

Hanne-Maria Nieminen

OSAAMISHALLINTAJÄRJESTELMÄN
KEHITTÄMINEN KOHDEYRITYKSESSÄ

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
2009

OSAAMISHALLINTAJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMINEN KOHDEYRITYKSESSÄ

Nieminen, Hanne-Maria
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
Joulukuu 2009
Ohjaajat: Teppola, Petteri ja Suvanto, Mari
Sivumäärä: 124

Asiasanat: osaaminen, osaamisen hallinta, osaamisen johtaminen, osaamiskartoitus, kehityskeskustelu

Osaamisen merkitys yritysten kilpailukyvyssä on kasvanut jatkuvasti kilpailutilanteen kiristyessä globaaleilla markkinoilla. Jos osaaminen todella halutaan menestystekijäksi, on sitä hallittava ja johdettava strategian mukaisesti. Tässä opinnäytetyössä keskityttiin osaamishallintajärjestelmän kehittämiseen varsinaissuomalaisessa kohdeyrityksessä, joka toimii metalliteollisuuden parissa. Osaamishallintajärjestelmää kehitettiin alustavasti kuukausipalkkalaisille mutta sitä on myöhemmin mahdollisuus soveltaa ja laajentaa koskemaan myös tuntipalkkalaisia.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kohdeyrityksen osaamishallintajärjestelmän kehittäminen huomioiden johdon näkemykset ja tarpeet sekä kohdeyrityksen liiketoimintaympäristö. Tavoitteena oli myös johdon sitouttaminen järjestelmän kehittämiseen ja osaamisen johtamiseen. Tutkimus suoritettiin laadullisena toimintatutkimuksena hyödyntäen benchmarkingia, johdon (teema)haastatteluja ja havainnointia tutkimusmenetelminä. Haastateltavia johtoryhmäläisiä oli viisi ja suomalaisia benchmarkingkohteita kaksi: Valmet Automotive (Uusikaupunki) ja Hollming Works (Pori). Benchmarking-menettelmää soveltaen saatiin myös kahdelta konsernin muulta yksiköltä Ruotsista ja Englannista palautetta osaamisen hallinnan ja konsernin järjestelmien käytön suhteen.

Benchmarking-vierailuista saatiin paljon käyttökelpoisia kehitysideoita osaamishallintaprojektin suorittamiseksi ja -järjestelmän kehittämiseksi. Johdon haastatteluiden tuloksena saatiin arvokkaita näkökulmia ja mielipiteitä yrityksen tarpeista osaamishallintajärjestelmän suhteen. Näiden ja teorian perusteella tehtiin useita parannusehdotuksia kohdeyrityksen osaamisen hallintaan liittyen. Tutkimuksen aikana kävi ilmi, että kehitystyö on aloitettava perusasioiden, kuten strategian määrittelystä. Tutkimustulokset antoivat johdolle hyvän lähtökohdan ensin strategiatyöskentelyyn ja sen jälkeen osaamishallintajärjestelmän kehittämiseen.

DEVELOPMENT OF COMPETENCE MANAGEMENT SYSTEM IN A CASE COMPANY

Nieminen, Hanne-Maria

Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

December 2009

Supervisors: Teppola, Petteri and Suvanto, Mari

Number of Pages: 124

Key Words: competence, competence management, knowledge management, competence survey, development discussion

The impact of competence as a success factor has grown continuously in companies due to complex competition in global markets. If competence really is a success factor, it has to be controlled and managed according to the strategy. This research was focused on the development of a competence management system in a case company which operates in the metal industry and is located in Southwest Finland. The competence management system was first developed for monthly salaried employees but later it can be implemented to apply also to hourly waged employees.

The goal of this research was to develop the case company's competence management system, which considers also the needs and views of management and also the business environment. My other goal was to gain management's commitment to the system's development and competence management. This research was performed with a qualitative and practical approach utilizing benchmarking, management (theme) interviews and observation as research methods. Five members of the management team were interviewed and benchmarking was performed at two Finnish sites: Valmet Automotive (in Uusikaupunki) and Hollming Works (in Pori). Benchmarking was also applied with corporate sites receiving feedback regarding competence management and the use of corporate systems from two sites in Sweden and England.

Many useful ideas were gained from benchmarking visits to managing the competence management project and improving the system. As a result of management interviews, valuable views and opinions from the company's point of view were gained regarding the competence management system. Based on information received from these and from the theory, several suggestions for improving the case company's competence management were made. During the study it turned out that the development process has to begin with defining basic elements such as strategy. The research results set a good starting point first, for management to work with strategy and then to develop the competence management system.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
2	TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITTEET	8
2.1	Viitekehys	10
2.2	Tutkimussuunnitelma.....	12
3	YRITYKSEN ELÄMÄNTEHTÄVÄ	14
3.1	Yrityskulttuuri.....	16
4	LIIKETOIMINTASTRATEGIA.....	19
4.1	Osaamisen johtaminen ja osaamisstrategia.....	25
5	OSAAMINEN	28
5.1	Ydinosaaminen	30
5.2	Tulevaisuuden ratkaiseva osaaminen.....	31
5.3	Kohdeyrityksen ydinosaaminen.....	33
6	OSAAMISEN TUNNISTAMINEN.....	34
6.1	Osaamiskartoitus.....	34
6.2	Kehityskeskustelu	39
6.3	Henkilökohtainen kehityssuunnitelma.....	44
6.4	Yrityksen kehittämisohjelma	46
7	OSAAMISEN KEHITTÄMINEN JA OPPIMINEN	47
7.1	Kehitysmenetelmät	47
7.2	Oppiminen ja oppimisen johtaminen.....	49
7.3	Kehitysmenetelmän ja oppimisen arviointi	50
8	HENKILÖSTÖJOHTAMISEN TIETOJÄRJESTELMÄ.....	51
8.1	Osaamis/koulutusrekisteri.....	53
9	PALKITSEMINEN JA MITTAAMINEN	56
9.1	Arviointi ja mittaaminen	56
9.2	Palkitseminen.....	59
10	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	60
10.1	Benchmarking.....	61
10.2	Teemahaastattelu	66
10.3	Tutkimuksen reliaabelius ja validius	68
11	TUTKIMUKSEN TULOKSET	69
11.1	Hollming Works	70
11.1.1	Osaamishallintaprojekti	70
11.1.2	Osaamiskartoitus.....	74

11.1.3	Kehityskeskustelu	75
11.1.4	Kehitysmenetelmät	76
11.1.5	Henkilöstöhallinnon tietojärjestelmä	77
11.1.6	Palkkaus	78
11.2	Valmet Automotive.....	78
11.2.1	Osaamishallintaprojekti	79
11.2.2	Osaamistietojärjestelmä	81
11.2.3	Osaamiskartoitus ja kehityskeskustelu	82
11.2.4	Kehitysmenetelmät	83
11.2.5	Palkitseminen.....	85
11.3	Konsernin yksiköt	85
11.3.1	Yrityksen elämäntehtävä ja osaaminen.....	85
11.3.2	Osaamiskartoitus ja kehityskeskustelut	86
11.3.3	Kehitysmenetelmät ja palkitseminen	87
11.4	Johdon teemahaastattelut	87
11.4.1	Benchmarking: Hollming Works	87
11.4.2	Elämäntehtävä.....	88
11.4.3	Strategia	90
11.4.4	Kilpailuetu.....	91
11.4.5	Henkilöstön osaaminen.....	92
11.4.6	Osaamiskartoitus.....	95
11.4.7	Kehityskeskustelu	98
11.4.8	Osaamis/koulutusrekisteri.....	101
11.4.9	Kehitysmenetelmät	102
11.4.10	Oppimisen/kehitysmenetelmän arviointi	103
11.4.11	Palkitseminen ja mittaaminen.....	103
11.4.12	Osaamishallintajärjestelmä kokonaisuudessaan	104
12	TULOSTEN ANALYSOINTI	106
12.1	Johtopäätökset ja suositukset	108
12.1.1	Elämäntehtävä ja strategia	108
12.1.2	Osaamisen hallinta ja johtaminen	111
12.1.3	Kehityskeskustelu	112
12.1.4	Osaamiskartoitus.....	114
12.1.5	Osaamisten kehittäminen	116
12.1.6	Osaamis/koulutusrekisteri.....	117
12.1.7	Palkitseminen ja mittaaminen.....	119
12.2	Jatkotutkimuksen aiheita.....	120
	LÄHTEET	121

LITTEET

1 JOHDANTO

Kilpailun kiristyessä liikemaailmassa, osaaminen nousee yhä tärkeämmäksi kilpailutekijäksi yrityksissä. Käytännössä organisaatio oppii yksilöiden oppimisen kautta, joten yksilöiden osaamisesta ja kouluttamisesta kannattaa huolehtia. Kuten Luoma (2005, 96) toteaa, nykypäivänä organisaation menestymistä voidaan yhä huonommin selittää pelkästään aineellisiin resursseihin liittyvillä tekijöillä. Sen sijaan, yhä vahvemmin menestymisen nähdään olevan riippuvaisia organisaatiossa olevasta osaamisesta (Luoma 2005, 96).

Myös kilpailu hyvistä työntekijöistä saa työnantajat miettimään keinoja, joilla työntekijät saadaan motivoitua organisaatiossa. Mikäli henkilöstön kouluttautumiseen ja kehittämiseen liittyvät asiat on hoidettu hyvin, organisaation mahdollisuudet tuntuvat mielenkiintoisilta, ihmiset haluavat kehittää osaamistaan ja sovittaa tulevaisuuttaan tämän organisaation tarpeiden mukaan. Jos asiat on hoidettu huonosti, muut työpaikat näyttävät houkuttelevimmilta, ihmiset optimoivat lyhyen tähtäimen tavoitteita ja osa työajasta menee uuden työpaikan pohdintaan. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 58.)

Henkilöstön osaaminen ja sen kehittäminen ovat elintärkeitä yrityksen kilpailukyvyn vahvistamisessa. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kohdeyrityksen osaamishallintajärjestelmän kehittäminen huomioiden johdon näkemykset ja tarpeet sekä kohdeyrityksen liiketoimintaympäristö. Tutkimustyö pohjautuu myös aiheen teoriaan sekä benchmarking-tuloksiin. Tutkimuksen tuloksena kohdeyritykselle annetaan suosituksia osaamishallintajärjestelmän kehittämiseksi. Tämä työ toimii näin ollen erinomaisena perustana ja lähtökohtana projektin eteenpäin viemiseksi. Osaamishallintajärjestelmää kehitetään ensijaisesti kuukausipalkkalaisille mutta myöhemmin järjestelmää on mahdollista soveltaa myös tuntipalkkalaisille. Tämä toimintatutkimus ei palvele vain kohdeyritystä vaan on hyödynnettävissä soveltuvin osin myös muihin yrityksiin, jotka ovat kiinnostuneita henkilöstön osaamisesta ja sen kehittämisestä yrityksen edun mukaisesti.

2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITTEET

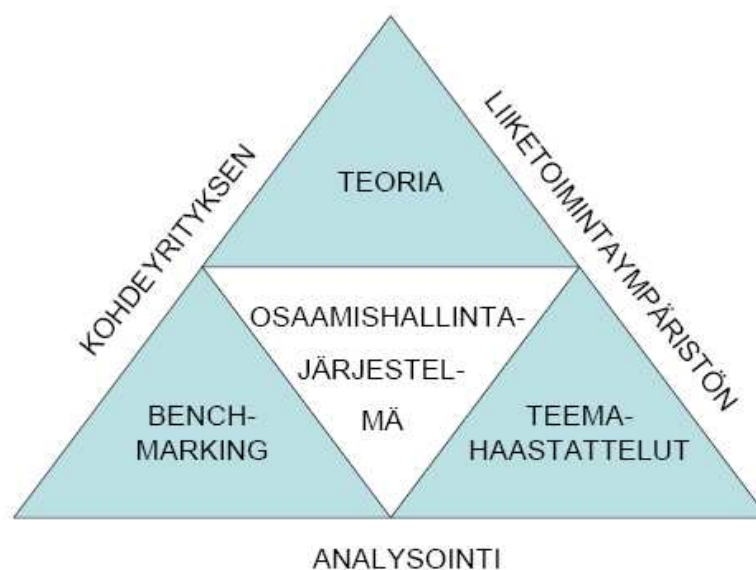
Tutkimuskenttänä on varsinaissuomalainen yritys, joka on tuottanut kokoonhitsattuja palloventtiilejä kaukolämpöön ja teollisuuteen jo vuodesta 1975. Kohdeyritys on yksi maailman suurimmista kokoonhitsattujen palloventtiilien valmistajista. Viennin osuus on nykyään noin 75–80 % liikevaihdosta. Henkilöstöä on noin 150, joista kuukausipalkkalaisia on noin 40. Kohdeyrityksen liikevaihto oli 36M€ vuonna 2008. Vuodesta 2002 yritys on kuulunut amerikkalaiseen konserniin, jonka pääpaikka on Dallasissa Teksasissa. Konsernissa on 56 eri maassa yhteensä noin 14 000 työntekijää. Konsernin sisällä kohdeyritys kuuluu Flowcontrol-divisioonaan ja siellä Power-sektoriin.

Osaamisen tunnistaminen ja kehittäminen ei ole systemaattista, johdonmukaista eikä hallittua kohdeyrityksessä, sillä taustalla ei ole varsinaista osaamishallintajärjestelmää, joka olisi kytköksissä yrityksen strategiaan tai johtamisjärjestelmään. Vuonna 2002 yrityksessä on laadittu toimintaohjeet kehityskeskusteluihin ja tietotaitomatriisiin liittyen. Ohjeita noudatettiin vain sinä vuonna, jonka jälkeen osaamista ei ole kartoitettu eikä kehityskeskusteluja käyty ainakaan kaikkien kuukausipalkkalaisten kanssa. Kouluttautumista pääsääntöisesti suositaan mutta tällä hetkellä sitä ei ole kytketty osaksi laajempaa kokonaisuutta. Koulutuksiin osallistumisista yritetään pitää kirjaa keräämällä osallistujalistoja tai -todistuksia mappiin, mutta helposti saatavissa ja ajan tasalla olevaa tietoa ei ole työntekijäkohtaisesti. Koulutuksen tai muiden kehitysmenetelmien vaikuttavuutta ei ole arvioitu järjestelmällisesti. Yrityksessä on siis olemassa tiettyjä työkaluja mutta niiden käyttö riippuu täysin esimiehestä, sillä sitä ei valvota millään tavalla. Olemassa olevien työkalujen ja ohjeiden osalta pitääkin selvittää, vastaavatko ne yrityksen nykyisiä tarpeita ja miksei johto ole sitoutunut käyttämään niitä?

Tutkimuksen tavoitteena on kohdeyrityksen osaamishallintajärjestelmän kehittäminen siten, että se palvelee yrityksen tarpeita ja tavoitteita. Tavoitteena on myös johdon sitouttaminen järjestelmän kehittämiseen ja ylläpitämiseen. Tutkimus suoritetaan laadullisena toimintatutkimuksena, sillä toimintatutkimuksessa pyritään vastaamaan johonkin käytännön toiminnassa havaittuun ongelmaan tai kehittämään olemassa

olevaa käytäntöä paremmaksi (Metsämuuronen 2000, 28). ”Toimintatutkimuksen yhteydessä on mahdollista puhua teorian ja käytännön yhteydestä”. Teorian ja käytännön yhdistäminen tulee mahdolliseksi, kun tutkimusta tehdään yhdessä tutkittavien kanssa. (Kuusela 2005, 8-9.)

Tutkimustavoitteita lähestytään kuvion (1) mukaisesti. Tärkeimpinä tutkimusmetodeina käytetään benchmarkkausta ja teemahaastattelua. Johdon mielipiteitä ja tarpeita selvitetään haastatteluiden avulla. Kokemuksia osaamishallintaprojekteista sekä esimerkkejä hyvistä toimintamalleista pyritään saamaan benchmarking-vierailuilla kahteen yritykseen. Konsernin ja paikallisten järjestelmien yhteensovittamisesta palautetta tavoitellaan konsernin muilta yksiköiltä. Perehtymällä henkilöstön osaamishallintaan liittyvään teoriaan luodaan tietoperusta järjestelmän asianmukaisuudelle. Kohdeyrityksen liiketoimintaympäristöä analysoidaan näissä kaikissa tutkimusvaiheissa, jotta tulokseksi saadaan nimenomaan kohdeyritykselle suositeltava malli osaamishallintajärjestelmäksi.



Kuvio 1. Käytettävien tutkimusmetodien suhde tutkimuskohteeseen

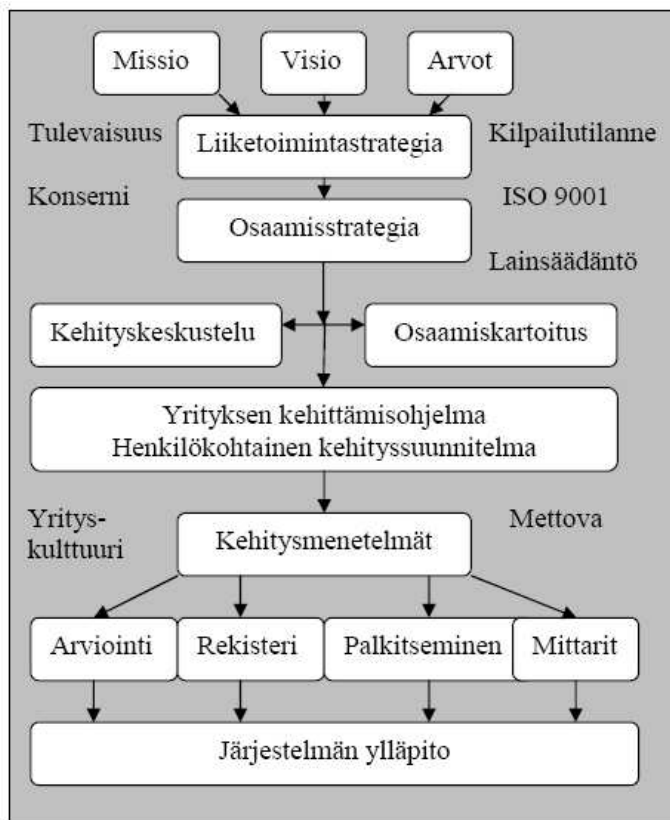
Edellä mainittujen tutkimusmenetelmien lisäksi käytetään luonnollisesti havainnointia, sillä työskentelyn kohdeyrityksen henkilöstöhallinnossa. Tutkimustyöskentelyäni helpottaa pääsy tarvittaviin henkilötietoihin ja henkilöstöjärjestelmiin sekä kohdeyri-

tyksen toimintakulttuurin ymmärtäminen sen hiljaisen tiedon kautta, jota on kertynyt kahdeksan vuoden työsuhteeni aikana.

Alun perin tutkimuksen aihe valikoitui silloisen laatupäällikön toimesta vuonna 2007. Hän huomasi, että kohdeyrityksen toiminta ei ollut täysin ISO 9001 -laatu järjestelmän mukainen, sillä pykälän 6.2.2 mukaan organisaatioiden on mm. huolehdittava koulutuksesta sekä arvioitava niiden toimenpiteiden vaikuttavuutta. Saman vuoden heinäkuussa astui voimaan uudistettu YT-laki (n:o 334), jonka mukaan henkilöstösuunnitelma ja koulutustavoitteet pitää laatia kaikissa yli 20 työntekijän yrityksissä (Lehtinen 2007, 6). Työni puolesta kehityskohde tuntui sopivalta ja mielenkiintoiselta. Innostus henkilöstön osaamisen tunnistamiseen, kehittämiseen ja hyödyntämiseen on kasvanut koko ajan opinnäytetyöni etenemisen myötä. Uskon, että henkilöstön osaaminen on todella yrityksen yksi tärkeimmistä pääomista.

2.1 Viitekehys

Osaamishallintajärjestelmässä on moninaisia vaikutussuhteita, joita on kuvattu viitekehyksessä (Kuvio 2). Viitekehys on laadittu teorian tietoon perustuen. Osaamisen hallinta kuuluu kiinteästi osaamisen johtamiseen. Osaamisen johtaminen tarkoittaa, että yrityksen visiosta, strategiasta ja tavoitteista määritellään organisaation ydinosaminen ja muu tarvittava osaaminen. Tämän jälkeen arvioidaan, mikä on osaamisen nykytaso verrattuna tavoitetasoon. Sen pohjalta laaditaan tarvittavat kehityssuunnitelmat, jotka viedään käytäntöön ja muunnetaan työntekijöiden henkilökohtaisiksi kehityssuunnitelmiksi. (Sydänmaalakka 2001, 256.) Osaamisen hallinta tarjoaa työkaluja osaamisen johtamiselle: keinoja osaamisen tunnistamiseen, kehittämiseen ja hyödyntämiseen (Hovila & Okkonen 2006, 45).



Kuvio 2. Viitekehys osaamishallintajärjestelmästä

Yrityksen missio, visio ja arvot vaikuttavat sen strategiaan tavoitteisiin ja valintoihin. Liiketoimintastrategiaan perustuen määritellään yrityksen osaamisstrategia sisältäen tarvittava osaaminen nyt ja tulevaisuudessa. Yrityksessä oleva osaaminen ja sen taso saadaan selville yleensä osaamiskartoituksella, joka suoritetaan esimerkiksi kehityskeskustelujen yhteydessä. Kullekin työntekijälle voidaan laatia henkilökohtainen kehityssuunnitelma sekä yritykselle oma kehittämisohjelma. Mahdollisen kehityssuunnitelman mukaisesti henkilöstö koulutuu, kehittää itseään ja osaamistaan eri kehittämismenetelmillä.

Suunnitelman toteutumista voidaan seurata mm. arviointilomakkeella, jonka avulla työntekijä arvioi omaa oppimistaan ja kehitysmenetelmän vaikuttavuutta. Vuositasolla toteutumista seurataan yleensä kehityskeskusteluiden yhteydessä. Henkilöstön osaaminen ja kehitysmenetelmiin osallistumiset dokumentoidaan mahdolliseen osaamis/koulutusrekisteriin. Henkilöstön osaamisen kehittämiseen voidaan liittää seurattavia mittareita. Se saatetaan kytkeä myös palkitsemisjärjestelmään. Koko jär-

jestelmän taustalla vaikuttavat niin YT-lain kuin ISO 9001 – laatujärjestelmän vaatimukset, yrityskulttuuri, mahdollisen omistajakonsernin toiminta, vaatimukset ja järjestelmät, kilpailu markkinoilla sekä tulevaisuuden tuomat haasteet ja muutospaineet. Lopuksi painotus on järjestelmän ylläpidossa, jotta se tulisi osaksi yrityksen toimintakulttuuria eikä jäisi kertaluonteiseksi projektiksi.

Viitekehyksestä (Kuvio 1) ilmenee niin ikään henkilöstön osaamiseen ja kehittämiseen liittyvät olennaiset käsitteet sekä niiden väliset suhteet. Pääkäsitteet luovat tutkimuksen rungon. Kukin osa-alue olisi oman opinnäytetyön arvoinen aihe mutta koska tässä työssä käsitellään osaamishallintajärjestelmää kokonaisuudessaan, esitellään tutkimuksen teoriaosassa kukin osa-alue pääpiirteittäin. Järjestelmän taustalla vaikuttavia tekijöitä käsitellään niitä koskevien pääkäsitteiden yhteydessä.

2.2 Tutkimussuunnitelma

Merkittävänä haasteena tässä tutkimuksessa on aiheen laajuus. Kohdeyritys pyysi kuitenkin tarkastelemaan järjestelmää kokonaisuudessaan, sillä onnistuneen kokonaisuuden suunnittelemiseksi on huomioitava kaikki siihen liittyvät tekijät. Aiheen laajuus vaikutti myös työmäärään, joka asetti haasteita henkilökohtaisten resurssien suhteen. Tasapainoilla piti niin työn, opiskelun, perhe-elämän, kotiaskareiden ja harrastusten välissä. Tietoperustan kokoaminen ja itse opinnäytetyön kirjoittaminen tapahtui vapaa-ajalla. Käytännön tutkimustyö kuten teemahaastattelut ja benchmarkingvierailut suoritettiin työajalla. Tutkimusprosessi kesti kokonaisuudessaan pitkään, jonka aikana tapahtui merkittäviä muutoksia sekä kohdeyrityksessä että henkilökohteisessa elämässä. Kohdeyrityksessä suurimpina muutoksina olivat maailman talouden taantuma vaikuttaen negatiivisesti yrityksen markkina- ja työtilanteeseen loppuvuodesta 2008 alkaen sekä toimitusjohtajan vaihtuminen kesäkuussa 2009. Näiden kahden muutoksen myötä kohdeyritys on valmiina kehitystyölle, joka koskee myös osaamishallintajärjestelmää. Taulukossa (1) on kuvattu tutkimuksen eteneminen.

TAULUKKO 1. Opinnäytetyön aikataulu

Vaihe	Ajalla
Aiheanalyysi	10/2007
Yhteistyöpalaveri kohdeyrityksessä	10/2007
Aiheseminaari	10/2007
Tutkimussuunnitelma ja yhteistyösopimus	12/2008
Tietoperustan kokoaminen ja menetelmäosion valmistelu	-03/2009
Kehittämisseminaari Raumalla	03/2009
Tietoperustan ja menetelmäosion viimeistely	-03/2009
Benchmarking-vierailu: Hollming Works (Pori)	04/2009
Benchmarking-kyselyt konsernin yksiköille	05/2009
Aloituspalaveri johdolle: Aihe & Hollming Works-tulokset	05/2009
Benchmarking-vierailu: Valmet Automotive (Uki)	06/2009
Johdon haastattelut	06/2009
Sonetin henkilöstöhallinto-ohjelman esittely johdolle	06/2009
Haastattelujen litterointi ja benchmarking-aineistojen käsittely	-09/2009
Tulosten raportointi ja analysointi	10/2009
Johtopäätökset	10/2009
Viimeistely: rakenne, oikeinkirjoitus, lähteet	10/2009
Raportointiseminaari	11/2009
Palaveri johdolle: haastattelu- ja Valmet Automotive -tulokset	11/2009
Loppupalaveri johdolle: Opinnäytetyön tulokset	-12/2009
Kypsyysnäyte & valmistuminen	-12/2009

Tietoperustan kokoamisvaiheessa hankittiin teoretietoä keskeisistä käsitteistä ja taustatietoä muista osaamishallintajärjestelmään vaikuttavista tekijöistä kuten yrityskulttuurista. Samalla analysoitiin kyseisiä tekijöitä kohdeyrityksen suhteen. Menetelmäosion valmisteluvaiheessa valmisteltiin teemahaastattelua ja benchmarking-prosessia. Kehittämisseminaarissa saadun palautteen perusteella paranneltiin tietoperustaa ja viimeisteltiin menetelmäosioon liittyviä seikkoja. Seuraavassa vaiheessa toteutettiin benchmarking-vierailut Hollming Worksilla ja Valmet Automotivella sekä lähetettiin valittuihin konsernin yksiköihin benchmarking-kysely koskien etenkin paikallisen ja konsernin osaamishallintajärjestelmien suhdetta. Teorian ja benchmarking-kokemusten perusteella haastateltiin kohdeyrityksen johtoa. Seuraavaksi haastattelut ja benchmarking-vierailut litteroitiin sekä tulokset raportointiin ja analysoi-

tiin. Tutkimustuloksena kohdeyritykselle annetaan suositukset osaamishallintajärjestelmän kehittämiseksi, joka luo kattavan perustan käytännön kehitystyöhön.

3 YRITYKSEN ELÄMÄNTEHTÄVÄ

Yrityksen elämäntehtävä koostuu sen missiosta, visiosta ja arvoista (Kamensky 2004, 44; Kauhanen 2006, 21). Missio on toiminta-ajatus, joka määrittelee sen, miksi organisaatio on ylipäänsä olemassa ja mitä (perus)tehtävää se täyttää (Hämäläinen & Maula 2004, 15; Kauhanen 2006, 21). Visio on taas näkymä siitä tulevaisuuden kuvasta, minkälainen yritys tavoittelee olevansa muutaman vuoden (5-10) kuluttua (Kauhanen 2006, 21). Kamensky (2004, 353) kuvaa visiota yrityksen arvoankkuroituneeksi tulevaisuuden tahtotilaksi. Hämäläinen & Maula (2004, 15) lähestyvät visiota kysymyksiin: ”Millaisia haluamme olla?” ja ”Mitä haluamme tehdä tulevaisuudessa?”. Visio tuottaa siten sytykkeitä, pakotteita ja suuntaviivoja osaamispuolelle kehittämiselle (Viitala 2005, 76). Arvot ovat yrityksen toimintaa ohjaavia sisäisiä periaatteita, joille on ominaista voimakkuus, pysyvyys ja riippumattomuus ajasta ja paikasta (Kamensky 2004, 337–338). Ne kertovat, mitä arvoja organisaatio haluaa toiminnassaan noudattaa.

Kohdeyrityksen missiota ei ole muotoiltu kirjalliseen formaattiin, mutta hiljaisen tiedon perusteella oletan sen olevan seuraavanlainen: *Kohdeyritys tarjoaa maailman suurimpana hitsattujen palloventtiilien valmistajana asiakkaille laadukkaita tuotteita hyvällä asiakaspalvelulla.* Kohdeyrityksen (Kohdeyritys 2007, 1) visio on laatukäsikirjan mukaan seuraavanlainen:

- Olla johtava toimittaja valitsemallansa liiketoiminta-alueella
- Pyrkiä määrätietoisesti ja voimakkaasti etsimään keinoja liikevaihdon kasvattamiseksi
- Kehittää teknologista osaamista turvatakseen tulevaisuuden tarpeet ja vaatimukset

Visio on sikäli puutteellinen, ettei siinä ole määritelty, mikä on valittu liiketoimintalue. Visioon ei ole myöskään liitetty konkreettisia mitattavia tavoitteita esimerkiksi liikevaihdon suhteen. Myös teknologinen osaaminen sekä tulevaisuuden tarpeet ja vaatimukset voisivat olla tarkemmin määriteltyinä. Epäilen, ettei tämä laatukäsikirjaan kirjattu kohdeyrityksen visio ei ole kovinkaan monen työntekijän tiedossa. Kohdeyrityksen tulisi panostaa erityisesti mission määrittelemiseen ja vision jalkauttamiseen koko henkilöstölle, sillä ne luovat strategian lisäksi kehystä kaikelle toiminnalle, myös osaamisen kehittämiseksi (Viitala 2005, 77).

Konsernitasolla (Konserni 2009) määritelty missio on seuraavanlainen: *to move, control and protect the flow of materials in some of the world's most critical industries to help customers exceed their business goals and ultimately deliver increased value to our shareholders*, jonka suomentaisin seuraavasti: liikuttaa, kontrolloida ja suojata materiaalivirta maailman kriittisimmillä teollisuudenaloilla auttaakseen asiakasta ylittämään liiketoimintatavoitteensa, ja viime kädessä tuottaa lisäarvoa osakkeenomistajillemme. Konsernin visio (Konserni 2009) on kirjattu näin: *The vision is to distinguish ourselves to our customers by delivering integrated flow management solutions as a global, unified, customer-centric business* ja sama suomeksi: Visio on erottaa meidät kilpailijoistamme tuottamalla yhtenäisiä ratkaisuja virtaushallintaan maailmanlaajuisena, yhdistettynä ja asiakaskeskeisenä yrityksenä.

Niin ikään konsernin arvot on valittu huolellisesti (Kuvio 3) (Konserni 2009). *Sitoutuminen* muistuttaa lupauksen pitämisestä ja viestii luotettavuudesta asiakkaita kohtaan. *Luovuus* kehottaa ajattelemaan rajojen yli sekä ottamaan vastaan muutokset ja uudet ajattelutavat. *Luonne*-osio viittaa konsernin toimintasääntöjen noudattamiseen (Code of Business Conduct) ja kehottaa toimimaan sen puolesta, mikä on eettisesti oikein. *Yhteistyö* kuvaa sitä, miten oikeat ihmiset työskentelevät yhdessä hyödyntäen ryhmän potentiaalin ja mahdollisuudet. *Luottamus* viittaa ennen kaikkea itseluottamukseen ottamalla tuottavia riskejä ja osoittamalla johtajan rohkeutta. *Kyvykyys* tarkoittaa lisäarvon tuottamiseen kaikessa, mitä teemme sekä olemaan luotettava neuvonantaja. (Konserni 2009.)



Kuvio 3. Omistajaorganisaation arvot (Konserni 2009)

Konserni on voimakkaasti viestinyt arvoista ja niiden tärkeydestä ainakin organisaation sisällä. Arvojen mukaan työskenteleminen arvioidaan esimerkiksi konsernin vuosittaisessa suoritusarvioinnissa (Performance Management System), jossa kohdeyrityksestä mukana ovat lähinnä johtoryhmäläiset. Arvot ovat esillä myös julisteissa, joita on jaettu kaikkiin konsernin yksiköihin. Lisäksi konsernissa viestitään vahvasti korkean eettisen toimintakulttuurin puolesta, joka näkyy mm. kansainväliset toimintasäännöt -kirjasena (International Code of Business Conduct), joka jaetaan kaikille konsernin noin 14 000 työntekijälle ympäri maailman.

Koska konserni on monessa yhteydessä viestinyt arvoista, oletettavasti ainakin osa niistä on jäänyt henkilökunnan mieleen mutta tuskin ne ovat vielä juurtuneet kohdeyrityksen yrityskulttuuriin siten, että ne todella ohjaisivat työntekijöiden käyttäytymistä ja työskentelyä. Konsernin missio ja visio ovat varmasti lähes kaikille työntekijöille vieraat. Syynä näihin on pääosin se, ettei kohdeyrityksessä ole koskaan käyty avointa keskustelua siitä, mitä konsernin missio, visio tai arvot merkitsevät paikallisella tasolla, mitä ne tarkoittavat käytännössä ja miten ne ohjaavat toimintaa myös henkilötasolla.

3.1 Yrityskulttuuri

Yrityksen elämäntehtävä on vahvasti sidoksissa yrityskulttuuriin. Yrityskulttuuri on varsin monitahoinen ja vaikeasti analysoitava ilmiö, sillä se on muovautunut koko

organisaation olemassaolon ajan. Sitä voi kuvata joeksi, joka virtaa menneisyydestä nykypäivään kuljettaen mukanaan kaikkia niitä ideoita, arvoja ja toiminnan piirteitä, joita organisaatiossa on omaksuttu eri aikakausina ulkoisista tekijöistä ja johtamistavoista riippuen. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 61.) Yrityskulttuurin sanotaan integroivan yksilöiden uskomuksia, yhdistävän heidän pyrkimyksiään ja suuntaavan toimintaa yhteiseen suuntaan. Se määrittelee ehtoja sille, miten voi yrityksessä käyttäytyä ja toimia, mikä on sallittua ja mikä ei, miten käyttäytyä yrityksen ulkopuolella, mihin uskoa ja sitoutua. Yrityskulttuuri siirtää ajatusmalleja, toimintoja ja traditioita työntekijältä ja sukupolvelta toiselle. (Viitala 2002, 56.)

Kuten todettu, yrityskulttuuri on vaikeasti kuvatta ilmiö. Yrityskulttuurin tuntemus esiintyy työntekijöillä lähinnä hiljaisena tietona, jota on vaikea selittää saatikka kuvata kirjallisesti. Viitteitä kohdeyrityksen kulttuurista osaamisen hallintaan liittyen antavat tulokset kohdeyrityksessä suoritetuista henkilöstökyselyistä. Vuonna 2000 Straricon johdolla suoritettiin kehitystarvekartoitus, jossa kysyttiin miten tietyt asiat toteutuvat omalla osastolla/solussa. Taulukkoon (2) on poimittu tulokset muutamista kysymyksistä. Arvosteluasteikko oli 1-5 (1= erittäin huonosti, 2=huonosti, 3=kohtalaisesti, 4=hyvin ja 5=erittäin hyvin). Vastausten mukaan taulukossa mainittuihin asioihin ollaan kohtalaisen tyytyväisiä, eli parantamisen varaa toki olisi. Kehityskeskusteluja ei tiettävästi tuolloin käyty, joten vastaajat ovat todennäköisesti tulkinneet kysymyksen koskevan jokapäiväistä kanssakäymistä esimiehen kanssa.

TAULUKKO 2. Kehitystarveanalyysin tuloksia vuodelta 2000

Kehitysalue	Osastojen vastausten keskiarvo
Yhteishenki	3.7
Ammattitaidon hyödyntäminen	3.5
Mahdollisuus ammatilliseen lisäkoulutukseen	3.3
Esimies/alaiskeskustelut	3.2

Konserni on suorittanut kaksi henkilöstön tyytyväisyyteen ja sitoutumiseen liittyvää kyselyä vuosina 2007 ja 2008. Kyselyssä oli väittämiä, joihin vastattiin vuonna 2007 täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, hiukan samaa mieltä, hiukan eri mieltä, jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä. Taulukon (3) vastauksissa on yhdistetty

täysin, jokseenkin ja hiukan samaa mieltä yhteen. Vuoden 2008 kyselyssä vastausvaihtoehdot olivat: vahvasti samaa mieltä, samaa mieltä, en osaa sanoa, eri mieltä ja vahvasti eri mieltä. Taulukon (4) vastauksissa on yhdistetty vastaukset vahvasti samaa mieltä ja samaa mieltä. Koska vastausvaihtoehdot olivat erilaisia, vuoden 2007 ja 2008 kyselyn tuloksia ei voi täysin verrata toisiinsa.

TAULUKKO 3. Konsernin tyytyväisyyskyselyn tuloksia vuodelta 2007

Väittäjä	Vastanneista % samaa mieltä
Pystyn hyvin hyödyntämään tietotaitoani työssäni.	80 %
Minulla on annettu tilaisuus parantaa taitojani konsernissa.	55 %
Minulla on mahdollisuudet ammatilliseen kehitykseen ja kasvuun.	54 %
Olen saanut riittävästi koulutusta, jotta voin suorittaa työni erinomaisesti.	72 %
Ymmärrän hyvin, kuinka työsuoritustani arvioidaan.	65 %
Esimieheni auttaa minua kehitystarpeideni määrittämisessä.	49 %
Yleisesti ottaen olen tyytyväinen työhöni konsernissa.	74 %

TAULUKKO 4. Konsernin tyytyväisyyskyselyn tuloksia vuodelta 2008

Väittäjä	Vastanneista % samaa mieltä
Lähin esimieheni ilmoittaa minulle päämäärät ja tavoitteeni selvästi.	47 %
Taitoni sopivat hyvin osastolle, jossa työskentelen.	73 %
Työsuorituksieni arvioinnit ovat auttaneet minua kehittymään ja parantamaan suoritustani.	32 %
Konserni tarjoaa riittävät mahdollisuudet oppimiseen ja kehittymiseen.	41 %
Kaikilla työntekijöillä on tasavertaiset mahdollisuudet kehittymiseen ja ylenemiseen.	24 %
Lähin esimieheni tukee kehityspyrkimyksiäni.	36 %
Esimieheltäni ja työtovereiltani (toisin sanoen työpaikalla) saatu koulutus valmentaa minua työhöni riittävästi.	46 %
Henkilöille annetaan koulutus, jota tarvitaan konsernissa menestymiseen.	43 %

Vastausten mukaan suurin osa henkilöstöstä kokee pystyvänsä hyvin hyödyntämään tietotaitojaan työssään mutta kehitymis- ja ylenemismahdollisuuksia pidetään huonoina. Yli puolet vastaajista koki, että esimiehet eivät auttaneet päämäärien ja tavoit-

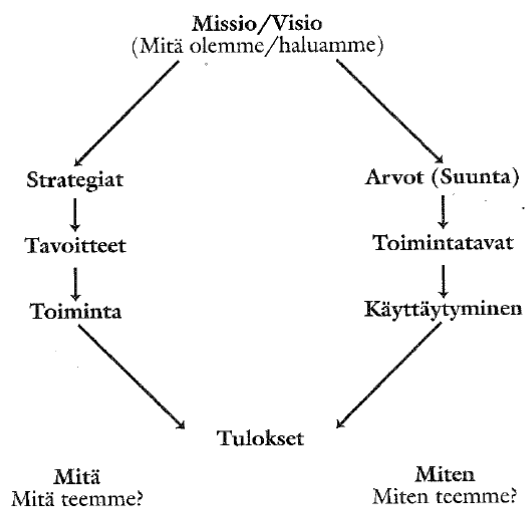
teiden asettamisessa, kehitystarpeiden arvioinnissa eivätkä kehittymispyrkimysten tukemisessa. Vastausten mukaan työntekijät ymmärtävät, miten heidän työsuorituksiaan arvioidaan mutta arvioinnit eivät kuitenkaan auta kehittämään ja parantamaan työsuoritusta. Tiedän, että kohdeyrityksessä suhtaudutaan kouluttautumiseen kannustavasti. Siihen vaaditaan kuitenkin aktiivisuutta työntekijältä. Sen sijaan työtehtävien kehittymisen ja varsinkin ylenemismahdollisuuksien suhteen on haasteita näin pienessä yrityksessä. Rekrytointiprosessissa mietitään ensin, onko talon sisällä potentiaalista henkilöä kyseiseen työtehtävään. Uskon, että systemaattisilla ja asianmukaisilla kehityskeskusteluilla ja myös osaamiskartoituksilla saataisiin tyytyväisyyttä lisäämällä todella paljon osaamisen ja työsuoritusten kehittämiseen liittyen.

Kohdeyrityksen yrityskulttuuri luonnollisesti vaikuttaa koko tutkimustyön kulkuun ja tuloksiin. Koska johtaminen sekä johdon tapa ajatella ja toimia vaikuttavat keskeisesti yrityskulttuuriin (Mäkipeska & Niemelä 2005, 61), tulee yrityskulttuuri myös johdon haastatteluiden yhteydessä huomioiduksi. Haastatteluiden tarkoitus on lisäksi sitouttaa johtoa osaamishallintajärjestelmän kehittämiseen, sillä esimiesten ja työntekijöiden suhtautuminen muutokseen ja uuteen järjestelmään riippuu pitkälti siitä, kokevatko he johdon pitävän sitä tärkeänä. Osaamishallintajärjestelmä pitää sisällään kuitenkin entuudestaan tuttuja elementtejä, kuten kehityskeskusteluja ja osaamisen arviointia, mikä helpottanee mahdollista muutosprosessia.

4 LIIKETOIMINTASTRATEGIA

Kamenskyn (2004, 44) mukaan elämäntehtävän määrittely on yrityksen strategisen arkkitehtuurin kaikkein pysyvin ja arvoperusteisin elementti, joka luo lähtökohdan muulle strategiselle suunnittelulle. Yrityksen strateginen arkkitehtuuri voidaan kuvata strategisen johtamisen kokonaisrakenteena, jonka pohjalta yritys suunnittelee, toteuttaa ja valvoo strategista toimintaansa (Kamensky 2004, 349). Hämäläinen & Maula (2004, 16) määrittelevät strategian yksinkertaisen selkeästi: ”Strategia kuvaa, miten organisaatio aikoo saavuttaa visionsa ja toteuttaa missiotaan.” Se siis vastaa kysymykseen ”mitä meidän pitäisi tehdä menestyäksemme tulevaisuudessa” (Hämä-

läinen & Maula 2004, 16). Valpola (2002, 23) kuvaa onnistuneesti yrityksen elämäntehtävän ja strategian suhdetta kuviossa (4).



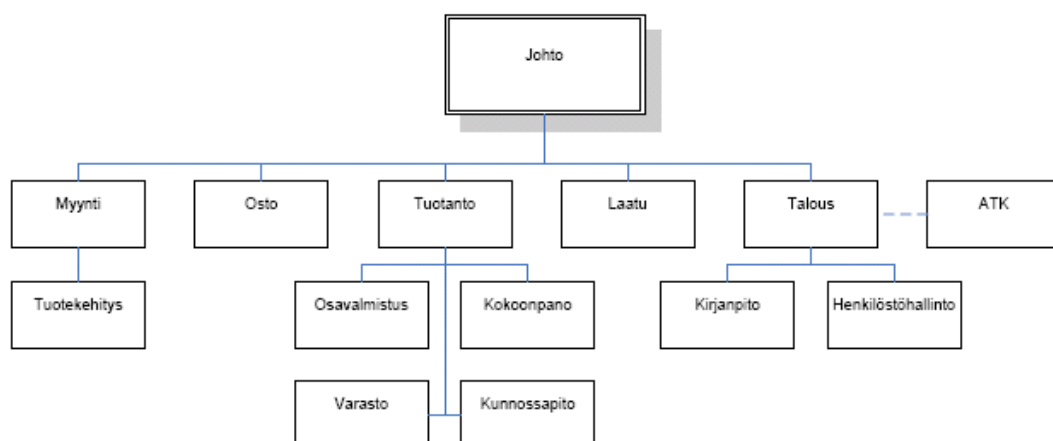
Kuvio 4. Missio, visio, strategiat, arvot ja tulokset (Valpola 2002, 23)

Strategia määrittelee yrityksen liiketoiminnan luonteen ja laajuuden nojautuen toimintaympäristön tarjoamiin uhkiin ja mahdollisuuksiin. Sen ohjaamana organisaation taloudelliset ja henkiset voimavarat pyritään kokoamaan ja kohdistamaan siten, että syntyisi ainutlaatuinen ja kestävä kilpailuasema. (Kauhanen 2006, 19.) Kohdeyritys operoi metalliteollisuudessa sekä energia-alalla kaukolämpö-puolella. Yritys on yksi maailman suurimmista kokoonhitsattujen palloventtiilien valmistajista. Tuotelajitelmaan kuuluu teräs-, haponkestävä, pitkäkarainen, täysaukko- ja höyrypalloventtiili sekä linjasäätö-, maakaasu-, paikallaanhaaroitus- ja haponkestävä linjasäätöventtiili. Venttiilejä on saatavissa eri variaatioina kokoluokissa dn 10 – dn 600. Kuviossa (5) on esitelty vasemmalta oikeaan teräspalloventtiili, paikallaanhaaroitusventtiili sekä pitkäkarainen palloventtiili.



Kuvio 5. Tuotekuvia

Teollisuudessa palloventtiilejä käytetään erinomaisten ominaisuuksien vuoksi lukemattomissa sovelluksissa, kuten kaukolämmössä ja –kylmässä, öljy-, prosessi- ja nestekaasuputkistoissa sekä lämmitys-, jäähdytys- ja ilmastointijärjestelmissä. Palloventtiilin rakenteesta johtuen se on erittäin tiivis. Tuote on täysin hitsattu ja huoltovapaa, jossa ei ole vaihdettavia osia. Tämä helpottaa asennusta ja eristystä. Kaikki venttiilit valmistetaan painelaitedirektiivin vaatimusten mukaisesti. Suunnittelumene- telmissä käytetään mm. 3D-mallintamista, FEM-, virtaus- ja korroosioanalysointia. Viennin osuus liikevaihdosta on vajaa 80 % ja tärkein markkina-alue on Venäjä. Asiakkaat ovat lähinnä tukkuliikkeitä. Tehokas jälleenmyyntiverkosto takaa nopean ja luotettavan toimituksen asiakkaalle. Vuosittainen tuotantokapasiteetti on tällä hetkel- lä noin 500 000 venttiiliä, ja henkilöstöä on vajaa 150. Henkilöstö jakaantuu osastoi- tain kuvion (6) mukaisesti.



Kuvio 6. Kohdeyrityksen organisaatiokaavio

Kohdeyrityksellä on neljä merkittävää kilpailijaa mutta se on pystynyt säilyttämään johtoasemansa markkinoilla jo vuosia. Kilpailuetu perustuu nähdäkseni vahvaan, yli 30-vuotta vanhaan brändiin, joka viestii luotettavuudesta ja laadukkuudesta tuotteen, toiminnan ja palvelun suhteen. Myöskään osaamisen merkitystä ei sovi väheksyä, sillä jokaisen organisaation olennainen kilpailuedun lähde on osaaminen (Laamanen 2005, 180). Kohdeyrityksellä on ollut ISO 9001 -laatusertifikaatti vuodesta 1992 ja ISO-14001 -ympäristösertifikaatti vuodesta 1999. Laatukäsikirjassa kirjatun laatupolitiikan (Kohdeyritys 2007, 2) mukaan yrityksessä toteutetaan yhdessä sovitut laatu-tavoitteet kaikessa toiminnassa, noudatetaan toimintaa sääteleviä viranomaismääräyksiä sekä vastataan asiakkaan pyyntöihin ja kysymyksiin joustavasti ja jouhevasti.

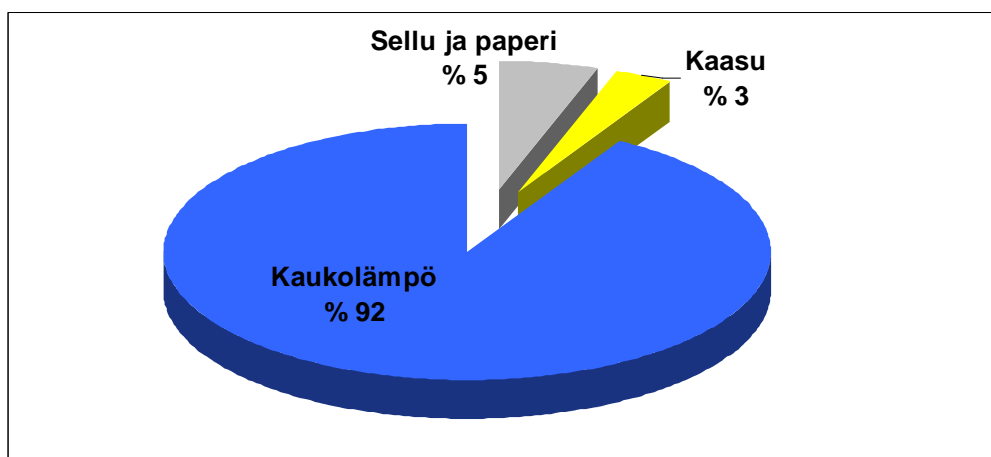
Suurissa organisaatioissa liiketoimintastrategia on yleensä kirjallinen ja ainakin tiivistettynä henkilöstön saatavilla (Kauhanen 2006, 21). Kohdeyrityksessä, kuten yleensäkin pk-yrityksissä strategiaa ei ole määritetty kirjalliseen muotoon, eikä tiedotettu kirjallisesti henkilökunnalle. Pienissä ja keskisuurissa organisaatioissa liiketoimintastrategia onkin usein vain omistajien ja ylimmän johdon tiedossa (Kauhanen 2006, 21). Strategiaviestintää harjoitetaan kohdeyrityksessä yleensä tiedotustilaisuuksissa, missä informoidaan tulostavoitteista ja niiden saavuttamisesta sekä mahdollisista uusista työntekijöistä ja muista (strategian toimeenpanoon liittyvistä) muutoksista tai tulevaisuuden suunnitelmista.

