattu, jotta osaamista voidaan kehittää. Organisaation kehittämisen tarpeet riippuvat hyvin paljon organisaation iästä ja muospaineista, tärkeintä on, että organisaatio ei jää nykytilaan vaan suuntaa katseen myös tulevaisuuteen ja laatii strategioita, miten päästä tulevaisuuden tavoitteisiin osaamisen kehittämällä. (Hätönen 2011, 6, Kupias ym. 2014, 50–51, 64.)

3.2.1 Osaamisen kehittämisen vastuu ja roolit

Osaamisen kehittämisen vastuussa on tapahtunut muutos 2000-luvun aikana. 1990-luvulla oletettiin, että työnantajan vastuulla oli huolehtia ammattitaidon säilymisestä ja osaamisen kehittämisestä. 1990-luvun alkupuolella Suomessa kehitettiin työn vaatavuuden vertailumenetelmä, jonka perusteella työ jaettiin neljään osaan. Nämä osiot olivat osaaminen, vastuu ihmisestä, työn tuloksista ja työn tekemisestä, psyykkinen ja fyysinen kuormittavuus ja työolojen aiheuttamat haitat ja vaarat. 2000-luvulla vastuu osaamisen kehittämisestä on siirtynyt enemmän ja enemmän henkilöiden itsensä vastuulle, ja ammattitaidon ylläpitäminen on joissain tapauksissa siirtynyt henkilöiden vapaa-ajalle. Toki monet työnantajat tukevat ammatillista kehitystä, esimerkiksi korvaamalla koulutuksista aiheutuneita

kustannuksia. Nykyään monessa yrityksessä työn vaativuusarviointi jaetaan henkilöstöjohtamisen osa-alueiden perusteella. Nämä voivat esimerkiksi olla henkilöstön valinta ja sijoittaminen, palkitseminen, kehittäminen, työn muotoilu ja kasvupolkujen suunnittelu. Näiden perusteella tarkastellaan mitä tietoja ja taitoja työtä varten vaaditaan ja laaditaan toimenkuvia, jotta voidaan laatia työn vaativuusarviointi. Toimenkuvan sisältö ja kuinka yksityiskohtaisesti se laaditaan, riippuu työn vaativuudesta ja organisaatiosta. Oppivan organisaation käsite onkin nyt mihin monet yritykset tähtäävät ja pyrkivät kehittämään tietoja, taitoja, käytäntöjä ja ohjeita, joista rakentuu yrityksen kulttuuri ja jatkuva kehittyminen. Osaamisen kehittäminen ei siis ole pelkästään lain vaatima velvoite, vaan molempia osapuolia, sekä yritystä että työntekijää, hyödyttävä osa-alue. (Bihani & Dalal 2014, 8–9, Kauhanen 2012, 35, 56, 59, Sleezer ym. 2014, 24–25.)

Osaamisen kehittäminen kuuluu monessa yrityksessä henkilöstöosaston työnkuvaan. Suuremmissa yhtiöissä henkilöstöosasto kerää tiedot ja ”Learning and Development” eli oppiminen ja kehittäminen-osasto on vastuussa osaamisen kehittämisestä. Osaamisen tason kartoittamiseen on monia eri tapoja, esimerkiksi Page-Tickell (2014, 113) ehdottaa, että henkilöstöosaston tulisi kerätä osaamisen kehittämisen tarpeet vuosittaisten kehityskeskustelujen yhteydessä, vaikkakaan tämä ei ole välttämättä täydellinen datan keräystapa. Hän huomauttaa kuitenkin, että tämä olisi systemaattinen tapa saada tietoa kehittämistarpeista koko henkilöstön osalta ja näiden perusteella voidaan suunnitella toimenpiteitä tietojen, taitojen, käytöksen tai asenteiden osalta. Ulrichin (2010, teoksessa Page-Tickell 2014, 48–49) strategisen henkilöstöhallinnon lähestymistapa kuvataan neljän tuolin jalan avulla, jossa jokainen jalka on yhtä tärkeä ja tasavertainen muihin. Tämän lähestymistavan mukaan henkilöstöhallinnon tulisi olla strateginen partneri, muutosagentti, hallinnollinen asiantuntija ja operatiivinen ihmisjohtaja, eli henkilöstöhallinnon tärkein tehtävä on tukea liiketoiminnan pitkäaikaisia strategiaan perustuvia prosesseja, edesauttaa muutosprosesseissa, kartoittaa, kehittää ja arvioida osaamista ja keskittyä erinäisiin henkilöstöön liittyviin asioihin, kuten esimerkiksi monimuotoisuuteen, työ- ja vapaa-ajan tasapainottamiseen ja sitouttamiseen.

Yrityksissä toteutetaankin Tuomi ym. (2012, 23) mukaan usein juuri tällaista mekaanista osaamisen johtamisen mallia, jossa määritellään ensin strategiat ja sen jälkeen mietitään mitä osaamista on ja mitä tarvitaan, jotta henkilöstö voi saavuttaa asetetut tavoitteet. Tämän jälkeen osaamisen kartoitus ja kehittäminen jätetään henkilöstöhallinnolle, jolloin osaamisen johtaminen eriytetään organisaation johtamisesta. Tuomi ym. mukaan osaamisen johtamisen tulisikin olla osa koko yrityksen prosessia, jossa jokainen osallistuu osaamisen kehittämiseen ja osaamisen johtamiseen, strategia ja työntekeo nivoutuvat yhteen. Tähän yhtyy myös Kupias ym. (2014, 14–15), joka toteaa, että esimiesten tehtävä on olla

matkanjohtajana, jolloin henkilöstöä ohjataan nykytilasta haluttuun tilanteeseen johtamalla joukkuetta, valmentamalla yksiköitä ja ohjaamalla yhdessä oppimista. Tämän mallin mukaan esimiehen tulee ottaa vastuu osaamisen kehittämisestä, joko kokonaisuudessaan tai hyödyntämällä ulkopuolista tukea, kuten esimerkiksi henkilöstöhallintoa. Kamensky (2015, 188–189) myös painottaa linjajohdon vastuuta henkisistä resursseista ja henkilöstöhallinnon osallistamista liiketoimintastrategiaan, jotta henkilöstöhallinto voi tukea ja edesauttaa strategian toteuttamista. Mikäli yrityksellä on henkilöstöhallinto, tulisi henkilöstöhallinto ottaa mukaan johtoryhmään, jotta henkilöstöhallinnolla on kokonaiskuva liiketoiminnasta, ja vastaavasti liiketoimintayksiköiden johtajat ja esimiehet tulisi sitouttaa osaamisen johtamiseen, kartoittamiseen ja kehittämiseen. Näin saadaan tarpeeksi kattavaa tietoa nykytilan ja tulevaisuuden osaamistarpeista ja voidaan yhteistyössä laatia kehittämissuunnitelmia.

3.2.2 Osaamisen kehittämisen menetelmät

Esimiesten ei tule kuitenkaan tule laatia henkilöstön kehittämissuunnitelmia yksin. Kupias ym. (2014, 258) huomauttaa, että osaamiskartoituksen tuloksia tulisi arvioida sekä yksilö- että tiimitasolla ja henkilöstö tulisi sitouttaa kehittämiseen yhteisten keskusteluiden ja ideointien avulla. Näiden pohjalta laaditaan yhdessä henkilökohtaiset ja tiimikohtaiset kehittämissuunnitelmat. Esimiehen rooli osaamisen kehittämisessä tulisi olla fasilitaattori, eli vain ohjaava osapuoli. Osaamisen kehittäminen ei tosin lopu kehittämissuunnitelmien laatimiseen, vaan kehittämissuunnitelmat tulee myös toteuttaa ja näiden toteutumista tulee seurata asettamalla tarkasteluajankohtia. Osaamisen kehittämiseen on eri vaihtoehtoja, Hätönen (2011, 16–17, 54) painottaa, että vaihtoehtoista tulisi valita se mikä sopii parhaiten siihen mitä kehitetään, toki kehittämismenetelmiä voi olla monta yhtäaikaaisesti.

Hätönen (2011, 54-55) ja Page-Tickell (2014, 156, 158, 160, 164, 166, 168) tuovatkin molemmat monia eri kehittämismenetelmiä: oppiminen voi tapahtua ohjausmenetelmien kautta, esimerkiksi mentorointi ja perehdytys, opiskelun ja koulutuksen kautta, esimerkiksi itseopiskelu, kurssit ja seminaarit, laajentamalla työ- ja vastuutehtäviä, esimerkiksi sijaisuus- tai erityistehtävät, kehittymistä tukevan työkuulttuurin avulla, esimerkiksi työpajat ja kehityskeskustelut ja yhteistoiminnan kautta, esimerkiksi tiimityö tai ryhmässä työskentely. Onkin tärkeää valita ne menetelmät, jotka tukevat parhaiten yksilön tai tiimin kehittymistä. Kurssiin osallistuminen ei automaattisesti tarkoita, että henkilö kehittyy kaikilla osa-alueilla, työntekijä voi tarvita monen menetelmän yhdistelmää, jotta hän saa kokonaiskuvan kehitettävästä osa-alueesta ja näin kehittyy kokonaisvaltaisesti. Juuti ym. (2015, 205) muistuttaa, että vaikkakin koulutustarpeita voidaan tyydyttää eri tavoilla, tärkeintä on, että organisaation ja yksilön tarpeet yhdistyvät kehittämisen seurauksena. Molempien, sekä

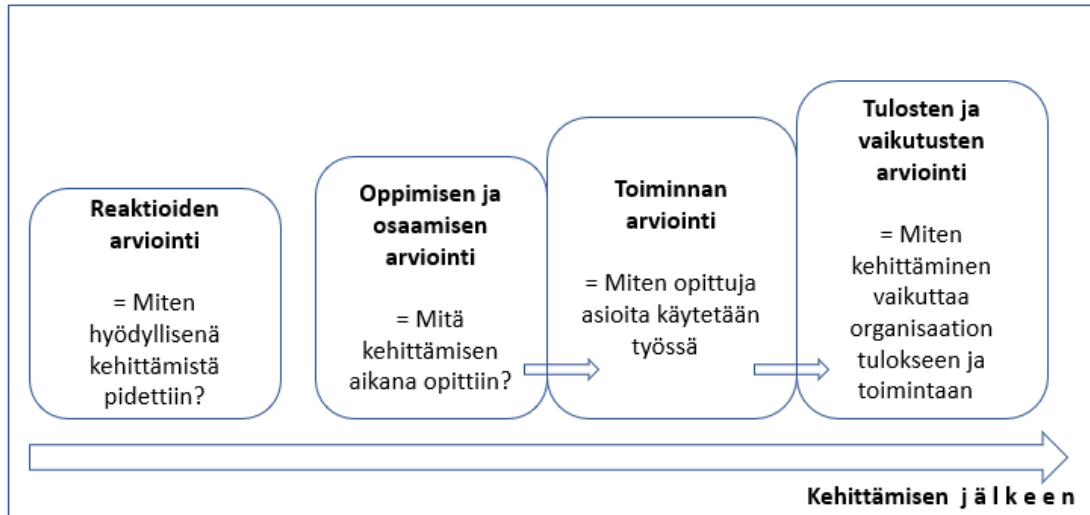
organisaation, että yksilön tulee hyötyä kehittämisestä, ja vaikka avoimet tilaisuudet monesti koetaan hyvänä, koska siellä voidaan jakaa tietoa ja kokemusta, näissä tilaisuuksissa ei monesti kuitenkaan päästä jokaisen organisaation kulttuuriin.

