

Johannes Haapala

TUOTANTOHENKILÖSTÖN OSAAMISEN TUNNISTAMINEN JA
KEHITTÄMINEN: CASE ORAS OY

Liiketalouden koulutusohjelma
Organisaatiot ja henkilöstöjohtaminen
2012

TUOTANTOHENKILÖSTÖN OSAAMISEN TUNNISTAMINEN JA KEHITTÄMINEN: CASE ORAS OY

Haapala, Johannes
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Organisaatiot ja henkilöstöjohtaminen
Toukokuu 2013
Ohjaaja: Teppola, Petteri
Sivumäärä: 85
Liitteitä: 2

Asiasanat: osaaminen, johtaminen, tunnistaminen, kehittäminen,

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia kuinka kohdeyrityksessä tunnistetaan tuotantohenkilöstön osaaminen ja miten sitä on mahdollista kehittää, eritoten työkierron avulla. Tavoitteena oli antaa ehdotuksia ja keinoja osaamisen kehittämiseen ja sen laajentamiseen kohti moniosaajuutta ja löytää mahdollisuuksia työkierron lisäämiseksi.

Tutkimuksen teoriaosassa perehdyttiin osaamiseen ja sen kehittämiseen yleisesti, käsiteltiin työkiertoa, perehdyttämistä ja osaamisen johtamista.

Tutkimuksen empiirinen osa toteutettiin kvantitatiivista menetelmää käyttäen kyselylomakkein joihin oli myös yhdistetty kvalitatiivisia kysymyksiä. Kysely suoritettiin tuotantohenkilöstölle ja heidän esimiehilleen.

Tutkimustulokset osoittavat, että oma osaaminen tunnistetaan hyvin, muttei tiedetä minkälaista osaamista löytyy muualta yrityksestä. Oma osaamista arvostetaan korkealle ja työhön ollaan tyytyväisiä. Halukkuus työkiertoon omalla linjalla on huomattavasti korkeampi, kuin linjojen välillä. Tiedonkulussa ja perehdyttämisessä on parannettavaa ja työntekijät toivoivat lisää mahdollisuuksia ja kannustusta osaamisensa kehittämiseen. Työkierrosta ja osaamisen kehittämisestä saatavat edut on perusteltava työntekijöille paremmin.

Nykytilan pohjalta suosittelin kohdeyritykselle keinoja osaamisen kehittämiseen ja osaamisrekisterin luomista jolla oikea osaaminen löytyy yrityksestä.

RECOGNITION AND DEVELOPMENT OF PRODUCTION PERSONNEL'S COMPETENCE: CASE ORAS OY

Haapala, Johannes
Satakunta University of Applied Sciences
School of Business Rauma
Degree Programme of Organizations and Human Resource Management
May 2013
Supervisor: Teppola, Petteri
Number of pages: 85
Appendices: 2

Keywords: competence, management, development, job rotation

The purpose of this thesis was to find out how the competence among the production staff is recognized within the case company and how it is possible to be developed especially with the help of job rotation. The objective was to present suggestions for developing and expanding the competence, and expanding the job rotation inside the case company.

The theoretical section was based on the competence and its development in a general level. The theoretical part also examined job rotation, orientation and talent management.

The empirical part of study was conducted by using quantitative methods in form of survey. The survey was held for production personnel and their managers.

The study showed that personnel recognize their own competence well but are unknown of the kind of competence that lies within other parts of the company. Personnel appreciate their own competence highly and the job satisfaction is at a good level. Willingness to participate in job rotation inside the person's own production line is considerably higher than between different production lines. Improvement is needed in the flow of information and in the job orientation process. Personnel also wished for more opportunities and encouragement for developing their competence. The benefits of job rotation and competence development have to be explained and reasoned to employees.

Based on the present situation, suggestions were made to the case company for developing the competence and for creating a knowledge-based database that can be used to search for specific competence inside the company.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TUTKIMUKSEN TARKOTUS JA TAVOITTEET.....	7
2.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	7
2.2	Oras Oy esittely	8
2.3	Oras Oy:n tuotannon avaintehtävät linjoittain.....	9
2.4	Teoreettinen viitekehys	12
3	OSAAMINEN YRITYKSESSÄ.....	13
3.1	Yksilön osaaminen	13
3.1.1	Yksilön oppiminen	16
3.2	Organisaation osaaminen	16
3.1.1	Yrityksen ydinosaaminen	18
3.2.2	Kohti moniosaajuutta.....	20
3.3	Oppiva organisaatio.....	23
4	OSAAMISEN JOHTAMINEN.....	26
4.1	Visio, strategia ja tavoitteet	28
4.2	Osaamisen hallinta	29
4.3	Osaamisen kehittäminen.....	31
4.3.1	Työn organisointi.....	34
4.3.2	Työn kierto	35
4.3.3	Työn laajentaminen	37
4.3.4	Työn rikastaminen	38
4.3.5	Kehityssuunnitelma	39
4.3.6	Kehityskeskustelut	40
5	OSAAMISEN KARTOITUS JA TUNNISTAMINEN	42
5.1	Osaamisen tunnistaminen ja tasot	43
5.2	Osaamisen kartoitus	45
5.2.1	Osaamiskartta.....	47
5.3	Osaamisen arviointi.....	49
5.3.1	Johdon arviointi.....	49
5.3.2	Itsearviointi.....	51
5.3.3	Suoritusarviointi	51
5.4	Osaamisen mittaaminen	52
5.4.1	Osaamisen mittaamisen ongelmat	53
5.4.2	Osaamisen mittarit.....	53

5.4.3	Mittareiden suunnittelu.....	54
5.4.4	Mittareiden käyttöönotto	56
5.4.5	Mittareiden käyttö	57
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	58
6.1	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	58
6.2	Tutkimuksen toteutus	58
7	TUTKIMUSTULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	60
7.1	Tulosten tulkinta.....	60
7.1.1	Työssä / linjallasi vaadittavan osaamisen tunnistaminen	60
7.1.2	Työssäsi / linjallasi tarvittava erikoisosaaminen	61
7.1.3	Työssä tarvittavan osaamisen taso.....	62
7.1.4	Mahdollisuus kehittää omaa / alaisten osaamista.....	63
7.1.5	Muilla tuotantolinjoilla vaadittavan osaamisen tunnistaminen	65
7.1.6	Oma / alaisten osaaminen muihin linjoihin nähden	66
7.1.7	Tiedonkulku omalla linjalla.....	67
7.1.8	Tiedonkulku linjojen välillä	68
7.1.9	Muiden tuotantolinjojen osaamisen hyödyntäminen omalla linjalla / muilla linjoilla?.....	69
7.1.10	Kiinnostus työkiertoon ja sen hyödyllisyys	70
7.1.11	Kannustus osaamisen kehittämiseen.....	72
7.1.12	Työhön perehdyttäminen	73
7.1.13	Onnistuminen työssä / esimiehenä.....	75
7.1.14	Tyytyväisyys työhön.....	77
7.2	Vapaa sana.....	78
8	YHTEENVETO JA TOIMINTASUOSITUKSET	78
	LÄHTEET	84
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Osaaminen on ehdottomasti yrityksen tärkeimpiä voimavaroja. Yritysten ja organisaatioiden menestys pohjautuu yhä enemmän niiden osaamiseen ja henkiseen pääomaan. Osaaminen on merkittävä kilpailuetu, jonka erityispiirre on se, että sitä ei ole niin helppo kopioida kuin muita kilpailuetuja. Osaamisen hallinta ja kehittäminen on kuitenkin täynnä haasteita, mutta hyvällä suunnittelulla ja tehokkuudella siinä on avain menestykseen.

Osaaminen ja oppiminen ovat ehto yrityksen menestykselle ja turvaavat sen myös tulevaisuudessa. Osaamista tulisi johtaa samoin kuin yrityksen muitakin resursseja kuten rahaa, laitteita, ihmisiä ja raaka-aineita. Samaan tapaan kuin raaka-aineiden jalostaminen tuotannossa tuottaa lisäarvoa ja luo yritykseen varallisuutta, pitäisi osaamisen jalostaminen tuottaa entistä arvokkaampaa osaamista ja sen myötä kasvattaa yrityksen varallisuutta, joka näkyy yrityksen arvossa ja jopa tilinpäätöksessä. (Ojala, L. Aura, O-P. 2005, 7.)

Osaamisen johtaminen edellyttää organisaatiolta, johtamiselta ja esimiestyöltä paljon. Osaamisen johtaminen on vahvasti kytköksissä strategiajohtamiseen. Osaamisen johtamisella varmistetaan, että yritys kehittää niitä osaamisalueita, jotka ovat tarpeellisia strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Osaamisen johtamisen kokonaisuus sisältää osaamistarpeiden tunnistamisen, tavoitteiden asettamisen, nykytilan arvioinnin, kehityssuunnitelman tekemisen organisaation eri tasoille, menetelmien ja yhteistyökumppaneiden valinnan, osaamisen hankinnan sekä oppimista tukevan johtamisen. (Hyppänen, R. 2007, 96.)

Opinnäytetyössäni tarkastelen kohdeyrityksen osaamista, sen tunnistamista, kartoittamista ja ennen kaikkea kehittämistä johdon näkökulmasta. Oras Oy:llä on pyrkimys laajentaa tuotantohenkilöstön osaamista kohti moniosaajuutta, jolloin tuotannon työntekijöitä ja heidän osaamistaan voisi tarvittaessa käyttää muilla tuotannon linjoilla. Pyrin selvittämään millä linjoilla työnkierto on mahdollista ja miten osaamista voidaan kehittää kohti moniosaajuutta ja hyödyntää organisaation osaamista laajemmin yrityksen sisällä.

Kysyntätilanne Oras Oy:n avainmarkkinoilla säilynee eurooppalaisen talouskriisin takia epävakaana ja koska kustannusrakenteessa on kyseisen tilanteen takia ollut nousupainetta, on Oras Oy:llä ryhdytty toimenpiteisiin tuottavuuden ja kustannustehokkuuden kehittämiseen. Tässä toivon opinnäytetyöstäni olevan apua.

2 TUTKIMUKSEN TARKOTUS JA TAVOITTEET

2.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tarkoitukseni on tutkia Oras Oy:n tuotantohenkilöstön osaamista. Pyrin kartoittamaan, kuinka yrityksessä, nyt ja tulevaisuudessa tarvittava tuotantohenkilöstön osaaminen tunnistetaan ja miten sitä on mahdollista kehittää esimiesten toimesta. Keskusteluissa yrityksessä kävi ilmi, että yrityksellä on tarve moniosaajille, joita voisi kierrättää tuotannon eri tehtävissä tarpeen mukaan. Kiireisinä aikoina yritys on joutunut palkkaamaan lisää määräaikaista työvoimaa ja näin ajoittain määräaikaiset työntekijät ovat työskennelleet avaintehtävissä, eikä vakinaisilla työntekijöillä ole välttämättä ollut töitä. Tämä ongelma olisi korjattavissa sillä, että vakinaiset työntekijät pystyisivät tarvittaessa tekemään myös muita tuotannon tehtäviä. Pyrinkin selvittämään millä tuotannon linjoilla osaamisen laajentaminen ja työnkierto on mahdollista ja miten tarpeellisia moniosaajia saataisiin yritykseen olemassa olevista työntekijöistä. Teoriaosiossa perehdyn osaamiseen ja sen kehittämiseen yleisesti ja empiirisessä osiossa tein kyselyn esimiehille ja työntekijöille tuotantolinjoittain. Tämän perusteella tarkastelen tuotantohenkilöstön osaamisen tiedossa olevaa tasoa ja pyrin antamaan selkeitä kehitysehdotuksia sen kehittämiseen.

Tutkimuksen tavoitteet:

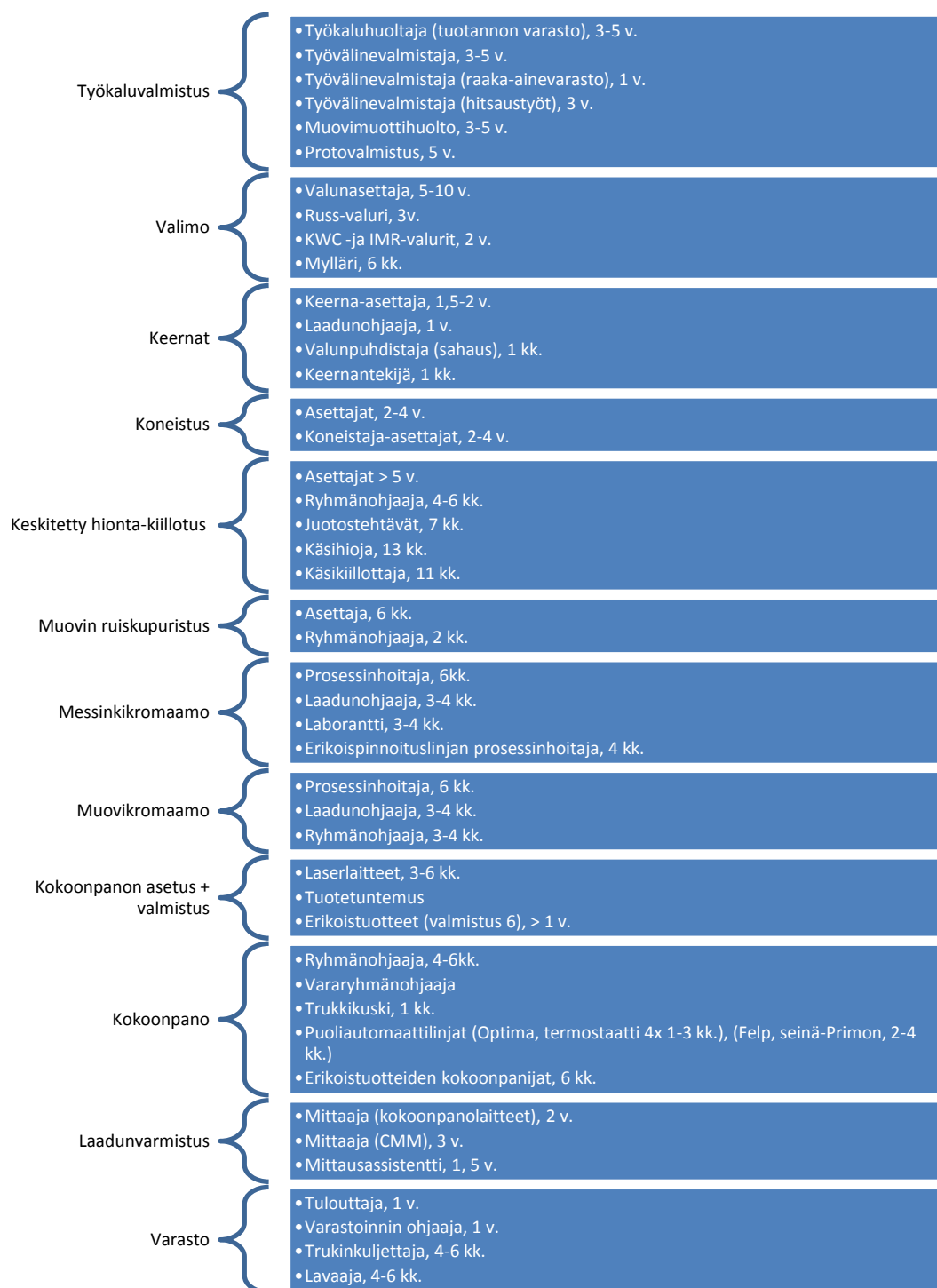
1. Tarvittavan osaamisen tunnistaminen
2. Tuotantohenkilöstön osaamisen kehittäminen
3. Keinot osaamisen kehittämiseen
4. Työkierron helpottaminen ja mahdollisuudet
5. Osaamisen kehittäminen kohti moniosaajuutta

2.2 Oras Oy esittely

Oras Oy on vuonna 1945 perustettu talotekniikan vesijärjestelmiin kuuluvien tuotteiden valmistaja, kehittäjä ja markkinoija. Oras Oy on sataprosenttisesti perheyrittäjien Oras Invest Oy:n omistama ja sen liikevaihto vuonna 2011 oli 129 miljoonaa euroa. Oras Oy:n pääkonttori sijaitsee Raumalla ja sen tuotteet valmistetaan tehtaissa Suomessa ja Puolassa. Tuotteita valmistettiin myös Norjassa, mutta tehtaan tuotanto on sittemmin siirretty Suomen ja Puolan tehtaille. Lisäksi Oras Oy:llä on myyntikonttoreita ympäri Eurooppaa. Oras Oy:n keskeiset arvot ovat asiakastyytyväisyys, avoimuus, sitoutuminen ja uudistuminen. Oras Oy on Euroopan neljänneksi suurin hanavalmistaja ja se työllistää tällä hetkellä Suomessa n. 600 työntekijää, joista valtaosa Rauman tehtailla. Vuonna 2011 Oras Oy työllisti kaiken kaikkiaan n. 1000 henkilöä. Oraksen strategia tähtää käyttäjäystävällisyyteen sekä veden ja energian säästämiseen. Oras on historiansa alusta alkaen ollut alansa edelläkävijä ja panostanut tuotteidensa käytön mukavuuteen, turvallisuuteen ja muotoiluun. Viime vuosina Oras on toiminut yhteistyössä italialaisen designosaajan Alessin kanssa ja jokainen teknologinen yksityiskohta tuotteissa on suunniteltu edistämään veden ja energian tehokasta käyttöä. Oraksen visiona on tulla elektronisten hanamarkkinoiden todelliseksi omistajaksi Euroopassa. Vuonna 2012 Oras-konsernin liikevaihto oli 131,1 miljoonaa ja liikevoitto ennen rahoitustuottoja – ja kuluja n. 17,2 miljoonaa. Oraksen tulevaisuuden strategiana on tie, jolla pyritään kehittämään yhä nautinnollisempia, vettä ja energiaa säästäviä vedenkäyttöön pystyviä tuotteita samalla tiivistäen hyviä kumppanuussuhteita keskeisten partnerien kanssa. (www.oras.com)

Oras Oy:ssä on tuotannossa tunnistettu seuraavat avaintehtävät ja niiden oppimiseen kuluva aika:

2.3 Oras Oy:n tuotannon avaintehtävät linjoittain

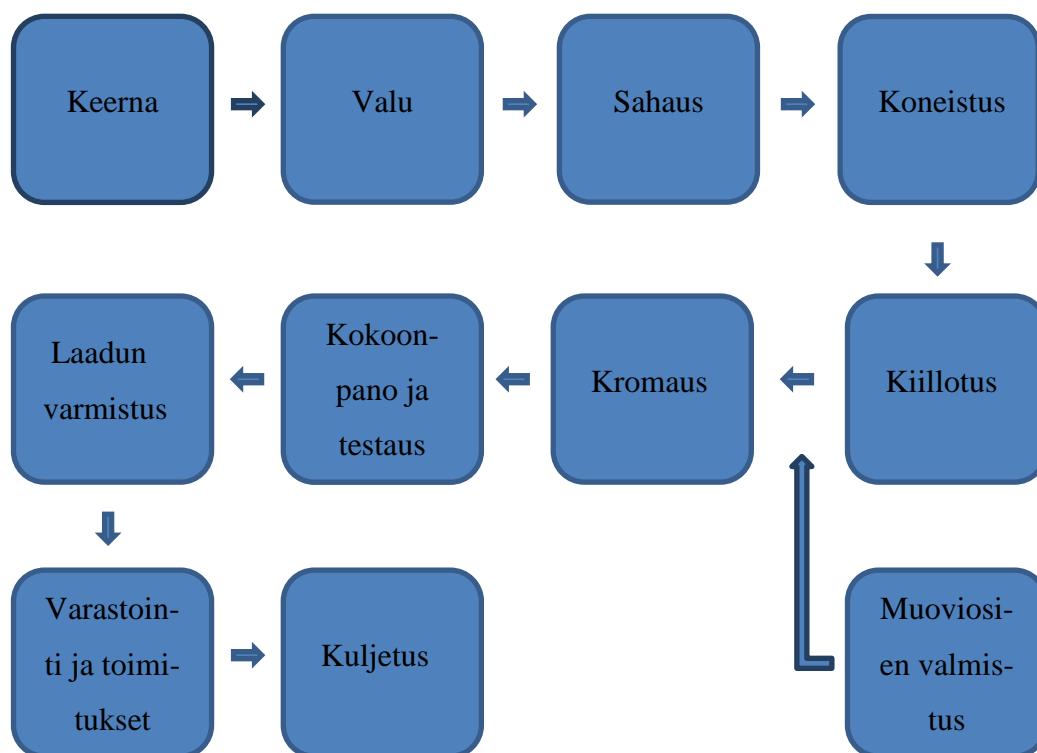


Kuvio 1. Oras Oy:n tuotantolinjan avaintehtävät (Oras Oy, Talent Review 2011)

Kun ajatellaan työnkierron kannalta ja osaajien kehittämistä kohti moniosaajuutta, on syytä tarkastella juuri avaintehtävien oppimiseen kuluva aika. Voidaan ajatella,

että tehtäviin, joissa oppimisaika on esimerkiksi alle vuosi, on työkierron avulla henkilöstön kehittäminen vielä tehokasta. Tätä pidempi tehtävän oppimisaika hankaloiittaa moniosaajien kehittämistä jo työntekijöiden vaihtuvuuden, työn muuttuvuuden ja esimerkiksi koulutuksen pitkän ajan takia.

Oras-hanan valmistuksessa työvaiheet linkittyvät toisiinsa seuraavan kuvion mukaan:



Kuvio 2. Valmistuksen työvaiheet (Oras Oy, Anu Lääveri, 2013)

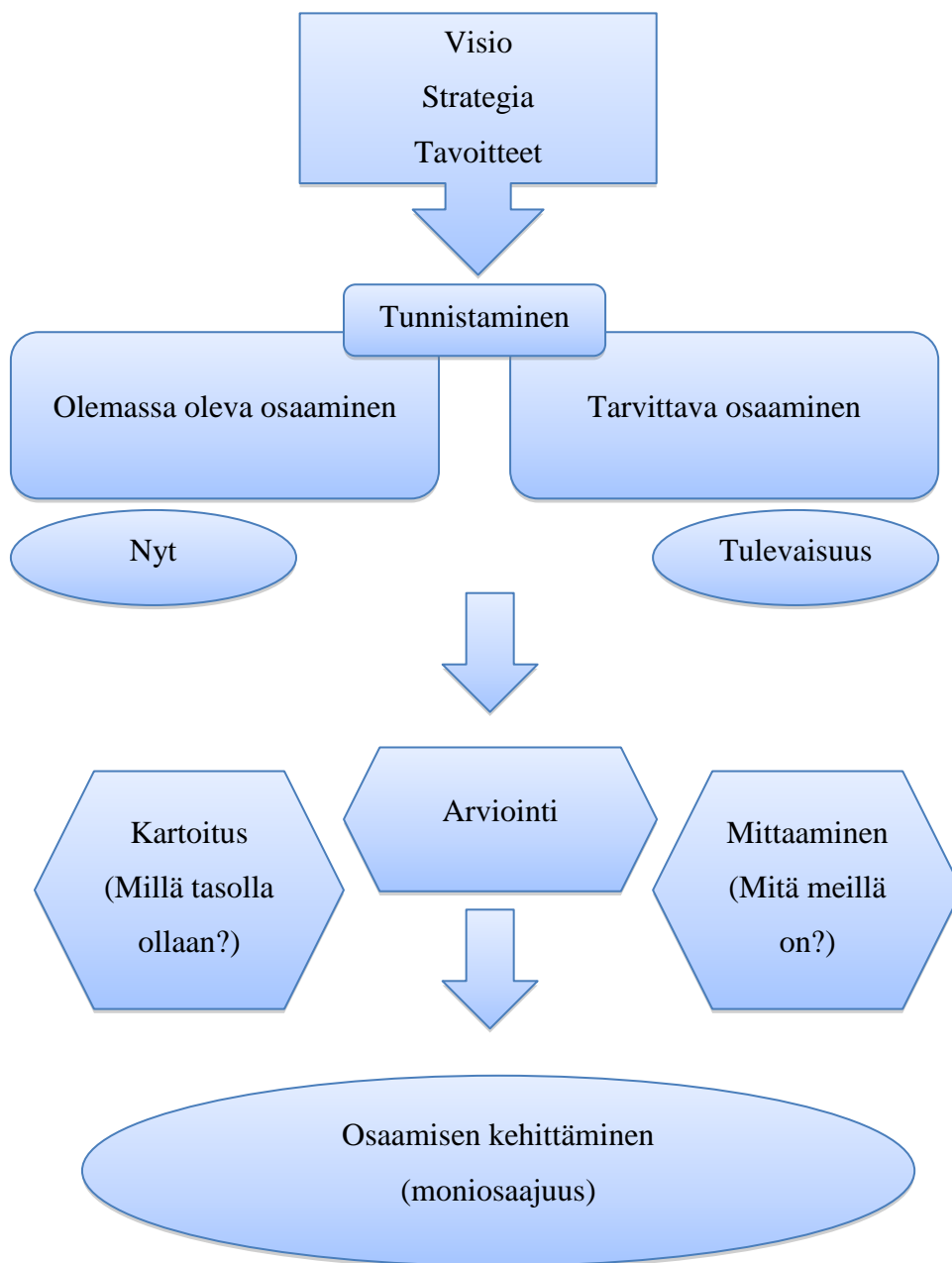
Kullakin linjalla luonnollisesti tarvitaan omanlaistaan osaamista ja taitoja. Esimiehet ovat tunnistanee linjoillaan tarvittavan erikoisosaamisen seuraavasti:

- Työvälinevalmistus: lähes täysin erikoisosaamista; materiaalituntemus, ohjelmointiosaaminen, työkoneiden hallinta
- Keerna: keernanteko.

- Valu: valaminen, ruiskuvalu, tuotteiden koeajot.
- Sahaus: sahaaminen.
- Koneistus: CNC-koneistus, CAM-ohjelmointi, terätuntemus.
- Kiillotus: pinnanlaadun tarkistus.
- Muoviosien valmistus: ”sorminäppäryys”
- Kromaus: kromauksen erikoisosaaminen.
- Kokoonpano ja testaus: puoliautomaattien tuntemus ja käyttö, ”sorminäppäryys”, pitkäjänteisyys, juotos, massaus, erikoistuotteiden kokoonpano.
- Laadunvarmistus: mittaaminen, mittausohjelmien suunnittelu, tolerointi, tulkkien suunnittelu.
- Varasto: trukinajotaito, varastohallintajärjestelmän (ERP) käyttö.
- Kuljetus: ajotaito.

Jokainen vaihe on lopputuotteen kannalta luonnollisesti tärkeä ja siksi onkin äärimmäisen tärkeää, että ketju on sujuva, eikä millään linjalla esim. työvoima- tai raaka-ainepulan takia synny viivästyksiä. Näin ollen onkin tärkeää, että tuotantoketjun mahdollisiin muutoksiin kyetään reagoimaan nopeasti ja esim. ohjaamaan tarvittaessa osaajia sinne missä niitä sillä hetkellä tarvitaan. Tässä tuotantoketjun seuranta tulee ensiarvoisen tärkeään osaan ja luonnollisesti niitä osaajia täytyy myös yrityksestä löytyä.

2.4 Teoreettinen viitekehys



Kuvio 3. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Viitekehysten rakensin itse työn tavoitteiden ja sisällysluettelon perusteella. Ylimpänä kehyksessä on visio, strategia ja tavoitteet. Kun osaamista tarkastellaan ja kehitetään, on oltava selvillä mihin pyritään (visio), jonka perusteella luodaan tavoitteet ja miten sinne päästään eli strategia. Seuraavaksi on tunnistettava minkä tasoista osaamista yrityksessä on ja minkälaista tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa. Tähän tarvi-

taan osaamisen mittausta, arviointia ja kartoitusta. Vasta näiden jälkeen on mahdollista tehokkaasti kehittää yritykselle tarpeellista osaamista kohti esim. kohdeyrityksen kipeästi tarvitsemaa *moniosaajuutta*.

3 OSAAMINEN YRITYKSESSÄ

Osaamisesta puhutaan yksilöiden, tiimien, ryhmien ja organisaatioiden resurssina. Kuitenkin kaikki lähtee yksittäisen henkilön osaamisesta, jolla luodaan pohja koko organisaation osaamiselle. Henkilökohtainen osaaminen jalostuu yrityksen käytäntöihin ja tietojärjestelmiin ja voi hyvässä tapauksessa jopa parantaa niitä. ”Osaaminen on tietoa, taitoa ja tahtoa”. (Hyppänen 2007, 97). Koska yritys muodostuu yksittäisistä henkilöistä ja sen tulos osittain heidän panoksestaan ja osaamisestaan paneudunkin seuraavaksi hieman myös yksittäisen henkilön osaamiseen.