Konsernilla on sen sijaan määriteltynä strategia (Kuvio 7), jossa on seitsemän tekijää: orgaaninen kasvu, strategiset yritysostot, globalisaatio, portfolio-hallinta, prosessien ylivertaisuus, teknologia/innovaatiot sekä organisaatiokyvykkyys, joka huomioi myös oppimiskulttuurin suosimisen. Nämä konsernin strategiat tuskin ovat monellaakaan kohdeyrityksessä tiedossa johtoryhmäläisten lisäksi. Yleensä niitä tarkastellaan vain konsernin vuosittaisessa suoritusarvioinnissa (Performance Management System), jossa kukin työhön liittyvä tavoite yhdistetään johonkin konsernin strategioista.

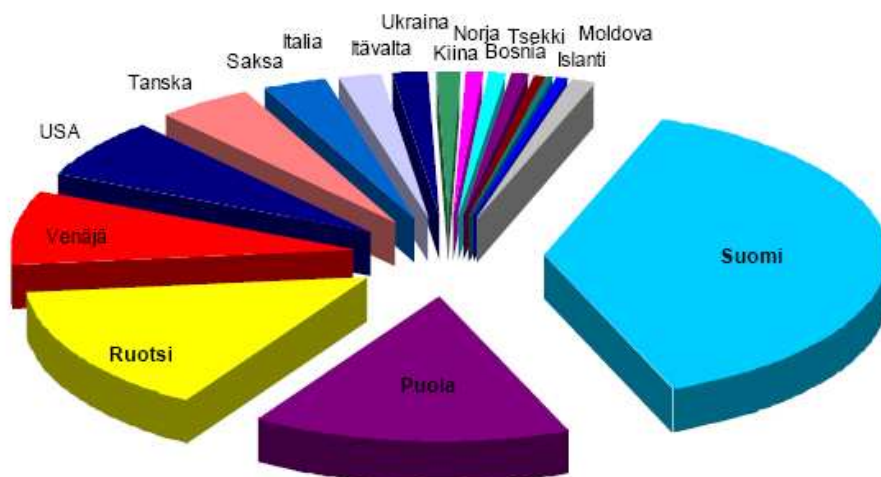
Organic Growth	<i>Deliver <u>organic growth</u> with new products and services that fill the pipeline of future revenues and ensures dependable business growth.</i>
Strategic Acquisitions	<i>Identify and execute <u>strategic acquisitions</u> which enhance our market position, strengthen our existing portfolio and increase shareholder value.</i>
Globalization	<i>Increase the <u>globalization</u> of our business to emerging geographies as we expand our competitiveness and secure the future.</i>
Portfolio Management	<i>Strengthen our core business through strategic <u>portfolio management</u> of our products and services, to align for future growth, provide integrated solutions, and increase shareholder value.</i>
Process Excellence	<i>Drive <u>process excellence</u> with our Continuous Improvement Process to maximized productivity and customer fulfillment, thereby achieving high customer satisfaction and brand loyalty.</i>
Technology/Innovation	<i>Infuse <u>technology</u> to innovate and differentiate our products and services and maximize our customers ability to expand revenues and margins.</i>
Organizational Capability	<i>Build an <u>organizational capability</u> that encourages ethics, diversity, learning, and an empowered culture that focuses on delivering consistent performance and results.</i>

Kuvio 7. Konsernin strategiakuvaukset (Konsernin esitys 2008)

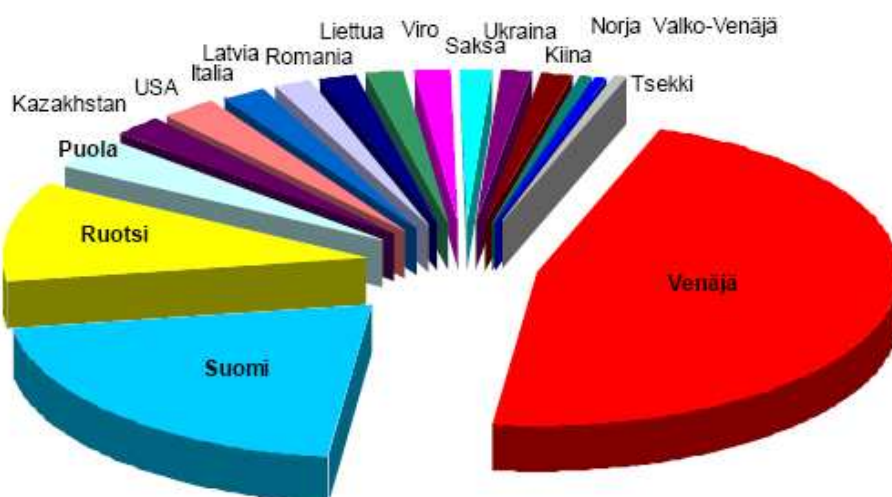
Kohdeyrityksen strategiset valinnat näkyvät toimintana. Aikaisemmin yrityksen strategia vaikutti vahvasti olevan kasvustrategia, sillä tehdasta laajennettiin vuoden 2008 aikana noin 2 800 neliöllä ja vuonna 2005 noin 900 neliöllä. Lisäksi viime vuonna on tuotantoon kehitetty kokonaan yksi uusi 15 robottia sisältävä automatisoitu linja, jonka tavoitteena on tuottaa jopa 80 % enemmän venttiileitä (kappaleissa 0,5 miljoonaa). Kasvulla haluttiin vastata suureen kysyntään, joka etenkin Venäjän kaukolämpömarkkinoilla vallitsi. Kasvun myötä kohdeyritys päätti keskittyä suurivolyymisiin standardituotteisiin myyden niitä lähinnä suurimmille jakelijoille. Kuvioissa (8) on esitetty kohdeyrityksen myynti teollisuudenaloittain. Kuvioista (9 ja 10) nähdään Venäjän myynnin kasvu verraten vuosia 1998 ja 2007.



Kuvio 8. Myynti teollisuudenaloittain v. 2008 (Kohdeyrityksen esitys 2009)



Kuvio 9. Myynti maittain v. 1998 (Kohdeyrityksen esitys 2009)



Kuvio 10. Myynti maittain v. 2007 (Kohdeyrityksen esitys 2009)

Kansainvälisen talouden taantuman myötä kysyntä on heikentynyt syksystä 2008 voimakkaasti ja johto on joutunut päivittämään kilpailustrategiaa radikaalisti. Ennen ei jouduttu panostamaan markkinointiin vaan venttiilit myytiin käsistä. Nyt suurivolyymisestä standardituotestrategiasta on jouduttu siirtymään tuotekehitys- ja markkinointipohjaiseen strategiaan, jossa tuotesovellusinnovaatiot ja asiakaskeskeisyys korostuvat. Nyt painopiste onkin uusien markkinoiden (esim. kaukokylmä) ja asiakkaiden etsimisessä, joka työllistää etenkin myynti- ja markkinointiosastoa sekä tuotekehitystä erikoisventtiilien ja uusien sovellusten parissa. Samaa strategiaa ei tosiaan kannatakaan toistaa vuodesta toiseen, sillä ympäristön epäjatkuvuudet tai uudenlaiset

kilpailijat voivat syrjäyttää perinteisellä tavalla toimivan yrityksen (Santalainen 2006, 79).

Haasteeksi nousee reagointikyky muuttuvilla markkinoilla; kuinka nopeasti yrityksen toiminta saadaan muuttumaan uuden strategian vaatimalla tavalla? Ainakin strategiaviestinnän merkitys edelleen korostuu, sillä strategiatyö onnistuu vain, jos organisaation jäsenet ymmärtävät organisaation päämäärät ja keinot, joilla nuo päämäärät tavoitetaan sekä sisäistävät, miten heidän tulee toimia niiden tavoittamiseksi (Hämäläinen & Maula 2004, 13). Tärkeää on myös kiinnittää huomiota henkilöstön kykyyn mukautua muuttuviin tarpeisiin, sillä ilman yksilöiden oppimista ei tapahdu organisaationkaan oppimista, mikä on erityisen tärkeää muuttuvissa olosuhteissa.

4.1 Osaamisen johtaminen ja osaamisstrategia

Osaamista pitää johtaa, jotta se palvelee yrityksen tarpeita vision ja strategian mukaisesti. Viitala (2005, 14) määrittelee osaamisen johtamisen seuraavasti: ”Osaamisen johtaminen on yrityksen toiminta- ja kilpailukykyyn vahvistamista ja varmistamista osaamis pohjan avulla.” Se on laaja johtamisen kokonaisuus, joka sisältää kaiken sellaisen tarkoituksen mukaisen toiminnan, jonka avulla yrityksen strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. Osaamisen johtamisen kiinnekohtana on yrityksen visio, johon perustuu millaista osaamista tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa. (Viitala 2005, 14–15.)

Osaamisen johtaminen yrityksessä on siis jatkuvasti liikkeessä oleva, monitasoinen ja –tahoinen ilmiö, jonka voi visuaalisesti kuvata vain karkeasti yksinkertaistamalla kuvion (12) mukaisesti (Viitala 2005, 14-15). Kuvion keskeiset elementit löytyvät myös tämän tutkimuksen viitekehyksestä (Kuvio 2), jota voitaneen näin ollen pitää osaamisen johtamisen yksinkertaistettuna mallina.



Kuvio 12. Osaamisen johtamisen keskeiset elementit (mukailtu: Viitala 2005, 15)

Viitalan (2005, 21) mukaan osaamisen johtaminen on oltava osa yrityksen normaalia johtamistoimintaa, jota havainnollistetaan yrityksen toimintaa rytmittävässä vuosikellossa (Kuvio 11).



Kuvio 11. Vuosisuunnittelukello tai -pyörä (Valpola 2000, 77)

Sydänmaalakan (2001, 133) mielestä osaamisstrategiaan kuuluu osaamisen lisäksi prosessit ja tietojärjestelmät, joita kehittämällä tähdätään kilpailuedun saavuttamiseen. Osaamisen ja kilpailustrategian välisen yhteyden ymmärtäminen on olennaista kokonaisvaltaisen strategiatyön kannalta. Mitä vaikeampi yrityksen on ennustaa markkinoiden kehittymistä tulevaisuudessa, sitä tärkeämpää on sen omata sellaista osaamista, jota voidaan joustavasti hyödyntää kilpailu- ja markkinatilanteiden muuttuessa. (Viitala 2005, 67.) Haasteena on siis pitkäjänteinen osaamisen kehittäminen, jolla varmistetaan strategisten tavoitteiden suuntainen osaaminen myös tulevaisuudessa (Rantamäki ym. 2006, 75).

Tämän lisäksi yrityksellä on oltava kunnossa se osaaminen, jota tarvitaan tämänhetkessä kilpailutilanteessa (Viitala 2005, 67). Kauhanen (2006, 141) nostaa esille kilpailustrategian kannalta seuraavia osaamishaasteita: asiakkaan alan tunteminen, ydinosaamisen ylläpitäminen, kehittäminen ja levittäminen organisaatiossa, korkean ammattitaidon säilyttäminen, yksilön jatkuva osaamisen kehittäminen monipuolisilla kehittämistavoilla, verkostoitumisen hyödyntäminen, organisaation oppimiskyvyn kehittäminen, jatkuva oppiminen sekä oppimisen johtaminen.

Yritysjohdon on osaamisen strategioissaan pyrittävä tunnistamaan ja hankkimaan liiketoiminnassaan tarvitsemat resurssit sekä yhdistelemään näistä innovatiivinen ja kilpailukykyinen osaamiskokonaisuus. Lisäksi osaamisalueet on pyrittävä virittämään niin, että optimaalinen arvontuotantokyky toteutuu strategisesti tärkeissä asiakassegmenteissä ja avainasiakassuhteissa. (Tikkanen & Alajoutsijärvi 2001, 8.) Henkilöstön kehittämisen pitäisi tapahtua suunnitelmallisesti siten, että se tukee yksittäisten taitojen ja tietojen lisäksi suurempien osaamisalueiden kehittymistä. Tämä edellyttää nykyisen osaamisen ja tulevien osaamistarpeiden kartoittamista sekä korkean tason koulutussuunnitelman ja –periaatteiden luomista. (Rantamäki ym. 2006, 75.)

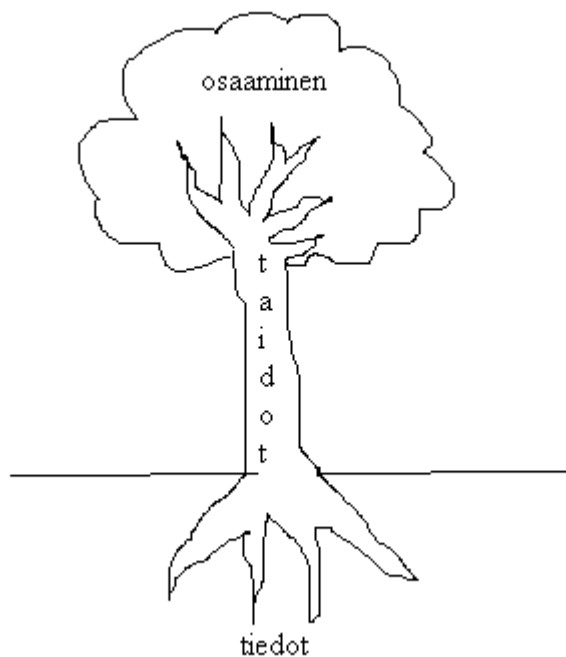
Voidaan kysyä, kuinka johdonmukaisesti kohdeyrityksessä johdetaan osaamista, kun strategiaa ei ole tiettävästi määritelty eikä henkilöstön osaamista ole systemaattisesti kartoitettu? Osaamisstrategisesti ajatellen kohdeyrityksessä on kuitenkin tehty esimerkiksi rekrytointeja, joka ovat tukeneet selvästi liiketoimintastrategiaa. Yritykseen on palkattu viime vuosina merkittävästi uusia tuotannon työntekijöitä mm. räätälöidyn koulutuksen kautta. Sen lisäksi on satsattu Venäjän myyntiin palkkaamalla

viime vuonna konsernin Moskovan yksikköön uusiin tehtäviin paikallinen myynnin tukihenkilö. Tänä vuonna on rekrytoitu Venäjän aluemyyntipäällikkö sekä johtoon markkinointi- ja myyntijohtaja, jonka ehdottomana osaamisvaatimuksena oli niin ikään venäjän kieli ja Idän kaupan kokemus.

5 OSAAMINEN

Muutoksesta on tullut pysyvä olotila, mikä vaatii niin yksilöiltä kuin organisaatioilta jatkuvaa sopeutumista ja uusiutumista. Osaaminen vanhenee yhä nopeammin, joten kyky oppia nopeasti uutta ja valmius omaksua nopeasti uusien työtehtävien vaatimia tietoja ja taitoja korostuu. On arvioitu, että keskimäärin kaikesta tiedosta uusiutuu vuosittain 7-20 prosenttia. Aina on kuitenkin sellaistaakin tietoa, joka ei uusiudu vaan kumuloituu organisaatioon ja ihmiselle kokemuksena ja perusosaamisena. (Kauhanen 2006, 140.)

Yksilön osaamiseen liitetään mm. tiedot, taidot, arvot, asenteet, kokemukset ja ihmishuoneverkot. Kairinen (2005, 69) kuvaa osaamista seuraavasti: ”Tiedot ovat perusta ja lähtökohta taidoille ja osaamiselle. Osaaminen voidaan tulkita tietämisen ja taitamisen yhteensulautumaksi. Osaaminen on henkilön hallussa oleva tiedon ja taidon käyttöpotentiaali, kyky tehdä jokin asia oikein. Ammattitaito on taas muistinvaraisen tiedon hyödyntämiskykyä. Osaaminen on jotakin enemmän kuin vain tietojen ja ammattitaitojen summa.” Osaamista voisi siten lyhyesti kuvata kaavalla: Osaaminen > tiedot + taidot. Kokonaisuutta havainnollistaa vertaus puusta (Kuvio 13), missä tiedot on esitetty maaperänä, joka on perustana taidoille ja osaamiselle. Lehdet kuvaavat osaamisena, joka on tietojen (maaperä) ja taitojen (runko) tulos ja näin ollen vielä enemmän kuin tietojen ja taitojen summa. Puun oksat kuvaavat eri taitoja ja lehdet eri osaamisalueita.



Kuvio 13. Osaamispuu

Tietoihin ja taitoihin luetaan ammattitaidot sekä yleiset ja sosiaaliset taidot. Nykyään on näiden taitojen lisäksi kielitaidon, tietotekniikan ja tietojärjestelmien hyödyntämistäidot korostuneet, samoin myös yhteistyötaidot ja sosiaalinen joustavuus. (Kauhanen 2006, 143.) Lisäksi kokemukset ja kontaktit ovat tärkeitä osaamisen osatekijöitä (Rantamäki ym. 2006, 75).

Luoma (2005, 96) jakaa osaamisen tekniseen, organisatoriseen ja johtamisosaamiseen. Tekninen osaaminen liittyy organisaation ydin- ja tukiprosessien suorittamiseen, joka on kulloisellekin toimialalle välttämätöntä ammattilaisuutta. Organisatoriseksi osaamiseksi nimitetään mm. erilaisia sosiaalisia suhteisiin, yhteistoimintaan ja vuorovaikutukseen liittyviä tietoja ja taitoja kuin myös oman organisaation tuntemus. Johtamisosaaminen taas liittyy organisaation toiminnan suuntaamiseen kokonaisuutena kohti sen määrittelemiä tavoitteita. (Luoma 2005, 96-97.)

Yrityksessä oleva osaaminen jaotellaan Longin ja Vickers-Kochin (1995) mukaan perusosaamiseksi, tukevaksi osaamiseksi, kriittiseksi osaamiseksi sekä tulevaisuuden ratkaisevaksi osaamiseksi. *Perusosaamiset* ovat sitä, jotka ovat samanlaisia kaikilla alalla toimivilla yrityksillä ja jotka ovat itse asiassa välttämättömiä mutta eivät riitä

kilpailuedun saavuttamiseen. *Tukevat osaamiset* ovat taas niitä osaamisia, joiden avulla muut osaamiset saadaan kanavoitua asiakkaan kokemaksi lisäarvoksi, kuten talous- tai henkilöstöhallinto. *Tulevaisuuden ratkaiseva osaaminen* on sellaista tulevaisuuden aikomuksia ja avauksia mahdollistavaa osaamista, jota yrityksellä ei kuitenkaan vielä ole. *Kriittiset osaamiset eli ydinosaamiset* ovat niitä osaamisia, joiden varassa asiakkaille tarjotaan tällä hetkellä lisäarvoa ja joiden varassa kilpailuetu saadaan pidettyä. (Viitala 2005, 85.)

5.1 Ydinosaaminen

Ydinosaamisesta käytetään myös termejä kriittinen osaaminen ja strateginen osaaminen (Laamanen 2005, 180). Ydinosaaminen on osaamisten, teknologioiden ja tietojärjestelmien yhdistelmä, joka mahdollistaa yrityksen menestyksekkään kilpailun (Sydänmaalakka 2001, 134). Ydinosaaminen on organisaatiossa ajan mukana kehittyntä ominta osaamista, jonka varassa se toimii ja johon sen ainutlaatuinen kilpailukyky perustuu. Tärkeä osa on kokemuksen mukana karttunut osaaminen ns. hiljainen tieto. Se on arvokasta siksi, että sen hankkiminen on pitkäaikaista ja sitä on vaikea kopioida. (Niemelä 2002, 86–87.)

Vaikka ilman ydinosaamista organisaatiota on vaikea kuvitella, ja jota tarvitaan organisaation menestymiseen, sitä pidetään usein itsestään selvänä organisaation omassa toiminnassa. Tosin ydinosaamiseen liittyviä toimintoja ei yleensä ulkoisteta, sillä ne ovat organisaation ydintä. Ydinosaaminen ei paikallistu johonkin tiettyyn henkilöön vaan se on organisaation työntekijöiden sisäistämää tietoa ja teknologiaa, joka kehittyy ammattilaisten välisessä vuorovaikutuksessa. Hyvä ydinosaamisen hallinta johtaa yleensä strategian suuntaisiin innovaatioihin ja huono useimmiten organisaation näivettymiseen ja hitaaseen kuolemaan. (Laamanen 2005, 180-181.)

Ydinosaaminen on sellaista osaamista, joka on valitun kilpailustrategian toteutumiseksi elintärkeää. Se voi liittyä esim. ylivoimaiseen teknologiseen tietotaitoon, prosesseihin tai suhteisiin yrityksen ulkopuolisiin toimijoihin. Ylivoimainen teknologinen osaaminen koostuu usein useasta teknologisesta osaamisesta, joiden yhdistämisen taito muodostaa kilpailuedun. Prosesseihin liittyvä ydinosaaminen voi perustua esim. nopeuteen, varmuuteen, tehokkuuteen, tuotekehittelyyn, logistiikkaan tai joh-

tamiseen, kunhan se tuottaa asiakkaalle merkittävää lisäarvoa. Ydinosaaminen voi perustua myös erityislaatuiseen tapaan hoitaa esim. asiakas- tai alihankkijasuhteita. (Viitala 2005, 63 & 83.)

Vaikka ydinosaamisia on lukumäärällisesti vähän, on niiden määrittely vaikeaa, sillä se vaatii organisaation syvällistä tuntemusta. Hamel ja Prahalad ovat määritelleet kolme kysymystä, joiden avulla voidaan testata, onko kyseessä ydinosaaminen:

- Vaikuttaako se merkittävästi asiakkaan lisäarvoon?
- Voiko sen avulla lisätä kilpailuetua?
- Voiko sitä soveltaa muissa liiketoimissa? (Sydänmaalakka 2001, 135.)

Kun ydinosaamiset on määritelty, ne voidaan jakaa osaamisalueisiin ja nämä edelleen osaamisiin. Osaamisalueita kehitetään ja ylläpidetään organisaation eri yksiköissä ja konkreettinen osaaminen (tietotaito) ilmenee yksilötasolla. Työntekijöiden osaamiset ovat siis osa jotain osaamisaluetta. (Sydänmaalakka 2001, 143.)

5.2 Tulevaisuuden ratkaiseva osaaminen

Osaamisen ydin löytyy itse asiassa huomisen osaamisen oppimisesta, ei pelkästään tämän päivän osaamisen hallinnasta (Moilanen 2001, 48). Siitä syystä osaamisen hallinnassa on huomioitava myös tulevaisuuden osaamistarpeet, joiden määrittäminen ei ole ainakaan ydinosaamisista helpompaa. Tukena voidaan käyttää esimerkiksi sitä koskevia tutkimustuloksia. Metalliteollisuutta koskevia tutkimuksia on mm. Savonia-ammattikorkeakoulun hallinnoiman Ammatillisen osaamisen kehittämisen alueellinen verkostomalli -hankkeen teettämä selvitys Etelä-Savon metallialan osaamistarpeista (Savonia Ammattikorkeakoulu 2006, 1), jonka mukaan lähivuosien koulutustarpeet muuttuvat jonkin verran, uusien tarpeiden korostaessa monitoimisuutta ja -osaamista, johtamista ja yrittäjyyttä. Suuremmissa yrityksissä uudet osaamishaasteet muodostuvat suurten projektien ja kansainvälisten hankinta- ja huoltoverkostojen hallinnassa. Kielitaitovaatimukset ja atk-osaaminen korostuvat edelleen kaikissa ammattiryhmissä. (Savonia Ammattikorkeakoulu 2006, 1.) Vaikka tutkimus suoritettiin Etelä-Savon alueella, niin tutkimustulokset pätevät varmasti koko Suomen metalliteollisuudessa.

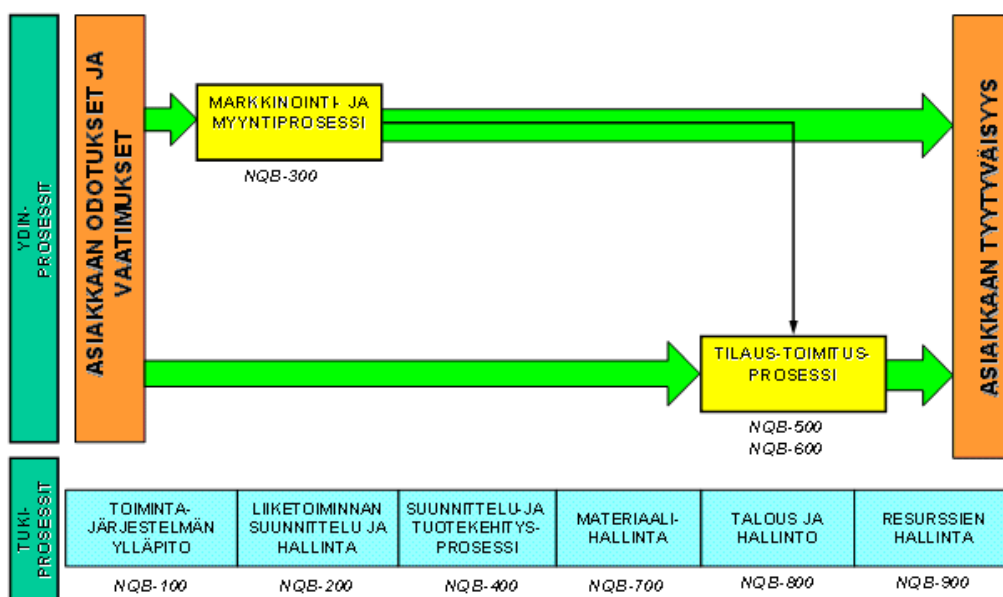
Toinen merkittävä tutkimus on osa Kone- ja metalliteollisuuden 2020 –hankkeesta: Kone- ja metalliteollisuuden näkemyksiä alan kehittämistarpeista Suomessa ja maailmalla vuoteen 2020 (Leppimäki & Meristö 2007, 3). Tutkimuksen mukaan vuoteen 2010 ja 2020 mennessä etenkin liiketoimintaan, tuotantoon sekä kumppanuuksiin ja kansainvälisyyteen liittyvän osaamisen tärkeys korostuu. Yksittäisistä tulevaisuuden osaamisalueista eniten tärkeyttään kasvattavat suhteessa nykytilaan monikulttuurisuus, globaalien liiketoimintaprosessien hallinta sekä materiaali- ja ympäristöteknologiat. Taulukkoon (5) on tiivistetty tulevaisuuden osaamistarpeet vuoden 2010 ja 2020 aikajänteellä. (Leppimäki & Meristö 2007, 24.)

TAULUKKO 5. Kone- ja metallituoteollisuuden tulevaisuuden osaamistarpeet vuoden 2010 ja 2020 aikajänteellä (Leppimäki & Meristö 2007, 24)

Tarvittava osaaminen	Vuonna 2010	Vuonna 2020
Liiketoiminta-osaaminen	Asiakasrajapinnan hallinta, myyntiosaaminen, ihmisten johtaminen	Lisäksi hankinta, asiakastoimitukset ja logistiikka, henkilöstön kehittäminen ja koulutukset
Tuotanto-osaaminen	Oman alan perusosaaminen, eli valmistusmenetelmät ja teknologia, automatiikka, robotiikka ja tuotannon ohjausjärjestelmät	Samat kuin vuonna 2010
Tuotekehitys-osaaminen	Käyttäjätiedon hyödyntäminen	Lisäksi ympäristönäkökulman huomiointi, globaalin tutkimus- ja tuotekehitystoiminnan hallinta, innovaatioprosessin hallinta sekä tuotteen moduloinnin, varioinnin ja tuotekehitysvaiheiden yhtäaikainen toteutus
Kumppanuudet ja kansainvälisyys-osaaminen	Kielitaito, eri markkina-alueiden kulttuurin ja muiden erityispiirteiden tuntemus, ulkoistaminen ja alihankinta	Lisäksi monikulttuurisuusvalmiudet ja -taidot
Tiedonhallinta-osaaminen	Dokumentointi, tiedon kumuloitumisen hallinta, tiedon hankinnan ja analysoinnin menetelmät	Samat kuin vuonna 2010

5.3 Kohdeyrityksen ydinosaaminen

Kohdeyrityksessä ei ole määritelty sen ydinosaamisia eikä tulevaisuuden ratkaisevia osaamisia. Ydinosaamisen määrittelyssä lähdetään liikkeelle yleensä yrityksen toiminnan ja prosessien analysoinnista. Kuviossa (14) on esitetty kohdeyrityksen prosessikartta (Kohdeyritys 2007, 3). Ydinprosesseja ovat markkinointi ja myynti-, suunnittelu ja tuotekehitys- sekä tilaus-toimitusprosessi. Tukiprosesseiksi on nimetty liiketoiminnan suunnittelu ja hallinta, materiaalihallinta, toimintajärjestelmän ylläpito, taloushallinto sekä resurssien hallinta. Prosessien taustalla vaikuttavat asiakkaan odotukset sekä vaatimukset, koska tavoitteena on aina asiakkaan tyytyväisyys. Vaikka viime vuosien aikana tukiprosessien ulkoistaminen on ollut yleistä, niin kohdeyrityksen toiminnoista ei ole tällä hetkellä ulkoistettu kuin siivous ja pihan kunnossapito. Venttiili on huoltovapaa tuote, joten korjaus- ja kunnossapitotoimet kohdistuvat lähinnä koneisiin, laitteisiin ja kiinteistöön.



Kuvio 14. Kohdeyrityksen prosessikartta (Kohdeyritys 2007, 3)

Kokoonhittattu palloventtiili on ollut rakenteellisesti ja teknisesti niin yksinkertainen ja toimiva kokonaisuus, että suunnittelu- ja kehitystyö on suunnattu enemmänkin tuotantomenetelmien kehittämiseen ja vaihtoehtoisten raaka-aineiden analysoimiseen. Taantuman myötä strateginen paine saattaa kuitenkin korostaa suunnittelun ja

tuotekehityksen merkitystä nostaen sen jopa ydinprosessiksi, sillä kovat paineet kohdistuvat uusien markkinoiden hakemiseen niin maantieteellisesti kuin tuotesovellusten kautta eri teollisuudenaloille. Tämä edellyttää uutta strategista osaamista myös markkinoinnissa, uusien markkinoiden, kulttuurien ja toimintatapojen tuntemisessa, kielitaidossa sekä verkostoitumis- ja yhteistyövalmiuksissa.

6 OSAAMISEN TUNNISTAMINEN

Osaamisen johtamisessa on olennaista tunnistaa, onko henkilöstön osaaminen riittävällä tasolla, jotta yrityksen tarpeet ja tavoitteet saavutetaan nyt ja tulevaisuudessa. Osaamiskartoitus ja kehityskeskustelu ovat suosittuja työkaluja osaamisen tunnistamiseksi.

6.1 Osaamiskartoitus

Henkilöstön kehittymistarpeita arvioidaan itse asiassa jatkuvasti osana jokapäiväistä toimintaa useimmiten esimiesten toimesta, mutta tukena on oltava myös järjestelmällistä tiedon keruuta ja analysointia (Viitala 2002, 196). Osaamiskartoitus on erinomainen osaamisen arvioinnin työkalu henkilöstön kehittämisen suunnittelussa, osaamisen hyödyntämisessä ja henkilön oppimismotivaation virittämisessä (Viitala 2005, 153). Sen avulla selvitetään, millaista osaamista yrityksessä on ja miten yksilöiden tulisi kehittyä, jotta osaaminen vastaisi tavoiteprofiilia. Osaamiskartoituksesta saatetaan käyttää myös nimitystä kompetenssikartoitus. (Viitala 2002, 198.)

Osaamista voidaan arvioida mm. itsearvioinnilla, esimiehen, työkavereiden, sisäisten asiakkaiden, ulkoisten asiakkaiden tai alaisten arvioinnilla (Kauhanen 2006, 145). Yleensä se tapahtuu kuitenkin kehityskeskusteluissa tai itsearviointina käyttäen apuna valmiita lomakkeita (Viitala 2002, 198). Viitalan (2005, 152) mukaan yksilö oppii parhaiten silloin, kun hän ensisijaisesti itse arvioi omaa oppimistaan, osaamistaan ja sen tuloksena syntyviä suorituksia. Esimiehen osallistuminen arviointiin on tärkeää ja sen tulisi olla osa normaalia esimiehelle kuuluvaa ohjaustyötä. Esimies

pystyy tarkastelemaan yksilön osaamista suhteessa vastuualueensa kokonaisuuteen. Hänen tehtävänä on myös tukea yksilötason tehtävien edellyttämän osaamisen kehittymistä. Työntekijöidensä arviointi edellyttää huomattavia ihmissuhdetaitoja, jossa ei ole sijaa kateudelle tai kilpailuhengelle. (Viitala 2005, 161.)

Osaamiskartoitus tulisi sisältää ainakin työtehtävien ja osaamisalueiden listauksen (työn kannalta oleelliset asiat) sekä arviointikriteerit eri osaamistasoille (Kauhanen 2006, 145). Tulevaisuuden tavoitteiden vaatiman osaamisen suhteen esimiehet useimmiten tutkivat yhdessä työntekijöidensä kanssa niitä ja dokumentoivat ne mahdollisimman tarkasti. Seuraavassa vaiheessa arvioidaan työntekijöiden osaamistaso suhteessa näihin tuleviin osaamistarpeisiin. (Viitala 2002, 198.) Moilanen (2001, 209) muistuttaa, että ammattiosaamisen lisäksi tulisi myös arvioida muitakin osa-alueita, kuten vuorovaikutusosaamista, tiimi- ja kansainvälistymisvalmiuksia sekä esimiestaitoja. Yksilöosaamisen arviointi tulisi sisältää tietojen ja taitojen lisäksi myös asenteen, sillä ilman myönteistä asennetta ei niitä yleensä hyödynnetä työssä (Viitala 2005, 160).

Jos arviointikriteereissä käytetään numeraalista skaalaa (esim. 1-5), tulisi niiden sisällöt kuvata selvästi ja konkreettisin esimerkein, koska niukasti selitetty tasoluokittelu on vaarallinen motivaation kannalta. (Viitala 2005, 157.) Osaamisen tasoja arvioidaan myös monenlaisilla verbaalisilla luokitteluilla. Näitä ovat esimerkiksi Rangin mukaan (Viitala 2005, 157):

- aloitteleva-hyvä-kiitettävä
- tyydyttävä-hyvä-kiitettävä
- harjaantuva-osaava-erittäin hyvin hallitseva

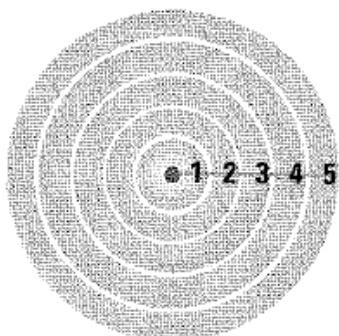
- TAI
 - tietää
 - ymmärtää
 - pystyy soveltamaan
 - pystyy analysoimaan
 - pystyy yhdistämään
 - pystyy arvioimaan
 - pystyy kyseenalaistamaan

Niin ikään erikoisempaa symboliikkaa voidaan myös hyödyntää osaamistasojen arvioinnissa. Esimerkiksi liikennevaloilla voidaan kuvata, onko osaamistaso aivan alkuaskelmilla tai sitä ei ole ollenkaan (punainen), pystytäänkö tekemään osaamisen varassa kyseistä työtehtävää osaavamman henkilön tuella (keltainen) tai pystyykö henkilö sujuvasti ja luotettavasti suoriutumaan tehtävästään (vihreä) (Viitala 2005, 157–158). Yksi sana tai numero ei kuitenkaan kuvaa tarpeeksi selkeästi sen vaatimustasoa, joten tukena kannattaa käyttää esimerkiksi Hätösen (2000, 40-41) osaamistasokuvauksia.

1. taso: Henkilö tietää yleiskuvan asiasta. Toiminta perustuu ohjeisiin ja valmiiksi opeteltuihin malleihin ja sääntöihin. Toiminnassa otetaan huomioon yksittäiset näkökohdat. Asioiden välisiä yhteyksiä käsitellään erillisinä.
2. taso: Ei erillistä toiminnan kuvausta
3. taso: Henkilö toimii oma-aloitteisesti ja näkee toiminnot yksittäisiä tekijöitä laajempina kokonaisuuksina. Työskentely on suunnitelmallista ja pitkällekin meneviin tavoitteisiin tähtäävää. Henkilö toimii joustavasti tilanteiden edellyttämällä tavalla, selviytyy luontevasti ja vaivattomasti tyypillisistä työtehtävistä. Henkilö osallistuu työnsä ja ammattitaitonsa kehittämiseen aktiivisesti.
4. taso: Ei erillistä toiminnan kuvausta
5. taso: Henkilö toimii asiantuntevasti ja luovasti monimutkaisissakin organisaation toimialueeseen kuuluvissa tilanteissa. Hän vaihtaa joustavasti rooliaan ja toimintatapojaan tilanteiden edellyttämällä tavalla asiakkaiden parhaaksi ja käyttää hyväksi ns. kokemuksen kautta syntynyttä äänetöntä tietoa. Henkilö kehittää työtään ja organisaation toimintaa aktiivisesti ja on tunnustettu osaaja organisaatiossaan sekä asiakkaiden että yhteistyökumppaneiden mielestä. (Hätönen 2000, 40-41.)

Osaamiskartoituksen malleja on erilaisia. Yksi esimerkki on osaamisympyrä (Kuvio 15), missä ympyrä jaotellaan eri osaamisalueen sektoreihin. Sektorin pinta-ala kertoo osaamisen painoarvosta kokonaisuuteen nähden. Osaamista arvioidaan ympyrässä olevilla vyöhykkeillä (1-5). (Viitala 2005, 381.) Kuvion (16) esimerkki on monen henkilön osaamiskartoituksesta. Sitä voi käyttää esimerkiksi tiimin osaamiskartoitukseen tai yksilökartoitusten tulosten yhteenvedon, sillä vertailu on tämän avulla helppoa. Tarjolla on myös osaamiskartoituksiin kehitettyjä tietokonesovelluksia, joiden

avulla arvioinnit suoritetaan ja yksilöiden osaamisalueet dokumentoidaan, analysoidaan ja vertaillaan (Viitala 2002, 198; Viitala 2005, 155).



Kuvio 15. Osaamisympyrä (Viitala 2005, 381)

Osaamiset	Henkilöt				
	Henkilö A	Henkilö B	Henkilö C	Henkilö D	Henkilö E
Projektin johtaminen	0	1	3	0	3
Englannin kieli	2	2	2	1	1
HTML-ohjelmointi	3	1	1	0	2
Opettaminen	1	3	2	3	0
Tutkimusmenetelmät	0	1	1	3	0

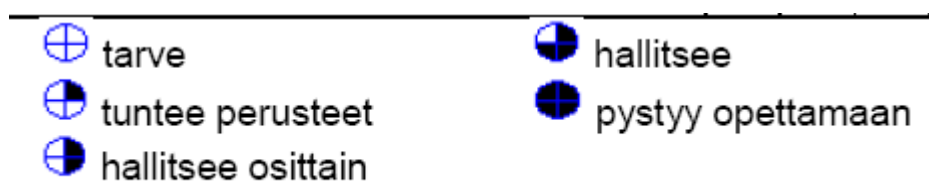
Osaamiset arvioidaan asteikolla:
 0 = ei osaamista tällä alueella
 1 = alkeet
 2 = hyvät tiedot
 3 = erinomaiset taidot

Kuvio 16. Esimerkki osaamismatriisista (mukailtu: Lönnqvist, Kujansivu & Antola 2005, 132)

Toisessa benchmarking-kohteessa, Valmet Automotivessa, on Tomi Salo opinnäyte-työnään kehittänyt osaamiskartoitustyökalua, sillä yrityksessä oli osastojen kesken erittäin vaihtelevat käytännöt sen suhteen, kartoitettiin osaamista ylipäänsä ja min-kälaisella kartoitustyökalulla. Valmet Automotivella haastateltiin 12 esimiestä, joi-den mukaan yleisin syy osaamismatriisin käyttämättömyyteen oli se, että siitä ei ko-ettu olevan juuri oleellista hyötyä johtuen kolmesta asiasta: 1) osaamisalueet koettiin vanhentuneiksi, koska niitä ei ollut päivitetty vuosiin, 2) esimiehet kokivat tuntevan-

sa työntekijöidensä osaamisen niin hyvin, ettei kehityskeskusteluja tai osaamismatriisia tarvittu, sekä 3) yrityksen johto ei tuntunut olevan tarpeeksi sitoutunut osaamisen hallintaan. Lähes kaikki haastateltavat kokivat kuitenkin osaamismatriisin hyväksi työkaluksi, jos vain sen ulkoasua, käytettävyyttä ja sisältöä parannettaisiin esimerkiksi arviointiasteikon ja ohjeistuksen suhteen. Haastatteluissa saadun palautteen perusteella osaamismatriisi kehitettiin liitteen (1) mukaiseksi. (Salo 2008, 76-77.)

Kohdeyrityksen henkilöstön osaamista kartoitetaan lähes vastaavalla manuaalisella tietotaitomatriisilla (Liite 2), mitä Valmet Automotivella oli yhtenä versiona käytössä ennen nykyistä mallia. Vaikkei tietotaitomatriisia ole ainakaan systemaattisesti käytetty vuoden 2002 jälkeen, on se toimintaohjeen (Kohdeyritys 2002a, 1) mukaan jokaiselle toimihenkilölle laadittava. Esimiehen tehtävänä on määritellä matriisiin työtehtävän hoitamisessa tarvittavat tiedot ja taidot sekä mahdolliset erityispätevyudet, jonka jälkeen toimihenkilö suorittaa itsearviointin omasta tasostaan. Tietotaitomatriisin tulisi käydä läpi vuosittain kalenterivuoden viimeisen neljänneksen aikana kehityskeskusteluissa, jonka yhteydessä päätetään myös seuraavan vuoden koulutustarpeista. (Kohdeyritys 2002a, 1.) Liitteenä (2) olevasta kohdeyrityksen tietotaitomatriisipohjasta ilmenee, että yhteiseksi perusosaamiseksi on määritelty yrityksen toimintatavat/strategia, ruotsin, englannin ja saksan kieli, muu kielitaito, MS Office -ohjelmat sekä Lotus Notes –sähköposti. Vuorovaikutustaitoja on niin ikään painotettu arvioiden neuvottelu-, esiintymis-, koulutus- ja esimiestaitoja sekä vuorovaikutusvalmiuksia. Osaamistasoja on määritelty piirakalla kuvion (17) mukaisesti:



Kuvio 17, Osaamistasot kohdeyrityksessä (Kohdeyritys 2002, 1)

Kohdeyrityksen johdon haastatteluiden yhteydessä selvitetään, miksei tietotaitomatriisia ole enää käytetty. Onko syynä itse tietotaitomatriisi vai eikö osaamisen kartoitusta muuten koeta hyödylliseksi? Osaamiskartoitusten suurin hyöty on kehittämisen jäsentyminen ja suuntaaminen. Niiden avulla voidaan tehdä valintoja kehitettävistä osa-alueista sekä kehittymisen suunnasta ja vauhdista. Osaamiskartoitukset nostavat

esille osaamisen, mikä on jo olemassa. Näin olemassa olevan osaamista osataan arvostaa enemmän. (Viitala 2002, 199.) Tiedostetun osaamisen varaan on helpompi rakentaa uutta toimintaa (Viitala 2002, 199) ja kehittää sitä vastaamaan tulevaisuuden osaamistarpeita. Yksilötasolla oman ja muiden osaamisen selkiyttäminen lisää lisäksi keskinäistä arvostusta ja osaamisen hyödyntämistä työssä (Viitala 2002, 199). On huomioitava, että osaamiskartoitusta ja kehittämissuunnitelmia tehdessä yksilöille pitää fokus olla kuitenkin aina yrityksen tarpeissa, sillä yrityksen kehittämistarpeet ja siitä seuraavat oppimistarpeet eivät ole johdettavissa yksilöistä vaan organisaation kilpailutilanteesta ja tavoitteista (Moilanen 2001, 38-39).

6.2 Kehityskeskustelu

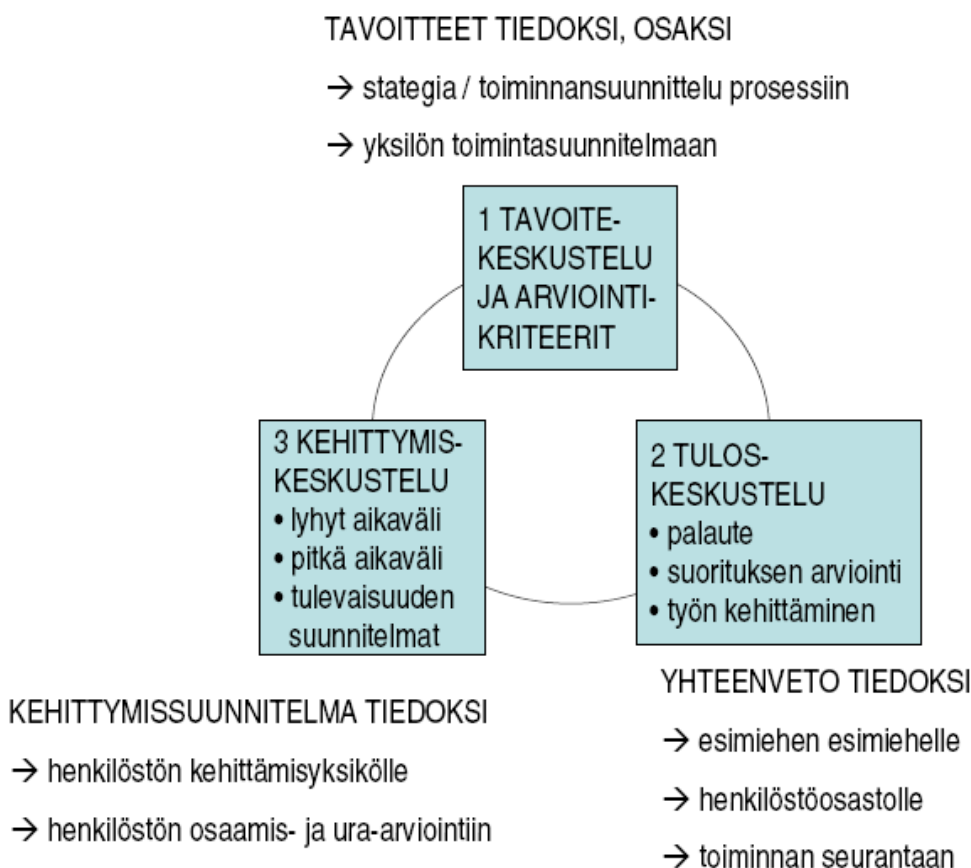
Toimiva kehityskeskustelu on ennen kaikkea johtamisväline, joka palvelee esimiestyötä. Kehityskeskustelut ovat suosituin väline organisaation osaamistarpeiden ja yksilön kehittämistavoitteiden yhteensovittamiseksi. (Rantamäki ym. 2006, 17 & 77.)

Kehityskeskustelun tavoitteena on Viitalan (2005, 361) mukaan:

- Arvioida työn tuloksia ja suoriutumista
- Selkiyttää tehtävänkuva ja roolia
- Antaa molemminpuolista palautetta
- Määrittellä työn tavoitteet ja päämäärät
- Tunnistaa kehittämistarpeet ja sopia toimenpiteistä
- Edistää yhteistyötä ja hyvää työilmapiiriä

Valpola (2000, 141) esittää kehityskeskustelun sisältävän kolme keskustelua (Kuvio 18). *Tavoitekeskustelu* tarjoaa tilaisuuden puhua yrityksen strategiasta: tuoda esiin yhteys yksilön työn ja organisaation strategian välillä. *Tuloskeskustelussa* yksilölle tai osastolle voidaan asettaa tavoitteita tietylle ajanjaksolle koko organisaatiolle määriteltyjen tavoitteiden tai strategian pohjalta. *Kehittymiskeskusteluiden* painotus on yksilön tai osaston osaamisen kehittämisessä, jonka kohteet ja suunta määräytyvät työtehtävän, yksilön omien intressien ja organisaation strategian pohjalta. (Hämäläinen & Maula 2004, 117.) Yksilön osaamista pitäisi tarkastella kolmesta näkökulmasta. Ensimmäinen on nykyinen työtehtävä ja sen vaatimat osaamiset. Toinen on tulevaisuuden muutokset ja niiden haasteet osaamisen kehittämiseksi. Kolmas on sellai-

set osaamiset, joita työntekijä ei pääse hyödyntämään nykyisessä työssään. (Viitala 2005, 268.)



Kuvio 18. Kehityskeskustelun kolme osaa (mukailtu: Valpola 2000, 141)

Yksilön työhön liittyvien tavoitteiden ja osaamiseen liittyvien kehityskohteiden johtaminen strategiasta vaikuttaa osaltaan siihen, kuinka merkityksellisesti yksilö kokee oman roolinsa organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. (Hämäläinen & Maula 2004, 117.) Kehityskeskustelussa on parhaimmillaan kyse yksilön ja työyhteisön yhteisestä näkemyksestä siitä, mihin suuntaan osaamista on kehitettävä, jotta se parhaalla mahdollisella tavalla edesauttaa suoriutumista tehtävistä, yhdessä asetettujen tavoitteiden saavuttamista sekä organisaation menestymistä. (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 128.)

Kehityskeskusteluja käydään noin 1-3 kertaa vuodessa useimmiten kahden henkilön, eli esimiehen ja työntekijän välillä. Parhaiten keskustelut sujuvat, kun kehityskeskus-

teluun on valmistauduttu huolella, varattu riittävästi aikaa (min 2h), tila on häiriötön ja esimiehellä on keskustelurunko tukena. (Viitala 2005, 268.) Valpola (2000, 143) on koonnut kätevän muistilistan esimiehille kehityskeskusteluja varten, jotta kaikki olennainen tulee huomioiduksi (Liite 3). Esimiehen ja työntekijän on hyvä valmistautua kehityskeskusteluun jo ennakkoon esimerkiksi Ronthy-Östbergin ja Rosendahlin (2004, 125-126) muistilistan pohjalta:

- Mistä keskustellaan?
- Mikä on meidän toimintaideamme? Millaisena sinä näet sen?
- Millaisena näet työtehtäväsi?
- Miten yritystämme sinun mielestäsi voisi kehittää parhaalla mahdollisella tavalla?
- Millä tavalla sinä voit myötävaikuttaa yrityksen kehittämiseen?
- Miten yhteistyö sinusta toimii?
- Mitä ovat sinun vahvat ja heikot puolesi?
- Mitä tämä keskustelu on meille antanut?
- Mihin asti olemme päässeet ja kuinka jatkamme tästä?
- Onko keskusteluissa tullut esiin kysymyksiä, joita pitäisi pohtia myös oman osaston kesken? (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 125-126.)

