

**STRATEGISEN OSAAMISEN JOHTAMINEN JA OSAAMISEN
JOHTAMISEN PROSESSI**



YAMK Opinnäytetyö
Teknologiaosaamisen johtaminen
TOSJO20
Olli-Pekka Kuparinen

Teknologianosaamisen johtaminen

Tekijä Olli Kuparinen

Työn nimi Strategisen osaamisen johtaminen ja osaamisen johtamisen prosessi

Ohjaaja Pasi Laine

Tiivistelmä

Vuosi 2023

Reka Kaapeli Oy toimii tämän tutkimuksen toimeksiantajana. Reka Kaapeli Oy on suomalaisomisteinen Pohjois- ja Baltian markkinoilla toimiva kaapelinvalmistaja. Yhtiön strategiana on kasvaa kannattavasti, tehostaa toimintaa ja kehittää eri toimintaprosesseja yhtiön sisällä.

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia Reka Kaapeli Oy:n kunnossapidon toimintaa sekä selvittää kunnossapidon nykytila. Tutkimuksessa perehdyttiin strategisen osaamisen johtamisen käsitteisiin, joita hyödynnettiin kunnossapidon osaamisen johtamisen prosessien luomisessa. Tutkimuksen aikana määritettiin kunnossapito-organisaation strategiset tavoitteet ja visio sekä pääprosessit, joiden tarkoituksena on tukea yrityksen strategisia tavoitteita. Tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään mitkä ovat strategisesti tärkeitä käytäntöjä, tietoja, tavoiteosaamisista, jotka tulee huomioida osaamisen johtamisen prosesseissa. Osaamisen johtamisesta luotiin prosessikaavio strategisen osaamisen johtamisen tueksi.

Tutkimus toteutettiin monimenetelmällisesti hyödyntäen laadullisia että määrällisiä tutkimusmenetelmiä. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentui strategisen osaamisen johtamisen (Strategic Competence Management), aineettoman pääoman hallinnan (Intellectual Capital) ja organisaation oppimisen (Organization of Learning) teorioista.

Tutkimusprosessin aikana Reka Kaapeli Oy:n kunnossapito-organisaatiossa on suoritettu monia eri kehitystoimenpiteitä, joilla on tuotettu lisäarvoa kunnossapidon sekä tuotannon toiminnalle. Tutkimuksen keskeinen aihe on osaamisen johtamisen prosessi ja se miten sitä voidaan tehokkaammin toteuttaa yrityksen strategisessa osaamisen johtamisessa. Tutkimuksen kohderyhmänä toimi Riihimäen ja Hyvinkään tehtaiden kunnossapidon henkilöstö, tuotannon esihenkilöt ja tuotannon johto. Tutkimuksen johtopäätöksiä tullaan hyödyntämään koko yrityksen strategisen osaamisen johtamisen kehittämiseen.

Avainsanat Kunnossapito, strategia, osaamisen johtaminen, prosessit

Sivut 80 sivua ja liitteitä 4 sivua

Management of the strategic technology competence

Abstract

Author Olli-Pekka Kuparinen

Year 2023

Subject The Strategic Competence Management and Process of the Competence Management

Supervisors Pasi Laine

Reka Cable is the client of this research. Reka Cable is an electricity cable manufacturer from Finland and operating in the Nordic and Baltic markets. The company's strategy is to grow profitably, develop own operations more efficient and develop another operating processes within the company.

The purpose of the study was to research the maintenance operations of Reka Cable and find out the current state of the maintenance operation. The study delved into the concepts of strategic competence management, which were utilized in the creation of maintenance competence management processes. Maintenance organization's strategic targets, vision and main processes were created during the research which are intended to support the company's strategic targets. This study aims to find out which are the strategically important practices, information, critical competences that should be included in the competence management processes. Process diagrams of competence management was created to support strategic competence management.

The research was implemented multi-methodically by using qualitative and quantitative research methods. The theoretical framework of the research was based on the theories of Strategic Competence Management, Intellectual Capital and Organization of Learning.

Reka Cables's maintenance organization has implemented a many different development actions during the research process, which have brought added value for maintenance and production operations. The main topic of the research is the competence management processes and how strategic competence management could be implemented more efficiently in the company.

Target group of the research was Riihimäki and Hyvinkää factories maintenance personnel, production supervisors and director of the production. The conclusions of the research will be utilized for the development of the strategic competence management of the entire company.