Oppimiseen tarvitaankin sitoutumista ja innokkuutta. Ihmiset ovat erilaisia ja jotkut kokevat, että uuden opiskelu on rankkaa ja tylsää, kun taas jotkut ovat hyvinkin motivoituneita ja pitävät uuden oppimisesta. Koulutusmenetelmiä kehitetään jatkuvasti, jotta oppiminen voidaan kokea hauskana ja innostavana. Tews & Noe (2019, 235) mukaan tulee kuitenkin huomioida, että hauskuuden lisääminen ei ole ihmelääke uuden oppimisessa, vaan hauskuuden tulisi täydentää oppimiskokemuksen tavoitteita. Itse asiassa heidän tutkimuksensa on osoittanut, että hauskuus voi estää oppimista, kun keskitytään enemmän hauskuuteen eikä kognitiivisten ja taitopohjaisten tulosten saavuttamiseen. Oppijoiden sitouttaminen vaatii pikemminkin suunnittelua, ajattelua ja huomiota, jotta voidaan tunnistaa oppimistarpeet ja kehittää koulutusympäristöä, joka helpottaa oppimista. Lisäksi henkilöitä tulisi tukea siirtämään oppimansa asiat käytäntöön eli työhönsä.

3.3 Osaamisen arviointi

Ei kuitenkaan riitä, että osaamista johdetaan, kartoitetaan ja kehitetään, osaamista tulee myös arvioida osaamisen kehittämisen menetelmien käytön ja onnistumisen sekä yksilön ja organisaation oppimisen kannalta. Kirkpatrickin malli (1996, 1998, teoksessa Hätönen 2011, 61–64) on tunnettu viitekehys kehittämisen arvioinnille (kuvio 8). Mallissa on neljä osa-aluetta: reaktioiden arviointi, miten hyödyllisenä kehittäminen koettiin, oppimisen ja osaamisen arviointi, mitä opittiin kehittämisen aikana, toiminnan arviointi, miten opittuja asioita käytetään työssä ja tulosten ja vaikutusten arviointi, miten kehittäminen vaikuttaa organisaation tulokseen ja toimintaan. Oppimisen arviointi suoritetaan yleensä työtehtävissä, jossa havainnoidaan ja seurataan, miten henkilö suoriutuu työtehtävistä. Arvioita käydään läpi myös kehityskeskustelujen yhteydessä esimiehen kanssa.

Kehittämisen a i k a n a



Kuvio 8. Kirkpatrickin kehittämisen arvioinnin tasot (1998, mukailen Hätönen 2011)

Kauhasen (2012, 159–160) esittelemä arviointimalli sisältää aika lailla samoja arviointimenetelmiä, tosin hänen arviointimallinsa koostuu viidestä tasosta: reaktiot, oppiminen, soveltaminen, operatiiviset tulokset ja organisaation menestyminen. Monesti yrityksissä panostetaan reaktioiden ja oppimisen mittaamiseen, vaikka tärkeämpää olisi arvioida kahden viimeisen tason, eli operatiivisten tulosten ja organisaation menestymisen toteutusta. Kauhasen arviointimalli on hyvin selkeä, arviointitasojen lisäksi malli kertoo yksityisellisesti mitä mitataan, millä menetelmillä ja milloin arvioinnin tulisi tapahtua. Kirkpatrickin malli sisältää arviointitasot ja kysymykset mitä tulee kysyä, mutta menetelmiä ja tarkempaa aikataulua malli ei kerro.

Taulukko 1. Henkilöstön kehittämisen tulosten mittaaminen (mukailen Kauhanen 2012)

Arvioinnin tasot	Mitä mitataan?	Milloin mitataan?	Miten mitataan?
Reaktiot	<ul style="list-style-type: none"> Asenteet Mielipiteet Vaikutelmat 	<ul style="list-style-type: none"> Kehittämisen aikana ja lopussa 	<ul style="list-style-type: none"> Kysely Haastattelu Keskustelu
Oppiminen	<ul style="list-style-type: none"> Opiskeltujen asioiden omaksuminen Tietojen ja taitojen hallinta Ymmärtäminen 	<ul style="list-style-type: none"> Kehittämisen aikana ja lopussa 	<ul style="list-style-type: none"> Tentti Harjoitustyöt Kysely Haastattelut
Soveltaminen	<ul style="list-style-type: none"> Kyky toimia opiskeluissa tilanteissa 	<ul style="list-style-type: none"> Kehittämisen aikana ja kehittämisen päätyttyä (1-6 kk) 	<ul style="list-style-type: none"> Työskentelyn seuraaminen Henkilön, työtovereiden ja esimiesten haastattelu
Operatiiviset tulokset	<ul style="list-style-type: none"> Tuottavuus Vaihtuvuus Asiakastyytyväisyys Tuotot ja kustannukset Innovaatiot 	<ul style="list-style-type: none"> Kehittämisen päätyttyä (1-24 kk) 	<ul style="list-style-type: none"> Tunnusluvut Asiakaskysely Haastattelu
Organisaation menestyminen	<ul style="list-style-type: none"> Henkilöstön hyvinvointi Imago työnantajana Omistajatytyväisyys Asiakastytyväisyys 	<ul style="list-style-type: none"> Kehittämisen päätyttyä (6 kk – 3 vuotta) 	<ul style="list-style-type: none"> Kyselyt (asiakas, henkilöstö, omistajat) Sijoitetun pääoman tuotto Arvonnousu

Arviointitapa riippuu toki myös siitä mitä arvioidaan. Page-Tickell (2014, 186–187) ehdottaa, että sellaisissa osaamisalueissa, missä nähdään nopeasti tuloksia, arviointia voisi tehdä ennen oppimista, oppimisen jälkeen ja esimerkiksi 6 kuukauden päästä oppimisesta. Tämä soveltuu mm. IT-taitoihin. Esimerkiksi tilanne, jossa työntekijä opettelee Excel-ohjelmistoa, jotta voi hyödyntää sitä työssään. Alkutestillä saadaan tieto mikä on osaamisen taso ennen oppimista, oppimisen jälkeen voidaan laatia samantyyppinen testi ja todeta mitä on opittu. Muutaman kuukauden päästä voitaisiin laatia tarkistaa kuinka paljon he muistavat opituista asioista joko testin tai kyselyn avulla. Tämä tosin ei toimi yhtä hyvin, jos arvioidaan esimerkiksi mentorointitaitoja. Itsearviointi ei tuo oikeaa tietoa, näissä monesti käytetäänkin esimiehen havainnointia arvioinnin työkaluna ja hyödynnetään myös työtovereiden arviointeja. Työtovereiden arvioinnit kuitenkin eivät välttämättä ole täysin objektiivisia, koska arviointiin voi vaikuttaa omat asenteet ja työtovereiden välinen dynamiikka.

Kirkpatrickin mallin lisäksi Page-Tickell (2014, 192) esittelee myös CIRO arviointimenetelmän, joka sisältää toiminnalliset ja strategiset näkökulmat. Tämän lähestymistavan avulla voidaan arvioida kuinka oppiminen ja kehittäminen ovat auttaneet saavuttamaan asetetut liiketoimintatavoitteet. Lyhenne CIRO tulee englanninkielisistä sanoista "Context", "Input", "Reaction", "Output", jotka suomeksi on asiayhteys, panokset, reaktiot ja tulokset. Asiayhteydellä tarkastellaan, onko osaamistarpeet tunnistettu oikein ja onko asetetut tavoitteet

olleet tarkkoja. Panoksilla tarkastellaan, onko resursseja käytetty tehokkaasti ja onko kehittäminen suunniteltu hyvin. Reaktioilla tarkastellaan oppijoiden mielipiteitä oppimistilaisuudesta ja millainen oppimisympäristö oli. Tuloksilla tarkastellaan mitä oppijat tekevät toisin oppimisen myötä ja mitä asioita tekisi toisin jälkeinpäin ajatellen.

Hätösen (2011, 67–69) mukaan kehittämistoimia tulee tosin myös arvioida, jotta voidaan kehittyä osaamisen kehittäjinä. Tuloksellisuuden arvioinnissa tarkastellaan päämäärien saavuttamista ja resurssien käytön onnistuneisuutta kolme näkökulman avulla: taloudellisuus, vaikuttavuus ja tehokkuus. Näiden kautta tarkastellaan: onko resurssit kohdennettu tarkoituksenmukaisesti kehittämisen tuomaan hyötyyn verrattuna, onko päästy tavoitteisiin, onko kehittämisen järjestelyt toimivia ja saadaanko kehittämisestä hyvää laatua. Näitä voidaan arvioida eri tavoilla. Taloudellisuutta voidaan arvioida esimerkiksi taloudellisten analyysien ja budjettien avulla, vaikuttavuutta esimerkiksi osaamisen näyttöjen ja kyselyiden avulla ja tehokkuutta esimerkiksi kehittämisen suunnittelu-, toteutus- ja arviointidokumenttien ja henkilöstökyselyjen avulla.

Arviointimenetelmiä on paljon ja yritykset voivat itsekin myös määritellä arviointimenetelmiä. Näissä tärkeintä on, että saadaan oikeaa ja vertailukelpoista dataa sellaisessa muodossa, että sitä voidaan hyödyntää. Arvioinnin jälkeen tulisi myös tehdä arviointi itse arviointiprosessista. Tämän voi tehdä hyvinkin yksinkertaisesti tarkastelemalla: kuinka hyödyllinen ja tehokas arviointi oli, mitä arvioinnissa tulisi muuttaa tai kehittää ja onko arvioinnissa hyödynnetty oikeita resursseja? (Page-Tickell 2014, 208.)

4 Osaamiskartoitustuotteen luominen

Kehitystyössä oli tärkeintä suunnitella ja toteuttaa tuote, joka perustui asiakasnäkökulmaan. Asiakasyritysten esimiesten tulisi pystyä yhdistämään eri tietoja, jotta saisivat kattavan tiedon osaamisesta paitsi oman tiiminsä, myös yksittäisen työntekijän ja organisaation näkökulmasta. Osaamisia tulisi kuvata selkeästi toimintana, jota voidaan kehittää ja arvioida sekä josta voidaan antaa palautetta. Koska osaaminen kehittyy portaittain, on tärkeä kartoittaa missä tasolla henkilöstö on tällä hetkellä, jotta voidaan seurata kehittymistä portaiden avulla, mutta myös saada selville, mitkä koetaan kriittisiksi kehittämisen aikataulutuksen kannalta. Kehitystyön tavoitteena olikin kehittää tuote, joka on asiakkaalle helppokäyttöinen, selkeä ja joka tuo paljon uutta informaatiota henkilöstön osaamisesta ja kehittämistarpeista.

4.1 Osaamiskartoituksen suunnittelu

Suunnittelu oli kaiken a ja o. Opinnäytetyön projektisuunnitelmassa suunniteltiin aikataulu- tus, käytettävä kirjallisuus, dokumentointitavat, testausmenetelmät, jatkotoimenpiteet ja tehtävä riskinarviointi. Kehitystyön projektisuunnitelmassa puolestaan suunniteltiin kehitystyön raamit, käytetäänkö valmiina olevia materiaaleja, suunniteltiin lomakkeiden käyttötapaa ja ulkonäköä sekä ohjeiden ja esittelyiden tarvittavuutta.

Vaikkakin osaamiskartoitustuotetta oli jo kehitetty vuonna 2018–2019 Rantalaisen toimesta, siitä saatu hyöty oli koettu liian suppeaksi. Näin ollen materiaaleja tutkittiin siltä kantilta, että mitä ei kannattanut hyödyntää materiaaleista, ja oliko materiaalissa mitään mitä olisi voinut hyödyntää osaamiskartoitustuotteen luomisessa. Tätä varten materiaalit oli ensin jäsennettävä ja sen jälkeen oli tarkasteltava tarkkaan, mikä oli materiaalin alkuperäinen käyttötarkoitus, käyttötapa ja mitä hyötyä sen ajateltiin tuovan asiakkaalle. Näitä pohtiessa tuli nopeasti esiin seuraavat kysymykset materiaaleihin liittyen:

1. Esimiehen haastattelupohja: Esimiehiä työllistävä, saako oikeat vastaukset?
2. Kuka tekee osaamiskartoituksen? Voisiko vastuuta siirtää esimiehille, näin saisi oikeaa informaatiota – joillakin vaikeuksia kartoittaa omaa osaamista ja saattavat yliarvioida omaa osaamistaan?
3. Onko yhteenvedon koordinointi Rantalaisella?
4. Osaamiskartta: voisiko toimia peruspohjana, josta lähetään liikkeelle?
5. Koulutusvähennys: Rajataanko pois opinnäytetyöstä?
6. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma: Rajataanko pois opinnäytetyöstä?