Kehityskeskustelu ei palvele kumpaakaan osapuolta, jos se tehdään pelkästään muodon vuoksi ilman asiallista valmistautumista ja tavoitteiden seurantaa. Myös velvollisuuden vuoksi pidettävät kehityskeskustelut voi yhtä hyvin unohtaa ja käyttää siihen kuluvat voimavarat johonkin muuhun, sillä huono kehityskeskustelu ei ole tyhjää parempi. Yksittäiseen kehityskeskusteluun ei myöskään kannata ladata liikaa odotuksia, sillä tosielämässä olosuhteet ovat harvoin optimaaliset. Business Coaching Centerin toimitusjohtajan ja johtamisvalmentajan Kaj Hellbomin mukaan parhaisiin tuloksiin päästään, kun käydään pieniä kehittäviä keskusteluita aina tarpeen ilmetessä, eikä vain kerran vuodessa. (Lehtinen 2009, 9.) Anna Linna väitöskirjatutkimuksessaan (2008) päätyy siihen johtopäätökseen, että ainoastaan hyödylliseksi koetuilla kehityskeskusteluilla voidaan parantaa työntekijän oikeudenmukaisuuskokemuksia. Hyödyttömiksi koetut kehityskeskustelut heikentävät työntekijän oikeudenmukaisuuskokemuksia voimakkaasti –paljon enemmän kuin keskusteluja käymättömillä. (Turun Kauppakorkeakoulu 2008.)

Jotta kehityskeskustelut onnistuvat ja ne koetaan mielekkääksi osaksi organisaation johtamisjärjestelmää, edellytetään molemmilta osapuolilta oikeaa asennetta: Annako esimiehelle palautetta hänen johtamisestaan vai jupisenko mielummin jälkeenpäin? Koenko palautteen uhkana ja puolustaudun vai koenko saamani palautteen mahdollisuutena? (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 132-133.) Kehityskeskustelu vaatii paljon vuorovaikutustaitoja molemmilta osapuolilta ja etenkin esimieheltä keskustelun ohjaajana. Eteen tulee monenlaisia kysymyksiä kritiikin antamisen ja vastaanottamisen lisäksi, kuten miten käsitellä kiukkua tai kyyneleitä, pitääkö palkasta neuvotella, miten arkipäiväistä kehityskeskustelu, miten motivoida tai suhtautua juoruihin (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 7-10).

Edellä mainittujen tekijöiden perusteella voidaan todeta, että huolellinen valmistautuminen kehityskeskusteluprosessiin niin henkilö- kuin yritystasolla on erittäin tärkeää. Ronthy-Östberg & Rosendahl (2004, 154-156) suosittelevat kehityskeskusteluiden toimintasuunnitelmaksi seitsemän vaihetta:

1. VAIHE – TIEDOTUS

Toimitusjohtaja tiedottaa henkilökuntaa, mikä kehityskeskustelu on, mihin sillä pyritään, miksi juuri tässä yrityksessä käydään kehityskeskusteluja ja mikä sen ensisijainen tarkoitus on.

2. VAIHE – ESIMIESTEN KOULUTUS

Johtoryhmä ja esimiehet osallistuvat yrityksessä järjestettävään koulutukseen, jota annetaan kahteen otteeseen, päivä kerrallaan. Koulutuksessa mm. käydään läpi kehityskeskustelun rakenne, pohditaan miksi sitä kannattaa ehdottomasti käyttää yrityksessä sekä käsitellään muita keskustelun laatuun liittyviä asioita.

3. VAIHE – ALAISTEN MINIKOULUTUS

Koulutuspäivän jälkeen esimies kertoo työntekijöilleen yhteisessä palaverissa, mitä koulutuspäivä opetti kehityskeskusteluista; mihin kehityskeskustelulla pyritään ja miksi sitä pidetään tärkeänä. Palaverissa käydään läpi kehityskeskustelun muistilista, jonka pohjalta molemmat osapuolet valmistautuvat keskusteluun. Palaverissa pohditaan myös yhdessä, mitä etuja ja haittoja kehityskeskusteluista voi olla yritykselle tai yksilölle.

4. VAIHE – KAHDENKESKISET KESKUSTELUT

Kehityskeskustelut käydään esimiehen ja työntekijän kesken muistilistaan perustuen. Keskustelun päätteeksi pohditaan, miten keskustelussa onnistuttiin ja miten sitä voisi kehittää.

5. VAIHE – RYHMÄKESKUSTELUT

Kun kaikki kahdenkeskiset keskustelut on käyty, keräännytään pohtimaan pienryhmissä koko ryhmää koskevia ajankohtaisia kysymyksiä.

6. VAIHE – TOINEN KOULUTUSPÄIVÄ

Johtoryhmä ja esimiehet jakavat toisen koulutuspäivän aikana kokemuksia, miten saivat työntekijänsä motivoitua keskusteluun sekä miten ne toteutuivat.

7. VAIHE – SEURANTAKESKUSTELU

Noin puolen vuoden kuluttua palataan kohtiin 4 ja 5, jotka muodostavat jatkon edellisille keskusteluille. Toistuvat keskustelut pitävät yrityksen elinvoimaisena ja työntekijät motivoituneena. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 154-156.)

Kohdeyrityksessä on vuonna 2002 laadittu toimintaohje liittyen kehityskeskusteluun, jonka mukaan kehityskeskustelut käydään vähintään kerran vuodessa, pääsääntöisesti kalenterivuoden viimeisen neljänneksen tai viimeistään seuraavan vuoden tammikuun aikana. Toimintaohjeessa neuvotaan esimiehiä valmisteluissa, jotka sopivat riittävän aikaisin ajankohdasta työntekijänsä kanssa, antavat selkeät valmistautumisohteet, varaavat rauhallisen paikan ja riittävästi aikaa sekä varmistavat, ettei keskustelua häiritä ulkoisilla tekijöillä. (Kohdeyritys 2002b, 1) Kehityskeskustelun sisältönä on työtulosten arviointi, tavoitteiden asettaminen ja muut työtuloksiin vaikuttavat seikat seuraavasti (Kohdeyritys 2002b, 1-2):

1. Yrityksen strategian ja osaston toimintasuunnitelman läpikäynti
2. Tulosten arviointi
 - henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttaminen
 - yleinen suoriutuminen (tiimityö, tiedon jakaminen, positiivinen asenne)
 - arvot ja toimintatavat

3. Tavoitteista sopiminen
 - toimen tarkoitus
 - henkilön työtehtäväalueet
 - avaintavoitteet
4. Kehityssuunnitelma
 - työntekijän omat tavoitteet ja mielipiteet
 - esimiehen odotukset
 - edellisen kauden toteuma
 - henkilökohtainen kehityssuunnitelma
5. Muut asiat
 - tekijät, jotka ovat edistäneet tai haitanneet tavoitteiden toteutumista
 - työilmapiiri ja suhteet työtovereihin
 - miten voidaan parantaa keskustelua jatkossa

Kohdeyrityksen kehityskeskustelua koskevassa toimintaohjeessa todetaan sen luotamuksellisuudesta esimiehen ja työntekijän välillä (Kohdeyritys 2002b, 2). Kohdeyrityksen toimintaohje kehityskeskustelusta on sisällöltään asianmukainen –jostain syystä kehityskeskustelu käytäntönä ei vaan ole juurtunut yrityksen toimintakulttuuriin. Syitä siihen selvitetään johdon haastatteluissa.

6.3 Henkilökohtainen kehityssuunnitelma

Kehityskeskustelun aikana kaikkea ei kannata dokumentoida, sillä useimmat vierastavat vaistomaisesti muistiinpanojen tekemistä ja kirjallisia dokumentteja. Käytännöllistä on toki merkitä muistiin kaikki mistä on sovittu sekä faktaluonteiset tiedot, mitkä pitää muistaa esimerkiksi jatkokeskusteluja varten. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 134.) Liitteenä (4) on Valpolan (2000, 150) hyvä esimerkki kehityskeskustelun yhteenvedosta, johon voi dokumentoida mm. tärkeimmät tavoitteet, tunnusluvut ja tulokset erikseen sovittulle ajanjaksolle.

Henkilökohtainen kehityssuunnitelma on oleellinen tulos kehityskeskusteluissa (Valpola 2002, 54), joka kannattaa dokumentoida. Henkilökohtaisessa kehityssuunnitelmassa on huomioitava mm. seuraavat seikat: 1) siinä on huomioitu yksilölliset

oppimisvalmiudet, 2) kehityssuunnitelmassa yhdistyvät organisaation ja yksilön tavoitteet, 3) kehityssuunnitelma koskee sekä nykyisessä työssä tarvittavaa osaamista kuin myös tuleviin tehtäviin valmistautumista ja 4) osaamisen kehittäminen koskee ihmisen koko kyvykkyyttä eikä pelkästään vain tietoja ja taitoja. (Kauhanen 2006, 147; Ojala 2000, 236.) On syytä muistaa, että kehitystarvetta on perusteltava sekä organisaation että yksilön hyödyn kannalta, sillä pelkästään organisaatiotason hyödyt eivät innosta ainakaan kaikkia yrityksen työntekijöitä, eli oppimisen motiivit työntekijän mukaan mutta organisaation tavoitteiden mukaisesti (Moilanen 2001, 47).

Kehityssuunnitelma voi yksinkertaisimmillaan rakentua seuraavien kysymysten varaan: Mitä sitoudun kehittämään osaamisessani tänä vuonna? Miten aion tehdä sen? Miten organisaationi minua tukee siinä? Miten kehittymistäni seurataan? (Viitala 2005, 268.) Kuviossa (19) on esitetty Viitalan (2005, 259) yksityiskohtaisempi malli henkilökohtaisesta kehityssuunnitelmasta, johon kirjataan kehittämisaalueet, tavoitteet, keinot, aikataulu, vastuuhenkilöt ja edistymisen arvioinnin periaatteet. Suunnitelma voidaan laatia erikseen lyhyelle ja pitkälle aikavälille (Viitala 2005, 258).

HENKILÖKOHTAINEN KEHITYSSUUNNITELMA
(kehityskeskustelulomakkeen liite)

Nimi..... Työyhteistö.....

Työtehtävä.....

Kehittämistarve/ kehittämistavoite (lyhyen ja pitkän aikavälin)	Toimenpiteet (koulutus, työkierto, itseopiskelu, muut kehittämis- toimenpiteet)	Aikataulu	Edistymisen seuranta (miloin, miten ja kuka arvio)	Kuittaus (kun tavoite saavutettu)

Kehityssuunnitelman tarkistus.....

Allekirjoitukset (kehityskeskustelussa):

Pvm..... Työntekijä..... Esimies.....

Kuvio 19. Henkilökohtainen kehityssuunnitelma (mukailtu: Viitala 2005, 259)

Kohdeyrityksen kehityskeskustelua koskevan toimintaohjeen (Kohdeyritys 2002b, 2) mukaan keskustelu dokumentoidaan vapaamuotoisesti tai keskustelun tueksi laadittuun runkoon (Liite 5) esimiehen valinnan mukaisesti. Henkilökohtainen kehitysuunnitelma on nähtävästi osa tietotaitomatriisia (Liite 2), jossa on koulutustarve muutamalle vuodelle eteenpäin. Liitteessä (6) on kehityskeskustelun dokumentointilomake henkilöstöhallintoa varten.

6.4 Yrityksen kehittämisohjelma

Osaamiskartoitusten ja kehitystarveanalyysien pohjalta laaditaan koko yritystä varten yleinen kehittämisohjelma, jonka sisällä kehittämissuunnitelmat laaditaan koskemaan koko henkilöstöä, osastoja, tiimejä ja yksittäisiä henkilöitä (Viitala 2002, 200). Hyvä suunnitelma tukee yrityksen strategiaa ja on riittävän konkreettinen, jotta käytännön toteutus on helppo suunnitella ja toteuttaa. Sitä laadittaessa kannattaa tarkastella osaamisen kaikkia osatekijöitä ja miettiä, minkälaista osaamista tarvitaan nyt, lähitulevaisuudessa sekä vasta useamman vuoden päästä (Rantamäki ym. 2006, 79.).

Kehittämisohjelmassa voidaan määritellä mm.

- Missä asioissa halutaan kehittyä
- Mihin pyritään eli tavoiteltava osaamistaso
- Mitä aiotaan tehdä tavoitteiden saavuttamiseksi
- Ketkä kehittämistoimintaan osallistuvat
- Mikä on kehittämisajankalenteri
- Miten tuloksia seurataan
- Ketkä kehittämistä hoitavat
- Paljonko kehittämiseen on varattu rahaa? (Viitala 2002, 200.)

Mielestäni kehittämisohjelmaa voitaneen pitää osaamisstrategian kirjallisena muotona. Se täyttää osittain yhteistoimintalain 16. pykälän mukaisen velvoitteen koulutustavoitteiden laatimisesta työntekijöiden ammatillisen osaamisen ylläpitämiseksi ja edistämiseksi. Koulutustavoitteita laadittaessa on huomioitava ennakoitavat muutokset, joilla todennäköisesti on henkilöstön rakennetta, määrää tai ammatillista osaamista koskevaa merkitystä. (Suomen säädöskokoelma 2007, 1043.)

Henkilöstösuunnitelmasta ja koulutustavoitteista tulee ilmetä mm. seuraavat asiat (Suomen säädöskokoelma 2007, 1043):

- Yrityksen henkilöstön rakenne ja määrä sekä arvio niiden kehittymisestä
- Periaatteet erilaisten työsuhdemuotojen käytöstä
- Arvio työntekijöiden ammatillisesta osaamisesta sekä ammatillisen osaamisen vaatimuksissa tapahtuvista muutoksista ja näiden syistä
- Edelliseen arvioon perustuen vuosittaiset koulutustavoitteet henkilöstöryhmittäin
- Kohdassa 1-4 tarkoitettujen suunnitelmien ja tavoitteiden toteutumisen seurantamenettelyt.

7 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN JA OPPIMINEN

7.1 Kehitysmenetelmät

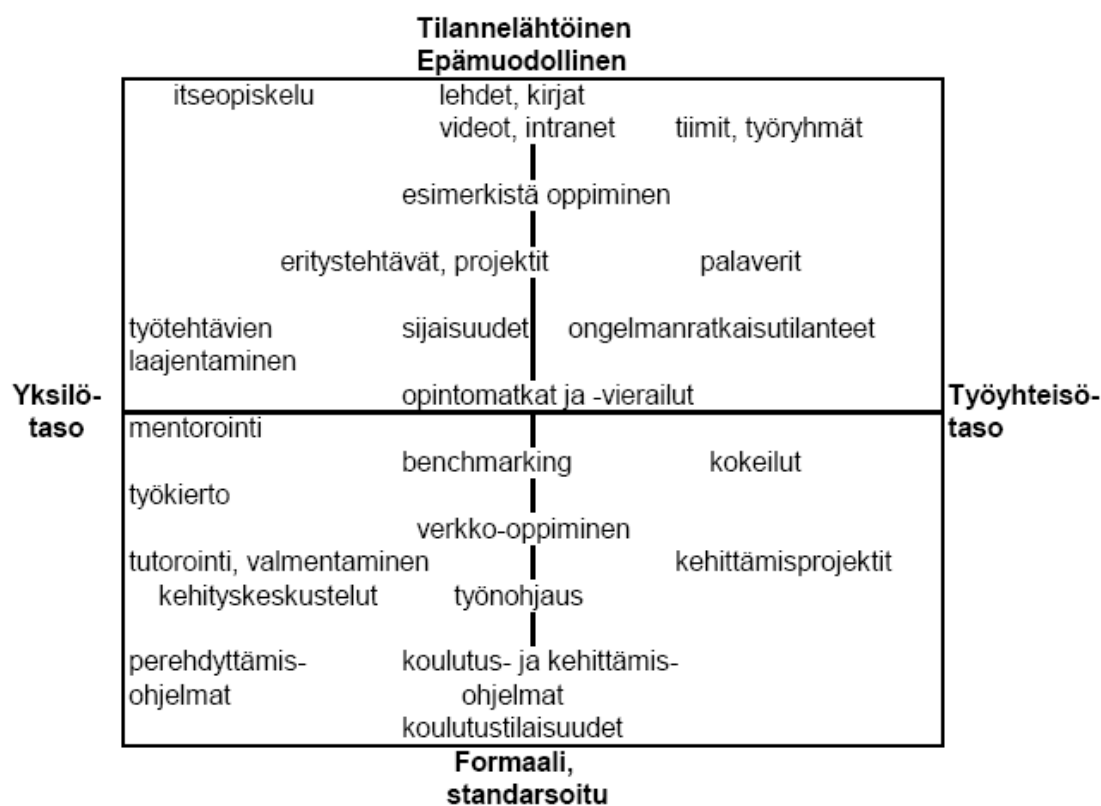
Yksilöt ovat tarpeiltaan, toimintamalleiltaan, perusluonteeltaan, suuntautumiseltaan ja oppimiskyvyltään hyvin erilaisia, mikä tarkoittaa sitä, että oppimiskeinoja ja kehitysmenetelmiä pitää olla monenlaisia. Yksi oppii kuulemalla, toinen näkemällä, kolmas tekemällä, neljäs oppaista opiskellen ja muut jollakin toisella tavalla. (Moilanen 2001, 142.) Kauhanen (2006, 149) jakaa henkilöstön kehittämismenetelmät työpaikalla toteutettaviin sekä työpaikan ulkopuolella toteutettaviin taulukon (6) mukaisesti.

TAULUKKO 6. Henkilöstön kehittämismenetelmät (Kauhanen 2006, 149)

Työpaikalla toteutettavat	Työpaikan ulkopuolella toteutettavat
- sijaisuudet	- opintokäynnit
- työkierto	- ammattilehtien lukeminen
- projektityöskentely	- ammattikirjallisuuden lukeminen
- työn rikastaminen	- itseopiskeluohjelmat
- työn laajentaminen	- opiskelu oppilaitoksissa
- vastuulliset eritystehtävät	- opiskelu koulutusorganisaation
- toimiminen kouluttajana	järjestämällä lyhytkursseilla

- perehdyttäminen
- mentorointi
- jokapäiväinen johtaminen
(ml. Kehityskeskustelu)
- monimuoto-opiskeluohjelmat
(mm. verkko-opiskelu)

Viitala (2005, 260) sen sijaan lähestyy henkilöstön kehittämismenetelmiä sen mukaan, kohdistuvatko ne ensisijaisesti yksilön osaamisen kehittämiseen vai kollektiivisen osaamistason nostamiseen sekä tapahtuuko kehittäminen työn äärellä ja siihen kiinteästi liittyen vai sen ulkopuolella (Kuvio 20).



Kuvio 20. Erilaisia henkilöstön kehittämisen muotoja (mukailtu: Viitala 2005, 261)

Liitteessä (7) on esitetty Hovilan ja Okkosen (2006, 107-109) kokoama vertailu eri osaamisen siirtämisen menetelmistä sekä niiden hyödyistä, osallistuvista henkilöistä, tarvittavista resursseista ja mahdollisesta kestosta. Olen koonnut näiden kolmen lähteen pohjalta erilaiset kehitysmenetelmät yhteen taulukkoon (Liite 8) ja lisännyt kuvauksen jokaisesta menetelmästä. Tätä taulukkoa hyödynnettiin myöhemmin kohdeyrityksen johdon haastatteluiden yhteydessä. Johtoryhmäläisiä pyydettiin tutustu-

maan kehitysmenetelmiin ja analysoimaan niiden soveltuvuutta kohdeyrityksessä. Näin johtoryhmäläisten tietoon tuli laaja määrä erilaisia kehitysmenetelmiä, sillä yleensä kehitysmenetelmänä nähdään vain koulutus.

Kohdeyrityksessä on käytetty ainakin seuraavia kehitysmenetelmiä jossain määrin: ammattikirjallisuutta, dokumentointia, eläkkeelle asiantuntijoiksi, lähtökysely, benchmarking, vierailut, perehdyttäminen ja työhön opastus, projektityöskentely, sijaisuudet, kehityskeskustelut, töiden laajentaminen ja rikastaminen, vastuulliset erityistehtävät, yhdessä tekeminen ja yhteiset kahvitunnit, itseohjautuva oppiminen sekä koulutus monessa muodossa. Lähes kaikkia kehitysmenetelmiä on mahdollista soveltaa kohdeyrityksessä (tai ainakin luoda edellytykset soveltamiselle), mikäli se nähdään tarpeelliseksi. Soveltuvia kehittämismenetelmiä arvioidessa on huomioitava mm. yrityskulttuuri sekä yksilön oppimisvalmiudet ja motivaatio.

7.2 Oppiminen ja oppimisen johtaminen

Vaikka tieto ja osaaminen ovat tärkeitä, niin oppiminen ja oppimaan oppiminen ovat vieläkin tärkeämpiä (Moilanen 2001, 48), sillä osaaminen on aina oppimisen tulosta (Viitala 2005, 135). Oppiminen on sellaisen tiedon hankinta ja ymmärtäminen, joka voi johtaa käyttäytymisen muutokseen. Organisaation oppiminen taas perustuu yksilöiden oppimiseen ja tiedon jakamiseen. (Hotanen, Laine & Pietiläinen 2001, 55.)

Haasteena on yksilön oma motivaatio itsensä kehittämiseen ja oppimiseen, sillä ensisijaisesti vastuu siitä on hänellä. Yksilön motivaatio ja asenne sen suhteen ovat melko pitkälle riippuvaisia yrityksen kulttuurista ja arvoista. Organisaatio voi järjestää pakollisen koulutustilaisuuden, mutta ketään ei voi pakottaa oppimaan. Organisaatio voi siis vain luoda edellytyksiä oppimiselle ja tarjota mahdollisuuksia itsensä kehittämiseen (Kauhanen 2006, 147; Ojala 2000, 236). Yksilöt oppivat vain, jos he kokevat oppimisen mielekkääksi ja hyödylliseksi (Moilanen 2001, 76-77).

Johdolla on kolme merkittävää roolia oppimisen ja oppimisen johtamisen suhteen: esimiehen rooli, itse oppijana oleminen (roolimallina) sekä oppimisen tukeminen ja johtaminen (Ojala 2000, 253). Oppijoiden ja oppimisen johtaminen kattaa kaikki ne toimenpiteet, joilla työntekijöitä autetaan onnistumaan heidän omassa oppimisessaan.

Toimenpiteet liittyvät yksilön perusluonteen ymmärtämiseen, yhteiseen tavoitteenasetteluun, motivaatioperustan rakentamiseen, oppimisen esteiden analysointiin ja poistamiseen, oikeiden yksilöllisten oppimisen keinojen valintaan ja oppimisen arviointiin. (Moilanen 2001, 123.)

Tähän tutkimuskohteeseen ja -työhön suhteutettuna yksilön perusluonteen ymmärtäminen tapahtuu eniten päivittäisessä vuorovaikutuksessa. Yhteinen tavoitteenasettelu tarkoittaa kehityssuunnitelmaa. Motivaatioperustan rakentaminen ja oppimisen esteiden analysointi kuuluu osaksi kehityskeskustelua, jonka yhteydessä oppimiskeinojen eli kehitysmenetelmien valinta tapahtuu yrityksen käytössä olevista kehittämismenetelmistä. Oppimisen arviointi voisi tapahtua itsearviointina mm. arviointilomaketta täyttäessä tai kehityskeskusteluiden yhteydessä.

7.3 Kehitysmenetelmän ja oppimisen arviointi

Tärkeää on, että oppija tietää oppineensa ja saavuttaneensa asettamansa tavoitteet. Ilman oppimisen arviointia ja saavutettujen tulosten esille nostamista voi käydä niin, että yksilö kokee oppimisensa päättymättömäksi prosessiksi, jolloin oppiminen saattaa alkaa rasittamaan ja into osallistua oppimista vaativaan voi heikentyä olennaisesti. Arviointiin tulisi sisällyttää myös oppimisprosessin arviointia, jotta yksilö pystyisi kehittymään oppijana. Oppimista voidaan arvioida tavoitteita seuraamalla, kehityskeskusteluilla, muilla seurantamenetelmillä tai itsearvioiden. Tosin valmiita työkaluja työyhteisössä tapahtuvaan ja työhön liittyvän oppimisen arviointiin ei ole juuri tarjolla. (Moilanen 2001, 150-151.)

Viitala (2005, 152) on sitä mieltä, että aikuinen on tehokas oppija silloin, kun hän itse omistaa oppimis- ja arviointiprosessinsa tarkoittaen sitä, että ensisijaisesti henkilö itse arvioi omaa oppimistaan, osaamistaan ja sen tuloksena syntyviä suorituksia. Siinä häntä voivat tukea ulkopuolinen henkilö (esim. esimies) ja erilaiset arviointia tukevat järjestelmät (esim. itsearviointilomake), sillä aikuisenkaan oppijan kohdalla ei itsereflektio toteudu automaattisesti (Viitala 2005, 152).

Kehitysmenetelmän arvioinnista mieleen tulee ensimmäisenä kurssi- tai koulutusarvioinnit, joissa koulutettavat arvioivat tilaisuuden jälkeen joko määrä- tai vapaamu-

toisesti koulutuksen antia ja kouluttajien pätevyyttä (Moilanen 2001, 208). Tämä palaute jää kuitenkin järjestävälle taholle eikä välttämättä saavu yritykselle, jossa koulutettava työskentelee. Näin ollen yrityksen sisäiseen käyttöön voidaan luoda oma lomake, jonka työntekijä täyttää itsearviointina pian oppimisprosessin jälkeen. Arviointilomake antaisi tarpeellisen palautteen esimiehelle ja henkilöstöhallinnolle. Siihen kannattaisi lisätä myös kehitysmenetelmän vaikuttavuus, jotta ISO 9001 -laatu järjestelmän vaatimus täyttyy.

Kehitysmenetelmän ja oman oppimisen arviointia voidaan lähestyä esimerkiksi kysymyksiin: Mitä opin? Miten voi soveltaa sitä työssäni? Oliko kehitysmenetelmä/kurssi hyödyllinen? Oliko kehitysmenetelmän/kurssin vetäjä asiantunteva? Tällä itsearviointilomakkeella ei kuitenkaan arvioida, kuinka osaaminen on yksilötasolla kehittynyt vaan sitä varten on osaamiskartoitus. Tavoitteiden saavuttamista oppimisen ja osaamisen suhteen on luonnollista seurata pidemmällä aikavälillä myös kehityskeskusteluissa.

8 HENKILÖSTÖJOHTAMISEN TIETOJÄRJESTELMÄ

Henkilöstövoimavarojen hyvä suunnittelu ja tehokas johtaminen vaatii paljon ajantasaista tietoa yrityksen henkilöstöstä, jota varten on kehitelty käyttäjäystävällisiä ja monipuolisia henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmiä. Mikäli yritys todella pitää työntekijöitään sen tärkeimpänä voimavarana, sen tulee tuntea kaikki oleelliset ominaisuudet (demograafiset seikat, tiedot, taidot, kokemus, toiveet jne.) koko henkilöstöstään. Lisäksi on kyettävä tarjoamaan sitä koskevaa informaatiota päätöksentekijöille juuri heidän tarvitsemanaan ajankohtana, oikeassa muodossa ja järkevin kustannuksin. Monessa yrityksessä on palkanlaskenta ja palkkahallinto laajemmin ainoa henkilöstöstä informaatiota tuottava järjestelmä. Se tuottaa kuitenkin vain pääasiassa ajankohtaista taloudellista tietoa henkilöstön aiheuttamista erilaisista kustannuksista, mutta ei sellaista tietoa, jota johto tarvitsisi omien strategisten tai yllättäen esiin tulevien päätöksiensä perustaksi. (Kauhanen 2006, 43-44.)

Myös kohdeyrityksessä on perinteisesti ollut vain palkkahallintoa koskeva järjestelmä. Tosin omistajaorganisaatio on viime vuosien aikana tehnyt kovasti töitä luodakseen koko konsernia kattavia henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmiä, jotka ovat integroitu toisiinsa. *Global Employee Management System* (GEMS) on henkilöstörekisteri sisältäen perus-, tehtävä- ja palkkatietoja henkilöstöstä. Sitä kautta hyväksytetään niihin liittyvien tietojen muutokset paikallis- ja konsernitasolla. Käytännössä päätös ja hyväksyntä tapahtuvat kuitenkin kohdeyrityksessä paperilla paikallista dokumentointia varten. Konserni haluaa GEMS-järjestelmästä ensisijaisen henkilötietojärjestelmän, joka korvaa paikalliset ohjelmat tai joka ainakin syöttää tietyt tiedot sieltä paikalliseen järjestelmään. Palkkamutoksia käsitellään myös *Annual Pay Review* (APR) -ohjelmassa, missä hyväksytetään kerran vuodessa pakolliset ja henkilökohtaiset palkankorotukset. Nämä kaksi ohjelmaa on integroitu toisiinsa.

Konsernissa palkitsemisen perusteena on työsuoritus. Työsuorituksen arvioimiseksi on *Performance Management System* (PMP) –ohjelma, jonne määritellään työtehtävät ja vuosittaiset tavoitteet. Näiden lisäksi arvioidaan konsernin arvojen mukaista käyttäytymistä. Vapaaehtoisena osiona on henkilökohtainen kehityssuunnitelma. Arviointi tapahtuu sekä itsearviointina että esimiehen toimesta kerran tai kaksi vuodessa. Ohjelmassa on lisäksi My profile -osio, mikä muistuttaa sähköistä ansioluetteloa sisältäen kohdat myös koulutus- ja kurssitiedoille. Pääsääntöisesti PMP-ohjelmaa käyttävät vain AIP-bonukseen oikeutetut työntekijät, eli kohdeyrityksessä se tarkoittaa johtotason henkilöitä. Periaatteessa tätä konsernin PMP-ohjelmaa voitaisiin käyttää paikallisena työkaluna kehityskeskustelun, henkilökohtaisen kehityssuunnitelman ja tavoitteiden sekä osittain koulutus/osaamistietojen dokumentoimiseen. Käytännössä henkilökunnalle vaikeuksia tuottaa kieli, sillä ohjelma on englanninkielinen. Suurimpana ongelmana osaamisen johtamisen kannalta on kuitenkin sen olemattomat raportointimahdollisuudet, sillä tietoja voidaan tulostaa vain henkilötasolla.

Näiden lisäksi käytössä on *Learning Management System* eli LMS, mikä on verkko-koulutusportaali sisältäen ilmaista ja maksullista verkko-opetusta englanniksi. *Talent Aquisition System* on Vurvin tarjoama kokonaisvaltainen rekrytointiohjelma, mikä sisältää kaikki rekrytoinnin vaiheet aina avoimen työpaikan hyväksyttämisestä perehdytykseen asti. Tällä mittakaavalla ohjelma otettiin käyttöön vuoden 2008 loppupuolella ja se on niin ikään englanninkielinen. Vurv ja GEMS ovat integroitu keske-

nään siten, että uuden työntekijän henkilötiedot talletetaan Vurv-ohjelman kautta GEMS-järjestelmään.

8.1 Osaamis/koulutusrekisteri

Ohjelmistotaloilla on tarjolla erikokoisille organisaatioilla erilaisia, hyvinkin monipuolisia tietojärjestelmäratkaisuja henkilöstöjohtamisen tueksi. Yrityksen on kuitenkin syytä tarkkaan miettiä, mitä he haluavat ohjelmistolta ja kuinka paljon siitä ollaan valmiita maksamaan. (Kauhanen 2006, 46.) Yleisesti yrityksellä on neljä vaihtoehtoa tarvitsemansa henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmän hankkimisessa:

- Luoda oma yritysکوhtainen tietojärjestelmä omin voimin tai ulkopuolisen asiantuntijan avulla
- Osta valmis ohjelmisto ja ottaa se käyttöön
- Osta valmis ohjelmisto ja räätälöidä se toimittajan kanssa vastaamaan yrityksen nykyisiä ja tulevia tarpeita
- Osta tietojärjestelmän käyttöpalvelu ulkopuoliselta palvelun tarjoajalta (Kauhanen 2006, 46.)

Henkilöstöjohtamista tukevassa tietojärjestelmässä olevat tiedot ovat luottamuksellisia ja sinällään herkkää aineistoa. Tietojärjestelmää suunnitellessa ja käyttöönottaessa onkin määriteltävä, kenellä on oikeus katsoa tietoja ja kenellä oikeus muuttaa niitä. Yleensä kullekin esimiehelle annetaan oikeus saada katsoa omia työntekijöitään koskevia tietoja. Samoin henkilöllä itsellään on henkilötietolain mukainen oikeus saada nähdä kaikki itseään koskevat tiedot joko reaaliaikaisesti tai tulosteina pyydettyinä. (Kauhanen 2006, 45-46.)

Kohdeyrityksessä on useita eri ohjelmia eri käyttötarkoituksiin: *iScala* varsinaisena toiminnanohjausjärjestelmänä, *Sonet* palkanlaskennassa, *Flexwin* työaikajärjestelmänä, *Clickview* myynnin tilastoinnin ja raportoinnin tukena sekä lisäksi lukuisat konsernin eri sovellukset. Osa paikallisista ohjelmista on integroitu keskenään mutta esimerkiksi *Flewxin*, *iScala* ja *Sonet* eivät ole, mikä palkanlaskennan kannalta lisää manuaalista tiedon siirtoa. Näitä paikallisia ohjelmia ei ole integroitu toistaiseksi konsernin järjestelmiin. Mikään paikallisista tai konsernin järjestelmistä tai ohjelmis-

ta ei kuitenkaan sovellu asianmukaiseen ja kattavaan osaamis- ja koulutustietojen rekisteröintiin ja hallintaan.

Kohdeyrityksen vaihtoehtoja ovat koulutus- ja osaamisrekisterin luominen itse joko Excel-taulukkoon tai ATK-vastaavan avulla Accessiin. Tämä on kuitenkin erittäin työläs vaihtoehto ja raportoinnin mahdollisuudet ei todennäköisesti vastaa odotuksia. Myöskään tietojärjestelmän käyttöpäalvelun ostaminen ulkopuoliselta taholta ei istu kohdeyrityksen toimintakulttuuriin, joten parhaana vaihtoehtona pidän valmiin ohjelman ostamista, joka tarpeen vaatiessa voidaan räätälöidä kohdeyritykselle sopivaksi.

Uusien ohjelmien hankintaa tulisi aina perusteellisesti pohtia, sillä niitä saattaa olla hankala integroida vanhoihin ohjelmiin. Uuden ohjelman opettelu vaatii paljon resursseja ja motivaatiota. Kohdeyrityksen palkanlaskennassa käytettävään Sonet-ohjelmaan on liitettävissä muitakin moduuleita kuten kirjanpito, henkilöstöhallinto, sähköiset dokumentit ja henkilöstötilinpäätös. Kohdeyrityksen osaamis/koulutusrekisteriä suunnitellessa erittäin varteenotettava vaihtoehto olisi hankkia Sonetin henkilöstöhallintomoduuli, joka on täysin integroitu palkanlaskennan kanssa.

Esitteen mukaan Sonet-henkilöstöhallinto sisältää yrityksen sisäisten ja ulkoisten koulutustapahtumien hallinnan. Koulutustapahtumista kirjataan mm. koulutuksen kesto, hinta, aihe, kouluttaja, osallistujat ja vastuhenkilö. Osaamistiedoissa voidaan seurata ja ylläpitää mm. henkilöstön eri osaamisalueita sekä kirjata työsuorituksen arviointeja. Näitä tietoja voidaan käyttää esim. kehityskeskusteluiden tukena. Raportoinnin pitäisi olla monipuolinen mahdollistaen erilaisten koulutuksiin ja osaamisiin liittyvien listojen tulostuksen. (Logica 2008.)

Leena Virtanen Logicalta esitteli 11.6.2009 tarkemmin Sonetin henkilöstöhallintomoduulia. Paikalle oli kutsuttu palkanlaskija, ATK-vastaava sekä johtoryhmä. Johtoryhmästä paikalle saapui kaksi henkeä, joista toinen koki, että tietojärjestelmään tutustuminen projektin tässä vaiheessa on liian aikaista, koska ei ole sovittu vielä yhteisistä tavoitteista. Esittelyn tarkoituksena olikin vasta tutustua, minkälaisia järjestelmiä osaamis- ja koulutustietojen dokumentoimiseen on saatavilla. Kun ollaan selvillä

järjestelmän tuomista mahdollisuuksista, se saattaa edesauttaa muodostamaan käsitystä siitä, mitä yritys mahdollisesti tavoittelee.

Järjestelmän hyviä puolia kohdeyrityksen kannalta ovat mm. seuraavat tekijät:

- Integroitu palkanlaskennan moduulin kanssa
- Käyttäjäoikeuksien hajuttamismahdollisuudet
- Työtehtäviin voi liittää tietyntyyliset osaamisvaatimukset, jolloin ne tulevat näkyviin automaattisesti muokattaviksi
- Voidaan dokumentoida nykyinen osaamistaso ja tavoitetaso
 - järjestelmään tallentuu arviointipvm
 - osaamistasoille (1-5) voidaan määrittellä kirjalliset kuvaukset, jotka näkyvät järjestelmässä
- Osaamisten raportointimahdollisuudet monipuoliset mm. henkilöittäin ja osaamisalueittain
- Koulutustietojen dokumentointi helppoa
 - ensin perustetaan koulutus, jonka jälkeen siihen liitetään osallistujat
- Koulutustietojen raportointi henkilöittäin, koulutuksittain, ajankohdan perusteella yms.
- Kaikkien raporttien yhteydessä on mahdollisuus rajaamisen eri tekijöiden mukaan: esimies, kustannuspaikka, henkilöstöryhmä, sukupuoli jne.
- Kaikkia järjestelmän osa-alueita ei ole pakko ottaa käyttöön/näkyviin

Järjestelmän huonoja puolia kohdeyrityksen kannalta ovat nämä tekijät:

- Koulutuksiin ei voi liittää voimassaoloa
 - esimerkiksi järjestelmästä ei voida tulostaa listaa, jossa näkyy kaikki työntekijät, joiden tulityökortti vanhenee ensi vuonna
- Järjestelmä ei ole räätälöitävissä
- Järjestelmää kehitetään lähinnä sähköisen työpöydän osalta

Sähköinen työpöytä on monipuolinen työkalu, joka mahdollistaa mm. matkalaskujen, loma- ja poissaoloilmoitusten, työsopimusten, henkilötietomuutosten, osaamisarvioinnin, tvr-luokitusten ja muiden lomakkeiden sähköisen käsittelyn ja hyväksynnän. Tarkoituksena on vähentää virheiden määrää tietojen syöttämävaiheessa siten, että tieto tulee alkuperäisestä lähteestä (työntekijältä tai esimieheltä) ja päättyy palkanlaskijan tai muun henkilön tarkistuksen kautta Sonettiin. Sähköinen työpöytä kuulostaa nykypäivän työkalulta vaikka omat haasteensa on siinäkin: esimerkiksi mitä tehdä matkalaskujen liitteille.

Kaikki maksaa erikseen: henkilöstöhallintomoduuli, sähköisen työpöydän runko sekä siihen liitettävät lomakkeet. Saamamme tarjouksen (20.5.2009) mukaan henkilöstöhallintomoduulin asennus ja käyttöönotto kahdelle käyttäjälle maksaa noin 7 000 euroa. Hajautetulla käytöllä: 2+10 käyttäjää (HR ja esimiehet) se maksaisi noin 1 000 euroa enemmän. Perusohjelma (henkilöstöhallintomoduuli) on siis varsin edullinen mutta sähköinen työpöytä maksaa huomattavasti enemmän. Järjestelmässä on paljon hyvää. Parasta on sen integroitavuus palkanlaskentajärjestelmään sekä ohjelman tuttu logiikka. Erittäin suurena miinuksena on tosin se, ettei koulutuksiin voi liittää voimassaoloaikaa. Leena Virtasen mukaan sitä voi tosin kiertää käyttämällä esim. terveystarkastusten ylläpitoa koulutustietojen dokumentointiin, sillä siellä puolella on kenttä seuraavan tarkastuksen ajankohdan määrittelyä.

9 PALKITSEMINEN JA MITTAAMINEN

Kuten Moilanen (2001, 51) toteaa: Jos organisaation ja yksilön osaamisen ja oppimisen kehittymistä pidetään tärkeänä yrityksen kilpailukyvyn ja tulevaisuuden menestymisen kannalta, niin se pitää tehdä jollakin keinolla näkyväksi, mitattavaksi ja palkittavaksi, sillä vain tällä tavoin oppiminen ja kehitys saadaan osaksi yrityksen arkipäivää. Palkitsemisen kytkeminen osaamisen kehittämiseen sekä yksilön kuin myös yrityksen osaamiseen ja oppimiseen liittyvien tavoitteiden mittaaminen ovat näin ollen tärkeä osa osaamisenhallintajärjestelmää.

9.1 Arviointi ja mittaaminen

Mittaamista voidaan toteuttaa erilaisilla vuosittaisilla kyselyillä tai erilaisilla ryhmässä tehtävillä arvioinneilla ja asioiden kehittymistä voidaan seurata myös kehityskeskusteluiden avulla (Moilanen 2001, 104). Koulutusta voidaan mitata seuraavasti: aika (h) tai kustannukset (€), joka käytetään työntekijä kohden koulutukseen (Aaltonen & Mutanen 2001, 18; Lönnqvist ym. 2005, 200). Henkilöstön osaamisen mittaamisessa vaihtoehtona on korkeakoulutettujen työntekijöiden osuus kaikista työntekijöistä - % (Lönnqvist ym. 2005, 200). Mahdollisuuksia on useita, mutta aina ensin on tär-

keää miettiä, mitä ja miksi mitataan ja vasta sen jälkeen kehittää tarpeellinen työkalu tuottamaan haluttua tietoa (Moilanen 2001, 104). Mittaamisen kohteina voivat olla esimerkiksi koulutuksen määrä, laatu tai vaikuttavuus, yksilön/ryhmän/yksikön osaaminen ja sen kehittyminen, yksikön/ryhmän/koko organisaation oppiminen tai oppimaan oppiminen (Moilanen 2001, 207-208).

Yksilön osaamiseen, oppimiseen sekä kehitysmenetelmän laatuun ja vaikuttavuuteen liittyviä arviointitapoja on jo käsitelty aikaisemmin mutta miten mitata koko henkilöstön kehittämistoiminnan tuloksia? Tai miten kytkeä osaamisen kehittäminen osaksi yrityksen suorituskykyä (ja sen mittaamista)? Kauhasen (2006, 153-154) mukaan henkilöstön kehittämistoiminnan tuloksia voidaan mitata viidellä eri tasolla taulukon (7) mukaisesti. Painopisteen tulisi olla kahden ensimmäisen sijasta kahdella viimeisellä tasolla vaikka onkin haasteellista pystyä osoittamaan operatiivisia tuloksia ja vaikutuksia yrityksen menestymiseen. Suuntaa antavat mittaukset ja epätarkat arvauksetkin ovat parempia kuin se, että mittaamista sanotaan mahdottomaksi. (Kauhanen 2006, 154.)

TAULUKKO 7. Henkilöstön kehittämisen tulosten mittaaminen (Kauhanen 2006, 154)

Arvioinnin tasot	Mitä mitataan?	Milloin mitataan?	Miten mitataan?
Reaktiot	-asenteet -mielipiteet -vaikutelmat	-kehittämisen aikana ja lopuksi	-kysely -haastattelu -keskustelu
Oppiminen	-opiskeltujen asioiden omaksuminen -tietojen ja taitojen hallinta -ymmärtäminen	-kehittämisen aikana ja lopuksi	-tentti -harjoitustyöt -kysely -haastattelu
Soveltaminen	-kyky toimia opiskelulaisissa tilanteissa	-kehittämisen aikana ja kehittämisen päätyttyä (1-6 kk)	-työskentelyn seuraminen -henkilön, työtovereiden ja esimiesten haastattelu
Operatiiviset tulokset	-tuottavuus -vaihtuvuus -asiakastytyväisyys -tuotot ja kustannukset -innovaatiot	-kehittämisen päätyttyä (1-24 kk)	-tunnusluvut -asiakaskysely -haastattelu
Organisaation menestyminen	-henkilöstön hyvinvointi -imago työnantajana -omistajatytyväisyys -asiakastytyväisyys	-kehittämisen päätyttyä (1/2-3 vuotta)	-kyselyt (asiakas, henkilöstö, omistajat) -sijoitetun pääoman tuotto -arvonnousu

Myös Ojala (2009, 7) suosittelee osaamisen mittaamista liiketoimintamittareilla: ”Jos osaaminen heikkenee, huononee yrityksen kustannustehokkuus, asiakastyytyväisyys ja sitä kautta myös taloudellinen tulos. Muista: osaamispääoman johtamisen tavoitteena on yrityksen lisäarvon lisääminen.” Kaplanin ja Nortonin kehittämällä Balanced Scorecard -mittaristolla mitataan yrityksen menestystekijöitä taloudellisesta, oppimisen ja kehittymisen, asiakas- ja prosessinäkökulmasta (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 17; Viitala 2005, 89). Kun sisäisiin prosesseihin liitetään oppimisen ja kasvun tavoitteet, voidaan määrittellä ne kyvyt, tekniikat sekä se organisaatioilmapiiri, jotka tukevat toiminnallisen erinomaisuuden saavuttamista (Kaplan & Norton 2004, 102).

Osaamishallintajärjestelmän mittaamista voidaan lähestyä myös prosessien kautta, joka edellyttää Laamasen (2005, 254) mukaan seuraavia asioita:

- Prosessille on nimetty omistaja/ydintiimi
- Prosessi auditoidaan kerran vuodessa sen toimivuuden varmistamiseksi
- Prosessin omistaja kerää yrityksestä kehitysideat, palautteen ja poikkeamat analysoitavaksi ja kehittää niiden perusteella prosessia strategioiden mukaisesti
- Prosessin omistaja raportoi johtoryhmälle prosessin suorituskyvyn kehitymisestä ja tarvittaessa johtoryhmä käynnistää isot kehityshankkeet

Kohdeyrityksessä on kuvattu ydinprosesseja ISO 9001 -laatujärjestelmän takia sekä tukiprosesseja konsernin sisäisen auditoinnin vuoksi mutta todellisuudessa kohdeyrityksessä ei ole prosessiperustaista toimintakulttuuria. Seurattavia tunnuslukuja ovat toimitustäsmällisyys, liikevaihto, liikevaihto/hlö, kassavirta, käyttökateprosentti sekä tase-erät. Yrityksessä ei ole tavoitteita eikä mittareita koulutuksen määrän, vaikuttavuuden tai muiden osaamisen kehittämisen liittyvien tekijöiden suhteen. Ainut niihin liittyvä mittari onkin tällä hetkellä konsernin teettämä henkilöstökysely, jossa arvioidaan työntekijöiden tyytyväisyyttä mm. koulutus- ja kehittämismahdollisuuksien suhteen.

9.2 Palkitseminen

Yritys saa sitä, mitä mitataan, arvioidaan ja mihin kannustetaan eli jos yhtenä arvona ja ponnistelujen kohteena halutaan olevan osaaminen ja sen kehittyminen, sen on oltava mukana palkkausperusteissa (Viitala 2005, 248). Palkkaus voidaan jakaa esim. tulos-, henkilö- ja työperusteiseen palkanosaan. Henkilöperusteinen palkanosa perustuu esimerkiksi osaamiseen tai suoriutumisen arviointiin. Henkilöperusteisen palkanosan perusteisiin voidaan myös sisällyttää niitä osaamisalueita, joita nykyisessä tehtävässä ei tarvita, mutta joilla voi olla merkitystä tulevaisuudessa. (Rantamäki ym. 2006, 94-95). Lisäksi siinä voidaan ottaa huomioon osaamisten laajuus, monipuolisuus ja syvyys (Viitala 2005, 249).

Kohdeyrityksen toimihenkilöiden palkkausjärjestelmä perustuu Teknologiateollisuuden Mettova-järjestelmään, jonka käyttö aktivoitiin uudelleen vuoden 2007 lopulla. Mettova on toimenvaativuuden mittausjärjestelmä, jonka avulla toimet asetuvat toisiinsa nähden vaativuuden mukaiseen järjestykseen. Mettovan toimenvaativuusmittarin tekijöinä ovat tarvittavat tiedot ja taidot, ratkaisujen ja päätösten vaikutukset, vuorovaikutus sekä tehtävä- ja johtamisvastuu. (Teknologiateollisuus & Toimihenkilöunioni 2008, 5 & 9.)

Henkilökohtaista osuutta eli työsuoritusta ja pätevyyttä mitataan pätevyyden arviointijärjestelmällä. Henkilökohtainen palkanosuus määritetään yrityksen toiminnan ja toimien kannalta merkityksellisten tekijöiden perusteella. (Teknologiateollisuus & Toimihenkilöunioni 2008, 5 & 12.) Kohdeyrityksessä pätevyyttä ja työsuoritusta mitataan seuraavilla arviointikriteereillä: ammatillinen osaaminen, työtulos, joustavuus, ihmissuhdetaidot ja työssä kehittyminen. Pistejakauma jokaisessa kriteerissä on 5-10-15-20. Näin ollen tämä palkitsemisjärjestelmä huomioi osaamisen ja sen kehittämisen henkilökohtaisen palkanosuuden puolella.

Mettovan sijaan yrityksessä voidaan sopia yhdessä luottamushenkilöiden kanssa paikallisesta palkkausjärjestelmästä. Henkilökohtaisessa palkanosuudessa voidaan osaaminen ottaa painotetusti huomioon esimerkiksi arvioimalla seuraavia seikkoja (Viitala 2005, 250-251):

- **Kyky kehittyä työssä**
 - Halu oppia työskentelemään uusilla menetelmillä ja välineillä sekä hankkimaan uutta tietoa ja uusia taitoja
- **Monitaitoisuus**
 - Työntekijän käyttöarvo useassa tehtävässä, hänen monipuolisuutensa
- **Erityisosaaminen**
 - Työntekijän poikkeuksellinen arvo jossakin erityistehtävässä, se voi edustaa vaikeasti korvattavissa olevaa osaamista tai yrityksessä ratkaisevaa tai harvinaista osaamista
- **Ihmissuhdetaidot**
 - Kyky luoda hyvää ilmapiiriä työympäristössä ja tasoittaa ristiriitoja
- **Viestintäkyky**
 - Kyky esittää asioita suullisesti esim. kokouksissa, koulutustilaisuuksissa tai tiedotusvälineille ja kirjallisesti esim. selvitysten ja raporttien kautta
- **Joustavuus**
 - Kyky säilyttää tehokkuus vaihtelevissa ja yllättävissä tilanteissa
 - Kyky joustaa ja toimia tehokkaasti myös hetkittäisissä paineissa ja stressaavissa olosuhteissa

Lisätään lopuksi, että henkilöstön kasvuun ja kehittymiseen liittyvät asiat ovat itsessään yksi palkitseminen muoto. Se kattaa henkilöstön osaamisen kehittymistä ja työuran rakentamista tukevat asiat, kuten perehdytyksen, kehityskeskustelut, organisaation tarjoaman koulutuksen ja kehittymismahdollisuudet. (Rantamäki ym. 2006, 16-17 & 77.)