Keywords Maintenance, strategic, competence management, processes

Pages 80 pages and appendices 4 pages

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Toimeksiantaja	1
1.2	Tutkimuksen kohderyhmä	2
1.3	Tutkimuksen tausta.....	2
1.4	Tutkimuskysymykset	3
2	Kunnossapito	4
3	Tutkimusmenetelmät	5
3.1	Tutkimusmenetelmät ja -aineisto	5
3.2	Tutkimuksen eettisyys.....	6
3.3	Tutkimuksen luotettavuuskriteerit	7
3.4	Keskeiset käsitteet ja rajaukset.....	8
4	Strateginen osaamisen johtaminen	9
4.1	Osaamisen tunnistaminen	10
4.2	Osaamistarpeet.....	11
4.3	Organisaatiokulttuuri	12
4.4	Organisaation osaaminen	13
4.5	Strateginen osaaminen	13
5	Strateginen henkilöstöjohtaminen.....	14
5.1	Henkilöstöstrategia	15
5.2	Henkilöstöjohtaminen osana osaamisen johtamista.....	16
6	Osaamispääoma	17
6.1	Henkilöpääoma	18
6.2	Suhdepääoma	19
6.3	Rakennepääoma	19
7	Osaamisstrategia	20
7.1	Osaamisen kehittäminen	20
8	Reka Kaapeli Oy visio, arvot ja strategia	22
8.1	Visio.....	22
8.1.1	Kunnossapidon visio.....	23

8.2	Kunnossapidon strategia.....	23
9	Kunnossapidon prosessit.....	24
9.1	Prosessien kuvaustasot.....	25
9.2	Kunnossapitolajit.....	27
9.3	Suunniteltu kunnossapito.....	29
9.4	Häiriökorjaus.....	29
9.5	Tehokkuuden ja laadun kehittäminen.....	29
10	Tutkimuksen toteutus.....	30
11	Laadullisen tutkimuksen tulokset.....	32
11.1	Ryhmähaastattelu 1.....	32
11.2	Ryhmähaastattelu 2.....	34
11.3	Kyselytutkimus.....	37
12	Määrällisen tutkimuksen tulokset.....	38
13	Tutkimustuloksien analysointi.....	61
14	Yhteenveto ja johtopäätökset.....	69
14.1	Kunnossapidon strategia ja visio.....	70
14.2	Osaamisen johtaminen prosessi.....	71
14.3	Kunnossapidon nykytila.....	72
14.4	Tutkimuksen luotettavuus.....	73
14.5	Kunnossapidon kehittämissuunnitelma.....	74
14.6	Jatkotutkimusmahdollisuudet.....	75
	Lähteet.....	77

Liitteet

Liite 1	Kunnossapidon prosessit
Liite 2	Kunnossapidon prosessikaaviot
Liite 3	Kunnossapidon prosessikaaviot
Liite 4	Haastattelukysymykset

1 Johdanto

Tulevaisuuden hahmottaminen on yrityksen kannalta tärkeää ja yrityksen on vaarallista ajatella asioiden pysyä jatkuvasti samanlaisina. Yrityksen tulee pystyä muuttumaan muun maailman ja toimintaympäristöjen muuttuessa. Toimialaan ja yritykseen kohdistuviin muutoksiin on varauduttava ja muutokset voivat liittyä mm. kilpailutilanteisiin, tuotteisiin ja palveluihin tai asiakkaiden tarpeisiin. Yrityksen tuleekin strategisessa mielessä varauduttava tulevaisuuteen ja tarvitaan jatkuvaa uudistautumista, toiminnan- ja tuotteiden kehittämistä. Organisaatiossa taas voidaan vastata tulevaisuuden tuomiin vaatimuksiin tai mahdollisuuksiin, kun ymmärretään mikä on yrityksen toiminnan kannalta ydinosaamista ja kuinka osaamisen johtamisella tuotetaan lisäarvoa ja varmistetaan osaaminen tulevaisuudessa. (Lindroos & Lohivesi, 2004, 54-57.)

Määrätietoinen ja strateginen osaamisen johtaminen sekä sen kehittäminen tulee perustua organisaation strategiaan ja visioon. Oleellista on tunnistaa organisaation nykytila ja tulevaisuuden tavoitteet organisaation osaamiselle sekä henkilöosaamiselle. Strateginen johtaminen tulee olla osana yrityksen päivittäistä toimintaa, jolla tuetaan yrityksen tavoitteita ja pysymistä sähkökaapelin valmistusalalla merkittävänä ja luotettavana toimijana.