Näiden pohjalta laadittiin suunnitelma osaamiskartoituksen eri osioista. Kysymykset sekä suunnitelma laadittiin Power Point – esitykseen, joka esiteltiin Rantalaisen HR-päällikölle

Teams-palaverin yhteydessä. Suunnitelman mukaan kehitystyönä luotu osaamiskartoitus-tuote koostuisi seuraavista lomakkeista:

- Osaamiskartta
- Kysely asiakasyritykselle, jotta saa osaamiskartoitusta varten tiedot
- Toimenkuva
- Osaamiskartoitus

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelman ollessa jo Rantalaisella työn alla, päätettiin se jättää pois opinnäytetyöstä. Samoin koulutusvähennyspohja rajattiin pois opinnäytetyöstä, koska se liittyy vahvasti Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaan. Näin uusi tuote koostuisi vain itse osaamiskartoituksen osa-alueista ja tuotteesta ei tulisi liian laaja ja sekava. Suunnitelma hyväksyttiin pienin muutoksin: tehtävälistaan lisättiin osaamiskartoitusesitys asiakkaille ja lisäksi pyydettiin keksimään hyvä nimi osaamiskartoitustuotteelle.

Kehitystyön suunnittelussa oli tärkeää ottaa huomioon lomakkeiden täytön helppous ja nopeus mutta myös helppolukuisuus ja datan vertailu. Lomakkeet voisivat olla pitkiä riippuen toimenkuvan sisällöstä, näin ollen oli tärkeää myös miettiä, miten lomakkeista saataisiin sellaiset, joista saadaan tarvittava data helposti? Tämä vaati strukturoidun lomakkeen, jotta saadaan vertailukelpoista dataa. Microsoft Excelissä on hyvin paljon eri funktioita, joita voi hyödyntää strukturoidun lomakkeen rakentamisessa ja Excel on monille tuttu työkalu. Näin ollen alkukartoitus, toimenkuva ja osaamiskartoitus päätettiin luoda Excelillä.

Ennen lomakkeiden varsinaista rakentamista tuli tutustua Excelin eri funktioihin, miten rakentaa lista osaamisen tason portaikosta sekä saada automaattiset värikoodit näille eri vaihtoehdoille? Visualisointi oli hyvä keino nostaa esiin kehittämiskohteita, selkeillä värikoodeilla nähdään helposti mihin pitää kiinnittää huomiota. Microsoftilla oli selkeät ohjeet ja nämä löytyivät nopeasti internetistä.

Tuotteen tullessa asiakkaalle käyttöön, oli tärkeä miettiä eri osioita asiakasnäkökulmasta. Asiakkaan aloittaessa osaamiskartoitusprosessia, järjestys on seuraavanlainen: aikataulu-tus, alkukartoitus, toimenkuva ja osaamiskartoitus. Näistä osioista syntyikin osaamiskartoitustuotteen nimi AATOS.

4.2 Osaamiskartoituksen prosessikuvaus

Kehitystyönä laadittu osaamiskartoitustuote koostui erinäisistä lomakkeista, joista voidaan valita ne lomakkeet, jotka yritys tarvitsee osaamiskartoituksessa. Koska prosessi on ainoa, joka ei missään vaiheessa muutu, osaamiskartoitustuote onkin järkevämpää esittää prosessina, jossa on kolme varsinaista työvaihetta: alkukartoitus, osaamiskartoitus ja da-

tan analysointi ja kehittämissuunnitelmat (kuvio 9). Alkukartoitus määrää osaamiskartoituksen sisällön ja jotta osaamiskartoitus on hyödyllinen, tulee analysoida osaamiskartoituksesta saatua dataa ja laadittava kehityssuunnitelmia.



Kuvio 9. Osaamiskartoitustuotteen prosessikuvaus

Osaamiskartoitusprosessi alkaa alkukartoituksella, jonka tavoitteena on selvittää mitä osaamista yrityksessä tai tiimeissä on tarve kartoittaa. Kartoittaminen voidaan suorittaa koko yritykselle tai yksittäisille tiimeille, riippuen yrityksen tarpeesta ja tavoitteista. Monesti osaamisen kartoittaminen fokusoidaan liikaa ja tarkastellaan vain mitä osaamista tarvitaan eri työtehtävien suorittamiseksi. On kuitenkin muistettava, jotta yritys voi muuntautua ja uusiutua, on osaamisen johtamisen ja kehittämisen oltava systemaattista. Näin ollen on huomioitava paitsi tehtävän mukainen osaaminen, myös pyrittävä saamaan kartoituksen avulla esiin henkilöstön piilo-osaaminen sekä määriteltävä strategian mukaisia tulevaisuuden osaamistarpeita, joko lyhyellä tai pitkällä tähtäimellä. Kartoittamalla kaikki osa-alueet, yrityksen johto ja esimiehet saavat tietoonsa mitä osaamista ja puutteita osaamisessa on ja voivat näiden perusteella ohjata osaamisen kehittämistä oikeaan suuntaan, mutta myös tehdä suunnitelmia, joilla voidaan hyödyntää sitä osaamista, mitä henkilöstöllä on entisten kokemusten myötä.

Toimenkuva ohjaa alkukartoitusta, koska toimenkuvaan kirjataan ne osaamisalueet, mitkä ovat relevantteja kunkin työtehtävän osalta. Osaamisalueet sisältävät paitsi toimen suorittamiseen vaadittavat taidot, myös erityisosaamisen ja toimen suorittamiseen vaadittavat ominaisuudet. Monessa yrityksessä toimenkuvat laaditaan henkilöittäin, jossa määritellään tarkkaan henkilön tehtävät ja vastuut, myös erityisvastuiden osalta. Vaikkakin toimenkuva on tällöin hyvinkin spesifinen, on siinä riski, että toimenkuvaa ei päivitetä vuosien varrella osaamisen kehittyessä ja työtehtävien muuttuessa tai laajentuessa. Toinen riski henkilöittäin laadittuun toimenkuvaan liittyy henkilön poislähtöön. Mikäli henkilö lähtee

pois yrityksestä ja hänen tilalleen rekrytoidaan uusi, joissain tapauksissa toimenkuva jää laatimatta uudelle henkilölle. Toimenkuvan jäädessä laatimatta uudelle työntekijälle, on todennäköistä, että työntekijä jättää joitain työtehtäviä suorittamatta. Vaikka tehtävän vastuut ja tehtävät kerrotaan sekä rekrytointiprosessin aikana että perehdytyksen yhteydessä, kukaan ei voi ottaa vastaan sellaista määrää informaatiota lyhyessä ajassa, ja näin ollen jää joitain asioita väkisinkin unholaan. Yksityiskohtaisen ja henkilökohtaisen toimenkuvan sijaan onkin järkevämpää laatia toimenkuva tehtävänimikkeittäin ja tarvittaessa laatia erillinen liite henkilöiden erityisvastuista. Näin toimenkuva on aina saatavilla ja lisäksi varmistetaan yhdenmukaisuus, kun kaikilla, jotka työskentelevät samalla tehtävänimikkeellä, on sama perustoimenkuva. Yhdenmukaisella toimenkuvalla voidaan varmistaa, että työntekijällä on tiedossaan ne työtehtävät ja vastuut mitkä hänelle on annettu uuden toimen myötä, ja esimies pystyy myös helposti tarkistamaan, onko kaikki tehtävän mukaiset vastuut ja toimet otettu haltuun.

Osaamiskarttaa käytetään monesti liian laaja-alaisesti ja siihen kirjataan kaikki osaamisalueet, joita henkilö tekee työssään. Esimerkiksi sihteerinä tai henkilökohtaisena assistenttina toimivan henkilön kahvinkeittoaitoja ei kuitenkaan ole järkevää kartoittaa osaamiskartoituksella, näin ollen on irrelevanttia myöskään kirjata tällaisia osaamisalueita osaamiskarttaan. Toimenkuva kertoo kaikki työtehtävät ja vastuut mitkä henkilöllä on työssään, ja näin ollen osaamiskartan tehtävä ei ole olla koontitaulukko, johon kirjataan samat osaamisalueet. Osaamiskartan tulisikin ohjata osaamiskartoitusta ja sisältää vain ne osaamisalueet, jotka oikeasti koetaan tärkeäksi kartoittaa nykytilan osaamisen osalta sekä tulevaisuuden tavoitteiden saavuttamiseksi. Osaamiskartan sisältäessä vain osaamisalueet, tulee osaamiset määrittellä tarkkaan nykytilan, lähitulevaisuuden ja tulevaisuuden osalta, jotta osaamiskartoitusta varten saadaan tarpeeksi spesifistä tietoa mitä nämä osaamisalueet pitävät sisällään. Lähitulevaisuuden ja tulevaisuuden osaamisen määrittelyllä yritetään löytää ne osaamisalueet, jotka tulevat vastaan yrityksen toiminnan muuttuessa. Yrityksellä voi olla kasvustrategioita, tai muutokset voivat johtua myös ulkoisista paineista, esimerkiksi tarve jatkokehittää nykyisiä tuotteita, asiakasvirran tyrehtyminen jne. Yrityksen strategia määrää siis mitä tulevaisuuden osaamistarpeita yrityksessä tarvitaan ja on tärkeää miettiä tarkkaan mitkä ovat sellaisia osaamisalueita, missä tarvitaan kehittymistä, jotta saavutetaan joko lyhyen tai pitkän ajan tavoitteet.

Alkukartoituksen perusteella laaditaan itse osaamiskartoitus, jonka funktio on saada yrityksen johtajille ja esimiehille tietoa henkilöstön osaamistasosta ja kehittämisen tarpeista. Osaamiskartoituksen suorittaa henkilöstö, jossa he itse arvioivat omaa osaamisen tasoa skaalalla 1–5 sekä määrittelevät itse millaisella aikataululla he itse kokevat tarvitsevansa

kehittämistä. Kehittämisaikataulun avulla voidaan tarkastella, mikä on henkilöstön mielestä sellaista osaamisen kehittämistä, johon tarvitsee reagoida nopeasti. Monesti osaamiskartoituksen koordinoi yrityksen HR-osasto, joka kuitenkin on suhteellisen kaukana itse operatiivisesta toiminnasta. Tämän osaamiskartoituksen lähtökohtana onkin, että esimiehet saavat ensikäden tietoa oman tiimensä osaamisesta, ja näin ollen esimiesten tulee olla osaamiskartoituksen koordinoiva taho. Täten voidaan myös varmistaa, että osaamisen taso on arvioitu oikein, kun oma esimies on myös osaamistason tarkastaja. Mikäli osaamiskartoitus laaditaan ”jossain” ja ”jonkun toimesta” voidaan se kokea persoonattomaksi ja ajatella, että vastauksilla ei oikeasti ole väliä. Sitouttamalla esimiehet osaamiskartoitukseen, heidät sitoutetaan samalla osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen ja näin viestitetään henkilöstölle, että osaamiskartoituksen tuloksia oikeasti tarkastellaan ja tullaan käyttämään henkilöstön ja tiimien kehittämiseen.