3.1 Yksilön osaaminen

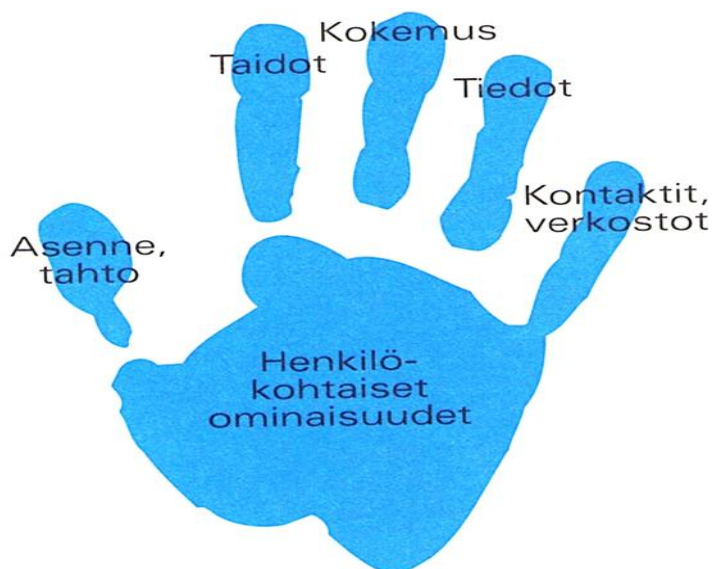
Normaalisti kun puhutaan yksilön osaamisesta, ajatellaan sen olevan sitä, mitä henkilö tietää tai on kykenevä tekemään. Yksilön osaaminen ei kuitenkaan ole näin yksioikoista, vaan siihen liittyy monia muita osatekijöitä ja se muuttuu koko ihmisen työuran. Tietotaidon lisäksi myös esimerkiksi ikä, kokemus, muuttuneet asenteet ja jopa työilmapiiri ja hyvinvointi vaikuttavat osaamiseen ja voivat muuttaa sitä. Ihminen muuttuu ja oppii läpi elämän, joten osaaminenkin on jatkuvaa muutosta. Kuitenkin tietyt peruspilarit on osaamisesta tunnistettavissa ja ne vaihtelevat jonkin verran pilareitten laatijan mukaan. Leenamajja Ojala jakaa yksilön osaamisen kirjassaan 'Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu' seuraavasti:

Yksilön osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista, kokemuksesta, verkostoista ja kontakteista, asenteesta sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista, jotka auttavat selviytymään kulloisessakin työtilanteessa ja joiden seurauksena on hyvä työsuoritus.

Tiedot ja taidot on hankittu koulutuksen, opiskelun, lukemisen ja tekemisen kautta. Kokemus liittyy tekemiseen. Henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat siihen, miten samakin koulutus ja osaaminen painottuvat ja ilmenevät eri henkilöillä. Henkilö-

kohtaisiin ominaisuuksiin kuuluvat persoonallisuus ja asenteet, jotka ovat hyvin tärkeitä tekijöitä kun jokaiselta odotetaan jatkuvaa sopeutumista uusiin tilanteisiin. (Ojala 2008, 50)

Usein yksilön osaaminen kuvataan seuraavanlaisena ”kätenä”, jossa henkilökohtaiset ominaisuudet on kuvattu kämmeneen, ja tiedot, taidot, kokemus, asenne ja tahto, sekä kontaktit ja verkostot käden sormiin:



Kuvio 4. Yksilön osaaminen. (Ojala 2008, 51)

Yksilön osaamisen tärkeä perusta on *tieto*, vaikka se yksinään ei vielä tuotakaan taitavaa työsuoritusta. Tieto kanavoituu näkyväksi toiminnaksi vain, jos sen haltija osaa soveltaa tietoa eli siihen liittyy *taito* ja jos hän on motivoitunut sen mukaiseen toimintaan. Taidot viittaavat toiminnalliseen hallintaan eli työntekijä osaa suorittaa ja toimia tehtävässään ja välittömään soveltamiskykyyn. Hän hallitsee keskeisten työvälineiden käytön ja omaa kyvyn saada aikaan sellaisia tuotteita kun päämääränä on ja odotetussa aikataulussa.

Ammattitaitona näkyvä osaaminen koostuu siis tiedoista, taidoista sekä *asenteesta* ja *tahdosta*. (Viitala 2005, 126) Työpaikoilla ihmisten *kokemukset* ovat tärkeä ja väis-

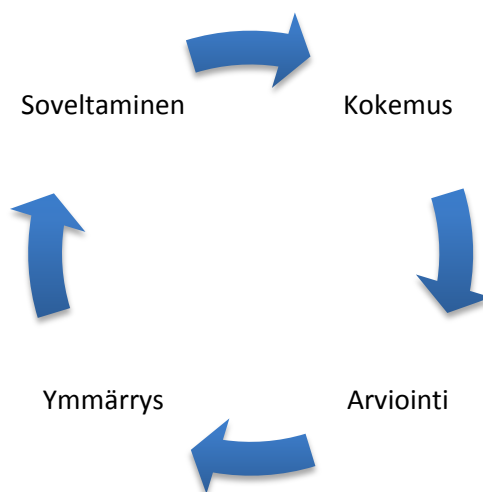
tämätön lähtökohta ja edellytys uuden oppimiselle, vaikkakin niissä olisi epätäydellisyyksiä. Aiempia kokemuksia on turha kieltää ja niiden arvoa vähätellä – olivatpa ne ulkopuolisen silmin millaisia tahansa. Kokemukset saadaan parhaiten hyödyksi silloin, kun niitä kyetään tarkastelemaan reflektiivisesti. Tehokas kokemuksista oppiminen edellyttääkin kokemusten tietoista ottamista tarkastelun kohteeksi ja niiden analyttistä erittelyä. Kokemukset kohdistuvat aina menneeseen. ne voivat olla kokijalle itselleen hiljaista tai näkyvää, ne ovat kokijalleen tosia ja merkityksellisiä ja kokonaisvaltaisia. (Viitala 2005, 145) *Henkilökohtaisiin ominaisuuksiin* kuuluvat esimerkiksi persoonallisuus ja tunneäly. Tunneäly sisältää joukon henkilökohtaisia ja sosiaalisia taitoja, jotka vaikuttavat siihen miten hyvin tulemme toimeen itsemme ja työyhteisössä toisten kanssa. Siihen kuuluu myös kyky luoda ja tuottaa mielikuvia, nähdä mahdollisuuksia ja ymmärtää, miten ne voidaan työssä hyödyntää. Osaamisen yksi ulottuvuus ovat myös yhteydet muihin osaajiin ja verkostoihin eli *kontaktit* ja *verkostot*. Asiantuntijuuskin on nykyään yhä enemmän tiimityötä, yhteistyötä ja verkostoitumista niin toisten asiantuntijoiden, kuin esimerkiksi asiakkaiden kanssa. Asiantuntijuus määritetään kykynä luoda jatkuvasti uutta osaamista muiden asiantuntijoiden kanssa. Tietoa tarvitaan ja sitä syntyy tänä päivänä niin paljon, että kukaan ei yksin hallitse kaikkea tarvitsemaansa tietoa. (Ojala 2008, 51)

Yksilön osaaminen on siis kokonaisvaltaisempi ja moniulotteisempi asia kuin pelkästään tiedot ja taidot, tai vaikka se, että työntekijä hallitsee työsuoritteensa. Pohjalla ovat henkilökohtaiset ominaisuudet ja kokemus, joista ovat jalostuneet tiedot ja taidot. Tietoja ja taitoja on mahdollista kehittää kontaktien ja verkostojen kautta. Asenne ja tahto vaikuttavat kaikkeen tekemiseen ja sitä kautta niin osaamisen tasoon, kuin uuden oppimiseenkin. Yksilön osaamisen tarkastelussa on syytä ottaa huomioon, että vasta edellä mainittujen ominaisuuksien summana tulee todellinen osaaja. Kun tietojen ja taitojen lisäksi myös henkilökohtaiset ominaisuudet, asenne ja tahto sekä kontaktit ja verkostot ovat ”kunnossa”, myös osaamisen kehittäminen helpottuu merkittävästi.

3.1.1 Yksilön oppiminen

Osaaminen syntyy oppimalla. Mitä nopeammin osaaminen vanhenee, sitä tärkeämpää on oppiminen. Aikuisen työssä olevan ihmisen oppimista säätelevät eri tekijät kuin nuoren tai lapsen. Kun pikkulapset ovat ”oppimiskoneita”, jotka imevät kaiken saamansa tiedon valikoimatta ja avoimesti, perustuu aikuisen oppiminen yleensä aiempaan kokemukseen tai tarpeeseen. Työntekijän oppimisessa motivaatiolla, kanssoppijoilla ja ympäristöllä on suuri merkitys. Koska yksilön oppiminen on kaiken organisaation oppimisen ja osaamisen perusta, pitää yksilön oppimiselle, kehittymiselle ja tiedon hankinnalle luoda oikeat olosuhteet ja sitä pitää tukea ja ohjata. (Ojala 2008, 65–66)

Kuten edellä sanottiin, yksilön oppiminen on kaiken oppimisen lähtökohta ja kaikki oppiminen tapahtuu ensiksi yksilötasolla. Yksilön oppiminen on prosessi, jossa yksilö hankkii tietoja, taitoja, asenteita ja kontakteja, jotka johtavat muutoksiin hänen toiminnassaan. Oppiminen olisikin tärkeää nähdä taitona, jota voidaan kehittää. Yksilön oppiminen voidaan kuvata seuraavanlaisena oppimiskehänä:



Kuvio 5. Yksilön oppimiskehä. (Sydänmaalakka 2002, 47, mukaillen)

3.2 Organisaation osaaminen

Organisaation osaaminen on sen yhteinen näkemys tai käsitys toiminnan kannalta tärkeästä asiasta ja yhteisesti omaksuttu toimintatapa. Yksilöiden osaaminen muuttuu organisaation tai yhteisön osaamiseksi, kun sen jäsenet jakavat, yhdistävät ja kehit-

tävät osaamistaan yhdessä ja kun kyseinen osaaminen muunnetaan yhteiseksi näkemykseksi ja toiminnaksi. Tämä edellyttää organisaatiolta rakenteita, jotka mahdollistavat osaamisen yhdistämisen, kehittämisen, jakamisen ja käyttämisen. Organisaation osaaminen on se resurssi, mitä yrityksessä pitää vaalia ja jonka syntymistä on ensi arvoisen tärkeää tukea ja ohjata. Organisaation osaamisen termit vaihtelevat yrityksestä toiseen. Puhutaan sitten strategisesta-, avain-, tuki- tai ydinosaamisesta. Tärkeää ei ole, mitä termiä käytetään vaan se, että yrityksessä on määritelty mitä osaamista sen toiminnassa tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa ja minkälainen osaaminen on kaikkein tärkeintä sen strategian ja tavoitteiden kannalta. (Ojala 2008, 53)

Organisaation osaaminen edustaa koko ryhmän kokonaissuorituskykyä. Tähän kykyyn liittyy vahvasti se, miten ryhmän jäsenet ovat oppineet toimimaan yhdessä tai miten koko organisaation ryhmät toimivat tuotteen tai palvelun aikaansaamisessa. (Ranki 1999, 21-22)

Organisaation ja yrityksen osaaminen on siis yrityksessä, liiketoimintayksiköissä, tiimeissä ja yksilöillä olevaa osaamista, tietoa, taitoa ja kokemusta, joka varmistaa niin nyt, kuin pitkällä aikavälillä liiketoiminnan tavoitteiden ja suunnitelmien toteutumisen. Hyödyntämällä ja kohdentamalla osaamista oikein voidaan suunnitelmia toteuttaa tavoitteiden mukaisesti ja saada kilpailuetua markkinoilla, siis menestyä. Yleisesti yritykset suunnittelevat ja kehittävät liiketoimintaansa hyvin, mutta kiinnittävät liian vähän huomiota henkilöstönsä osaamisen kehittämiseen ja oppimiseen pitkän tähtäimen tavoitteiden mukaisesti. Usein epäselvät tavoitteet, huono johtaminen ja heikosti toteutetut osaamisen kehittämistoimenpiteet vähentävät sitoutumista yritykseen ja huonontavat suoriutumista tehtävässä. Yrityksen johtaminen, tuloksenteko ja muutostarpeet edellyttävät vastuun ottamista muistakin, kuin henkilöstön työsuhte- ja palkka-asioiden hoidosta, peruspalveluista ja koulutuksesta. Henkilöstön osaamisen varmistaminen onkin tullut johdolle yhä tärkeämmäksi, koska tulevaisuuden liiketoimintaa ja siinä tarvittavaa osaamista on kehitettävä yhdessä. (Lankinen, Miettinen, Sipola 2004, 35)

3.1.1 Yrityksen ydinosaaminen

Yritys tarvitsee osaamista strategisten tavoitteidensa saavuttamiseen. Kaikki se osaaminen, mitä yrityksen toiminta edellyttää on avainosaamista. Nämä osaamiset ovat usein selvillä yrityksessä ja ne määritetään selvittämällä osaamistarpeet, joihin palaamme myöhemmin. Se osa osaamisesta, mikä on välttämätöntä strategisten tavoitteiden saavuttamiseen on strategista osaamista. Ydinosaaminen muodostuu yhdestä tai useammasta strategisesta osaamisesta. Se on sidoksissa yrityksen kilpailuetuun ja sen avulla luodaan kilpailuetua. Ydinosaaminen liittyy tekniseen ”ylivoimaosaamiseen”, markkinoiden ja asiakkaiden ainutlaatuihin tuntemiseen ja / tai kilpailijoita parempaan operatiiviseen tehokkuuteen. Ydinosaaminen on opittu toimintatapa ja aina organisaation osaamista. Siksi se ei ole sidottu yhteen henkilöön. Ydinosaamisen kehittäminen vie yleensä pitkiä aikoja ja siksi sitä on vaikea kopioida tai matkia. Ydinosaaminen ei synny itsestään vaan se vaatii tietoista kehittämistä ja osaamisen johtamista. (Ojala 2008, 54-55)

Ydinosaaminen on siis kokoelma taitoja ja tekniikoita, joiden avulla yritys pystyy tarjoamaan jonkun tietyn hyödyn asiakkaalleen. Ydinosaamisen on lisättävä merkittävällä tavalla asiakkaan kokemaan arvoa. Kun pelkkä osaaminen tarkoittaa pikemminkin taitojen ja tekniikoiden kokonaisuutta kuin yksittäistä taitoa tai tekniikkaa, on ydinosaaminen ikään kuin tämänlaisten tietojen ja taitojen integraatio. Se tarkoittaa monista yksittäisistä tiedoista ja taidoista kootun oppimisen summaa. Ainoastaan ydinosaamista rakentamalla ja vaalimalla yrityksen ylin johto voi varmistaa yrityksen jatkuvuuden. Ydinosaaminen on tulevan tuotekehityksen alkulähde; se on kilpailukyvyin juuret, ja yksittäiset tuotteet ja palvelut ovat puolestaan sen hedelmiä. (Hamel & Prahalad 2006, 254)

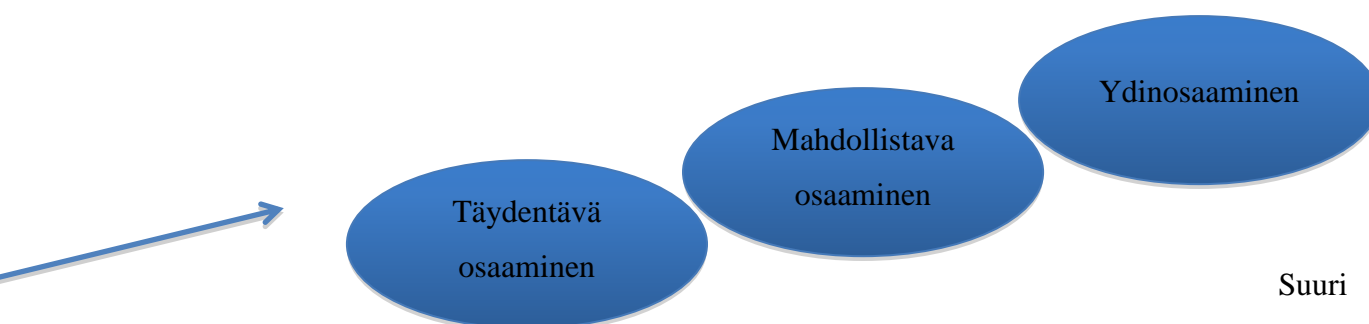
Organisaation ydinosaamisten määrittelyssä katsotaan niin tulevaisuuteen kuin menneisyyteenkin. Pelkkä tulevaisuuteen katsominen ei siis riitä, vaan määrittelyssä on kartoitettava riittävän tarkasti myös se, millä organisaatio on menestynyt tähän päivään mennessä. Osaamismäärittelyssä on tärkeää etsiä oikeita vastauksia muun muassa seuraaviin kysymyksiin:

- Ketkä ovat organisaatiomme huippuosaajat ja huippusuoriutajat?
- Millä osaamisilla viime vuosien huipputulokset on saatu aikaan?

- Millä osaamisilla yrityksen strategia toteutetaan?
- Mitkä ovat ydinprosessien, erilaisten roolien ja tehtävien vaatimat osaamiset?

Organisaation strategiset ydinosamiset ovat koko organisaatiossa työskenteleville yhteisiä. Osaamisten määrittelyssä on hyvä hyödyntää Hamelin ja Prahaladin (1996) osuvia neuvoja: Ylin johto tunnistaa strategiset ydinosamiset, ydinosamista on kehitettävä määrätietoisesti, hyödynnettävä tehokkaasti ja niitä on suojeltava ja puolustettava. Strategisia ydinosamisia ei ylimmän johdon puolesta voi määritellä muut, mutta valitettavan harvan johtajan agendalta ydinosamiset ja niiden kehittäminen edelleenkin löytyvät. Lyhyen aikavälin tulokseteko ajaa liian usein pitkän aikavälin kehittymisen ja menestymisen edelle. (Sistonen 2008, 77 - 78)

Kun pyritään kohti ydinosamista tarvitaan yrityksessä sekä täydentävää, että mahdollistavaa osaamista. Mahdollistava osaaminen on yritykselle erittäin tarpeellista, mutta se ei ole yksinään riittävää kilpailuedun saavuttamiseksi. Yritykselle, jonka ydinosaminen on esimerkiksi jonkun tietyn laitetyypin hallinta, mahdollistavaa osaamista voi olla sen valmistuksen osaaminen tai alihankintaketjun hallitseminen. Täydentävä osaaminen lisää ydinosamisen arvoa, mutta se on helposti jäljitettävissä tai siirrettävissä. Täydentävää osaamista voi olla esimerkiksi tiettyjen jakelukanavien käyttö tai jokin ainutlaatuinen pakkaussuunnittelu. (Ranki 1999, 23)



Vähäinen

Osaamisen strateginen merkitys

Kuvio 6. Yrityksen osaamisen määrittely sen strategisen merkityksen mukaan. (Ranki 2002, 24)

Ranki on kirjassaan jakanut yrityksessä olevan osaamisen kuvan 2. mukaan ja erotellut sen osaamisen strategisen merkityksen mukaan. Hän mainitsee myös, että osaaminen yrityksessä lisääntyy hitaasti ajan kanssa. Se muodostuu ja kehittyy eri suuntiin satojen päivittäisten päätösten mukaisesti. Osaamisen määrittelyyn voi ja pitäisi palata aina kun yrityksen strategioita mietitään. (Ranki 2002, 24)

3.2.2 Kohti moniosaajuutta

Moniosaaja hallitsee useita ammattitaitoja ja osaamisalueita. Moniosaajat ovat äärimmäisen hyödyllisiä yritykselle, koska heidän osaamisensa on laajaa ja tarvittaessa he voivat hoitaa myös muiden työyhteisön jäsenten tehtäviä. Tällaista osaamista ei opita kirjoista, vaan kyse on uusien toimintatapojen ymmärtämisestä ja omaksumisesta. Kun yrityksestä löytyy moniosaajia, on johdon helpompi reagoida mahdollisiin muutostilanteisiin ja kysynnän kasvuihin, koska osaajat löytyvät jo yrityksen sisältä. Myös taloudellisen tilanteen kiristymisen kasvattaa tarvetta moniosaajille. Samat tehtävät hoidetaan useimmiten nykyisin vähemmällä työvoimalla ja ulkopuolisen työvoiman hankkiminen kasvattaa kustannuksia, varsinkin jos tarvittava osaaminen olisi löydettävissä yrityksen sisältä.

Oras Oy:llä on selkeä tarve kehittää työntekijöidensä osaamista monipuolisemmaksi, jolloin työntekijöitä voisi tarvittaessa kierrättää tuotannon eri linjoilla. Yrityksessä on kysyntähuippujen ajaksi jouduttu palkkaamaan ulkopuolelta määräaikaista työvoimaa. Tällöin pahimmassa tapauksessa jollain tuotannon linjalla on ollut määräaikaisia työntekijöitä tekemässä avaintehtäviä, ja toisella linjalla vakituiset työntekijät ovat olleet vailla työtehtäviä. Jos tuotannon vakituista henkilökuntaa voitaisiin kierrättää linjojen välillä, voitaisiin kiireellisinä aikoina löytää tarvittava osaaminen ja työntekijät yrityksen sisältä, eikä tarvitsisi palkata ulkopuolista työvoimaa kiirehuippujen ajaksi. Usein organisaatioissa on ongelmana se, että sieltä löytyy kyllä monipuolista osaamista, mutta sitä ei kyetä siirtämään yrityksessä henkilöiltä tai linjoilta toisille. Olemassa olevan osaamisen siirtäminen ja hyödyntäminen onkin noussut yrityksissä ensiarvoisen tärkeään asemaan, näin myös kohdeyrityksessä. Onhan huomattavasti kustannustehokkaampaa hyödyntää olemassa olevaa osaamista, kuin hankkia sitä yrityksen ulkopuolelta. Kun pyritään kehittämään osaamista kohti mo-

niosaajuutta, on yrityksessä olevaa tietoa ja osaamista kyettävä siirtämään yrityksen sisällä ja työntekijältä toiselle. Oheisesta taulukosta löytyvät menetelmät, joilla osaamista voidaan siirtää yrityksen sisällä:

MENETELMÄ	HYÖDYT	OSALLISTUJAT	MUUT RESURSSIT	KESTO	HUOMIOT
perehdyttäminen ja työhön opastus	oppii kulttuurillisen taustan, turvaa toiminnan sujuvuuden, perehdyttäjän hiljainen tieto nopeuttaa organisaation oppimista	uusi työntekijä, esimies, muut työtoverit mahdollisuuksien mukaan	aika	käynnistys jo ennen työhön tuloa; muutama kuukausi työsuhteen aluksi	useamman henkilön osallistuminen perehdyttämiseen laajentaa oppimista
työnohjaus	tukea ratkaisuihin, ohjattavan oma arviointi paranee	ohjaaja ja työntekijä(t)	aika, työnohjaajakoulutus	muutama kuukausi – kaksi vuotta	
työkierto	näkökulmat laajenee, verkostot vahvistuvat, hiljainen tieto vaihtuu työskennellessä, kehittää muutosvalmiutta	työkiertoon valittu henkilö, työtoverit uudessa tehtävässä opastajina, vanhasa oppijoina	työjärjestelyt	muutamasta kuukaudesta kahteen vuoteen	
parityöskentely	yhteistyö vahvistuu, varahenkilöjärjestelmä, hiljainen tieto vaihtuu	kokenut osaaja ja henkilö jolle osaamista siirretään	työjärjestelyt	säännöllistä ja jatkuvaa	
mestari-kisälli –malli	tulokkaalle kokeneen tuki, alkaa oppia ammattitaitoa, hiljainen tieto vaihtuu	mestari ja kisälli	työjärjestelyt, aika	muutamasta kuukaudesta useisiin vuosiin	
tiimityö	osaaminen välittyy päivittäisessä työssä, tavoitteellisuus	yhteisön eri jäsenet halukkuuden mukaan	työjärjestelyt	säännöllistä ja jatkuvaa	
yhdessä tekeminen	osaaminen välittyy päivittäisessä	yhteisön eri jäsenet ha-	työjärjestelyt	säännöllistä ja	

	sä työssä	lukkuuden mukaan		jatkuvaa	
mentorointi	elämän- ja työkokemus sekä verkostot siirtyvät, urakehityksen tuki	mentori ja aktori (osaaja ja osaamisen vastaanottaja)	aika	1-2 vuotta, halutessa useita vuosia	toimiva mentori-aktorisuhde tärkeä
toiminnan jälkikatselmuks (AAR)	opitaan systemaattisesti aiemmasta toiminnasta	toimintaan osallistuneet ja mahdoll. esimies	aika	yksi tunti – useita tunteja	”prosessimaisuus”, voidaan dokumentoida

lähtöhaastattelu	löydetään kehittämiskohteita	esimies ja lähtevä henkilö.		alle tunti – muutama tunti	luottamuksellinen ilmapiiri
tavoite-, tulos- ja kehityskeskustelut	osaamisen kehitystarpeen selvittäminen, palaute organisaation toiminnasta	esimies ja työntekijä(t)		yksi tunti – muutama tunti	luottamuksellinen ilmapiiri
tarinoiden kertominen	hiljaista tietoa helposti sisäistettävässä muodossa, luonteva tapa, helppo ottaa käyttöön	vapaaehtoisesti kaikki organisaation jäsenet	yhteinen aika ilman muodollisuuksia		voi tapahtua kahvitunnella tai työn lomassa, vaikea ohjata, vaatii sopivan ympäristön
yhteiset kahvitunnit	kasvattaa yhteishenkeä, käsittelee monipuolisesti työhön liittyviä asioita	halukkaat ja kykenevät työntekijät	yhteinen aika ilman muodollisuuksia, viihtyisä tila		vaikea ohjata, helppo ja halpa toteuttaa
osaamisyhteisöt	tietyn osaamisen motivoitunut luominen ja jako	samasta aiheesta kiinnostuneet	viestintävaihe tai -tila / mahdollisuus	jatkuvaa	vaikea ohjata
eläkkeellä olevat asiantuntijoiksi	osaamista takaisin nopeasti, organisaation historian tuntemus	eläkkeellä oleva	raha	projektit, esim. muutama kuu-kausi	
mallittaminen	hiljainen tieto esille, toimivan ja toimimattoman	mallitettava ja mallittaja	aika, osaava mallittaja	3-4 tuntia – muutama päivä	

	tilanteen ero				
koulutus	osaamisen siirto suunnitelmallisesti, myös dokumentoitu tieto liikkeelle	kouluttajat ja koulutettavat	aika, tila, materiaali	riippuu aiheesta, useita tunteja / päiviä	voidaan soveltaa erilaisia menetelmiä
dokumentointi	tieto leviää laajalle, säilyvyys varmistuu	kokenut henkilö, muut organisaation jäsenet oppijoina	aika, väline	mahdollisimman vähän, alle tunti kerrallaan	

Taulukko 1. Osaamisen siirtämisen menetelmät (Hovila & Okkonen 2006, 107-109)

3.3 Oppiva organisaatio

Kun ajatellaan, että osaaminen on yritykselle avain menestykseen ja tehokkaaseen toimintaan, on otettava huomioon myös se, että yrityksen ja sen henkilöstön pitää matkan varrella oppia kehittyäkseen ja menestyäkseen myös tulevaisuudessa.

Terminä oppiva organisaatio on ollut johdolle lähes muutitermi jo parikymmentä vuotta. Se on usein kuitenkin jäänyt pelkän puheen tasolle, koska käytännön toteuttaminen on ollut hankalaa jo oppimisen kehittämiseen vaadittavien työkalujen puutteen takia. Oppivan organisaation malli ei kuitenkaan ole vanhentunut vaan tekniikan kehitys ja liiketoimintamallien muuttuminen tekevät siitä ehkä tärkeämmän kuin koskaan.

Oppiva organisaatio kuvaa organisaation toimintatapaa; se kannustaa yksilöitä, tiimejä ja ryhmiä jatkuvaan oppimiseen ja työsuorituksen parantamiseen. Oppiva organisaatio toimii lähellä asiakasta, reagoi nopeasti muutoksiin, kyseenalaistaa omaa toimintaansa ja sallii virheitä ja oppii niistä. Organisaatiolla on oltava vahvat arvot ja visiot. (Ruohotie, Honka 1997, 1)

Oppivan organisaation luominen voidaan jakaa viiteen eri vaiheeseen:

- yhteisen näkemyksen ja vision muodostaminen
- työkuulttuurin ja ilmapiirin kehittäminen
- laadun, tuottavuuden ja prosessien kehittäminen
- oppimisen edistäminen

➤ kehittämisverkostojen luonti

Oppivan organisaation perusajatuksena onkin että organisaation osaamisen summa on suurempi kuin yksilöiden osaaminen. Yksilöiden erilaiset tiedot ja taidot on liitettävä yhteen toimivaksi kokonaisuudeksi. (Lecklin, Laine 2009, 191 - 192)

Oppiva organisaatio luo, hankkii ja siirtää tietoa. Se kykenee muuttamaan omaa käyttäytymistään uuden tiedon ja uusien käsitysten mukaan. Oppiva organisaatio tarjoaa puitteet (rakenteet), joissa organisaation oppiminen voi toteutua ja jossa ihmiset voivat kehittää ja käyttää oma osaamistaan, ovat innostuneita, motivoituneita ja sitoutuneita yhteiseen tavoitteeseen. Oppivan organisaation kehittäminen edellyttää yritykseltä selkeää perustaa tai kivijalkaa sekä neljää rakennuselementtiä.