1.1 Toimeksiantaja

Reka Kaapeli on suurin suomalaisomisteinen kaapelinvalmistaja, joka on ollut edistyksellinen toimija kaapelitoimialalla jo yli 60 vuotta. Reka Kaapeli toimittaa kestäviä, korkealaatuisia kaapeliratkaisuja uusiutuvan energian tuotantoon, verkonrakentamiseen, teollisuuteen sekä asuin- ja toimistorakentamiseen. Reka Kaapelilla on noin 270 työntekijää ja sen liikevaihto vuonna 2021 oli 134 miljoonaa euroa. Nykyaikaisten tuotantomenetelmien ja -teknologian tuloksena syntyy keski- ja suurjännitekaapeleita, tiedonsiirtokaapeleita, instrumentointi- ja ohjauskaapeleita, asennusjohtoja sekä voimakaapeleita. Reka Kaapeli Oy toimii kansainvälisesti ja päämarkkina-alueitamme ovat kotimaan ohella muut Pohjoismaat, Baltia.

Ensiluokkainen laatu ja asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen ovat olleet kautta aikojen tärkeitä asioita Rekalle. Reka Kaapeli Oy:n tavoite on olla yhä paremmin kiinni tässä ajassa, kehittyä ja auttaa asiakkaita uuden luomisessa. Kaapelin valmistuksessa käytetään parhaita raaka-

aineita ja mahdollisimman ympäristöystävällisiä ja kierrätettäviä materiaaleja. Lähtökohtana on, ettei tuotannosta saa liueta luontoon, maaperään tai vesistöihin haitallisia aineita. (Reka Kaapeli Oy, 2022)

Reka Kaapeli kuuluu Reka Industrial -konserniin. Reka Industrial Oyj on suomalainen teollisuuden omistaja ja kehittäjä, jonka strategiaan kuuluu investoida teollisiin keskenään synergisiin yrityksiin. Investointien tavoitteena on kehittää yrityksiä pitkäjänteisesti ja nostaa sijoitetun pääoman tuottotasoa. Reka Industrial Oyj:n päätoimiala on ollut kaapeliteollisuus. Syksyllä 2022 Reka Industrial Oyj on myynyt koko osakekantansa Nexans-konsernille. Nexans on yksi maailman johtavia kaapeliteknologioiden ja palveluiden toimittajia. Nexansin pääkonttori on Pariisissa, Ranskassa. Nexans toimii 42 maassa ja sillä on noin 25 000 työntekijää. Nexansin liikevaihto vuonna 2021 oli 6,1 miljardia euroa. Ennen yrityskauppaa Nexansilla ei ole ollut tuotantoa Suomessa. (Reka Industrial Oyj, 2022)

1.2 Tutkimuksen kohderyhmä

Reka Kaapeli Oy:n kunnossapidossa työskentelee noin 22 henkilöä, joista pääsääntöisesti kahdeksan työskentelee Keuruun tehtaalla, kuusi työskentelee Riihimäen tehtaalla ja kahdeksan Hyvinkään tehtaalla. Kunnossapidon organisaatiossa työskentelee kunnossapitoasentajia, kunnossapitoinsinöörejä, varastonhoitaja ja kunnossapitopäällikkö.

Tämän tutkimuksen kohderyhmä on Riihimäen ja Hyvinkään tehtaan kunnossapitohenkilöstö, mutta tutkimuksen aineistoa tullaan käyttämään kaikkien tehtaiden kunnossapidollisten toimintojen kehittämiseen. Tutkimuksen kohderyhmänä on lisäksi tuotannon projektihenkilöt, työnjohtajat, tuotannonsuunnittelijat ja tuotantojohtaja.

1.3 Tutkimuksen tausta

Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia Reka Kaapeli Oy:n kunnossapidon toimintaa, sekä hyödyntää strategisen osaamisen johtamisen menetelmiä, joilla voidaan tuottaa lisäarvoa kunnossapidon sekä tuotannon toiminnalle. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena on selvittää kunnossapito-organisaation nykytila ja strategisesti tärkeät toimintaa ohjaavat käytännöt, osaamiset, tiedot, taidot ja tavoiteosaaminen, jotka tulee huomioida mm. osaamisen

johtamisen prosessissa ja osaamispuussa. Edellä mainitut käsitteet tulee lisäksi huomioida myös kunnossapidon strategiassa ja visiossa. Lisäksi tutkimuksen aikana tullaan määrittämään kunnossapidon strategia ja visio, joiden tulee olla linjassa yrityksen strategisten tavoitteiden kanssa. Voidaankin todeta, että tuotannon ja kunnossapidon tavoitteet ja odotukset tulee kohdata keskenään. Kunnossapidon strategiassa ja johtamisessa tullaan hyödyntämään strategisen osaamisen johtamisen käsitteitä.