Datan analysoinnin työkaluina toimivat osaamiskartoituksen koontivälilehdet, joista voi nähdä osaamisen tason ja kehittämisen aikataulun. Näiden avulla esimies näkee paitsi henkilökohtaisen osaamisen myös koko tiimin osaamisen ja voi näiden pohjalta laatia yksilö- ja tiimikohtaisia kehittämissuunnitelmia. Yksilötason osaamisen kartoittaminen on tärkeää, mutta on yhtä tärkeää kartoittaa tiimin osaamisen taso, jotta pystytään varautumaan siellä piileviin riskeihin. Piilevä riski voi olla esimerkiksi, että tiimissä tai koko yrityksessä on vain yksi henkilö, jolla on määrätty osaaminen. Ajatellaan esimerkiksi, että yrityksessä on käytössä jokin erityisohjelmisto, jolle on määrätty pääkäyttäjä. Kukaan muu ei osaa käyttää kunnolla ko. ohjelmistoa, eikä heillä ole edes pääsyä ohjelmiston kaikkiin funktioihin. Mikäli pääkäyttäjää kuitenkin sairastuu niin vakavasti, ettei pysty olemaan edes etänä tukena, tai jopa kuolee äkillisesti, yrityksessä ei ole osaamista ja toiminta tämän ohjelmiston osalta pysähtyy. Dataa analysoidessa tulisikin löytää ne kriittiset tehtävät, joissa piilee riski yrityksen toiminnan kannalta, ja laatia näiden pohjalta kehittämissuunnitelmia, esimerkiksi sijaisuustoimia. Datan analysoinnilla voidaan löytää myös ne henkilöt, joilla on hyvä osaaminen, mutta joita ei ehkä hyödynnetä tarpeeksi yrityksessä. Monesti avainhenkilöitä käytetään vaativimpiin projekteihin, koska on helppoa antaa vastuu huippuosajalle, joka vie projektin maaliin. Täytyy kuitenkin muistaa, että työmäärää pitäisi pyrkiä jakamaan tasaisesti, ettei avainhenkilöitä hukuteta töihin ja näin polteta heitä loppuun. Hyödyntämällä muita henkilöitä, voidaan myös varmistaa, että osaaminen jakaantuu koko organisaatioon.

Kehittämissuunnitelmien perusteella Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaan määritellään tilikausittain mitä koulutuksia yritys suunnittelee järjestävänsä, tällöin yritys voi myös ha-

kea koulutusvähennystä veroilmoituksensa yhteydessä. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelman lisäksi yrityksen on kuitenkin myös pidettävä kirjaa toteutuneista koulutuksista, jotta voi tarvittaessa esittää nämä tiedot verottajalle.

4.3 Osaamiskartoituksen työkalut

Alkukartoituksen avulla luodaan varsinainen osaamiskartoitus, joten loogisinta olisi ollut aloittaa laatimalla alkukartoituksen lomakkeet. Tosin alkukartoitus perustuu toimenkuvaan, joten sen vuoksi toimenkuva luotiin ensimmäisenä, jotta saatiin yleiskatsaus mitä kaikkea piti huomioida alkukartoituksessa.

Oli sovittu, että osaamiskartoitusta varten laaditaan osaamiskartta, kysely asiakasyritykselle, jotta saa osaamiskartoitusta varten tiedot, toimenkuvapohja, osaamiskartoituslomake ja esittely asiakkaalle. Työn edetessä huomattiin ne asiat, mitkä jäivät kuitenkin näissä kattamatta, ja näin osaamiskartta ja kysely yhdistettiin alkukartoitukseksi. Lopputuotteet olivat näin ollen:

1. AATOS esittely Rantalaiselle
2. AATOS esittely asiakkaalle
3. Alkukartoitus
4. Toimenkuva ja osaamiskartoitus sekä toimenkuvapohja
5. Ohje osaamiskartoituksen koordinaattorille
6. Osaamiskartoitusohje henkilöstölle
7. Ohje markkinatestausta varten
8. Kysymykset asiakkaalle

Tässä luvussa eri lomakkeiden funktiot ja kehitystyön prosessi kuvataan kuitenkin AATOS – nimen mukaisesti, eli siinä järjestyksessä, kun asiakkaalle ne tuodaan käsiteltäväksi (aikataulutus, alkukartoitus, toimenkuva ja osaamiskartoitus). Kehitystyön perustuessa asiakkaan tarpeeseen on helpointa hahmottaa kokonaisuus tässä järjestyksessä ja kokonaisuuteen liittyvät ohjeet käydään läpi lopuksi, kun on saatu jo tarkempaa tietoa lomakkeista ja niiden käyttötarkoituksesta.

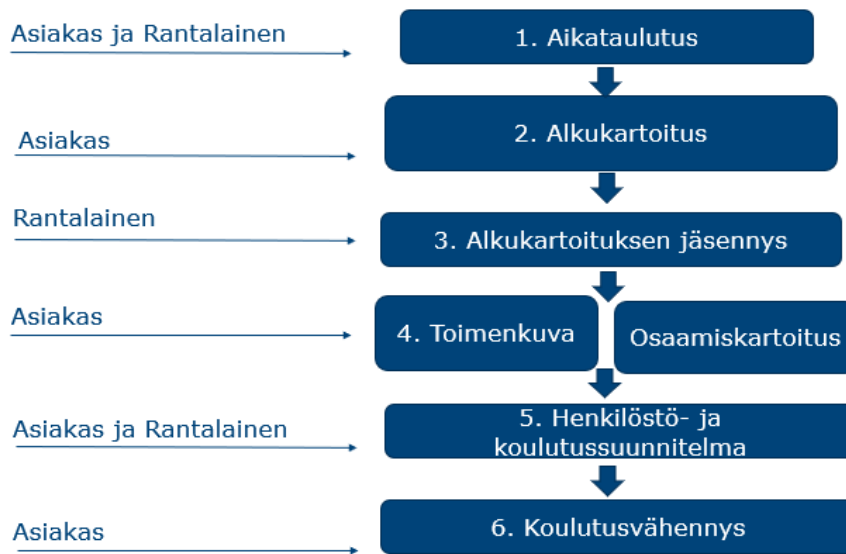
4.3.1 Aikataulutus

Aikataulutus suoritetaan asiakasyrityksen ja Rantalaisen välillä. Vaikkakaan aikataulutus ei ole varsinaisesti osa opinnäytetyötä, se kuului olennaisesti osaamiskartoitustuotteeseen ja koska aikataulutuksessa pitää huomioida erinäisiä asioita, oli tärkeää käsitellä myös tämä osio.

Rantalaiselle laadittiin kuvaus eri työvaiheista ja kenen vastuulla ne ovat (kuvio 10). Työvaiheet haluttiin tuoda esille Rantalaiselle selkeässä muodossa, jotta he pystyvät tämän

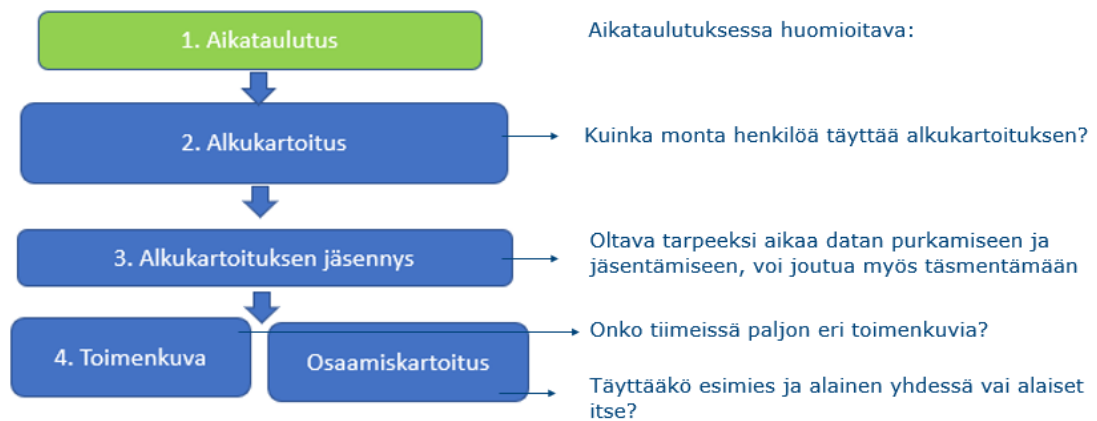
perusteella hahmottamaan kokonaisuuden ja näin määrittellä kuinka paljon menee työaikaa hallintaan. Hinnoittelun oikeellisuuden vuoksi on selvitettävä erinäisiä asioita, jotta pystyy paitsi aikatauluttamaan asiakkaan kanssa kokonaisuuden, myös hinnoittamaan työmäärän mukaan. Virheellinen hinnoittelu voi johtaa siihen, että asiakas ei ostakaan palvelua Rantalaisella, joten hinnoittelu on pystyttävä perustelemaan siihen käytettävän työmäärän kautta.

Työvaiheet



Kuvio 10. Osaamiskartoituksen työvaiheet

Rantalaiselle oli myös tuotava konkreettisesti esiin eri osa-alueiden tärkeimmät kysymykset, jotka vaikuttavat siihen, kuinka paljon aikaa työvaiheet vievät asiakasyrityksissä (kuvio 11). Asiakkaan tarpeet vaihtelevat, riippuen yrityksen koosta ja toimialasta. Aikatauluksessa on sen vuoksi huomioitava yrityksen ja tiimien koko sekä aineistonkeruutapa, jotta voidaan yhdessä asiakkaan kanssa laatia realistinen aikataulu kokonaisuudelle ja näin ei tule kiireen tuntua ja lomakkeet jäävät täyttämättä tai täytetään vaillinaisesti.

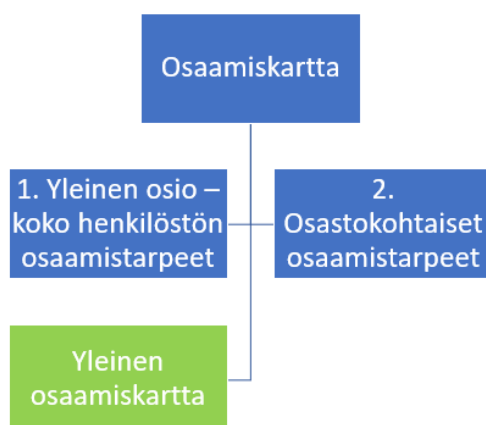


Kuvio 11. Aikataulutuksessa huomioitavat asiat

Asiakkaan toiveita aikataulutuksesta tulee toki kuunnella, mutta asiakkaalle on tuotava myös esiin realistinen kuva siitä, millaisella aikataululla kokonaisuus voidaan toteuttaa. Asiakas ei osaa arvioida osaamiskartoituksen eri osa-alueisiin käytettävää työaikaa, näin ollen Rantalaisen on tunnettava tuote ja siihen käytettävä aika, jotta voivat suositella toteutettavissa olevaa aikataulua asiakkaille.

4.3.2 Alkukartoitus

Alkukartoituksella Rantalainen saa tietoonsa ne osaamisalueet, jotka ovat tarpeellista kartoittaa asiakasyrityksessä osaamiskartoituksen avulla. Alkukartoitukseen liittyvästä osaamiskartasta laadittiin prosessikuvaus, jotta voidaan selkeästi nähdä mistä alkukartoitus koostuu (kuvio 12.) Osaamiskartan lisäksi tarvittiin kysely, jotta saadaan selville asiakasyrityksen koostumus ja osaamistarpeet käytännön tasolla.

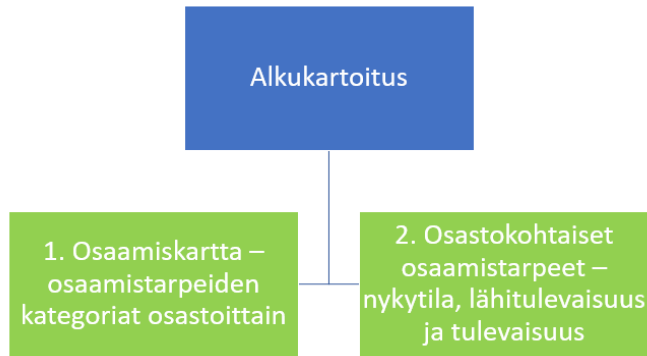


Kuvio 12. Osaamiskartan prosessikuvaus

Osaamiskartan sisältäessä vain pääosaamisalueet, jäi osaamisprofiili saamatta, eli mitä nämä osaamisalueet pitivät sisällään. Organisaation laatiessa itse osaamiskartoituksen, he tietävät mitä kaikkea osaamisalueet pitävät sisällään, mutta Rantalaisen koordinoimissa osaamiskartoitusta, he eivät saa tietoa muuta kuin kyselyn avulla. Osaamiskartan ollessa työnimikkeittäin, osaamisalueita on paljon erilaisia, joka tarkoittaisi, että kyselyn pitäisi kattaa kaikki mahdolliset toimenkuvat mitä yrityksistä voi löytyä. Ajateltaessa kyselyn toimivuutta, myös vastaamishalukkuus ja eri ihmisten vastaustaidot herättivät pohdintaa. Avoimet vastaukset generoivat eritasoisia vastauksia, jotkut kirjoittavat hyvinkin tarkkaan, toiset taas lyhyesti, jolloin tarvittavaa tietoa ei välttämättä saada. Tarkkoja kysymyksiä ei taas voida laatia, koska ei ole valmiiksi tietoa yrityksistä ja toimenkuvista, joihin kysymykset tulevaisuudessa suunnataan.