Oppivan organisaation rakennuselementit ovat:

- Oikean tiedon ja osaamisen hankkiminen
- Organisaation oppimisprosessi
- Tietotekniikka, sosiaalinen media, menetelmät ja välineet
- Oppimisen edellytysten varmistaminen
- Organisaation oppiminen eli tiedonluominen perustuu pitkäjänteiseen työskentelyyn pikemminkin kuin äkillisesti syntyviin oivalluksiin. Uuden kollektiivisen tiedon luominen edellyttää tarkoituksellista ja tavoitteellista työskentelyä sekä muutosmyönteistä asennoitumista. (www.sovelto.fi)

Organisaation oppiminen ei ole sama kuin yksilön oppiminen. Yksilöt voivat oppia hyvinkin, mutta organisaatio ei välttämättä siitä uusiudu tai hyödy, elleivät yksilöt opi toimimaan yhdessä ja yhdistämään osaamistaan. Organisaation oppiminen on siis enemmän kuin sen yksilöiden oppiminen, se on kyky liittää yksilöiden oppiminen yhteen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Kauhanen 2000, 148) Tämä vaatii yritykseltä ennen kaikkea oppimista tukevaa organisaatiokulttuuria ja halua ja kykyä hyödyntää oppimista.

Oppivassa organisaatiossa sen jäsenillä on mahdollisuus ja halu kehittyä ja saavuttaa haluamiaan tuloksia. Lyhyesti sanottuna oppiva organisaatio on avoin, oppiva, inno-

voiva ja kilpailukykyyn tähtäävä organisaatio, jonka reagointinopeus ja muutosherkkyys antavat sille etulyöntiaseman aina kiristyvässä kilpailussa.

Voidaan sanoa, että jokainen organisaatio on jollain tavalla oppiva, mutta olennaista on että toiset oppivat nopeammin kuin toiset. Oppivassa organisaatiossa oppiminen on todella liiketoiminnan ydin ja oppimisen perusteella tapahtuva nopea reagointi ja toimintatapojen muuttaminen olennaista. Aidosti oppivalla organisaatiolla onkin kolme perustavaa laatua olevaa kyvykkyyttä uusiutumisen suhteen:

- Se tunnistaa muutostarpeet varhaisessa vaiheessa
- Se oppii nopeammin kuin kilpailijat
- Se pystyy viemään uudet asiat nopeammin käytäntöön kuin kilpailijat

(Sydänmaalakka 2002, 51 - 52)

Kun organisaatio oppii se, ja sen henkilöstö kasvaa. Työyhteisön kasvu onkin avain oppivaan organisaatioon ja tulevaisuuden menestykseen. Tällöin työyhteisön on oltava kasvua tukeva niin johdon kuin henkilöstön osalta. Ruohotie kuvaa kirjassaan 'Oppimalla osaamiseen ja menestykseen' Kasvua tukevan työyhteisön seuraavasti:

1. Työ ja työjärjestelyt	2. Esimies-alaisuudet	3. Organisaation ilmapiiri	4. Työpaikan ihmissuhteet	5. Johtamistavat – ja käytännöt
Työtehtävät, jotka ovat haasteellisia ja joissa voi näyttää kykynsä ja taitonsa	<p>Esimies antaa tunnustusta hyvästä työstä</p> <p>Esimies perustaa palkka- ja ylennyssuosituksen työsuoritukseen</p> <p>Esimies kantaa vastuuta alaiensa kehittämistä</p> <p>Esimies rohkaisee itsenäiseen ja innovatiiviseen ajatteluun</p> <p>Esimies on kiinnostunut alaisten kehittämisideoista ja innostaa heitä ongelmanratkaisuun</p>	<p>Organisaatiolla on käytössään alansa huippuasiantuntemus</p> <p>Organisaatio pyrkii jatkuvasti hyödyntämään alansa uusinta tietoa</p> <p>Organisaatio palkitsee ammatillisesta osaamisesta ja pätevyydestä</p> <p>Organisaatio asettaa jatkuvia pätevyyden kehittämistavoitteita</p> <p>Organisaatio on alallaan kehityksen kärjessä</p>	<p>Työyhteisön jäsenet keskustelevat alansa kehittämisestä</p> <p>Työyhteisön jäsenet ovat kiinnostuneita alansa uusimmista tiedoista ja saavutuksista</p> <p>Työyhteisön jäsenillä on monia uusia kehittämisideoita</p> <p>Työyhteisön jäsenillä on uusia ehdotuksia ja näkökulmia toimintaan</p>	<p>Organisaatiossa on käytössä arviointisysteemi, joka sitoo ansiot ammatilliseen pätevyYTEEN</p> <p>Henkilöstöä varten on oma sisäinen kehittämisohjelma</p> <p>Organisaatiossa otetaan käyttöön uusia työvälineitä</p> <p>Johtotehtäviin valittaville on järjestetty systemaattinen kierrätysohjelma, jonka avulla heitä tutustutetaan erilaisiin</p>
Tehtävät, joissa sovelletaan uusinta tietoa ja tekniikkaa				
Tehtävät, joissa voi kantaa vastuuta ja kokeilla uusia ideoita				
Työkierto, joka antaa mahdollisuuden laajentaa				

osaamistaan	leen			
Työ, jossa voi osallistua uusia tehtäviä koskeviin päätöksiin	Esimiehen suoritusarviointi paljastaa alaisen vahvuudet ja heikkoudet ja osoittaa keinoja suorituksen parantamiseksi	Organisaatiota voidaan luonnehtia kehitysmuutoseksi	nan tai tuotannon kehittämiseksi	tehtäviin ensimmäisten työvuosien aikana
Projektityö, jonka toteuttamisesta voi vastata alusta loppuun		Organisaatio pyrkii olemaan kilpailijoitaan parempi	Työyhteisön jäsenet haluavat kokeilla käytännössä uusia ideoita	Henkilöstön käyttöön hankitaan uusinta kirjallisuutta
Työ, jossa jää aikaa myös työn kehittämiseksi				henkilökuntaan kuuluvilla on suoritustavoitteiden ohella myös oppimistavoitteita
Työ, jossa voi kokeilla erilaisia vaihtoehtoisia ratkaisuja				

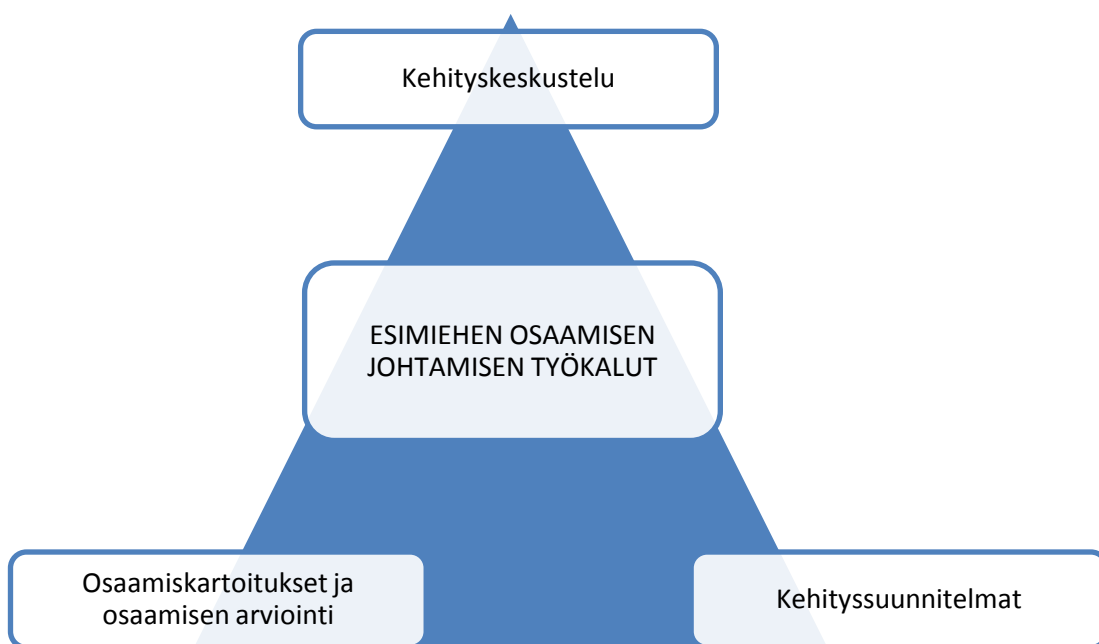
Taulukko 2. Kasvua tukevan työyhteisön luonnehdinta (Ruohotie 1996, 113)

4 OSAAMISEN JOHTAMINEN

Osaaminen, sen kehittäminen ja varmistaminen on liiketoiminnan kannalta elintärkeää. Oppivan organisaation johtajalle on määritelty useita eri rooleja: Visionääri, kommunikoija, asiantuntija, yhteistyökumppani, riskinottaja tuloksen tekijä, mentori, verkostoituja, valmentaja, huoltaja, innostaja roolimalli, oppija, osaamisresurssin johtaja, sekä oppimisen johtaja ja koordinoija. (Ojala 2000). Vaikka osaamisen johtaminen onkin hyvin laaja-alainen ja vastuullinen käsite ei esimies ole yksin vastuussa siitä. Henkilöstöllä on vastuu omasta osaamisestaan, ja esimiehen on annettava siihen mahdollisuus. Puhutaan niin sanotusta psykologisesta työ sopimuksesta, jossa työntekijän ja työnantajan välillä on ns. ”hiljainen sopimus”. Työntekijä odottaa, että hänen osaamiseen ja kehittämiseen panostetaan, jolloin hän voi sitoutua työhönsä, eikä hänen markkina-arvonsa laske. Työnantaja taas olettaa työntekijöiden olevan sitoutuneita oman osaamisensa kehittämiseen ja ylläpitämiseen. Työnantaja siis tarjoaa kehittämiseksi puitteet, mutta työntekijältä odotetaan myös aktiivisuutta ja oma-toimisuutta. (Hyppänen 2007, 120 - 121)

Jokaisen esimiehen tehtävänä yrityksessä on osaltaan olla kehittämässä ja määrittämässä organisaation menestykselle keskeisten osaamisten suuntaa ja sisältöä. Ennen kaikkea hänen on varmistettava strategioiden edellyttämien osaamisten riittävyys omalla vastuualueellaan. (Viitala 2005, 313)

Mitä keinoja esimiehellä on sitten johtaa osaamista. Riitta Viitala tunnistaa kirjassaan *Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä* esimiehen keskeiset työkalut osaamisen johtamisessa seuraavan kuvion mukaan:



Kuvio 7. Osaamisen johtamisen keskeiset työkalut (Viitala 2007, 274)

Kuten osaamista, myös suoritusta pitää johtaa ja kehittää kohti parempia suorituksia ja tehokkaampia toimintatapoja ja – malleja.

Suorituksen parantamisen kriittisin tekijä on esimies. Esimies luo osaamisellaan ja johtamisellaan puitteet hyvälle ja huonoille suorituksille. organisaation ja yksilöiden suorituksen parantaminen on esimiehen tärkein tehtävä, mutta usein myös vaikein. tyypillisiä kompastuskiviä ovat usein strategian epäselvyys, erilaisuuden ja yksilöiden johtaminen, puutteellinen tieto ja ymmärrys työntekijöiden motivaatiosta ja motivoinnista ja esimerkiksi johtamistyylien yksipuolisuus ja kokonaisuuksien unohtaminen ja hämärtyminen. (Sistonen 2008, 28)

Suorituksen parantamisen keskeisiä osa-alueita Sistonon kuvaa seuraavanlaisella kuvilla.



Kuvio 8. Suorituksen parantamisen ”donitsi” (Sistonon 2008, 39, mukaillen)

Erinomaisessa suorituksen parantamisessa taloudellinen palkitseminen muodostaa vain ”sokerikuorrutuksen” kaiken muun hyvän päälle. Rahallinen palkkio toimii Sistonon mukaan kuin sokeri: ”Nostaa hetkeksi energiatason korkealle ja tiputtaa sen nopeasti takaisin alas.” Raha on luonnollisesti tärkeä tekijä, muttei se korvaa johtamista ja motivaation ja sitoutumisen taustatekijöitä. usein unohdetaankin, että rahalliset palkkiot voitaisiin myös sijoittaa ainakin osittain johtamisen kehittämiseen, jonka laadulla ja teholla on huomattavasti suurempi ja pitkävaikutteisempi vaikutus kuin palkkiojärjestelmillä. (Sistonon 2008, 40)

4.1 Visio, strategia ja tavoitteet

”Strategia-sana tarkoittaa kuljettavaa tietä ja sillä kuvataan sitä tapaa, jolla organisaatio pyrkii saavuttamaan päämääränsä. Visio on taas mielikuva yrityksen tulevaisuudesta. Vision pitäisi olla realistinen ja hyvin perusteltavissa. Voidaan ajatella, että

strategia yhdistää nykytilan ja tulevaisuuden visiotalan. Strategia on tie nykytilasta visioon” (Sydänmaalakka 2002, 127)

Osaamisen johtamisprosessin päätavoite on osaamisen jatkuva kehittäminen, mikä mahdollistaa yrityksen suoriutumisen tehtävistään ja antaa mahdollisuuden menestymiseen. Prosessi lähtee liikkeelle visiosta, strategiasta ja tavoitteista. Prosessin alussa on kysyttävä, mikä on tämän yrityksen tarkoitus, mihin pyritään ja minkälaista osaamista tarvitaan, että tavoitteisiin päästään. Tällöin tulee määriteltyä myös edellä mainittu yrityksen ydinosaaminen. Visio, strategia ja tavoitteet onkin oltava selvillä, jotta voidaan määritellä edellä mainittu ydinosaaminen. (Sydänmaalakka 2002, 122, 127.)

Voidaankin sanoa, että osaaminen on siis osa visiota ja osaamisen kehittäminen osan toteutusta, eli strategiaa. (Ojala 2000, 223)

li vaan tavoitteet tunnetaan. On siis ensiarvoisen tärkeää, että esimiehet tuntevat yrityksen strategian ja ennen kaikkea kykenevät välittämään sen alaisilleen. Strategian välittyminen on merkittävää siksi, että tavoitteilla johtaminen onnistuu vain, jos tavoitteet tunnetaan. Strategioiden

m

merkitse strategian heikkoa toteutumista. Saattaa olla, että strateginen tieto elää eri organisaatiotasolla eri muodoissa, eivätkä strategiaa työssään toteuttavat ihmiset välttämättä edes tiedä toteuttavansa strategiaa. (Virtanen & Kauppinen 2008, 38)

4.2 Osaamisen hallinta

Osaamisen johtaminen lähtee liikkeelle osaamistarpeiden tunnistamisesta. Jotta osaamista on mahdollista kehittää on yrityksellä oltava tiedossa mitä osaaminen on ja arvioimaan sen nykytila. Osaamisen kehittämistä tärkeämpää on huolehtia olemassa

olevan osaamisen tehokkaasta hyödyntämisestä liiketoiminnan tarpeisiin. Osaamista pitää jakaa yrityksessä niin, että yksilöiden osaamisesta tulee organisaation osaamista. (Hyppänen 2007, 124)

Yksilöiden osaaminen ei muutu itsestään organisaation entistä paremmaksi toiminnaksi. Yrityksessä eri puolilla oleva osaaminen ei paranna toimintaa, ellei osaamista voi hallita ja hyödyntää siellä, missä sitä kulloinkin tarvitaan. Koska osaaminen on usein yrityksessä hajallaan on hyvä ajoittain koota yhteen oman yrityksen osaamis-pääoma. Listaaminen auttaa selkeyttämään kuvaa siitä, mitä meillä jo on ja arvioimaan, onko nykyinen osaaminen tehokkaassa käytössä. Se myös selkeyttää yhteyttä ihmisten osaamisen ja organisaation rakenteiden välillä ja tuo esiin sen, mihin esimiesten tulee kohdentaa kehitystyö varmistaakseen osaamisen lisääntymisen. (Ojala 2008, 81)

Osaamisen hallinnassa ensiarvoisen tärkeää on siis se, että yrityksen eri osastoilla on tiedossa minkälaista osaamista löytyy muualta yrityksestä. Toimivassa yrityksessä on järjestelmät osaamisen jakamiseen ja siihen kannustetaan. Tällöin koko henkilöstön osaaminen on paremmin yrityksen käytössä. Yrityksestä pitäisi siis löytyä tiedostot tai järjestelmät, jotka kertovat sille mitä osaamista sillä tällä hetkellä on. Tämänlaisia järjestelmiä ovat esimerkiksi osaamiskartoitukset ja raportit. Yrityksellä olisi oltava eräänlainen ”**osaamispankki**” johon tieto sen kaikesta osaamisesta varastoidaan. Kyseinen järjestelmä tulisi olla helppo päivittää, koska osaaminen muuttuu jatkuvasti. Siitä pitäisi olla helppo ja nopea löytää haluttu osaaminen esimerkiksi hakusanalla. Järjestelmästä tulisi saada myös nopeasti kokonaiskuva niin yksilön, tiimin kuin koko yrityksen osaamisen tasosta. Olennaista on, että kun järjestelmä osaamisen välittämiseen, varastointiin ja luomiseen on kehitetty, on sen myös oltava helposti sitä tarvitsevien saatavilla.

Kun osaamista määritellään, listataan ja luokitella, herää kysymys miten ja mihin hankittu tieto varastoidaan. Tähän tarkoitukseen on kehitetty monenlaisia **osaamistietojärjestelmiä** tai **-tietokantoja**. Tarjolla on valmiita ratkaisuja, mutta organisaatio voi myös kehittää oman sovelluksen. Tällaisen sovelluksen tulisi ylläpitää henkilöstön kehittämisen kannalta oleelliset tiedot **koulutuksesta, osaamisesta, tehtävähistoriasta, pätevydestä, monitaitoisuudesta ja osaamisen kehittämissuunni-**

telmista. Tällainen järjestelmä helpottaa käytännön työtä osaamisen hallinnassa ja kehittämisessä suunnattomasti. (Sydänmaalakka 2002, 125)

4.3 Osaamisen kehittäminen

Nykyisin osaamisen johtamisen yksi tärkeimmistä osa-alueista on osaamisen kehittäminen. Osaamisen kehittäminen aloitetaan osaamisen tunnistamisella ja määrittelyllä. Kun tunnistaminen ja määrittely on tehty, arvioidaan nykyistä osaamista suhteessa tulevaisuuden tarpeisiin, jonka jälkeen valitaan kehittämistoimet, tuetaan oppimista ja seurataan ja arvioidaan oppimistuloksia. Osaamisen kehittämisessä on siis otettava kantaa nykyhetken lisäksi tulevaisuudessa tarvittavaan osaamiseen, kuten myös osaamiseen, mikä ei välttämättä ole tarpeellista jatkossa. (Hyppänen 2007, 110)

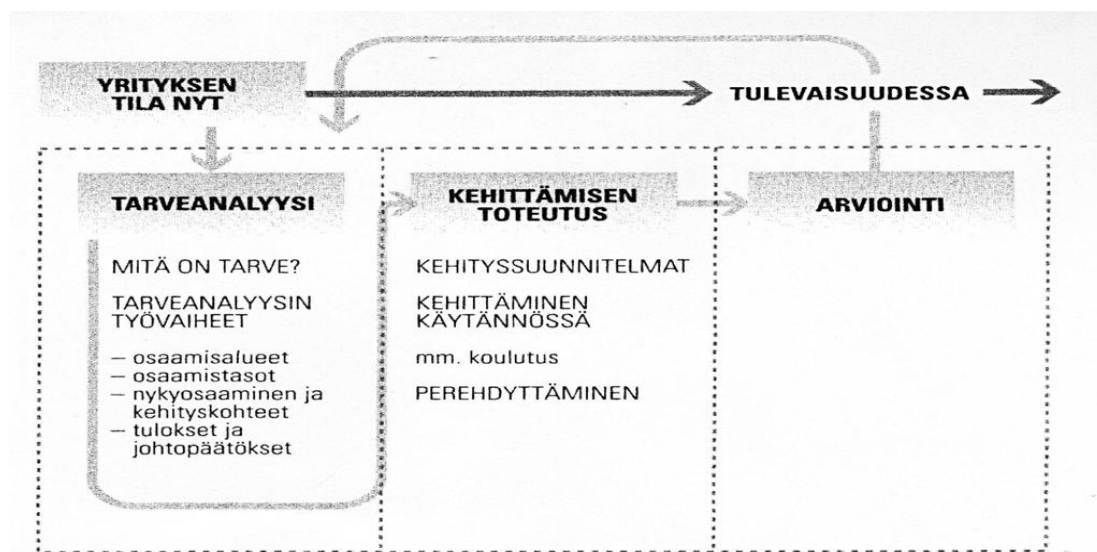
Kun on selvillä mitä halutaan kehittää, on valittava kehittämiseen sopivat menetelmät. Menetelmiä valittaessa on syytä ottaa huomioon kehittämisen tavoite, aikataulu, käytettävissä olevat resurssit ja kehitettävän yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet. Esimiehen rooli osaamisen kehittämisessä on tärkeä. Esimerkkejä esimiehen tehtävistä osaamisen kehittämisessä ovat muun muassa seuraavat:

- Henkilöstön kehittämistarpeiden ja halukkuuden selvittäminen (esim. kehityskeskustelut)
- Osaamiskartoituksen laatiminen
- Osaamisen kehittämisen suunnittelu
- Kehittämistoimenpiteiden suunnittelu
- Tarjolla olevista kehittämismahdollisuuksista kertominen
- Alaisten kannustaminen kehittämään itseään
- Hyvien suoritusten huomiointi ja palautteen anto
- Rakentava palaute kannustaen ja kehittäen

(Hyppänen 2007, 110-111)

”Osaamisen kehittäminen organisaatiossa edellyttää esimiehiltä kykyä ja halua strategiseen johtamiseen. Strategisen johtamisen perusprosesseja ovat oppimisen ja osaamisen arvostaminen, kyky nähdä millaisia strategioita, tehtäviä ja toimintoja tulisi kehittää ja missä määrin kyseistä osaamista voidaan kehittää, kyky suunnitella prosesseja ja kehittää rakenteita ja kulttuuria, jotka tukevat osaamisen kehittämistä, sekä edellytysten luominen osaamisen kehittämiseksi. Strateginen johtaminen ei yleensä etene yhden johtajan toimesta, vaan se edellyttää monen avainhenkilön yhteistoimintaa.” (Ruohotie 1997, 7)

Systemaattinen henkilöstön kehittämistoiminta on yrityksissä tarpeellista riippumatta siitä kuinka kehittynyt oppivan organisaationkulttuuri yrityksessä vallitsee tai millä tasolla osamainen on. Osaamisen kehittymisen tukemisen vastuun on tarpeellista jakautua ja hajautua kaikkialle organisaatioon. Hätönen (2000) on eritellyt henkilöstön kehittämisen työvaiheita, joita ovat tarveanalyysi, kehittämisen toteutus ja arviointi.



Kuvio 9. Henkilöstön kehittäminen. (Hätönen, 2000, 57)

Henkilöstön osaamisen arviointi ja kehittäminen ovat niin yrityksen kuin yksilönkin kannalta sekä ratkaisevaa, että oikeudenmukaista johtamista, koska arvioinnissa käytettävät kriteerit voidaan määrittää ja käyttää osaamisen kehittämisessä ja palkinnassa hyväksi. Yrityksen on pitkällä tähtäimellä pyrittävä varmistamaan tarvittavan osaamisen ja avainhenkilöiden saatavuus arvioimalla jatkuvasti nykyisen henkilöstön

suoritusten ja osaamisen tasoa. Pitkällä aikavälillä organisaation osaaminen perustuu systemaattiseen arviointiin ja jatkuvaan kehittämiseen, joista useimmat organisaation muutostarpeet ja tavoitteet voidaan määrittellä. Systemaattisen arvioinnin lisäksi yleisesti käytetään erilaisia arviointeja ja psykologisia testauksia. (Lankinen ym. 2004, 60 - 62)

Riitta Viitala tunnistaa työssään ”Osaamisen johtaminen esimiestyössä” osaamisen johtamisessa toteutuvat keskeiset roolit seuraavasti: Suunnan selkiyttäjä, ryhmätoiminnan rakentaja ja yksilön kehittymisen tukija. Vaikka roolit erottuvat kolmena painoalueena, ne liittyvät kiinteästi toisiinsa.



Kuvio 10. Esimiehen roolit osaamisen johtajana. (Viitala 2004, 121)

”Henkilöstön osaamisen kehittämisellä tulee olla selvät tavoitteet. Tavoitteena on saada aikaan sellaista osaamisen tason kehittymistä, että se näkyy toiminnan tehokkuutena ja laadun kehittymisenä ja viime kädessä yrityksen menestymisen edellytysten ja kannattavuuden parantumisena” (Viitala 2007, 201)

Kuten kaikessa toiminnassa, myös osaamisen kehittämisessä arviointi on tärkeää. Arviointi parhaimmillaan kattaa kehittämisprosessin kaikki vaiheet, jolloin se kohdistuu suunnitteluun, toteutukseen ja tuloksiin. Kehittämistoimenpiteiden kokonais-

valtaiseen arviointiin on olemassa joitakin malleja ja viitekehyksiä. Yksi niistä on Brinkenhofin (1991) kehittämä kuuden arviointivaiheen syklinen malli. Tässä arviointi kohdistuu järjestelmällisesti kaikkiin kehittämisprosessin vaiheisiin:

- tarvekartoitus ja tavoiteasetanta
- kehittämisohjelman suunnitteluprosessin ja suunnitelma
- suunnitelman toteutus
- saavutetut tulokset
- oppimistulosten käytännön vaikutukset pitkällä tähtäimellä
- tuotosten arviointi

Ilman tämänkaltaista kokonaisvaltaista arviointia ei ole helppoa eristää juuri kehittämistoimenpiteiden vaikutusta muista mahdollisista vaikutuksista tai tehdä lähtötilanteen analyysyjä ”ennen ja jälkeen” – vertailujen pohjaksi.

4.3.1 Työn organisointi

Organisointi on esimiehen perustyötä. Silloin kun työntekijät kokevat, että heidän työhönsä liittyvät perusasiat ovat kunnossa ja selkeitä, he ovat myös valmiita kehittymään ja sitoutumaan työhönsä. Pekka Järvinen on luonnehtinut nämä työyhteisön peruspilarit seuraavasti:

- Työyhteisön selkeä perustehtävä
- Työntekoa tukeva organisaatorakenne
- Johtamistavat
- Töiden järjestely
- Yhteiset pelisäännöt
- Avoin vuorovaikutus
- Jatkuva arviointi

(Järvinen 1998,)

Jos normaali työpäivä on ongelmia täynnä, se voi alkaa näkyä työyhteisön sisäisinä ongelmina. Esimies johtaa omaa yksikköään, jolla on oma perustehtävänsä. Esimie-

hen on laadittava järjestelmä, jolla perustehtävät tulevat hoidettua ja yksikölle asetetut tavoitteet saavutetaan. Tehdyt ja hyväksytyt suunnitelmat viestitään henkilöstölle ja esimiehen tehtävänä on tukea henkilöstöä niin, että mahdolliset uudet toimintatavat otetaan käyttöön ja yksikössä toimitaan niiden mukaisesti. (Hyppänen 2007, 72)

Töitä organisoidaan uudelleen eri syistä. Muuttuvassa markkina- ja taloustilanteessa yritykset joutuvat miettimään henkilöstön määrää, organisaation rakennetta, työnjakoja sekä henkilöiden tehtäviä ja vastuualueita. Töitä organisoidaan myös ennakkoivasti osana yrityksen kehittämistoimintaa, jonka tavoitteena on esimerkiksi parempi toimivuus tai joustavuus. Ollakseen menestyksellistä työn organisoinnin on tultava osaksi työyhteisön toimivuuden ja organisaation joustavuuden kehittämistä. Laaja joustavuus on nykyään organisaation menestymisen edellytys. Työn organisoinnin menetelmät jaetaan tavallisesti työn kiertoon, työn laajentamiseen, työn rikastamiseen ja työajan ja työpaikan määrittelyyn. (Kauhanen 2003, 51, 53)

4.3.2 Työn kierto

Työn kierrolla tarkoitetaan sitä, että työntekijä siirtyy sovitusti ajaksi saman tai eritasoisesta tehtävästä toiseen tehtävään ja palaa kierron lopussa alkuperäiseen työtehtäväänsä. Tällöin työntekijä usein vaihtaa myös työpistettään. Työn kierron tavoite on luoda vaihtelua lyhyisiin ja yksitoikkoihin työn vaiheisiin, sekä ehkäistä työntekijän yksipuolista rasittumista. (Kauhanen 2003, 53) Luonnollisesti, kun työntekijä vaihtaa tehtävää hän aina myös oppii jotain uutta, eli lisää osaamistaan. Työnkierto on paitsi työn organisoinnin väline, myös yritykselle mahdollisuus kehittää henkilöstön osaamista ja jopa luoda kallisarvoisia moniosaajia.