Tutkimuksen tarkoituksena tutkia kunnossapidon strategista osaamisen johtamista ja luoda yrityksen kunnossapitoa koskevat prosessit sekä tutustua osaamisen johtamisen prosesseihin. Strategisesta osaamisen johtamisesta on tarkoituksena luoda prosessikaavio yrityksen käyttöön sekä kehityssuunnitelma osaamisen lisäämiseksi, perustuen ryhmähaastatteluihin ja kyselytutkimukseen. Osaamisen johtamisen prosessi jaetaan tässä opinnäytetyössä seuraavasti;

1. Osaamisen ennakointi
2. Osaamisen määrittely
3. Osaamisen nykytilan kartoitus
4. Osaamisen kehittämisen suunnittelu
5. Osaamisen kehittäminen
6. Osaamisen arviointi

1.4 Tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymys:

- *Miten varmistetaan kunnossapito-organisaation osaaminen nyt ja tulevaisuudessa?*

Tutkimukseen liittyvät taustakysymykset:

- *Mikä on yrityksen kunnossapidon strategia ja visio?*
- *Mikä on kunnossapidon päätehtävä ja sen prosessit?*

- *Miten osaamisen johtaminen toteutetaan tulevaisuudessa?*
- *Mikä on kunnossapidon strateginen osaaminen ja miten sitä voidaan kehittää?*

2 Kunnossapito

Kunnossapito käsitteenä sisältää monenlaisia toimenpiteitä ja sitä käytetään monessa eri yhteydessä. Yleisesti kun puhutaan kunnossapidosta, sillä tarkoitetaan esimerkiksi rakennusten, teiden, kulkuneuvojen ja erilaisten laitteiden hoitamista sekä toimintakunnan ylläpitämistä. Kirjallisuudessa kunnossapidolla on useita eri määritelmiä, esimerkiksi standardi (PSK 6201-8:2011s.2) määrittelee kunnossapidon seuraavasti;

”Kunnossapito on kaikkien niiden teknisten, hallinnollisten ja johtamiseen liittyvien toimenpiteiden kokonaisuus, joiden tarkoituksena on säilyttää kohde tilassa tai palauttaa se tilaan, jossa se pystyy suorittamaan vaaditun toiminnon sen koko elinjakson aikana.”

Kunnossapito käsitteenä on vanha ja kunnossapidollisia toimenpiteitä on suoritettu siitä asti kun ihmiset ovat aloittaneet rakentamisen ja koneiden käytön. Perinteisen yrityksen ajatusmaailma kunnossapidosta on laitteiden korjaamista, kun laite rikkoutuu. Viimeisinä vuosikymmeninä kunnossapidon toimintaa on kehitetty ja yritysten ymmärrys kunnossapidon merkityksestä on muuttunut. Nykyisin kunnossapidon merkitys on ymmärretty paremmin ja toimivan kunnossapito tuottaa yritykselle taloudellista arvoa, eikä pelkästään vaan ole pelkkä kuluerä. Nykyisin kunnossapitoon sisältyy yrityksen riskienhallintaa, vikaantumisen hallintaa ja tuotannon jatkuvuuden ennaltaehkäisyä. (Laine, 2010, s.14-15)

Kunnossapidon strategian määrittämisessä olennaista on ymmärtää mitä tehtävää kunnossapito ylipäättensä palvelee eli mikä on kunnossapidon tavoite. Yrityksen tulee sisäisesti määrittää miten kunnossapidon tulee toimia ja valinta pääsääntöisesti tapahtuu reagoivan ja ennakoivan kunnossapidon välillä. Käytännössä se tarkoittaa myös kunnossapidon resurssien jakamista korjauksien ja seurannan välillä, jolloin strategisesti tulee päättää korjataanko laitteistoa ollenkaan vaan ostetaanko uudet laitteistot

vikaantuneiden tilalle. Strategisesti myös voidaan valita toimintatapa, jossa vanhoja laitteistoja pyritään modernisoimaan tai päivittämään nykylaitteistojen tasolle.

Modernissa kunnossapidossa keskitytään vahvasti laitteistojen käyttövarmuuden parantamiseen ja käyttökustannuksien optimoimiseen, kun taas kunnossapidon perinteisessä määritelmässä keskitytään ylläpitämään toimintakykyä tai palauttamaan laitteiston toimintakyky vikaantumisen jälkeen. Voidaankin todeta, että perinteisen ja modernin kunnossapidon määritelmät eroavat toisistaan huomattavasti. Molemmat edellä mainituista kunnossapidollisista menetelmistä vaativat henkilöstöltä erilaisia strategisia osaamisia ja taitoja. (Fluid intelligence, 2017)

3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen tietoperusta rakentuu strategiseen osaamisen johtamiseen, osaamispääoman johtamiseen sekä organisaation oppimisen ja osaamisen teorioihin. Lisäksi tutkimuksen taustamateriaaleina käytetään organisaation toimintaa ohjaavia dokumentteja, nykyisiä toimenkuvauksia, henkilöstökyselyjä ja kehityskeskusteluaineistoja. Lisäksi käytetään kunnossapito-organisaation toimintaa ohjaavia dokumentteja. Tietoperustan osalta tukeudutaan laajasti alan kirjallisuuteen ja muihin julkaisuihin.