Osaamiskartan funktio on yleensä olla laaja kokonaisuus, joka määrittelee vain suuret linjaukset osaamisen osalta. Osaamiskarttaa ja siihen liittyvää kyselyä laatiessa tuli kuitenkin vastaan ongelma: miten saada kyselyssä esille osaamistarpeet osastoittain niin, että tiedot ovat selkeät ja Rantalainen saa niistä osaamisprofiilin, jota tarvitsevat osaamiskartoituslomaketta varten? Kriittisesti tarkasteltaessa osaamiskartan funktiota, heräsi kysymykset 1. Miksi osaamiskarttaan kirjataan myös ne osaamisalueet, joita yrityksessä ei kartoiteta? 2. Mikä on osaamiskartan funktio, jos siihen kirjataan paljon eri osaamisalueita, joista kuitenkin poimitaan vain tärkeimmät? 3. Miksi osaamiskarttaa ei voisi käyttää itse osaamiskartoituksen työkaluna, eli että siihen kirjattaisiin vain ne osaamisalueet, jotka ovat osaamiskartoituksen kannalta relevantteja?

Työn edetessä nousi idea, että ei laadittaisikaan perinteistä osaamiskarttaa ja kyselyä, ja näin kyselyn sijaan laadittiin Excel-taulukko, johon asiakas lyhyesti kirjaa osaamistarpeet, eli osaamisprofiilin, sen perusteella mitä on määritellyt osaamiskarttaan (kuvio 13). Näin ollen alkukartoitus koostuisi yhdestä Excel-lomakkeesta sen sijaan, että olisi Excel-lomake ja Word-lomake, ja asiakkaan ei tarvitse pohtia laajasta avoimia kysymyksiä sisältävästä kyselystä mitkä osiot hänen tulisi täyttää, vaan osaamiskartta ohjaa asiakasta täyttämään tarvittavat tiedot. Lomakkeen ollessa Excel-muodossa, sitä voidaan helposti muokata ja siihen saadaan kopiointifunktioita, jotka kertovat asiakkaille mitkä kohdat tulee määritellä. Esimiehet saavat näin myös itse määritellä ne osaamisen tarpeet mitkä kartoitetaan ja näin esimiehiä aktivoidaan ottamaan vastuu osaamisen kartoittamisesta ja kehittämisestä, kun ei ole valmiita kysymyspatteristoja.



Kuvio 13. Alkukartoituksen prosessikuvaus

Alkukartoituksen Excel-lomakkeen ensimmäisellä välilehdellä on ohje (liite 1), jossa kerrotaan alkukartoituksen merkityksen lisäksi, miten osaamiskartta- ja nykytila-, lähitulevaisuus- ja tulevaisuusvälilehdet tulisi täyttää. Alkukartoitus aloitetaan täyttämällä osaamiskartta välilehdelle (liite 2) toimenkuvat/tiimit, ensimmäiseksi määritellään ”koko henkilöstö”, jonka jälkeen kirjataan tiimit toimenkuvan perusteella. Tiimeissä voi olla eri toimenkuvan piirissä työskenteleviä, joilla on eri osaamistarpeet. Mikäli tiimissä on monta eri toimenkuvaa, osaamiskarttaan ei kirjata tiimin nimeä, vaan siinä tapauksessa osastot määritellään toimenkuvan perusteella, esimerkiksi ”ohjelmoija”, ”palkanlaskija” jne. Kun nämä on määriteltä, kirjataan tiimien viereen tämän ryhmän osaamistarpeiden osaamisalueet, joita kutsutaan tässä kategorioiksi. Kategorioilla tarkoitetaan suurempia linjauksia, kuten esimerkiksi ”asiakaspalvelu”, ”IT-taidot” jne. Nämä kirjataan joko nykytila, lähitulevaisuus, tai tulevaisuus – kenttiin, riippuen mihin ne kuuluvat.

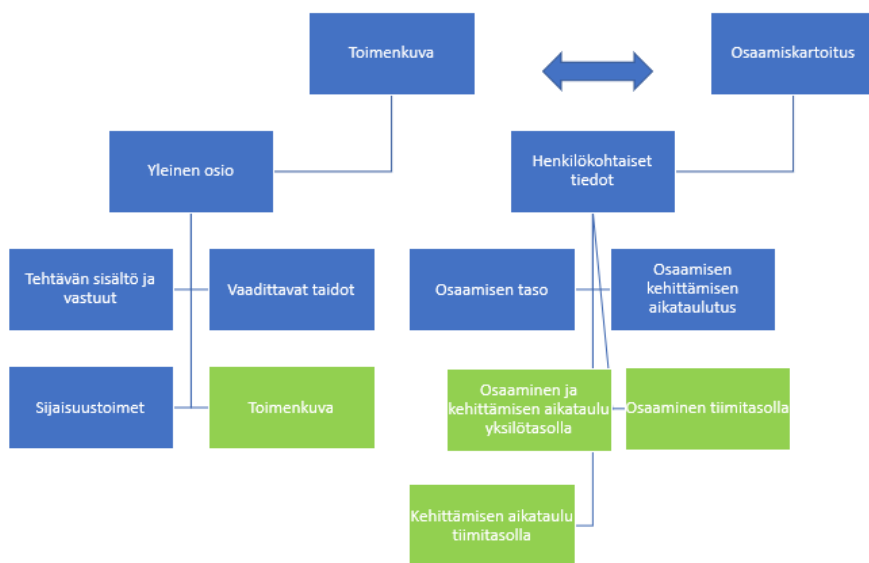
Alkukartoituksen muut välilehdet koostuvat nykytilan kartoituksesta, lähitulevaisuuden kartoituksesta ja tulevaisuuden kartoituksesta. Näiden välilehtien tarkoitus on kerätä tarkempaa tietoa osaamistarpeista paitsi nykytilasta, myös tulevista osaamistarpeista. Mikäli katsetta ei suunnata tulevaisuuteen ja kartoitetaan vain nykytila, yritys ei panosta tarpeeksi strategiaan, eli tulevaisuusnäkymään ja sen osaamistarpeisiin. Osaamiskartan sisältäessä suurempia linjauksia, eli osaamisalueita, välilehtien tavoite on saada tietoa mitä suuremmat linjat pitävät sisällään, ns. osaamisprofiilit. Esimerkiksi osaamiskartan ”IT-tarpeet” määrittelyssä kirjataan mitä ohjelmistoja IT-taidot sisältävät, esimerkiksi ”Microsoft Office”, ”Power BI” jne. Kaikki kolme välilehteä ovat identtisiä ulkomuodoltaan ja jokaiseen on sisällytetty automaattiset kopiointifunktiot. Kopiointifunktion myötä osaamiskarttaan kirjatut kategoriat kopioituvat automaattisesti muille välilehdille. Näin asiakkaan ei tarvitse itse siirtää tietoja välilehdille, ja kategoriat toimivat myös muistutuksena asiakkaalle, että mitkä pitää määrittellä tarkemmin.

Kun asiakas on määritellyt osaamiskarttaan kategoriat ja sen jälkeen määritellyt nämä tarkemmin nykytila, lähitulevaisuus ja tulevaisuus välilehdille, Rantalaisen tehtävä on jäsentää osaamisalueet ja osaamisprofiilit osaamiskartoituslomakkeelle.

Markkinatestausta varten kaikista kolmesta välilehdestä (nykytila, lähitulevaisuus ja tulevaisuus) välilehdistä laadittiin kaksi eri versiota, ja välilehdet nimettiin Nykytila 1 ja Nykytila 2 (liite 3a ja 3b). Tiedot välilehdillä ovat muuten samoja, ainoa eroavaisuus on täyttösuunnan osalta. Ensimmäisessä versiossa kategoria on vasemmassa reunassa ja osaamisprofiilit täytetään oikealle, kun taas toisessa versiossa kategoria on yläreunassa ja osaamisprofiilit täytetään ylhäältä alaspäin. Rantalaisen ollessa taho, joka kokoaa osaamiskartoituksen osaamisprofiileista, annettiin heille näin ollen mahdollisuus vaikuttaa lomakkeen ulkomuotoon ja päättää kumpi lomake on helppokäyttöisempi.

4.3.3 Toimenkuva

Toimenkuva on tärkeä osa osaamiskartoitusta ja prosessikaaviosta (kuvio 14) näkeekin toimenkuvan ja osaamiskartoituksen yhteyden. Toimenkuva ja osaamiskartoitus laadittiin samalle dokumentille, jotta toisiinsa liittyvät lomakkeet säilytetään yhdessä ja samalla pidetään lomakkeiden määrä pienenä. Tämä tosin soveltuu vain niihin tiimeihin, joissa on saman toimenkuvan piirissä työskenteleviä. Mikäli tiimissä on kuitenkin useampia toimenkuvia, on järkevämpää käyttää toista dokumenttia, jonka välilehdet koostuvat eri toimenkuvista. Näin ”toimenkuva ja osaamiskartoitus” dokumentille ei keräänty liikaa välilehtiä, joka kasvattaa riskiä, että jokin välilehti menee ”piiloon” ja asiakas menettää tarvittavaa tietoa.



Kuvio 14. Toimenkuvan ja osaamiskartoituksen prosessikuvaus

Yritysten ollessa erilaisia, oli myös huomioitava nämä eroavaisuudet lomakkeiden suhteen, eli huomioida toimenkuvan käyttötapa. Näin ollen toimenkuva – dokumentteja on laadittu kaksi identtistä kappaletta eri dokumenteille käytön mukaan:

1. "toimenkuvapohja": sisältää viisi toimenkuvapohjaa. Tarkoitettu tiimeille, joissa on useampia toimenkuvia
2. "toimenkuva ja osaamiskartoitus": sisältää yhden toimenkuvapohjan. Tarkoitettu tiimeille, joissa on vain samalla työnimikkeellä työskenteleviä henkilöitä.

Toimenkuvan koko oli pidettävä kohtuullisena, mutta silti pidettävä sisällään kaikki olennaiset osat työn kannalta. Toimenkuvan ensimmäinen välilehti koostuu ohjeesta (liite 4), jossa selostetaan, miten lomake tulee täyttää. Toimenkuvalla (liite 5) määritellään ensin tehtävänimike, esimerkiksi "ohjelmoija" tai "palkanlaskija" jne., vaadittava koulutusohjelma, mikäli sitä tarvitaan, ja sijaisuustoimet. Sijaisuustoimet voidaan kirjata esimerkiksi: "pareittain" tai määritellä ne tarkemmin henkilötasolla. Seuraavaksi lomakkeelle kirjataan toimeen liittyvät vastuut ja tehtävät, toimen suorittamiseen vaadittavat taidot (esim. IT-aidot, asiakaspalvelu jne.), erityisosaaminen, josta voisi olla hyötyä toimessa (esim. kielitaito jne.) ja toimen suorittamiseen vaadittavat ominaisuudet. Lomake laadittiin Excel-muodossa ja lomake on muokattavissa, eli sitä voidaan laajentaa tai supistaa vastaamaan asiakkaiden tarpeita.