Työkierrolla voidaan lisätä henkilöstön pätevyyttä ja toimintavalmiutta sekä edistää yksilön oppimista ja ammatillista kasvua. Henkilö voi työkierrossa ollessaan hankkia lisää osaamista työnsä tekoon tarkkailemalla ja havainnoimalla toisten työtä ja erilaisten tehtävien hoitoa. Työkierrossa työntekijä voi myös saavuttaa sisäistä tyytyväisyyden tunnetta saamiensa uusien oppimiskokemuksien avulla. Työkierron avulla voidaan täten lisätä myös työntekijöiden hyvinvointia.

Organisaation kehittämisen näkökulmasta työkierto voi olla mm. tiimien sisällä tapahtuvaa. tällöin työntekijät vaihtavat keskenään työtehtäviä ja työkierto lisää monitaitoisuutta ja työtehtävien monipuolisuutta. (tätä kohdeyrityksessä on jo toteutettu ja sitä pyritään jatkossa laajentamaan) Tiimien työkierto auttaa lisäämään ryhmätöiminnan tehokkuutta ja toiminnan joustavuutta. työkierto on myös yksi organisaation laadun kehittämisen keinoista.

Työkierron päätavoitteena on

- ammatillisen osaamisen laaja-alaistaminen ja kehittäminen
- henkilöstön pätevyyden ja toimintavalmiuden lisääminen
- kontaktiverkoston laajentaminen
- yksilön itsetuntemuksen syventäminen
- uuden oppimisen ja muutosvalmiuden mahdollistaminen

Työkierto palvelee työyhteisön kehittymistä monin tavoin:

- Uudet työntekijät tuovat työyhteisöön tai tiimiin uusia ajatuksia ja uutta ammatillista näkemystä.
- Työkiertoon osallistuminen virkistää ja motivoi niin kiertoon osallistujaa kuin hänet vastaanottavaa yhteisöä.
- Työkiertoon tulijaa voidaan pyytää arvioimaan työyhteisön tapoja kehittämisen pohjaksi.
- Työkierrossa olleet henkilöt alkavat arvostaa omaa työtään enemmän, saavat siihen uutta näkökulmaa ja saavat keinoja sen kehittämiseen.
- Erilaisten työtehtävien näkeminen auttaa arvioimaan erilaisten työtapojen hyviä ja huonoja puolia.
- Työkierto edesauttaa uudenlaisten työtapojen ja ajattelun oppimista sekä työasioista keskustelua.

Työkierto voi olla esimerkiksi väline tulevien johtajien valmennuksessa, yleisesti henkilöiden valmentamisessa uusiin tehtäviin tai tilapäinen keino siirtää asiantuntemusta ja osaamista yrityksen sisällä. Työkiertoa voi käytännössä toteuttaa systemaatt-

tisesti tai epäsystemaattisesti. Systemaattisia työkierron muotoja ovat määräaikainen toimiminen eri työtehtävissä omassa tai vieraassa työyhteisössä, vastavuoroinen vaihto (kaksi henkilö vaihtaa töitä), vaihtorengas (ryhmässä kaikki vaihtavat töitä) ja säännöllinen työkierto. epäsystemaattisia työkierron muotoja ovat sijaisuudet, projektit ja avointen virkojen täyttäminen. (Hätönen 2011, 98 - 99) Kohdeyrityksessä on pääasiallinen tarve systemaattiseen työkiertoon, jolloin tarvittaessa (kiirehuiput, sairastapaukset yms.) voidaan osaamista siirtää yrityksen sisällä sinne missä sitä sillä hetkellä tarvitaan.

4.3.3 Työn laajentaminen

Työtehtävien sisältö ja niiden vastuullisuus vaikuttavat ratkaisevasti siihen kuinka hyvin työntekijä työssään oppii ja kasvattaa osaamistaan. Työtehtävät määrittelevät esimerkiksi keiden kanssa työntekijä on vuorovaikutuksessa, mistä asioista hän saa palautetta tai miten itsenäisesti hänen odotetaan toimivan. Työtehtävät ja tehtävännimike asemoivat henkilön yritykseen, jossa jokaisella on oma roolinsa. (Ranki 1999, 107)

Erilaisten tehtävien määrittely on usein tehty organisaatioissa huonosti tai väärällä tavalla. Joskus on sorruttu liian tarkkaan tehtävien ja roolien kuvaamiseen, jolloin tehtäväkuvaukset saattavat olla jopa 5-10 sivun mittaisia. Johtamisen välineenä näin pitkät ja tarkat kuvaukset ovat äärettömän raskaita ja voivat tuoda toimintaan tarpeetonta joustamattomuutta. Tämä voi usein näkyä työntekijöiden haluttomuutena ottaa vastaan tehtäviä, joita ei lue rooli –tai tehtäväkuvauksessa. Toisaalla taas tehtäväkuvauksen suhteen joustetaan liikaa, jolloin tehtäviä ei välttämättä ole kuvattu lainkaan. Tällöin tärkeää johtamisen ja ohjauksen välinettä ei ole käytössä lainkaan. Usein vain oletetaan työntekijöiden tietävän mitä heidän täytyy tehdä. Hyvässä tehtäväkuvauksessa tehtäväkokonaisuus on kuvattu riittävän tarkasti ja myös kirjallisesti, sen ollessa kuitenkin selkeä ja yksinkertainen. Tällöin se toimii niin suorituksen kuin osaamisen johtamisen keskeisenä työkaluna. Selkeä ja keskusteltu tehtäväkuvaus on edellytys sille, että tehtävässä voi yleensäkin onnistua, saati sitten menestyä. (Sistonen 2008, 102-103)

Kirjalliset tehtäväkuvaukset ovat toisaalta helposti vanhentuneita ja jähmeitä. Nykyisin työtehtävät eivät ole enää niin selvästi määriteltyjä ja rajattuja kokonaisuuksia kuin ennen, vaan ne määräytyvät enemmän tilanteen mukaan. Suositeltavaa olisikin tarkkojen tehtäväkuvauksen sijaan keskustella henkilön roolista kokonaisvaltaisemmin: minkälaiseksi rooli on muodostunut, miten henkilö täyttää roolin mukaiset odotukset ja minkä roolin henkilö itse ottaa, vai vetäytyykö hän roolinsa mukaisista vastuista. Jokaisen työntekijän työtehtävillä on erilaisia ominaisuuksia, jotka vaikuttavat oppimismahdollisuuksiin ja osaamisen kehittymiseen. Työn laajentamisen keinoja voivat olla esimerkiksi peräkkäisten työvaiheiden yhdistäminen, mielekkäiden työkokonaisuuksien muodostaminen tai mahdollisuus työtapojen sääntelyyn. Esimerkiksi kohdeyrityksessä tuotannon henkilöt voisivat hoitaa itse osan materiaalitulauksista, osallistua muuten tilaustoimintaan tai hoitaa lähtevän tavaran tarkastuksen. (Ranki 1999, 107-108)

Työn laajentaminen on prosessi, jossa työntekijä tekee samaan työketjuun kuuluvia eritasoisia työvaiheita, eli työ laajenee horisontaalisesti. Kokoonpanotyössä henkilö voi huolehtia myös tarvikkeiden riittävydestä, useasta eri työvaiheesta ja lopputuotteen laadusta. Työn laajentamisessa pyritään lisäämään työn vaihtelevuutta, pidentämään työsuorituksen kestoa ja lisäämään työntekijän vastuuta työn laadusta. Työn laajentamisessa työntekijän taitovaatimukset kasvavat, mikä vaatii perusteellisempaa työhön opastusta ja jopa syvällisempää koulutusta. (Kauhanen 2003, 54)

Kuten työn kierrossa, myös työn laajentamisessa työntekijä oppii uutta ja kasvattaa osaamistaan. Kun vastuu kasvaa ja työntekijä tuntee että häneen luotetaan, nousee usein myös työtyytyväisyys ja sitoutuminen yritykseen. Myös työn laajentaminen on keino pyrkiä kohti työntekijöiden moniosaajuutta.

4.3.4 Työn rikastaminen

Työn rikastamiseksi kutsutaan työn vertikaalista, eli pystysuoraa vaativuutta ja itenäisyyttä lisääviä toimenpiteitä. Työn rikastaminen vaatii aina työntekijän koulutusta. Usein työtä rikastetaan jakamalla esimiesten ja asiantuntijoiden valtaa ja vastuuta työntekijöille. Nykyisin myös aikaisempia avustavia työtehtäviä voidaan liittää laa-

jempaan kokonaisuuteen. Näin on mahdollista pienentää työn suunnittelun ja toteutuksen välistä kuilua. Työn rikastamiseksi on paljon keinoja. Työntekijän on mahdollista antaa suunnitella oman työnsä aikataulu, päättää työmenetelmistä ja työvälineistä sekä siitä milloin ja miten työn laatu tarkastetaan. Työntekijöiden voidaan antaa itse päättää koska he aloittavat ja lopettavat työt, milloin pitävät taukoja ja missä järjestyksessä ja miten työt tehdään. Työn rikastaminen edellyttää alaisilta laajoja tietoja, monitaitoisuutta, itsenäistä ajattelua sekä päätöksentekokykyä. Työn rikastamiseen kuitenkin nykyisin näyttää olevan entistä enemmän sekä kykyä, että halua, koska yleisesti henkilöstön peruskoulutustaso on noussut voimakkaasti aiemmasta. (Kauhanen 2003, 54 - 55)

4.3.5 Kehityssuunnitelma

Osaamisen johtamisprosessin tavoitteena on jatkuva osaamisen kehittäminen, mikä mahdollistaa organisaation suoriutumisen tehtävistään. Kun osaamisen kehityssuunnitelmaa lähdetään tekemään on kysyttävä, mikä on tämän organisaation tarkoitus ja minkälaista osaamista tarkoituksen toteutukseen tarvitaan. Yrityksessä on osaamiskeskuksia, jotka käytännössä ovat samat kuin yritykset osastot. Tärkeää on, että osastolla on kyky luoda lisäarvoa ja sieltä löytyy erityisosaamista. Osastotasolla osaamisen kartoitus on niin konkreettista, että se on helpompi viedä yksilötasolle käytäntöön. Osaamiskustasolla määritellään se kriittinen osaaminen, mikä on tärkeä osaston toiminnalle. Olennaista on rajoittaa tarkastelu vain kriittisiin osaamisiin, ettei osaamislistoista tule liian pitkiä. Kehitystarpeet saadaan selvittämällä, mitä osaamista meillä on, mitä pitäisi olla ja mistä osaamisesta pitäisi mahdollisesti luopua. On tarkasteltava nykyhetkeä ja peilattava osaamistarpeita myös 2-3 vuoden aikajänteellä. Tämän vaiheen jälkeen syntyy osaamiskeskuksen eli osaston kehityssuunnitelma, jossa kerrotaan miten seuraavan vuoden aikana tullaan osaamista kehittämään.

Seuraavaksi kehityssuunnitelmat viedään yksilötasolle. Yksilö hoitaa tiettyjä tehtäviä joihin liittyvät tietyt tehtäväalueet ja tavoitteet ja hän tarvitsee tietyn osaamisen suoriutuakseen tehtävistään. Työntekijän henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat ja osaston kehityssuunnitelmat on kytkettävä toisiinsa. Käytännössä tämä tapahtuu suunnittelu- ja kehityskeskusteluissa. (Sydänmaalakka 2002, 122 - 124)

4.3.6 Kehityskeskustelut

”Esimiehen ja alaisen välinen kehityskeskustelu on organisaation ja yksilön ohjauksväline, jolla yrityksen strategiat viedään jokaisen organisaation jäsenen henkilökohtaisiin suunnitelmiin saakka. Toisaalta se on äärimmäisen tärkeä sitouttamisen keino. Kehityskeskustelujen aloittamisen ja niiden onnistumisen lähtökohta on aina organisaation ylimmässä johdossa. Siellä pitää ymmärtää kehityskeskustelujen merkitys koko johtamisjärjestelmälle”. (Ekonomi 8/2000, ”Mikä on kehityskeskustelu” – artikkeli)

Kehityskeskustelut ovat keskeinen osa johtamista. Keskustelujen aikana etsitään yrityksen tavoitteiden ja yksilön tarpeiden välille yhteistä linjaa ja erilaisia toteuttamismahdollisuuksia. Jokaisen tekijän osaaminen arvioidaan sekä nykyisen tehtävän, että tulevaisuuden tarpeiden kannalta. Tilanteiden mahdollinen muuttuminen, uudet mahdollisuudet ja tarpeet sekä mahdolliset rajoitukset on otettava huomioon. Jokaisella työntekijällä on asemastaan ja tehtävästään johtuen oma käsityksensä ja odotuksensa kehityskeskustelujen suhteen. Kehityskeskusteluun valmistauduttaessa on varmistauduttava siitä, että odotukset ja käsitykset ovat keskustelun osallisilla samansuuntaiset. Yleensä alaiset odottavat keskusteluilta paljon, sillä jokaisen esimiehen tulisi pystyä täyttämään alaistensa työhön liittyvät perustarpeet, valmentaa heitä suoriutumaan tehtävissään ja tukemaan alaisten kehittymistä tulevaisuuden varalle. (Lankinen ym. 2004, 65)

Kehityskeskustelu on esimiehen ja työntekijän välillä käytävä systemaattinen ja toistuva keskustelu, joka pidetään normaalisti kaksi kertaa vuodessa. Sen tarkoituksena on parantaa suoritusta ja avointa kommunikointia. Kehityskeskustelulla on viisi konkreettista tavoitetta:

1. Arvioida saavutetut tulokset.
2. Sopia tavoitteista seuraavalle työskentelykaudelle.
3. Määritellä kehittämistarpeet ja tehdä henkilökohtainen kehityssuunnitelma.
4. Kehittää esimiehen ja alaisen välistä yhteistyötä.
5. Kehittää yleisiä työskentelyolosuhteita ja työilmapiiriä.

On äärimmäisen tärkeää, että kehityskeskustelun tavoitteet ja tarkoitus on molemmilla osapuolilla hyvin ymmärrettynä. Jos ei ole ymmärretty miksi keskusteluja käydään tai miksi ne ovat tärkeitä ja mikä niiden rooli on, on hyvin epätodennäköistä, että keskustelut onnistuvat. Kehityskeskustelun tarkoituksen syvällinen ymmärtäminen on huomattavasti tärkeämpää kuin sen tekniset yksityiskohdat.

Kehityskeskustelussa tarkastellaan sekä nykyisessä tehtävässä, että työuralla kehittymistä. Keskustelussa selvitetään nykyisen työn vaatima osaaminen ja henkilön kehitystarpeet näillä osaamisalueilla. Kehittämistoimenpiteistä tehdään kirjallinen henkilökohtainen kehittämissuunnitelma.

Kehityskeskustelun sisältö:

1. TULOSTEN ARVIOINTI
 - A: Henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttaminen
 - B: Yleinen suoriutuminen
 - C: Tekijät, jotka ovat edistäneet/haitanneet tavoitteiden toteutumista
 - D: Arvot ja toimintatavat
2. TAVOITTEISTA SOPIMINEN
 - A: Toimenkuva
 - B: Avaintehtävät
 - C: Avaintavoitteet
 - D: Osaamisalueet
3. KEHITYSSUUNNITELMA
 - A: Työntekijän tavoitteet ja mielipiteet
 - B: Esimiehen odotukset
 - C: Henkilökohtainen kehityssuunnitelma
 - D: Pitkän tähtäimen kehityssuunnitelma
 - E: Kokonaiskuntoisuus
4. KESKUSTELUN OPIT
 - A: Mitä keskustelussa opittiin
 - B: Miten keskustelua parannetaan tulevaisuudessa

(Kuva 3. Kehityskeskustelun sisältö, Sydänmaalakka 2002, 85-87)

Kehityskeskustelut eivät aina onnistu hyvin ja jos keskustelu epäonnistuu, se voi olla hyvin turhauttavaa molemmille keskustelun osapuolille. Tämän takia keskustelunlaatuun on kiinnitettävä riittävästi huomiota. Kehityskeskustelujen suurin ongelma on se, että ei olla ymmärretty keskustelun tarkoitusta ja keskusteluun suhtautuminen on kielteinen. Parhaimmillaan kehityskeskustelut ovat luovaa dialogia, pahimmillaan toisten syyttelyä ja ohi puhumista. Onnistuakseen hyvin kehityskeskustelut vaativat hyviä vuorovaikutustaitoja molemmilta osapuolilta, halua ja kykyä kohdata myös ristiriitoja ja ratkaista ne. (Sydänmaalakka 2002, 93-94)

Jokainen meistä työskentelee paremmin, kun tiedämme miten suoriudumme tehtävistämme. Jokainen on halukas keskustelemaan esimiehensä kanssa, jos sillä voidaan varmistaa oman yksikön mahdollisuus toimia tuloksellisesti. Jokainen haluaa myös tietää missä hän on onnistunut ja mitä mahdollisesti pitää parantaa. Varmasti jokainen myös haluaa keskustella omista odotuksistaan, toiveistaan ja tulevista mahdollisuuksistaan. (Lankinen ym. 2004, 69)

Kehityskeskusteluihin on siis tarvetta, kysyntää ja halua. Kun kehityskeskustelu on hyvin suunniteltu, perusteltu ja pohjautuu avoimeen vuorovaikutukseen ja kanssakäymiseen, se myös onnistuu ja tuottaa ensiarvoisen tärkeää informaatiota yritykselle.

5 OSAAMISEN KARTOITUS JA TUNNISTAMINEN

Yrityksien liiketoiminnan suunnitelmiin ja toimenpiteisiin pitäisi oleellisesti kuulua organisaation ja henkilöstön osaamisen ja kokemuksen aktiivinen ja laaja-alainen hyödyntäminen. Yksilöiden kehittymistä on tuettava aktiivisesti ja tiimeille annettava runsaasti vastuuta oman työnsä ja sen tavoitteiden kehittämisessä. Yrityksien pitäisi kiinnittää nykyistä paljon enemmän huomiota nykyisen tiedon, taidon ja kokemuksen siirtämiseen yrityksen sisällä. Kilpailu pätevistä osaajista on jatkuvaa, mutta yrityksiin pitäisi ensin tehostaa nykyisen henkilöstön ammatillista koulutusta, oman alansa osaamisen kehittämistä ja jo vuosien aikana hankitun tiedon ja kokemuksen siirtymistä organisaation sisällä. (Lankinen ym. 2004, 33 - 35)

Ennen kuin olemassa olevaa osaamista on mahdollista kehittää ja siirtää yrityksen sisällä on luonnollisesti tiedettävä minkälaista ja tasoista osaamista yrityksestä löytyy. On tiedettävä mitä ja minkälaista osaamista on, mitkä ovat tulevaisuuden tarpeet ja miten niihin päästään.

5.1 Osaamisen tunnistaminen ja tasot

Osaamisen johtamisen prosessin ensimmäinen vaihe on osaamistarpeiden tunnistaminen. Tarpeiden tunnistaminen aloitetaan osaamisen määrittelyllä, jossa selvitetään mitä osaaminen tarkoittaa organisaatiossa ja kussakin sen yksikössä ja tiimissä. Osaaminen voidaan määrittellä monin tavoin. Yksi tapa on hahmottaa osaamista esimerkiksi neljän osa-alueen kautta:

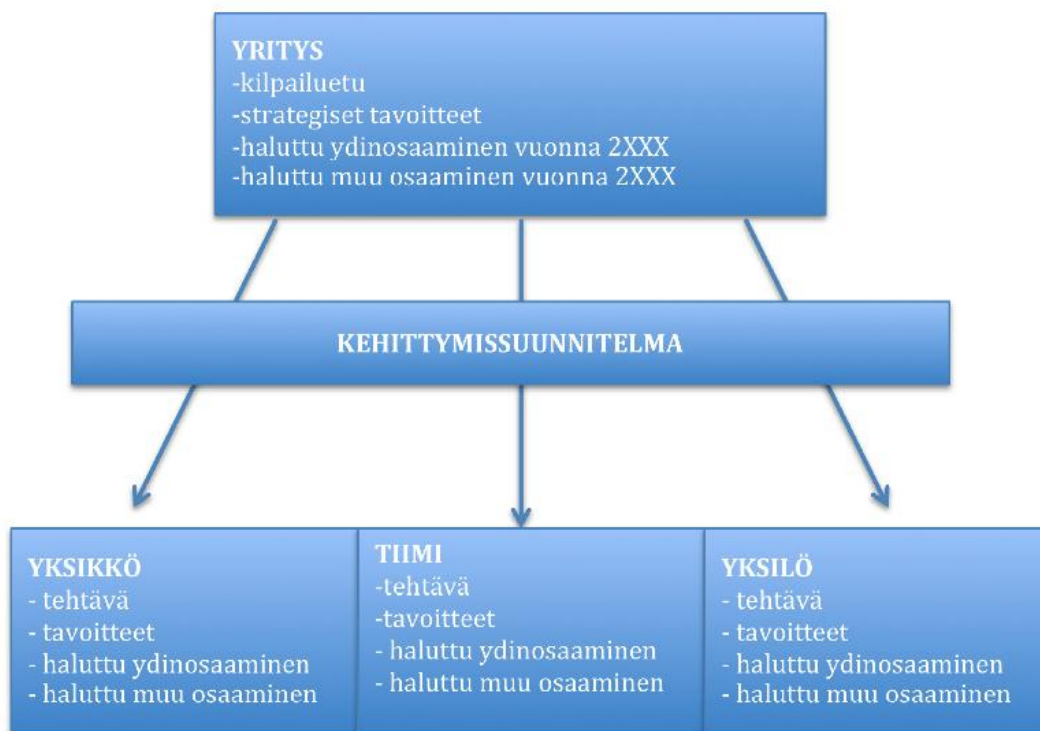
- asiakasosaaminen
- liiketoimintaosaaminen
- tuotannollis-tekniinen osaaminen
- henkilökohtaiset valmiudet

Osaamisen kehittäminen kannattaa suunnata niille osa-alueille, jotka ovat yritykselle tärkeitä ja joissa osaaminen on mahdollisesti heikkoa tai siinä on kehitettävää. (Hypänen 2007, 104)

Koska tässä opinnäytetyössä tarkastellaan tuotantohenkilöstön osaamista, on edellisistä merkittäviä tuotannollis-tekniinen osaaminen ja henkilökohtaiset valmiudet.

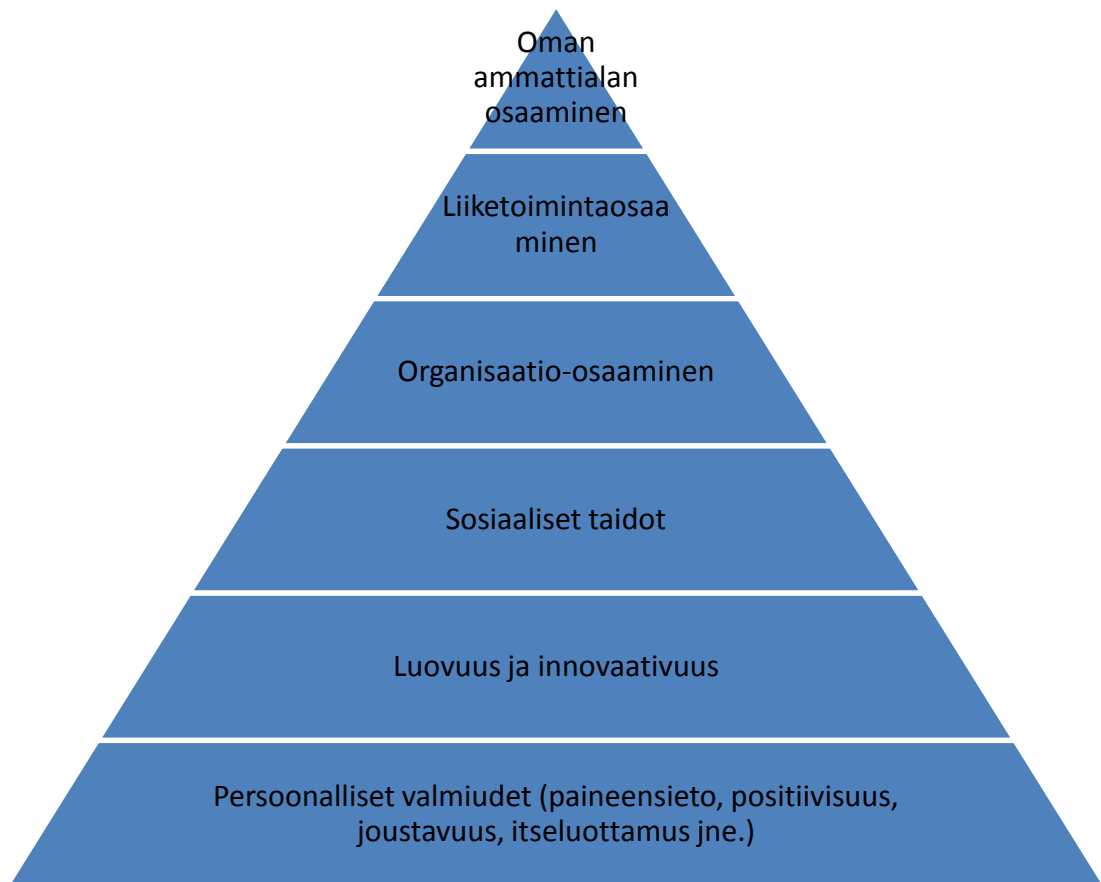
Kun osaamista määritetään on siis tiedostettava, että osaamisen johtaminen on yrityksen toimintaprosessiin sisältyvä prosessi, joka kehittyy sen osana koko toimintajan. Kuten alla oleva kuva esittää on lähdettävä liikkeelle yrityksen strategian tavoitteista, mistä käsin on löydettävissä tulevan ydinosaamisen sisältö, sekä sitä tukeva osaaminen joka halutaan saavuttaa. Erittäin tärkeää tässä yhteydessä on se, että yritys hahmottaa strategiset valmiudet oikein. Suurena riskinä on, että keskitytään toisarvoisen, erilaisen ”nippeliosaamisen” pohtimiseen ja sen kehittämiseen, vaikka todellinen kilpailuetu voi riippua aivan musta tekijöistä ja osaamisista.