”Strategiaan perustuvalla osaamisen johtamisella on menestyvän organisaation ydin. Toimintaympäristön nopea muutos edellyttää ennakoivaa ja aktiivista toimintaa ja osaamisen johtamista vision saavuttamiseksi.” (Tuomi & Sumkin, 2012, s. 14.)

3.1 Tutkimusmenetelmät ja -aineisto

Tutkimus toteutetaan toimintatutkimuksena (Action Research). Toimintatutkimuksen on todettu soveltuvan hyvin organisaatioiden toiminnan kehittämiseen ja sen päämääränä on luoda samanaikaisesti uusia ratkaisumalleja käytännön tilanteisiin. (Kananen 2015, s. 76 – 77.)

Toimintatutkimuksessa voidaan käyttää sekä laadullisen että määrällisen tutkimuksen menetelmiä, joiden avulla pyritään ratkaisemaan tutkimusongelma. Tutkimusaineisto

määrälliseen tutkimukseen kerätään kyselyn avulla ja laadulliseen tutkimukseen ryhmähaastatteluiden ja keskustelujen avulla. (Kananen 2015, s. 70 - 74; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, s. 193 – 212.)

3.2 Tutkimuksen eettisyys

"Tutkimuksella tarkoitetaan järjestelmällisen tutkimisen ja ajattelun, tarkkailun ja kokeilun kautta saadun tiedon tuottamista. Vaikka eri tieteenaloilla lähestytäänkin tutkimuskysymyksiä eri tavoin, kaikille on yhteistä halua lisätä ymmärtämystämme itsestämme ja maailmasta, jossa elämme." (Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje, 2019)

Ihmisiin kohdistuvissa tutkimuksissa lähtökohtana on tutkittavien henkilöiden luottamus tutkijoihin ja tieteeseen. Luottamuksen kannalta on merkityksellistä, että osallistuvien henkilöiden ihmisarvoa ja oikeuksia kunnioitetaan. Tutkimustilanteet voivat herättää erilaisia tunteita ja reaktioita ihmisissä, niin vastaajien kuin tutkijan toimesta. Aina tutkija ei ole samaa mieltä tutkittavien vastauksien kanssa, mutta tämä ei saa vaikuttaa tutkimuksen tulkintoihin väärin. Viime kädessä tutkija on vastuussa tieteestä ja tutkija ei saa toiminnallaan haitata tieteen edistymistä. Tutkimuksen eettisyyteen ja keskeisiin arvoihin kuuluu pyrkimys tuottaa uutta ja merkityksellistä tietoa tutkimusaiheesta, josta ei tiedetä vielä riittävästi. (Kallinen, Timo & Kinnunen, Taina. 2020)

Osallistuminen kyselyihin ja haastatteluihin perustui vapaaehtoisuuteen ja tiedon hankinnassa kunnioitettiin haastateltavien itsemääräämisoikeutta ottamalla huomioon haastateltavien oikeudet. Ennen kyselyä ja haastatteluja henkilöille kerrottiin kirjallisesti tutkimuksen tausta ja tarkoitus. Tutkimus toteutettiin anonyymisti ja se huomioitiin tulosten raportoinnissa. Tutkimuksen aikana kerätty materiaali oli vain tutkijan käytössä.

Tässä tutkimuksessa henkilöstö tarkoitti kunnossapidon, tuotannon ja kehityksen henkilöstöä, joka koostui seuraavasti:

- Kunnossapitopäällikkö
- Kunnossapidon tiiminvetäjä
- Hyvinkään kunnossapitohenkilöstö
- Riihimäen kunnossapitohenkilöstö

- Teknisen oston henkilöstö / tarvikevaraston hoitaja

Muut tutkimukseen liittyvät tehtävänimikkeet:

- Kehityspäällikkö
- Projektipäällikkö
- Tuotannon työnjohto
- Tehdaspäälliköt
- Tuotantojohtaja

3.3 Tutkimuksen luotettavuuskriteerit

Tutkimus toteutettiin monimenetelmällisesti käyttäen laadullisia ja määrällisiä tutkimusmenetelmiä, joten molempien luotettavuuskriteerit on huomioitava luotettavuuden arvioinnissa. Yleisesti tutkimuksen luotettavuuden tarkastelemisella pyritään siihen, että tulokset ovat oikeita.