4.3.4 Osaamiskartoitus

Osaamiskartoituksen tavoite on saada tietoa siitä mitä osaamista asiakasyrityksessä on sekä mitä osaamista tulee kehittää ja millä aikataululla. Kartoittamalla vain mitä osaamista tarvitaan työtehtävän suorittamiseen, jätetään kuitenkin kartoittamatta työkuvaan ulkopuolista osaamista, ns. piilo-osaamista, jota voisi hyödyntää työntekijän urakehityksen suunnittelemiseksi. Osaamiskartoitusta suunniteltaessa oli siis otettava huomioon sekä yksittäinen työntekijä, että yrityksen esimiehet, mutta myös mitä tietoa osaamiskartoituksella haetaan. Osaamiskartoituksen tuli näin ollen olla räätälöitynä yrityksen mukaan, yritys saattaa haluta kartoittaa laajasti tai vain mitä puutteita on nykytilan ja tulevaisuuden strategiaan peilaten.

Kehitystyönä laadittu osaamiskartoitus voidaan suorittaa kahdella tavalla. Ensimmäinen vaihtoehto on, että työntekijä ja esimies täyttävät osaamiskartoituksen yhdessä. Tämä on suositeltava tapa, koska näin saadaan paitsi oikeellista tietoa, voidaan yhteistyössä myös suunnitella kehittämistoimenpiteitä. Toinen tapa on lähettää osaamiskartoituslomake työntekijöille, jolloin työntekijät täyttävät itse lomakkeen ja esimies koordinoi ja kerää tiedot yhdelle lomakkeelle.

Osaamiskartoituslomake (liite 6) on hyvin selkeä, mutta voi olla pitkä riippuen toimenkuvan työtehtävistä. Mitä enemmän on työtehtäviä, sitä enemmän on kartoitettavaa. Lomakkeella on nimen, työnimikkeen ja koulutuksen lisäksi väittämiä eri kategorioista. Nämä väittämät perustuvat alkukartoituksen ”nykytila”, ”lähitulevaisuus” ja ”tulevaisuus” -välilehtien osaamistarpeisiin. Esimerkiksi ”IT-osaaminen” on pilkottu eri ohjelmistojen osalta, kuten ”Microsoft Office”, ”Power BI” jne. Näiden ohjelmistojen osalta työntekijä valitsee oman osaamisen tason väittämistä: 1. En osaa, 2. Perusosaaminen, 3. Hyvä, 4. Kiitettävä tai 5. Erinomainen. Lomakkeelle on määritelty myös näiden osaamistasojen kuvaus: 1 = Kuuluu työtehtävääni, en kuitenkaan vielä osaa. 2 = Osaan perusasiat. 3 = Osaan itsenäisesti 4 = Osaan itsenäisesti ja osaan opastaa muita 5 = Huippuosaaja.

Seuraavaksi työntekijä valitsee kehittämisen aikataulun sen perusteella, milloin hän kokee tarvitsevansa koulutusta osaamisen osalta. Vaihtoehdot mistä voi valita ovat: ”0–6 kk”, ”6 kk – 1 v.”, ”yli 1 v.” ja ”ei tarvetta”. Asteikot ovat dokumentin viimeisellä välilehdellä ”arvot” (liite 7) ja sillä välilehdellä asteikkoja voidaan helposti muokata asiakkaan tarpeen mukaan, esimerkiksi jos asiakas haluaa osaamisen tasoksi määritellä: ”1.Beginner”, ”2.Senior” ja ”3. Master tai määritellä eri kehittämisen aikataulun.

Vaikkakin esimies on vastuussa kehittämisen johtamisesta, on myös tärkeää, että työntekijät ovat tietoisia omasta osaamisen tasosta ja kehittämistarpeista, jotta voivat ottaa vastuuta omasta kehittämisestä. Näin ollen osaamiskartoitus laadittiin niin, että työntekijä saa osaamiskartoituksesta dokumentin, jossa näkee oman osaamisen ja kehittymistarpeet. Yksittäiset dokumentit työntekijöistä ei kuitenkaan auta esimiestä, esimies tarvitsee yleiskatsausta koko tiimistä, jotta voi paitsi verrata eri osaamisalueen osaamistasoa ja suunnitella kehittämistoimenpiteitä, myös löytää avainhenkilöt. Tätä ajatellen lomakkeelle luotiin kaksi välilehteä, jotka ovat vain esimiehen käytössä.

Ensimmäinen välilehti on ”Yht. osaaminen” (liite 8), joka koostuu osaamisen tasosta koko henkilöstön osalta. Tälle välilehdelle on luotu automaattiset kopiointifunktiot, jotka kopioivat henkilöiden välilehdiltä tiedot ja luovat värikoodin sen mukaan millä osaamisen tasolla henkilö on. Värikoodien perusteella vertailu on helppoa. Värit ja vastaava osaamisen taso ovat:

- punainen väri = ei osaa lainkaan
- keltainen väri = perusosaaminen
- sininen = osaa itsenäisesti
- kaksi eri vihreän sävyä = osaa itsenäisesti ja osaa opastaa muita sekä huippuosaaja

Toinen välilehti on ”Kehittämistarpeen aikataulu” (liite 9) ja koostuu osaamiskartoituksen tiedoista kehittämisaikataulun osalta. Tällekin välilehdelle on luotu automaattiset kopiointifunktiot ja värikoodit. Värikoodit ohjaavat tässä myös havainnoimaan kriittiset kehittämistarpeet, punaisella merkityt ovat 0–6 kk sisällä tarvittavia kehittämisiä, keltaisella 6 kk – 1 v., vihreällä yli 1 v. ja mikäli henkilö valitsee ”ei tarvetta” jää se kenttä värittämättä. Lomakkeen tavoite on näyttää selkeästi miten kriittisiä koulutustarpeet ovat, jotta voidaan suunnitella eri kehittämistoimenpiteitä. Esimerkiksi jos uudehkon työntekijän osaamiskartoituslomake on kauttaaltaan punaisen värin peitossa, voi siitä päätellä, että perehdytys on mennyt vikaan ja siihen on puututtava nopeasti. Mikäli toinen tiimiläinen taas on huippuosaaaja, voi esimerkiksi harkita voisiko uuden opettamista hyödyntää tiimin sisältä ns. työssäoppimisen kautta.

4.3.5 Esittely ja ohjeet asiakkaalle

Osaamiskartoitus perustuu asiakkaan tarpeeseen kartoittaa oma organisaatio osaamisen ja kehittämisen osalta. Asiakkaan tulee ymmärtää mitä kaikkea osaamiskartoitus sisältää ja kuinka paljon se vaatii yrityksen sisäistä panosta, joten alkuesittelyn funktio on paitsi toimia myynnin apuna, myös kertoa asiakkaalle mitä heiltä vaaditaan osaamiskartoituksen suorittamiseksi.

Asiakasta varten laadittu Power Point-esitys sisältää yksityiskohtaiset tiedot AATOS osaamiskartoituksesta. Esittelyssä käydään läpi mitä AATOS osaamiskartoitus pitää sisällään, miten se hyödyntää yritystä ja työntekijöitä ja mikä on esimiesten rooli osaamiskartoituksessa. Esitykseen on sisällytetty malliesimerkkejä toimenkuvasta ja osaamiskartoituksen eri osioista, kuten työntekijän ja esimiehen näkymä osaamisen tasosta ja kehittämistarpeen aikataulusta. Näin asiakas näkee heti millaiset lomakkeet ovat käytössä ja missä muodossa osaamiskartoituksesta syntyvä data saadaan yrityksen käyttöön. Esityksessä käydään myös lyhyesti läpi Rantalaisen tarjoamaa Henkilöstö- ja koulutus suunnitelmaa ja koulutusvähennyspohjaa, jotka tosin molemmat on rajattu pois tästä opinnäytetyöstä. Näin jotta asiakkaat saavat tiedot kaikista palveluista mitkä liittyvät osaamisen kartoitukseen ja kehittämiseen.

Esittelyn lisäksi asiakasta varten laadittiin erinäisiä ohjeita. Jokainen Excel-lomake sisältää ohjeet, miten lomakkeet tulee täyttää. Asiakkaalle on kuitenkin laadittu myös kaksi Word-dokumenttia: ”Ohje osaamiskartoituksen koordinaattorille” ja ”Osaamiskartoitusohje henkilöstölle”. Nämä dokumentit syntyivät tarpeesta saada esimiehille / tiimin vetäjille tietoa, mitä kaikkea pitää muistaa, kun lähettää osaamiskartoituslomakkeen henkilöstölle.

”Ohje osaamiskartoituksen koordinaattorille” (liite 10) sisältää viestin, jossa kerrotaan mitä lomakkeita tulee lähettää henkilöstölle, mikäli henkilöstö täyttää osaamiskartoituksen itse sekä muokattavissa olevan viestipohjan, jonka voi liittää sähköpostiviestiin. Tämä toimii toki myös ohjeena Rantalaiselle, mikäli he koordinoivat tiimien osaamiskartoitusta. Koska kaikilla esimiehillä / tiimin vetäjillä ei välttämättä ole hyvät Excel-aidot, viestin lopussa on ohje, miten data saadaan helpoiten yksittäisiltä lomakkeilta liitettyä yhdelle dokumentille, jotta saa koko tiimin tiedot koostenäkymiin (Yht. osaaminen ja Kehittämisen aikataulu -välilehdille).

”Osaamiskartoitusohje henkilöstölle” (liite 11), on ohje, joka tulee liittää sähköpostiin osaamiskartoituslomakkeen lisäksi. Tämä ohje on laadittu tiedostaen, että yrityksissä on eri tasoista IT-osaamista. Ohjeessa on kuvilla selostettu mitä kohtia osaamiskartoituksessa tulee täyttää ja mihin ei tule koskea. Näin jotta kaikki toimivat samalla tavalla ja saadaan osaamiskartoituksesta vertailukelpoista dataa.

4.3.6 Esittely ja ohjeet Rantalaiselle

Lomakkeiden toimivuuden takaamiseksi oli laadittava yksityiskohtaiset ohjeet Rantalaiselle. Aikataulutuksessa ja koko prosessissa on paljon asioita, mitä pitää huomioida. Esimerkiksi tiimien määrä ja toimenkuvien määrä tiimeissä on huomioitava, koska nämä ohjaavat lomakkeiden oikeaan käyttöön. Esimerkiksi tiimi, jossa on monta toimenkuvaa, tarvitsevat ”toimenkuvapohja”- ja ”osaamiskartoitus” -lomakkeet, kun taas tiimi, jossa kaikki työskentelevät samalla työnimikkeellä tarvitsevat vain ”toimenkuva ja osaamiskartoitus” -lomakkeen, jossa kaikki tiedot ovat yhdessä dokumentissa.

Rantalaisen Power Point -esityksessä oli selostettu eri työvaiheet ja kenen vastuulla ne ovat, sekä kerrottu yksityiskohtaisesti eri lomakkeiden tarkoitus ja mitä pitää huomioida suunnittelussa. Jotta tietoja ei kuitenkaan tarvitse etsiä Power Point – esityksestä, laadittiin Rantalaiselle erillinen Word-dokumentti ”Kysymykset asiakkaalle”. Tähän on listattu kaikki ne kysymykset mitkä tarvitaan, kun asiakkaan kanssa suunnitellaan osaamiskartoitusta. Näillä kysymyksillä saadaan nopeasti selville mitkä lomakkeet otetaan käyttöön ja kuinka pitkää aikataulu tarvitaan osaamiskartoitusprosessin toteuttamista varten.

4.4 Markkinatesti

Kehitystyön toimivuuden takaamiseksi oli testattava, että tuote toimii suunnitellulla tavalla. Markkinatesti on hyvä tapa arvioida eri lomakkeiden toimivuutta, koska markkinatestissä jäljitellään tuotteen oikeaa käyttöä. Markkinatestissä voisi hyödyntää olemassa olevia asiakkaita, tosin jos lomakkeet eivät toimi toivotulla tavalla, voi asiakkaiden sisällyttäminen markkinatestiin tuottaa enemmän haittaa kuin hyötyä. Paras tapa näin ollen oli suorittaa

testi toimeksiantajayrityksen sisällä, jotta saadaan ensikäden tietoa lomakkeiden toimivuudesta, ennen kun tuote esitellään asiakkaalle.