10 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimus- ja kehittämismenetelmien osalta tämä laadullinen tutkimus on pääluokiteltaan toimintatutkimus. Kuula (2001, 10) kiteyttää toimintatutkimuksen tunnusmerkit käytäntöön suuntautumiseen, muutokseen pyrkimiseen ja tutkittavien osallistamiseen tutkimusprosessiin. Tämä työelämän toimintatutkimus kohdentuu käytäntöön, sillä kyseessä on työyhteisöä koskeva kehittämis- ja muutosprosessi. Muutosprosessina tämä osallistaa niin kohdeyrityksen kuin tutkijan. Tutkimus rajautuu yhä

tarkemmin ja elää sen etenemisen myötä. Tutkimusstrategialtaan tämä on case-tutkimus, koska se suoritetaan räätälöidysti tutkittavassa kohdeympäristössä.

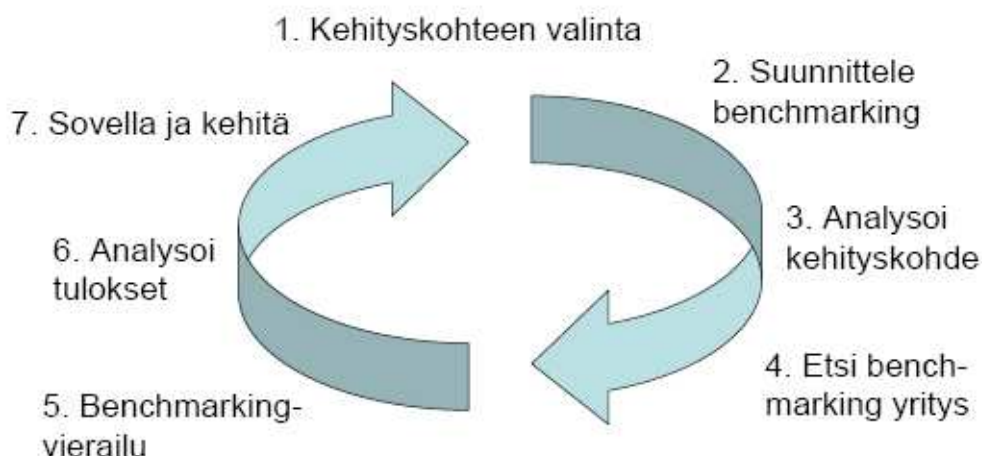
Niin ikään toimintatutkimuksessa on tavoitteena myös yleisesti demokraattisuuden lisääminen eli menetelmällisesti tarkoittaen tutkija ei saa tarjota valmiita ratkaisuja (Kuula 2001, 227). Demokraattisuustavoite täyttyy tässä tutkimuksessa siten, että tutkimustavoitteen saavuttamiseksi kohdeorganisaatiossa työskennellään yhdessä ja haastatteluiden kautta tutkija kuulee monipuolisia mielipiteitä osaamishallintajärjestelmän kehittämiseen liittyen. Toimintatutkimuksessa yhteinen toiminta on lähes välttämätöntä, sillä sen esitetään aikaansaavan tutkijan ja tutkittavien tietoisuuden kasvun ja tätä kautta heidän muuttumisensa entistä tehokkaammiksi ja vastuullisemmiksi toimijoiksi (Kuula 2001, 150).

Tutkimusmenetelminä käytetään benchmarkingia ja teemahaastattelua. Havainnointi on luonnollisesti myös yksi käytettävistä tutkimusmenetelmistä. Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 37) mukaan havainnointi on kaikille tieteenhaaroille yhteinen ja välttämätön perusmenetelmä, johon jopa väitetään kaiken tieteellisen tiedon perustuvan. Useamman menetelmän käytöllä varmistetaan laajempi näkökulma tutkimukseen, joka lisää sen luotettavuutta (Hirsjärvi & Hurme 2000, 38). Tutkimusaineisto koostuu mm. olemassa olevista henkilöstöä koskevista dokumenteista, kuten tietotaitomatriisista, toimintaohjeista, koulutustiedoista, henkilöstökyselyn tuloksista, konsernin henkilöstömateriaalista ja esityksistä.

10.1 Benchmarking

Benchmarking on menetelmä, jolla haetaan parhaita käytäntöjä ja sen avulla kehitetään omaa toimintaa (Hotanen, Laine & Pietiläinen 2001, 6; Viitala 2005, 372). Tavoitteena on oppia hyviltä esikuvilta toimialasta ja sijainnista riippumatta. Tietoa keräämällä ja vertaamalla kehitetään ja parannetaan omaa toimintaa. (Hotanen ym. 2001, 6-7.) Perinteisesti benchmarking-menetelmää on käytetty liiketoiminnan koveimpien ja helpommin mitattavien osa-alueiden, kuten teknologian, taloudellisten suhdelukujen ja laadun arviointiin. Yhä useammin yritykset kuitenkin soveltavat menetelmää myös pehmeämpiin johtamiskäytäntöihin. (Ulrich 2007, 87.)

Tässä tutkimustyössä hyödynnetään osittain prosessibenchmarkingia, jossa verrataan liiketoimintaprosesseja (Hotanen ym. 2001, 9) eli tässä tapauksessa osaamishallintaprosessin ylläpitoa ja kehittämistä. Benchmarkingin etuna on se, että saadaan konkreettinen näkemys siitä, miten esikuvaorganisaatio on ratkaissut prosessin toteutuksen. Tämän menettelyn avulla on mahdollisuus saavuttaa nopeasti suuriakin toiminnallisia kehitysaskeleita. (Hotanen ym. 2001, 9 & 19.) Benchmarking-prosessi etenee vaiheittain kuvion (21) mukaan:



Kuvio 21. Benchmarkingprosessi (mukailtu: Hotanen ym. 2001, 14; Viitala 2005, 373-376)

Valitaan kehityskohde. Kehityskohteen valinnassa on otettava huomioon, että se tukee johdon päämääriä, johto tukee hanketta ja aihe rajataan tukemaan toteuttamista. (Hotanen ym. 2001, 14.) Tässä tapauksessa kehityskohteen valinta on suoritettu jo ennen benchmarking-menetelmää valittaessa. Johto on antanut suostumuksensa hankkeeseen ja heitä pyritään sitouttamaan siihen mm. haastatteluiden avulla. Tutkimuskohde on rajattu koskemaan osaamishallintajärjestelmää varsinkin kuukausipalkkalaisten osalta.

Benchmarking-projektin suunnitteluvaiheessa sovitaan tavoitteista, vastuuhenkilöistä, aikataulusta ja resursseista (Hotanen ym. 2001, 14-15; Viitala 2005, 373). Konkreettinen tavoite määritellään vastaamalla kysymykseen: ”Mihin ongelmaan etsimme ratkaisuideoita” (Viitala 2005, 373)? Tässä tapauksessa tavoitteena on saada esiku-

vayritykseltä näkökulmaa henkilöstön osaamishallintajärjestelmään sekä siihen liittyviin tietojärjestelmiin. Ratkaisuideoita etsitään varsinkin osaamisen kartoittamiseen, kehityskeskusteluiden suorittamiseen, oppimisen ja kehitysmenetelmän arviointiin ja koulutus/osaamistietojen dokumentointiin.

Analysointivaiheessa kuvataan ja arvioidaan kehittämisen kohteena oleva prosessi tai toiminto (Viitala 2005, 374). Kohdeyrityksen nykytila analysoidaan ja kuvataan tässä opinnäytetyössä. *Benchmarking-esikuvan etsintä ja yhteistyöstä sopiminen* ovat seuraava vaihe (Viitala 2005, 374). Benchmarking-kohteena on HollmingWorks, jota suositteli opinnäytetyöni ohjaaja, Petteri Teppola. Hänellä on kokemusta yrityksen erinomaisesta panostuksesta henkilöstön kehittämiseen ohjattuaan Kirsi Viitasen opinnäytetyötä (2007): Osaamiskartoitus ja osaamisenhallintajärjestelmän käyttöönotto –Case Hollming Works Oy.

Toisena esikuvayrityksenä on Valmet Automotive, joka valikoitui esikuvayritykseksi Petteri Teppolan ja opinnäytetyöni alkuperäisen opponentin, Sami Mäen, suosituksesta. Samilla on kokemusta yrityksen toimivasta osaamishallintajärjestelmästä työskenneltyään aikoinaan siellä ja Petterillä ohjattuaan Tomi Salon opinnäytetyötä (2008): Osaamiskartoitustyökalun kehittäminen –Case Valmet Automotive Oy. Nykyään Valmetilla koulutussuunnittelijana työskentelevän Tomi Salon (henkilökohtainen tiedonanto 24.3.2009) mukaan yrityksessä on meneillään mittava osaamishallintajärjestelmän kehitysprojekti, jossa otetaan käyttöön uusi Fujitsun räätälöimä henkilöstöhallinnon tietojärjestelmä, jonka myötä yritykseen tulee uudet yhtenäiset toimintatavat esimerkiksi osaamiskartoitukseen ja kehityskeskusteluihin liittyen. Projekti on lokakuussa 2009 siinä vaiheessa, että esimiehiä koulutetaan uuden järjestelmän käyttöön (T. Salo, henkilökohtainen tiedonanto 16.10.2009).

Tarkoituksena on myös hyödyntää konsernin ruotsin-, englannin- ja saksankielisiä yksiköitä Euroopassa pyytäen niiden henkilöstöpäälliköitä vastaamaan tiettyihin benchmarking-kysymyksiin sähköpostitse. Valitsin eurooppalaiset yksiköt siitä syystä, että heidän henkilöstöön liittyvät toiminnot, järjestelmät, kulttuuri ja lainsäädäntö muistuttavat enemmän suomalaista kuin maantieteellisesti kaukana olevien. Ruotsin-, englannin- ja saksankieliset kohteet (yht. 9) valikoituivat siksi, että pystyisin kielelli-

sesti ymmärtämään yksiköissä mahdollisesti käytettävien lomakkeiden tai ohjeiden sisällön.

Kun lähestytään mahdollista kumppania, on syytä olla mahdollisimman konkreettinen, sillä mitä paremmin oma kehittämistarve on tiedossa, sitä selkeämpi yhteistyöehdotus voi olla. Tässä vaiheessa sovitaan vierailukäynnistä ja siitä, ketkä henkilöt tapaavat, antavat tietoja ja suorittavat vertailua. *Benchmarking-vierailuun* valmistaudutaan laatimalla huolella kysymykset, joihin haetaan vastauksia. Ne toimitetaan etukäteen esikuvayrityksen kontaktihenkilöille prosessi- tai toimintokuvauksen lisäksi. Kumpikin osapuoli tutustuu näihin dokumentteihin ennen vierailukäyntiä. (Viitala 2005, 374-375.)

Lähestyin Hollming Worksia ja Valmet Automotivea ensin puhelimitse. Hollming Worksille soitin 18.3.2009 Kristiina Utterille, joka työskentelee yrityksessä johdon assistenttina osallistuen myös henkilöstöhallinnon töihin. Valmet Automotivelle soitin Tomi Salolle 24.3.2009. Kerroin heille taustatietoja itsestäni ja opinnäytetyöstäni sekä myös benchmarking-tavoitteistani. Puhelun jälkeen lähetin heille vielä sähköpostitse kutakuinkin samat tiedot sekä alustavat benchmarking-kysymykset liitteenä. Sain sovittua benchmarking-tapaamisen Hollming Worksin Porin yksikköön 1.4.2009 henkilöstöjohtajan (Hannu U. Ketola) ja johdon assistentin (Kristiina Utter) kanssa sekä Valmet Automotivelle Uuteenkaupunkiin 3.6.2009 koulutussuunnittelija Tomi Salon kanssa.

Liitteessä (9) on esitetty benchmarking-kysymykset Hollming Worksille. Kysymyksiä laadittaessa huomioin myös Kirsi Viitasen opinnäytetyöstä (Viitanen 2007, 65-93) esille tulleita seikkoja. Liitteessä (10) on esitetty Valmet Automotiven benchmarking-kysymykset, joita on kehitetty Hollming Worksin benchmarking-vierailun kokemusten perusteella. Valittuja konsernin yksiköitä lähestyin henkilöstöpäällikköjen kautta sähköpostitse 11.5.2009 pyytäen heitä vastaamaan liitteessä oleviin benchmarking-kysymyksiin. Saatekirje ja kysymykset löytyvät liitteenä (11).

Vierailukäynnillä mm. käydään aiheet tarkasti läpi, tutustutaan dokumentteihin, keskustellaan, havainnoidaan ja pyritään saamaan mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva. Koko ajan pidetään kirjaa esille nousseista asioista ja havainnoista. (Viitala

2005, 375.) Käytännössä keskustelu vierailukäynnillä ei edennyt ennakkoon laadittujen kysymysten mukaan vaan vuoropuhelu oli vapaampaa. Hollming Worksilla osaamishallintajärjestelmää esitettiin minulle heidän laatiman Power Point –esityksen pohjalta. Benchmarking-kysymyksillä lähinnä valmistauduttiin vierailuun ennakkoon sekä varmistettiin vierailun päätteeksi, että kaikkiin olennaisiin kysymyksiin oli saatu vastaus. Benchmarking-vierailuilla minulle esitettiin myös osaamishallintajärjestelmään liittyvä dokumentteja ja ohjelmia. Muistiinpanoja ei benchmarking-vierailuilla tarvinnut tehdä, sillä keskustelut nauhoitettiin, mikä edesauttoi keskittymisen kokonaisuuden hahmottamiseen.

Vierailukäynnin jälkeen *analysoidaan saadut tiedot* mahdollisimman pian. Havainnot voidaan jaotella mm. heti toteuttamiskelpoisiin asioihin, pienin muunnoksin sovellettaviin asioihin sekä lisäselvitystä edellyttäviin, mutta mahdollisesti käyttökelpoisiin asioihin. Benchmarking-materiaali kuvataan ja analysoidaan myöhemmin tässä opinnäytetyössä. Seuraava vaihe on *kehittämisideoiden vieminen käytäntöön*, joka edellyttää vastuuhenkilöistä ja aikataulusta sopimista. Niiden soveltavuutta ja hyötyjä seurataan, sekä benchmarking-prosessin onnistumista arvioidaan kirjaten havainnot ja kehittämistarpeet tulevaisuuden varalle. (Viitala 2005, 376.) Tulevaisuus osoittaa, mitä benchmarking-vierailuista saaduista kehittämisideoista viedään kohdeyrityksen käytäntöön ja miten, sillä tämä opinnäytetyö tarjoaa johdolle suosituksia osaamishallintajärjestelmän kehittämiseen.

Organisaation käytäntöjen ja prosessien benchmarkkauksesta saatu tieto voi olla johdolle arvokas työkalu. Se on tärkeä ennakkoehto organisaation kilpailukyvyn parantamiselle. Menetelmä voi muuttua ansaksi siinä tapauksessa, että vertailussa keskitytään vain yhteen käytäntöön muista osa-alueista erillään. Tältä voidaan välttyä siten, että osaamishallintajärjestelmään liittyvä benchmarking ei keskity vain yhteen osa-alueeseen vaan kattaa kokonaisuuden. On varmistettava, ettei benchmarking-tutkimuksesta ja analyysistä saatuja tietoja oteta ajattelematta standardikäytännöiksi vaan että niitä käytetään keskustelun perustana. (Ulrich 2007, 88-89.) Parhaan käytännön tarkoituksellinen tutkiminen tarjoaakin yleensä suunnan, ideoita ja kiinnostavia omiaan kehittämistyöhön, sillä harvoin toisen yrityksen käytäntöjä voi suoraan kopioida toiseen yritykseen siirrettäväksi (Viitala 2005, 372). Kaikkein menestyvimmit yritykset tekevätkin benchmarkingia vain selvittääkseen, mitä muut yritykset tekevät,

jotta voisivat tehdä asian itse sitten vielä paremmin, eikä vain samalla tavalla (Ulrich 2007, 89).

10.2 Teemahaastattelu

Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 47) mukaan teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, sillä haastattelun aihepiirit eli teemat ovat kaikille samat. Teemahaastattelu antaa puolistrukturoituun haastatteluun verrattuna haastattelijalle enemmän vapautta, sillä yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee tiettyjen teemojen varassa ja kysymysten muoto ei tarvitse olla kaikille sama (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48). Haastattelun etuna esimerkiksi lomaketutkimukseen nähden on sen suurempi mahdollisuus motivoida henkilöitä. Haastattelu on menetelmänä joustava ja sallii täsmennykset. Sen avulla saadaan kuvaavia esimerkkejä ja validius voidaan tarkistaa esimerkiksi observoimalla. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 36.)

Tyypillisesti teemahaastattelua varten laaditaan teema-alueuuttelo eikä yksityiskohtaista kysymysluetteloa (Hirsjärvi & Hurme 2000, 66). Poikkean tästä menettelystä, sillä laadin myös tarkkoja kysymyksiä teemojen alle ikään kuin muistilistaksi. Halusin säilyttää kuitenkin teemahaastattelun tuoman vapauden kysymysten muodon ja järjestyksen suhteen kuin myös mahdollisuuden esittää lisäkysymyksiä. Haastattelukirjoitus on esitetty liitteessä (12), joka hioutui lopulliseen muotoonsa kehittämisseminaarissa saadun palautteen, kohdeyrityksen kysymysten testaajien mielipiteiden sekä benchmarking-vierailujen myötä.

Hirsjärvi ja Hurme (2000, 72) tuovat esille esihaastatteluiden tärkeyden, sillä niiden tarkoituksena on testata haastattelukirjoitusta, aihepiirien järjestystä sekä kysymysten ymmärrettävyyttä. Vaikka en testannutkaan haastattelukirjoitusta haastattelun muodossa, niin kriittistä palautetta pyysin sen sisältöön ja muotoon liittyen talouspäälliköltä ja tuotekehityspäälliköltä. Palautteen myötä muutamia kysymyksiä paranneltiin. Näin pyrittiin varmistamaan haastattelun laadukkuus.

Käytännön järjestelyiden suhteen on päätettävä haastattelun ajankohdasta, paikasta, likimääräisestä kestosta ja haastattelun välineistöstä. Haastatteluaiheen aikana on syytä huolehtia, että haastattelukirjoitus on mukana, tekninen välineistö on kunnossa

sekä varapattereita tai sähköjohto on saatavilla (Hirsjärvi & Hurme 2000, 184). Ajankohdasta sovittiin kunkin haastateltavan kanssa erikseen. Ne käytiin työajalla kohdeyrityksen neuvotteluhuoneessa, joka mahdollisti häiriöttömän ilmapiirin. Haastattelun likimääräisestä kestosta (n. 1,5 h) ilmoitettiin haastateltavalle ajankohdan sopimisen yhteydessä. Haastateltaville jaettiin ennakkoon tietopaketti (Liite 13), jossa selvitettiin mm. haastattelun tarkoitus, likimääräinen kesto, luottamuksellisuus, nauhoittaminen, teemat sekä keskeiset käsitteet. Haastateltavien vastaukset esitellään kokonaisuudessaan siten, ettei siitä ilmene, kuka vastasi mitään.

Kohdeyrityksen johtoa eli johtoryhmäläisiä yksilöhaastatellaan saadakseen selville heidän tarpeensa osaamishallintajärjestelmän suhteen sekä mitä on heidän mielestään henkilöstön tarvittava osaaminen liiketoiminnan kannalta. Yhteistyön tarkoituksena on myös sitouttaa johtoa järjestelmän kehitystyöhön tulevaisuutta ajatellen, sillä henkilöstön kehittämistä ei pidä tapahtua jonkun järjestelmän takia vaan järjestelmän tehtävänä on olla työkaluna kehittämistyössä, joka lähtee yrityksen halusta panostaa henkilöstöön ja sen kehittämiseen. Johtoryhmäläisiä oli haastatteluajankohtana yhteensä viisi henkeä: toimitusjohtaja, tuotantopäällikkö, materiaalipäällikkö, laatupäällikkö sekä talouspäällikkö. Kohdeyrityksen myynti- ja markkinointijohtaja ylennettiin yrityksen toimitusjohtajaksi 1.6.2009. Uusi myynti- ja markkinointijohtaja palkattiin yritykseen 12.10.2009, joten haastatteluajankohtana toimitusjohtaja hoiti myös myynti- ja markkinointijohtajan tehtäviä.

Haastattelu menetelmänä asettaa tiettyjä vaatimuksia haastattelijalle, haastateltavalle, käytännön järjestelyille, haastattelun toteutukselle sekä haastatteluaineiston analyysiin ja tulkintaan. Haastattelijana varmistin aihepiirin tuntemuksen teoriaan perehtymällä sekä benchmarking-toiminnalla. Sitä edesauttoi työni henkilöstöhallinnon parissa kohdeyrityksessä. Itse haastattelutilanteessa haastattelijan tehtävänä on mm. ohjata tilannetta, esittää selkeitä kysymyksiä, suhtautua avoimesti ja kiinnostuneesti haastateltavaan pyrkimällä silti empaattiseen neutraaliuteen. Lisäksi kannattaa olla huomiota herättämätön mutta sen sijaan luottamusta herättävä. Haastateltavalta odotetaan lähinnä täydellisiä ja totuudenmukaisia vastauksia. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 68-69 & 72 & 101.) Haastattelut sujuivat oikein hyvin. Ilmapiiri oli avoin ja haastateltavana pyrin olemaan mahdollisimman neutraali ja objektiivinen. Johtoryhmäläiset puhuivat mielestäni hyvin avoimesti ja kehitysmielessä kriittisesti suhtautuen jopa

johdon omaankin toimintaan yrityksen osaamisen hallintaan ja strategiatyöskentelyyn liittyen.

Teemahaastattelun avulla kerätty tieto on yleensä runsas. Yleensä kaikkea materiaalia ei ole tarpeen edes analysoida, eikä tutkija kaikissa tapauksissa yksinkertaisesti pysty hyödyntämään kaikkea keräämäänsä. Aineisto pyritään purkamaan ja analysoimaan mahdollisimman pian haastattelun jälkeen, jolloin aineisto on vielä tuore. Yksittäisiä tuloksia on pyrittävä katselemaan laajasta perspektiivistä ja kokonaisuuden valossa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 135.) Aineisto oli tosiaan runsas tässäkin tapauksessa, sillä litteroinnin jälkeen tekstiä oli noin 60 sivun verran. Kaikkea haastatteluissa ilmenneistä varteenotettavista kehitysideoista ei ole esitetty tässä opinnäytetyössä vaan materiaali on rajattu koskemaan osaamishallintajärjestelmää kuukausipalkkalaisten osalta.

10.3 Tutkimuksen reliaabelius ja validius

Tutkimuksen reliaabelius (luotettavuus) tarkoittaa mittatulosten toistettavuutta, joka voidaan todeta siten, että kaksi tutkijaa päätyy samaan tulokseen. Toinen vaihtoehto on tutkia samaa henkilöä eri tutkimuskerroilla saaden jälleen sama tulos. Validius (pätevyys) tarkoittaa mittarin tai kehitysmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Menetelmät ja mittarit eivät aina vastaa sitä todellisuutta, jota tutkija kuvittelee tutkivansa. Esimerkiksi tutkija ja vastaaja saattavat käsittää kyselylomakkeen kysymykset erilaisesti, jolloin tuloksia ei voida pitää pätevinä, jos tutkija tulkitsee niitä oman käsityksensä mukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 213-214.)

Tässä tutkimuksessa luotettavuuteen on pyritty siten, että tutkimuksen toteutus kaikkein vaiheineen on kuvattu mahdollisimman tarkasti mahdollista toistettavuutta varten. Luotettavuutta edesauttaa monien tutkimusmenetelmien käyttö. Pätevyys on otettu huomioon mm. siten, että johdon haastattelurunko on tarkistettu kahden muun kohdeyrityksen työntekijän toimesta. Väärinkäsitysten välttämiseksi johdolle annettiin ennen haastatteluja tietopaketti (Liite 13), joka sisälsi tärkeimpien käsitteiden määritelmät. Benchmarking-yritysten yhteyshenkilöiden kohdalla tähän ei ollut tarvetta, sillä heille käsitteet olivat tulleet tutuiksi osaamishallintajärjestelmän kehitys-

projektin myötä. Benchmarking- ja haastatteluaineistot on litteroitu tarkasti sekä niiden tulokset on käsitelty ja kuvattu huolellisesti siten, ettei mitään tutkimustulosten kannalta oleellista ole jäänyt huomioimatta.

Toimintatutkimuksessa on aina kyse toiminta- ja muutosprosessista, joka perustuu tutkittavien ja tutkijan väliseen yhteistoimintaan. Työelämässä toimintatutkimuksessa tavoitteena onkin usein tietyn käytännönelämän ongelman ratkaiseminen sekä käytännön kehittäminen paremmaksi. Toimintatutkimus ei ole luonteeltaan mikään kovin tarkasti rajattu tutkimusmenetelmä vaan enemmänkin suhteellisen väljä strateginen lähestymistapa, jonka sisältöä määrittelee kulloinenkin tutkimusalue. (Kuusela 2005, 9 & 11 & 53.)

Mielestäni valittu tutkimusmenetelmä oli oikea kehityskohteeseen nähden, sillä tarkoituksena on kohdeyrityksen käytännön kehittäminen osaamishallintajärjestelmän osalta paremmaksi. Myös yhteistoiminnassa onnistuttiin, sillä johto kertoi olevansa sitoutunut järjestelmän kehittämiseen. Kuten toimintatutkimuksissa yleensä, tässäkin tutkimustavoitteet tarkentuivat vasta prosessin edetessä. Täytyy sanoa, että tutkijana jouduin monta kertaa nöyrytymään tämän laajan ja erittäin tärkeän aiheen edessä. Sain mielestäni kuitenkin erittäin kattavan tietoperustan henkilöstön osaamisen hallintaan ja kehittämiseen liittyen, joka on arvokas pääoma kehitysprojektin edetessä kohdeyrityksessä.

11 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä osiossa esitellään johdon teemahaastattelun sekä benchmarking-vierailujen tulokset. Benchmarking-kohteena olivat Hollming Works Porista sekä Valmet Automotive Uudestakaupungista. Lisäksi benchmarking-palautetta saatiin konsernin kahdelta yksiköltä Ruotsista ja Englannista. Benchmarking-vierailut ja johdon haastattelut antoivat lisäksi muita kehitysideoita, joita ei esitetä kuitenkaan tässä opinnäytetyössä aiheen rajauksen vuoksi.

11.1 Hollming Works

Benchmarking-vierailu tapahtui 1.4.2009 Hollming Worksin Porin yksikössä, jossa yritystä edusti henkilöstöjohtaja Hannu U. Ketola ja johdon assistentti Kristiina Uter. Hollming Works on 1945 perustettu perheyritys työllistäen noin 1 133 työntekijää. Liikevaihto viime vuonna oli noin 170M euroa. Hollming Worksin historia sijaitsee telakkamaailmassa mutta 1990-luvun alun laman myötä telakat joutuivat vaikeuksiin ja yritys luopui niistä. Hollming Works on muuntautumiskykyinen yritys ja jo tuolloin sillä oli jalansijaa muillakin teollisuuden aloilla. Yrityksen strategiaan on kuulunut ja kuuluu edelleen yritysostot markkinatilanteesta ja strategiasta riippuen. Konsernin päätoimipaikka on Raumalla, missä työskentelee 14 henkeä konsernin johtoportaan assistentteineen palvellakseen konsernin eri toimintoja.

Hollming-konsernin liiketoiminta jakautuu viiteen eri toimialaan. **Hollming Works** on yksi Suomen merkittävimmistä konepajakokonaisuuksista, jonka toimipaikat sijaitsevat Porissa, Loviisassa, Parkanossa ja Kankaanpäässä. **Auramarine** on maailman johtava suurten dieselmootoreiden ja turbiinien apulaitteiden toimittaja. **BMH Technology Oy** operoi energia- ja ympäristöliiketoiminnan laitosten ja laitteiden toimittajana. **Varustamo** liikennöi Helsingistä Viroon. Rahtaaaja hoitaa rahdit ja Hollming Worksin liiketoiminta on laiva ja miehistö. **Simsotec** vastaa teollisuuden huollosta ja kunnossapidosta palvelen räätälöidysti yksittäisistä laitteista kokonaiseen tuotantoprosesseihin ja työstökoneiden modernisointiin.

11.1.1 Osaamishallintaprojekti

Vuonna 2002 Hollming Worksilla oli meneillään mittava strategiaproessi, jossa mukana oli noin 50-60 henkeä konsernin noin 700 työntekijästä. Ryhmä muodostui joka yksikön johtoryhmästä, kaikkien yksiköiden ja henkilöstöryhmien luottamushenkilöistä sekä muista avainhenkilöistä. Strategiaryhmässä pohdittiin, mitä yritys olisi tulevaisuudessa ja mitä menestymisen elementtejä pitäisi olla olemassa, jotta pystyttäisiin valmistautumaan siihen. Prosessi poiki 12 strategista kehityshanketta, joista yksi oli strategisen osaamisen kehittäminen. Hankkeen taustalla oli myös ikäongelma henkilöstön eläköitymisen myötä.

Osaamishallintaprojekti alkoi syksyllä 2006 ulkopuolisten konsulttien (VM-data) avulla. Projektiryhmän kokoonpano vaihteli eri vaiheista riippuen: johto, luottamushenkilöt ja ulkopuoliset konsultit. Konsernin ylin johtaja toimi ohjausryhmän puheenjohtajana tukien projektia 100 %:sti. Osaamishallintaprojektin tavoitteena oli strategisen osaamisen kehittäminen ja johtaminen systemaattisella toimintamallilla. Projektiin liittyi myös HR-prosesseja tukevan tietojärjestelmän hankinta. Koko projektin aikana korostettiin sen olevan johdon operatiivinen projekti, eikä missään nimessä HR- tai IT -projekti, sillä muuten siihen ei olisi suhtauduttu tarpeeksi vakavasti. Hollming Worksin Porin yksikkö toimi pilottiyrityksenä, josta se on edennyt kaikkiin yksiköihin.

Hollming Worksilta (WM-data 2006, 4) saadun ”Strategisen osaamisen kehittäminen” -esityksen mukaan osaamisen hallinta tukee strategian toteutumista sekä kilpailuedun tunnistamista ja parantamista osaamisen systemaattisen tunnistamisen, jakamisen, hyödyntämisen ja kehittämisen kautta. Osaamisen hallintaan liittyvät seuraavat prosessit kuvion (21) mukaisesti:



Kuvio 21. Osaamisen hallintaan liittyvät prosessit (WM-data 2006, 4)

Osaamishallintaprojekti eteni seuraavasti lähtien liikkeelle **strategiaprosessista**. Yrityksessä on kirjallisesti määriteltynä missio, visio, arvot ja strategia. Johto tarkistaa vuosittain strategian ja tekee tarvittavat päivitykset siihen seuraavaa vuotta koskien. Loppuvuodesta esitetään luottamushenkilöille seuraavan vuoden strategia, joka on iso ja merkittävä tapahtuma. Strategiaa käydään läpi myös osastopalavereissa.

Seuraavaksi johto määritteli yrityksen **ydinosaamisalueet** strategian pohjalta, koska jos osaaminen nähdään menestystekijänä, se pitää tunnistaa. Johto pyrki hakemaan suuria ydinosaamisalueita, kuten verkostojen hoitaminen, logistiikka/ materialipalve-

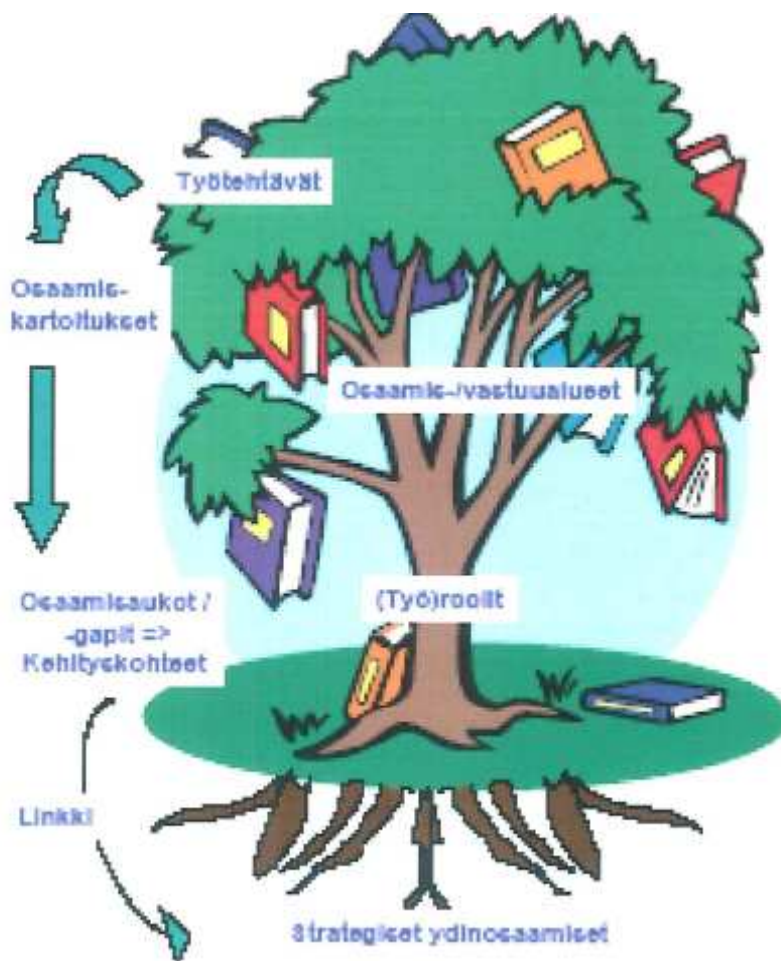
lu, toiminnansuunnittelu, asiakkuuden/projektien hoitaminen, muutosten hallinta, vuorovaikutus/ihmissuhdetaidot, valmistusteknologia ja taloushallinto (WM-data 2006, 8). Yrityksen ydinosaamisalueet toimivat osaamisen hallinnan perustana. Johto osallistui konsulttien johdolla erilaisiin Works Shop -palavereihin, missä esim. pohdittiin ja kuvattiin **menestystekijöitä** sekä strategisia bisnes- ja fokusalueita. **Osaamisen hallinnalle** määriteltiin yksityiskohtaiset **tavoitteet** seuraavasti (WM-data 2006, 6):

- **Hollmingin tavoitteet**
 - Kannattavuus
 - Kilpailukyky
 - Ketteryys = reagoitukyky = muutosvalmius
 - Kestävyys = jatkuvuus
- **Toimialakohtaiset tavoitteet**
 - Sisäisen verkostoitumisen vahvistaminen
- **Asiakastoimialakohtaiset tavoitteet**
 - Asiakkaan tuoteprosessin kokonaisvaltainen ymmärtäminen
- **Yksikkökohtaiset tavoitteet**
 - Yksiköiden johtajille työvälineitä osaamisen johtamiseen
 - Osaamisaukkojen tunnistaminen
 - Osaajahakujen mahdollistaminen
- **Tuotantolinjakohtaiset tavoitteet**
 - Esimiehille työvälineitä päivittäiseen johtamiseen ja työn organisointiin
 - Esimiehille mahdollisuus luoda työn tekemisen edellytykset
 - Vuorovaikutustaitojen kehittäminen
- **Henkilökohtaiset tavoitteet**
 - Jokaisella määritelty osaamisrooli ja henkilökohtainen kehittämissuunnitelma
 - Mahdollisuus vaikuttaa ja kehittää oman työn sisältöä ja työmenetelmiä
 - Hiljaisen tiedon jakaminen ja omaksuminen

- Vuorovaikutustaitojen kehittäminen
- Mahdollisuus ammattitaidon syventämiseen ja monitaitoisuuteen

Seuraavaksi alkoi osaamishallintaprojektin **mainostaminen** henkilöstölle esim. henkilöstölehden (Metal Forum) kautta. Tiedottamisen tarkoitus oli sitouttaa henkilökuntaa projektiin. Erään Works Shopin tuloksena tuli pitkä listaus, mitä kyvykkyyksiä ja **osaamisia** pitäisi Hollming Worksilla olla **yksilötasolla**. Kun niitä koottiin isoimmiksi kokonaisuuksiksi, huomattiin niiden liittyvän yrityksen ydinosaamisiin. Näin asian piti mennäkin. Seuraava iso vaihe oli **työroolien määrittely**, missä mukana oli ulkopuolinen konsultti, tietojärjestelmän tarjoaja sekä oma projektiryhmä. Kaikki yrityksen työtehtävät jaettiin rooleihin, kuten sihteerin, hitsaajan ja henkilöstöjohtajan roolin. Yksilötason osaamisalueet kytkettiin eri rooleihin, jolloin muodostui osaamispyramidi. Mitä ylempänä rooli on organisaatiossa, sitä enemmän osaamisalueita pitää hallita.

Henkilöstöjohtaja kuvasi mm. yrityksen ydinosaamisten, yksilön osaamisten sekä työroolien suhdetta osaamispuulla (Kuvio 22) selventämään henkilöstölle kokonaisuutta. Puunjuuret muodostuvat yrityksen strategisista ydinosaamisista. Puunrunko kuvaa tiettyä työroolia. Puun oksat esittävät roolin tarvittavia osaamisalueita, joita on noin 5-6/rooli. Lehvästö pitää sisällään kunkin roolin varsinaisia työtehtäviä. Tarvittavat osaamisalueet kartoitetaan ja niiden perustella kohdentuvat kehityskohteet, jotka liittyvät näin ollen strategiaan ydinosaamisiin.



Kuvio 22. Osaamispuu (WM-data 2006, 3)

11.1.2 Osaamiskartoitus

Osaamiskartoitukset suoritetaan erikseen ennen kehityskeskusteluja. Työntekijä arvioi ensin esimiehen pyynnöstä omaa osaamistasoaan tietojärjestelmässä (eHRM), jonka jälkeen esimies tarkistaa arvion ja päivittää koneelle oman arvionsa hänen osaamisesta. Arviointiskaala on 1 – 5 taulukon (8) mukaan.

TAULUKKO 8. Hollming Worksin osaamistasot

TASO	KUVAUS
0	EI KUULU TEHTÄVIIN
1	PERUSTIEDOILLA TOIMIVA: omaa ammatilliset tiedot ja valmiudet sekä kyvyn käyttää niitä ja hankkia tietoa; perehdytysjakson jälkeen toimii aluksi toisen työntekijän

	ohjauksessa ja myöhemmin omien valmiuksiensa mukaisesti
2	SUORITTAJA: toimii itsenäisesti mutta tunnistaa tuen tarpeensa; toimii työyhteisön jäsenenä tiedostaen oman roolinsa; työskentely on sääntöjen, ohjeiden ja laatustandardien mukaista
3	OSAAJA: hallitsee hyvin osaamisalueen tehtävät; pystyy neuvomaan muita; omaa taidolliset, taidolliset ja kokemukselliset valmiudet suoriutua muuttuvissa tilanteissa; osaa hyödyntää oman osaston tietotaitoa
4	TAITAJA/SOVELTAJA: tuntee osaamisalueen teorian ja käytännön, kehittää toimintaa ja tuottaa uusia ratkaisuja omassa työssään ja työyhteisössään
5	ASiantuntija: kokenut ja arvostettu alueen osaja; tutkii/kehittää laaja-alaisesti toimintaa osaamisalueella; tunnustettu asiantuntija yksikössä ja laajemmin organisaatiossa tai sidosryhmissä

Eri roolien/tehtävien tavoitetasot määritellään osastopäälliköiden toimesta vasta myöhemmin, jotta ne eivät vaikuttaisi itsearviointiin. Arvioinnin haasteena on verrannollisuus eri yksiköiden kesken esimerkiksi moniyksikkötoimituksissa. Onko Porin taso 2 verrannollinen Loviisan 2-tasoon? Tulevaisuudessa yrityksessä on tarkoitus paneutua tähän tarkemmin mahdollisesti sekoittaen työryhmiä.

11.1.3 Kehityskeskustelu

Keväällä 2008 kaikille konsernin esimiesasemassa oleville työntekijöille järjestettiin päivän kestävä kehityskeskusteluvalmennus. Henkilöstöjohtaja koki valmennuksen tärkeäksi, sillä siellä sana oli vapaa ja negatiivisiakin kommentteja annettiin. Kouluttaja oli kuitenkin varautunut niihin ja haastoi osallistujia keskustelemaan aiheesta.

Valmennuksen jälkeen kehityskeskusteluja on suoritettu vuosittain koko henkilökunnan osalta siten, että ne lähtevät konsernin johdosta alaspäin organisaatioon. Vain ylimmässä johtoportaassa keskustelut käydään kahdesti vuodessa, muille kerta vuodessa on pakollinen. Myös kehityskeskusteluista tiedotettiin henkilöstölehdessä – sitä kautta henkilöstöä sitoutettiin ja valmennettiin niiden käymiseen.

Kehityskeskustelut käydään keväällä edellisen vuoden tulosten selvittyä. Ennen kehityskeskustelua työntekijä ja esimies ovat suorittaneet osaamiskartoituksen järjestelmässä, mistä on tarkoitus keskustella kehityskeskusteluissa. Järjestelmään talletetaan

lisäksi kysymyksiä tai toiveita kehityskeskustelun aiheiksi. Kehityskeskustelu on luottamuksellinen. Kehityskeskusteluissa arvioidaan mennyt kausi, suunnitellaan tulevaa kautta sekä selvitetään henkilökohtaiset kehitystarpeet lyhyellä ja pitkällä tähtäimellä kuin myös koulutus- ja uratoiveet. Esimies kirjaa nämä järjestelmään. Henkilöstöhallinnolle toimitetaan allekirjoitettu paperiversio kehittymistarpeista yhteisten koulutussuunnitelmien yhteenvetoa varten.

11.1.4 Kehitysmenetelmät

Hollming Worksilla käytettäviä kehitysmenetelmiä ovat esimerkiksi:

- Osaamiskartoitus/kehityskeskustelu
- Pienryhmätyöskentely
- Sijaisuudet
- Lähtöhaastattelu
- Pehdytys ja työnopastus
- Työkierto
- Mentorointi
- Tietoiskut
- Erilaiset koulutukset ja kurssit
 - ammatilliset kurssit
 - pitempikestoiset valmennukset
 - erikoisammattitutkinnot
 - jatkotutkinnot
 - kielikurssit (intensiivikurssit yksilöopetuksena)
 - esimieskoulutus

Työkyvyttömyystapauksissa pyritään työntekijää hyödyntämään mentorina, sillä kokeneella työntekijällä on paljon annettavaa nuoremmille ohjauksen kautta. Hiljaisen tiedon jakamiseen on panostettu tuotannon puolella mallintamisen kautta. Tuotannon työvaiheista luotiin tarkat prosessikuvaukset, joita hyödynnetään nykyisin mm. pehdytyksessä.

Koulutuksen hinnasta riippuu, kuka päättää työntekijän osallistumisesta koulutukseen. Esimerkiksi MBA-koulutuksesta päättää toimitusjohtaja, muista kalliimmista koulutuksista yksikön johtaja. Ammatillisista koulutuksista voidaan sopia esimiehen

kanssa kehityskeskustelussa. Yrityksessä on muutamia sisäisiä kouluttajia kuten juristi ja koulutuspäällikkö mutta pääsääntöisesti koulutuksesta vastaa ulkopuolinen kouluttaja. Yrityksessä on suunnitteilla Hollming Akatemia, johon ostettaisiin in-House-koulutusta. Akatemia on tarkoitettu lähinnä eri yksiköiden johtoryhmäläisille ja siellä opetetaan Hollming-konsernin johtamiskulttuuria (ml. strategia). Akatemias- ta pyritään tekemään houkutteleva ja mielenkiintoinen, jotta johtoryhmäläiset hakeu- tuisivat sinne. Koulutuksen tai kehitysmenetelmän arviointilomaketta vaikuttavuuden suhteen ei ole vaan siitä voidaan keskustella kehityskeskusteluissa (kehitysmenetel- mästä riippuen).

11.1.5 Henkilöstöhallinnon tietojärjestelmä

Hollming Worksille hankittiin Logican tarjoama eHRM-ohjelma, koska se on integ- roitu palkanlaskennassa käytettävän Sonet-ohjelman kanssa. Järjestelmään dokumen- toidaan kehityskeskustelu, osaamiskartoitus, henkilökohtainen kehityssuunnitelma sekä koulutusrekisteri. eHRM on selainpohjainen ohjelma, jossa kaikilla toimihenkilöillä on pääsy omiin tietoihin tunnuksillaan.

Jokainen esimies näkee vain omien työntekijöidensä tiedot mutta tätä muutetaan si- ten, että esimiehet näkisivät kaikkien työntekijöiden tiedot. Muutos on tarpeellinen siksi, että esimiehet voisivat paremmin suunnitella suurten moniyksikkötilausten to- teutusta. Ohjelmassa on hyvät raportointimahdollisuudet. Tiedot pystyy helposti siir- tämään Exceliin muokattavaksi. Hankalaksi järjestelmän käytön tekee se, että osaa- misalueita ja rooleja on niin paljon.

Hollming Worksilla ei olla kuitenkaan täysin tyytyväisiä järjestelmään, sillä kaikkia luvattuja ominaisuuksia ei ole toimitettu. Järjestelmä on kuitenkin vielä kehitysvai- heessa: vielä ei ole esimerkiksi päätetty, onko päivitysvastuu vaikkapa kurssitietojen osalta esimiehillä vai jollakulla pääkäyttäjistä. Meneillään on myös strategian suun- nittelu vuodelle 2015 markkinatilanteesta johtuen. Sen yhteydessä käydään läpi mm. tulevaisuuden osaamistarpeet. Strategiaa työstetään skenaariotyöskentelyn avulla ul- kopuolisen konsultin johdolla.

11.1.6 Palkkaus

Toimihenkilöille maksetaan kuukausipalkkaa ja työntekijöille tuntipalkkaa. Palkanlaskentajärjestelmänä käytössä on sovellus Teknolohi-teollisuuden Mettovaasta ja Parakeesta. Yrityksessä on kaikille bonusjärjestelmä, jossa oman yksikön tulos vaikuttaa 70 % ja toimitusvarmuus sekä muut tekijät kuten esim. sairaspoissaolot 30 %. Bonusjärjestelmän seuranta on kuukausitasolla ja maksatus normaalitilanteessa neljän kuukauden välein. Nyt kun yrityksen talous on heikentynyt, on maksatusta siirretty ensi vuoteen. Mittaria henkilöstön tai yrityksen osaamisen kehittämiseen ei ole laadittu.

11.2 Valmet Automotive

Benchmarking-vierailu Valmet Automotivella Uudessakaupungissa suoritettiin 3.6.2009. Koulutussuunnittelija Tomi Salo esitteli heidän osaamishallintaprojektia, joka piti sisällään myös uuden tietojärjestelmän hankinnan. Valmet Automotive on autoteollisuuden parissa toimiva yritys, joka on perustettu vuonna 1968. Yritys työllistää noin 810 työntekijää, joista n. 240 on toimihenkilöitä. Valmet Automotiven liikevaihto oli vuonna 2008 n. 65M€ ja sen omistaa Metso. Uusimpia yrityksen valmistamia tuotteita ovat Garia-golfauto, Think City -sähköauto ja Fisker Karma -hybridiauto.

Vuonna 2007 strategiaryhmä muutti Valmet Automotiven strategiaa ensiluokkaisesta autoteollisuuden valmistajasta ensiluokkaiseksi palvelujentuottajaksi, mikä käynnisti mittavan muutosprosessin. Uuden strategian mukaan yritys tarjoaa valmistuspalveluiden lisäksi mm. suunnittelua, projektinhallintaa, tuotantotekniikkaa ja tuotantolinjojen pystytystä autoteollisuuden parissa. Uutta strategiaa mukailleen strategiaryhmä päivitti mission ja vision kesällä 2008. Uusi visio kuuluu: ”Haluumme olla autoteollisuuden johtava palvelujentuottaja vuoteen 2010 mennessä.”

Uusi strategia vaati henkilökunnan kouluttamista aiheeseen. Johtoryhmä osallistui Trainer's Housen valmennusohjelmaan ja tuotannon osastojen johtajat Turun Kaupakorkeakoulun koulutusohjelmiin. Yhteensä noin 110 tuotannon avainhenkilöä, tiiminvetäjää ja korvaajaa osallistui kahden viikon kurssille, joka toteutettiin työvoii-

mapoliittisena koulutuksena. Kurssilla pohdittiin mm. mitä uusi strategia tarkoitti käytännössä tuotannon töissä. Toimihenkilöt keskustelivat aiheesta osastopalaverissaan ja lisäksi varatoimitusjohtaja piti tunnin esitelmän uudesta strategiasta kaikille työntekijöille.

Uuden strategian mukaan tulevaisuuden menestystekijöiksi nimitettiin:

1. Toiminnan ylivoimaisuus, laatu, tuottavuus, joustavuus ja pitkä kokemus
2. Liiketoiminta lähellä asiakkaita, myynti ja markkinointi, engineering sekä kasvavat markkinat
3. Laaja palvelujen määrä
4. Määrätietoisuus ja strategian ketteruus
5. **Osaamisen hallinta** ja taloudellinen vakaus (Metson tuki)

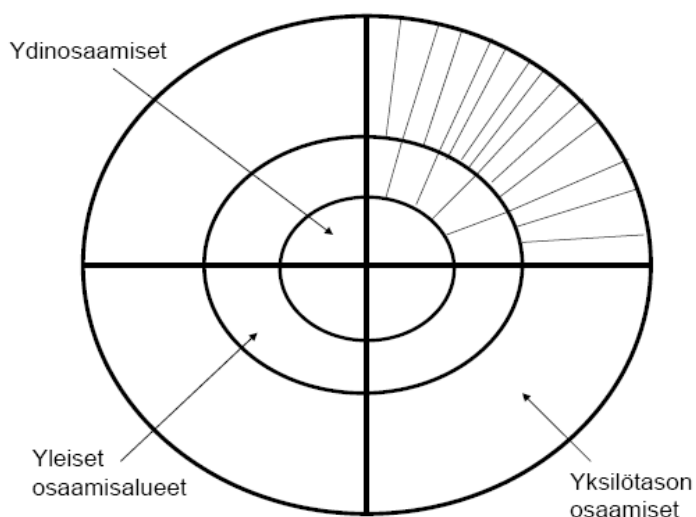
Merkittävää oli, että osaamisen hallinta löytyi kyseiseltä listalta. Se käynnisti yrityksen osaamishallintaprojektin. Oli varmistettava, että uusiin projekteihin löydetään nopeasti oikeat osaajat. Strategiamuutoksen myötä myös henkilökuntaa on palkattu todella paljon suunnitteluun ja tuotekehitykseen. 70 uutta toimihenkilöä on palkattu yritykseen tammi-toukokuun aikana (2009). Tilanne on haastava, sillä samaan aikaan tuotannon puolella pyörivät lomautukset Porsche-tuotannon laskettua.