Tieteellisessä tutkimuksessa luotettavuutta yleisesti tarkastellaan kahdella päämittarilla; validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetti tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä tietoa, jota ollaan mittaamassa, eli tutkitaanko oikeaa asiaa. Tutkimuksen reliabiliteetti taas tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta, eli sen kykyä antaa ei sattumanvaraisia tuloksia. Kumminkin on todettava, että tutkimuksen luotettavuutta yleisesti ei voida laskea numeraalisesti, vaan se perustuu tutkijan omaan luotettavuusarviointiin. (Kananen, 2015, 346 - 348) Edellä mainitut luotettavuuskriteerit sopivat määrälliseen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin, mutta ei sellaisenaan laadulliseen tutkimuksen.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan (Kananen 2015.) mukaan luotettavuuskriteerein, joita ovat mm. luotettavuus ja totuudellisuus, siirrettävyys, soveltuvuus sekä saturaatio. Tutkimuksen luotettavuudella ja totuudellisuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimustulokset ovat totuudenmukaisia. Totuudellisuuden arvioinnissa korostuu tarkka dokumentaatio, jolloin tutkimuksen aineistoa voidaan käyttää uudestaan päätyen samoihin lopputuloksiin. Hyvällä dokumentoinnilla mahdollisesta myös riippuvuuden tarkastelu, jolloin toinen tutkija suorittaa tulkintaa tutkimusaineistosta ja tulee samoihin

lopputuloksiin. Siirrettävyyden ja soveltuvuuden arvioinnissa vastuussa on tutkimuksen toteuttaja, jolloin tutkijan mietittävä soveltuuko tutkimustulokset sellaisenaan tutkimuskohteeseen ja tuloksien analysointiin. Tutkimuksen luottavuutta arvioidaan myös saturaatio kriteerein, eli ns. itsensä toistamisen kautta. Kanasen (2015, 355) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tulee ottaa haastateltavia lisää tutkittavaksi, kunnes uusia vastauksia tai havaintoja ei enää synny. Tällöin voidaan todeta, että vastaajien määrä on ollut riittävä ja on kerätty riittävästi tutkimusmateriaalia tutkimusta varten.

3.4 Keskeiset käsitteet ja rajaukset

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen pääkäsitteet, jotka ovat oleellisia strategisen osaamisen johtamisen ymmärtämiseen ja mitkä käsitteet korostuvat tässä tutkimuksessa. Lisäksi tässä luvussa tuodaan esille, miten tutkimus on rajattu.

- *Osaamisen johtaminen; strategisesti tärkeää osaamista halutaan luoda, vaalia ja kehittää organisaation*
- *Organisaation oppiminen; kun organisaation osaaminen kehittyy tavoitteiden suunnassa sen kaikilla tasoilla eli yksilöiden, tiimien, yksiköiden ja organisaation järjestelmien ja toimintamallien tasoilla*
- *Oppiva organisaatio; kun johtamisella on saatu aikaan sellainen kulttuuri, järjestelmät ja toimintamallit, joiden avulla organisaatio oppii tehokkaasti*
- *Hiljainen tieto; vanha työntekijä tietää kokemuksen kautta eri asioita kuin uusi. Kun vanha työntekijä lähtee pois työpaikalta, tieto voi myös hävitä sen mukana. Muut työntekijät eivät saata tietää miten joku asia tehdään. Hiljainen tieto on sellaista mitä oppii kokemuksen kautta ja sitä on vaikeaa ilmaista muille, kirjata tai kuvata ohjeeksi. Se kehittyy vuosien aikana osaksi yksilön, työyhteisön tai organisaation ammattitaitoa.*
- *Ydinosaaminen, ydinkyvykyys; organisaatiolle strategisesti tärkeä osaaminen, tiedot ja taidot eli mitä meillä on mitä muille ei ole.*
- *Organisaation inhimillinen pääoma; ihmisillä olevat tiedot, taidot ja tahto eli ydinosaamisen mahdollistavat resurssit (Snellman, 2020)*