Markkinatestin tavoite oli tuoda esille puutteet tai ongelmat lomakkeiden ulkoasussa tai käytettävissä, jotta virheet voidaan korjata tai toimimattomia lomakkeita voidaan jatkokehittää. Jatkokehitystä ajatellen palaute oli ensisijaisen arvokasta. Jotta kuitenkin saadaan rehellistä palautetta, oli palautteenantolomake luotava siinä muodossa, että yksittäistä vastaajaa ei voida tunnistaa.

Osaamiskartoitustuotteen valmistuttua osaamiskartoitustuotteen eri lomakkeet ja niiden funktiot esiteltiin Rantalaiselle, jonka jälkeen ne lähetettiin heille markkinatestiä varten. Markkinatestiä suorittaessa, oli tärkeää noudattaa lomakkeiden käyttötarkoitusta, jotta nähdään, toimivatko ne toivotulla tavalla ja näin ollen markkinatestiä varten laadittiin tarkka ohje.

”Ohje markkinatestiä varten” Power Point -esitys sisältää kaksi eri testausohjetta: 1. sisäinen testaus Rantalaisella ja 2. oma testaus.

Sisäisellä testauksella tarkoitetaan Rantalaisen yksikköjä, joille HR-osasto suorittaa osaamiskartoituksen. Ohje 1. sisäinen testaus (kuva 1 ja kuva 2) laadittiin Rantalaisen Power Point -pohjalle ja sisälsi tarkat tiedot, miten lomakkeita tulisi testata. Osaamiskartan luomisen yhteydessä osaamiskarttaan ja osaamiskartoituslomakkeelle täytettiin jo valmiiksi Rantalaisen palkanlaskentatiimin osaamisalueet, näin jotta pystyttiin varmistamaan, että lomakkeet toimivat oikein. Näin ollen ensimmäinen testaus tuli koostumaan vain itse osaamiskartoituksen suorittamisesta.

Suorita markkinatesti osa 1.



Sisäinen testaus muilla osastoilla:

1. Toimita tiimien esimiehille dokumentit:
 - Nro 4. toimenkuva ja osaamiskartoitus (tai 4.1. toimenkuvapohja ja 4.2. osaamiskartoitus = tiimeille joissa useampi toimenkuva)
 - Nro 5. Ohje osaamiskartoituksen koordinaattorille (tarkista ja muokkaa!)
 - Nro 6. Osaamiskartoitusohje henkilöstölle
2. Kerro että on kyse markkinatestistä ja pyydä täyttämään toimenkuva ja hoitamaan osaamiskartoitus omassa tiimissä
3. Liitä myös tieto siitä, että tämä on osa opinnäytetyötä ja palaute lomakkeen toimivuudesta on tärkeää kehitystyön kannalta. Palautelomake on lyhyt, eli nopea täyttää ja se täytetään verkossa anonymisti, osoite on:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSf-E_sPlgg5NvFI5cxefuoJN6HnhNuWenQQVbEUTlI70qDjHg/viewform?vc=0&c=0&w=1&flr=0&gxids=7628

Rantalainen

Kuva 1. Markkinatesti osa 1

Suorita markkinatesti osa 1.



4

4. **HUOM!** Kerro esimiehille, että heidän tulee myös täyttää kysely, siellä on erillinen osio esimiehille, jotta saadaan dataa myös siitä miten osaamiskartoituksen koordinointi onnistui. **Eli kaikki osallistujat täyttävät palautteen!**

5. Pyydä suorittamaan osaamiskartoitus niin, että esimiehet palauttavat sinulle osaamiskartoituksen viimeistään perjantaina 5.3.2021. Näin jää vielä aikaa jatkokehitystä varten. Kyselyvastaukset myös pe 5.3.2021 mennessä.

6. Mikäli sinulla on kaksi eri tiimiä, pyydä:

- ensimmäistä esimiestä kokoamaan vastaukset itse Exceliin ja
- toista esimiestä laittamaan sinulle kaikki data yksitellen – näin saat tiedon kauan sinulla menee koota vastaukset teidän päässä (tärkeä tieto ajatellen hinnoittelua).

Rantalainen

Kuva 2. Markkinatesti osa 1 (jatkoa)

Ohje 2. Oma testaus sisälsi myös tarkat ohjeet, miten markkinatesti tuli suorittaa (kuva 3 ja kuva 4). Koska osaamiskartoituksen markkinatesti osa 1. suoritettaisiin Rantalaisen eri yksiköissä, ei olisi järkevää käyttää aikaa saman testaukseen myös HR-osastolla. Näin tässä testauksessa keskityttiin alkukartoitukseen ja toimenkuvan toimivuuteen, joita ei kar-
toiteta ensimmäisessä markkinatestissä.

Suorita markkinatesti osa 2.



5

Oma testaus:

1. Leiki että olet asiakas ja käy läpi materiaalit:
 - AATOS esittely asiakkaalle
 - Alkukartoitus
2. Täytä alkukartoitus oman toimenkuvasi perusteella
 - Lue ensin ohje
 - Syötä osaamiskarttaan oma tiimi ja työtehtävät
 - Työtehtävät pilkotaan pienemmiksi osioiksi (esim. IT-taidot => ohjelmistot jotka tarvitaan) Nykytila, Lähitulevaisuus ja Tulevaisuus – välilehdille (riippuen mihin kohtiin olet kirjannut ne osaamiskarttaan). Huomioithan että välilehtiä on kaksi eri versiota testissä:
 - Nykytila 1., Lähitulevaisuus 1. ja Tulevaisuus 1. ja
 - Nykytila 1., Lähitulevaisuus 2. ja Tulevaisuus 2.
 - Testaathan molemmista versioista jotain lomaketta, jotta saan tiedon kumpi on selkeämpi muodoltaan

Rantalainen

Kuva 3. Markkinatesti osa 2.

Suorita markkinatesti osa 2.



3. Kirjaa havaintosi:

- Onko ohjeet kattavat?
- Toimivatko lomakkeet? Tarkista myös printattuna versiona!

4. Siirrä alkukartoituksesta tiedot osaamiskartoituslomakkeelle. Näin saa tiedon kauan siinä suunnilleen menee = tärkeä tieto hinnoittelua ajatellen.

- Muista siirtää tiedot sekä lomake 1. että 2. versiosta, näin huomaat kumpi on helpompi, eli mitä vaatii riippuen kumpi lomake on käytössä, koska ovat eri muodossa.

Jos löydät epäkohtia (epäselvyyksiä ohjeissa, virheellisiä viittauksia, ei-toimivia kohtia jne.) – **kirjaathan ne!** Tarvitsen tiedot mikä ei toimi, missä dokumentissa ja mikä siinä on vikana. Voit myös halutessasi täyttää Google Forms - kyselyn.

Linkki kyselyyn: [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSf-](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSf-E_sPlqg5NvFI5cxefuoJN6HnhNuWenQQVbEUTII70qDjHg/viewform?vc=0&c=0&w=1&flr=0&qxids=7628)

[E_sPlqg5NvFI5cxefuoJN6HnhNuWenQQVbEUTII70qDjHg/viewform?vc=0&c=0&w=1&flr=0&qxids=7628](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSf-E_sPlqg5NvFI5cxefuoJN6HnhNuWenQQVbEUTII70qDjHg/viewform?vc=0&c=0&w=1&flr=0&qxids=7628)

Barndalinen

Kuva 4. Markkinatesti osa 2. (jatkoa)

Markkinatestin palautetta varten laadittiin Google Formsin kysely, jossa vastaaminen suoritetaan anonyymisti eikä yksittäistä vastaajaa voida näin ollen tunnistaa. Osaamiskartoitus tuotteen palaute alkaa ohjeella: ” Täytä tämä lyhyt kysely sen jälkeen, kun olet tarkistanut Toimenkuva-lomakkeen ja täyttänyt osaamiskartoituslomakkeen. Osaamiskartoituslomakkeen pituus tulee toimenkuvan perusteella. Älä siis keskity siihen, kuinka paljon oli täytettävää, koska toimenkuvan ollessa laaja, osaamiskartoituskin on laaja. Keskity siis vain itse lomakkeen toimivuuteen tietojen täyttämisen ja tietojen tulkitsemisen osalta. Esi miehiltä kerätään myös tietoa lomakkeiden toimivuudesta. Vastaa kysymykseen 3. ja 4. vain jos olet koordinoanut osaamiskartoitusta esimiehen roolissa.”

Kysymykset, eli väittämät ja vastausvaihtoehdot pidettiin helppoina, jotta kynnys palautteenannolle ei kasvaisi hankalien tai pitkien kysymysten vuoksi. Vastausvaihtoehdot olivat: ”kyllä”, ”osittain” ja ”ei”. Osaamiskartoituksen suorittaneille oli 8 väittämää sekä avoin kenttä mihin tuli määritellä tarkemmin, mikäli oli vastannut ”osittain” tai ”ei” johonkin väittämään. Avoimen kentän ohjeessa ohjattiin myös vastaamaan, mikäli oli parannusehdotuksia tai oli huomannut, että lomakkeilta puuttui jotain tärkeää informaatiota. Väittämät olivat:

1. Toimenkuva on selkeälukuinen
2. Toimenkuva antaa minulle tarvittavat tiedot toimenkuvastani (vastuut, sijaisuudet jne.)
3. Osaamiskartoituksen täyttöohje on selkeä ja kattava
4. Osaamiskartoituslomake on selkeälukuinen
5. Osaamiskartoituslomake on helppo täyttää
6. Osaamiskartoituslomakkeesta saan selville mitkä ovat kehittämistarpeeni
7. Kehittämistarpeen aikataulun värikoodit helpottavat hahmottamaan kriittiset kehittämistarpeeni
8. Lomakkeet ovat helppolukuisia myös printattuna versiona

Lisäksi esimiehille laadittiin oma kyselyosio, jossa lomakkeiden toimivuudesta kerättiin palautetta koordinoivan osapuolen näkökulmasta. Väittämät olivat:

1. Ohjeet olivat selkeät
2. Osaamiskartoituksen koordinointi oli helppoa
3. Osaamiskartoituksen "Yht. osaaminen" taulukko antaa selkeän kuvan tiimini osaamisen tasosta
4. "Kehittämisaikataulu" taulukko antaa selkeän kuvan mitkä kehittämisalueet ovat kriittisiä

Markkinatestisuunnitelman mukaan ensimmäinen markkinatesti olisi suoritettu eri yksiköissä, jolloin HR-osasto olisi lähettänyt ohjeet ja lomakkeet kahden yksikön esimiehille. Näiden yksiköiden työkiireiden vuoksi markkinatestisuunnitelmaa jouduttiin kuitenkin muokkaamaan, koska yksiköt olisivat ehtineet suorittaa osaamiskartoituksen vasta loppukeväästä 2021. Markkinatestille oli jo luotu aikarajaksi 5.3.2021, johtuen opinnäytetyön aikataulutuksesta. Näin ollen Rantalaisen HR-osasto otti molemmat testaukset suoritettavaksi omassa tiimissä. Rantalaisen HR-osaston suuren työmäärän vuoksi annettua aikataulua jouduttiin kuitenkin venyttämään ja testaus saatiin suoritettua 19.3.2021. Lomakkeet ja ohjeet oli käyty läpi HR-tiimin palaverin yhteydessä, ja työkiireiden vuoksi he olivat päättäneet sisäisesti, että yksi henkilö antaa palautetta koko tiimin puolesta.

Palaute annettiin sekä Google Formsin kautta sekä kirjaamalla vapaamuotoisia huomioita Word-lomakkeelle. Google Forms palaute oli hyvin selkeä, kaikkiin kysymyksiin vastattiin ”kyllä” ja näin avoimille vastauksille ei ollut tarvetta.

Tarkasteltaessa vapaamuotoista palautetta, joka toimitettiin Word-dokumentissa, se antoi enemmän informaatiota. Palaute oli jaoteltu pääotsikkojen mukaan, jotka olivat: ensivaikutelma, alkukartoitus, toimenkuva, osaamiskartoitus, ohje osaamiskartoituksen koordinaattorille, osaamiskartoitusohje henkilöstölle ja kysymykset asiakkaille.