11.2.1 Osaamishallintaprojekti

Jo ennen strategian muutosta osaamisen hallintaa yritettiin kehittää Six Sigma –menetelmällä pienen projektiryhmän ja ulkopuolisen konsultin voimin. Tavoitteena oli kuvata osaamisen hallinta ideaaliprosessina. Projekti löysi uuden suunnan, kun Tomi Salo sai projektin sparraajaksi alan ammattilaisen: Heljä Hätösen. Hänen vinkeillään perustettiin ensin osaamisen johtoryhmä (osjory), joka koostuu 25 henkilöstä: joka osaston johtaja, tuotannon esimiehiä ja tiimivettäjiä sekä koulutussuunnittelijat. Projektille on vahva johdon tuki takana, sillä varatoimitusjohtaja toimii projektin keulakuvana.

Ennen osaamisjohtoryhmän ensimmäistä palaveria pienempi ydinryhmä määritteli yrityksen ydinosamisalueet. Ydinryhmässä mukana olivat varatoimitusjohtaja, hen-

kilöstöjohtaja sekä koulutussuunnittelijat. Ydinosaamiset määriteltiin strategian pohjalta: tuotantoprosessi-, suunnittelu-, kokonaisprojekti- ja työyhteisöosaaminen. Osaamisjohtoryhmä jaettiin neljään ryhmään, joista jokainen alkoi työstää yhtä ydinosaamista kuvion (23) mukaisesti.



Kuvio 23. Valmet Automotiven osaamisympyrä

Neljä ydinosaamisaluetta ovat ympyrän keskellä. Keskikehään on määritelty ydinosaamisesta johdettuja tarkempia mutta kuitenkin yleisiä osaamisalueita, jotka on taas jaoteltu yksittäisiin yksilötason osaamisiin ympyrän ulkokehälle. Osaamisympyrässä on huomioitu lisäksi tulevaisuuden tärkeä osaaminen, esimerkiksi suunnittelu- ja palvelu. Yksilötason osaamisia ei ole haluttu määrittellä kovin yksityiskohtaisiksi, kuten Power Point tai Excel-osaaminen vaan laajemmin.

Tämän prosessin jälkeen ryhmät laativat jokaiselle yksilötason osaamiselle tasokuvaukset tasoille yksi, kolme ja viisi arviointiasteikon ollessa 1-5. Taso viisi tarkoittaa jo erittäin vaativaa osaamisen hallintaa. Esimerkiksi esiintymistaidoista puhuttaessa se tarkoittaa sitä, että työntekijä pystyy edustamaan koko yritystä asiantuntijana kansainvälisillä foorumeilla. Aiemmin Valmet Automotivella oli käytössä mm. sama tietotaitomatriisi (Liite 2) kuin kohdeyritykselläkin. Vaikeutena oli se, että osastoilla oli erilaisia käytäntöjä ja osaamiskartoituslomakkeita. Osaamiskartoituksen tulokset

jäivät vain osaston tai esimiehen tietoon, jolloin henkilöstöhallinto ei pystynyt hyödyntämään niitä esimerkiksi koulutussuunnittelussa. Esimiehet arvioivat osaamista hyvin erilalla, mistä syystä jokaiselle osaamiselle päädyttiin määrittelemään omat tasokuvauksensa. Jatkossa Valmet Automotiven johtoryhmä kokoaa vuosittain ryhmän, jonka tehtävänä on päivittää osaamispyyrää elo-syyskuussa, mistä muutokset viedään osaamistietojärjestelmään (T. Salo, henkilökohtainen tiedonanto 16.10.2009).

11.2.2 Osaamistietojärjestelmä

Osaamisen hallintaa tukevan tietojärjestelmän hankintaprosessissa tutustuttiin ensin isoihin HR-järjestelmiin, jotka vaikuttivat vaikeakäyttöisiltä ja kankeilta (ei räätälöitävissä). Ne olivat myös erittäin kalliita (n. 100 000€). Lopulta päädyttiin Fujitsun tarjoamaan Excel-pohjaiseen ratkaisuun. Fujitsu hoitaa Valmet Automotiven tietojärjestelmiä heidän oman ATK-osastonsa lisäksi. Osaamistietojärjestelmä räätälöitiin täysin Valmet Automotiven tarpeiden mukaan. Ohjelmasta tehtiin yksinkertainen ja koska se on Excel-pohjainen, sen käyttölogiikka on tuttu ja tietojen muokattavuus helppoa. Ohjelmaa on myös tulevaisuudessa helppo muokata rakenteen ja osaamisen suhteen. Osaamisia voi esimerkiksi poistaa kokonaan tai piilotetusti. Järjestelmässä säilyy myös yrityksestä lähteneiden tiedot.

Henkilötiedot päivittyvät osaamistietojärjestelmään kerran viikossa varsinaisesta henkilötietojärjestelmästä, joka vaihdetaan lähitulevaisuudessa Metson aloitteesta Personetistä SAP HR:ksi. Osaamistietojärjestelmä pitää toistaiseksi sisällään osaamiskartoitukset sekä tutkinto- ja koulutustiedot. Osaamispyyrän yksilötason osaamiset on talletettu järjestelmään tasokuvausten kera. Ohjelmassa on hyvät raportointimahdollisuudet esim. osaamisvajeiden raportoimiseen. Raportointi onnistuu henkilöittäin, osaamisittain, tutkinnoittain sekä päivitys- tai voimassaolopäivämäärän mukaan. Henkilöstöhallinnolle ohjelma on erittäin tärkeä työkalu mm. yrityksen koulutussuunnitelman teossa, koska aikaisemmin koulutustarpeet olivat esimiesten tiedottamisen varassa.

Ohjelman käyttöoikeus annetaan henkilöstöhallinnolle (pääkäyttäjä) sekä esimiehille. Esimiehet pystyvät näkemään kaikkien työntekijöiden tiedot. Alun perin tarkoituksena oli, että koko henkilökunnalla olisi pääsy ohjelmaan mutta Fujitsu ei pystynyt helposti rajaamaan katselu/muutosoikeuksia. Vaikka järjestelmään taltioituinkin, kuka on muuttanut tietoa ja koska, yritys ei halunnut ottaa riskiä antamalla käyttöoikeudet kaikille.

Järjestelmän hinnaksi tulee yhteensä vain noin 10 000 – 15 000 euroa. Veloitus tapahtuu työtuntien mukaan sopimushinnalla. Kun järjestelmä oli testausvaiheessa kesäkuussa 2009, Fujitsu oli käyttänyt kahdeksan työpäivää sen työstämiseen, joista kolme päivää Valmet Automotiven tiloissa. Seuraavaksi vaiheessa on järjestelmän käyttöönotto, koulutus ja tiedottaminen. Järjestelmään ei liity lisenssi- tai vuosimaksuja. Tulevaisuudessa järjestelmään on tarkoitus keskittää myös kehityskeskustelumuoduli sekä koulutusjärjestelmä (koulutusten tiedottaminen, koulutuksiin ilmoittautumiset jne.). Tavoitteena on myös järjestelmän, osaamisten ja tasokuvausten kääntäminen englanniksi, koska yrityksellä on ulkomaalaisia johtotason työntekijöitä.

11.2.3 Osaamiskartoitus ja kehityskeskustelu

Benchmarking-vierailun aikaan yrityksessä ei ollut vielä päätetty tiettyjä käytännön seikkoja mm. osaamiskartoitusten ja kehityskeskusteluiden suhteen. Tiedustelin niitä Tomi Salolta myöhemmin sähköpostitse. Osaamiskartoitukset suoritetaan osaamistietojärjestelmässä kerran vuodessa kaikkien työntekijöiden osalta. Esimies määrittelee ensin kullekin työntekijälleen tavoitetasot (1-5) niille osaamisille, jotka ovat tarpeellisia työssä suoriutumisen kannalta. Tämän jälkeen esimies ja työntekijä yhdessä arvioivat nykyosaamisen tason suhteessa tavoitetasoon kehityskeskusteluissa. Käytännössä arviointi menee todennäköisesti kuitenkin niin, että esimies arvioi ensin nykyosaamisen, jonka jälkeen työntekijä ottaa kantaa arvioon kehityskeskusteluissa. (T. Salo, henkilökohtainen tiedonanto 16.10.2009.) Seuraavana vuonna osaamiskartoituksessa on pohjana edellisen vuoden tiedot tai osaamiset mahdollisen oletusprofiilin mukaan. Oletusprofiili tarkoittaa yhteisten osaamisten liittämistä tiettyyn työtehtävään (esim. tiiminvetäjät). Osaamisia on kuitenkin mahdollisuus lisätä ja poistaa

kummassakin tapauksessa. Sen lisäksi järjestelmään voi kirjata erityisosaamisia, joita ei ole siellä valmiina.

Kehityskeskustelukäytäntöön määriteltiin myös yhtenäinen linja osaamishallintaprojektin aikana. Aikaisemmin niitä käytiin esimiehestä riippuen. Keskustelurunko oli olemassa mutta ei selkeää ohjeistusta eikä muistutuksia asiasta. Tosin käytössä oli suke (suoritus ja kehitys) -keskustelut kaikkien työntekijöiden kanssa, joka liittyi heko-%:n määrittelyyn ja tiedottamiseen työntekijälle. Käytännössä esimiehen tuli samalla käydä myös kehityskeskustelu mutta pääpaino oli kuitenkin suorituksen arvioinnissa.

Jatkossa kehityskeskustelut käydään vähintään kerran vuodessa syys-marraskuussa, jolloin keskustelussa tarkastellaan pääasiassa työntekijän osaamiseen ja kehittymiseen liittyviä asioita. Tämän lisäksi keväällä on suorituskeskustelu, jossa keskitytään enemmän työntekijän menneen vuoden tulosten arviointiin ja tulevien tavoitteiden määrittelyyn. Sen yhteydessä määritetään ja tiedotetaan myös työntekijän heko- %. (T. Salo, henkilökohtainen tiedonanto 16.10.2009.) Osaamiskartoituksen tulokset ovat työntekijän, esimiesten ja henkilöstöhallinnon tiedossa mutta kehityskeskustelun sisältö on luottamuksellinen esimiehen ja työntekijän välillä. Esimiehille rakennetaan laajempi koulutuspaketti, missä käydään läpi uuden tietojärjestelmän käyttö, osaamiskartoitukset sekä kehityskeskustelut. Esimiehiä on muutamia vuosia aiemmin koulutettu jossain määrin kehityskeskustelujen käymiseen.

11.2.4 Kehitysmenetelmät

Koulutusmenetelminä Valmet Automotivessa on käytössä ainakin seuraavat:

- Koulutus
- Tiimityö, työnkierto (tuotanto)
- Mentorointi (tulevaisuutta)
- Projektityöskentely
- Sijaisuudet
- Perekäyttäminen
- Mallintaminen (prosessikuvaukset)
- Dokumentointi (työohjeet)

- Koulutus
- Tiimityö, työnkierto (tuotanto)
- Mentorointi
- Projektityöskentely
- Sijaisuudet
- Perehdyttäminen
- Mallintaminen (prosessikuvaukset)
- Dokumentointi (työohjeet)

Projektityöskentely on jatkuvasti kasvava kehitysmenetelmä ja mentorointia hyödynnetään tulevaisuudessa yhä enemmän. Perehdyttämiseen on perusteellinen ohjelma tuotannon puolella. Toimihenkilöillä on työsuhteen alkamisesta neljä kuukautta aikaa käydä jokaisella osastolla perehdytyksessä. Sitä kautta saa hyvän kokonaiskäsityksen yrityksestä sekä tutustuu eri osastojen työntekijöihin ja tehtäviin. Kaikkein suosituin kehitysmenetelmä on kuitenkin koulutus.

Yrityksellä on oma Valmet Automotive teollisuusoppilaitos, jonka rehtorina toimii Valmet Automotiven henkilöstöjohtaja Seppo Nikula. Alun perin oppilaitos perustettiin 1980-luvulla autojen rakentamisen kouluttamiseen mutta nykyisin se palvelee erityisesti työvoimapoliittisissa koulutuksissa. Niitä on ollut viime vuosina paljon. Vuonna 2008 osallistui 450 työntekijää 10 päiväksi työvoimapoliittiseen koulutukseen lomautusajalla. Normaalisissa tuotantotilanteissa tavoitteena on yksi koulutusp/hlö/vuosi. Sisäisiä kouluttajia käytetään jonkin verran, enemmän tuotannon työvaiheiden kouluttamisessa. Ulkoiset kouluttajat ovat yleensä Laatukeskuksesta tai ACC Globalilta.

Yrityksen omassa oppilaitoksessa tapahtuvista koulutuksista toimitetaan osallistujalista henkilöstöhallinnolle koulutustietojen päivittämiseksi järjestelmään. Laskut liittyen yrityksen ulkopuolella suoritettuihin koulutuksiin kierrätetään henkilöstöhallinnon kautta, jotta tieto saadaan rekisteröityä järjestelmään. Esimies päättää työntekijänsä koulutuksiin osallistumisesta.

Aikaisemmin yrityksessä oli käytössä kurssiarviointilomakkeet (Liite 14) Valmet Automotive teollisuusoppilaitoksessa. Lomakkeella on väittämiä, joihin pyydettiin vastaamaan asteikoilla 1-5. Palautelomakkeet koettiin kuitenkin hyödyttömiksi, sillä

koulutuspäivän päätteeksi osallistujat tuntuivat suorittavan arvioinnin epämääräisesti ja nopeasti, jotta pääsisivät koulutuksesta mahdollisimman pian kotiin. Kehitteillä on tosin uusi arviointilomake, jossa on enemmän avoimia kysymyksiä väittämien sijaan.

11.2.5 Palkitseminen

Valmet Automotivella on käytössä tuntipalkat tuotannossa ja kuukausipalkat toimihenkilöillä. Lisäksi kaikilla on yhteinen tulospalkkaus, joka perustuu laatuun ja toimitustäsmällisyyteen. Sen seuranta ja maksatus tapahtuu kerran kuukaudessa. Osaamiskartoituksen tulokset ja osaamisen kehittäminen saatetaan tulevaisuudessa kytkeä palkkaukseen esimerkiksi heko- %:n kautta.

11.3 Konsernin yksiköt

Yhteensä yhdeksää henkilöstöpäällikköä konsernin yksiköistä Saksasta, Ruotsista ja Englannista lähestyttiin sähköpostitse 11.5.2009 benchmarking-kysymyksillä. Henkilöstöhallinto kaikissa yksiköissä on ollut erityisen kiireinen lomautus- ja irtisanomisneuvotteluiden parissa, joten vain kaksi henkilöstöpäällikköä ehti vastaamaan sähköpostiini. Niin ikään kesälomakausi sijaisuuksineen vaikutti kiireisiin. Voi olla, että pitkäkö kysymyslista säikäytti myös jotain henkilöstöpäälliköitä. Vastaukset saatiin Anna Anderssonilta, Linköpingistä Ruotsista sekä Tracey Graigneriltä, Newarkista Englannista.

11.3.1 Yrityksen elämäntehtävä ja osaaminen

Ruotsin ja Englannin yksiköillä on määritelty oma missio, visio ja strategia. Traceyn mukaan ne ovat linjassa konsernin vision ja strategian kanssa. Ruotsissa missio, visio ja strategia tarkistetaan kerran kuukaudessa johtoryhmässä sekä neljännesvuosittain ISO 9001 -laatusjärjestelmän johdon katselmuksessa. Englannissa toimitusjohtaja tarkistaa ne vuoden alussa. Traceyn mukaan työntekijöiden koulutus- ja kehityssuunnitelmia laadittaessa otetaan huomioon yrityksen strategia tuleville vuosille.

Ruotsissa yrityksen ydinosaamiset on periaatteessa määritetty mutta ei tulevaisuuden tarvittavia osaamisia. Englannissa yrityksen ydinosaamiset ja tulevaisuuden kriittiset osaamiset on määritelty koulutus- ja kehityssuunnitelman yhteydessä ja ne tarkistetaan vuosittain henkilöstöhallinnon toimesta.

11.3.2 Osaamiskartoitus ja kehityskeskustelut

Esimies ja henkilöstöhallinto määrittelevät kuukausipalkkalaisten tarvittavat osaamiset, jotka kirjataan toimenkuvauksiin. Näitä osaamisia ei tosin ole suoranaisesti kytetty yrityksen ydinosaamisiin. Englannissa avainhenkilöiden (esim. projektipäälliköt) osalta suoritetaan tarkat osaamiskartoitukset ja muiden kanssa laaditaan vain koulutus- ja kehityssuunnitelma. Esimiesten ja henkilöstöhallinnon määrittelemät vaaditut osaamiset ovat linjassa yrityksen ydinosaamisten ja tulevaisuuden kriittisten osaamisten kanssa.

Molemmissa yksiköissä kaikki kuukausipalkkalaiset osallistuvat konsernin Performance Management (PMP) -ohjelmaan, jota käytetään työntekijän vuosittaisten tavoitteiden ja työtehtävien kirjaamiseen ja arviointiin. Vapaaehtoisena osiona ohjelmassa on henkilökohtaisen koulutus- ja kehityssuunnitelman laadinta, johon Tracey viittasi jo aiemmin.

Ruotsissa kehityskeskustelut käydään vähintään kaksi kertaa vuodessa. Alkuvuodesta määritellään työntekijän sen vuoden tavoitteet ja kirjataan ne konsernin Performance Management (PMP) -ohjelmaan. Kehityskeskustelussa käydään läpi mm. työntekijän toimenkuvaus, yrityksen, osaston ja henkilön tavoitteet, kehitystarpeet sekä ilmapiiri. Henkilöstöhallinnolle ilmoitetaan työntekijän koulutustarve mutta muuten keskustelun sisältö on luottamuksellinen. Loppuvuodesta käydään toinen kehityskeskustelu, jolloin arvioidaan tavoitteiden saavuttamista. Osa esimiehistä on koulutettu kehityskeskusteluiden käymiseen mutta sen suhteen on parantamisen varaa. Englannissa kehityskeskustelut liittyvät pelkästään PMP-prosessiin ja niiden suorittamista valvotaan. Henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien laadinta PMP-ohjelmassa on suositeltavaa mutta ei pakollista. Yrityksessä on tarkoitus kouluttaa esimiehiä kehityskeskusteluiden suorittamiseen tänä vuonna.

11.3.3 Kehitysmenetelmät ja palkitseminen

Molemmissa yksiköissä käytetään monenlaisia kehitysmenetelmiä. Hyödyntämättömiä menetelmiä ovat mentorointi Ruotsissa ja työkierto, sijaisuudet, työn laajentaminen sekä benchmarking Englannissa. Molemmissa yksiköissä koulutuksien vaikuttavuutta arvioidaan palautelomakkeella. Ruotsin yksikön palautelomakkeella pyydetään työntekijää kirjoittamaan lyhyesti kurssin sisällöstä, tärkeistä aiheista sekä kurssin hyödyllisyydestä. Lisäksi siinä arvioidaan kurssin sisältö, kouluttaja, tilat sekä koulutusmateriaali asteikolla 1-5. Yksilön oppimista arvioidaan Traceyn mukaan PMP-prosessin yhteydessä sekä havainnoimalla.

Konsernin HR-järjestelmien lisäksi Ruotsissa on käytössä paikallinen palkanlaskentaohjelma ja Englannissa Professional Personnel -ohjelma. Ruotsissa ei ole osaa- mis/koulutusrekisteriä ja Englannissa on. Palkkauksen suhteen Englannissa käytetään konsernin linjauksia ja taulukoita. Ruotsissa palkasta pitää neuvotella aina ensin liit- tojen kanssa.

11.4 Johdon teemahaastattelut

Haastatteluiden tarkoituksena oli kartoittaa johtoryhmäläisten näkemyksiä ja mielipi- teitä siitä, minkälainen heidän mielestään on kohdeyritykselle tarpeellinen ja toimiva osaamishallintajärjestelmä. Haastattelun tulokset antavat johdolle perustan keskuste- lulle johtamisjärjestelmän, strategisten kysymysten ja henkilöstön osaamisen hallin- nan suhteen. Haastattelut suoritettiin eri päivinä ajalla 2.-12.6.2009. Haastateltavana oli yhteensä viisi henkilöä: yrityksen toimitusjohtaja sekä talous-, tuotanto-, materi- aali- ja laatupäällikkö. Kaikki haastateltavat ovat miehiä. Haastatteluiden kannalta mielenkiintoisen lisän toi se, että osa haastateltavista oli palkattu yritykseen hiljattain ja osalla kokemusta oli kertynyt pitempään. Haastateltavien palvelusvuosia oli kerty- nyt seuraavasti: kahdelle noin vuosi ja muille neljä, 10 ja 13 vuotta.

11.4.1 Benchmarking: Hollming Works

Ennen haastatteluja johtoryhmälle esiteltiin tulokset benchmarking-vierailusta Holl- ming Worksilla. Haastattelun alussa kysyttiin, mikä Hollming Worksin toimintata-

voissa tuntui onnistuneelta ja toimivalta sekä mikä taas herätti epäilystä. Kehuja annettiin johdon ja omistajien sitoutumiselle sekä huolelliseen ja perusteelliseen perehtymiseen osaamishallintaprojektin suhteen. Hollming Worksilla hyödynnettiin mentorointia ja mallintamista. Erään haastateltavan mukaan niitä kannattaisi kokeilla kohdeyrityksessäänkin. Huomiota sai myös Hollming Worksin kannustus työn ohella kouluttautumiseen.

Johtoryhmäläiset kokivat, että Hollming Worksin osaamishallintajärjestelmä on heille varmasti toimiva ja tarkoituksenmukainen mutta pienemmälle kohdeyritykselle liian raskas. Yhtä haastateltavaa epäilytti ulkopuolisten konsulttien runsas käyttäminen. Hänen mielestään yrityksen pitää itse tietää, mitä tehdään. Järjestelmän on oltava niin yksinkertainen, ettei ulkopuolisia konsultteja tarvita. Toinen haastateltava toi esille, että Hollming Worksin on paljon helpompi keskittyä kehitystyöhön, sillä heidän ei tarvitse huomioida konsernin jo olemassa olevia järjestelmiä ja toimintaohjeita. Kohdeyrityksessä ne vaikeuttavat työtä, eivätkä välttämättä edes palvele oman organisaation tarpeita.

11.4.2 Elämäntehtävä

Kenenkään haastateltavan mielestä missiota ei ole selkeästi määritelty kirjalliseen muotoon tai sitä ei ole ainakaan hänelle esitetty. Kaikkien mielestä se pitäisi kyllä olla kirjallisessa muodossa. Missio toimisi ns. iskulauseena tai ohjenuorana, joka esitettäisiin henkilöstölle suullisesti ja olisi sen jälkeen ilmoitustaululla nähtävänä. Eräs haastateltava toi esille edeltäjältänsä saaman Kohdeyritys 2000 -esityksen, jolloin johto on laajennusprojektin yhteydessä kokoontunut miettimään, mitä yrityksen pitäisi tehdä ja mitä sen pitäisi markkinoilla olla. Esitys on hänen mielestään hyvin tehty. Ainoana ongelmana on se, että tänä päivänä sen mukaan ei enää toimita. Esityksen mukaan kohdeyritys on suurivolyymisten sarjatuotteiden tekijä mutta nykyään (osin markkinatilanteesta johtuen) yritys valmistaa räätälöidysti kaikkea, mitä asiakas ymmärtää pyytää. Kysymykseen, mikä on mielestäsi kohdeyrityksen missio eli perustehtävä saatiin muutamia vastauksia:

- ”Venttiileiden valmistus ja myynti kaukolämpömarkkinoilla”

- Olla johtava suurivolyymisten sarjatuotteiden valmistaja kaukolämpömarkkinoilla
- Kohdeyritys kehittää, valmistaa ja myy kokoonhitsattuja palloventtiileitä pääasiassa suurimmilla kaukolämpömarkkinoilla. Tehokkaan jakelijaverkoston kautta kohdeyritys tarjoaa loppuasiakkaalle paremman kokonaispaketin, mitä kilpailijat. Keskittymällä valittuihin tuotteisiin, markkinoihin ja jakelukanaviin, tuotannon ja logistiikan tehokkuus maksimoituu tuoden yritykselle parhaimman taloudellisen tuloksen pitkällä aikavälillä.

Kohdeyrityksen laatukäsikirjaan kirjattu visio kaipaa suurimman osan mielestä päivitystä, tosin hieman eri syistä. Kohdeyrityksen visiohan on (Kohdeyritys 2007, 1):

- Olla johtava toimittaja valitsemallansa liiketoiminta-alueella
- Pyrkä määrätietoisesti ja voimakkaasti etsimään keinoja liikevaihdon kasvattamiseksi
- Kehittää teknologista osaamista turvatakseen tulevaisuuden tarpeet ja vaatimukset

Yhden haastateltavan mukaan kirjattu visio sopii yhtä hyvin paikalliselle K-marketille, Fortumille kuin kohdeyrityksellekin, koska siinä ei ole määritelty, mikä kohdeyrityksen valittu liiketoiminta-alue on eikä myöskään mainita tulevaisuuden tarpeista tai vaatimuksista tarkemmin. Haastateltava väittää, että visio on kopioitu suoraan oppikirjasta eli sinänsä lähestymistapa on oikein mutta sisältö pitäisi määrittellä kohdeyritykselle sopivaksi. Haastateltava vielä lisää, ettei visiossa pitäisi hävetä käyttää kohdeyrityksen nimeä tai sanaa venttiili ja kaukolämpö. Toisen haastateltavan mielestä visio on edelleen voimassa, sillä kohdeyrityksessä on pyritty määrätietoisesti ja voimakkaasti etsimään keinoja liikevaihdon kasvattamiseksi. Myös teknologisen osaamisen kehittämiseen on panostettu mm. uuden automaatiolinjan myötä. Kolmas haastateltava kaipaa vision läpikäyntiä siitä syystä, että asia tulisi edes esille. Tähän asti visio on ollut jossakin piilossa. Neljännen haastateltavan mukaan vision ensimmäistä ja viimeistä kohtaa on toteutettu mutta ei keskimmäistä. Hänen mielestään keinoja liikevaihdon kasvattamiseksi ei ole suoritettu määrätietoisella eikä järjestelmällisellä tavalla. Viides haastateltavista on myös sitä mieltä, että valittu liiketoiminta-alue pitäisi määrittää, koska nyt se vaihtelee tilanteen mukaan. Esimerkiksi pitkäkaraventtiilit hylättiin tietoisesti jossain vaiheessa tuotevalikoimasta ja nyt on-

kin tarkoitus vallata markkinat sillä alalla. Hänen mukaansa muut vision kohdat ovat ihan normaalia liiketoimintaa, jotka ovat pyrkimyksinä sinänsä aiheellisia mutta eivät poikkeakaan muiden yritysten pyrkimyksistä mitenkään.

Arvoista puhuttaessa kaikkien haastateltavien mielestä kannattaa enemmän miettiä konsernin arvojen soveltuvuutta kohdeyritykseen kuin lähteä määrittelemään omia, mikä olisi turhaa tuplatyötä. Kun mietitään, mitä konsernin arvot tarkoittavat kohdeyrityksen työyhteisössä, jotkut arvoista ovat selkeämmin yhteisiä konsernin kanssa ja jotkut vähemmän. Esim. rotu-, uskonto- ja kansainvälisyyskysymykset ovat asioita, jotka ovat vähemmän esillä kohdeyrityksessä kuin konsernissa. Mikäli kohdeyritys määritteli omat arvonsa, ne saattaisivat olla päällekkäisiä ja pahimmassa tapauksessa ristiriidassa konsernin arvojen kanssa. Ei haluta tilanteeseen, jossa joutuu punnitsemaan, kummat arvot ovat tärkeämpiä. Eräs haastateltavista ehdotti konsernin arvojen suomentamista yksinkertaisesti ja selkeästi.

11.4.3 Strategia

Kenenkään haastateltavan mielestä kohdeyrityksellä ei ole selkeää kirjallista (liiketoiminta/kilpailu)strategiaa laadittu mutta kaikkien mielestä sellainen pitäisi olla. Eräs haastateltavista muisteli, onko johtoryhmässä kertaakaan suoraan puhuttu strategiasta vaikka se jokapäiväisessä työnteossa esiin tulee, esim. keskittymällä Venäjän markkinoille ja standardituotteisiin. Kahden haastateltavan mukaan johtoryhmässä on ollut lukuisia yrityksiä strategian miettimiseksi, joissa on kerta toisensa jälkeen epäonnistuttu. Epäselvyyttä on tuottanut se, että toisen mielestä jokin asia on strategiaa ja toisen mielestä taas lyhyen tähtäimen myyntitaktiikkaa. Yhden haastateltavan mielestä Kohdeyritys 2000 -esitys sisälsi myös strategisia linjauksia.

Kenenkään mielestä strategiaa ei ole kunnolla tiedotettu henkilökunnalle vaikka pitäisi. Erään haastateltavan sanoin: *Kaikki, mikä liittyy perusasioihin (visio, missio, strategia) ovat sellaisia asioita, jotka eivät ole harvojen yksinomaisuutta vaan ne pitäisi olla kaikkien tiedossa tietyllä tarkkuudella.* Hän pitää johdon velvollisuutena tiedottaa henkilökunnalle, mihin suuntaan ollaan menossa, missä ollaan tällä hetkellä, mitä on lyhyellä aikavälillä tapahtunut ja mitä on edessäpäin. Koska strategiaa ei

ole edes johtoa varten määritelty kirjallisesti, siihen ei voida palata, vaikka johdolla olisi eri näkemyksiä yhdessä sovitusta strategiasta. Käytännössä tämä johtaa siihen, että kukin johtoryhmäläinen vie omasta mielestään aidosti ja rehellisesti asioita strategian suuntaan, vaikka ne poikkeaisivatkin toisistaan. Yhden haastateltavan mielestä syy tietämättömyyteen saattaa olla sekin, että edellinen toimitusjohtaja ei ollut hirveästi läsnä. Toinen haastateltava muistuttaa, että strategian tiedottamisessa korulauseet eivät riitä vaan jalkauttamisessa pitäisi mennä myös tekemisen tasolle; mitä se tarkoittaa käytännössä.

Johtoryhmäläisten mielestä yrityksen missio, visio, strategia ja ydinosamiset pitäisi tarkistaa (vähintään) kerran vuodessa tai tilanteen muuttuessa johtoryhmän toimesta. Eräs haastateltavista huomautti tosin, ettei missioon ja visioon pitäisi tulla muutoksia vuosittain, sillä muuten niiden suhteen on tehty virheellisiä määritelmiä tai valintoja. Eräs toinen haastateltava esittää kahden suunnitelman laadintaa: pidemmän tähtäimen (viisivuotis-) sekä vuositason suunnitelma. Vuositason suunnitelmaa voisi tarkistaa parinkin kuukauden välein, sillä markkinatilanteet voivat muuttua radikaalistikin. Tosin tarkistusprosessistakaan ei hänen mielestään saa tulla itse tarkoitusta vaan ne määritellään ja sen jälkeen niihin palataan vuosittain tai tarpeen vaatiessa.

11.4.4 Kilpailuetu

Kysymykseen kohdeyrityksen kilpailueduista saatiin monia mielenkiintoisia vastauksia. Haastateltavien mukaan kohdeyrityksen erottaa kilpailijoista seuraavat asiat:

- Kokemus ja historia
- Maine ja markkina-asema
 - laatu toimittaja, suuri toimija, markkinajohtaja, alan edelläkävijä
 - luotettavuus
 - toimitusvarmuus
- Suhde päätöksentekijöihin
- Henkilöstön osaaminen
- Keskittyminen olennaiseen
- Erittäin hyvä tuotantolaitos
- Hyvä tuote asiakkaan tarpeisiin

- laatu ja toimivuus
- tekniset ratkaisut kilpailijoita paremmat
- säätöventtiili markkinoiden paras

Erään haastateltavan mukaan markkinat ovat olleet otollisia ja hyviä kohdeyritykselle. Huonoja aikoja ei ole kohdattu koskaan aiemmin ennen vuotta 2009. Toinen haastateltava painottaa, että kohdeyrityksen maine ja markkina-asema auttavat puolustamaan asemaa; on helpompi näyttää tietä. Hän tiivistää kilpailuedun näin: *Se on yhdistelmä historiasta, kokemuksesta ja sen mukanaan tuomasta asemasta. Se on tekemisen mukanaan tuoma maine, joka on saavutettu henkilökunnalla, joka on saanut nämä asiat näyttämään asiakkaalle siltä, että heidän tarpeet on saatu tyydytetyksi ja hoidetuksi. Se on kykyä yhdistää nämä asiat kokonaisuudeksi, joka on parempi mitä kilpailija tarjoaa.*

11.4.5 Henkilöstön osaaminen

Lähes kaikki haastateltavista näkivät **henkilöstön osaamisen** yhtenä tärkeänä kohdeyrityksen **menestystekijänä**. Erään haastateltavan sanoin: *Kyllä se kaikki lähtee ihmisistä. Ehkä joillekin lisäarvoa tuo myös se, että kohdeyritys sijaitsee kauniissa muinaismuistoympäristössä eikä missään savupiippujen keskellä ahtautuneena. Täällä on 150 ihmistä ja siitä se tulee.* Eräs toinen haastateltava ei ole varma, onko henkilöstön osaaminen todella yksi menestystekijöistä. Hänen mukaansa se voisi olla sitä mutta vaatisi toimintatapojen muuttamista. Hänen mielestään henkilöstön osaamisen pitäisi olla laajempaa: monitaitoisuutta, joustavuutta, uuden oppimista, aloitteellisuutta, asennetta, vastuunottoa ja kasvua.

Haastateltavien mielestä kohdeyrityksen **ydinosaaminen** liittyy kilpailuetutekijöihin. Lisäksi esille tuli verkostohallinta: osaava ja hyvä alihankkijaverkosto sekä tuotteiden jakelijaverkosto. Eräs haastateltavista totesi näin: *Meidän vahvuus on ilman muuta pitkä-aikainen, hyvä ja osaava alihankkijaverkosto. Alihankkijan osuus tuotteen hinnassa vaihtelee 50-70 % välillä. Jos se ei toimi, niin emme voi valmistaa venttiilin venttiiliä.* Monen haastateltavan mukaan ydinosaamista löytyy eri osastoil-

ta: hitsaaminen ja tuoteosaaminen, osto-osaaminen, asiakas- ja markkinaosaaminen jne. ”Ydinosaaminen lähtee suunnittelupöydältä ja menee koko prosessin läpi.”

Niin ikään **perusosaamista** löytyy haastateltavien mielestä eri osastoilta: tekninen, myynti/markkinointi-, tuotanto- ja osto-osaaminen, kielitaito sekä hitsaaminen ja koonpano. Erään haastateltavan mukaan *se on sitä, että osaat ostaa putkia, sahata ne pätkiksi, hitsata niistä venttiilin, tehdä asiakkaalle tarjouksen ja sen jälkeen käsitellä tilaus ja toimitus*. Saman haastateltavan mukaan kilpailuetu syntyy siitä, että osaa yhdistää perusosaamisen siten, että asiakkaan on ilo tehdä kauppaa yrityksen kanssa.

Monen johtoryhmäläisen mielestä kohdeyrityksen perusosaaminen on riittävällä tasolla tämänhetkisessä kilpailutilanteessa. Yksi haastateltavista toteaa, että osaamisen on oltava riittävällä tasolla, koska kohdeyritys on johtavia tekijöitä markkinoilla. Muuten yrityksessä ei pystyttäisi riittävän hyvin, riittävän paljon, riittävän oikeaan aikaan ja moneen suuntaan sekä riittävän joustavasti toimimaan, jos perusosaaminen olisi pielessä. Toinen haastateltava pohtii osaamisen olevan hyvällä mallilla mutta koulutusta voisi tuki lisätä, jos se on yritykselle hyödyksi vieden sitä eteenpäin. Ei siis kouluteta vain kouluttamisen vuoksi. Kolmannen haastateltavan mukaan *osaaminen on sellainen asia, jota ei ole koskaan liikaa. Aina on tarvetta osata asioita paremmin. Status quo -tilannetta ei saa tulla. Kokonaisuudessaan voidaan sanoa, että kehitystarpeita on koko ajan*. Johtoryhmäläisten mukaan osaaminen on saavutettu osaamisalueesta riippuen erilaisesti; kokemuksen kautta, koulutuksena ennen kohdeyrityksessä työskentelyä, työssä oppimalla, esimiesten ja työkavereiden opettamana, ulkopuolisilla kursseilla jne.

Kysymykseen, **mitä osaamista ei ole tarpeeksi**, oli haastateltavilla erilaisia näkökulmia. Moni johtoryhmäläisistä kokee, että strategiatyöskentelyssä on parantamisen varaa: yhteinen suunta puuttuu kuin myös strategiat eri skenaarioissa. Tulevaisuudessa on oltava nopeampi ja parempi valmius reagoida markkinatilanteen muutoksiin. On kehitettävä korvaavat vaihtoehdot tuotteissa, teollisuuden aloilla ja markkinoilla. Vaihtoehtoja on etsittävä kaukojäähdytyksestä, nesteitten liikuttamisesta, haponkestävistä venttiileistä ja suhteista teollisuuteen samalla kun huolehditaan olemassa olevista kaukolämpömarkkinoista. Eräs haastateltava koki osaamispuutteen enemmän asennepuolella esimerkiksi laatu- ja ympäristöasioiden suhteen: *tehdään kerralla*

kunnolla ja pidetään työympäristö siistinä. Lisäksi hänen mielestään ei ole tarpeeksi henkilöitä, jotka osaavat automaatiolinjan hoitoa, sillä sitä osaamista tarvitaan tulevaisuudessa enemmän.

Yksi haastateltava toteaa, että *jos kohdeyrityksellä ei olisi osaamista tarpeeksi, ei se olisi menestyvä yritys. Luvut kertovat korutonta kertomaa siitä, että täällä tehdään asioita hyvin pitkälle oikein.* Eräs toinen haastateltava kertoo menestyksen tuoneen omat erityispiirteensä kohdeyritykseen; tiettyjä asioita pidetään itsestään selvinä ja tiettyihin tärkeisiin asioihin ei ole kiinnitetty tarpeeksi huomiota. Eräs näistä on varastojen ja materiaalivirtojen ohjaaminen, sillä kassavirran ollessa hyvä, ei ole tarvinnut välittää, mihin pääoma on sitoutunut. Toisaalta myynti ei ole ennen kohdannut tilannetta, jolloin venttiileitä ei viedäkään käsistä, joka tuo uudenlaiset haasteet myyntityöhön. Hän kokee, että osastojen välistä vuorovaikutusosaamista ei ole tarpeeksi: *Täällä ei voi puhua kaikista asioista kaikkien kanssa. Osastojen väliset rajapinnat ovat aika voimakkaat. Ne pitäisi saada häivytettyä pois, sillä ei niitä pitäisi olla tämänkokoisessa yrityksessä ollenkaan.*

Mitä osaamista ei ole hyödynnetty tarpeeksi? Muutama johtoryhmäläisistä ei osannut vastata tähän ja toiset löysivät hyödyntämätöntä osaamista. Potentiaalia löytyy erään haastateltavan mukaan oston, tuotannon kehittämisen ja tuotekehityksen yhteistyöstä, jolla saataisiin aikaan tuotannon ohjauksen järjeistäminen ja tuotannon suunnittelun tehostaminen: Kaiken kaikkiaan parempi ostosta valmiiksi venttiiliksi - ketju. Toisen johtoryhmäläisen mielestä tuotteen ja kilpailukyvyn kehittämiseen ei ole paneuduttu tarpeeksi, koska tuote on ollut hyvä ja sillä on pärjätty markkinoilla. Hänen mukaansa resursseja ja potentiaalia niiden kehittämiseksi kyllä löytyy, jos vain johto kokee sen tärkeäksi. *Tällaisessa (markkina)tilanteessa muutokset olisi erittäin hyvä aika toteuttaa ja ottaa uusia toimintatapoja käyttöön. Se vaatii kuitenkin vahvan vetäjän, kuka huolehtii, että niistä pidetään kiinni jatkossakin, sillä työntekijöillä on taipumus vaipua takaisin rutiineihinsa. Markkinoiden taas vetäessä aika riittää juuri ja juuri perushomman suorittamiseen.*

Mielenkiintoisen näkökulman antaa myös eräs haastateltava, jonka mielestä hyödyntämätöntä osaamista on joka puolella. Hänen mukaansa työntekijöiden näkemykset ja kokemukset pitäisi saada paremmin esiin. Heille pitäisi antaa vastuuta ja mahdoli-

suus kehittymiseen, sillä se motivoi työntekijää. Potentiaalia kyllä löytyisi. Lisäksi hän kokee, että yhteen hiileen puhaltamisessa on hyödyntämätöntä voimaa mutta se vaatisi ensin yhteiset päämäärät ja tavoitteet sekä avointa kommunikointia – se on pitkä rakentamisen tulos.

Tulevaisuuden ratkaisevan osaamisen suhteen korostuivat seuraavat, osin jo aiemmin esille tulleet osaamiset:

- Strategiatyöskentely ja nopeampi reagoitavuus markkinatilanteen muuttuessa
 - osataan tehdä ydintuotteistamme jonkin verran poikkeavia tuotteita, jolloin niillä ominaisuuksilla voidaan joku uusi ratkaisu toteuttaa
 - valmius myydä uusilla markkinoilla/ teollisuuden aloilla
 - ennakointi
- Teknologinen osaaminen
 - automatiikka ja robotiikka
 - automaatiolinjan hallinta
 - Flexible Manufacturing System eli FMS-tuotanto
- Hyvä osaaminen kaikilla alueilla (tuote, tuotanto, talous, myynti jne.)
 - ydinosaaminen laajenee koko prosessia koskeväksi
- Motivointi
- Koko bisneksen ymmärrys
- Älykkyys ja tehokkuus tuotannossa
 - osataan valmistaa muita halvemmalla
- Verkosto-osaaminen
- Moniosaaminen ja -taitoisuus tuotannon puolella

11.4.6 Osaamiskartoitus

Lähes kaikkien haastateltavien mielestä henkilökunnan osaamista on tarpeellista kartoittaa. Yhden johtoryhmäläisen mielestä se on sekä työnantajan että työntekijän etu, sillä ilman kartoitusta ja dokumentointia asioista on useita mielipiteitä. Toisen johtoryhmäläisen sanoin: *mitä paremmin tiedetään, mitä henkilö osaa, sen paremmin osaamme käyttää hyödyksi sitä. Erikoisosaamiset tulevat esille.* Kolmannen mielestä osaamisen kartoituksen tarpeellisuus riippuu mittakaavasta; mitkä tavoitteet ovat sen suhteen ja mitä hyötyä sillä haetaan. Se vasta määrittelee laajuuden. Neljäs on samoilla linjoilla. Hänen mielestä ei kartoiteta kartoittamisen vuoksi: *Kun strategia*

puuttuu, ei ole olemassa syytä (kartoittamiseen) -täytyy mennä oikein päin puuhun. Ei se ole kuin asioiden määrittelyä, tavoitteiden asettamista ja keinojen löytämistä mutta ei voi lähteä keinoista liikkeelle vaan pitää edetä oikeassa järjestyksessä. Eli ensin pitää olla yrityksen tavoitteet määriteltynä, ja henkilöstön osaamista kartoitetaan vain, jos tavoitteet sitä vaativat. Esimerkiksi tuotannon tavoitteeksi asetetaan moniosaaminen siten, että jokaisen on osattava kolme eri tehtäväaluetta. Sen jälkeen listataan tehtäväalueet ja kartoitetaan osaaminen. Näin kartoitus linkittyy yrityksen päämääriin.

Johtoryhmäläisiltä pyydettiin mielipiteitä siihen, miksei vuonna 2002 laadittua osaamiskartoitusta eli tietotaitomatriisia (Liite 1) ole käytetty systemaattisesti toimihenkilöiden osaamisen arvioinnissa sen vuoden jälkeen. Erään haastateltavan näkemys kuuluu näin: *johto tai johtoryhmä ei ole pitänyt sitä riittävän tärkeänä tai oleellisena asiana, että sitä olisi päätetty viedä systemaattisesti eteenpäin ja valvoa sen toteutumista.* Toisen mielestä syynä on se, ettei sitä ole selkeästi vaadittu täyttämään ja ylläpitämään. Kolmas haastateltava ei ole ikinä ymmärtänyt sen tarkoitusta, eikä sen takia ole käyttänyt sitä. Hän kokee sen liian mekaaniseksi lähestymistavaksi. Työntekijän osaamisen vahvuudet ja heikkoudet tulevat parhaiten selville, jos joka päivä työskennellään yhdessä. Niistä voidaan sitten keskustella kehityskeskusteluissa. Haastateltava ei koe tarpeelliseksi näiden tietojen keräämistä rekisteriin ellei yritystasolla ole asetettu tavoitteita, joita seurataan mittareilla ja jossa tämä on yksi mittaroinnin väline. Eräs toinen haastateltava on samoilla linjoilla. Hänen mielestään kukaan ei ole saanut tietotaitomatriisiin mitään otetta, eikä se ole johtanut mihinkään. Se on todennäköisesti tehty vain auditointia varten. Viides haastateltava toteaa, ettei kohdeyritys ole yksin tämän ongelman kanssa. Edellisessä työpaikassa oli sama tilanne eli pääsääntöisesti ne jäivät tekemättä, ellei henkilöstöjohtaja olisi sitä tiukasti vaatinut.

Tietotaitomatriisia itsessään ei pidetty syynä sen käyttämättömyyteen. Päinvastoin, johtoryhmäläisten mielestä se on työkaluna ihan hyvä ja toimiva, koska sitä on yksinkertainen ja helppo käyttää. Esimies näkee siitä kerralla työntekijän osaamistason. Parannusehdotuksia tuli vaadittavien yleisosaamisten päivittämiseksi, sillä nykyisellään ne koskettavat lähinnä myyntiä. Lisäksi haastateltava koki koulutusrekisterin moneen kertaan tehtäväksi asiaksi ollen osana tietotaitomatriisia, konsernin PMP-

ohjelmaa sekä kehityskeskustelulomaketta. Hänen mielestään arviointiympyrät ovat selkeitä mutta erään toisen mielestä numerot antaisivat selkeämmän käsityksen kuin ympyrän segmentit.

Kaikkien haastateltavien mielestä esimiehen tai esimiehen yhdessä työntekijän kanssa pitäisi määritellä tarvittavat osaamiset sekä niiden tasot kullekin työntekijälle. Osaamiskartoituksen päivityksen toistuvuuteen tuli kolmenlaista mielipidettä: 1) kerran vuodessa, 2) minimissään kerran vuodessa tai tarpeen vaatiessa sekä 3) joka toinen vuosi koulutusrekisterin ylläpidon ollessa jatkuvaa. Haastateltavien mielestä osaamiskartoitus on luontevaa suorittaa kehityskeskusteluiden yhteydessä. Osaamiskartoitusten luottamuksellisuuden suhteen mielipiteet jakautuivat. Kaikille oli selvää, että kyseinen työntekijä ja hänen esimies ovat oikeutettuja näkemään osaamiskartoituksen.

Mielipiteitä jakoi se, voiko kaikki nähdä kaikkien osaamiskartoitukset tai edes esimiehet kaikkien osaamiskartoituksia. Erään haastateltavan mielestä siitä syntyy enemmän haittaa kuin hyötyä, jos pystyy vertailemaan omaa osaamiskartoitustaan muiden kanssa, sillä kartoitus perustuu kuitenkin arvioon eikä absoluuttiseen tulokseen. Näin ollen fokus siirtyisi muuhun kuin oman osaamisen kehittämiseen. Toisen mielestä solukohtaiset osaamiskartoitukset voisivat olla kaikkien nähtävillä mutta ei henkilökohtaiset toimihenkilöpuolella. Kolmannen johtoryhmäläisen mielestä osaamiskartoitus ei ole luottamuksellinen dokumentti, jos esimies ja työntekijä ovat realistisesti arvioineet osaamista: *Jos joku haluaa bluffata ja heittää liian hyviä arvioita itsestään, niin sitten täytyy olla valmis vastamaan, kun sinulta tullaan kysymään käännösapua, koska olet loistava englannin kielessä.*

Yksi haastateltavista koki haasteellisena osaamiskartoituksissa sen, että toiset arvioivat omaa osaamistaan vaatimattomasti ja toiset taas eivät -riippuen myös siitä, ovatko halukkaita kouluttautumaan. Kysynnän ja tarjonnan kohtaaminen koituu ongelmaksi. *Täysin hallitsemattomassa tilanteessa on ihmisiä väärässä koulutuksessa, kun taas konttorilla tai tehtaalla on töissä ihmisiä, joiden pitäisi olla siinä koulutuksessa. Silloin pistetään rahaa siihen, että saadaan rasteja ruutuun mutta josta ei välttämättä ole mitään hyötyä yritykselle. Haasteena on saada oikeat ihmiset oikeisiin kou-*

lutuksiin. Hän painottaa lisäksi henkilöstön kehittämisen jatkuvuutta ja johdonmukaisuutta pitkällä tähtäimellä.

11.4.7 Kehityskeskustelu

Kaikki haastateltavat pitivät kehityskeskustelua tarpeellisena johtamis- ja kehittämisvälineenä. Yhden mielestä se riippuu kuitenkin esimiehen ja työntekijän suhteesta. Tilanne on kamala molemmille, jos suhde on todella etäinen eikä työntekijä tiedä, mitä häneltä odotetaan eikä esimies tiedä, mitä työntekijä edes tekee. Toisille kehityskeskustelu on luonteva asia ja toisten mielestä se on hukkaan heitettyä aikaa, sillä kehityskeskusteluihin liittyvistä asioista puhutaan jatkuvasti. Eräs toinen haastateltava kokeekin, että kehityskeskustelua käydään koko ajan jokapäiväisessä kanssakäymisessä.

Sama haastateltava koki kehityskeskustelun haasteena sen, että ihmisten on vaikea kertoa, mihin suuntaan he haluaisivat työtehtäviensä kehittyvän, koska raamit eivät ole kovin selkeät (mihin asti voidaan kehittää). Haasteita on hänen mielestään lisää: *Kahdenkeskiseen kehityskeskusteluun tarvitsee varata aikaa melkoisesti, se ei saa olla hätäinen asia. Siihen tarvitaan hyvin selvät suuntaviivat (raami tai tukirunko), koska aika helposti mennään päivän polttaviin asioihin eikä nähdä isompaa raamia.* Hänen mukaansa kehityskeskusteluissa esille tulee aina palkkaus, johon esimiehellä ei ole mitään sanottavaa. *Esimiehen pitäisi pystyä jotakin antamaan myös esimiehensä.* Eräs toinen haastateltava on samoilla linjoilla: *Jos kehityskeskusteluissa sovituille asioille ei tehdä mitään, niin sitten keskustelut menettävät merkityksensä ja niitä on turha jatkaa. Esimiehen on huolehdittava siitä, että ainakin sellaisille asioille tapahtuisi jotakin, jotka ovat hänen vaikutusmahdollisuuksien puitteissa.* Hän toi myös esille, että nykyinen kehityskeskustelukaavake kaipaisi tarkistusta siinä esitettyjen asioiden toistuvuuden suhteen.