(Vilkkumaa 2007,162)



Kuvio 11. Osaamisen määrittämisen tasot. (Vilkkumaa 2007, 162)

Osaamista voidaan tarkastella sekä yksilötasolla, että yhteisöllisenä osaamisena. Osaaminen syntyy koulutuksen ja kokemuksen tuloksena ja on sidoksissa kontekstiin. Osaaminen on tekemisen hallintaa, ei vain tietämistä. Siinä korostuvat sosiaaliset taidot, joustavuus, epävarmuuden sietäminen ja muutoshalukkuus. Organisaatiossa osaaminen pitää nähdä laajasti; se kattaa koko organisaation toiminnan. Koska nykyaikana osaaminen ja osaamisvaatimukset muuttuvat jatkuvasti, on osaamista kehitettävä koko ajan. Osaaminen on aktiivista ja dynaamista tietämistä, jossa tiedon sisältö ja sen soveltaminen yhtyvät, ja niitä muokataan ja kehitetään toimintaympäristön vaatimalla tavalla edelleen. (Virtainlahti 2009, 26) Osaamisen tasoja voi kuvata myös seuraavanlaisen pyramidin kautta:



Kuvio 12. Osaamispyramidi (Virtainlahti 2009, 27)

Yksittäisillä työntekijöillä voi olla myös työssään omia kiinnostuksen alueita ja kehittämistoiveita, jotka eivät aina suoraan näytä kytkeytyvän yrityksen strategiaan. ne voivat kuitenkin innostaa, vahvistaa sitoutumista ja auttaa henkilön kasvua niin ihmisenä, kuin työssään. Näitäkin kannattaa mahdollisuuksien mukaan tukea, jos ne eivät ole ristiriidassa organisaation tavoitteiden kanssa. Työntekijälle itselleen kaikki osaamis pääoma on arvokasta ja se parantaa työn hallinnan tunnetta, antaa virikkeitä ajattelulle ja mahdollisuuksia haasteellisimpiin töihin. (Piili 2006, 107)

5.2 Osaamisen kartoitus

Osaamisalueiden ja osaamistarpeiden tunnistamisen jälkeen on syytä tarkastella osaamisen nykytilaa. Osaamiskartoitus on laaja hanke ja se on laadittava jokaisen organisaation omien tarpeiden pohjalta, jolloin se palvelee tarkoitustaan. Yksinkertaisimmillaan kartoituksessa kuvataan osaamisalueet ja arvioidaan niiden nykyinen

taso numeerisesti. Osaamisen tasoa voidaan arvioida monella tavalla. Yksinkertaisimmillaan henkilön osaamisen tasoa voi arvioida seuraavasti:

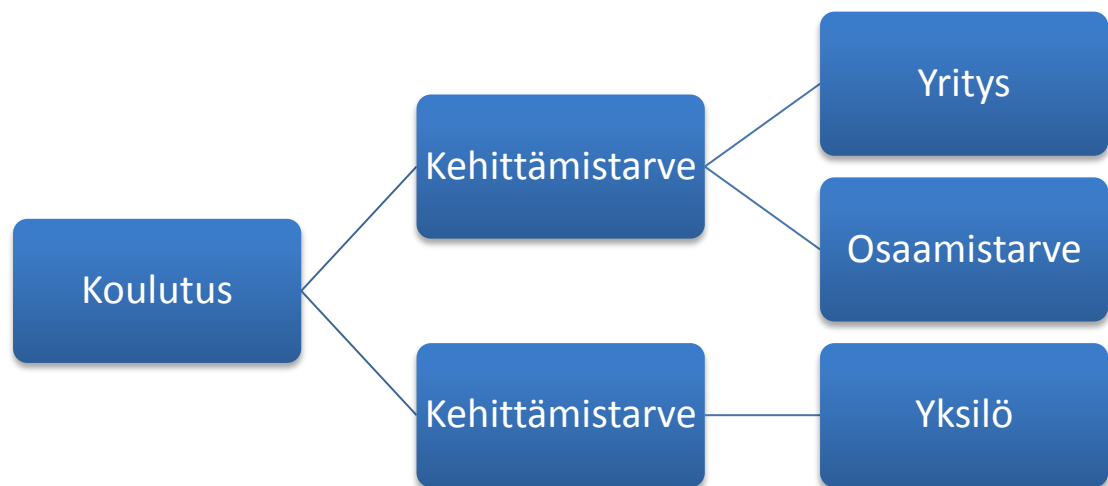
- 0 = ei kuulu tehtäviin / ei tiedetä tehtävästä
 - 1 = aloittelija
 - 2 = harjoittelija: tuntee perusteet ja rutiinit
 - 3 = osaaaja: osaa tehtävät, mutta tarvitsee ohjausta ja tukea
 - 4 = ammattilainen: osaa toimia itsenäisesti
 - 5 = mestari: pystyy kehittämään ja opastamaan
- (Hyppänen 2007, 106)

Hieman laajemmin osaamista ja taitotasoa voi kartoittaa seuraavasti:

Tietämys asiasta	Riittävät taidot
<ul style="list-style-type: none"> • Tietää osaamisalueesta, mutta ei omaa kokemusta tai rutiinia siitä 	<ul style="list-style-type: none"> • Osaa tehdä ja ymmärtää, miksi näin tehdään • On rutinoitunut tässä asiassa • Voi toimia opastajana ja valmentajana • Osaa neuvoa ja keskustella asiasta
Perustaidot	Täysin pätevä
<ul style="list-style-type: none"> • Osaa tehdä jos saa selkeät ohjeet • Suoriutuu kohtuullisesti • Pystyy tekemään jonkin verran omia päätöksiä 	<ul style="list-style-type: none"> • Ratkaisee ongelmia, ymmärtää tehtävät ja ymmärtää miksi tehdään • Arvioi ja analysoi mitä tekee ja tähän perustuen löytää uusia tapoja tehdä asioita • On erityisosaaaja • Pystyy opettamaan muita

Taulukko 3. Taitojen arviointi / taitotasojen määrittely (Aarnikoivu 2011, 187)

Yrityksissä toteutettavissa kartoituksissa tulisi aina ensin selvittää yrityksen ja sen nykyisen henkilöstön osaaminen ja tulevaisuuden kehitystarpeet. Kartoituksen keskeisenä vaiheena on selvittää työntekijöiden nykyosaaminen suhteessa laadittuun tavoiteosaamiseen. Kaikkien tulee tietää kartoituksen tavoitteista ja erityisesti siitä, että kartoitus antaa pohjatiedot tuleville kehitystoimenpiteille:



Kuvio 13. Osaaminen ja tulevaisuuden kehitystarpeet. (Hätönen, 1998, 30, mukailen)

5.2.1 Osaamiskartta

”Jotta organisaation osaamisesta voidaan keskustella yhteisesti ja konkreettisesti, tarvitaan yhteinen työväline, osaamiskartta. Osaamiskarttaan kuvataan ne osaamisalueet, joita organisaatiossa tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa. Lisäksi osaamiskarttaan sisällytetään osaamisen tasokuvaukset avuksi osaamisen arviointiin ja kehittämiseen.” (Hätönen 2011, 18)

Osaamiskartta

- sisältää organisaatiossa nyt ja tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen
- toimii osaamisen arvioinnin apuna

- antaa mahdollisuuksia työntekijöille oman osaamisen itsearviointiin sekä kehittämisen suunnitteluun ja toteutukseen
- mahdollistaa osaamisesta käytävän yhteisöllisen keskustelun
- antavat raamit henkilöstön osaamisen kehittämiseksi
- jäsentää osaamisen kehittämisen tulosten ja vaikutusten arviointia
- auttaa uusien henkilöiden rekrytoinnissa

Osaamisen kuvaaminen luo yhteisen näkemyksen ja käsityksen organisaation kokonaisosaamisesta. Se antaa täsmällistä tietoa tarvittavasta osaamisesta eri tehtävissä ja mahdollistaa ryhmille ja työntekijöille itselleen myös sovitun vastuunoton osaamisensa arviointiin. Usein tarkoituksena on saada yrityksen tarvitsema tulevaisuuden osaaminen sellaiseen näkyvään muotoon, että voidaan suunnitella ja toteuttaa kehityssuunnitelmia. Tällöin jokainen yksilö voi pitää yllä omaa osaamiskarttaansa ja kehittää osaamista sen pohjalta.

Osaamiskartta voidaan laatia

- koko organisaation tarvitsemista osaamisalueista
- tietyn henkilöstöryhmän osaamisalueista
- tietyn ryhmän/tiimin osaamisalueista
- jostain erikseen valitusta osaamisalueesta (esim. yhteistyöosaaminen, johtamisosaaminen)

Osaamiskartan tulee aina olla räätälöity ja luotu kyseisen organisaation tarpeisiin. Koska osaamiskartassa tuodaan esille myös yrityksen tulevaisuuden kilpailuetu, on luonnollista, ettei osaamiskarttoja, jotka kävisivät kaikille ole yleisesti saatavilla valmiina. Osaamiskarttaan kannattaa panostaa, koska se tulee jatkossa olemaan osaamisen arvioinnin, kehittämisen ja seurannan keskeinen työkalu ja se ohjaa suoraan tulevia osaamisen kehittämisen painopisteitä. (Hätönen 2011. 18–19)

5.3 Osaamisen arviointi

Tietääksemme siis mitä pitää oppia lisää, täytyy olla selvillä tavoitteiden lisäksi siitä, missä ollaan nyt. Mitä tiedämme ja osaamme? Osaamisen arvioinnin luotettavuutta pystytään lisäämään, jos kaikki osalliset ovat selvillä arvioinnin tarkoituksesta ja hyödyistä. Osaaminen on hyvin henkilökohtainen ja voi olla arkaluontoinenkin asia. Osaaminen myös usein liitetään ihmisen arvoon, joten kun sitä arvioidaan pitää luottamus työyhteisössä olla hyvä. (Piili 2006, 110) Osaamisen arviointikeinoja on monia. Johto voi arvioida osaamista, työntekijät itse omaa osaamistaan tai osaamista voidaan arvioida suoritusten perusteella.

5.3.1 Johdon arviointi

Kun johto arvioi alaistaan, on syytä muistaa, että usein arvioinnin kohteena oleminen herättää monenlaisia tunteita, jopa pelkoa. Toinen voi kokea arvioinnin positiivisena, onnistumisen ja oppimisen todentamisena ja uuden oppimiseen innostavana. Toiselle taas arviointi herättää epäluuloja: Mihin arviointia käytetään tai arvioidaanko osaamista reilusti. Erilaisiin tunteisiin vaikuttaa esimerkiksi henkilön omat ominaisuudet, se miten ja kuka arvioinnin suorittaa ja kokeeko alainen arvioinnin tarpeelliseksi. Henkilöstön negatiiviset tunteet arviointiin on häivyttävissä avoimuudella ja toimivalla tiedottamisella.

Henkilöstön osaamisen ja sen kehittämisen arviointiin johto tarvitsee tietoa siitä, miten yrityksessä hallitaan eri tehtävät (suoritusaste), mitä tietoa ja taitoa henkilöstöllä on ja mitkä ovat henkilöstön edellytykset osaamisen lisäämiseksi. Näitä arviointeja tehdään mm. koulutustarve ja osaamiskartoituksilla sekä monilla muilla erilaisilla analyyseillä. Esimies tarkastelee henkilön osaamista yleensä suhteessa nykyisen työn vaatimuksiin:

- Hallitsevatko henkilöt nykyisen työnsä edellyttämät tiedot ja taidot, jotta hän voi onnistua tehtävissään?
- Mihin suuntaan tehtävän osaamisvaatimukset muuttuvat ja mitä uusia tietoja ja taitoja tarvitaan?

Toisaalta on hyödyllistä arvioida myös henkilön sellainen osaaminen, jota hän ei nykyisissä työtehtävissä tarvitse:

- Onko mahdollista laajentaa henkilön työtehtäviä, tai voiko henkilö siirtyä vaativampiin tehtäviin?
- Onko työtehtävien sisältö tarkoituksenmukainen, vai onko työtä esim. ositettu tai pilkottu tarpeettomasti, niin että kokonaisuuden hahmottaminen vaikeutuu?

Henkilötasolla tapahtuvan osaamisen arviointi ja sen perusteella tehtävät johtopäätökset ovat kuitenkin turhia, jos ei ole ensin selvitetty yrityksen menestymiselle tärkeää osaamista ja sen tarvetta. Osaamisen arvioinnissa onkin otettava huomioon yrityksen strategioiden ja liiketoiminnan mukaiset tieto- ja taitovaatimukset. (Ranki 1999, 68-70)

Sekä alainen, että esimies voivat hyötyä kun myös esimies saa palautetta omasta johtamisestaan ja käyttäytymisestään. Suora palaute esimieheltä onkin todella hyödyllistä esimiehelle hänen työssään tiimin vetäjänä ja johtajana. Samalla esimiehen oma kuva selkiintyy niillä osa-alueilla, joilla kehittymistä myös häneltä tarvitaan ja jota muutkin odottavat. (Lankinen ym. 2004, 80)

Osaamista voidaan arvioida absoluuttisesti ja suhteellisesti. Absoluuttista järjestelmää käytetään silloin kun halutaan vertailla useiden eri asioiden suhteen henkilön suoriutumista työssään. Absoluuttista arviointia käytetään usein silloin kun arvioitavat henkilöt ovat eri organisaatiotasoilla. Suhteellinen arviointijärjestelmä tarkoittaa sitä, että samaa työtä tekeviä vertaillaan keskenään. Yksi suhteellinen arviointimenetelmä on niin sanottu paremmuusjärjestys (rank ordering). Paremmuusjärjestyksessä työntekijät nimensä mukaisesti laitetaan paremmuusjärjestykseen osaamisen perusteella. Toinen suhteellinen arviointimenetelmä on pakkojakauma (forced distribution). Tässä arvioija sijoittaa ennalta ilmoitetun määrän henkilöitä kuhunkin suoriutumisryhmään esimerkiksi seuraavalla tavalla:

erinomainen	hyvä	keskinkertainen	tydyttävä	huono
10 %	20 %	40 %	20 %	10 %

Taulukko 4. Henkilöarviointi, paremmuusjärjestys (Kauhanen 1997, 82)

5.3.2 Itsearviointi

Vaikka organisaatio voi luoda työntekijälle edellytykset oppia ja kehittää osaamistaan, ja johto voi siihen kannustaa ja sitä tukea, on jokaisen lopulta huolehdittava itse omasta ammattitaidosta ja osaamisestaan. Muut voivat luoda siihen edellytykset, sekä antaa mahdollisuudet ja tuen, mutta vastuu on kuitenkin viime kädessä henkilöllä itsellään. Kun yksilö haluaa oppia ja kehittyä on hänen luonnollisesti ensin arvioitava oma osaamistaso ja -tarpeet.

n arvioinnin paik-

nen 2007, 40–41) Oman osaamisen ar-
suorituksiin liittyvien

odot

n us-

komukset omista voimavaroistaan.

5.3.3 Suoritusarviointi

Yksilöiden ja tiimien suoritusarviointi on keskeisessä roolissa henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Suoritusarvioinnin merkitys on kasvanut sitä mukaa kuin työmenestyksen mittaamisesta on tullut entistä keskeisempi osa yrityksen strategiaa ja peruste työntekijöiden palkitsemiselle. Yksilön suoritusten arviointi tapahtuu luontevimmin esimiehen ja alaisen välisen 1-4 kertaa vuodessa tapahtuvan keskustelun avulla. Keskustelujen tiheys riippuu kyseisen organisaation toimialan luonteesta. Keskusteluissa käydään yleensä läpi se, mitä henkilöltä tai tiimiltä on tulostoiementuvan mukaan odotettu ja mitä on todella saatu aikaan. Entistä useammin organisaatiot korostavat yksilösuoritusten sijaan ryhmien ja tiimien suoriutumista. Tällöin esimies arvioi ja käy keskustelua ensin ryhmätasolla ja vasta sen jälkeen yksittäisen työnteki-

jän kanssa. Tällainen menettely tehostaa ajankäyttöä ja antaa henkilöstölle oikean viestin siitä, mitä todellisuudessa organisaatiossa arvostetaan ja mitä pyritään mittaamaan. (Kauhanen 2003, 97 - 98)

5.4 Osaamisen mittaaminen

Osaamisen ja oppimisen mittaaminen on vaikea aihe. Vaikeus lähtee osaltaan jo siitä, että ihmisen oppimisprosessin toimintaa ei ole täysin pystytty selvittämään. On mahdollista mitata esimerkiksi eri aihealueiden osaajien määrää organisaatiossa, mutta tämän merkitystä yrityksen menestymisessä on vaikea määrittellä. Osaamisstrategian puuttuminen on kaikkein kriittisin tekijä. Tämän myötä ihmisille tehdyt kehityssuunnitelmat eivät myöskään rakennu organisaation osaamistarpeiden pohjalta. Tärkein tekijä joka ajaa osaamisen mittaamiseen ja sitä kautta johtamiseen on eri puolilla yritystä olevan osaamisen hyödyntäminen (Kankkunen ym. 2005, 223)

Sanonta ”sitä mitä ei pysty mittaamaan, ei voida johtaa” kuvaa hyvin mittaamisen merkitystä johtamisen apuna (Roos ym. 2006, 122) Osaamisen mittaaminen sisältää samat haasteet kuin yrityksessä tapahtuva mittaaminen yleensäkin: mitattavien asioiden pitäisi kohdentua toiminnan kannalta keskeisiin kohteisiin, niiden pitää olla yhteisesti hyväksytyjä ja mittaustapojen on oltava tarpeeksi yksinkertaisia ja ymmärrettäviä. Mittausjärjestelmän on oltava mahdollisimman läpinäkyvä ja oikeudenmukainen. Ilman mittauksen osallisten hyväksyntää mittarit kääntyvätkin helposti negatiivisiksi. (Viitala 2005, 156)

Yksi merkittävä osa johtamista on tehtyjen toimenpiteiden vaikuttavuuden mittaaminen. Niin pitäisi olla myös osaamisen ja yrityksessä olevan hiljaisen tietämyksen johtamisessa. Osaaminen on abstraktia ja siihen liittyviin johtamisen toimintoihin liittyy runsaasti syvällisiäkin elementtejä. Tämä asettaa aivan uudenlaiset haasteet arvioinnille ja mittareille. Osaaminen on organisaation toiminnassa olennainen tekijä, jonka avulla tuotteet ja palvelut tuotetaan. Osaamista täytyy siis myös kyetä mittaamaan, koska hyvä osaaminen näkyy lopulta suoraan organisaation tuloksessa. (Virtainlahti 2009. 189 - 190) Osaamisella on siis todellista arvoa, joka näkyy yritysten ja markkinoiden päätöksenteossa, arvostuksissa, kuin tuloksessakin. Mittaamisella on arvoa silloin kun siitä saatavan tiedon avulla pystytään riittävän luotettavasti määrittämään osaamisen vaikutusta ja arvoa liiketoiminnassa, ja siten lisääntyneen ymmärryksen

avulla pystytään arvioimaan yrityksen kasvukykyä tai ennakoimaan tuloskehitystä. (Roos ym. 2006. 119)

5.4.1 Osaamisen mittaamisen ongelmat

Osaamisen mittaaminen ei ole yksiselitteistä. Etenkin hiljaista tietoa on erittäin vaikea hahmottaa. (Piili 2006, 110) Mittausjärjestelmien ongelmana on usein se, että niistä tulee kooltaan liian suuria ja siten hallitsemattomia. Vaarana on myös että näin kustannukset nousevat järjestelmästä saatavia hyötyjä suuremmiksi. Mittaamisjärjestelmää luotaessa kannattaakin ottaa ajoissa huomioon mitattavan tiedon määrä. Järjestelmän rakennetta muodostaessa kannattaakin jäädä sille tasolle, jossa mitattavaa ominaisuutta kuvaava riittävän luotettava data on löydettävissä. (Roos ym. 2006, 128) Työssä tarvittavan ja yritykselle tarpeellisen osaamisen täsmällistä mittaamista pidetään usein mahdottomana. Yksi syy tähän on, että osaaminen ja eritoten hiljainen tieto näkyy usein vain ryhmän tai yksilön toiminnan sujuvuutena, eikä sen taustalla olevia komponentteja pystytä erottelemaan täsmällisesti. Houkutusena onkin usein jättää osaaminen arvioimatta ja mittaamatta kokonaan, koska se on niin vaikeaa. Jäljelle jää silloin vain ulkopuolisen silmin arvioitavissa olevien ja mitattavien työn tulosten arviointi. niihin rajoittuminen voi kuitenkin olla tuhoisaa, koska silloin ei päästä käsiksi niihin tekijöihin, joiden varassa tulokset syntyvät. Lopputuloksena onkin, että osaamisen kehittymisen kannalta on parempi, että arvioidaan ja mitataan sitä tietoisena ongelmista kuin että mittaaminen jätetään kokonaan tekemättä. (Viitala 2005, 155)

5.4.2 Osaamisen mittarit

Mittareiden avulla asioita tehdään näkyviksi, jotta niiden seuraaminen ja kehittäminen olisi mahdollista ja systemaattisempaa. Ilman suuntaviivoja ja mittaamisesta saatavia tunnuslukuja tavoitteiden saavuttamisesta tulee sattumanvaraisempaa. Mittareiden tulosten perusteella asioiden tärkeysjärjestystä voidaan priorisoida.

Osaamiseen ja oppimiseen liittyviä mittareita

Tuottavuus	Miten hyvin osaamista todella voidaan tietystä aikayksikössä käyttää?
Työilmapiiri Vaihtuvuus Poissaolot	Miten ihmiset viihtyvät työssään ja kuinka motivoivana he sitä pitävät?
Asiakastyytyväisyys	Tyytyväinen henkilöstö ja asiakastyytyväisyys kulkevat käsi kädessä.
Aloitteet ja parannusehdotukset	Kuvaavat ihmisten muutosvalmiutta ja oppimishalua.
Osaamisen muodolliset mittarit Ammattitutkintojen määrä Muiden tutkintojen määrä	Kuvaavat kouluttautumisen mukana tullutta osaamisen lisäystä.

Taulukko 5. (Virtainlahti 2009, 191)

5.4.3 Mittareiden suunnittelu

Mittareiden suunnittelu jakautuu kahteen vaiheeseen. Ensimmäinen vaihe on valita mitattava asia (osaaminen) ja sen jälkeen sille määritellään yksi tai useampi mittari. Mittarit määritellään vasta sitten kun mitattavat asiat on valittu. Mittareiden suunnittelu voidaan toteuttaa jonkin olemassa olevan mittaristomallin ohjeiden perusteella. Monissa mallissa perusidea on samanlainen. Suunnittelun lähtökohtana ovat mittaustilanne ja käyttötarkoitus, johon mittareita aletaan suunnitella. (Lönngqvist ym. 189 - 190)

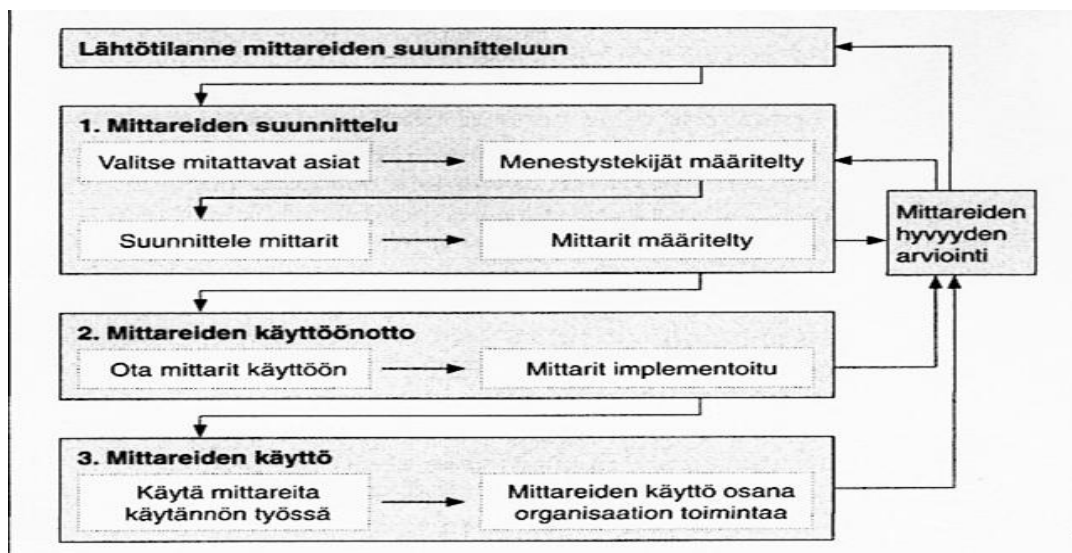
Mittaria suunniteltaessa on hyvä käyttää systemaattista pohjaa, jolloin suurin osa yksittäisen mittarin suunnitteluun liittyvistä ongelmista voidaan välttää. Seuraavassa on esitetty kysymyksiä joita mittareita suunniteltaessa kannattaisi esittää.

- *Mittari.* Mikä on mittarin nimi ja selittääkö se mittarin sisällön? Ilmaiseeko mittarin nimi miksi mittari on tärkeä?
- *Tarkoitus.* Miksi mittari otetaan käyttöön ja mitä sillä halutaan saada aikaan?
- *Yhteys päämääriin.* Mitkä ovat ne liiketoiminnan päämäärät, joihin mittari liittyy?
- *Tavoite.* Mille tasolle toiminnan halutaan kehittyvän? Kuinka kauan tason saavuttaminen kestää ja mikä on taso kilpailijoihin verrattuna?

- *Kaava.* Kuinka mittaamme tätä toimintaa ja voidaanko se esittää matemaattisessa muodossa? Onko kaava selkeä ja ilmaiseeko se selvästi, mitä tietoa tarvitaan?
- *Kaavan sisältö.* Onko käytetty mittakaava sopiva? Kuinka tarkkaa syntyvä tieto on? Onko tarkkuus riittävä?
- *Taajuus.* Kuinka usein mittauksia tehdään ja raportoidaan? Pystytäänkö tietoa keräämään riittävällä nopeudella?
- *Kuka mittaa.* Kuka on vastuussa mittaamisesta?
- *Puutteet ja virheet.* Mitä mittari jättää kertomatta ja mitä se kertoo väärin. Voiko mittaria huijata?
- *Tietolähde.* Mistä tieto hankitaan?
- *Kuka reagoi tuloksiin.* Ketkä ovat vastuussa toiminnan kehittymisestä mitattavalla alueella. kenellä on oikeus seurata mittaria?
- *Mitä tehdään.* Mihin toimenpiteisiin ryhdytään tuloksien pohjalta?

Yksittäisten aineettomien menestystekijöiden (tässä osaaminen) mittaaminen koetaan yrityksessä usein hyvin haastavaksi. Koska aineettomat menestystekijät ovat luonteeltaan ei-fyysisiä ja niihin liittyy subjektiivista tulkintaa, niille voi olla hankala suunnitella hyviä mittareita. (Lönnqvist ym. 2005, 187) Toisaalta ”hyvin suunniteltu on puoliksi tehty”, eli ensiksi pitääkin tarkastella mitä vaiheita aineettomien menestystekijöiden mittaamiseen kuuluu. On tärkeää tiedostaa mittaamisen eri vaiheet ja niissä tehdyt ratkaisut jotta on mahdollista arvioida mittaamisen toimivuutta käytännössä. Seuraavassa kuviossa on esitetty mittaamisen eri vaiheet ja toiminnot, joilla siirrytään vaiheesta toiseen.

Mittaamisen eri vaiheet mittaustarpeen tunnistamisesta mittausinformaation hyödyntämiseen johtamisessa:



Kuvio 14. Mittauksen eri vaiheet mittaustarpeen tunnistamisesta mittaustiedon hyödyntämiseen johtamisessa (Lönnqvist ym. 2005, 187)

Prosessin alkupisteenä on lähtötilanne ennen varsinaisen mittarin suunnittelun aloittamista. Lähtötilanteessa yrityksellä on tarve mittarin suunnittelulle. Usein lähtötilanteeseen tullaan tilanteessa, jossa yritykselle on syntynyt tarve kehittää toimintaansa ja tämän kehitystyön tueksi aloitetaan mittarin suunnittelu. (Mittarin suunnitteluun paneudun tarkemmin seuraavassa luvussa.) Kun mittari on suunniteltu, ne voidaan ottaa käyttöön eli implementoida. Implementointivaiheessa muun muassa kerätään mittareiden lähtötietoja ja kehitetään tarvittavia tietojärjestelmiä, jonka jälkeen ne pyritään ottamaan käyttöön osaksi yrityksen normaalia johtamistapaa. Tämän jälkeen alkaa varsinainen käyttövaihe. Mittareiden käyttötapoja ja – tarkoituksia voi tapauskohtaisesti olla monenlaisia ja niiden avulla voidaan seurata kehitystavoitteiden toteutumista. Käytössä olevia mittareita tulisi tarkastella säännöllisesti suhteessa tavoitteisiin. Tavoitteiden muuttuessa mittaria voi muokata, voi syntyä tarve suunnitella uusia mittareita tai mittari voi menettää merkityksensä. (Lönnqvist 2005, 188)

5.4.4 Mittareiden käyttöönotto

Mittareiden käyttöönottoon liittyy sekä teknisiä, että toiminnallisia asioita. Teknisiin tehtäviin kuuluu sellaisten järjestelmien kehittäminen, joiden avulla mitattava informaatio kerätään, käsitellään ja raportoidaan. Tämänlaisia tehtäviä voivat olla esim. kyselyt. Kyselyjen lisäksi on toteutettava tekniset ratkaisut, joilla kyselyt saadaan oikeille vastaajille ja heidät siihen vastaamaan sekä analysoimaan ja raportoimaan

tulokset. Toiminnallisia tehtäviä mittareiden käyttöönotossa voivat olla muun muassa henkilöstön kouluttaminen ja sitouttaminen mittarien käyttöön sekä ensimmäisten mittaustulosten laskeminen. (Lönnqvist ym. 2005, 196) Käyttöönottovaiheessa on syytä vielä tarkastella onko mittaria syytä järkeistää. Järjestelmien järkeistäminen tarjoaa mahdollisuuden fokusoida laskennan ja raportoinnin tarkoitusta – ja jopa johtamisfilosofiaa – niihin asioihin, joilla on todellista merkitystä yritykselle. Ottamalla käyttöön mittausteknisesti luotettava ja yritykselle merkitykselliset resurssit huomioiva järjestelmä mittaamisen hyödyllisyyttä ja kohdentamista voidaan parantaa. Tällöin johdolla on aina tarvittava informaatio päätöksenteon tueksi. (Roos ym. 2006, 127)

5.4.5 Mittareiden käyttö

Aineettomien menestystekijöiden mittareita käytetään periaatteessa samoin kuin mui- takin suorituskykymittareita. Kohdeyrityksen kannalta tyypillinen käyttötarkoitus voivat olla esimerkiksi toiminnan ohjaus, kouluttaminen ja oppiminen. Ero aineetto- mien menestystekijöiden mittareiden käyttämisessä verrattuna muihin mittareihin on yksinkertaisesti se, mitä asioita mittareilla pyritään johtamaan. Henkilöstön osaamis- ta ei voida kovinkaan hyvin kehittää tuottavuus- tai kannattavuusmittareilla. (Lönn- qvist 2005, 197)

Henkilöstön ja prosessien uudistumiskyky on monessa yrityksessä yhä tärkeämpi osa kilpailukykyä. Henkilöstön uudistumiskykyä voidaan mitata esimerkiksi yhteyksien määrällä ja **moniosaamisella**. (Kankkunen ym. 2005, 217-218) Kuten aiemmin to- dettu, on Oras Oy:llä tarve kehittää henkilöstöään ja laajentaa osaamista kohti mo- niosaajuutta. ”Selvittämällä ihmisten kommunikoinnin määrää työtovereidensa ja oman osaston ulkopuolisten ihmisten kanssa voidaan viiteryhmän monipuo- lisuutta. Moniosaaminen viittaa yksilön kykyyn tehdä useampia työtehtäviä ja siten toimia osana joustavaa organisaatorakennetta. Moniosaamista voi arvioida ja mitata joko osattavien työtehtävien määrällä tai erilaisten tehtyjen projektien määrällä” (Kankkunen ym. 2005, 218) Moniosaajuuteen kehittäminen ja sitä tukevien asioiden mittaaminen onkin mielestäni kohdeyrityksessä yksi tärkeimpiä osaamisen mittaami- sen osa-alueita.