Ensivaikutelmassa todettiin, että osaamiskartoitus koettiin huolella tehdyksi hienoksi kokonaisuudeksi, josta oli saatu pelkästään positiivista kommenttia HR-tiimiltä. Materiaalia oli käyty läpi tiimissä yleisellä tasolla ja toimenkuvapohjaa oli täytetty oman HR-roolin pohjalta. Myöskin Power Point-ohjeet sekä muut ohjeet koettiin selkeinä. Alkukartoituksen osalta koettiin, että osaamiskartta oli hyvä ja siihen oli helppo täyttää omat tiedot. Tosin välilehden Tulevaisuus 1 yhdessä kohdassa rivitys ei mennyt oikein. Osaamiskartan osalta koettiin hyväksi, kun on kaksi vaihtoehtoa, joista voi itse valita kumpaa käyttää sen perusteella, miten päin haluaa lukea tekstiä. Toimenkuvapohjasta todettiin, että sijaisuusosiota ei tarvita ja toimenpide-ehdotuksena tuotiin esille kirjoitusosuuden rivittäminen.

Osaamiskartoitus koettiin loistavaksi, eikä näin koettu tarvetta muutoksiin. Ohje osaamiskartoituksen koordinaattorille koettiin myös hyväksi, tosin tuotiin esille, että ohjetta pitäisi hieman muokata, jotta siinä selostetaan eri vaiheet riippuen osaamiskartoituksen suoritus- tavasta. Osaamiskartoitusohje henkilöstölle sekä kysymykset asiakkaalle koettiin hyväksi perusohjeiksi. Palautteen lopussa tuotiin esille, että mikäli toimenkuvan saisi muokattua sopivaksi, on osaamiskartoitustuote melkoisen täydellinen.

4.5 Jatkokehitys ja osaamiskartoitustuotteen hyväksyntä

Palautteen perusteella jatkokehitys sisälsi kolme eri toimenpidettä:

1. Osaamiskartan tulevaisuus 1. välilehden rivityksen tarkistaminen
2. Toimenkuvan kirjallisen osion rivityksen muokkaaminen
3. ”Ohje osaamiskartoituksen koordinaattorille” tekstin muokkaaminen, jotta siinä huomioidaan kaksi mahdollista suoritustapaa

Osaamiskartoituslomakkeen osalta tarkistettiin missä rivitys ei toiminut oikein. Rivityksellä tarkoitettiin, että kun lisää pitkän kategorian, jää se osittain piiloon, koska Excel ei korjaa automaattisesti rivikorkeutta. Rivistä ja tekstistä toimitettiin näyttökuvat palautteen yhteydessä, ja testatessa se toimikin oikein, mutta toisessa solussa, se ei enää toiminut. Tämä oli kuitenkin Excel-ohjelmiston ominaisuus, koska asetukset olivat kuitenkin samoja jokaisella rivillä. Näin ollen oli todettava, että ko. funktion osalta ei voi lomaketta korjata ja Rantalaiselle lähetettiin tästä tieto sekä ohje, miten saada rivitykset oikein, mikäli tällainen tulee jatkossa vastaan. Rivityksen voi ratkaista joko muuttamalla rivikorkeutta suuremmaksi tai leventämällä kyseistä saraketta, jolloin teksti tulee kokonaisuudessaan näkyviin.

Toimenkuvaa muokattiin rivityksen osalta, jonka myötä rivejä lisättiin jokaiseen osioon. Samalla muokattiin lomakkeen ulkomuotoa, jotta eri osiot erottuvat toisistaan. Tämä tehtiin lisäämällä pohjaväri otsikoille (liite 12).

Ohje osaamiskartoituksen koordinaattorille muokattiin, jotta ohje sopii kahteen eri toteutustapaan (liite 13).

Muokkausten jälkeen lomakkeet lähetettiin Rantalaiselle. Rantalaisen tarkistuksen jälkeen lomakkeet todettiin toimiviksi ja todettiin kehitystyön päättyneen osaamiskartoitustuotteen hyväksyntään.

5 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää osaamiskartoitustuote, joka on räätälöitävissä yrittäjäasiakkaiden tarpeiden mukaan. Osaamiskartoituksen tuli olla selkeä, helposti muokattavissa ja helppokäyttöinen ja soveltua eri toimialoille ja eri organisaatioille. Tulosten pohdinnalla saadaan kuva, miten kehitystyönä luotu osaamiskartoitustuote onnistui. Sen lisäksi pohditaan myös itse opinnäytetyöprosessia ja mitä opinnäytetyönä luodun kehitystyön aikana opittiin.

5.1 Kehitystyön arviointi

Toimeksiantajan edustajan palautteen perusteella voidaan todeta, että kehitystyö on ollut hyödyllinen. Kehitystyönä laadittu osaamiskartoitus on toimeksiantajan edustajan mukaan nopea ja systemaattinen toteutustavaltaan. Osaamiskartoitustuote mahdollistaa yrittäjäasiakkaiden osaamisen kehittämisen, lisää Rantalaisen kilpailukykyä HR-palvelumarkkinoilla ja sitä voidaan myös hyödyntää Rantalaisella sisäisesti oman henkilöstön osaamisen tunnistamiseen ja kehittämiseen.

Joitain osioita osaamiskartoituksesta, kuten esimerkiksi toimenkuva ja alkukartoitus, onkin jo otettu asiakkaille käyttöön markkinatutkimusprosessin aikana sekä heti kehitystyön päättyttyä.

5.2 Opinnäytetyöprosessi ja oppiminen

Opinnäytetyön aikataulu laadittiin tietoisesti lyhyeksi, joka oli alusta loppuun n. 2 kuukautta, koska muita opintoja oli vähän, ja näin kokopäiväisellä opiskelijalla oli paljonkin aikaa paneutua opinnäytetyöhön. Kehitystyöhön oli varattu tarpeeksi aikaa, kun taas teoriaosuuteen oli varattu ehkä hieman liian vähän aikaa. Kirjallisuuden läpikäyntiin ja teorian kirjoittamiseen tarvittava aika yllätti, tosin kiireinen aikataulu motivoi ja puski eteenpäin.

Opinnäytetyöprosessi oli haastava, mutta erittäin mielenkiintoinen. Suurimmaksi haasteeksi nousikin kohdata omat pelot, ja uskaltaa kehittää tuote, joka muotoutui päässä, jo ennen varsinaisen opinnäytetyöprosessin alkamista. Pelot liittyivät lähinnä omaan ammattitaitoon, kuten ”osaanko katsoa tätä tarpeeksi laajasti, vai perustanko tämän pelkästään omiin kokemuksiin” ja ”onko minulla tarpeeksi taitoja laatia kyselyt siinä muodossa kuin haluaisin”. Omien pelkojen kohtaaminen oli kuitenkin voimaannuttava kokemus. Koin prosessin aikana kompastumisia, jolloin lomakkeet eivät taipuneet siihen muotoon, kun halusin ja kerran tietokone sammui yllättäen ja jouduin aloittamaan lomakkeen rakentamisen alusta, koska en ollut muistanut tallentaa sitä. Enemmän koin kuitenkin onnistumisia. Iloa

toivat ne hetket, kun sain värikoodit toimimaan ja huomasin, että lomakkeet olivat käyttökelpoisia. Itse opinnäytetyön kirjoittamisessa suurimmat haasteet liittyivät teoriaosuuteen ja miten jäsenellä teksti, jotta on selkeää ja ymmärrettävää myös niille, joilla ei ole kokemusta osaamiskartoituksesta ja sen käyttötavasta.

Kiitokset Rantalaisen HR-päällikkö Johanna Södermanille, joka uskoi minuun ja antoi tärkeää palautetta koko prosessin ajan, opinnäytetyön ohjaajalleni, joka tuki ja neuvoi minua, ja Rantalainen Oy:lle, joka antoi minulle kehitystyön opinnäytetyötäni varten.

Lähteet

Bihani, A & Dalal, K. 2014. A Review into Talent Management, Talent Retention, and its scope for Learning Organisations. International Journal of Knowledge Management and Practices. Volume 2 Issue 1 March 2014

Cross, R., Gardner, H.K. & Crocker, A. 2021. For an Agile Transformation, Choose the Right People. Identify your “hidden stars” and other vital players. Harvard Business Review. March-April 2021.

Ennakkoperintälaki 20.12.1996/1118. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1996/19961118>. Luettu: 4.3.2021.

Grönroos, C. 2020. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Alma Talent Oy. Helsinki.

Hamel, G. & Zanini, M. 2020. Harnessing Everyday Genius. How Michelin gives its front-line teams the power to make a difference. Harvard Business Review. July-August 2020.

Hänti, S., Kairisto-Mertanen, L. & Kock, H. 2016. Oivaltava myyntityö. Asiakkaana organisaatio. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Educa-Instituutti Oy. Helsinki.

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

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Alma Talent Oy. Helsinki

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Alma Talent Oy. Helsinki.

Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I. 2010. Marketing 3.0. From Products to Customers to the Human Spirit. John Wiley & Sons, INC. New Jersey. USA.

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

Laki elinkeinotulon verottamisesta 24.6.1968/360. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1968/19680360>. Luettu: 4.3.2021.

Laki taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä 1136/2013. Luettavissa: <https://finlex.fi/fi/laki/alkup/2013/20131136>. Luettu: 4.3.2021.

Laki Verohallinnosta (503/2010) 2 § 2 momentti. Työntäjän koulutusvähennys. Luettavissa <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/48458/ty%C3%B6nantajan-koulutusv%C3%A4hennys/>. Luettu: 4.3.2021.

Laki yhteistoiminnasta yrityksistä 29.12.2016/1471. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334#L4P16>. Luettu: 11.2.2021

Leonard, K.M. & Pakdil, F. 2016. Performance Leadership. Business Expert Press, LLC. New York. USA.

Maatalouden tuloverolaki 15.12.1967/543. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1967/19670543>. Luettu: 4.3.2021.

Sleezer, C.M., Russ-Eft, D.F. & Gupta K. 2014. A practical guide to needs assessment. Third Edition. Wiley. San Francisco. USA.

Suarez, F.F. & Montes, J.S. 2020. Building Organizational Resilience. To cope and thrive in uncertain times, develop scripted routines, simple rules, and the ability to improvise. Harvard Business Review. November-December 2020.

Tews, M.J. & Noe, R.A. 2019. Does training have to be fun? A review and conceptual model of the role of fun in workplace training. Human Resource Management Review 29, 2019.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen – organisaation oppimisen oivalluksia. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Työsopimuslaki 30.12.2014/1331. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#L2>. Luettu: 11.2.2021.

Liitteet

Liite 1. Alkukartoituksen ohje, salainen

Liite 2. Esimerkki osaamiskartasta ja sen käyttötavasta, salainen

Liite 3a. Esimerkki ”Nykytila” välilehdestä (versio 1) ja sen käyttötavasta, salainen

Liite 3b. Esimerkki ”Nykytila” välilehdestä (versio 2) ja sen käyttövasta, salainen

Liite 4. Toimenkuvan ohje, salainen

Liite 5. Toimenkuva, salainen

Liite 6. Esimerkki osaamiskartoituslomakkeesta ja sen käytöstä, salainen

Liite 7. "Arvot" välilehti, salainen

Liite 8. Esimerkki ”Yht. osaaminen” välilehdestä ja sen käyttötavasta, salainen

Liite 9. Esimerkki ” Kehittämistarpeen aikataulu” välilehdestä ja sen käytöstä, salainen

Liite 10. Ohje osaamiskartoituksen koordinaattorille, salainen

Liite 11. Osaamiskartoitusohje henkilöstölle, salainen

Liite 12. Toimenkuva jatkokehityksen jälkeen, salainen

Liite 13. Ohje osaamiskartoituksen koordinaattorille jatkokehityksen jälkeen, salainen