Kehityskeskusteluiden hyödyistä keskusteltaessa esille tuli seuraavia asioita muutamilta haastateltavilta. Kehityskeskustelua pidetään ainoana tilanteena vuoden aikana, jolloin työntekijä ja esimies pystyvät luottamuksellisesti keskustelemaan keskenään ilman häiriötekijöitä. Silloin on mahdollisuus purkaa paineita, joita on syntynyt työ-

sä: kerrotaan asioista, jotka harmittaa ja jotka ovat hyvin. Lisäksi on mahdollisuus kuulla työntekijän ambatioista tulevaisuuteen nähden: miten hän kokee nykyisen asemansa, missä hän haluaisi olla tulevaisuudessa sekä miten hän haluaisi itseään kehittää. Eräs toinen haastateltava tuo esille niin ikään sen, että voidaan keskustella sekä yrityksen että työntekijän tarpeista.

Kaikkien haastateltavien mielestä kerran vuodessa on sopiva määrä kehityskeskusteluiden käymiseen. Eräs lisäsi, ellei työntekijä halua itse useammin. Kehityskeskustelun ajankohdalle tuli erilaisia vaihtoehtoja mutta pääsanoma oli se, että kaikki kävisivät ne suurin piirtein samoihin aikoihin. Ehdotuksina tuli sekä loppuvuosi (hiljaisempaa) että alkuvuosi, jolloin on luonteva arvioida mennyttä ja suunnitella tulevaa. Yhden mielestä maaliskuu ei ole sopiva ajankohta, koska toimihenkilöt saavat yleensä silloin mahdolliset palkankorotukset. Eräs haastateltava huomioi syksyllä tapahtuvan budjetoinnin, jolloin koulutusbudjetti olisi helpompi laatia kehityskeskusteluiden (ja osaamiskartoitusten) pohjalta.

Kenenkään mielestä kehityskeskustelun ei pitäisi olla vapaaehtoinen ainakaan esimiehestä riippuen vaan se hoidetaan yhteisen linjan mukaisesti. Muuten erään haastateltavan mukaan järjestelmä vinoutuu siten, että esimiehet käyvät kehityskeskusteluja vain haluamiensa työntekijöiden kanssa. Yhden johtoryhmäläisen mielestä se pitäisi tosin olla vapaaehtoinen työntekijästä riippuen eli jos työntekijä ei halua kehityskeskustelua, sitä pitäisi kunnioittaa. Erään haastateltavan sanoin: *Jos kehityskeskustelu on johtamisväline, niin kyllä sen täytyy olla systemaattinen ja kaikkia edellytetään käymään se.* Hän huomauttaa myös, että kehityskeskustelut tulisi lähteä liikkeelle organisaation ylhäältä alaspäin, jotta yrityksen yhteiset tavoitteet tulevat jalkautetuksi oikeassa järjestyksessä.

Kaikki johtoryhmäläiset ovat jossain vaiheessa ja jollakin tasolla koulutettu kehityskeskusteluiden käymiseen. Heillä oli vaihtelevia mielipiteitä siitä, pitäisikö kaikkia esimiehiä yhteisesti kouluttaa sen suhteen. Yhden mielestä johtoryhmäläiset ovat kohtalaisen valmiita käymään kehityskeskusteluja ilman uutta koulutustakin. Hän epäilee, onko koulutuksessa mitään uutta asiaa esimiehille ja lieneekö se tarpeellista, sillä jos noudatetaan kirjallisesti sitä, mitä on ohjeeksi saatu, häviää keskustelun luon-

nollisuus. Toisen mielestä olisi ainakin hyödyllistä olla yhteiset raamit tiedossa, jotta tiedetään mitä asioita pitäisi ottaa huomioon ja mitä kysellä työntekijältä.

Kolmas painottaa kehityskeskustelun olevan melkein 100 %:sti sitä, että esimies ja työntekijä osaavat keskustella keskenään luottamuksellisesti. Neljäs on samoilla jäljillä: *Kun kaksi ihmistä istuu saman pöydän äärelle, kehityskeskustelu ei välttämättä suju onnistuneesti ensimmäisellä, toisella tai kolmannella kerralla, koska luottamus ja yhteen hiileen puhaltaminen eivät synny siinä keskustelun aikana vaan sen rakentaminen tapahtuu jokapäiväisessä työskentelyssä sen ihmisen kanssa.* Hänen mielestään kehityskeskustelu ei saa olla liian mekaaninen, jolloin koulutuskaan ei saa olla sellainen. Hän ei myöskään pidä käytännön harjoituksia hyvänä ideana, koska tilanne ei ole kuitenkaan sama -siinä ei päästä samalle tasolle. Viides haastateltava on sen sijaan sitä mieltä, että kurssi kehityskeskusteluiden käymiseen olisi paikallaan.

Kaikkien haastateltavien mielestä henkilökuntaa olisi syytä jollain tasolla kouluttaa kehityskeskusteluiden käymiseen esimerkiksi info-tilaisuudessa tai kirjallisella ohjeella. Koulutuksen tavoitteena olisi tiedottaa henkilökunnalle, mistä kehityskeskusteluissa on kyse, minkä tyyppisiä asioita siellä käydään läpi, miten valmistautua jne.

Johtoryhmäläisiltä kysyttiin, miksei vuonna 2002 aloitettu kehityskeskustelukäytäntö ole juurtunut kohdeyrityksen toimintakulttuuriin. Vastaukset olivat samankaltaisia kuin osaamiskartoituksenkin suhteen:

- Oma-aloitteellisuus unohtuu
 - ei ole takarajaa niiden suorittamiseen
 - asiasta ei muistuteta
 - odotetaan sen alkavan ylimmältä tasolta
- Kiire
- Työntekijä ja/tai työnantaja eivät koe sitä tarpeelliseksi tai hyödylliseksi
 - tavoitteet puuttuvat
 - ei vaikutusta
 - kehityskeskustelunkin pitäisi kehittyä
- Johto ei ole sitoutunut: ei ole yhteistä päätöstä asiasta

Kehityskeskustelun sisältöä kaikki pitivät kutakuinkin luottamuksellisina työntekijän ja esimiehen kesken. Mahdollinen henkilökohtainen kehityssuunnitelma voisi mennä kuitenkin myös henkilöstöhallinnon tiedoksi. Muutama haastateltava piti sitä hyödyllisenä työkaluna, sillä kirjallinen suunnitelma auttaa kehittämisen seuraamisessa. Sen laatiminen olisi luontevaa kehityskeskustelun yhteydessä.

11.4.8 Osaamis/koulutusrekisteri

Johtoryhmäläisiltä kysyttiin, minkälainen yrityksen osaamis/koulutusrekisterin tulisi olla, jotta se palvelisi yrityksen johtoa ja tarpeita sekä mitä tietoja siihen pitäisi erityisesti kerätä. Monen haastateltavan mielestä rekisterin pitäisi olla yksinkertainen ja helppo käyttää, sillä jos se on hankala ja monimutkainen, järjestelmä jää käyttämättä. Sieltä pitäisi helposti löytyä tarvittavat tiedot eli raportointi- ja yhteenvetomahdollisuudet koettiin tärkeiksi. Kaikki käydyt kurssit pitäisi tallentaa rekisteriin sekä niiden mahdollinen voimassaolo. Järjestelmästä pitäisi saada helposti yhteenveto esimerkiksi siitä, kuinka monen työntekijän tulityökortti vanhenee, jotta osataan järjestää heille kyseistä koulutusta tarpeeksi ajoissa. Eräs haastateltava ehdotti matriisirakennetta, eli rekisteristä pystyisi hakemaan tietoa sekä henkilön, kurssin että osaamisen mukaan.

Kolmen haastateltavan mielestä on toissijaista, missä tieto on (mappi, Excel, HR-ohjelma jne.), kunhan tieto on oikein ja ajan tasalla. Erään haastateltavan mukaan tärkeintä on toimintaohje siitä, miten tieto koulutukseen osallistumisesta menee rekisteriä ylläpitävälle taholle. Erään johtoryhmäläisen mielestä henkilöstä pitää löytyä seuraavat tiedot helposti: henkilötiedot, työhistoria, työn kannalta merkittävä koulutus ennen työsuhteen alkua sekä työsuhteen aikana saatu koulutus. Jos näitä tietoja ei ole olemassa, ne pitää kerätä henkilöltä vaikka takautuvasti. Yksi haastateltavista toivoo, että yhdessä järjestelmässä (esim. konsernin GEMS) olisi kunkin henkilön heko- %, työnvaativuus (tvr), työhistoria kohdeyrityksessä, pätevyudet, koulutukset ja koulutustarpeet. Jonkun työntekijän ollessa sairauslomalla nähtäisiin järjestelmästä, kuka varahenkilöistä on pätevin sijaistamaan häntä.

Rekisterin käyttöoikeus herätti moninaisia mielipiteitä. Yhden mielestä kaikilla pitäisi olla pääsy omiin tietoihin. Muutamien mielestä riittää, että esimiehet näkevät vain

omien työntekijöidensä tiedot. Toisten mielestä niissä ei ole mitään salattavaa, eli esimiehet voivat nähdä toistenkin osastojen tiedot. Kaikkien mielestä on parasta, että henkilöstöhallinto ylläpitää rekisteriä, jotta se pysyisi ajan tasalla eikä kuormittaisi esimiehiä.

Suurin osa haastateltavista kannattaa henkilöstöhallintoa tukevan ohjelman hankkimista esim. kehityskeskusteluiden, osaamiskartoitusten, henkilökohtaisen kehitysuunnitelman ja koulutustietojen dokumentoimiseen. Muutaman mielestä mappi tai Excel/Access-kanta riittää; riippuen tietysti kohdeyrityksen tavoitteista ja tarpeista. Ohjelman puoltajat perustelevat kantaansa sillä, että rekisterin tiedon haku- ja raportointimahdollisuudet ovat parempia kuin mappi-systeemissä. Ohjelma maksaisi itsensä pitkällä tähtäimellä takaisin ajansäästön ja muiden hyötyjen myötä. Se edellyttää tietysti sen, että tietoja todella ylläpidetään järjestelmässä.

11.4.9 Kehitysmenetelmät

Ennen haastatteluja johtoryhmäläisille toimitettiin ennakkomateriaalia (Liite 13) valmistautumista varten. Sen yhteydessä oli lista mahdollisista kohdeyrityksessä käytettävistä kehitysmenetelmistä määritelmiseen. Haastateltavia pyydettiin arvioimaan ennakkoon, mitkä listan kehitysmenetelmistä ovat jo yrityksessä käytössä ja mitkä olisi niiden lisäksi mahdollista hyödyntää tulevaisuudessa. Lista pyydettiin palauttamaan viimeistään haastattelun yhteydessä. Sen yhteydessä yksi täytetty lomake saatiin takaisin ja toinen palautettiin myöhemmin. Kolme haastateltavaa ei siis palauttanut lomaketta. Tämän harjoituksen tarkoituksena oli lähinnä tutustuttaa johtoryhmäläisiä erilaisiin kehitysmenetelmiin, sillä osa kehitysmenetelmistä saattaa yllättää: esim. yhteisiä kahvitunteja pidetään yhtenä henkilöstön kehitysmenetelmänä.

Haastattelun yhteydessä kysyttiin, mitä ajatuksia kehitysmenetelmien arviointi herätti. Haastateltava, joka palautti lomakkeen haastattelun yhteydessä, oli sitä mieltä, että osa listan menetelmistä on tosiaan jo käytössä ja osa ei oikein sovellu pienempään kohdeyritykseen. Hän epäili mm. Action learning -menetelmän, haastattelut eri aarenoilla ja työnohjauksen olevan vaikea toteuttaa kohdeyrityksessä. Eräs toinen haastateltava kertoi parhaan kehitysmenetelmän olevan sen, että saa vastuuta työskennellä

uusien, itselleen haastavien tehtävien parissa. Tylsempiä tehtäviä pitäisi saada automatisoitua, jotta voisi keskittyä uuden oppimiseen haastavampien tehtävien parissa. Hän suosittelee työnkiertoa toimistonkin puolella sekä sisäisten kouluttajien käyttöä. Hänen mukaansa useimmiten tarvittava tieto ja asiantuntijuus löytyvät yrityksen sisältä, jolloin ei tarvitse lähteä talon ulkopuolisille kursseille. Samalla koulutettavat opettavat kouluttajaa tiedon jakamiseen ja opettamiseen.

11.4.10 Oppimisen/kehitysmenetelmän arviointi

Johtoryhmäläisiltä kysyttiin, onko heidän mielestään tarpeen työntekijän arvioida omaa oppimistaan ja/tai kehitysmenetelmän hyödyllisyyttä (vaikuttavuutta) esimerkiksi itsearviointilomakkeella kehitysmenetelmän jälkeen. Tähän tuli monenlaista palautetta haastateltavilta. Joidenkin mielestä itsearviointilomake on hyvä palautteen pyytämiseksi kurssista, vetäjästä sekä omasta oppimisesta. Yhden johtoryhmäläisen edellisessä työpaikassa oli käytössä lomake (A4), jossa oli 10 väittämää ja vastaukset eri asteikoilla (1-5). Lomakkeen tuloksista henkilöstöhallinto koosti koulutusyhteenvetoseurannan, joka oli osana yrityksen tulokorttijärjestelmää. Tavoitteena oli, että koulutukset koettiin hyödylliseksi keskiarvolla neljä. Tässä yrityksessä käytettiin paljon sisäisiä kouluttajia, joten kurssin vetäjään ja sisältöön oli helpompi vaikuttaa.

Erään toisen haastateltavan mielestä palautetta kurssin vetäjästä ja aiheesta tarvitaan vain, jos joku muu on osallistumassa samantyyppiselle kurssille. Hän epäilee oman oppimisen arviointia turhaksi. *Mitä hyötyä siitä loppujen lopuksi saadaan, jos joku sanoo, että soopaa oli koko kurssi, en oppinut mitään ja rahat meni hukkaan?* Yhden johtoryhmäläisen mielestä arviointi on enemmän keskustelutason asia. Esimies voi sitten kertoa henkilöstöhallinnolle, jos joku kurssi on ollut huono. Eräs toinen on samoilla linjoilla: se ei saa olla raskas prosessi vaan viiden minuutin asia.

11.4.11 Palkitseminen ja mitaaminen

Johtoryhmäläiset eivät oikein osanneet sanoa, onko henkilöstön osaamisen kehittäminen mahdollista kytkeä kohdeyrityksen palkkausjärjestelmään, sillä taustalla on työehtosopimuksen mukainen palkkausjärjestelmä Mettova. Myös konserni vaikuttaa

vahvasti palkkauspolitiikkaan. Erään haastateltavan mukaan *Mettovassakin on kehitettävää. Se on vain raami mutta meillä pitäisi olla sen lisäksi mahdollisuutta joustaa palkkauksessa johonkin suuntaan.* Eräs toinen johtoryhmäläinen kritisoi Mettovaasiten, että osa toimihenkilöistä osaa paremmin vaikuttaa palkkaansa toimenkuvausten (tvr) kautta kuin toiset. Hänen mielestään paikallinen sopimus olisi paras ratkaisu. Sellainen järjestelmä, jossa osaamisen kehittäminen, monitaitoisuus, joustavuus ja asenne tulisivat huomioituiksi. Yhdellä haastateltavalla oli kokemuksia edellisestä työpaikasta, miten pätevyyden mittaaminen oli sidottu palkankorotukseen. Siellä esimiehet pystyivät vaikuttamaan omalla arvioillaan 15 % henkilön palkkaan Mettovan lisäksi. Näin ollen se mahdollisti hänelle esimiehenä sen, että työntekijän palkankorotus sidottiin tässä tapauksessa kielitutkinnon suorittamiseen.

Henkilöstön osaamisen kehittämiseen sopivia mittareita oli johtoryhmäläisten mielestä vaikea keksiä. Koulutuskustannukset eivät kerro mitään, koska osa koulutuksesta on kalliita ja osa periaatteessa ilmaisia. Eniten ehdotuksia tuli koulutuspäivien mittaamisen suhteen. Asetetaan tavoitteeksi esimerkiksi 2,5 koulutuspäivää/työntekijä/vuosi. Eräs haastateltava epäili tosin sen toimivuutta, sillä siitä ei selviä miten koulutus realisoituu yrityksen hyödyksi. Hän mietti, tarvitaanko koulutuksen hyödyllisyyden mittaamisen tueksi itsearvio ja esimiehen arvio mutta niidenkään hyödyllisyydestä hän ei ollut varma. Kahdella haastateltavalla oli kokemuksia edellisten työpaikkojen mittareista. Toisessa tapauksessa yrityksessä käytettiin tasapainotettua tulokorttijärjestelmää, mistä syystä yrityksessä mitattiin kolmea henkilöstön kehittämiseen liittyvää tekijää: 1) monitaitoisuus tuotannon puolella, 2) keskiarvo koulutuksen määrästä vuodessa (tavoite 2,5 pv/hlö) sekä 3) koulutuksen hyödyllisyys. Toisessa yrityksessä arvioitiin toimihenkilöiden koulutusmäärätavoitteen (x koulutuspv/vuosi/hlö) prosentuaalista toteutumista, joka kytkeytyi heidän tulospalkkaukseen.

11.4.12 Osaamishallintajärjestelmä kokonaisuudessaan

Eräs johtoryhmäläinen kertoi kohdeyrityksen tarpeiden ja tavoitteiden osalta osaamishallintajärjestelmän suhteen näin: *Tarve ja tavoite on se, että tiedetään, mitä osataan, mitä pitäisi osata ja on suunnitelma sille, kuinka rakennetaan polku tästä het-*

kestä tulevaan. Se pitää sisällään myös osasto- ja osaamisaluekohtaiset asiat sekä henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat. Näiden kaikkien summana yritys vie osaamiskarttaansa siihen suuntaan, missä sen pitäisi tulevaisuudessa olla. Kolme haastateltavista muistutti, että järjestelmän pitäisi olla riittävän yksinkertainen, sillä monimutkaiset ja liian hienot järjestelmät jäävät käyttämättä. Aloitetaan mieluummin yksinkertaisesta "peruspaketista", jota voidaan tarpeen vaatiessa laajentaa. Eräs haastateltava toisti aiemmin sanomaansa eli järjestelmällä ei ole niin väliä, kunhan siellä oleva tieto on ajan tasalla ja saatavissa. Toisen haastateltavan mukaan järjestelmästä on saatava niitä raportteja ja tietoja, mitä tarvitaan. Yksi johtoryhmäläisistä ei osaa vielä sanoa kokonaisjärjestelmästä mitään, koska kohdeyrityksen strategia pitäisi ensisijaisesti määritellä johtoryhmän kesken. Vasta yhteisen suunnan määrittelemisen jälkeen voidaan asettaa tavoitteita eri alueille ja niiden kautta tullaan kysymykseen, mitä kohdeyritys vaatii henkilöstön osaamiselta. Hän lisää: *Oli järjestelmä mikä hyvänsä, sen täytyy palvella käytännön tekemistä. Ei työtä kannata tehdä vain tekemisen vuoksi vaan siitä on saatava jotain hyötyä.*

Tästä tullaan johdon osuuteen ja tehtäviin osaamisen kehittämisessä ja johtamisessa. Kaikkien haastateltavien mielestä johto on avainasemassa. Yhden haastateltavan mukaan: *Johdon tehtävänä on määritellä strategia, nähdä suunnat, asettaa päämääriä, saada porukka motivoitumaan ja työskentelemään samansuuntaisesti.* Toisen mielestä johdon pitäisi näitä määritellessään ottaa huomioon, mitä osaamista se vaatii henkilöstöltä. Eräs toinen taas painottaa sitä, että kun johtoryhmäläiset ovat yhdessä näistä asioista sopineet, heidän on myös oltava sitoutuneita niihin, ettei osastokohtaisesti tehdä toisin. Kolmannen mukaan henkilökuntakin on valmiimpi sitoutumaan osaamisensa kehittämiseen, jos se kokee johdon pitävän sitä tärkeänä kannustaen siihen. Toisaalta pitäisi pystyä osoittamaan, että sillä on jotain vaikutusta, sillä kukaan ei jaksakaan aktiivisesti ainakaan pitkään kehittää omaa osaamistaan pelkästään kehittämisen vuoksi. Vaikutus on nähtävä joko uusien, vastuullisempien työtehtävien tai sitten palkan kautta.

Lopuksi muutama johtoryhmäläinen kertoi kohdeyrityksen kehittämiseen ja sitä kautta osaamishallintajärjestelmänkin kehittämiseen liittyvistä haasteista. Molemmilla oli huoli siitä, kuinka tasapainoillaan eri kehityskohteiden ja päivittäisen työn suhteen järkevästi ja tehokkaasti. Näin yksi johtoryhmäläisen totesi asian: *Kohdeyrityk-*

sen vahvuus on se, että on todella keskitytty olennaiseen mutta siinä samalla on rajattu paljon asioita pois. Nyt kun keskitytäänkin kehittämiseen, niin samalla tätä vahvuutta ei saa hajottaa. Samaan aikaan pitää olla koko ajan tehokas ja täytyy tunnistaa rajalliset resurssimme sekä tehdä niiden resurssien puitteissa olennaisia asioita.

12 TULOSTEN ANALYSOINTI

Olen erittäin tyytyväinen valittuihin tutkimusmenetelmiin. Benchmarking-vierailuista sai todella arvokasta näkökulmaa osaamishallintajärjestelmän kehittämiseksi. Suomalaisten benchmarking-kohteiden valinta oli onnistunut, sillä sekä Holling Worksilla että Valmet Automotivella on osaamishallintaprojekti edelleen käynnissä, jolloin kokemukset ovat tuoreessa muistissa. Molemmissa yrityksissä projekti on kuitenkin edennyt jo niin pitkälle, että niissä on ne kysymykset jo pohdittu aikaisemmin, jotka kohdeyrityksessä ovat edessäpäin. Näin ollen saatu tieto on arvokasta pääomaa kohdeyrityksen osaamishallintajärjestelmän kehitystyössä. Molemmissa yrityksissä osaamishallintaprojekti on lähtenyt liikkeelle merkittävästä strategian päivityksestä, jonka yhteydessä yrityksen ja henkilökunnan osaamisen hallinta on todettu yrityksen yhdeksi menestystekijäksi. Kohdeyrityksessä todellinen strategiatyöskentely on johtoryhmällä edessä vasta ensimmäistä kertaa. Johdon päätettävissä on sen myötä, nähdäänkö myös kohdeyrityksessä osaamisenhallinta strategisesti tärkeänä toimintana. Johdon teemahaastattelujen tulosten mukaan asia vaikuttaisi vahvasti näin olevan.

Konsernin benchmarking-yrityksiltä saatu materiaali jäi vähäiseksi. Olisin toivonut voivani hyödyntää sitä enemmänkin. On todettava, että onnistunut benchmarking vaatii, että asioista keskustellaan kasvotusten. Lisäksi tarvitaan toimintaohjeita, prosessikuvauksia, lomakkeita tai muita dokumentteja havainnollistamaan järjestelmää. Myös erilainen kulttuuri ja terminologia vaikutti väkisin benchmarking-prosessiin ulkomaalaisten yritysten kanssa. Vaikka saatekirjeessä määrittelin tärkeimpiä termejä, niiden tulkinta tuntui kuitenkin olevan hieman erilainen varsinkin Englannissa. Maakohtainen yrityskulttuuri on vaan erilaista ja siitä syystä prosessien ja toimintatapojen yhteensovittaminen on haastavampaa.

Benchmarking ei siis anna valmiita ratkaisuja vaan kehitysideat on sovellettava kohdeyritykselle sopiviksi. Molemmat Suomen benchmarking-yrityksistä ovat paljon isompia kuin kohdeyritys, joten tiettyjen käytäntöjen suorittaminen onkin kohdeyrityksessä helpompaa ja tiettyjen vaikeampaa suhteessa benchmarking-yrityksiin. Myös konsernin vahva ote kohdeyrityksen toimintaan vaikuttaa omalta osaltaan kehitystyöhön.

Johdon teemahaastatteluiden suorittaminen oli tutkimustavoitteiden kannalta erittäin tärkeää. Haastattelut sujuivat luontevasti. Haastateltavat kertoivat avoimesti näkemyksistään ja antoivat rakentavia kommentteja osaamishallintajärjestelmän kehittämiseen liittyen. Haastattelutulosten perusteella johto vaikuttaa todella olevan sitoutunut kehitystyöhön. Tutkimuksen aikana on käynyt ilmi, että se on aloitettava yrityksen elämäntehtävän ja strategian määrittelystä. Tämä opinnäytetyö tarjoaa johdolle kattavan perustan ensin strategiatyöskentelyyn ja sen jälkeen osaamishallintajärjestelmän kehittämiseen. Jo tämän tutkimustyön aikana kohdeyrityksen johto on joutunut miettimään yrityksen perimmäisiä ja todella tärkeitä asioita, mitä ei ole menneinä hyvinä vuosina ehditty tekemään tai sitten sitä ei ole koettu tarpeelliseksi. Luonnollisesti minä tutkijana olen oppinut tämän tutkimustyön aikana erittäin paljon aiheesta – se on arvokas asia kohdeyritykselle, sillä osaamiseni on hyödynnettävissä jatkossakin osaamisjärjestelmän kehitystyössä.

Johtuen yrityksen vaikeammasta markkinatilanteesta sekä ylimmän johdon vaihdoksesta, kohdeyritys on mielestäni vasta nyt valmis kehitysmuonteisempään yrityskulttuuriin. Sikäli tämän tutkimustyön ajankohta on ollut hyvä –se tuottaa varmasti hedelmää tulevaisuudessakin. Alla olevaan taulukkoon (9) olen kiteyttänyt kohdeyrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat osaamishallintajärjestelmän kehittämiseen liittyen.

TAULUKKO 9. Osaamishallintajärjestelmän kehittämisen SWOT

VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
<ul style="list-style-type: none"> • Johtoryhmän tuki ja sitoutuminen • Uuden toimitusjohtajan kehitysmuonteisuus 	<ul style="list-style-type: none"> • Yrityskulttuurin muutos hidasta ja vaikeaa • Taloudelliset resurssit uuden tietojärjes-

<ul style="list-style-type: none"> • Menestyvä yritys, markkinoiden johtaja • Henkilöstön vahva osaaminen • Sitoutunut henkilökunta • Hyvät suhteet konserniin 	<p>telmän hankkimiseen (?)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Paikallisjohdolla ei tarpeeksi valtaa tehdä kohdeyritystä koskevia päätöksiä • Palkitsemisjärjestelmän kankeus ja konsernin päätösvalta
MAHDOLLISUUDET	UHAT
<ul style="list-style-type: none"> • Yrityksellä yhteinen suunta ja strategia • ”Yhteen hiileen puhaltaminen” ja henkilökunnan motivaatio • Osaamisen hallinta lähtee yrityksen strategiasta ja ydinosaamisista • Yrityksen ja henkilöstön osaamista johdetaan systemaattisesti • Strategisten tavoitteiden ja vision saavuttaminen • Mahdollisuudet oppivaksi organisaatioksi • Konsernin osaaminen ja taloudellinen tuki 	<ul style="list-style-type: none"> • Sisäiset ristiriidat johtoryhmässä • Liian monia kehityshankkeita samanaikaisesti, jolloin henkilöstö väsyä ja projektit jäävät kesken • Liian monia kehityshankkeita yhtäaikaista, jolloin yrityksen perustehtävä unohtuu • Yhteisen strategian ja osaamishallintajärjestelmän unohtaminen taloudellisen menestyksen ja kiireen myötä • Kaksi osaamishallintajärjestelmää (konsernin ja paikallinen) aiheuttaen tuplattyötä

12.1 Johtopäätökset ja suositukset

Johtopäätökset ja suositukset kohdeyritykselle esitellään tutkimustulosten analysoinnin yhteydessä aihekohtaisesti.

12.1.1 Elämäntehtävä ja strategia

Kuten johtoryhmäläisten haastatteluista ilmeni, johdon on ensitöikseen mietittävä yrityksen perusasioita: missiota, visiota, arvoja, strategiaa, ydinosaamisista, menestystekijöitä ja tulevaisuuden tarvittavia osaamisista. Missio määritellään vastaamalla kysymyksiin: Miksi kohdeyritys on olemassa? Mikä on sen perustehtävä? Määrittelyn lähtökohtana kannattaa käyttää haastatteluissa esiin tulleita ehdotuksia sekä mahdollisesti kohdeyritys 2000 -esitystä. Visioon haetaan vastauksia kysymyksillä: Millaisia haluamme olla? Mitä haluamme tehdä tulevaisuudessa? Perustan vision määrittelyyn antaa kohdeyrityksen olemassa oleva visio mutta kuten haastatteluissa tuli ilmi, se vaatii kyllä paljon tarkennuksia: Mikä on valittu liiketoiminta-alue? Millä keinoilla

liikevaihtoa pyritään kasvattamaan ja kuinka paljon? Mitä teknologisella osaamisella tarkoitetaan? Miten sitä kehitetään? Mitkä ovat tulevaisuuden tarpeet ja vaatimukset? Mission ja vision määrittelyn yhteydessä kannattaa tarkistaa, että ne ovat linjassa konsernin mission ja vision kanssa.

Johdon mielestä ei kannata määritellä kohdeyritykselle omia arvoja vaan hyödyntää konsernin jo olemassa olevia arvoja. Niiden suhteen kaivataan kuitenkin arvokeskustelua, jossa pohditaan mitä konsernin arvot tarkoittavat kohdeyrityksen toimintakulttuurissa ja miten niiden pitäisi ohjata henkilöstön käyttäytymistä. Olen tästä asiasta aivan samaa mieltä. Lopputulos saattaa olla, että toiset konsernin arvoista nousevat merkityksellisimmiksi kohdeyritykselle kuin toiset.

Kohdeyrityksen johto myöntää, ettei kirjallista strategiaa ole laadittu, vaikka sellainen pitäisi olla. Kohdeyrityksen elämäntehtävän ja strategian pohtimisessa suosittelen johtoryhmälle muutamaa strategiapäivää jossakin rauhallisessa paikassa, muualla kuin kohdeyrityksen tiloissa. Tässä vaiheessa ulkopuolisen konsultin käyttö olisi mielestäni tarpeellista, koska aikaisemmat yritykset johtoryhmäläisten kesken ovat päätyneet epäonnistumisiin. Yrityksen missio, visio, arvot ja strategia ovat yrityksen peruselementtejä, joiden ensimmäiseen määrittelykertaan kannattaa panostaa resursseja siten, että ne tulevat tehokkaasti mutta huolella määritellyiksi, koska ne määrittelevät yrityksen suunnan tulevaisuudessa. Myöhemmin niiden vuosittainen arvioiminen ja mahdollinen päivittäminen on helpompaa, kun perusta on kunnolla tehty.

Strategia vastaa kysymykseen, mitä yrityksen pitäisi tehdä menestyäkseen tulevaisuudessa. Tässä tapauksessa sen määrittelyssä kannattaa lähteä liikkeelle konsernin strategian tarkastelusta, koska kohdeyrityksen strategia on oltava linjassa sen kanssa. Pitkän tähtäimen strategiaa työstäessä kannattaa Hollming Worksin tavoin hyödyntää skenaariotyöskentelyä. Kun strategiat on mietitty erilaisille tulevaisuuden näkymille eli skenaarioille, on yrityksen reagointi muuttuvilla markkinoilla nopeampaa. Reagointikyky ja strategiatyöskentely yleensäkin nousivat esille johdon haastatteluissa kehitystä kaipaaviksi osaamisalueiksi.

Strategiatyöskentely pitää sisällään mm. kohdeyrityksen vahvuuksien, heikkouksien, uhkien ja mahdollisuuksien analysointia sekä kilpailuetujen, ydinosaamisten ja tule-

vaisuuden ratkaisevien osaamisten arviointia. Kohdeyrityksen menestystekijöitä, kilpailuetua ja osaamisia pohdittiin johdon haastatteluiden yhteydessä monelta kantilta. Niistä vastauksista kannattaa jalostaa yhdessä yrityksen ydinosaaminen ja tulevaisuuden ratkaiseva osaaminen. Näitä osaamisia määritellessä kannattaa pyrkiä suurempiin kokonaisuuksiin, koska määrällisesti niitä ei pitäisi olla montaa. Vain ne, jotka merkittävästi tuovat asiakkaalle lisäarvoa ja lisäävät kilpailuetua, ovat ydinosaamisia. Mielestäni Hollming Works ja Valmet Automotive ovat onnistuneet erinomaisesti ydinosaamisten ja tulevaisuuden menestystekijöiden määrittelyssä strategiaan pohjautuen, joten niistä kannattaa kohdeyrityksen johdon ottaa mallia. Ydinosaamisten määrittelyn tukena voivat olla myös ydinprosessien kuvaukset mutta kohdeyrityksen osalta epäröin niiden ajantasaisuutta ja merkityksellisyyttä. En koe kohdeyrityksen toiminnan olevan prosessiperustainen, sillä osastokohtainen ajattelutapa on hyvin voimakasta. Tulevaisuuden ratkaisevaa osaamista on vaikeampi ennustaa. Siitä on olemassa kuitenkin tutkimustuloksia, joita kannattaa halutessaan hyödyntää.

Vuorovaikutuksen ja tiedon kulun tärkeyttä ei voi tarpeeksi korostaa. Haastatteluissa ilmeni, ettei johtoryhmän mielestä strategiaa ole kunnolla tiedotettu henkilökunnalle. Syy on mielestäni yksinkertainen: ei ole voitu tiedottaa sellaisesta, mitä ei ole kunnolla määritelty. Valmet Automotivessa strategian jalkauttamiseen panostettiin erinomaisen paljon. Asia on johtoryhmän päätettävissä mutta suosittelen, että myös kohdeyrityksessä suoritetaan tiedottaminen ja jalkauttamisprosessi huolella hyödyntäen eri kanavia. Henkilöstöryhmien luottamushenkilöille sekä osastojen esimiehille kannattaa järjestää oma tilaisuus, jossa pohditaan yhdessä tarkemmin, mitä missio, visio, arvot ja strategia tarkoittavat käytännössä: Mikä on yhteinen suunta? Mitkä ovat tavoitteet? Millä keinoin tavoitteisiin pyritään? Mitä se tarkoittaa eri osastojen toiminnassa? Mikä on luottamushenkilöiden sekä osastojen esimiesten rooli/merkitys viestinnässä ja strategian suorittamisessa? Tämä lisää myös kaivattua yhteistoimintaa luottamushenkilöiden ja johdon välillä.

Myös koko henkilökunnalle on järjestettävä tiedotustilaisuus aiheesta, jossa pyritään pääsemään keskustelutasolle aiheesta, pohtien jälleen käytännön merkitystä. Tietysti tiedotustilaisuuksissa jatkossakin käydään läpi ajankohtaisia strategisia asioita. Osastojen esimiesten tehtävänä on järjestää osastopalaveri keskustellaakseen strategian

merkityksestä osastonsa sisällä. Kehityskeskustelu toimii taas parhaana kanavana arvioidessa henkilötasolla, mitä strategia vaikuttaa käytännön työssä.

12.1.2 Osaamisen hallinta ja johtaminen

Kaikki haastateltavat kokivat, että henkilöstön osaaminen tulisi olla yksi kohdeyrityksen menestystekijöistä. Jos se todella nähdään menestystekijänä, sitä pitää systemaattisesti vaalia ja kehittää yrityksen strategian mukaisesti ja ydinosaamisista tukien. Osaamisen johtaminen tulee olla osa yrityksen normaalia johtamistoimintaa. Se ansaitsee samanlaisen huomion sekä säännöllisen tarkastelun kohteena olemisen kuin muutkin yrityksen menestyksen perustekijät. Johtamisjärjestelmän tueksi suosittelen yrityksen toimintaa rytmittävää vuosikelloa, joka sisältää myös osaamisen hallintaan liittyvät toimenpiteet. Johtoryhmän sitoutumisesta on pitkälti kiinni, tuleeko osaamisen hallinta osaksi yrityskulttuuria. Osaaminen, oppiminen ja osaamisen kehittäminen on ylipäänsä tiedostettava yrityksessä. Se vaatii tuekseen osaamishallintajärjestelmän, sillä osaamista ei voi hallita eikä johtaa ilman systemaattista toimintamallia.

Osaamishallintajärjestelmää suunnittelevaan ryhmään eli osaamisjohtoryhmään suosittelen johtoryhmän lisäksi ainakin henkilöstöhallinnon osallistumista. Kannattaa harkita myös luottamushenkilöiden tai muiden avainhenkilöiden osallistumista mm. sitouttamisen kannalta. Ryhmän tehtävänä on määrittellä osaamisen hallinnalle tavoitteet eri näkökulmien kannalta Hollming Worksin upean esimerkin mukaisesti. Kuten eräs haastateltava painotti, vasta kun yrityksen strategiasta johdetut tavoitteet osaamisen suhteen on määritelty, voidaan miettiä tarvittavia keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi. Hänen mukaansa esim. osaamiskartoitusta ei pidä suorittaa, elleivät tavoitteet edellytä sitä. Olen samoilla linjoilla haastateltavan kanssa. Osaamisen hallintaan kannattaa liittää konkreettisia mitattavia tavoitteita esimerkiksi monitaitoisuuden suhteen.

Sen sijaan Hollming Worksilla suoritettua työroolien määrittelyä ja osaamispyramidin kuvaamista en pidä tarpeellisena kohdeyritykselle, sillä erilaisia toimenkuvausten mukaisia toimia on kohdeyrityksessä huomattavasti vähemmän. Osaamispyramidin

käyttö tulee raskaaksi hallita, mitä ylemmäs organisaatiotasolla mennään. Myös Hollming Worksilla se oli osaamiskartoitusten yhteydessä koettu hankalaksi.

Pidin erittäin paljon Valmet Automotiven käyttämästä osaamispyyrästä. Sen avulla on helppo johtaa ydinosaamisista ensin suppeampia osaamisalueita ja niistä edelleen henkilötason osaamisista. Osaamispyyrän avulla hahmottaa hyvin kokonaisuuden ja näkee yksilötason osaamisten yhteyden yrityksen ydinosaamisiin. Lisäksi se helpottaa esimiehiä (ja työntekijöitä) arvioidessaan työtehtävään liittyviä tarvittavia osaamisista osaamiskartoituksen yhteydessä. Osaamispyyrän myötä osaamisista puhutaan yhteisillä nimillä eikä niin, että toinen puhuu esim. ATK-taidoista ja toinen pilkkoo ne Word- ja Excel- taitoihin. Tämä helpottaa huomattavasti osaamistietojen käsittelyä, tilastointia ja raportointia. Osaamispyyrän laatiminen saattaa olla työläs prosessi osaamisjohtoryhmälle mutta suosittelen sitä vahvasti, sillä se luo olennaisen perustan osaamisen tunnistamiseen ja hallintaan. Sen jälkeen sitä on helppo arvioida ja tarpeen mukaan päivittää osaamisjohtoryhmän toimesta esimerkiksi kerran vuodessa strategiataarkistuksen jälkeen.

12.1.3 Kehityskeskustelu

Vaikka kohdeyrityksen kehityskeskustelukäytäntö on jäänyt vuoden 2002 jälkeen, se on johtoryhmäläisten mielestä tarpeellinen johtamis- ja kehittämism väline, joka pitäisi olla systemaattisesti käytössä. Se edellyttää kuitenkin johdon ja henkilöstöhallinnon yhteistyötä prosessin tiedottamisen, aloittamisen, seurannan ja muistuttamisen suhteen. Myös kehityskeskusteluita koskevat tavoitteet on pohdittava. Tyypillisesti kehityskeskustelut pitävät sisällään tavoite-, tulos- ja kehittymiskeskustelut. Kohdeyrityksen toimintaohje kehityskeskusteluihin liittyen sekä kehityskeskustelua tukeva runko ovat asianmukaiset, joten suuriin muutoksiin niiden suhteen ei ole tarvetta.

Kehityskeskustelun *tavoiteosiossa* esimiesten tehtävänä on jalkauttaa yrityksen strategiaa ja tavoitteita. Kuten eräs haastateltavakin totesi, kehityskeskusteluiden suorittaminen kannattaa siitä syystä lähteä organisaation ylhäältä alaspäin. Myös Hollming Worksilla toimittiin näin. Kehityskeskusteluiden ajankohta määräytyy sitä kautta strategiaprosessin mukaan eli ajoittuen todennäköisesti vuoden alkupuoliskolle.

Vuoden alussa on luonnollista asettaa yksilön omat tavoitteet, joka kuuluu kehityskeskustelun *tulososioon*. Tässä vaiheessa on mielestäni hyödyllistä käydä ensin toimenkuvaus läpi työtehtävien tarkistamiseksi, jonka jälkeen on helpompi asettaa omaan työhön liittyviä tavoitteita.

Tavoitteet pitäisi ehdottomasti kirjata ylös molemmille tiedoksi, jotta niiden seuranta ja arviointi olisi jatkossa mahdollista. Konsernin Englannin ja Ruotsin yksiköissä tavoitteet kirjataan konsernin PMP-ohjelmaan mutta kohdeyrityksessä ohjelma ei ole ainakaan toistaiseksi kaikkien kuukausipalkkalaisten käytössä. On tosin hyvin mahdollista, että sen käyttö laajennetaan koskemaan laajempaa ryhmää, jos ohjelma päätetään kääntää suomeksi. *Kehittymisosio* pitää sisällään osaamiskartoituksen ja henkilökohtaisen kehittämissuunnitelman, joita käsitellään seuraavassa kappaleessa tarkemmin. Valmet Automotivella kehitymis- ja tuloskeskustelu pidetään erillisinä kehityskeskusteluina ajoittuen syksylle ja keväälle. Tämä saattaa olla hyvä ratkaisu, koska kehityskeskustelu pitää sisällään niin monia asioita. Kohdeyrityksen kannattaa kuitenkin lähteä liikkeelle yhdestä kehityskeskustelusta/vuosi arvioiden myöhemmin, onko helpompi käydä yksi pitempi kehityskeskustelu vuodessa vai kaksi lyhyempää.

Kehityskeskustelu pitää sisällään monta tärkeää osa-aluetta. Keskusteluun valmistautumiseen ja sen suorittamiseen liittyy monia huomioitavia asioita, joten se vaatii paljon taitoja esimiehiltä ja myös työntekijöiltä. Huono kehityskeskustelu saa enemmän tyytymättömyyttä aikaan kuin sen suorittamatta jättäminen. Näin ollen puolustan esimiesten yhteistä kouluttamista niiden suorittamiseen, vaikka johtoryhmä suhtautuukin siihen pääosin epäröiden. Johtoryhmäläiset toivat tosin itsekin kehityskeskusteluiden haasteellisuutta esille mm. keskustelun luonnollisuuden, luottamuksellisuuden, avoimuuden, raamien ja palkkakysymysten suhteen. Hollming Worksilla esimiesten valmennus sekä henkilökunnan tiedottaminen ja sitouttaminen koettiin ehdottomaksi edellytykseksi kehityskeskusteluiden onnistumiseksi. Henkilökunnalle kannattaakin järjestää yhteinen tiedotustilaisuus/minikoulutus kehityskeskustelun suorittamisesta ja tarkoituksesta, jotta he osaavat suhtautua ja sitoutua siihen oikealla tavalla. Kohdeyrityksen johtoryhmä oli tästä samaa mieltä.

12.1.4 Osaamiskartoitus

Kohdeyrityksen johtoryhmän mukaan tietomatriisin käyttämättömyys ei ollut lomakkeen syytä vaan se liittyi enemmän asenteisiin. Osaamiskartoitusta ei koettu tärkeäksi eikä sen tarkoitusta oikein ymmärretty. Siitä syystä sitä ei ole selkeästi vaadittu täyttämään eikä asiasta ole muistutettu. Myös muissa yrityksissä on painittu saman ongelman kanssa, kuten eräs haastateltava ja Tomi Salo toivat esille. Johtoryhmän on mietittävä tarkkaan strategiaan pohjautuen, mitkä ovat osaamisen hallintaan liittyvät tavoitteet ja palveleeko osaamiskartoitus niitä. Osaamiskartoituksen avulla voidaan selvittää tarkasti, mitä osaamista yrityksessä on, mitä osaamista ei ole tarpeeksi eli mitä pitää kehittää, mitä osaamista ei ole hyödynnetty tarpeeksi jne. Johtoryhmältä pyydettiin haastatteluiden yhteydessä vastauksia näihin kysymyksiin ja vastaaminen ei ollut ihan helppoa. Osaamiskartoituksen tulokset antaisivat asianmukaisen perustan näille pohdinnoille.

Osaamisarviossa kannattaa olla mukana sekä esimies että työntekijä itse. Kohdeyrityksen aikaisemman käytännön mukaan kehityskeskusteluiden yhteydessä esimies on määritellyt työtehtävän hoitamisen kannalta tärkeät osaamiset, jonka jälkeen työntekijä on suorittanut itsearviointin tasostaan. Hollming Worksilla tavoitetasoa ei oltu määritelty ennen nykytilan arviointia, ettei se vaikuttaisi itsearviointiin. Mielestäni tässä suhteessa Valmet Automotiven käytäntö on parempi, eli tavoitetaso on määritelty esimiehen toimesta ennen nykytason arvioimista kehityskeskusteluissa. Perustelen tätä sillä, että nykyistä osaamista on helpompi arvioida, kun sitä suhteutetaan ja verrataan johonkin toiseen tasoon.

Suosittelisin kohdeyrityksen käytännön muuttamista siten, että esimies ensin valikoi osaamispyyrästä tarvittavat osaamiset ja arvioi niiden tavoitetasot. Tämän jälkeen työntekijältä pyydetään palautetta niihin ja tehdään mahdolliset yhdessä sovitut muutokset. Sen jälkeen työntekijä suorittaa itsearvion omasta tasostaan, joka käydään läpi esimiehen kanssa kehityskeskusteluissa kerran vuodessa. Kehityskeskustelun tuloksena työntekijän nykyisiin osaamistasoihin saattaa tulla muutoksia suuntaan tai toiseen. Arvioinnin tuloksena laaditaan työntekijälle henkilökohtainen kehityssuunnitelma pitäen sisällään kehittämiskohteet, toimenpiteet, aikataulun ja seurannan.

Ensimmäinen kerta on jälleen työläämpi prosessi mutta osaamisten valinta osaamisympyrästä helpottaa asiaa. Jatkossa päivittäminen sujuu jo nopeammin. Kuten aiemminkin, osaamiskartoitus voi pitää sisällään myös osaamisia, joita vaaditaan kaikilta työntekijöiltä (esim. vuorovaikutustaidot). Luonnollista on, että saman työtehtävän (esim. myyntiassistentti) omaavilla on yhteisiä osaamisia.

Vaikka kohdeyrityksen tietotaitomatriisin käyttämättömyys liittyy enemmän asenteisiin, on itse lomakkeessakin parantamisen varaa. Ensinnäkin Tomi Salon laatima pystymalli on visuaalisesti selkeämpi. Se sisältää toimivasti myös henkilökohtaisen kehityssuunnitelman. Tärkein kehityskohde liittyy kuitenkin arviointiskaalaan. Kohdeyrityksen nykyisessä tietotaitomatriisissa osaamista arvioidaan ympyrällä, jonka segmentit edustavat tiettyä osaamistasoa. Osaamistasoja on kuvattu vain yhdellä sanalla. Minun kuten myös erään haastateltavan mukaan numeraalinen skaala (1-5) olisi selkeämpi ja helpompi mitata.

Skaalan sisältö pitää ehdottomasti kuvata esimerkein, koska yksi sana tai numero ei anna tarpeeksi selvää käsitystä esimiehille ja työntekijöille arvioinnin tueksi. Valmet Automotivella päädyttiin mielenkiintoiseen ratkaisuun osaamistasojen (1-5) suhteen, sillä osaamisjohtoryhmä päätti määritellä jokaiselle yksilötason osaamiselle omat tasokuvaukset tasoille yksi, kolme ja viisi. Taso viisi määriteltiin erittäin haastavaksi. Työmäärä sen suhteen on ollut huikea mutta lopputulos palkitsee varmasti, sillä sen jälkeen arvioinnin tukena ovat yksityiskohtaiset esimerkit jokaiselle osaamiselle edistään arviointien verrannollisuutta.

Hollming Worksilla oli päädytty kaikille osaamisille yhteisiin tasokuvauksiin asteikolle 0-5. He empivät arviointien verrannollisuutta eri yksiköiden välillä. Verrannollisuus on haaste, sillä arvioinnit perustuvat aina henkilökohtaisiin käsityksiin eikä tarkasti mitattavissa oleviin tekijöihin, kuten esim. kielikokeen tuloksiin. Arviointia edesauttaa toki selkeät ja konkreettiset tasokuvaukset. Pienemmälle kohdeyritykselle osaamistasojen kuvaaminen kaikille osaamisille saattaisi olla liian työläs ja aikaa vievä prosessi, joten suosittelen sille kompromissia. Yksityiskohtaiset osaamistasokuvaukset laaditaan mahdollisille yhteisille osaamisille, joita edellytetään kaikilta työntekijöiltä ja yleisemmät tasokuvaukset riittävät muille osaamisille Hätösen, Hollming Worksin ja Valmet Automotiven esimerkkejä mukailen.

Osaamiskartoitusten luottamuksellisuus jakoi johtoryhmän mielipiteitä haastattelussa. Valmet Automotiven alkuperäinen tarkoitus oli, että kaikkien osaamiskartoitukset olisivat koko henkilökunnan nähtävillä. Tietojärjestelmätekniikan syiden vuoksi vain kaikki esimiehet ja henkilöstöhallinto pääsevät näkemään koko henkilökunnan osaamiskartoitukset. Luottamuskykyyn minulla ei ole antaa vielä vastausta, sillä siihen liittyy pitkälti yrityksen tavoitteet osaamishallinnan suhteen sekä tietojärjestelmävalinta. Osaamisarviointi koetaan suomalaisessa kulttuurissa aika henkilökohtaisena asiana, joten ellei tiedon avoimesta jakamisesta ole kaikkien esimiesten tai jopa koko henkilökunnan kesken keskeisiä hyötyjä, on osaamiskartoitus ja kehityssuunnitelma varmempi pitää luottamuksellisena esimiehen, esimiehen esimiehen, työntekijän ja henkilöstöhallinnon kesken.

Kuten eräs haastateltava totesi, vertailun mahdollisuus saattaa viedä huomion pois olennaisesta, itsensä kehittämisestä. Toisaalta vertailun mahdollisuus voi myös motivoita parempiin suorituksiin, tosin vääristä syistä. Tärkeämpää tässä vaiheessa on, että panostetaan henkilökunnan tiedottamiseen ja koulutukseen, jotta henkilökunta ja varsinkin esimiehet tietäisivät, mistä osaamiskartoituksessa on kyse. Sen yhteydessä on hyvä käydä läpi mm. osaamiseen ja osaamisen hallintaan liittyvät tavoitteet, perustelut ja ohjeistukset osaamiskartoitusten suorittamiselle.