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

6.1 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä, mutta silti tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Tämän vuoksi kaikissa tutkimuksissa on syytä pyrkiä arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta eli sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliabiliteetti voidaan todeta jos esimerkiksi kaksi tutkijaa päätyy samanlaiseen tulokseen, tai jos samaa henkilöä tutkitaan eri tutkimuskerroilla ja päädytään samaan tulokseen. Tutkimuksen validiteetti taas tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. (Hirsijärvi 2000, 213)

6.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimusmenetelmä voi olla kvantitatiivinen eli määrällinen tai kvalitatiivinen eli laadullinen. Joissakin tutkimuksissa voidaan käyttää molempia, jolloin näillä kahdella tutkimusotteella voidaan onnistuneesti täydentää toisiaan. Kvantitatiivista tutkimusta voidaan nimittää myös tilastolliseksi tutkimukseksi. Sen avulla on mahdollista selvittää numeerisia, lukumääriin ja prosentiosuuksiin liittyviä kysymyksiä sekä eri asioiden riippuvuuksia ja tutkittavassa asiassa tapahtuvia muutoksia. Kvalitatiivinen tutkimus auttaa ymmärtämään tutkimuksen kohdetta ja selittämään sen päätösten ja käyttäytymisen syitä. Seuraavassa taulukossa on selvitetty kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen oleelliset erot:

Kvantitatiivinen (määrällinen)	Kvalitatiivinen (laadullinen)
<ul style="list-style-type: none"> • Vastaa kysymyksiin: Mikä? Missä? Paljonko? Kuinka usein? • Numeerisesti suuri, edustava otos • Ilmiön kuvaus numeerisen tiedon pohjalta 	<ul style="list-style-type: none"> • Vastaa kysymyksiin: Miksi? Miten? Millainen? • Suppea, harkinnanvaraisesti koottu näyte • Ilmiön ymmärtäminen ns. pehmeän tiedon pohjalta

Taulukko 6. Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen oleelliset erot (Heikkilä, 2007, 17)

Tutkimusotteeni on pääosin kvantitatiivinen, mutta olen yhdistänyt siihen myös osia kvalitatiivisesta tutkimuksesta vapaiden kysymysten muodossa ja mahdollisuudella ”vapaaseen sanaan”.

Suoritin kesällä opinnäytetyötäni *Tuotantohenkilöstön osaamisen tunnistaminen ja sen kehittäminen osana esimiestyötä* varten kyselyn osaamisen tunnistamisesta ja sen kehittämisestä. Kyselylomake oli kohdeyrityksen toive, sillä he kokivat sillä hetkellä vaikeaksi toteuttaa haastatteluja ottaen huomioon jo otoksen koon. Vastauksia kyselyyn tuli ilahduttavasti, josta haluan kiittää kaikkia vastanneita. Tiedostan, että kyselyn ajankohta ei välttämättä ollut paras mahdollinen, joten olenkin erittäin iloinen vastauksien määrästä. Tuotannon työntekijöistä kyselyyn osallistui 71 henkilöä ja esimiehistä 11. Toteutin kyselyni kokonaistutkimuksena, jolloin tavoitteena oli, että koko tuotantolinjan henkilöstö ja esimiehet osallistuvat kyselyyn. Osallistumisaktiivisuus olikin mielestäni hyvällä tasolla. Sain kyselylomakkeisiin vastaukset joka tuotantolinjan esimiehiltä ja ilahduttavasti linjojen työntekijöiltäkin vastausprosentti oli melko korkealla tasolla (lähes 70 %)

Kyselyn tarkoitus oli arvioida kuinka hyvin osaaminen yrityksessä tunnustetaan ja kuinka sitä voidaan jatkossa kehittää. Selvitin kuinka hyvin oma ja muiden osaaminen kyetään arvioimaan, kuinka hyvin sitä on mahdollisuus kehittää ja näihin liittyen tarkastelin myös työnkierron mahdollisuutta ja kiinnostusta siihen. Käsittelin myös perehdyttämistä ja tiedonkulkua yrityksessä, sekä tyytyväisyyttä työhön ja sitä, miten työssä ollaan henkilöstön omasta mielestä onnistuttu. Kyselyn vastaukset olivat ehdottoman luottamuksellisia. Kyselyn tulokset purin ja analysoin itse, eivätkä työnantajan edustajat nähneet yksittäisiä vastauksia, vaan ainoastaan niiden yhteenvedon.

7 TUTKIMUSTULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Tulosten tulkinta

Käyn seuraavaksi läpi jokaisen kyselylomakkeen kysymyksen käyttäen apuna havainnollistavaa kaaviota. Suuremmat johtopäätökset käyn läpi kappaleessa 8 yhdistäen kaiken saadun informaation. Kaavioihin on laskettu keskiarvot sekä työntekijöiden, että esimiesten vastauksista. Kysymyksissä, joissa olen kokenut sen tarpeelliseksi, olen ottanut huomioon myös työntekijän kokemuksen (työssäoloajan). Kyselylomakkeen asteikko oli 1-5 (1=erittäin huono, 5=erittäin hyvä). Työkokemus toimesa oli jaoteltu seuraavasti: 1-3 vuotta, 3-5 vuotta, 5-10 vuotta ja yli 10 vuotta. Esi- miehillä oli lomakkeessaan myös kvalitatiivisia kysymyksiä, joiden tuloksia puran kaavioiden yhteydessä ja myös luvussa 8.

7.1.1 Työssä / linjallasi vaadittavan osaamisen tunnistaminen

Ensimmäisessä kysymyksessä alaisilta kysyttiin kuinka he tunnistavat omassa työs- sään ja linjallaan vaadittavan osaamisen ja esimieheltä kuinka hän tunnistaa alaisten- sa osaamisen. Oman osaamisen tunnistaminen on pohjana osaamisen kehittämislle.



Kuvio 15. Kysymys 1.

Alaiset tunnistivat oman osaamisensa hyvin kaikkien vastanneiden keskiarvon ollessa korkealla (4.4). Esimiehet kokivat tunnistavansa alaistensa osaamisen vielä paremmin (4,7). Huomioitavaa on myös, että esimiehistä yli puolet (55%) arvioi tunnistavansa alaistensa osaamisen arvolla 5 eli erittäin hyvin. Tähän mainittiin syyksi mm. Pitkä kokemus omalta linjalta. Työntekijöistäkin 43% arvioi tunnistavansa osaamisen erittäin hyvin. Kun oma osaaminen tunnistetaan hyvin on osaamisen kehittäminen ja sen laajentaminen myös huomattavasti helpompaa.

7.1.2 Työssäsi / linjallasi tarvittava erikoisosaaminen

Toisessa kysymyksessä kysyttiin työn tekijöiltä kokevatko he työssään tarvittavan erikoisosaamista, mitä ei muilta linjoilta löydy. Esimiehiltä kysyttiin Mikä/mitkä ovat linjalla vaadittavat erikoisosaamiset, jotka ovat lueteltu teorian luvussa 2.3.

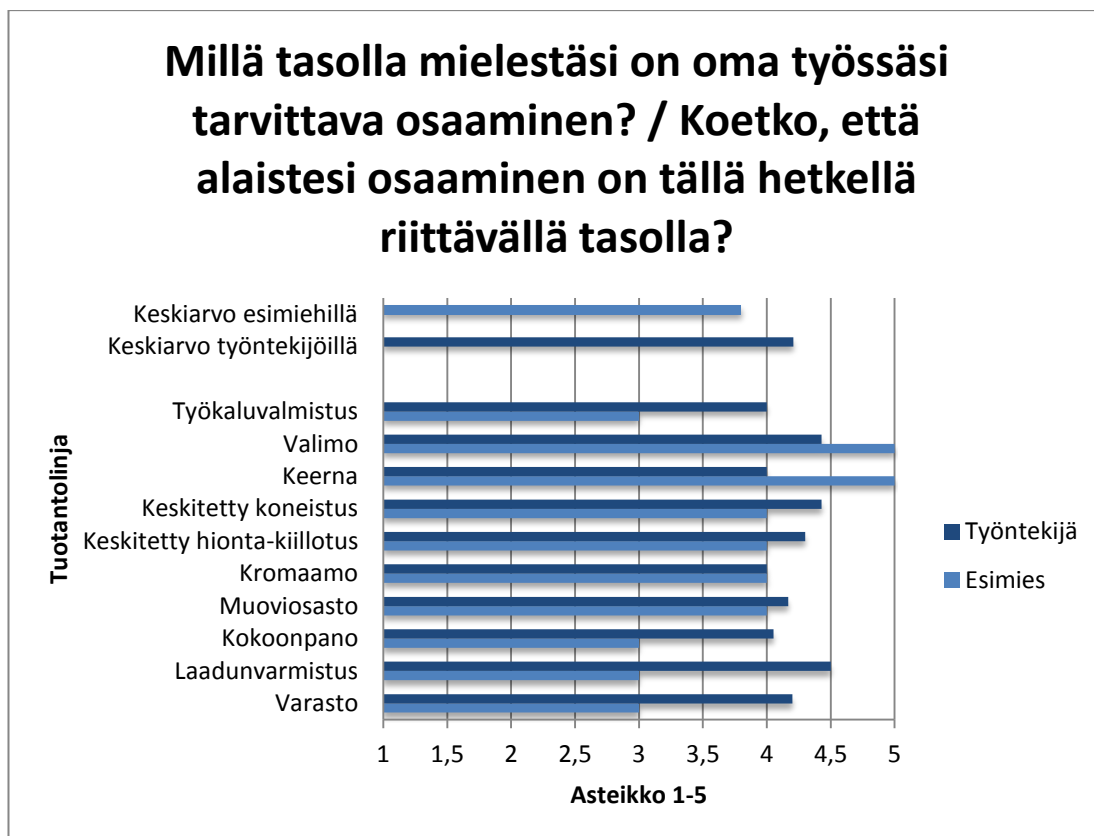


Kuvio 16. Kysymys 2.

Henkilöstön puolella koettiin lähes jokaisella linjalla vaadittavan erikoisosaamista paljon tai erittäin paljon, mitä ei muilta linjoilta löydy. Tämä tietenkin vaikeuttaa työntekijöiden siirtymistä linjojen välillä toisiin tehtäviin, muttei tietenkään tee siitä mahdotonta. Esimiehien listauksessa löytyvät eri linjojen samankaltaiset erikoisosaamiset luonnollisesti helpottavat työkierron mahdollisuutta ja lyhentävät uuden tehtävän oppimisaikaa.

7.1.3 Työssä tarvittavan osaamisen taso

Kolmas kysymys käsitteli olemassa olevan osaamisen tasoa ja millä tasolla sen koetaan olevan niin henkilöstön omasta, kuin esimiesten mielestä. Jos osaamisen taso on tiedossa, voidaan sitä myös mitata, tehdä kehityssuunnitelmia, kehittää ja seurata. Huomioitavaa on, että tässä on kyse henkilön omasta mielipiteestä ja siihen voi myös vaikuttaa inhimilliset tekijät, kuten pelko työpaikasta, kasvojen menetys tai itsensä vertailu muihin.

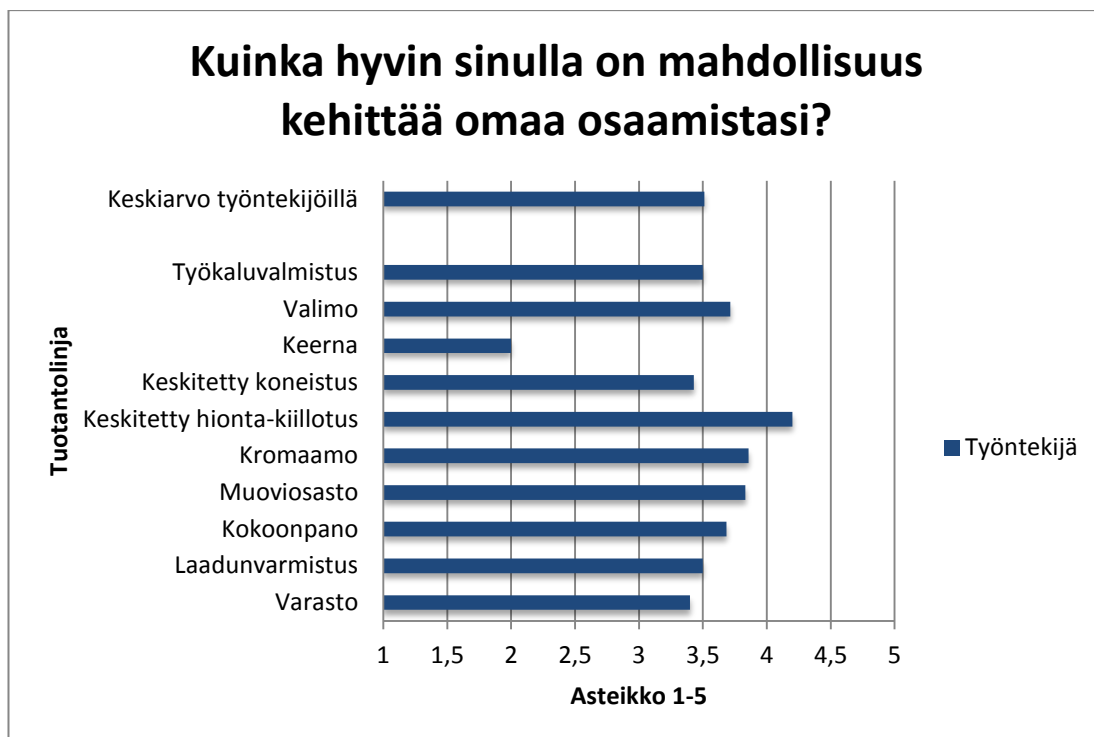


Kuvio 17. Kysymys 3.

Esimiehet järjestäen arvioivat henkilöstönsä osaamisen tason alhaisemmaksi kuin työntekijät itse. Työntekijöillä keskiarvo oli 4,2 kun se esimiehillä jäi alle neljän (3,8). Esimiehet kommentoivat ”aina olevan parantamisen varaa” ja mainitsivat, että heidän linjoiltaan löytyy poikkeuksia, joiden osaamiseen tulisi erityisesti keskittyä yksilötasolla, kuten myös avainosaajia ja erikoistuneita työntekijöitä, joilla osaaminen on omalla linjallaan korkealla tasolla. Tämä asettaa ison haasteen osaamisen kehittymisen kannalta. **Linjojen perusosaaminen olisi hyvä saada koko linjan osalta hyvälle tasolle, jolloin myös osaamisen kehittäminen helpottuisi kun kaikilla olisi pohjana hyvä osaamisen taso.**

7.1.4 Mahdollisuus kehittää omaa / alaisten osaamista

Neljännessä kysymyksessä kysyttiin alaisilta kuinka hyväksi he kokevat mahdollisuuden kehittää omaa osaamistaan ja esimiehiltä mitä mahdollisuuksia heillä on kehittää alaistensa osaamista.



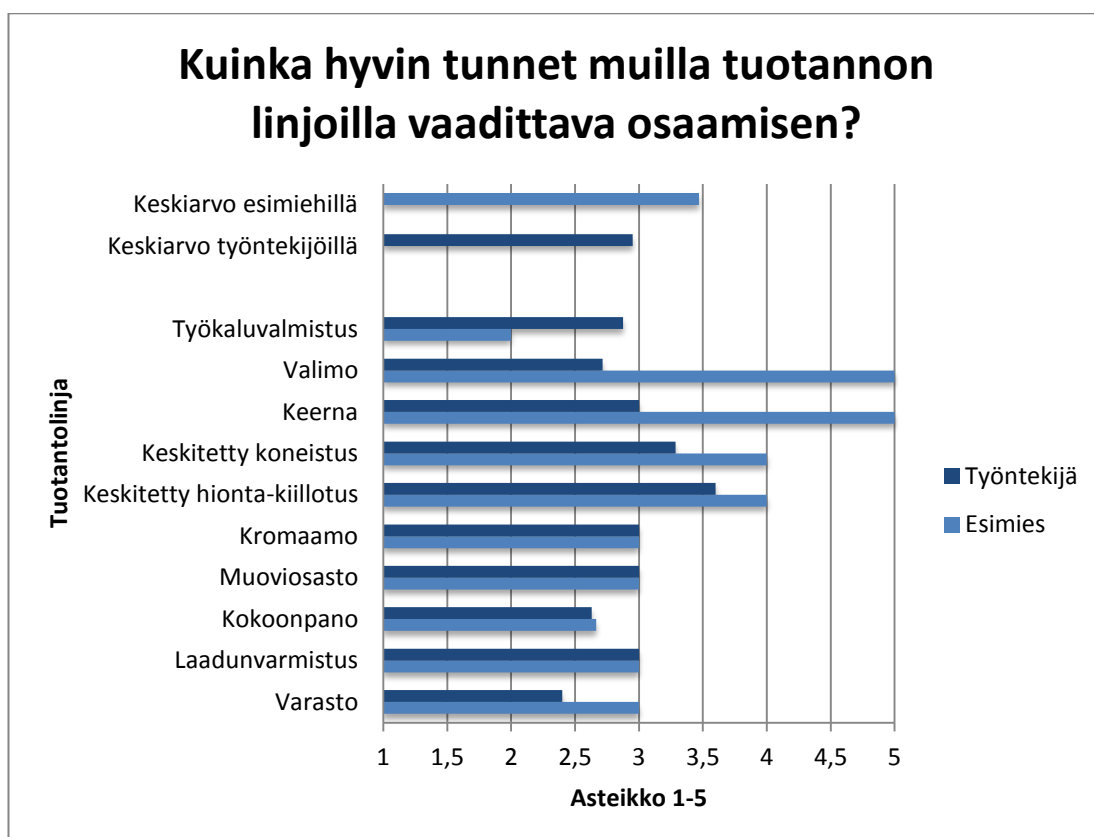
Kuvio 18. Kysymys 4.

Neljännessä kysymyksessä kysyttiin alaisilta kuinka hyväksi he kokevat mahdollisuuden kehittää omaa osaamistaan ja esimiehiltä mitä mahdollisuuksia heillä on kehittää alaistensa osaamista. **Alaisten keskiarvo jäi reilusti alle neljän (3,5) eli he kokevat, että heillä on vain keskitasoa oleva mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan. Tämä olisi toivottavaa olla hyvällä tasolla, koska selvästikin halukkuutta oman osaamisen kehittämiseen olisi olemassa, mutta mahdollisuuksia siihen ei koeta riittävän hyväksi.** Esimiehet listasivat mahdollisuuksia kehittää osaamista seuraavasti: Osaamisen syventäminen koettiin mahdolliseksi, mutta erikoisosaamisen kehittäminen vaikeammaksi, jos ei kyseistä tehtävää tehdä joka viikko. Koulutuksien järjestäminen tuli useasti esille, mutta toivottiin myös enemmän mahdollisuuksia niiden järjestämiseen. Ilahduttavaa oli, että osaamisen siirto koettiin mahdollisuudeksi kehittää alaisten osaamista. Useampi esimies mainitsi kokeneemman työntekijän kouluttavan ja opettavan kokemattomampaa, mikä on erittäin tärkeä asia osaamisen jatkuvuuden kannalta ja voi olla niin oppijalle kuin opettajallekin mielekkäämpi tapa kehittää osaamistaan. Esimiehet ilmaisivat myös pyrkivänsä kehittämään monitaitoisuutta ja **myös työkierron esimiehet kokivat hyväksi mahdollisuudeksi kehittää alaistensa osaamista.** Nämä ovat erittäin tärkeitä, sillä ne juuri vastaavat kohdeyrityksessä olevaan ongelmaan eli pyrkimykseen löytää moniosaajia ja monitaitoisuutta yrityksen sisältä. **Työkierto osaamisen kehittämisen välineenä**

on siis kyetty tehokkaasti ”myymään” esimiehille, mutta tuotantolinjan henkilöstön kanssa on vielä töitä tehtävänä, mikä ilmenee kun käsitellään työkiertoa luvussa ja osaamisen hyödyntämistä eri linjoilla luvuissa 7.1.7, 7.1.10 ja 7.1.11.

7.1.5 Muilla tuotantolinjoilla vaadittavan osaamisen tunnistaminen

Viides kysymys koski olemassa olevaa tietämystä siitä minkälaista osaamista muilla linjoilla tarvitaan ja vaaditaan. Tämä tietämys on tarpeen kun järjestetään työkiertoa ja vaikuttaa suuresti halukkuuteen siihen osallistumiseen.

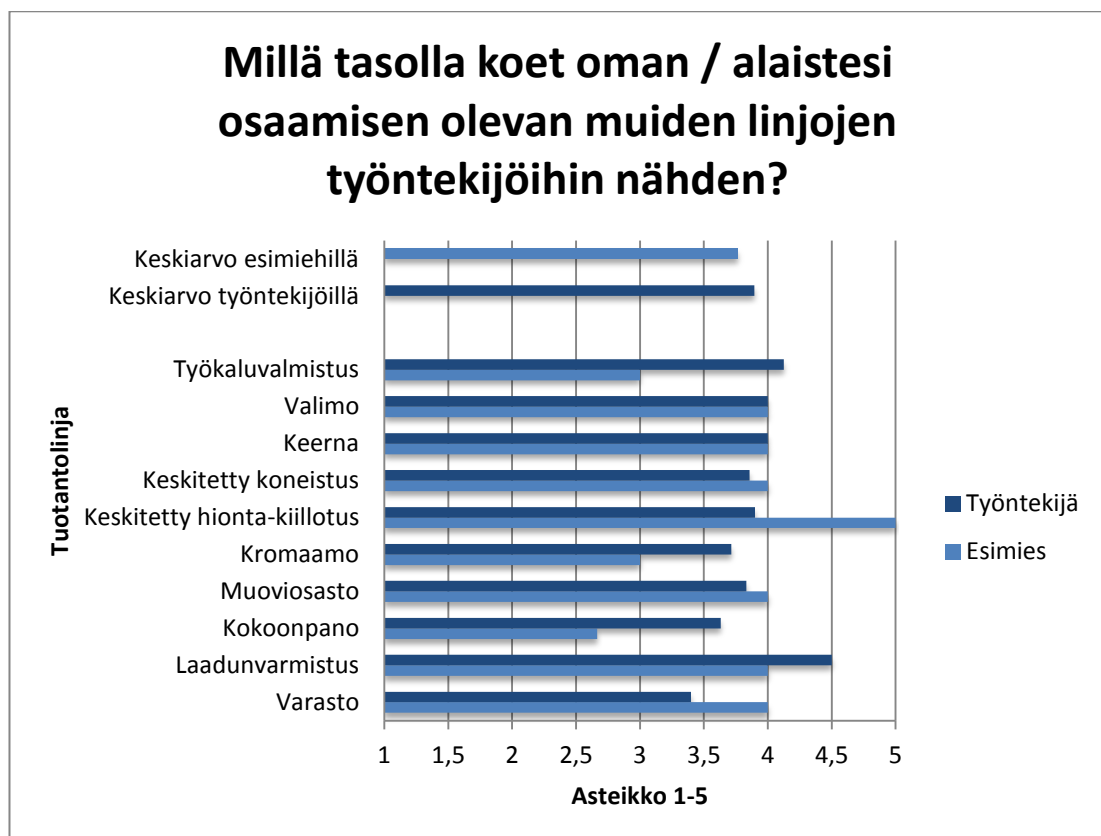


Kuvio 19. Kysymys 5.

Työntekijöiden tuntemus muitten linjojen osaamisesta jäi melko alhaiseksi keskiarvon ollessa alle kolmen (2,95) Tämä heijastuu suoraan siihen kuinka halukkaita työkiertoon ollaan ja kuinka hyödyllisenä sitä pidetään, sillä onhan luonnollista, että työntekijä ei koe sitä mielekkäänä jos hän ei ole tietoinen mitä häneltä tulevassa tehtävässä vaaditaan, riittääkö hänen osaaminen ja kuinka haastavaa työ toisella linjalla on. Esimiehet tunnistivat toisten linjojen osaamisen paremmin ja kuten jatkossa käy ilmi he täten suhtautuvat linjojen väliseen työkiertoon myös näin ollen huomattavasti paremmin.

7.1.6 Oma / alaisten osaaminen muihin linjoihin nähden

Kuudennessa kysymyksessä pohdittiin oman osaamisen tasoa muiden linjojen työntekijöihin nähden. Oman osaamisen arviointi suhteessa muihin on tärkeää kun järjestetään työkiertoa. Kun oman osaamisen taso verrattuna muihin koetaan korkeaksi, on helpompi siirtyä toisiin tehtäviin, kuin jos muiden osaaminen koettaisiin korkeammaksi kuin oma.



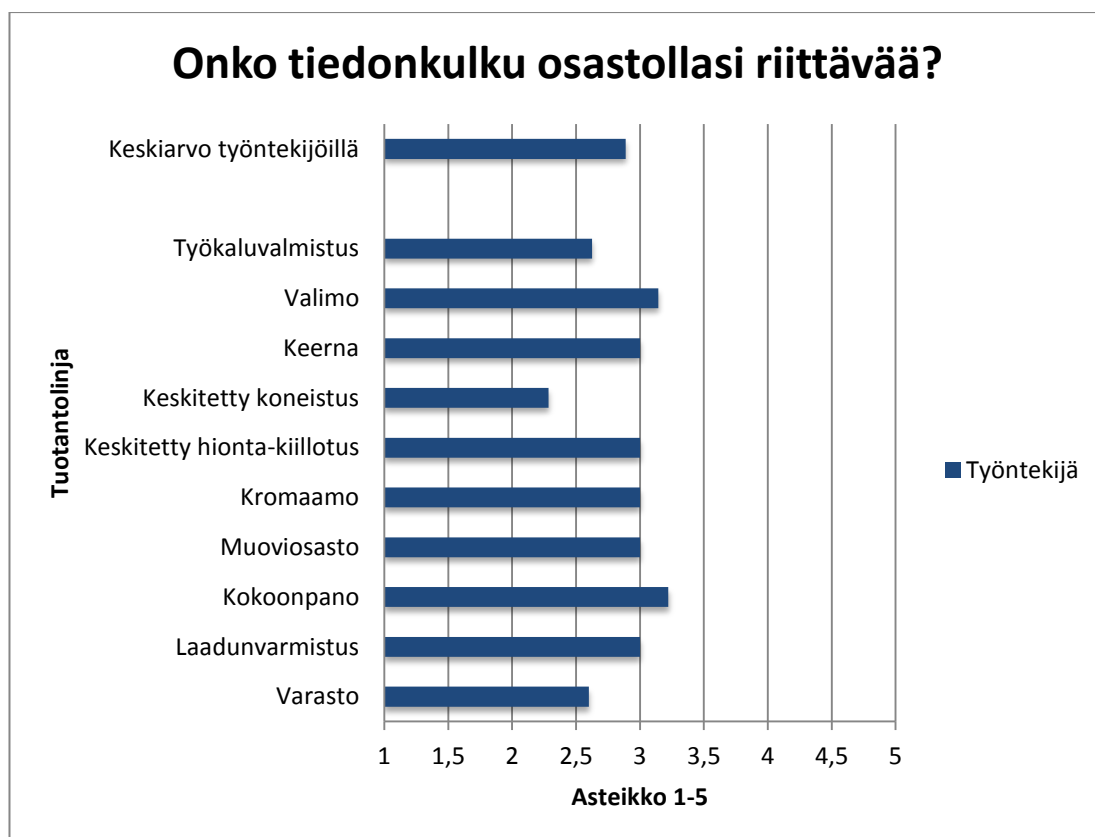
Kuvio 20. Kysymys 6.

On mielenkiintoista huomata, että **vaikka edellisessä kysymyksessä kävi ilmi etteivät työntekijät oikein tunne muilla linjoilla vaadittavaa osaamista, he kuitenkin kokevat oman osaamisensa tason melko korkeaksi muiden linjojen työntekijöihin nähden.** Työntekijät arvioivat oman osaamisen tasonsa suhteessa muihin hieman paremmaksi kuin esimiehet alaistensa osaamisen. Tähän vaikuttaa myös tietysti edellä mainittu toisilla linjoilla vaadittavan osaamisen tietämyksen alhaisempi taso. On tietysti myös ilahduttavaa, että omaa osaamista arvostetaan, kuten kävi jo ilmi kysymyksessä 7.1.3. Tämän voisi ajatella myös kannustavan osaamisen kehittämiseen työkierron kautta, sillä kun työntekijä kokee oman osaamisensa tason melko korke-

aksi on hänen ehkä helpompi siirtyä toiselle linjalle ”uusiin” tehtäviin kun se hänelle oikein perustellaan.

7.1.7 Tiedonkulku omalla linjalla

Seitsemäs kysymys koski tiedonkulkua osastolla. Tämä kysymys esitettiin vain työntekijöille, sillä esimieshän on usein vastuussa ainakin osittain tiedonkulusta, joten tässä arvioitiin myös osaltaan esimiestä.