4 Strateginen osaamisen johtaminen

Alkuun on hyvä miettiä mitä osaaminen ylipäättensä käsitteenä tarkoittaa. Osaaminen on mm. jonkin asian hallitsemista, minkä kautta mahdollistuu tietynlainen toiminta. Osaaminen on sen tiedostamista mitä, miksi ja miten jokin asia on. Osaamisella tarkoitetaan mm. kykyä tehtävien suorittamiseen tai taitoa ratkaista työhön liittyviä ongelmia. Osaamisen koetaan olevan kyky yhdistää myös teoreettinen osaaminen käytännön tekemiseen ja toimintaan, jossa tarvitaan ammatillista osaamista. Osaamista ovat siis tiedot ja taidot sekä persoonalliset ominaisuudet kuten kokemus, toimintamallit, sosiaaliset- ja viestintätaidot. Itsensä kehittäminen, arviointi, oppiminen, taito ajatella ja muutoksiin mukautuminen työelämässä vaatii myös osaamista. (Karelia, n.d.)

Johtaminen taas on toimintaa, jossa henkilöstö on organisaation keskeinen voimavara. Ilman henkilöstöä organisaatio ei pysty toimimaan, mutta toisaalta organisaatiolla tulee olla myös johtaja, joka vastaa mm. strategisesta ja operatiivisesta toiminnasta tai yhdessä molemmista. Johtamisen muotoja on monia mm. hallinnollinen johtaminen, tehtäväjohtaminen sekä henkilöstöjohtaminen. Hallinnollisen johtaminen ja tehtäväjohtaminen normaalisti kohdistuu mm. suunnitteluun, päätöksentekoon tai organisointiin kun taas henkilöstöjohtaminen määrelliseen, rakenteellisiin tai osaamiseen liittyvään johtamiseen. Henkilöjohtamisen tueksi tarvitaan luotettavia ja kehittyneitä järjestelmiä sekä toimintaa ohjaavia pelisääntöjä ja toimintamalleja. (Viitala, 2008, 20.)

Strategisen johtamisen olennainen osa on osaamisen johtaminen ja sen avulla on tarkoitus tunnistaa ja vaalia potentiaalia sekä varmistaa, että yritys osaa kaikissa tilanteissa vastata uusiin ja yllättäviin haasteisiin. Kun työntekijä kehittyy ja kehittää omaa osaamistaan on organisaatiolla paremmat mahdollisuudet parantaa omaa toimintaa ja tuloksia. Voidaankin todeta, että osaamisen johtaminen tarjoaa strategisen näkökulman organisaation osaamiselle. Osaamisen johtaminen voidaankin jakaa useaan eri näköalueeseen, kuten henkilöstön kehittämiseen, kyvykkyyden ja osaamisen kartoittamiseen tai tiedon tallentamisen näkökulmaan. Kokonaisvaltaisimman tarkastelukulman tarjoaa kuitenkin strateginen näkökulma tai aineettoman pääoman näkökulma, jonka perusteella osaamiseen panostamista voidaan pitää strategisena valintana organisaation kehittämiseen. (Helsilä & Salojärvi, 2013, 147-148.)

Edellä mainittujen strategisen osaamisen johtamisen käsitteiden lisäksi olennaista on johtamis- ja esihenkilöiden toiminta. Yksilön kehittymisen kannalta esihenkilöiden tulee kannustaa ja ohjata oikeaan suuntaan. Esihenkilön johtamistaidot ja kyvykkyys korostuu onnistuneessa osaamisenjohtamisen prosessissa. Kokonaisuudessa yksilön ja organisaation osaaminen onkin yksi merkittävimmistä tekijöistä organisaation menestystekijöistä. (Hyppänen. R, 2013)

4.1 Osaamisen tunnistaminen

Ennen osaamisen tunnistamista on tärkeä ymmärtää mistä osaaminen muodostuu. Yleisesti osaamisella voidaan viitata organisaation tai yksilön osaamiseen. Osaaminen yleisesti muodostuu organisaatiossa sen yksilöiden tai osien tavasta toimia. Osaaminen voi syntyä esimerkiksi yksilöiden, ryhmän tai verkoston taidoista, tiedoista tai kyvykkyyksistä, jolloin osaamisen jakaminen kasvattaa organisaation osaamista vastoin kuin esimerkiksi materiaallinen omaisuus. (Helsilä & Salojärvi, 2013, 146.)