12.1.5 Osaamisen kehittäminen

Osaamiskartoitusten ja henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien pohjalta osaamisjohtoryhmä laatii koko yritystä koskevan kehittämisohjelman, jonka perustana toimii aiemmin määritellyt tavoitteet osaamisen hallintaan liittyen. Sen ja henkilökohtaisen kehityssuunnitelman perusteella henkilökunnan osaamista kehitetään eri menetelmin, joita on tarjolla runsaasti. Kehitysmenetelmää valittaessa on huomioitava kehityskohde, yrityksen valmiudet sekä työntekijän intressit ja oppimistavat. Vaikka kehitysmenetelmiä on monia, useammalla mieleen tulee ainoastaan koulutus tai kurssitus. Laatimani kehitysmenetelmälistan pohjalta osaamisjohtoryhmän kannattaa keskustella kohdeyrityksessä sovellettavista kehitysmenetelmistä.

Kehitysmenetelmän vaikuttavuutta (mitä opin) ja hyödyllisyyttä (miten voin soveltaa työssäni) on tärkeää arvioida, jotta oppija kokee oppineensa ja saavuttaneensa tavoitteet. Valmet Automotivella oli käytössä kurssiarviointilomakkeet väittämin, jotka myöhemmin todettiin hyödyttömiksi. Johtoryhmäläisten kanta itsearviointilomakkeeseen oli vaihteleva. Kohdeyritykselle en suosittelen itsearviointilomaketta kehitysmenetelmän hyödyllisyyden ja vaikuttavuuden tutkimiseksi. Suuremmissa yrityksissä, joissa on oma koulutusosasto, siitä saattaa olla hyötyä mutta pienemmälle yritykselle sen työllistämisaikutus on suurempi kuin saatavat hyödyt. Tärkeämpää on ottaa tavaksi, että esimerkiksi koulutuksen jälkeen esimies ja työntekijä vaihtavat pari sanaa oppimisesta ja hyödyllisyydestä. Mikäli joku kurssi koettiin huonoksi, siitä on syytä kertoa henkilöstöhallinnolle, joka tiedottaa asiasta muita esimiehiä. Tarkempi oppimisen arviointi tapahtuu sitten osaamiskartoituksen/kehityskeskustelun yhteydessä. Eri kehitysmenetelmistä sekä kehitysmenetelmän hyödyllisyyden ja vaikutuksen arviointitavoista on syytä tiedottaa henkilökuntaa minikoulutuksen yhteydessä ja toimintaohjeen muodossa.

12.1.6 Osaamis/koulutusrekisteri

Kohdeyrityksellä eikä konsernilla ole sellaista henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmää, joka vastaa kohdeyrityksen tarpeita osaamis/koulutusrekisterin suhteen. PMP-ohjelmaan voi tallettaa kurssi- ja koulutustietoja mutta sen raportointimahdollisuudet ovat olemattomat. Sonet-palkanlaskentaohjelmaan voi tutkintotiedon syöttää mutta sekin tulostuu vain henkilötietojen raportissa. Haastatteluissa ilmeni, että suurin osa johtoryhmäläisistä kannattaa järjestelmän hankkimista mutta sen pitäisi olla helppo käyttää, yksinkertainen ja ajantasalla. Raportointi- ja yhteenvetomahdollisuudet koettiin tärkeiksi henkilöittäin, tutkinnottain, kurseittain ja osaamisten mukaan.

Jotta nämä edellämainitut kriteerit täytyisivät, ainoana mahdollisuutena pidän sähköistä tietojärjestelmää. Jos osaamiskartoitusten tukena on sähköinen tietojärjestelmä, on huomattavasti helpompi analysoida tietoa ja tehdä johtopäätöksiä erilaisten yhteenvetojen ja raporttien perusteella kuin paperiversioista mapeissa. Eräs haastateltava toivoi kaikkien tarvittavien tietojen (heko-%, tvr, työhistoria, pätevyudet, koulutukset ja kehitystarpeet) olevan yhdessä järjestelmässä. Samasta syystä tutustuttiinkin

ensimmäiseksi Sonetin henkilöstöhallintomoduuliin, joka on täysin integroitu palkanlaskentaohjelman kanssa. Ohjelmassa oli paljon hyvää mutta eräs merkittävä tekijä puuttui. Kurssitietoihin ei voinut liittää voimassaoloaikaa, jolloin järjestelmästä ei voi tulostaa esimerkiksi listaa ensi vuonna vanhenevista tulityökorteista.

Hollming Worksilla on käytössä niin ikään Logican tarjoama ohjelma eHRM, joka on mahdollista integroida Sonet-ohjelman kanssa. Järjestelmä oli suhteellisen uusi ja kehitysvaiheessa, joten sen toimivuudesta ei osattu vielä kommentoida. Ensivaikutelman perusteella en ollut täysin vakuuttunut, joten järjestelmään pitäisi ehkä tutustua paremmin. Myöskään Hollming Works ei ollut kaikilta osin järjestelmänsä ja palveluun tyytyväinen.

Sen sijaan Valmet Automotivelle räätälöity Excel-pohjainen ohjelma teki minuun vaikutuksen kaikin puolin. Sitä on helppo käyttää, koska ei ollut ylimääräisiä nappuloita eikä tietoja. Järjestelmässä oli yksinkertaisesti kaikki se, mitä he siltä halusivat. Koska ohjelma oli Excel-pohjainen, raporttien tiedot olivat helposti muokattavissa ja ohjelma vaikutti muutenkin tutulta. Jos ohjelma on integroitavissa Sonetin palkanlaskentaohjelman kanssa, kannattaa kohdeyrityksen tähän mahdollisuuteen tarttua. Perustana voitaisiin ehdottomasti käyttää Valmet Automotivelle räätälöityä pakettia sisältäen osaamis-, koulutus- ja tutkintotiedot, koska se vaikuttaa täyttävän kohdeyrityksen tarpeet. Ohjelmaan on mahdollisuus lisätä mm. kehityskeskustelun ja henkilökohtaisen kehityssuunnitelman dokumentointi. Lisäksi ohjelma vaikuttaa olevan varsin edullinen ilman lisenssi- tai vuosimaksuja.

Kuten johdon haastatteluissa ilmeni, järjestelmän ajantasaisuuden perustana ovat selkeät ohjeet siitä, kuka tiedot päivittää ohjelmaan ja miten tieto menee päivittäjälle. Johtoryhmäläisten mukaan luontevinta ja varmintä olisi, että päivitysvastuu on henkilöstöhallinnolla. Valmet Automotivella asia oli ratkaistu hyvin, sillä laskut ulkopuolisiin kursseihin ja koulutuksiin liittyen kierrätetään henkilöstöhallinnon kautta, minkä perusteella tiedot päivitetään järjestelmään. Tätä kannattaa ehdottomasti soveltaa myös kohdeyrityksessä, sillä on helpompi sopia asiasta talousosaston kanssa kuin opettaa henkilöstöä tai esimiehiä tiedottamaan henkilöstöhallintoa osallistumisista. Ainoastaan osallistumislistat talon sisällä järjestetyistä koulutustilaisuuksista (esim. konsernin vaatimat turvallisuusinfot) sekä kopiot tutkintotodistuksista on toi-

mitettava erikseen henkilöstöhallintoon. Henkilökohtaisen kehityssuunnitelman seuranta tapahtuu kehityskeskusteluissa, joten koulutus- ja kurssitietojen tarkistus onnistuu luontevasti siinä yhteydessä henkilöä koskevasta yhteenvedosta.

12.1.7 Palkitseminen ja mittaaminen

Hollming Worksilla ei ole kokemuksia henkilöstön tai yrityksen osaamisen kehittämiseen liittyvistä mittareista. Valmet Automotivella mitataan koulutuspäivät/hlö/vuosi, joka onkin varmasti suosituin mittari. Mutta kuten eräs haastateltava kyseenalaisti, siitä ei selviä, miten koulutus realisoituu yrityksen eduksi. Näin ollen mittareita on oltava useita. Kuten aiemmin jo todettu, osaamishallintajärjestelmän suunnitteluvaiheessa osaamisjohtoryhmän tehtävänä on määritellä tavoitteet osaamisen hallinnan suhteen, joista osaa mitataan mahdollisesti osaamiskartoituksen avulla. Tavoitteita voi myös sitoa henkilöstön työtyytyväisyystutkimuksen tuloksiin.

Yksilön oppimisen ja kehitysmenetelmän hyödyllisyyden arviointi tapahtuu lähinnä kehityskeskusteluiden yhteydessä. Osaamisjohtoryhmän olisi vuosittain hyvä pohtia, miten osaamishallintajärjestelmää tai -prosessia voitaisiin kehittää. Vaikkei yrityksessä ole käytössä Balanced Scorecard -mittaristoa, voidaan osaamishallinnan ja –johtamisen vaikutuksen osuutta pohtia kohdeyrityksessä käytössä olevien liiketoimintamittareiden suhteen.

Sekä Hollming Worksilla että Valmet Automotivella on käytössä tulospalkkaus, johon ei tosin suoraan ole kytketty osaamiseen liittyviä tekijöitä. Kohdeyrityksessä ei ole omaa bonusjärjestelmää. Konsernilla on mutta kohdeyrityksessä sen piirissä ovat vain tietyt henkilöt. Mikäli paikallinen tulospalkkaus on joskus mahdollinen, kannattaa harkita asiaa myös osaamisen ja kehittymisen näkökulmasta.

Realistisempaan pidän kuitenkin niiden huomioimista paikallisessa palkkausjärjestelmässä. Tällä hetkellä toimihenkilöillä käytössä on Mettova, jonka henkilökohtaisessa osuudessa huomioidaan jo kyseiset asiat ammatillisena osaamisena, ihmishuhdetaitoina, joustavuutena ja työssä kehittymisenä. Kehitystoimenpiteenä suosittelinkin henkilökohtaisen osuuden arviointikriteereiden tarkempaa kirjallista kuvausta,

jotta niiden merkitys ymmärretään paremmin. Sen lisäksi tiedottamisessa olisi parantamisen varaa, sillä johtoryhmäläisetkään eivät vaikuttaneet olevan perillä arviointikriteereistä. Ylemmät toimihenkilöt eivät ole Mettovan piirissä, joten tarpeen vaatiessa heille voitaisiin laatia paikallinen palkkausjärjestelmä, joka huomioisi esim. kyvyn kehittyä työssä, erityisosaamiset, ihmissuhdetaidot, viestintäkyvyn, joustavuuden ja asenteen.

12.2 Jatkotutkimuksen aiheita

Osaamiseen ja osaamishallintajärjestelmän kehittämiseen liittyviä jatkotutkimuksen aiheita on varmasti monia. Tässä tutkimuksessa käsiteltiin lähinnä osaamisen tunnistamista ja hallintaa, joten seuraava taso olisi tutkia osaamisen johtamista laajemmin, organisaation oppimista ja sen mahdollisuuksia oppivaksi organisaatioksi. Organisaatio oppii vain yksilöiden oppimisen kautta mutta yksilöiden oppiminen ei automaattisesti takaa organisaation oppimista. Organisaation osaamisessa on kyse useiden henkilöiden oppimisesta ja heidän henkilökohtaisen osaamisensa yhdistymisestä organisaatiota hyödyntävällä tavalla. Tämä edellyttää osaamisen johtamisessa ensin näkin sitä, että organisaation tulee kyetä tunnistamaan työntekijöidensä sekä muiden organisaatioiden strategisesti hyödyllinen osaaminen. Tunnistettuaan käytettävissä olevat relevantit tiedot ja taidot, täytyy pyrkiä siirtämään nämä muille yksilöille ja yhteisöille organisaation sisällä ja organisaatioiden välillä. (Tikkanen & Alajoutsijärvi 2001, 46 & 92.)

Näitä muita organisaatioita voivat olla esim. verkostopartnerit, mistä poikii oma tutkimusaiheensa: henkilö- ja organisaatiotason oppimisvaikutukset, jotka ovat seurausta verkostopartnereiden kanssa tehtävästä yhteistyöstä. Tutkimuksien mukaan monet perusinnovaatiot tapahtuvat verkostosuhteissa, toisin sanoen organisaatioiden välillä, eivätkä yksinomaan niiden sisällä (Tikkanen & Alajoutsijärvi 2001, 9). Näitä mahdollisia verkostopartnereita voisi olla esim. asiakkaat tai alihankkijat. Itse asiassa kohdeyrityksessä työskentelevä kollegani on paraikaa tekemässä tutkimusta tuotekehityksen ja toimittajien välisestä yhteistyömahdollisuuksien lisäämisestä. Tällainen yhteistyö vaatii molemminpuolista win-win tilanteen saavuttamista, jossa yhteistyökumppanit ovat oppineet luottamaan toisiinsa (Tikkanen & Alajoutsijärvi 2001, 8).

LÄHTEET

Aaltonen M. & Mutanen, U-M. 2001. Tiellä tietämyksen hallintaan. MET-julkaisu ja nro 12/2001. Helsinki: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannus-osakeyhtiö Tammi.

Hotanen, J., Laine, R. & Pietiläinen, S. 2001. Bechmarking-opas. Helsinki: Suomen Laatu keskus Koulutuspalvelut Oy.

Hovila, H. & Okkonen, J. 2006. Kokemus organisaation voimavaraksi [verkkodokumentti]. Tampere: Tampere University of Technology and University of Tampere. 31.1.2006. [Viitattu 18.5.2009]. Saatavissa: http://www.ebrc.info/kuvat/eBRC_RR32.pdf#search=%22osaamiskuilun%20yli22

Hämäläinen, V. & Maula, H. 2004. Strategiaviestintä. Espoo: Inforviestintä Oy.

Hätönen, H. 2000. Mistä liikkeelle? Kehitystarveanalyysi oppivan organisaation kehittämiseen. Helsinki: Palmenia.

Kairinen, M. 2005. Osaaminen – yrityksen vai työntekijän omaisuutta? Teoksessa Juuti, P. (toim.) Osa ja innovoi – osaja innovoi. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy, 69.

Kamensky, M. 2004. Strateginen johtaminen. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

Kaplan, R. & Norton, D. 2004. Strategiakartat –Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Helsinki: Talentum.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Kohdeyritys. 2007. Laatukäsikirjan toimintaohje NQB-101. Laatukäsikirja. PAINOS 11/1.10.2007.

Kohdeyritys. 2002a. Laatukäsikirjan toimintaohje NQB-904. Tietotaitomatriisi ja koulutusrekisteri. PAINOS 1/24.9.2002.

Kohdeyritys. 2002b. Laatukäsikirjan toimintaohje NQB-914. Kehityskeskustelu. PAINOS 1/15.4.2002.

Konsernin WWW-sivu [verkkodokumentti]. Mission, Vision and Values. [Viitattu 12.10.2009]. Saatavissa: <http://careers.flowserve.com/About-Flowserve/Mission,-Vision-and-Values>

Kuula, A. 2001. Toimintatutkimus: kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vas-tapaino.

Kuusela, P. 2005. Realistinen toimintatutkimus? Toimintatutkimus, työorganisaatio ja realismi. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Laamanen, K. 2005. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona - ideasta käytäntöön. Keuruu: Otava.

Lehtinen, C. 2009. Kehittävää keskustelua vai joutavaa jorinaa? Tradenomi 1/2009, 9.

Lehtinen, H. 2007. Puolet työssäkävivistä opiskelee. Uratie, 6.

Leppimäki, S. & Meristö, T. 2007. KOMEE 2020. Tulevaisuus haastaa osaajat. Kone- ja metalliteollisuuden näkemyksiä alan kehittämistarpeista Suomessa ja maailmalla vuoteen 2020. Väliraportti. Helsinki. Teknologiateollisuus ry. [verkkopublication]. [Viitattu 25.11.2007]. Saatavissa: <http://www.teknologiateollisuus.fi/fi/palvelut/osaamistarpeet.html>

Logica. 2008. Sonet. Henkilöstöhallinto. Liite Sonet henkilöstöohjaus –esitteeseen. [verkkosivusto]. Helsinki: Logica. [Viitattu 6.3.2009]. Saatavissa: http://www.sonet.fi/files/Sonet/pdf/Sonet_Henkilostohallinto_UUSI_2301_2008.pdf

Luoma, M. 2005. Näkökulmia johdon osaamiseen ja sen kehittämiseen. Teoksessa Juuti, P. (toim.) Osaa ja innovoi – osaa ja innovoi. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy, 96-97.

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antola, J. 2005. Aineettoman pääoman johtaminen. Tampere: JTO-Palvelut Oy.

Malmi T, Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. Balanced Scorecard - Rakenna ja sovelta tehokkaasti. Helsinki: Talentum.

Metsämuuronen, J. 2000. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. Helsinki: International Methelp Ky.

Moilanen, R. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 2005. Haasteena luottamus –Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Niemelä, S. 2002. Menestyvä yritysverkosto. Helsinki: Edita Prima Oy.

Otala, L. 2000. Oppimisen etu –kilpailukykyä muutoksessa. Porvoo: WSOY.

Otala, L. 2009. Osaamisen johtaminen on strategian toteuttamista. Talent Management, Media Planet, N:o 3, 7.

Rantamäki, T., Kauhanen J. & Kolari A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. Juva: WS Bookwell Oy.

Rastas, T. & Einola-Pekkinen, V. 2001. Arvoa aineettomasta pääomasta. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Ronthy-Östberg, M. & Rosendahl, S. 2004. Kehityskeskustelun opas. Porvoo: Tietosanoma.

Salo, T. 2008. Osaamiskartoitustyökalun kehittäminen –Case Valmet Automotive Oy. Opinnäytetyö. Liiketalous Rauma: Satakunnan ammattikorkeakoulu.

Salo, T. 2009. Koulutussuunnittelija, Valmet Automotive. Uusikaupunki, Henkilökohtainen tiedonanto 24.3.2009.

Salo, T. 2009. Koulutussuunnittelija, Valmet Automotive. Uusikaupunki, Henkilökohtainen tiedonanto 16.10.2009.

Santalainen, T. 2006. Strateginen ajattelu. Jyväskylä: Gummerrus.

Savonia Ammattikorkeakoulu. 2006. Amok-hanke. Etelä-Savon metallialan osaamistarveselvitys [verkkajulkaisu]. [Viitattu 25.11.2007]. Saatavissa: [http://www.laanhallitus.fi/lh/ita/hankkeet/iskoen/home.nsf/files/Etel%C3%A4-savon%20osaamistarveselvitys,%20loppuraportti_lopullinen/\\$file/Etel%C3%A4-savon%20osaamistarveselvitys,%20loppuraportti_lopullinen.pdf](http://www.laanhallitus.fi/lh/ita/hankkeet/iskoen/home.nsf/files/Etel%C3%A4-savon%20osaamistarveselvitys,%20loppuraportti_lopullinen/$file/Etel%C3%A4-savon%20osaamistarveselvitys,%20loppuraportti_lopullinen.pdf)

Suomen säädöskokoelma. 2007. N:o 334-347. [verkkajulkaisu]. Helsinki. [Viitattu 28.11.2008]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/kokoelma/2007/20070054.pdf>

Sydänmaalakka, P. 2001. Älykäs organisaatio. Helsinki: Kauppakaari.

Teknoliigateollisuus & Toimihenkilöunioni. 2008. Toimihenkilöiden työehtosopimuksen 26.10.2007-30.4.2010 palkkausjärjestelmä. Koulutusaineisto 2/2008. Helsinki: Teknoliigateollisuus Ry & Toimihenkilöunioni TU Ry.

Tikkanen, H. & Alajoutsijärvi, K. 2001. Kasvuyritysten osaamisen strategiat. Kehityspolkuja metalli- ja elektroniikkateollisuudesta. MET-julkaisuja nro 8/2001. Helsinki: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.

Toivonen, V-M. & Asikainen, R. 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen -kehittämisen uusi taso. Helsinki: ai-ai Oy.

Turun Kauppakorkeakoulu. Anna Linnan väitös: Kokemusta johtamisen oikeudenmukaisuudesta voidaan parantaa kehityskeskusteluilla [tiedote 31.10.2008]. [Viitattu 15.10.2009]. Saatavissa: http://www.tse.fi/FI/media/ajankohtaista/Pages/vaitostiedote_linna.aspx

Ulrich, D. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Käännös: Iivonen, K. Talentum: Helsinki

Valpola, A. 2000. Kehityskeskustelun mahdollisuudet. Helsinki: WSOY.

Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskusteluissa. Helsinki: WSOY

Viitala, R. 2002. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Inforviestintä Oy.

Viitanen, K. 2007. Osaamiskartoitus ja osaamisenhallintajärjestelmän käyttöönotto – Case Hollming Works Oy. Opinnäytetyö. Liiketalous Rauma: Satakunnan ammatti-korkeakoulu.

Virtainlahti, S. 2005. Hiljaisen tiedon tunnistaminen ja siirtäminen. Moilanen, R., Tasala, M. & Virtainlahti, S. (toim.) Hiljainen tieto näkyväksi. Helsinki: Edita.

WM-data. 2006. Strategisen osaamisen kehittäminen. Hollming Works Oy. Power Point –esitys.

OSAAMISTASOKUVAUKSET

Ongelmanratkaisutaidot

0 Osaamista ei vielä ole

1 Työntekijä selviytyy työssä kohtaamissa ongelmatilanteista siten, että hän noudattaa sovittuja ohjeita ja työyhteisön toimintatapoja. Hän osaa ja uskaltaa pyytää apua toisilta epäselvissä tilanteissa.

2 Osaamiseni on 2 ja 3 välissä.

3 Työntekijä kykenee päätöksentekotilanteissa vertailemaan muutamia vaihtoehtoisia toimintatapoja ja valitsemaan niistä tilanteeseen sopivan tavan. Kykenee itsenäiseen ongelmanratkaisuun.

4 Osaamiseni on 3 ja 5 välissä

5 Työntekijä osaa toimia työssä ja ongelmallisissa tilanteissa joustavasti ja uusia ratkaisuja luoden. Säilyttää rauhallisuuden vaativissakin tilanteissa ja uskoo ratkaisujen löytymiseen. Pystyy ennakoimaan ja mahdollisesti myös ehkäisemään ongelmatilanteiden syntymistä

Yhteistyötaidot

0 Osaamista ei vielä ole

1 Työntekijä osaa toimia organisaation käytäntöjä noudattaen yhteistyössä muiden työntekijöiden, asiakkaiden ja eri sidosryhmien kanssa. Tietää keskeiset yhteistyötahot ja osaa ottaa niihin tarvittaessa yhteyttä.

2 Osaamiseni on 2 ja 3 välissä.

3 Työntekijä osaa ylläpitää ja kehittää hyviä suhteita eri yhteistyötahoihin. Osaa toimia rakentavasti tiimi- ja ryhmätyötilanteissa. Ymmärtää yhteistyön merkityksen myös työssä jaksamisen kannalta.

4 Osaamiseni on 3 ja 5 välissä

5 Työntekijä osaa tunnistaa mahdollisia uusia yhteistyökumppaneita ja luoda yhteistyösuhteita ja – verkostoja. Toimiessaan ryhmässä hän haluaa ja osaa vaikuttaa myönteisesti ryhmän tuloksellisuuteen ja toiminnan kehittämiseen

Tietotekniikkataidot

0 Osaamista ei vielä ole

1 Työntekijä hallitsee tavallisimpien työssään tarvitsemien tietokoneohjelmien perusteet. Osaa hankkia ja välittää tietoa sähköpostin avulla Internetistä.

2 Osaamiseni on 2 ja 3 välissä.

3 Työntekijä osaa hyödyntää työssään monipuolisesti tietotekniikan mahdollisuuksia. Osaa sujuvasti käyttää työssä tarvittavia ohjelmia ja ratkaista niihin liittyviä tavallisimpia ongelmatilanteita.

4 Osaamiseni on 3 ja 5 välissä

5 Työntekijä osaa opastaa muita tietotekniikan käytön ongelmatilanteissa. Osaa kehittää työkäytäntöjä tietotekniikkaa hyödyntäen.

Vuorovaikutustaidot

0 Osaamista ei vielä ole

1 Työntekijä ymmärtää toimivan vuorovaikutuksen olennaiseksi osaksi omaa ja koko työyhteisön tuloksellista toimintaa. Osaa luoda toimivan vuorovaikutussuhteen erilaisten ihmisten kanssa työtehtävien edellyttämällä tavalla.

2 Osaamiseni on 2 ja 3 välissä.

3 Työntekijä osaa toimia luontevasti erilaisissa vuorovaikutustilanteissa, esim. neuvottelutilanteissa. Osaa katsoa asioita myös muiden ihmisten näkökulmasta ja ymmärtää vaihtoehtoisia näkökulmia. Osaa toimia hienotunteisesti työtovereita kohtaan ja ottaa huomioon yksilöiden erilaisuuden.

4 Osaamiseni on 3 ja 5 välissä

5 Työntekijä osaa tarttua vaikeisiinkin vuorovaikutustilanteisiin ja ratkaista niitä eri osapuolia kunnioittavalla tavalla. Osaa analysoida vaativia vuorovaikutustilanteita ja luoda niihin sopivia ratkaisuvaihtoehtoja. Kannustaa omalla esimerkilläni muita avoimeen ja toisia kunnioittavaan vuorovaikutukseen.

Tulityökortti

E Ei ole voimassa olevaa tulityökorttia

O On voimassa oleva tulityökortti

TIETOTAITOTIETOMATRIISI / KOULUTUSREKISTERI

1 (3)

Toiminto	Nimi	Päivitetty:	Hyväksyjä

Peruskoulutus	Tiedot ja taidot														
	Perusosaaminen	Yrityksen toimintatavat / Strategia	Toinen kotimainen kieli	Englannin kieli	Saksan kieli	Muu kieltaito	Ms-Office-sovellukset	Lotus Notes	Vuorovaikutustaidot	Neuvottelu- ja esiintymistaito	Koulustaidot	Vuorovaikutusvalmiudet	Esimiestaidot	Tämänhetkisen työtehtävän vaatimat tiedot ja taidot	Henkilön muut tiedot ja taidot
Tehtävän vaatimukset															
Nykytila															
Jatkokehitys 2004															
Jatkokehitys 2005															
Jatkokehitys 2006															

- tarve
- hallitsee
- tuntee perusteet
- pystyy opettamaan
- hallitsee osittain

TIETOTAITOTIEMATRIISI / KOULUTUSREKISTERI

3 (3)

Toiminto	Nimi	Päivitetty:	Hyväksyjä

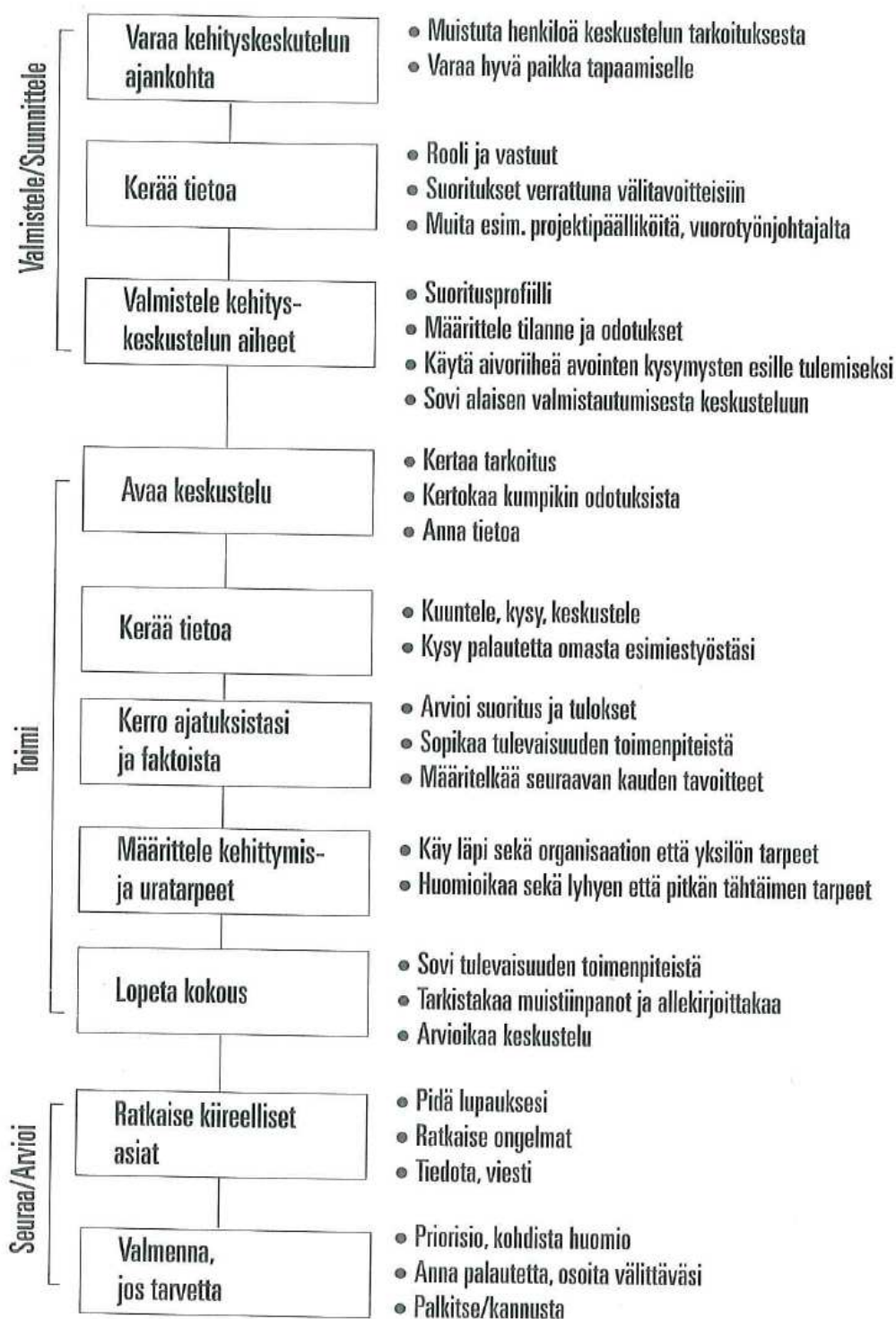
Koulutustarve 2005

Koulutuksen aihe	arvioitu toteutumiskanta

Toteutunut koulutus 2005

Koulutuksen järjestäjä	Koulutuksen aihe / kurssin nimi	toteutunut / pvm

Esimiehen muistilista kehityskeskusteluun



Kehityskeskustelun yhteenveto

pvm: ____/____/20__

Alainen: _____

Yksikkö/ryhmä: _____

Esimies: _____

Ketkä muut ohjaavat työsuoritusta: _____

(projektipäälliköt, prosessiomistaja, matriisivastuullinen)

Tärkeimmät tavoitteet ajalle ____ / ____ 20__ – ____ / ____ 20__	Arviointi- kriteerit/ tunnusluvut	Tulokset

Tehtävässä tärkeä(t) osaaminen / osaamiset

Yhteenveto kehittymistarpeista:

Sovitut kehittämistoimenpiteet:

Tarvittava apu ja informaatio:

KEHITYSKESKUSTELURUNKO

Nimi:	Tehtävät	Esimies:	Osasto/Solu:	Päiväys:
<p>Mahdollisia keskustelunaiheita:</p> <p>KATSAUS TAAKSEPÄIN</p> <p>*Millainen työtilanteesi on ollut edellisen kehityskustelun jälkeen? *Onko sinulle laadittu kehityssuunnitelma toteutunut?</p> <p>YRITYS</p> <p>*Missä yritys on suoriutunut hyvin? *Mitä haasteita tulevaisuus tuo? *Miten takaamme tasapainon tuottavuuden, kilpailukyvyyn ja työntekijöiden hyvinvoinnin välillä?</p> <p>OSASTOS/TYÖYMPÄRISTÖSI</p> <p><i>Tavoite</i></p> <p>*Mitä olemme saavuttaneet ja missä emme ole selviytyneet suhteessa osaston tavoitteeseen? *Miten voimme saavuttaa tavoitteemme? *Keskitymmekö oikeisiin alueisiin? *Kuinka sinä ja osastosi voivat vaikuttaa siihen, että saavutamme asettamamme vision?</p> <p><i>Yhteistyö</i></p> <p>*Mikä oli hyvää ja huonoa yhteistyössä? *Ovatko luottamus, muutokset, mahdollisuudet ja vastuu ominaisia työympäristöllemme? *Kuinka voimme turvata avoimuuden ja sitoutumisen? *Olemmeko hyviä oppimaan toisiltamme? *Miten koet työn jakaantumisen osastollamme? *Kuinka turvaamme viihtyisyyden ja hyvän työilmapiirin?</p> <p>MUUT YKSIKÖT/OSASTOT</p> <p>*Millaiset ovat suhteet niihin osastoihin, joiden kanssa teemme yhteistyötä? *Kuinka voimme parantaa ja lisätä ymmärrystä toistemme työtilanteesta?</p>	<p>Muistiinpanot keskustelua varten:</p>		<p>Sovitut ja päätetyt asiat:</p>	

<p>HENKILÖKOHTAISET LÄHTÖKOHDAT</p> <p><i>Sinun työtietäväsi</i></p> <ul style="list-style-type: none"> *Miten vaikutat työtehtävilläsi/vastuulliasi siihen, että saavutamme osaston tavoitteet (keskeiset työtehtävät)? *Miten olet viihtynyt työssäsi? *Missä olet onnistunut/epäonnistunut? *Ideoita ja parannusehdotuksia? *Tulevien työtehtävien vaatimukset, odotukset ja tavoitteet? *Minkälaisia tukea ja minkälaisia resursseja tarvitset selviytyäksesi tehtävistä? 		
<p><i>Motivaatio ja kehittymishalu</i></p> <ul style="list-style-type: none"> *Minkälaisista työtehtävistä pidät eniten? *Mikä antaa sinulle uutta potkua työhön? *Mikä saa sinut menettämään mielenkiinnon työtehtävääsi? *Mitkä ovat seuraukset? *Uusien haasteiden tarve? 		
<p><i>Taito</i></p> <ul style="list-style-type: none"> *Voitko käyttää taitojasi ja kokemuksia työssäsi? *Miten taitosi ja kokemuksesi voisivat tulla parempaan käyttöön? *Miten taitojasi voitaisiin kehittää? 		
<p><i>Henkilökohtaiset ominaisuudet</i></p> <ul style="list-style-type: none"> *Kuinka käytät työssäsi parhaita puoliasi? *Miten vaikutat osastosi tunnelmaan? *Missä tilanteissa uskot hillitsevän itseäsi hyvin? *Onko tilanteita, jossa sinun on vaikea vaikuttaa ja tunnet ittesi epävarmaksi? 		
<p><i>Tarve</i></p> <ul style="list-style-type: none"> *Tunnetko saavasi tunnustusta tekemästasi työstä? *Tarvitsetko enemmän palautetta? 		
<p><i>ESIMIEHEN OMINAISUUS</i></p> <ul style="list-style-type: none"> *Minkälaisia vaatimuksia ja odotuksia sinulla on minulle esimiehenä? *Miten voin olla sinulle parempi esimies, jotta voit saavuttaa tavoitteesi? *Miten delegointi toimii? *Tunnetko, että luotan sinuun ja työhösi? 		
<p><i>MITEN KESKUSTELU SUJUU</i></p> <ul style="list-style-type: none"> *Saavuttamme me molemmat tavoitteemme keskustelussa? *Olimmeko avoimia ja rakentavia? *Miten hoidamme seurannan sovitusta asioista? 		
<p><i>MUITA ESILLE TUULEVIA ASIOITA</i></p>		

KEHITYSKESKUSTELU

Esimies tekee lyhyen muistion kehityskeskustelusta, jonka molemmat osapuolet allekirjoittavat. Muistio voi olla vapaamuotoinen tai valmiiseen runkoon pohjautuva. Se on luottamuksellinen eli muistio on vain kyseisen työntekijän ja esimiehen välinen dokumentti, johon palataan seuraavan vuoden kehityskeskustelussa.

Esimies täyttää tämän lomakkeen käydystä kehityskeskustelusta ja palauttaa sen henkilöstöassistentille, jotta voimme seurata toteutuneita kehityskeskusteluja.

Työntekijä:	
Osasto/solu:	
Esimies:	
Pvm:	
Klo:	
Kesto:	
Arvioitu koulutustarve:	

LIITE 7

MENE- TELMÄ	HYÖDYT	OSALLIS- TUJAT	MUUT RESURS- SIT	KESTO	HUOMIOT
Perehdyt- täminen ja työn- opastus	oppii kulttuurisen taustan, turvaa toiminnan sujuvuuden, perehdyttäjän hiljainen tieto nopeuttaa organisaation oppimista	uusi työntekijä, esimies, muut työkaverit mahdollisuuksien mukaan	aika	käynnistys jo ennen työhöntuloa; muutama kk työsuhteen aluksi	useamman henkilön osallistuminen perehdyttämiseen laajentaa oppimista
Työnohjaus	tukea ratkaisuihin, ohjattavan oma arviointi paranee	ohjaaja ja työntekijä(t)	aika, työn-ohjaaja-koulutus	muutamasta kuukaudesta kahteen vuoteen	emotionaalista rasitetta ja päättävältä sisältäviin töihin
Työkierto	näkökulma laajenee, verkostot vahvistuvat, hiljainen tieto vaihtuu työskennellessä, kehittää muutosvalmiutta	työkiertoon valittu, työtoverit uudessa tehtävässä opastajina, vanhassa oppijina	työjärjestelyt	muutamasta kuukaudesta kahteen vuoteen	
Pari- työskentely	yhteistyö vahvistuu, varahenkilöjärjestelmä, hiljainen tieto vaihtuu työskennellessä	kokenut osaaja ja henkilö, jolle osaamista siirretään	työjärjestelyt	säännöllistä ja jatkuvaa	
Mestari- kisälli- -malli	tulokkaalle kokeneen tuki, aikaa oppia ammattitaito, hiljainen tieto vaihtuu työskennellessä	mestari ja kisälli eli kokenut osaaja ja henkilö, jolle osaamista siirretään	työjärjestelyt, aika	muutamasta kuukaudesta useisiin vuosiin	
Tiimityö	osaaminen välittyy päivittäisessä työssä, tavoitteellisuus	tiimin jäsenet, esimies/ esimiehet	tiimityötä tukeva organisaatio-rakenne	säännöllistä ja jatkuvaa	
Yhdessä tekeminen	osaaminen välittyy päivittäisessä työssä	laajasti yhteisön eri jäsenet halukkuuden mukaan	työjärjestelyt	säännöllistä ja jatkuvaa	
Mentorointi	elämän- ja työkokemus sekä verkostot siirtyvät, urakehityksen tuki	mentori ja aktori eli kokenut osaaja ja osaamisen vastaanottaja	aika	1-2 vuotta, halutessa useita vuosia	toimiva mentori-aktori -suhde tärkeä
Toimin- nanjälkikatse- lmus	opitaan systemaattisesti yhdessä aiemmasta toiminnasta	toimintaan osallistuneet ja mahd. esimies	aika	yksi tunti - useita tunteja	"prosessimaisuus", voidaan dokumentoida
Haastattelut eri areenoilla	eri teemoista ideoita muille, leviää tieto "kuka tietää mitä"	haastateltava, haastattelija	media haastattelun levittämiseksi	alle tunti - muutama tunti	
Tavoite-, tu- los- ja kehitys- keskustelut	osaamisen kehittämistarpeen selvittäminen, palautetta organisaation toiminnasta	esimies ja työntekijä(t)		yksi tunti - muutama tunti	luottamuksellinen ilmapiiri
Lähtö- haastattelu	löydetään kehittämiskohteita	esimies ja lähtevä työntekijä		alle tunti - muutama tunti	luottamuksellinen ilmapiiri
Tarinoiden	hiljaista tietoa helposti	vapaaehtoisesti	yhteinen		voi tapahtua kah-

kertominen	sisäistettävässä muodossa, luonteva tapa, tietoa sopivasta tavasta toimia, helppo ottaa käyttöön	kaikki organisaation jäsenet	aika ilman muodollisuuksia, viihtyisä tila		vitunneilla tai työn lomassa, vaikea ohjata, vaatii sopivan ympäristön
Yhteiset kahvitunnit	kasvattaa yhteishenkeä, käsittelee monipuolisesti työhön liittyviä asioita	halukkaat/kykenevät työntekijät, "kuppi-kunta"	yhteinen aika ilman muodollisuuksia		vaikea ohjata, helppo ja halpa toteuttaa
Osaamis-yhteisöt	tiettyyn alaan tai funktioon liittyvän osaamisen motivoitunut luominen ja jako, verkostojen laajeneminen	samasta aiheesta kiinnostuneet	viestintäväline tai -tila / mahdollisuus	jatkuvaa	vaikea ohjata
Eläkkeellä olevat asiantuntijoiksi	osaamista takaisin nopeasti, organisaation historian tuntemus, toimivat verkostot	eläkkeellä oleva	raha	projektit, esim. muutama kk	vaatii lisäksi muidenkin menetelmien hyödyntämistä
Mallittaminen	hiljainen tieto esille itselle ja muille; toimivan ja toimimattoman tilanteen ero; malli, jolla saa toistettua toiminnan	mallitettava ja mallittaja	aika, osaava mallittaja, tapa/media hyödyntää mallia	3-4 tuntia - muutama päivä	
Koulutus	osaamista siirtyy suunnitelmallisesti useille, saadaan myös dokumentoitu tieto liikkeelle	kouluttajat ja koulutettavat	aika, tila, materiaali	riippuu aiheesta, useampia tunteja - useampia päiviä	
Dokumentointi	tieto leviää laajalle, säilyvyys varmistuu	kokenut henkilö, muut organisaation jäsenet oppijina (eri ajankohdana)	aika, väline	mahd. vähän, alle tunti kerrallaan	saatava prosessiksi / rutiiniksi, ei saa olla ylimääräistä vaivaa

	MENTELMÄN KUVAUS
Action learning - menetelmä	Järjestely, jossa työntekijä työskentelee määräajan organisaation eri tehtävissä tai yksiköissä. Kierro suunnitellaan hänen henkilökohtaisen kehittämissuunnitelmansa puitteissa. Tavoitteena on monipuolistaa hänen osaamiskenttää mutta myös levittää hänen osaamistaan eri puolille organisaatiota. Sopii erityisesti asiantuntijoiden ja johdon koulutukseen. (Viitala 2002, 201.)
Ammatti-kirjallisuuden lukeminen	Itseopiskelua voidaan tukea itsenäisesti luettavan kirjallisuuden avulla. Kirjallisuutta voidaan hankkia yritykseen keskitetysti lainattavaksi tai henkilöiden omaan käyttöön. (Viitala 2005, 276.)
Dokumentointi	Työtä tehdessä kaikenlainen tehtävien ja tilanteiden dokumentointi estää tiedon katoamisen henkilön poistuessa organisaatiosta. Niiden avulla tehtäviä hoitamaan tullut korvaava työntekijä saadaan tilanteen tasalle nopeammin, jos dokumentin säilytyksestä ja jakamisesta on huolehdittu. (Hovila & Okkonen 2006, 73.) Dokumentit voivat olla tietokannassa, verkossa, esitteinä, käsikirjoina tai ohjeina (Viitala 2005, 209).
Eläkkeellä olevat asiantuntijoiksi	Osa-aikaeläke, siirtyminen määrä-aikaiseen virkaan lähellä eläkeikää ja uuden työntekijän päällekkäisrekrytointi sekä irtisanomisajan hyödyntäminen auttavat seuraajan totuttamisessa tehtäviin. Näitä menetelmiä täydentää eläkkeelle siirtyvän seuraajasuunnittelu, sillä etukäteissuunnittelun ansiosta huolehditaan osaamisen siirtämisestä mahdollisimman ajoissa. Eläkkeellä oleva voidaan myös kutsua takaisin tilapäiseksi asiantuntijaksi. (Hovila & Okkonen 2006, 67 & 69.)
Haastattelut eri areenoilla	Kokoneiden avainhenkilöiden haastattelu julkaistaan esimerkiksi henkilökunnan sisäisessä intranetissä tai muissa henkilökunnan julkaisuissa, jolloin työntekijöille tulee näkyväksi, kuka organisaatiossa tietää mitä (Hovila & Okkonen 2006, 70).
Lähtöhaastattelu tai -kysely	Poissiirtyviltä työntekijöiltä kerätään näkemyksiä yrityksen toiminnan kehittämisen pohjaksi kysymällä esimerkiksi yrityksen kehityskohteista tai vahvuuksista (Hovila & Okkonen 2006, 71).
Mallittaminen	Keino, jolla taitavan tekijän osaamisesta ja hiljaisesta tiedosta tehdään näkyvää hänelle itselleen ja muille saamalla se siirrettävään muotoon tuottamalla jostakin ilmiöstä käytännöllinen kartta tai malli, jonka avulla toiset voivat saada aikaan saman ilmiön (Viitala 2005, 376-377).
Mentorointi	Vuorovaikutusprosessi, jossa osaava, kokenut ja arvostettu henkilö antaa ohjausta ja tukea kehityshaluiselle ja -kykyiselle kokemattommalle työntekijälle. Mentoroinnissa rohkaistaan ja tuetaan mentoroitavaa työntekijää sekä yritetään edistää hänen uraa. Mentorina toimii usein korkealla organisaatiotasolla oleva henkilö mutta ei välitön esimies. (Viitala 2005, 267 & 366.)
Benchmarking	Systemaattinen menetelmä, jolla kerätään tarkoituksellista tietoa, vertaillaan ja parannetaan omaa toimintaa oppimalla joltakin ja jostakin, joka on mahdollisimman lähellä ideaalisuoritusta (Viitala 2005, 372).

Vierailut ja opinto-käynnit	Perustuvat esimerkistä oppimiseen mutta ovat toteutukseltaan kevyempiä kuin benchmarking. Siitä haetaan virikkeitä ja ideoita sekä erilaisia ratkaisu- tai toimintamalleja sovellettavaksi omaan organisaatioon. (Viitala 2005, 281.)
Pari-työskentely	Perinteinen mestari-kisälli -malli on yksi esimerkki parityöskentelystä, jossa kokenempi työntekijä perehdyttää työhön kokemattomamman työntekijän (Hovila & Okkonen 2006, 63).
Perehdyttäminen ja työnopastus	Pitää sisällään tiedottamisen ennen työhön tuloa, kun hakijoille annetaan tietoa työpaikasta jo haastattelutilanteessa. Perehdyttämisessä tutustutetaan tulija organisaation tavoitteisiin, toimintatapaan, ulkoiseen toimintakenttään, tulevaisuuden näkymiin, työsuhdetta määrittäviin puitteisiin, työyhteisön jäseniin, tiloihin ja järjestelmiin. Työnopastus on varsinaiseen työhön perehdyttämistä. (Viitala 2005, 356-359).
Projekti-työskentely	Projektituonteisissa hankkeissa kehitty kokonaisnäkemystä ja yrityksen tuntemusta. Niissä henkilöt voivat harjoitella esimies- ja johtamistehtäviä. Projektit voidaan nähdä uralla etenemisen väylänä, samalla ollen tehokkaita koulutuspaikkoja ja ammatillisen kasvun väyliä. (Viitala 2002, 202.)
Sijaisuudet	Käytännön tapa, jolla huolehditaan työntekijöiden ammatillisten taitojen kehittymisestä oppimalla useampien työvaiheiden hallitseminen sijaisuuksien hoitamisen kautta (Viitala 2002, 202).
Tarinoiden kertominen	Tarinat voivat olla suullisia, kirjoitettuja, filmattuja tai piirrettyjä esityksiä menneistä tapahtumista organisaatiossa. Ne välittävät tietoa yrityksen historiasta, arvoista ja yhteisön identiteetistä, sosiaalisen kanssakäymisen tavasta sekä siitä, kuinka asiat organisaatiossa tehdään. (Virtainlahti 2005, 43-44.)
Tavoite-, tulos- ja kehityskeskustelut	Kehityskeskustelussa arvioidaan työn tuloksia ja suoriutumista, selkiytetään tehtävänkuvaa ja roolia, annetaan molemminpuolista palautetta, määritellään työn tavoitteet ja päämäärät, tunnistetaan kehittämistarpeet ja sovitaan toimenpiteistä sekä edistetään yhteistyötä ja työilmapiiriä (Viitala 2005, 361.)
Tiimit ja työryhmät	Tiimissä nousee esiin erilaisia näkemyksiä, jolloin kriittinen ajattelu omien ja muiden ajatuksia kohtaan harjaantuu. Vuorovaikutustaidot kehittyvät läheisen yhteistyön myötä. Tiimissä myös malliopitaan esimerkiksi kokeneilta tiimiläisiltä. (Viitala 2005, 279.)
Toimiminen kouluttajana tai tutorina	Koulutuksessa voidaan käyttää kokeneita työntekijöitä kouluttajina, jos heillä on riittävät pedagogiset kyvyt (Hovila & Okkonen 2006, 73). Kouluttajana toimiminen lisää kyseisen aihealueen tuntemista sekä opettaa pedagogisia että vuorovaikutus- ja esiintymistaitoja. Tutor on neuvoja, joka ohjaa toisen henkilön oppimisprosessia josakin tietystä asiasta (Viitala 2005, 266).
Toiminnan jälki-katselmus	Englanniksi After action review, jossa DeLongin mukaan tarkastellaan yhdessä osallistujien kesken tehdyn toiminnan, esimerkiksi projektin tai muun prosessin, jälkeen, kuinka on onnistuttu ja mitä on mahdollista oppia (Hovila & Okkonen 2006, 70).
Työkierto	Työntekijä siirretään sovitukseksi ajaksi ja sovitussa järjestyksessä joko samantasoisesta tai eritasoisesta tehtävästä toiseen tehtävään ja palaa kierron lopussa ensimmäiseen

	tehtäväänsä. Tavoitteena on tuoda vaihtelua lyhyisiin ja yksitoikkisiin työn vaiheisiin sekä ehkäistä työntekijän fyysistä ja henkistä rasittumista. (Kauhanen 2006, 56.)
Työn laajentaminen	Työtä laajennetaan horisontaalisesti (Kauhanen 2006, 56) lisäämällä uusia tehtäviä ja toimintoja käsittämään useampia prosessin vaiheita laajemmaksi kokonaisuudeksi (Viitala 2005, 223).
Työn rikastaminen	Annetaan oman työn lisäksi suurempi vastuu työn suunnittelusta, arvioinnista ja kehittämisestä (Viitala 2005, 223).
Työnohjaus	Ryhmätyöprosessi, jossa työnohjaaja asettaa ammattitaitonsa palvelemaan ohjattavan henkilön tai ryhmän ammattitaidon ja henkisen kasvun lisäämiseksi ja työn ongelmatilanteiden hallitsemiseksi. Pitkäkestoinen prosessi (1-3 vuotta). (Viitala 2002, 205-206.)
Vastuulliset erityistehtävät	Erityistehtävät ja -haasteet voidaan liittää mihin tehtävään tahansa. Työntekijä saa vastuulleen jonkin kehittämistehtävän, asian koordinoinnin tai hoidon. Erityistehtävät laajentavat työntekijän osaamista ja vahvistavat kokonaisnäkemystä työstä ja organisaatiosta, jos hän huolehtii laajemmasta kentästä kuin vain omasta työkokonaisuudesta. (Viitala 2002, 202.)
Yhdessä tekeminen/oppiminen	Yhteiset palaverit ja muut keskustelut tuovat nopeammin monipuolisen kuvan ja usein oppiminen helpottuu. Vaatii vuorovaikutustaitoja ja hyvää työilmapiiriä. (Toivonen & Asikainen 2004, 34.)
Yhteiset kahvitunnit	Eri-ikäisten osaajien yhteiset tilanteet, joissa voidaan tutustua toisiinsa ja keskustella mistä vain, ovat myös tapa siirtää osaamista. Vapaamuotoisissa keskusteluissa pohditaan työasioiden ja -ongelmien lisäksi esimerkiksi ajankohtaisia asioita tai aivan turhanpäiväisiltäkin tuntuvia asioita. Vaikka kaikki keskustelut eivät siirräkään osaamista, niin ne luovat pohjaa sille jäsenten välisen luottamuksen kasvaessa. Myös kirjoittamattomat säännöt organisaation käytännöstä tulevat ilmi. (Hovila & Okkonen 2006, 67.)
Itseohjautuva oppiminen	Työntekijä itse huolehtii omasta henkilökohtaisesta kehittämisestä esimerkiksi kirjallisuuden, videoiden, toimintaohjeiden, standardien tai Internet-pohjaisten menetelmien avulla (Viitala 2005, 274-275).
Lyhytkestoinen koulutus	Keskittyvät lähinnä yritystä koskevien tietojen päivittämiseen tai konkreettisiin taitoihin, joita henkilöt tarvitsevat tehdäksensä tehokkaammin (Viitala 2005, 272), paremmin tai turvallisemmin. Esimerkiksi Rastor Academyn, Turun kauppakamarin, Teknologiateollisuuden tai Innovan järjestämät kurssit tai yrityksessä tapahtuvat tietoiskut.
Pitkäkestoinen koulutus	Yleensä omaehtoista opiskelua, jossa tarkoituksena ammattitaidon kehittyminen laajemmin ja syvällisemmin (Viitala 2005, 272). Esimerkiksi ammattitutkinto tai korkeakoulujen jatkotutkinnot.