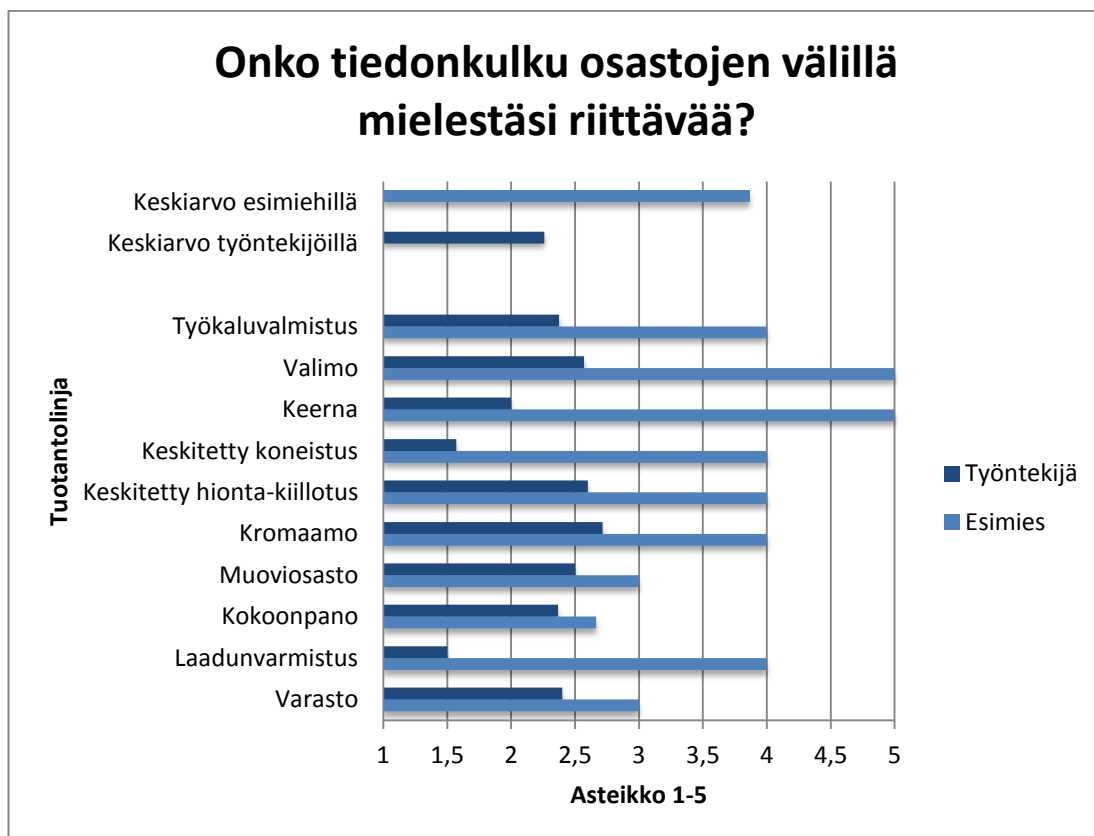


Kuvio 21. Kysymys 7.

Harvassa yrityksessä henkilöstö arvioi tiedonkulun olevan hyvällä tasolla, eikä niin käynyt tässäkin tapauksessa. Keskiarvo jäi alle 2,9:n eli tiedonkulun koettiin olevan niukasti alle keskitason. Kuten edellä mainittu, tämä ongelma on useimmissa, varsinkin isommissa yrityksissä. Tiedonkulun vaikuttaa myös henkilöstön tyytyväisyyteen ja motivaatioon, ja sitä kautta myös halukkuuteen itsensä kehittämiseen ja sitoutumiseen yritykseen. **Tämän parantamisessa esimies nousee arvoon arvaamattomaan. Hänen vastuulla on tiedottaminen ja tiedonkulku oman osastonsa sisällä.**

7.1.8 Tiedonkulku linjojen välillä

Seuraavaksi kysyttiin tiedonkulkua linjojen välillä. Hyvä tiedonkulku linjojen välillä luo avoimuutta työympäristöön ja mahdollistaa niin informaation, kuin osaamisen ja työntekijöidenkin liikkumisen yrityksen sisällä ja eri linjojen kesken.

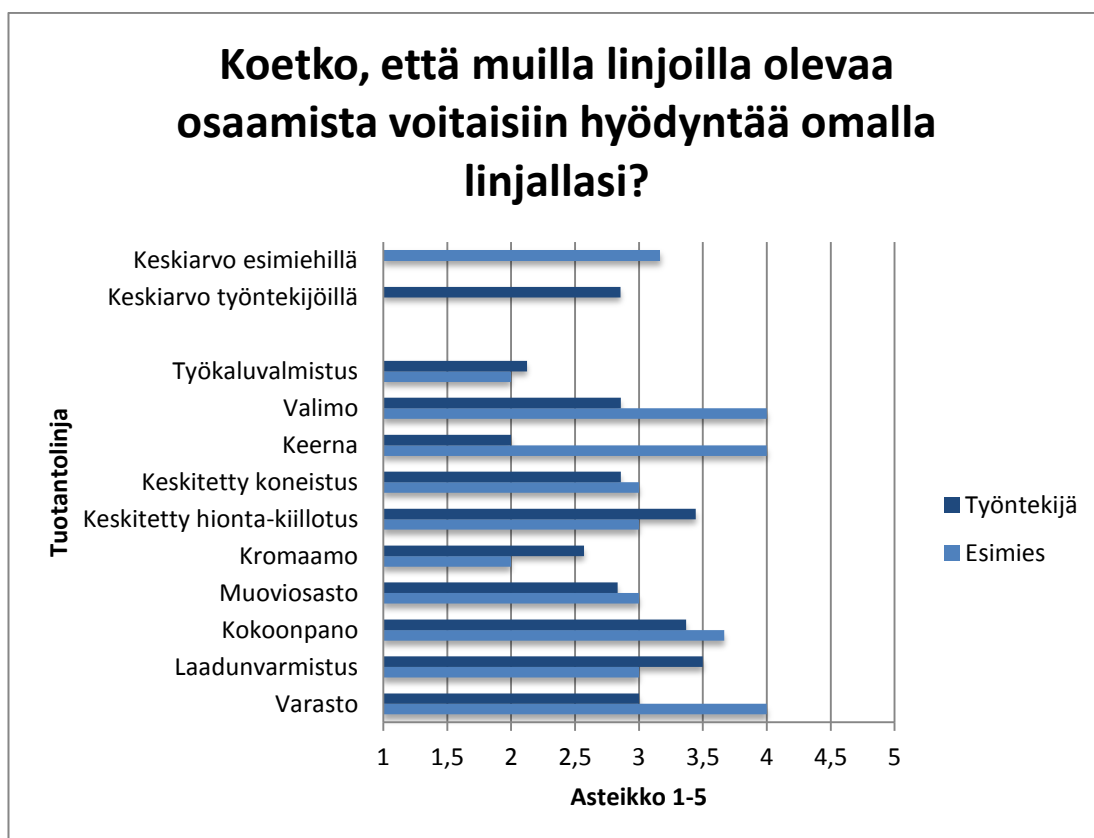


Kuvio 21. Kysymys 8.

Kuten oli odotettavissa, tämä arvioitiin alemmaksi kuin tiedonkulku osastojen sisällä. Jopa 56% työntekijöistä arvioi tiedonkulun tason melko huonoksi tai erittäin huonoksi, kun vastaava luku tiedonkulussa osaston sisällä oli 25%. **Omalla osastolla siis koettiin tiedonkulun sujuvan vielä jotenkuten, mutta linjojen välinen tiedonkulku jäi huomattavasti alemmaksi.** Tätä kysyttiin myös esimiehiltä ja he taasen kokivat, että tiedonkulku osastojen välillä on verrattain hyvällä tasolla. Tästä voimme päätellä, että tieto kyllä liikkuu esimiehille asti, mutta esimiehet eivät riittävästi tuo sitä ”alaspäin”. Tämä on esimiehelle melko helposti korjattavissa panostamalla hieman lisää viikkopalaverihin ja tiedottamiseen alaisilleen, tapahtuu se sitten suullisesti tai sähköisesti. Avoin tiedotus työyhteisössä parantaa ilmapiiriä, yhteenkuuluvaisuuden tunnetta ja esim. edellä mainittuja työtyytyväisyyttä ja motivaatiota.

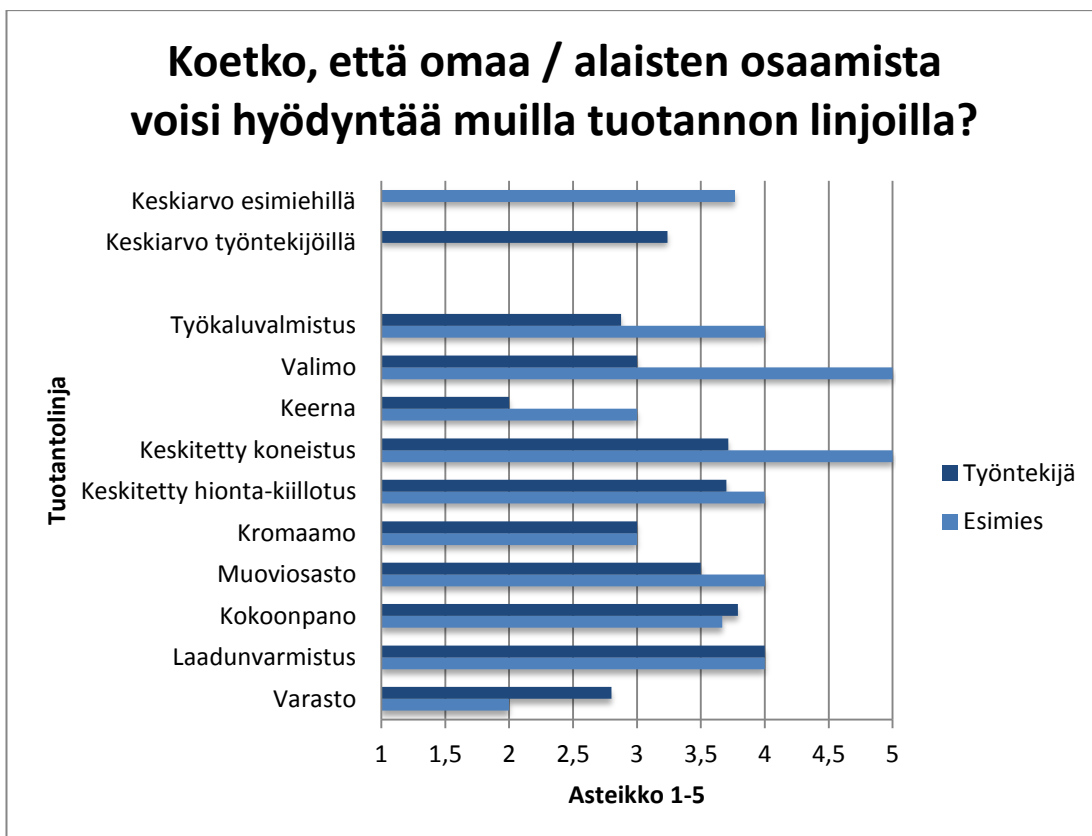
7.1.9 Muiden tuotantolinjojen osaamisen hyödyntäminen omalla linjalla / muilla linjoilla?

Yhdeksäs kysymys käsitteli muiden linjojen osaamisen hyödyntämistä omalla linjalla ja kymmenennessä kysyttiin oman osaamiseen hyödyntämistä muilla linjoilla. Nämä ovat hyvin vertailtavissa joten käyn ne läpi yhdessä.



Kuvio 22. Kysymys 9.

Työntekijät arvioivat oman osaamisen hyödyntämisen muilla linjoilla hieman korkeammaksi kuin muiden linjojen osaamisen omallaan (3.2 / 2.9). Esimiehet olivat tässä samoilla linjoilla arvojen ollessa 3.8 / 3.2. Oma osaaminen koetaan siis hyödyllisemmäksi muille linjoille kuin muiden omalle. Tässä luonnollisesti jälleen vaikuttaa oman osaamisen arvostus, henkilökohtaiset ominaisuudet ja se ettei oikein hyvin tiedä minkälaista osaamista muilla linjoilla on.

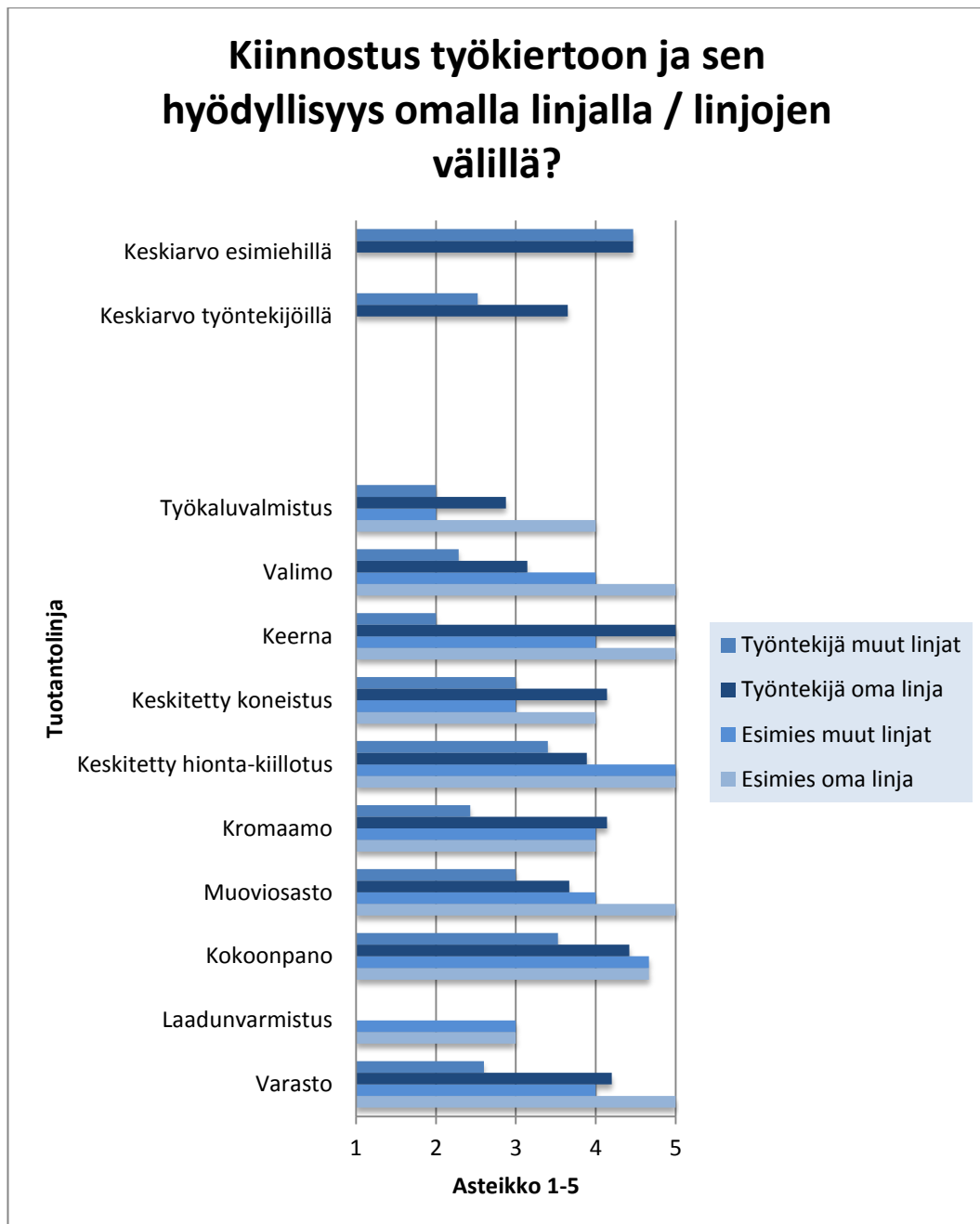


Kuvio 23. Kysymys 10.

Tähän luonnollisesti vaikuttaa myös linjojen erilaisuus ja niiden työtehtävät. Alhaisimmaksi alaisten osaamisen hyödyntäminen muilla linjoilla arvioitiin esimiesten perusteella varastossa ja työntekijöiden mielestä keerna –linjalla, joissa se oli selvästi muita linjoja alhaisempi. Se osaaminen, mitä tietyllä linjalla tarvitaan ei välttämättä sovellu suoraan muille linjoille.

7.1.10 Kiinnostus työkiertoon ja sen hyödyllisyys

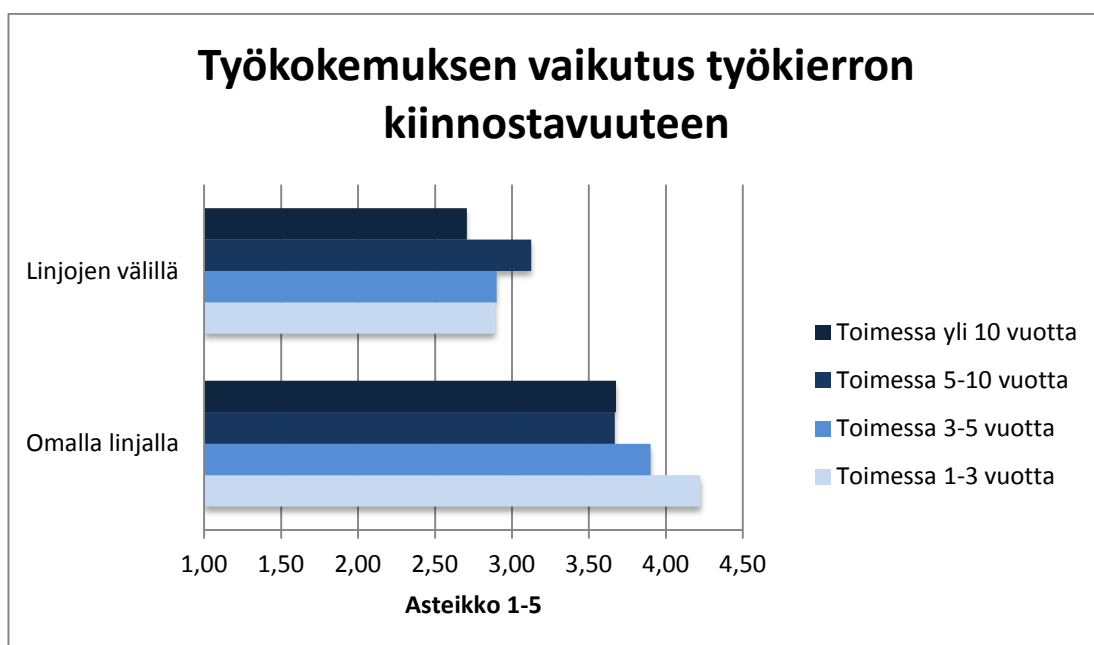
Yhdestoista kysymys käsitteli työkierron kiinnostavuutta ja sen hyödyllisyyttä. Tämä oli yksi kysymyslomakkeen tärkeimpiä kysymyksiä, sillä **työkierron hyödyllisyys kehitettäessä moniosaajia ja monitaitoisuutta on kiistaton**. Kohdeyrityksessä on jonkin verran työkiertoa järjestetty, joten näin ollen se on tuttua. Pyrkimys työkierron lisäämiseen on voimakas johtuen siitä, että osaajia jotka voisivat toimia useammalla linjalla olisi elintärkeää löytää.



Kuvio 24. Kysymys 11.

Esimiehille työkierron hyödyllisyys on selvästi perusteltu paremmin ja he ovat sen sisäistäneet, sillä sekä omalla linjalla, että linjojen välillä arvioitiin hyödyllisyys korkealle tasolle (4,5). Työntekijät taas olivat huomattavasti enemmän kiinnostuneita osallistumaan työkiertoon oman linjansa sisällä (3,7) kuin linjojen välillä. (2,5) Tässä taas varmasti helpottaisi parempi tietämys muista linjoista ja siellä vaadittavasta osaamisesta. Positiivisimmin työkiertoon linjojen välillä suhtautui kokoonpanon ja keskitetyn hionta-kiillotuksen työntekijät ja omalla linjallaan varaston, kokoonpanon, koneistuksen ja keerna- linjan työntekijät. Vähäisintä kiinnostus työkiertoon oli laa-

dunvarmistuksessa. Olennaisinta tässä ehkä on se, että kuten edellä mainittu: **Esimiehet ovat selvästi sisäistäneet työkierron mahdollisuudet ja hyödyllisyyden. Nyt ne tarvitsisi saada vietyä heidän alaisilleen. Tässä esimiehillä on äärettömän tärkeä tehtävä ja vastuu.** Huomionarvoista oli myös se, että työntekijöiden työkokemuksen pituus vaikutti kiinnostukseen. Kaikista työntekijöistä kiinnostuneimpia työnkieroon omalla linjallaan olivat toimesta 1-3 vuotta olleet ja linjojen välillä 5-10 vuotta toimesta olleet.



Kuvio 25. Kysymys 11.

7.1.11 Kannustus osaamisen kehittämiseen

Kahdestoista kysymys käsitteli kannustusta osaamisen kehittämiseen. Linjojen työntekijöiltä kysyttiin kokevatko he, että yrityksessä kannustetaan riittävästi kehittämään osaamistaan ja esimiehiltä, kuinka hyvät mahdollisuudet heidän alaisillaan on halutessaan kehittää itseään ja omaa osaamistaan.

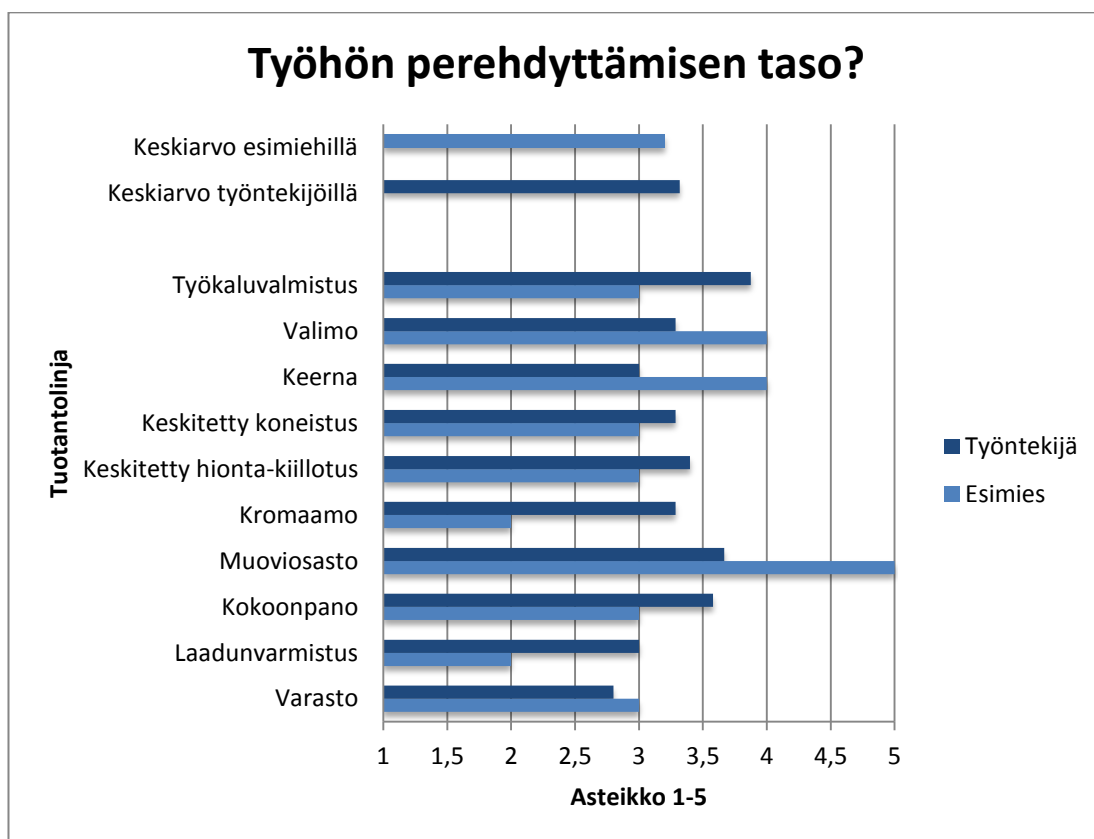


Kuvio 26. Kysymys 12.

Kannustusta selvästi kaivattaisiin työntekijöiden mielestä lisää, sillä kaikkien linjojen keskiarvo oli **vain hieman yli keskitason (3,15)**. Esimiehet taas arvioivat alaistensa mahdollisuudet (halutessaan) osaamisen kehittämiseen hieman korkeammaksi, mutta huomioitavaa on se, että keskiarvo täälläkin jäi melko alhaiseksi, eikä yksikään esimies arvioinut mahdollisuuksia erittäin hyviksi. Esimiehet tosin mainitsivat että mahdollisuudet osaamisen kehittämiseen riippuvat pitkälti työntekijän omasta halukkuudesta ja aktiivisuudesta. Myös työtehtävä ja työntekijän kyvyt vaikuttavat esimiesten mielestä mahdollisuuksiin. **Kannustuksessa osaamisen kehittämiseen linjojen omilla esimiehillä on suuri vastuu. Jos yritykseen halutaan monitaitoisuutta ja osaamista kehittää, on lähimmällä esimiehellä ja hänen kannustuksellaan äärettömän suuri merkitys.**

7.1.12 Työhön perehdyttäminen

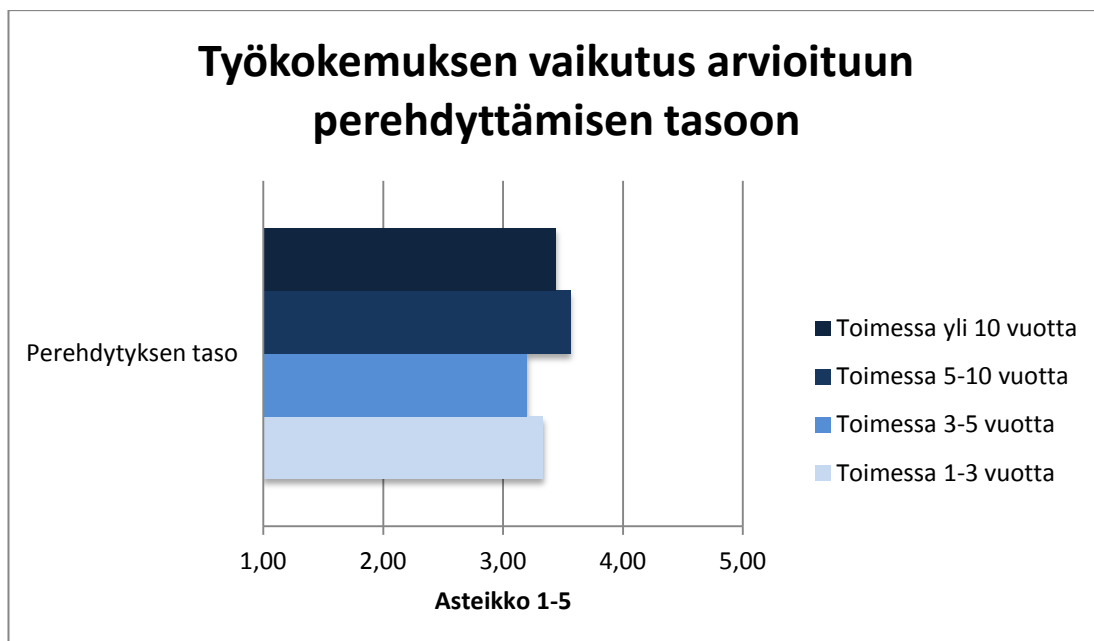
Perehdytys työtehtävään luo pohjan osaamiselle ja hyvin hoidettu perehdytys mahdollistaa ja edesauttaa myös uusien tehtävien oppimista oman työn lisäksi.



Kuvio 27. Kysymys 13.

Työntekijät arvioivat perehdyttämisen tason hieman keskitasoa paremmaksi, mutta mielenkiintoista on huomata, että **esimiesten arvio (keskiarvo) perehdyttämisen tasosta on alhaisempi kuin työntekijöiden. Hehän kuitenkin ovat omalta osaltaan vastuussa alaistensa perehdyttämisestä.** Esimiesten kommentteista kävi ilmi, että perehdyttämiseen ei ehkä ole varattu riittävästi aikaa vaan liian nopeasti työntekijä jää yksin vaikei osaaminen mahdollisesti olisikaan aivan toivotulla tasolla. Kiire onkin oppimisen suurimpia vihollisia eli perehdyttämiseen olisi varattava riittävä aika, jolloin jo alussa voitaisiin varmistua osaamisen riittävästä tasosta.

Tarkastelin myös työssäoloajan vaikutusta arvioihin perehdyttämisen tasosta. Voisi ajatella, että kun yritys kehittyy niin myös perehdyttämisen taso vuosien mittaan nousisi. Suuria eroja keskiarvoissa ei kuitenkaan löytynyt (katso kaavio alla)

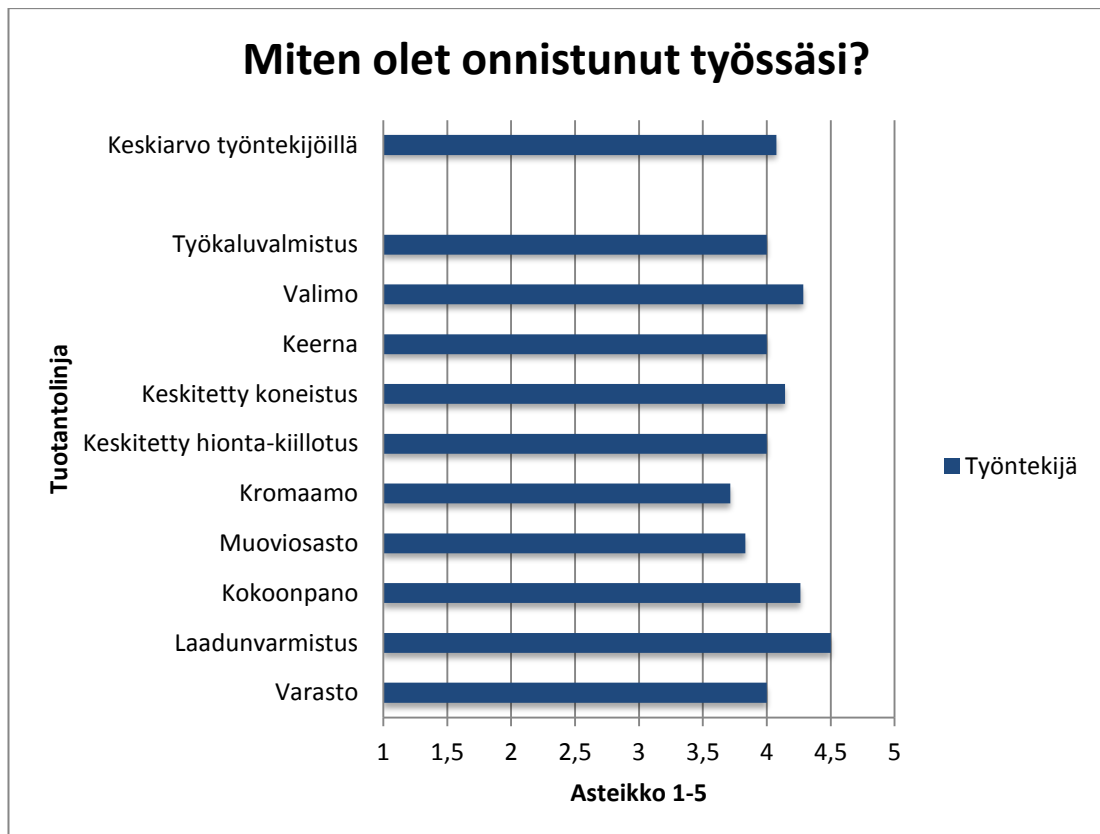


Kuvio 28. Kysymys 13.

Kiinnostavaa on huomata, että **perehdyttämisen tason itse asiassa arvioivat korkeimmaksi toimessa 5-10 vuotta olleet työntekijät**. Yli kymmenen vuotta toimessa olleetkin arvioivat perehdyttämisen tason hieman korkeammaksi kuin esimerkiksi 1-3 vuotta olleet. Voisi ajatella, että toivottavaa kehitystä perehdytyksen tasossa ei siis ole tapahtunut. Toisaalta tässä voi myös olla kyse ”aika kultaa muistot” -ajattelusta, mutta perehdyttämistä voi heikentää myös nykypäivän kiire ja tehokkuuden tavoittelu, jotka tosin eivät saisi vaikuttaa alentavasti tulevan osaamisen tasoon.

7.1.13 Onnistuminen työssä / esimiehenä

Neljästoista kysymys käsitteli sitä miten työntekijät kokevat onnistuneensa työssään ja missä esimiehet kokevat itse, ja alaistensa onnistuneen. Esimiehillä oli tässä vapaa sana. Onnistumisen tunne työssä on äärettömän tärkeää. Se auttaa jaksamaan, mahdollistaa kehityksen ja lisää työtyytyväisyyttä.



Kuvio 29. Kysymys 14.

Työssä koetaan onnistuneen hyvin, mikä on ilahduttavaa, sillä työssä onnistuminen heijastuu työtyytyväisyyteen ja kertoo myös osaltaan omasta osaamisen tasosta. **Kaikista vastanneista työssä koki hyvin tai erittäin hyvin onnistuneen lähes jokainen (94% vastanneista), mutta erittäin hyvin vain 13% vastanneista. Taso on siis hyvä, mutta erittäin hyvään on vielä matkaa.**

Esimiehet listasivat asioita, joissa kokevat alaistensa onnistuneen ja missä olisi parannettavaa. Alaisten koettiin sitoutuvan hyvin työhönsä ja yhteisiin tavoitteisiin, osaavansa työnsä melko hyvin ja olevan joustavaa. Myös halua oppia ja kehittyä kiiteltiin. Työkierron suhteen löytyi kahta kantaa, toisaalla sitä keuhuttiin ja sanottiin toimivan hyvin, toisaalla toivottiin enemmän ja alaisten pitäisi toteuttaa sitä innokkaammin. Parannettavaa esimiehet löysivät alaisistaan myös monitaitoisuudessa, yhteisten tavoitteiden ymmärtämisessä ja ideoinnissa. Myös yhteiseen kehittämiseen toivottiin alaisilta aktiivisuutta.

Esimiehet arvioivat myös itseään ja missä he kokevat onnistuneen. Esimiehet kokivat onnistuneen kommunikoinnissa ja keskusteluyhteyden luomisessa, sekä avoimuudessa. Myös motivoinnissa ja tasapuolisuudessa koettiin onnistuneen. Parannettavaa

löytyi tuotetuntemuksesta, yksilön johtamisesta, monitaitoisuuden kehittämisestä ja eritoten työkierron järjestämisestä ja toteuttamisesta. Esimiehet ovat siis sisäistäneet työkierron ja pyrkimyksen kohti moniosaajuutta.

7.1.14 Tyytyväisyys työhön

Viimeinen kysymys käsitteli tyytyväisyyttä työhön. Työhönsä tyytyväinen työntekijä on arvo yritykselle. Hän on tehokkaampi työssään, valmiimpi kehittämään itseään, joustavampi ja avoimempi uusille ideoille ja ratkaisuille. Työtyytyväisyys vähentää myös poissaoloja ja parantaa yhteishenkeä yrityksessä.



Kuvio 30. Kysymys 15.

Työntekijät ovat melko tyytyväisiä työhönsä. Kaikkien linjojen keskiarvo on hyvällä tasolla, mikä on yritykselle erittäin hyvä ja tärkeä asia. Kaikista vastanneista vain yksi koki työtyytyväisyytensä olevan melko huonolla tasolla, mikä on erinomaisen vähän. **Hyvällä tai erittäin hyvällä tasolla työtyytyväisyytensä koki olevan 85%**

vastanneista. Erittäin hyväksi työtyytyväisyytensä koki 17%. Tässä toki aina parannettavaa, mutta voidaan sanoa että työtyytyväisyys on kiitettävällä tasolla.

7.2 Vapaa sana

Kyselylomakkeen lopussa oli myös mahdollisuus ”vapaaseen sanaan”. Myös useassa esimiesten kysymyksissä vastaukset olivat kirjallisia numeerisen sijaan. Ilahduttavaa oli huomata negatiivisen kommenttien lähes täydellinen poissaolo, mikä osaltaan oli pääteltävissä, ja heijastuu jo työtyytyväisyyden melko korkeista arvioinneista. Esimiehiä kiiteltiin asiansa osaaviksi ja tasapuolisiksi, sekä asiallisiksi. Esimiesalaissuhteet näyttäisivätkin kohdeyrityksessä olevan melko hyvällä mallilla. Parannusta kaivattiin lähinnä koulutusmahdollisuuksiin, perehdytykseen ja tiedonkulkuun. Työntekijöillä näyttäisi kommenttien mukaan olevan halua kehittää itseään, mutta tähän toivottiin tukea esimiehiltä ja lisää mahdollisuuksia organisaation taholta. Perehdytykseen ja tiedonkulkuun toivottiin parannusta ja panostamista. Myös työluetteiloita, joissa on työohjeet, kaivattiin eli tarve olisi käytännössä osaamisrekisterille, mistä löytyisi mitä kukakin hallitsee ja osaa.

8 YHTEENVETO JA TOIMINTASUOSITUKSET

Tämän opinnäytteen tarkoituksena oli selvittää kuinka hyvin osaaminen Oras Oy:n tuotantolinjoilla tunnustetaan ja miten sitä voidaan kehittää esimiesten toimesta. Positiivisia asioita, joita tutkimuksessa nousi esiin olivat, että oma osaaminen niin työntekijöiden kuin esimiesten taholta tunnustetaan erittäin hyvin ja osaamisen tason koetaan olevan melko korkealla. Kuitenkin kun kohdeyrityksessä on pyrkimys laajentaa osaamista ja kehittää moniosaajia, joita voisi kierrättää tuotannon eri linjoilla, asetti tutkimustulokset myös erinäisiä haasteita kohdeyritykselle. Muilla linjoilla vaadittava osaaminen tunnetaan melko huonosti. Jos tietämys tästä olisi parempi olisi tuotannon työntekijöiden helpompi ja mielekkäämpi osallistua työkiertoon. Myös työntekijöiden kiinnostus työkiertoon linjojen välillä on melko alhainen. Tiedonkulku

yrityksessä koetaan melko huonoksi ja osaamisen kehittämiseen ei koeta saavan tarpeeksi kannustusta ja mahdollisuuksia. Tässä esiintyy ristiriitaa organisaation tavoitteiden ja henkilöstön mielipiteiden välillä. Yrityksen päämäärä on kehittää osaamista, muttei henkilöstössä kuitenkaan koeta että siihen saadaan tarpeeksi mahdollisuuksia ja kannustusta. Tavoite on hyvä, mutta onko se viety ja perusteltu riittävän hyvin työntekijöille ja kokevatko he sen osaamisen kehittämisenä? Työhön perehdyttämisessä on myös melkoisesti parannettavaa.

Osaamisen tunnistaminen

Oma osaaminen tunnistetaan erittäin hyvin ja henkilökohtainen osaamisen taso koetaan korkeaksi. Esimiehet tunnistavat alaistensa linjallaan vaadittavan osaamisen erinomaisesti, mutta arvioivat osaamisen tason alhaisemmaksi kuin työntekijät. Tässä voitaisiin ajatella, että jokainen esimieshän haluaa ryhmäänsä huippuosaajia joten vaatimustaso voi olla hieman korkeampi kuin työntekijällä, joka voi olla täysin tyytyväinen osaamisensa riittämiseen päivittäisessä työssä. Esimiehen on kyettävä motivoimaan ja kannustamaan alaisensa kehittämään osaamistaan, jolloin ryhmään olisi mahdollista saada niitä huippuosaajia.

Tutkimuksessa kävi ilmi ettei muilla linjoilla oikein tiedetä, minkälaista osaamista toisilla linjoilla vaaditaan. Työntekijöiden olisi hyödyllistä vierailta ajoittain toisilla linjoilla viettäen siellä esim. päivän tai kaksi, tutustuen linjan toimintaan ja siellä tehtävään työhön. Tämä auttaisi hahmottamaan vaadittavan osaamisen ja toimisi mahdollisesti myös työkierron halukkuutta nostattavana tekijänä. Vierailut pienryhmissä toisille osastoille eivät varmasti olisi kovin vaikeita toteuttaa, eivätkä aiheuta suuria kustannuksia. Kuitenkin näistä saatava hyöty on kiistaton.

Kommenteissa esiintyi myös ongelma ettei aina tiedetä kuinka laajaa osaamista omaltakaan linjalta löytyy. Toivottiin olemassa olevista osaamisista osaamisrekisteriä, jonka avulla kävisi helposti ilmi mitä kukakin hallitsee ja mihin töihin hänet näin ollen voi laittaa. Tämänlainen ”osaamispankki” on äärettömän arvokas niin työntekijöille itselleen kuin eritoten johdolle ja käy loistavasti työkierron suunnitteluun. Olen hahmotellut alle pelkistetyn esimerkin siitä minkälainen tällainen osaamisrekisteri voisi olla:

TYÖNTEKIJÄ X.	ARVIOINTIKRITEERIT (esim. 1=Heikko, 2=Tyydyttävä, 3=Hyvä, 4=Kiitettävä, 5=Erinomainen)				
YLEISOSAAMINEN Esim. - kielitaito - vuorovaikutustaidot - työkyvyn ylläpitäminen ym.	1	2	3	4	5
OMAN LINJAN OSAAMINEN - Osaaminen x - Osaaminen x - Osaaminen x	1	2	3	4	5
KESKITETTY KONEISTUS (esim.) - CNC-koneistus - CAM-ohjelmointi - Terätuntemus -ym.	1	2	3	4	5
KOKOONPANO (esim.) - Juotos - Massaus - Sensorien ohjelmointi - ym.	1	2	3	4	5
LINJA X. - Osaaminen x. - Osaaminen x. - Osaaminen x. Jne.	1	2	3	4	5

Taulukko 7. Osaamisrekisterin malli

Malli on hyvin yksikertainen ja siihen voi lisätä tietoja tarpeen mukaan. Tämän kaltaisen osaamisrekisteri voidaan kirjata osaamisen hallinnan tietojärjestelmään ja sitä voidaan (ja pitää päivittää) sitä mukaa kuin osaamiset kehittyvät. Yksinkertaisella hakutyökalulla voidaan tarvittaessa näin löytää helposti tarvittavat osaajat ja työntekijät sinne, missä niitä kulloinkin tarvitaan. Tämä rekisteri toimii erinomaisesti osaamisen kehittämisen tukena ja pohjana ja on apuna myös kehityskeskusteluissa. Rekisteriä

pitäisi päivittää esimiehen ja alaisen yhdessä. Kun osaaminen on näin jokaiselle määritelty, on se myös mitattavissa.

Osaamisen kehittäminen

Organisaatiossa löytyy halua kehittää osaamista niin johdon kuin työntekijöidenkin osalta. Halu löytyy, ja mahdollisuuksiakin pidetään melko hyvinä, mutta kannustusta kaivattaisiin lisää. Myös motivointi on äärettömän tärkeää ja motivoinnin lisäksi siinä lähimmällä esimiehellä on merkittävä rooli. Kuinka sitten motivoida työntekijää kehittämään osaamistaan? Yksi motivoinnin keino voisi olla osaamislisä. Eli kun työntekijä saavuttaa tietyn tason (vaikka edellisen osaamisrekisterin mukaan) osaamisessaan, saa hän tietynsuuruisen lisän palkkaansa. Korotus ei tarvitse olla kovin suuri vaan pienikin lisä motivoi työntekijää kehittämään itseään. Tätä voi laajentaa myös niin, että kun tietyn linjan tietty osa saavuttaa osaamisessaan tavoitellun tason, palkitaan myös esimies. Tämä motivoi taas esimiestä kannustamaan ja tukemaan alaistensa osaamisen kehittämistä. Täytyy kuitenkin muistaa että taloudellinen palkitseminen ei ole työntekijöille kaikki kaikessa. Vaikka sanonta kuuluu: ”Ei kissa kiitoksella elä”, on palaute äärettömän tärkeä osa motivointia. Kun henkilö on kehittänyt itseään (nähty vaivaa ja onnistunut), sen joku huomaa ja siitä vielä annetaan positiivista palautetta, on se työntekijälle ja hänen työtyytyväisyydelle erittäin merkittävä asia. Rahalla ei voi korvata päivittäistä johtamista ja esimiestyötä vaan palkitsemisjärjestelmän pitää olla johtamisen tukena eräänlaisena lisäkannustamisena osaamisen kehittämiseen. Osaamisen kehittymisen kautta syntyvä työn haastavuuden ja mielekkyyden nousu on myös syytä huomioida kehittymisen etuna ja se on syytä perustella työntekijöille. Työn haastavuus ja mielekkyys lisää työtyytyväisyyttä ja työssä viihtyvyyttä parantaen näin koko työyhteisön ilmapiiriä. Esimiehen helposti perusteltavissa on myös se seikka, että alaisen osaamisen kehittyminen lisää hänen arvoaan yritykselle (”markkina-arvoa”) ja tekee hänestä tarpeellisemman. Nykyisessä taloustilanteessa ei tietenkään voi kenellekään luvata varmaa työpaikkaa, mutta yritykselle tärkeän moniosaajan voisi kuvitella olevan viimeisenä lähdössä, jos henkilöstöä joudutaan vähentämään.

Keinoja osaamisen kehittämiseen esimiehille:

- Motivoi alaisesi kehittämään itseään
- Määritä tavoiteltava taso
 - luo tarvittaessa välitavoitteita
- Perustele edut
- Kannusta
- Anna palautetta
- Palkitse
- Panosta perehdyttämiseen
- Kehitä tiedonkulkua

Työkierto

Työkiertoa on kohdeyrityksessä jo jonkin verran tehty, joten se on melko tuttua. Tähän asti kiertoa on toteutettu enemmän linjan sisällä kuin linjojen välillä. Tarve olisi kuitenkin parantaa kierron mahdollisuuksia ja lisätä sitä myös linjojen välillä. Osaamista yrityksessä on, mutta ne ja osaajat pitää löytää yrityksestä. Tässäkin merkittävää apua olisi edellä hahmotellusta osaamisrekisteristä. Kaikki eivät luonnollisestikaan voi olla halukkaita osallistumaan työkieroon, eikä heitä mielestäni voi väkisin siihen pakottaakaan. Haluttomuuteen voi olla useita syitä. Työkierron tarpeellisuutta ja tavoitteita ei ehkä ole tuotu tarpeeksi selväksi työntekijöille, tai syynä voi olla myös edellä mainittu epätietoisuus eri linjoilla vaadittavasta osaamisesta. Työkierron edut on perusteltava tarpeeksi hyvin. Osaamisen tunnistamiseen ratkaisumalli olisi tasaisin väliajoin tapahtuva tutustuminen eri linjoille esim. pienryhmissä. Työkiertoon osallistuvia voi myös palkita (palkanlisä, vapaat, yms.). Huomioitavaa on myös se, että työkierto omalla linjalla pitäisi olla kunnossa ja oman linjan osaaminen mielellään erittäin hyvällä tasolla ennen kuin ajatellaan kiertoa linjojen välillä.

Keinot työkierron lisäämiseen esimiehelle:

- Perustele tarpeellisuus ja hyödyllisyys
- Perustele edut

- Kannusta
- Tue
- Vierailut eri linjoille
- Anna palautetta
- Palkitse

Työkierrolla luodaan monitaitoisuutta ja tarvittavia moniosaajia yritykseen. Tavoite on ylevä, mutta kun se on oikein perusteltu se kasvattaa yrityksen arvoa osaamisen ollessa yrityksen lopulta yrityksen toiminnan kannalta arvokkainta varallisuutta.

Loppusanat

Opinnäytteen teko oli erittäin mielenkiintoista ja hieno haaste. Koen oppineeni paljon niin työn aiheesta, kohdeyrityksestä, kuin itsestäni. Työ avasi minulle johtamista ja sen haasteita entistä paremmin. Toivon työstäni olevan hyötyä kohdeyritykselle ja sen tuovan uusia näkökulmia johtamiseen, osaamisen hallintaan ja sen kehittämiseen. Tiedostan, että työn tekemisen ajankohta oli melko haastava kohdeyritykselle, siellä tapahtuneiden organisaatiomuutosten takia. Kaikki toimi kuitenkin kohdeyrityksen päässä enemmän kuin hyvin, mistä haluan kiittää, niin kaikkia kyselyyn vastanneita, kuin eritoten Sakari Toivosta ja Anu Lääveriä. Oli ilo myös huomata, että Oras Oy:ssä työntekijät ovat melko tyytyväisiä työhönsä ja omaa osaamista arvostetaan korkealle. Nämä seikat antavat hyvän pohjan jatkossakin osaamisen kehittämiseen. Aihe oli riittävän haastava ja antaa myös mahdollisuuden jatkotutkimuksille esimerkiksi osaamisrekisterin / osaamistietokannan luomisessa. Haluan kiittää myös ohjaavaa opettajaa Petteri Teppolaa vaatimustason korkealla pitämisestä ja hyvästä ohjauksesta.

LÄHTEET

Bourdreau, J.W. 2008. Osaamisen hallinnan uusi ulottuvuus. Helsinki. Edita.

Ekonomi 8/2000, ”Mikä on kehityskeskustelu” –artikkeli)

FC Sovelto Oyj:n WWW-sivu. [verkkodokumentti]. [Viitattu 7.5.2013] Saatavissa: <http://www.sovelto.fi/ratkaisut/OsaamisenJohtaminen/Pages/Oppiva-Organisaatio-2.0.aspx#mika>

Grugulis, I. 2007. Skills, Training and Human Resource Development: A Critical Text. Palgrave Macmillan. Hampshire. England.

Hirsijärvi S. Remes P. Sajavaara P. 2000. Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki

Hope, J. Hope, T. 1998. Kolmannen aallon kilpailu. Helsinki. Porvoo. Juva. WSOY

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Helsinki. Edita Prima Oy.

Hätönen H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen 2. Helsinki Educa-Instituutti Oy.

Hätönen H. 2000. Osaava henkilöstö – nyt ja tulevaisuudessa. Vantaa. metalliteollisuuden kustannus Oy.

Juuti, P. (toim.). 2011. Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Vantaa. Hansaprint.

Kankkunen K. Matikainen E. Lehtinen L. 2005. Mittareilla menestykseen. Talentum. Helsinki

Kauhanen, J. 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki. WSOY.

Kirjavainen, P. Laakso-Manninen, R. 2001. Strategisen osaamisen johtaminen. Helsinki. Edita.

Lankinen, P. Miettinen, A. Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Helsinki. Talentum.

Lecklin, O. Laine, R.O. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki – Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Helsinki. Talentum.

Lönnqvist, A. Kujansuu, P. Antola, J. 2005. Aineettoman pääoman johtaminen. Tampere. JTO-Palvelut Oy. Tammerpaino Oy.

Oras OY. 2011. Talent review, tuotanto.

Oras OY:n WWW-sivu [verkkodokumentti]. [Viitattu 7.5.2013]. Saatavissa:

<http://www.oras.com/fi/consumer/Pages/Default.aspx>

<http://www.oras.com/fi/consumer/company/Pages/Consolidated.aspx>

Otala, L. Aura, O-P. (toim.). 2005. Esimerkkejä osaamisen johtamisesta suomalaisilla työpaikoilla – osaamispääoman raportointi. Helsinki University of Technology. Saatavissa:

http://tuta.aalto.fi/fi/kirjasto/kokoelmat/opetusmateriaali/osaamispaaoman_raportointi_ebook.pdf

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki. WSOYpro.

Piili M. 2006. Esimiestyön avaimet – Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Helsinki. Kauppakaari OYJ.

Roos, G. Fernström, L. Pionius, L. Rastas, T. 2006. Aineeton pääoma – johdon käsikirja. Helsinki. Edita.

Ruohote, P. Honka, J. (toim.). 1997. Osaamisen kehittäminen organisaatiossa. Seinäjoki. RT Consulting team.

Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Helsinki. Talentum.

Viitala R. 2007. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Helsinki. Edita Publishing Oy

Viitala R. 2005. johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.

Viitala R. 2004. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Acta Wasaensia No.109

Vilkkumaa M. 2007. Viisas yritys – Yksitoista askelta menestykseen. Helsinki. Yrityskirjat Oy

Virtainlahti S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki. Talentum.

Virtanen P. Kauppinen I. Hallinnon Tutkimus 2/2008

Von Krogh, G. Roos, J. Kleine, D. 1998. Knowing in Firms. London. Thousand Oaks, California. Greater Kailash, New Delhi.

LIITE 1

HAASTATTELUKYSMYKSET ESIMIEHILLE:

Taustatietoa:

Tuotantolinja? _____

Kokemus tähän asti esimiestyöstä? _____

Kuinka monta alaista sinulla on tällä hetkellä? _____

Kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä? _____

Arviointiasteikko

1 = erittäin huono

2 = melko huono

3 = keskitasoa

4 = hyvin

5 = erittäin hyvin

Kehitysideoita ja omia mielipiteitä yms. asteikon alle.

1. Tunnistatko linjallasi tarvittavan osaamisen?

1 2 3 4 5

2. Mikä/mitkä ovat linjalla tai työpisteellänne vaadittava erikoisosaaminen?

2. Koetko, että alaistesi osaaminen on tällä hetkellä riittävällä tasolla edellä määritetyillä osa-alueilla?

1 2 3 4 5

4. Miten sinulla on mahdollisuus kehittää alaistesi osaamista?

5. Kuinka hyvin tunnet muilla linjoilla tai osastoilla vaadittavan osaamisen?

1 2 3 4 5

6. Millä tasolla koet omien alaistesi osaamisen olevaan muiden linjojen osaamiseen nähden?

1 2 3 4 5

7. Koetko, että muilla linjoilla tai osastoilla olevaa osaamista voisi hyödyntää omalla linjallasi?

1 2 3 4 5

8. Onko tiedonkulku osastojen välillä riittävää?

1 2 3 4 5

9. Onko omalla osastollasi moniosaajia, joiden osaamista mahdollisesti voisi hyödyntää

muilla linjoilla tai osastoilla?

1 2 3 4 5

10. Koetko, että alaisiasi olisi hyödyllistä kierrättää eri työtehtävissä jos mahdollista?

Omalla osastolla? Muiden osastojen välillä?

1 2 3 4 5
(oma osasto)

1 2 3 4 5
(muut osastot)

11. Jos alaisesi ilmaisee halua kehittää osaamistaan ja itseään työssään, kuinka hyvät mahdollisuudet hänellä mielestäsi siihen on?

1 2 3 4 5

12. Kannustetaanko yrityksessänne mielestäsi riittävästi osaamisen kehittämiseen?

1 2 3 4 5

13. Mitä mahdollisuuksia toivoisit osaamisen kehittämiseen?

14. Onko työhön perehdyttäminen mielestäsi riittävällä tasolla

1 2 3 4 5

15. Pystytkö vertailemaan omien alaistesi osaamista ja tarvittaessa pistämään heidät paremmuusjärjestykseen?

1 2 3 4 5

16. Missä koet omien alaistesi onnistuneen? Missä parannettavaa?

17. Missä koet itse onnistuneesi esimiehenä? Missä parannettavaa?

18. Vapaa sana

Kiitos vaivannäöstä!

HAASTATTELUKYSYMYKSET TYÖNTEKIJÄT:

Taustatietoa:

Työkokemus tämän hetkisessä toimessa (ympyröi oikea)

1-3 vuotta 3-5 vuotta 5-10 vuotta yli10 vuotta

Toimenkuva: _____

Tuotantolinja: _____

Arvosteluasteikko:

1= erittäin huono/huonosti

2= melko huono/huonosti

3= keski tasoa

4= hyvä/hyvin

5= erittäin hyvä/hyvin

Valitse väittämän jälkeen sopivin vaihtoehto

1. Kuinka hyvin tunnistat työssäsi tarvittavan osaamisen?

1 2 3 4 5

2. Koetko, että työssäsi tarvitaan erikoisosaamista, mitä ei muiden linjojen työntekijöiltä löydy?

1 2 3 4 5

3. Millä tasolla mielestäsi on oma työssäsi tarvittava osaaminen?

1 2 3 4 5

4. Kuinka hyvin sinulla on mahdollisuus kehittää omaa osaamistasi?

1 2 3 4 5

5. Kuinka hyvin tunnet muilla tuotannon linjoilla vaadittavan osaamisen?

1 2 3 4 5

6. Millä tasolla koet oman osaamisesi olevan muiden linjojen työntekijöihin nähden?

1 2 3 4 5

7. Koetko, että muilla linjoilla olevaa osaamista voitaisiin hyödyntää omalla linjallasi?

1 2 3 4 5

8. Onko tiedonkulku osastollasi riittävää?

1 2 3 4 5

9. Onko tiedonkulku osastojen välillä mielestäsi riittävää?

1 2 3 4 5

10. Koetko, että omaa osaamistasi voisi hyödyntää myös muilla tuotannon linjoilla?

1 2 3 4 5

11. Kuinka kiinnostunut olet osallistumaan työnkiertoon omalla linjallasi? –muiden linjojen välillä?

1 2 3 4 5
(työnkierto omalla linjalla)

1 2 3 4 5
(työnkierto muiden linjojen välillä)

12. Kuinka hyvä mahdollisuus sinulla on halutessasi kehittää työssä vaadittavaa osaamistasi?

1 2 3 4 5

13. Kannustetaanko sinua mielestäsi riittävästi osaamisesi kehittämiseen?

1 2 3 4 5

14. Onko sinulla riittävästi mahdollisuuksia osaamisesi kehittämiseen?

1 2 3 4 5

15. Millä tasolla mielestäsi työhön perehdyttämisesi on ollut?

1 2 3 4 5

16. Pystytkö vertailemaan omaa osaamistasi työtovereidesi osaamiseen?

1 2 3 4 5

17. Miten olet onnistunut työssäsi?

1 2 3 4 5