Benchmarking:
Hollming Works
Puunaulakatu 3
28100 Pori

1.4.2009

OSAAMISEN KEHITTÄMINEN YRITYKSESSÄNNE

- Osaamisen kehittäminen on ilmeisesti aika luonnollinen osa teidän yrityksessä tapahtuvaa työtä?
- Osaamisenhallintaprojekti – missä vaiheessa hanke on?
- Onko projektin myötä yritykseenne saatu toimiva kehityskeskustelukulttuuri sekä systemaattiset ja säännölliset osaamiskartoitukset?
- Entä hiljaisen tiedon tunnistamiseen ja siirtoon tähtäävä projekti?
- Onko ollut muutosvastarintaa projekteja kohtaan? Entä palaute yleensä henkilöstöltä/esimiehiltä?

ELÄMÄNTEHTÄVÄ

- Onko yrityksenne visio, missio ja arvot määritelty kirjalliseen muotoon?
- Entä liiketoiminta-, kilpailu- ja osaamisstrategia?
- Mitä asioita osaamisstrategia pitää sisällään?
- Miten visio, missio ja strategia vaikuttavat käytännössä osaamisen kehittämiseen?
- Kuinka usein niitä tarkistetaan ja kenen taholta?

OSAAMISEN MÄÄRITTELY

- Miten määrittelitte yrityksenne ydinosaamiset?
- Entä muut: perusosaaminen, tulevaisuuden kriittinen osaaminen, tukeva osaaminen, osasto/tehtäväkohtaiset osaamiset?
- Miten usein ydinosaamisia yms. päivitetään? Tapahtuuko se johdon taholta?
- Onko osaamisen määrittelyyn olemassa joku toimintaohje tai prosessikuvaus?

OSAAMISKARTOITUS

- Miten se suoritetaan?
- Mitä se pitää sisällään?
- Onko osaamisen kartoitukseen liittyen olemassa joku toimintaohje tai prosessikuvaus?

- (Voisinko nähdä/saada kopion osaamiskartoituslomakkeesta?)

KEHITYSKESKUSTELU

- Miten se suoritetaan?
- Mitä se pitää sisällään?
- Valvotaanko kehityskeskusteluiden suorittamista nyt? -Tai mikä mahdollistaa sen, että kehityskeskusteluita todella käydään kaikilla tasoilla?
- Onko esimiehiä koulutettu kehityskeskusteluiden käymiseen?
- Kuinka usein niitä käydään? -Minä ajankohtana vuodesta?
- Onko kehityskeskustelukäytäntöön olemassa joku toimintaohje tai prosessikuvaus?
- (Voisinko nähdä/saada kopion osaamiskartoituslomakkeesta?)

HENKILÖKOHTAINEN KEHITTÄMISSUUNNITELMA

- Miten se laaditaan?
- Mitä se pitää sisällään?
- Onko suunnitelman laadinnasta olemassa joku toimintaohje tai prosessikuvaus?
- (Voisinko nähdä/saada kopion osaamiskartoituslomakkeesta?)

KEHITTÄMISMENETELMÄT

- Mitä kehittämismenetelmiä teillä on käytössä?

Ammattikirjallisuuden lukeminen	Ammattilehtien lukeminen
Dokumentointi	Eläkkeellä olevat asiantuntijoiksi
Haastattelut eri areenoilla	Itseopiskeluohjelmat
Opiskelu lyhytkursseilla	Jokapäiväinen johtaminen
Koulutus	Lähtöhaastattelu
Mallittaminen	Mentorointi
Mestari-kisälli -malli	Monimuoto-opiskeluohjelmat (esim. Verkko-opiskelu)
Opintokäynnit	Osaamisyhteisöt
Opiskelu oppilaitoksissa	Parityöskentely
Perehdyttäminen ja työnopastus	Projektityöskentely
Sijaisuudet	Tarinoiden kertominen
Tavoite-, tulos- ja kehityskeskustelut	Tiimityö
Toimiminen kouluttajana	Toiminnan jälkikatselmuks
Työkierto	Työn laajentaminen

Työn rikastaminen	Työnohjaus
Vastuulliset eritystehtävät	Yhdessä tekeminen
Yhteiset kahvitunnit	

- Miten mentorointi käytännössä toimii yrityksessänne?
- Ammattitutkinnon suorittamiseen jaetaan stipendejä, voitteko kertoa tästä lisää?
- Järjestättekö talon sisällä omia koulutustilaisuuksia? – Millaisia?

OSAAMISSTRATEGIA/YRITYKSEN KEHITYMISOHJELMA TAI KOULUTUSSUUNNITELMA

- Onko sellainen laadittu?
- Kuka sen laatii ja miten usein sitä päivitetään?
- Mitä se pitää sisällään?
- Onko koko osaamisen hallinta/kehittämisjärjestelmästä laadittu oma prosessikuvaus tai toimintaohje?

YT-TOIMINTA

- Missä määrin ja muodossa yhteistoimintaa yrityksessänne tapahtuu?
- Ovatko luottamushenkilöt tai henkilöstö mukana henkilöstön/yrityksen osaamisen kehittämisen suunnittelussa tai muissa hr-projekteissa?

HENKILÖSTÖHALLINNON TIETOJÄRJESTELMÄT

- Minkälainen on osaamisen kehittämisjärjestelmänne tietojärjestelmä?
- Miten ja kuka sitä ylläpitää esim. kehityskeskusteluiden, osaamiskartoitusten tai koulutustietojen osalta?
- Kenellä on käyttöoikeudet?
- Miten sen lanseeraus onnistui? Onko järjestelmää hyödynnetty sekä HR, johto että esimiestasolla?

KOULUTUS/OSAAMISREKISTERI

- Mitä tietoja ylläpidätte rekisterissä?
- Onko koulutusrekisteri toiminut hyvin?
- Onko sitä kehitetty Viitasen Kirsin opinnäytetyön jälkeen?

OPPIMISEN/KEHITTÄMISMENETELMÄN ARVIOINTI

- Arvioidaanko yrityksessänne oppimista tai kehittämismenetelmän vaikuttavuutta?
- Miten se suoritetaan?
- Mitä se pitää sisällään?
- Onko arviointiin liittyen olemassa joku toimintaohje tai prosessikuvaus?
- (Voisinko nähdä/saada kopion osaamiskartoituslomakkeesta?)

PALKITSEMINEN

- Millainen palkkausjärjestelmä teillä on käytössä?
- Tukeeko palkitsemisjärjestelmä osaamisen kehittymistä?
- Miten henkilöstön osaaminen tai sen kehittäminen on kytketty palkkausjärjestelmään?

MITTAAMINEN

- Miten henkilöstön/yrityksen osaamista mitataan?
- Onko se kytketty osaksi yrityksen suorituskyvyn mittaamista? Miten?

Benchmarking:

3.6.2009

Valmet Automotive
Autotehtaankatu 14
23500 Uusikaupunki

YLEISESTI

- Kuinka paljon Valmet Automotivella on **henkilökuntaa** Ukissa/koko konsernissa?
- Milloin yritys on **perustettu**?
- Minkälainen **HR-osasto** yrityksessänne on?
- Miten **laatujärjestelmä** (ISO/TS 16949:2002) vaikuttaa yrityksenne osaamis/koulutusjärjestelmään?
- Missä vaiheessa **osaamishallintajärjestelmän** kehittämistä olette?
- Mitä on jo tehty, mitä on tekeillä ja mitä vielä edessä?
- Miten **omistajakonserni** (Metso) vaikuttaa paikalliseen osaamishallintajärjestelmään?
- Onko ollut **muutosvastarintaa** tätä yrityksenne osaamisen hallinta/kehittämiprojektia kohtaan?

ELÄMÄNTEHTÄVÄ

- Onko yrityksenne **visio, missio ja arvot** määritelty kirjalliseen muotoon?
- -Entä liiketoiminta-, kilpailu- ja osaamis**strategia**?
- Mitä asioita osaamisstrategia pitää sisällään?
- Miten visio, missio ja strategia vaikuttavat **käytännössä** osaamisen kehittämiseen?
- Kuinka usein niitä **tarkistetaan** ja kenen taholta?

OSAAMISEN MÄÄRITTELY

- Oletteko määritelleet yrityksenne **ydinosaamiset**? Miten?
- Entä **muut**: perusosaaminen, tulevaisuuden kriittinen osaaminen, tukeva osaaminen, osasto/tehtäväkohtaiset osaamiset?
- Oletteko hyödyntäneet prosesseja/**prosessikuvauksia** osaamisen määrittelyssä?
- Miten usein ydinosaamisia yms. **päivitetään**? Tapahtuuko se johdon taholta?

- Onko osaamisen määrittelyyn olemassa joku **toimintaohje** tai prosessikuvaus?

OSAAMISKARTOITUS

- Miten ja kuinka usein se suoritetaan?
- Mitä se pitää sisällään?
- Suoritetaanko osaamiskartoitus kehityskeskusteluiden yhteydessä?
- Ovatko ne **luottamuksellisia** dokumentteja?
- Onko osaamisen kartoitukseen liittyen olemassa joku **toimintaohje** tai prosessikuvaus?
- (Voisinko nähdä/saada kopion osaamiskartoituslomakkeesta?)

KEHITYSKESKUSTELU

- Miten se suoritetaan?
- Mitä se pitää sisällään?
- Tehdäänkö kehityskeskusteluista joku kirjallinen **yhteenveto**?
- Onko se **luottamuksellinen**?
- Kuinka **usein** niitä käydään? -Minä **ajankohtana** vuodesta?
- **Valvotaanko** kehityskeskusteluiden suorittamista? -Tai mikä mahdollistaa sen, että kehityskeskusteluita todella käydään (kaikilla tasoilla)?
- Onko esimiehiä **koulutettu** kehityskeskusteluiden käymiseen?
- Onko kehityskeskustelukäytäntöön olemassa joku **toimintaohje** tai prosessikuvaus?
- (Voisinko nähdä/saada kopion kehityskeskusteluissa käytettävästä lomakkeesta?)

HENKILÖKOHTAINEN KEHITTÄMISSUUNNITELMA

- Miten se laaditaan?
- Mitä se pitää sisällään?
- Laaditaanko se **osaamiskartoituksen** yhteydessä?
- Onko suunnitelman laadinnasta olemassa joku **toimintaohje** tai prosessikuvaus?
- (Voisinko nähdä/saada kopion kehittämissuunnitelmalomakkeesta?)

KEHITTÄMISMENETELMÄT

- Mitä kehittämismenetelmiä teillä on käytössä?

Ammattikirjallisuuden lukeminen	Ammattilehtien lukeminen
Dokumentointi	Eläkkeellä olevat asiantuntijoiksi
Haastattelut eri areenoilla	Itseopiskeluohjelmat
Opiskelu lyhytkursseilla	Jokapäiväinen johtaminen
Koulutus	Lähtöhaastattelu
Mallittaminen	Mentorointi
Mestari-kisälli -malli	Monimuoto-opiskeluohjelmat (esim. Verkko-opiskelu)
Opintokäynnit	Osaamisyhteisöt
Opiskelu oppilaitoksissa	Parityöskentely
Perehdyttäminen ja työnopastus	Projektityöskentely
Sijaisuudet	Tarinoiden kertominen
Tavoite-, tulos- ja kehityskeskustelut	Tiimityö
Toimiminen kouluttajana	Toiminnan jälkikatselmuks
Työkierto	Työn laajentaminen
Työn rikastaminen	Työnohjaus
Vastuulliset eritystehtävät	Yhdessä tekeminen
Yhteiset kahvitunnit	

- Järjestättekö talon sisällä **omia koulutustilaisuuksia**? – Millaisia?
- Kuka **päättää** työntekijän koulutukseen/kehitysmenetelmiin osallistumisesta?

OPPIMISEN/KEHITTÄMISMENETELMÄN ARVIOINTI

- Arvioidaanko yrityksessänne oppimista tai kehittämismenetelmän vaikuttavuutta?
- Miten se suoritetaan?
- Mitä se pitää sisällään?
- Onko arviointiin liittyen olemassa joku **toimintaohje** tai prosessikuvaus?
- (Voisinko nähdä/saada kopion kehitysmenetelmän vaikuttavuuden/oppimisen arviointiin liittyvästä lomakkeesta?)

HENKILÖSTÖHALLINNON TIETOJÄRJESTELMÄT

- Minkälainen on osaamisen kehittämisjärjestelmäänne tukeva tietojärjestelmä?
- Miten ja kuka sitä **ylläpitää** esim. kehityskeskusteluiden, osaamiskartoitusten tai koulutustietojen osalta?
- Kenellä on **käyttöoikeudet**?
- Tietojärjestelmän hankintaan liittyvän kokemuksesi perusteella, mitä asioita kannattaa **muistaa/huomioida** järjestelmää valittaessa/räätälöitäessä?

KOULUTUS/OSAAMISREKISTERI

- Mitä tietoja ylläpidätte rekisterissä?
- Onko koulutusrekisteri toiminut hyvin (raportointi ym.)?

OSAAMISSTRATEGIA/YRITYKSEN KEHITYMISOHJELMA TAI KOULUTUSSUUNNITELMA

- Onko sellainen laadittu?
- Kuka sen laatii ja miten usein sitä päivitetään?
- Mitä se pitää sisällään?
- Onko koko osaamisen hallinta/kehittämisjärjestelmästä laadittu oma prosessikuvaus tai **toimintaohje**?

YT-TOIMINTA

- Missä määrin ja muodossa yhteistoimintaa yrityksessänne tapahtuu?
- Ovatko luottamushenkilöt tai henkilöstö **mukana** henkilöstön/yrityksen osaamisen kehittämisen suunnittelussa tai muissa hr-projekteissa?

PALKITSEMINEN

- Millainen palkkausjärjestelmä teillä on käytössä?
- Tukeeko palkitsemisjärjestelmä osaamisen kehittymistä yleisesti?
- Vaikuttaako työntekijän osaaminen hänen palkkaansa?

MITTAAMINEN

- Miten henkilöstön/yrityksen osaamista mitataan?
- Onko se kytketty osaksi yrityksen suorituskyvyn mittaamista? Miten?

MUUTA/KYSYTTÄVÄÄ!?

Benchmarking – International

Dear colleague,

On my free time I'm studying at the Satakunta University of Applied Sciences for the Professional Master's Degree in Entrepreneurship and Business Competence with areas of specification: International Business and Business Management.

Currently I'm working with my thesis for FLS site in Finland. The purpose is to develop a system for managing employees' competence development including competence evaluation, development discussion, and personal development plan. In addition a comprehensive competence/education database should be created. Currently this project is allocated only to include monthly salaried employees.

Within this project I will interview our local management and perform some benchmarking locally and internationally. That's why I need your expertise and assistance regarding this matter. I kindly ask you to reply to my questions attached regarding how things are performed at your site. Please reply in English but you don't have to translate any possible documents being attached.

The question list might seem long but in the end the questions are easy to respond. It's up to you how extensively you are willing to answer. Some local documents (policies, flowcharts, spreadsheets) might also include the answers, so please attach them instead. So I'm asking you to bear with me and help me by replying by the end of July! I'm appreciating your expertise, time and effort a lot!

Because of linguistic differences let me explain the meaning of competence in this subject matter. With competence I mean a common concept of knowledge, skills, know-how and expertise. Different employee's competencies can be for example knowledge of languages, computer skills, negotiation or communication skills, leadership skills, expertise in finance, and so on. Company's strategic competencies are

typically broader such as project management, logistics, change management, production technology, network management and production planning.

Please don't hesitate to contact me if you face any questions!

MISSION

- Corporate has defined our mission, vision and business strategy. However, does your site have your own mission, vision and strategy stated in written?
- How often your own mission, vision and strategy are reviewed and by whom?
- How in practice Corporate's or your own mission, vision and strategy are effecting in employees' competence development?

DEFINING KNOW-HOW/COMPETENCE

- Are your site's strategic competencies defined in written?
- How about critical competencies of the future?
- How about specific competencies for each job or department?
- How often these are being evaluated and by whom?

COMPETENCE EVALUATION

- Are you performing employees' competence evaluations with all monthly salaried employees?
- Are employees' required competencies in connection with company's strategic competencies?
- How about in connection with future's critical competencies?
- Who is determining the required competencies for specific employee? Direct supervisor, HR, management...?
- Are you using Corporate's tools for the competence evaluation or do you have a local method for it?
- Please explain what kind of local method you are using?
- Please send me a copy of possible spreadsheets, policies and/or flowcharts related to this process.

DEVELOPMENT DISCUSSION

- Are all of your monthly salaried employees participating in Corporate's PMP system?
- Are your direct managers having a so called development discussion with each monthly salaried employee?
- If yes, how often it occurs per year? And which time of the year?
- How it is controlled that managers are really having the development discussion with their employees?
- What kinds of topics are being discussed? For example strategies, values, employee's job performance, personal goals and development plan, work climate, feedback for manager and so on.
- Are the managers (and/or employees) being trained for the development discussion process?
- Are these discussions being documented somehow?
- Please send me a copy of possible spreadsheets, policies and/or flowcharts related to this process.

PERSONAL DEVELOPMENT PLAN

- Is a personal development plan being documented for each monthly salaried employee? If yes, what kind of data it includes?
- If yes, is it done during the competence evaluation or development discussion process?
- –Or is it done through the PMP process?
- Please send me a copy of possible spreadsheets, policies and/or flowcharts related to this process.

DEVELOPMENT METHODS

- What kind of development methods are being used at your site? Please **color in red** the ones and write down more methods which are not listed under.
 - Orientation for new hires
 - Work counseling or coaching
 - Work rotation
 - Substituting
 - Teamwork
 - Mentoring
 - Development discussions

- Exit interviews
 - Seminars/Training
 - Education/Degrees
 - Projects
 - Work enrichment
 - Work enlargement
 - Benchmarking
- Is the effectiveness of a development method being evaluated by employee and/or manager after participating in it? If yes, how?
 - Is employee and/or manager evaluating if the employee has actually learned during the development process? If yes, how?
 - Please send me a copy of possible spreadsheets, policies and/or flowcharts related to this process.

INFORMATION SYSTEM FOR HR

- What kind of local information systems for HR do you have? By local I mean other than Corporate's launched HR systems.
- Do you have a register/database including information of employee's education, training history and/or competences?
- Please provide me a copy of the print screen.
- Who is responsible for updating the data in the system?
- Who all have access to the system?

REWARDING AND METRICS

- Is your rewarding system supporting competency development? If yes, how?
- Is employee's competence level connected somehow to his/her personal salary? If yes, how?
- What kinds of metrics are used for measuring employees' or company's competency levels at your site?
- Is it connected to company's business performance metrics? If yes, how?

Johdon haastattelu:**BENCHMARKING-ESITYS**

- Mikä Hollming Worksin toimintatavoissa tuntui onnistuneelta ja toimivalta?
- Entä mikä herätti epäilystä?

ELÄMÄNTEHTÄVÄ

- Onko yrityksemme **missio** määritelty (kirjallisesti)?
 - Pitäisikö meillä olla kirjallisesti määritelty missio?
- Mikä on mielestäsi yrityksemme missio, eli perustehtävä?
- Onko laatukäsikirjaan kirjattu **visio** edelleen ajan tasalla?
- Soveltuvatko konsernin **arvot** myös meidän toimintatapoihin tai pitäisikö meillä olla määriteltynä omat arvot?
- Onko yrityksemme liiketoiminta- tai kilpailu**strategiaa** määritelty (kirjalliseen muotoon)?
 - Pitäisikö se olla kirjallisessa muodossa?
 - Onko se mielestäsi kommunikoitu henkilökunnalle?
- Kuinka usein ja kenen taholta yrityksen missiota, visiota, strategioita ja ydinosiamista pitäisi tarkistaa?
- Mihin yrityksemme **kilpailuetu** perustuu eli mikä erottaa meidät kilpailijoista?
 - *ydinosaaminen*

OSAAMINEN JA OSAAMISKARTOITUS

- Näetkö henkilöstön osaamisen yrityksemme yhtenä tärkeänä menestystekijänä?
- Onko mielestäsi yrityksessä kunnossa se osaaminen, jota tarvitaan tämänhetkisessä kilpailutilanteessa? (*perusosaaminen*)
 - Mitä se osaaminen on?
 - Miten se on saavutettu?
- Mitä osaamista ei ole tarpeeksi?
- Mitä osaamista ei ole hyödynnetty tarpeeksi?

- Eli, mitä on yrityksessä olevaa
 - perusosaamista?
 - tukevaa osaamista?
 - **ydinosaamista?**
 - **tulevaisuuden ratkaisevaa osaamista?** Eli millä varmistetaan strategisten tavoitteiden mukainen osaaminen myös tulevaisuudessa?
- Onko henkilökunnan **osaamista tarpeellista kartoittaa?**
 - -Missä henkilöstöryhmissä vai kaikissa?
- Miksei mielestäsi vuonna 2002 (*anna kopio*) laadittua osaamiskartoitusta eli **tietotaitomatriisia** ole käytetty – ainakaan laajemmassa mittakaavassa toimihenkilöiden osaamisen arvioinnissa sen vuoden jälkeen?
- Mikä tietotaitomatriisisissa on toimivaa ja mitä kannattaisi kehittää?
- Kenen tehtävänä on määritellä tietyn työntekijän tai työroolin tarvittavat osaamiset sekä niiden tasot?
- Kuinka usein **osaamiskartoitus** on tarpeellista suorittaa?
- Pitäisikö se olla oma prosessinsa vai liittyä osaksi kehityskeskusteluihin?
- Pitäisikö ne olla **luottamuksellisia?**
- Minkälaisia hyviä/huonoja **kokemuksia** sinulla on osaamiskartoitusprosessista täällä tai muissa yrityksissä?

KEHITYSKESKUSTELU

- Onko kehityskeskustelu tarpeellinen johtamis- ja kehittämisväline?
 - Jos ei, miksei?
- Mitä hyötyä siitä saadaan?
- Kuinka usein niitä pitäisi käydä?
- Minkä aikaa vuodesta niitä pitäisi käydä?
- Onko sinut **koulutettu** kehityskeskustelun suorittamiseen?
 - Minkälainen koulutus oli?
- Pitäisikö kaikki esimiehet kouluttaa kehityskeskustelun suorittamiseen?
 - Entä henkilökunta?
- Miksei mielestäsi **vuonna 2002** aloitettu kehityskeskustelukäytäntö ole juurtunut toimintakulttuuriimme?
- Pitäisikö kehityskeskustelun olla vapaaehtoinen esimiehestä ja työntekijästä riippuen?
- Minkälainen kehityskeskustelukäytännön pitäisi olla, jotta se tulisi osaksi vuosittaista käytäntöä (kaikkien) esimiesten toimesta?

- Minkälaisia hyviä/huonoja **kokemuksia** sinulla on kehityskeskusteluista joko täällä tai muissa yrityksissä?
- Koetko **henkilökohtaisen kehityssuunnitelman** tärkeänä ja hyödyllisenä työkaluna henkilöstön osaamisen kehittämisessä?
- Onko sen laatiminen luontevaa tehdä kehityskeskustelun yhteydessä?

OSAAMIS/KOULUTUSREKISTERI

- Minkälainen yrityksen osaamis/koulutusrekisterin pitäisi olla, että palvelisi yrityksen johtoa ja tarpeita?
- Mitä tietoja siihen pitäisi erityisesti kerätä?
- Kenellä kaikilla pitäisi olla **käyttöoikeus**/lisenssi järjestelmään? -Vain henkilöstöhallinnolla tai myös esimiehillä tai ehkäpä kaikilla?
- Kenen tehtävänä on **ylläpitää** tietoja rekisterissä; työntekijän itse, esimiehen tai henkilöstöhallinnon?
- Mikä on mielipiteesi tällä hetkellä, pitäisikö yrityksemme sijoittaa omaan henkilöstöhallinnon ohjelmaan, jonne dokumentoidaan mm. kehityskeskustelut, osaamiskartoituksen tulokset, henkilökohtainen kehityssuunnitelma ja koulutukset?

KEHITYSMENETELMÄT

- Mitä ajatuksia kehitysmenetelmien arviointi herätti?
- Oliko niissä joitain erityisen käyttökelpoisia menetelmiä?
- Soveltuiko joku niistä vain kuukasipalkkalaisille tai tuotannon työntekijöille?

OPPIMISEN/KEHITYSMENETELMÄN ARVOINTI

- Onko mielestäsi tarpeellista ja hyödyllistä työntekijän arvioida omaa oppimistaan esimerkiksi itsearviointina melko pian tietyn kehitysmenetelmän jälkeen?
 - -Entä kehitysmenetelmän hyödyllisyyttä (vaikuttavuutta)?
 - Tai riittääkö oppimisen arviointi kehityskeskustelun yhteydessä kerran vuodessa?
- Minkälaisia kokemuksia sinulla on näihin liittyen?

PALKITSEMINEN

- Palkitseeko nykyinen palkkausjärjestelmämme henkilöstöä osaamisen kehittämisestä?
- Onko sinulla kokemusta palkkausjärjestelmästä, jossa osaaminen on erityisesti huomioitu? Millainen se oli?

MITTAAMINEN

- Pitäisikö henkilöstön tai yrityksen osaamisen kehittäminen kytkeä omaksi osaksi yrityksen suorituskyvyn mittaamista?
 - Minkälaisia kokemuksia sinulla on sen mittaamisesta?

JÄRJESTELMÄ KOKONAISUUDESSAAN

- Mitkä ovat yrityksen **tarpeet ja tavoitteet** osaamishallintajärjestelmän suhteen?
- Minkälainen osaamisjärjestelmän tulisi kokonaisuudessaan olla, että se tukisi yrityksen tarpeita ja strategiaa?
 - Tai minkälainen se ei saa olla?
 - Miten varmistetaan se, ettei ole sellainen?
- Miten varmistetaan se, että järjestelmä toimii jatkossakin, ettei se jää **kerta-luonteiseksi** projektiksi?
- Pitäisikö johdon tai henkilöhallinnon valvoa, että kehityskeskustelut todella käydään ja osaamiskartoitukset suoritetaan?
- Mitkä ovat yrityksen **johdon osuus** ja tehtävät osaamisen kehittämisessä ja johtamisessa?
- Onko vielä jotain, mistä haluaisit kommentoida?

KIITOS!



Satakunnan ammattikorkeakoulu

Hanne-Maria Nieminen

JOHDON TEEMAHAASTATTELU

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

2009

1

1. JOHDANTO

2

Tarkoitukseni on yksiohjaatella johtoryhmäläisiä ennen käytännön toimia selvittääkseni asenteet ja tarpeet osaamishallintajärjestelmään liittyen, sekä aloittaa prosessi yrityksen ydinosaamisten kartoittamiseksi.

Käytännön järjestelyiden suhteen on päätettävä haastattelun ajankohdasta, paikasta, ikimääräisestä kestosta ja haastattelun välineistä. Ajankohdasta sovitaan kunkin haastateltavan kanssa erikseen. Haastattelu tapahtuu neuvotteluhuoneessa, joka mahdollistaa mahdollisimman häiriöttömän ilmapiirin. Haastattelun kesto on ikimäärin 1,5 h. Tarkoitukseni on nauhoittaa haastattelu, sillä se mahdollistaa keskittymisen itse haastatteluun eikä muistinpäntöjen kirjoittamiseen. Haastattelun sisältö on täysin luottamuksellinen. Opinnäytetyössä ei mainita haastateltavien nimiä, vaan taustatietoina annetaan työtehtävä ja palvelusvuosien määrä yrityksessämme. Tulokset esitellään opinnäytetyössä kuitenkin siten, ettei siitä ilmene, kuka vastasi mitään. Kenenkään vastauksia ei siis pystytä yhdistämään tiettyyn haastateltavaan.

Ennen haastattelua kannattaa tutustua tähän materiaaliin, joka pitää sisällään haastattelun teemat sekä tärkeimpien käsitteiden määrittelemät. Paneudu erityisesti yrityksen osaamisalueisiin (perus-, tukeva, ydin- ja tulevaisuuden ratkaiseva osaaminen). Pohdi kyseisiä osaamisalueita yrityksemme strategiaan ja prosesseihin perustuen. Liitteenä on lisäksi lista mahdollisista yrityksessä käytettävistä kehitysmenetelmistä määrittelemineen. Pyydän Sinua arvioimaan ennakkoon, mitkä kehitysmenetelmistä ovat mielestäsi jo yrityksessämme käytössä ja mitä olisi niiden lisäksi mahdollista hyödyntää tulevaisuudessa. Palautathan listan minulle viimeistään haastattelun yhteydessä.

Suuret kiitokset ajastasi, tärkeästä panoksestasi sekä tuestasi henkilöistön osaamisjärjestelmän kehittämisprosessiin!

2. HAASTATTELUN TEEMAT

- Missio
- Visio
- Liiketoiminta- ja kilpailustrategia
- Osaaminen ja osaamiskartoitus
- Kehityskeskustelu
- Soveltuvat kehitysmenetelmät
- Osaamiskoulutusrekisteri
- Oppimisen/kehitysmenetelmän arviointi
- Palkitseminen
- Mittaaminen
- Osaamishallintajärjestelmän kokonaisuutena

3. TERMIEN MÄÄRITELMÄT

MISSIO = Toiminta-ajatus, joka määrittelee sen, miksi organisaatio on ylipäänsä olemassa ja mitä (perus)tehtävää se täyttää.

- Esimerkki: *Tarjoamme maailman suurimpana hitsattujen palloventtiilien valmistajana asiakkaille hyvää asiakaspalvelua ja laadukkaita tuotteita.*

VISIO = Näkymä siitä tulevaisuuden kuvasta, minkälainen yritys tavoittelee olevansa muutaman vuoden (5-10) kuluuttua. Se vastaa kysymyksiin: "Millaisia haluamme olla?" ja "Mitä haluamme tehdä tulevaisuudessa?"

- Yrityksemme visio:
 - o Olla johtava toimittaja valitsemallansa liiketoiminta-alueella.
 - o Pyrkä määrätietoisesti ja voimakkaasti etsimään keinoja liikevaihdon kasvattamiseksi.
 - o Kehittää teknologista osaamista turvatakseen tulevaisuuden tarpeet ja vaatimukset.

STRATEGIA kuvaa, miten organisaatio aikoo saavuttaa visionsa ja toteuttaa missiotaan. Se vastaa vastaa kysymykseen "mitä meidän pitäisi tehdä menestyäksemme tulevaisuudessa?"

OSAAMINEN = tiedot, taidot, arvot, asenteet, kokemukset ja verkostot

Esimerkkejä yrityksen osaamishierarkiasta:

- **Tukeva osaaminen:** niiden avulla muut osaamiset kanavoidaan asiakkaan kokemaksi lisäarvoksi, kuten talous- ja henkilöstöhallinto.
- **Perusosaaminen:** välttämätöntä osaamista sillä alalla toimivilla yrityksillä, ei tuo kuitenkaan kilpailuetua.
- **Ydinosaaminen (kriittinen tai strateginen osaaminen):** sen varassa asiakkaille tarjotaan tällä hetkellä lisäarvoa ja sen varassa kilpailuetu saadaan pidettyä. Se voi liittyä:
 - o *Ylivormaiseen teknologiseen tietotaitoon: koostuu useasta teknologisesta osaamisesta, joiden yhdistämisen taito muodostaa kilpailuedun.*
 - o *Prosesseihin: perustuu nopeuteen, tehokkuuteen, tuotekehittelyyn, logistikkaan tai johtamiseen, kunhan se tuottaa asiakkaalle lisäarvoa.*
 - o *Suhteisiin yrityksen ulkopuolisiin toimijoihin: erityislaatuinen tapa hoitaa esim. asiakas- tai alihankkijasuhteita.*
- **Tulevaisuuden ratkaiseva osaaminen:** sellaisia tulevaisuuden aikomuksia osaamisia, joita yrityksellä ei kuitenkaan vielä ole.
 - o *Seuraava taulukko esittelee tutkimustulokset Kone- ja metalliteollisuuden tulevaisuuden osaamistarpeista vuoden 2010 ja 2020 aikajänteellä.*

LIITE: Esimerkkeitä kehitysmenetelmistä

Tarvittava osaaminen	Vuonna 2010	Vuonna 2020
Liiketoiminta-osaaminen	Asiakasrajapinnan hallinta, myyntiosaaminen, ihmisten johtaminen	Lisäksi hankinta, asiakastömmitykset ja logistiikka, henkilöstön kehittäminen ja koulutukset
Tuotanto-osaaminen	Oman alan perusosaaminen, eli valmistusmenetelmät ja teknologia, automaattikka, robotikka ja tuotannon ohjauksijärjestelmät	Samat kuin vuonna 2010
Tuotekehitys-osaaminen	Käyttäjätiedon hyödyntäminen	Lisäksi ympäristönäkökulman huomiointi, globaalit tutkimus- ja tuotekehitystoiminnan hallinta, innovaatioprosessin hallinta sekä tuotteen moduuloinnin, variaation ja tuotekehitysvaiheiden yhtäaikaisten toteutus
Kumppanudet ja kansainvälisyys-osaaminen	Kielitaito, eri markkina-alueiden kulttuurin ja muiden erityispiirteiden tuntemus, ulkoistaminen ja alihankinta	Lisäksi monikulttuurisuusvalmiudet ja -taidot
Tiedonhallinta-osaaminen	Dokumentointi, tiedon kumuloitumisen hallinta, tiedon hankinnan ja analysoinnin menetelmät	Samat kuin vuonna 2010

Lähde: Leppimäki, S. & Meristö, T. 2007. KOMEE 2020. Tulevaisuus haastaa osaajat. Kone- ja metalliteollisuuden näkemyksiä alan kehittämistarpeista Suomessa ja maailmalla vuoteen 2020. Väitöskirja. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.

MENETELMÄ	KUVAUS	SOVELTUVUUS
Action learning -menetelmä	Järjestely, jossa työntekijä työskentelee määrätajan organisaation en tehtävissä tai yksiköissä. Kierto suunnitellaan hänen henkilökohtaisen kehittämissuunnitelmaansa puitteissa. Tarvotteena on monipuolistaa hänen osaamiskenttää mutta myös levittää hänen osaamistaan eri puolille organisaatiota. Sopii erityisesti asiantuntijoiden ja johdon koulutukseen.	<input type="checkbox"/> on ollut käytössä <input type="checkbox"/> sovellettavissa tulevaisuudessa Kommentit:
Ammattikirjallisuuden tai -lehtien lukeminen	Isoepisokehua voidaan tukea itsenäisesti tuettavan kirjallisuuden avulla. Kirjallisuutta voidaan hankkia yritykseen keskitetysti lainattavaksi tai henkilöiden omaan käyttöön.	<input type="checkbox"/> on ollut käytössä <input type="checkbox"/> sovellettavissa tulevaisuudessa Kommentit:
Dokumentointi	Työtä tehdessä kaikenlainen tehtävien ja tilanteiden dokumentointi estää tiedon katoamisen henkilön poistuessa organisaatiosta. Niiden avulla tehtäviä hoitamaan tullut korvaava työntekijä saadaan tilanteen tasalle nopeammin, jos dokumentin säilytyksestä ja jakamisesta on huolehdittu. Dokumentit voivat olla tietokannassa, verkossa, esittelinä, käsikirjona tai ohjelma.	<input type="checkbox"/> on ollut käytössä <input type="checkbox"/> sovellettavissa tulevaisuudessa Kommentit:
Eläkkeellä olevat asiantuntijat	Osa-ajaeläke, siirtyminen määrä-aikaiseen virkaan lähellä eläkeikää ja uuden työntekijän päällekkäisrekrytointi, sekä irtisanomisajan hyödyntäminen auttavat seuraajan totuttamisessa tehtäviin. Näitä menetelmiä täydentää eläkkeelle siirtyvän seuraajasuunnittelu, sillä etukäteissuunnittelun ansiosta huolehditaan osaamisen siirtämisestä mahdollisimman arossa. Eläkkeellä oleva voidaan myös kutsua takaisin tilapäiseksi asiantuntijaksi.	<input type="checkbox"/> on ollut käytössä <input type="checkbox"/> sovellettavissa tulevaisuudessa Kommentit:
Haastattelut eri areenoilla	Kokoneiden avainhenkilöiden haastattelut julkaisiaan esimerkiksi henkilökunnan sisäisessä intranetissä tai muissa henkilökunnan julkaisuissa. Joillain työntekijöille tulee mm. näkyväksi, kuka organisaatiossa tietää mitä.	<input type="checkbox"/> on ollut käytössä <input type="checkbox"/> sovellettavissa tulevaisuudessa Kommentit:

	työyhteisön jäseniin, tiloihin ja järjestelmiin. Työnopastus on varsinaiseen työhön perheytettävissä.	
Projektityöskentely	Projektituonteissa hankkeissa kehittyä kokonaisnäkemys ja yrityksen tuntemus. Niissä henkilöt voivat harjoitella esimies- ja johtamistehtäviä. Projektit voidaan nähdä uralla etenemisen väylänä, samalla ollen tehokkainta koulutuspaikkoja ja ammatillisen kasvun väyliä.	<input type="checkbox"/> on ollut käytössä <input type="checkbox"/> sovellettavissa tulevaisuudessa Kommentit:
Sijaisuudet	Käytännön tapaa, jolla luodaan työntekijöiden ammatillisten taitojen kehittymistä oppimalla useampien työvaiheiden hallitsemisen sijaisuuskohteiden hoitamisen kautta.	<input type="checkbox"/> on ollut käytössä <input type="checkbox"/> sovellettavissa tulevaisuudessa Kommentit:
Tarjonnin kertominen	Tarjonnat voivat olla suullisia, kirjoitettuja, filmaattuja tai piirrettyjä esityksiä menneistä tapahtumista organisaatiossa. Ne välittävät tietoa yrityksen historiasta, arvoista ja yhteisön identiteettiä, sosiaalisen kanssakäymisen tavasta sekä siitä, kuinka asiat organisaatiossa tehdään.	<input type="checkbox"/> on ollut käytössä <input type="checkbox"/> sovellettavissa tulevaisuudessa Kommentit:
Tavoite-, tulos- ja kehityskeskustelut	Kehityskeskustelussa arvioidaan työn tuloksia ja suorittamista, selkiytetään tehtävänkuvaa ja roolia, annetaan molemmiin puolista palautetta, määritellään työn tavoitteet ja päämäärät, tunnustetaan kehittämistarpeet ja sovitaan toimenpiteistä sekä edistetään yhteistyötä ja työilmapiiriä.	<input type="checkbox"/> on ollut käytössä <input type="checkbox"/> sovellettavissa tulevaisuudessa Kommentit:
Tiimit ja työryhmät	Tiimissä nousee esiin erilaisia näkemyksiä, jolloin kriittinen ajattelu omien ja muiden ajatuksia kohtaan harjaantuu. Vuorovaikutustaidot kehittyvät läheisen yhteistyön myötä. Tiimissä myös mallioptaan esimerkiksi kokeneilta tiimiläisiltä.	<input type="checkbox"/> on ollut käytössä <input type="checkbox"/> sovellettavissa tulevaisuudessa Kommentit:
Toimiminen koulutajana tai tutarina	Koulutuksessa voidaan käyttää kokeneita työntekijöitä koulutajina, jos heillä on riittävät pedagogiset kyvyt. Kouluttajana toimiminen lisää kyseisen aihealueen tuntemista sekä opettaa pedagogisia että vuorovaikutus- ja esiintymistaitoja. Tutor on neuvoja, joka ohjaa toisen henkilön oppimisprosessissa jossakin tietyssä asiassa.	<input type="checkbox"/> on ollut käytössä <input type="checkbox"/> sovellettavissa tulevaisuudessa Kommentit:

Lähtöhaastattelu tai -kysely	Poissiiivtyville työntekijöille kerätään näkemyksiä yrityksen toiminnan kehittämisen pohjaksi kysymällä esimerkiksi yrityksen kehityskohteista tai vaihtoeuksista.	<input type="checkbox"/> on ollut käytössä <input type="checkbox"/> sovellettavissa tulevaisuudessa Kommentit:
Mallittaminen	Keräo, jolla taitavan tekijän osaamisesta ja hujaisesta tiedosta tehdään näkyvää hänelle itselleen ja muille saamalla se siirrettävään muotoon tuottamalla jostakin ilmiöstä käytännöllinen kartta tai malli, jonka avulla toiset voivat saada aikaan saman ilmiön.	<input type="checkbox"/> on ollut käytössä <input type="checkbox"/> sovellettavissa tulevaisuudessa Kommentit:
Mentorointi	Vuorovaikutusprosessi, jossa osaava, kokenut ja arvostettu henkilö antaa ohjausta ja tukea kehityshaluselle- ja kykyiselle kokemattomammalle työntekijälle. Mentoroinnissa rohkaistaan ja tuetaan mentoritavava työntekijää sekä yrittämään edistää hänen uraa. Mentorina toimii usem korkealla organisaatiossa oleva henkilö mutta ei välitön esimies.	<input type="checkbox"/> on ollut käytössä <input type="checkbox"/> sovellettavissa tulevaisuudessa Kommentit:
Benchmarking	Systemaattinen menetelmä, jolla kerätään tarkoituksellista tietoa, vertaillaan ja parannetaan omaa toimintaa oppimalla johtajin ja jostakin, joka on mahdollisimman lähellä ideaalisuoritusta.	<input type="checkbox"/> on ollut käytössä <input type="checkbox"/> sovellettavissa tulevaisuudessa Kommentit:
Vierailut ja opintokäynnit	Perustuvat esimerkistä oppimiseen mutta ovat toteutukseltaan kevyempiä kuin benchmarking. Sitä haetaan virikkettä ja ideota sekä erilaisia ratkaisuu- tai toimintamalleja sovellettavaksi omaan organisaatioon.	<input type="checkbox"/> on ollut käytössä <input type="checkbox"/> sovellettavissa tulevaisuudessa Kommentit:
Partyyöskentely	Perinteinen mestari-kisälli-malli on yksi esimerkki partyyöskentelystä, jossa kokeneempi työntekijä perehdyttää työhön kokenuuttomamman työntekijän.	<input type="checkbox"/> on ollut käytössä <input type="checkbox"/> sovellettavissa tulevaisuudessa Kommentit:
Perehdyttäminen ja työnopastus	Perehdyttäminen sisältää tiedottamisen ennen työn tuloa, kun hakijoille annetaan tietoa työpaikasta jo haastattelutilanteessa. Perehdyttämisessä tutustutetaan tulija organisaation tavoitteisiin, toimintatapaan, ulkoiseen toimintakenttään, tulevaisuuden näkymiin, työsuhteita määrittäviin puitteisiin,	<input type="checkbox"/> on ollut käytössä <input type="checkbox"/> sovellettavissa tulevaisuudessa Kommentit:

		9	
Toiminnan jälkikatseleminen	Englanniksi: After action review, jossa tarkastelemaan yhdessä osallistujien kesken tehdyn toiminnan, esimerkiksi projektin tai muun prosessin, jälkeä, kuinka on onnistuttu ja mitä on mahdollista oppia.	<input type="checkbox"/> on ollut käytössä <input type="checkbox"/> sovellettavissa tulevaisuudessa Kommentit:	
Työkierto	Työntekijä siirretään sovituksi ajaksi ja sovitussa järjestyksessä joko samantasoisesta tai eritasoisesta tehtävästä toiseen tehtävään ja palaa kierron lopussa ensimmäiseen tehtäväänsä. Tavoitteena on tuoda vaihtelua lyhyisiin ja yksitoikkoisiin työn vaiheisiin sekä ehkäistä työntekijän fyysisiä ja henkisiä rasittumista.	<input type="checkbox"/> on ollut käytössä <input type="checkbox"/> sovellettavissa tulevaisuudessa Kommentit:	
Työn laajentaminen	Työtä laajennetaan horisontaalisesti lisäämällä uusia tehtäviä ja toimintoja käsittämään useampia prosessin vaiheita laajemmaksi kokonaisuudeksi.	<input type="checkbox"/> on ollut käytössä <input type="checkbox"/> sovellettavissa tulevaisuudessa Kommentit:	
Työn rikastaminen	Arjetaan oman työn lisäksi suurempi vastuu työn suunnittelusta, arvioinnista ja kehittämisestä.	<input type="checkbox"/> on ollut käytössä <input type="checkbox"/> sovellettavissa tulevaisuudessa Kommentit:	
Työnohjaus	Ryhmytyprosessi, jossa työohjaaja asettaa ammattitaitonsa palvelemaan ohjattavan henkilön tai ryhmän ammattitaidon ja henkisen kasvun lisäämiseksi ja työn ongelmatilanteiden hallitsemiseksi. Pitkäkestoinen prosessi (1-3 vuotta).	<input type="checkbox"/> on ollut käytössä <input type="checkbox"/> sovellettavissa tulevaisuudessa Kommentit:	
Vastuulliset erityistehtävät	Erityistehtävät ja -haasteet voidaan liittää mihiin tehtävään tahansa. Työntekijä saa vastuulleen jonkin kehittämistehtävän, asian koordinoimisen tai hoidon. Erityistehtävät laajentavat työntekijän osaamista ja vahvistavat kokonaistunnetusta työstä ja organisaatiosta, jos hän huolehtii laajentamisesta kentieskin vain omasta työkokonaisuudesta.	<input type="checkbox"/> on ollut käytössä <input type="checkbox"/> sovellettavissa tulevaisuudessa Kommentit:	

		10	
Yhdessä tekeminen/oppiminen	Yhteiset palaverit ja muut keskustelut tuovat nopeammin monipuolisen kuvan ja usein oppiminen helpottuu. Vaatii vuorovaikutustaitoja ja hyvää työilmapiiriä.	<input type="checkbox"/> on ollut käytössä <input type="checkbox"/> sovellettavissa tulevaisuudessa Kommentit:	
Yhteiset kahvitunnit	Eri-ikäisten osajien yhteiset tilanteet, joissa voidaan tutustua toisiinsa ja keskustella mistä vain, ovat myös tapa siirtää osaamista. Vapamuotoisissa keskusteluissa pohditaan työasioiden ja -ongelmien lisäksi esimerkiksi ajankohaisia asioita tai aivan turhaapäiväisiltäkin tuntuvia asioita. Vaikka kaikki keskustelut eivät siirräkään osaamista, niin ne luovat pohjaa sille jäsenten välisen luottamuksen kasvua. Myös kirjoittamattomat säännöt organisaation käytännöstä tulevat ilmi.	<input type="checkbox"/> on ollut käytössä <input type="checkbox"/> sovellettavissa tulevaisuudessa Kommentit:	
Isohjautuva oppiminen	Työntekijä itse huolehtii omasta henkilökohtaisesta kehitymisestä esimerkiksi kirjallisuuden, videoiden, toimintaohjeiden, standardien tai internet-pohjaisten menetelmien avulla.	<input type="checkbox"/> on ollut käytössä <input type="checkbox"/> sovellettavissa tulevaisuudessa Kommentit:	
Lyhykestoinen koulutus	Keskittyy lähimmät yrityksiä koskevien tietojen päivittämiseen tai konkreettisiin taitoihin, joita henkilöt tarvitsevat tehokseen työhönsä tehokkaammin, paremmin tai turvallisemmin. Esimerkiksi Rastor Academy, Turun kaupakkamariin, Teknologiateollisuuden tai Innovan järjestämät kurssit tai yrityksessä tapahtuvat tietoisuuskurssit.	<input type="checkbox"/> on ollut käytössä <input type="checkbox"/> sovellettavissa tulevaisuudessa Kommentit:	
Pitkäkestoinen koulutus	Yleensä omaehtoisia opintokurssia, jossa tarkoituksena ammattitaidon kehittyminen laajemmin ja syvällisemmin. Esimerkiksi ammattitutkinto tai korkeakoulujen jatko-opinnot.	<input type="checkbox"/> on ollut käytössä <input type="checkbox"/> sovellettavissa tulevaisuudessa Kommentit:	



INTERNAL

KURSSIARVIOINTI

Kurssi _____

Aiankohta _____

Kouluttajat _____

Vastaa valitsemalla sopiva numero asteikolta.

Koulutuksen sisältö

tarpeellinen 5 4 3 2 1 tarpeeton

Aiheen käsittelytapa

helppotajuinen 5 4 3 2 1 vaikea

Esiintulleista asioista on hyötyä työssä ja työpaikalla

paljon 5 4 3 2 1 ei lainkaan

Kouluttajan esitystapa

helppotajuinen 5 4 3 2 1 vaikea

Kouluttajan opetustyyli

innostava 5 4 3 2 1 neutraali

Kurssilaisten mahdollisuus osallistua (keskustelut, harjoitukset, tehtävät jne.)

riittävä 5 4 3 2 1 riittämätön

Ilmapiiri kurssilla

vapautunut 5 4 3 2 1 jäykkä

Yleisarvio koulutuksesta

kannatti osallistua 5 4 3 2 1 ei uutta

Mitä muuta haluat kurssista sanoa:

Kiitos palautteestasi!