Osaamisen johtaminen edellyttää organisaatiolta sen, että kaikilla on oltava yhteneväinen käsitys siitä mitä osaamisella tarkoitetaan sekä mitä se todella merkitsee yrityksen toiminnan kannalta. Yrityksen tulee pystyä tunnistamaan mikä osaaminen on yrityksen tavoitteiden saavuttamisen kannalta tärkeintä osaamista ja tätä kutsutaan strategiseksi osaamiseksi. Strateginen osaaminen on keskeinen voimavara yrityksen tavoitteiden saavuttamisen kannalta. (Viitala, 2008, 20)

Osaamisen tunnistaminen vaatii esihenkilöiltä kyvykkyyttä tunnistamaan työntekijöiden erilaisia osaamisiasia. Usein on myös mahdollista, että esihenkilö ei välttämättä tiedä mitä kaikkea työntekijä osaa. Tällöin yleisesti voidaan olettaa, että työntekijän koko potentiaalia ei siten oteta käyttöön. Onnistuneessa osaamisen johtamisessa korostuu yrityksen ja eritoteen esihenkilöiden kyky tunnistaa ja vaalia potentiaalia sekä miten osaaminen pidetään yrityksen sisällä ja miten sitä voidaan hyödyntää tulevaisuuden haasteisiin.

Osaamisen tunnistaminen on tärkeää varsinkin silloin kuin työelämästä poistuu enemmän väkeä kuin sinne tulee ja miten turvataan osaamisen taso ja sen siirtäminen uusille työntekijöille. Jos osaamista ei ole tunnistettu, niin sen siirtäminen on mahdotonta.

Osaamisen tunnistamisella mahdollistetaan yksilötason, sekä osittain koko organisaation tulevaisuuden osaamistarpeiden saavuttaminen. (Snellman, 2020)

4.2 Osaamistarpeet

Perusta osaamisen johtamiselle on tietous organisaation osaamistarpeista, jotka tulisi tukea yrityksen strategisia tavoitteita sekä visiota. Osaamistarpeiden määrittelyn perustana ovat sen hetkiset henkilöstön osaamistarpeet, tulevaisuudessa korostuvat osaamistarpeet sekä kriittiset osaamisvaatimukset. Lisäksi yrityksen arvopohjaiset osaamiset tulee määrittellä eli miten henkilöstö sitoutetaan toteuttamaan yrityksen arvoja työtä tehdessä.

Yksinkertaistettuna osaamisen johtamisen tavoite on varmistaa organisaation nykyinen sekä tulevaisuudessa tarvittava osaaminen. (C&Q System. n.d.)

Osaamistarpeiden ja priorisointi on osa osaamisen johtamisen prosessia, jonka tarkoituksena on strategian vieminen käytännön tasolle. Osaamistarpeiden määrittely on keskiössä ja se vaatii koko henkilöstön osallistumista osaamistarpeiden määrittelyyn. Strategisessa osaamisen johtamisessa tulee myös valmistautua tulevaisuuden osaamistarpeiden tunnistamiseen etupainotteisesti, joka tulee huomioida osaamisen johtamisen prosesseissa. Tätä voidaan kutsua myös osaamistarpeiden ennakoimiseksi. (Ojala, 2008, 147)

Työn suorittamista varten voidaan tarvita erityistä osaamista, jotka ovat toiminnan kannalta kaikkein tärkeintä. Tämä osaaminen voi kumminkin puuttua organisaation sisältä ja tästä syntyy osaamistarpeita, jolloin tätä erityistä osaamista voidaan kutsua myös ydinosaamiseksi. Tästä saadaan osaamisen kehittämistarpeet ja suunnitelma, jotka ovat vähimmäisvaatimuksia jokaisen yksilön osaamiselle. Parhaimmillaan ydinosaamisen määrittäminen ja ymmärtäminen voi tuoda suuria hyötyjä yritykselle esimerkiksi, innostaa työyhteisöä kehittämiseen, innovatiivisia ratkaisuja tai synnyttää merkittävää kilpailuetua suhteessa muihin toimijoihin. Ydinosaaminen luo perustan koko organisaation osaamisen johtamiselle. Ydinosaamisen kehittämisen haaste on jakaa osaaminen koko organisaation hyödyksi. (Tuomi & Sumkin, 2012, 14)

Osaamisen johtaminen on taas johtamistyötä, jonka tarkoituksena on turvata osaaminen nyt ja tulevaisuudessa huomioiden yrityksen strategiset tavoitteet sekä päämäärät. Strategisen

ja osaamisen johtamisen käsitteiden yhdistämistä kutsutaan strategiseksi osaamisen johtamiseksi, jonka tavoitteena on liittää johtamistoiminta vahvasti yrityksen tulevaisuuden tavoitteisiin. (Salojärvi 2013, 148.)

4.3 Organisaatiokulttuuri

Osaamisen johtamista voidaan myös lähestyä organisaatiokulttuurin näkökulmasta, jolloin organisaation osaaminen käsitteenä pitää sisällään tiedot ja taidot, kun taas johtaminen pitää sisällään yhteistyön ja käytännön toiminnan. Tällöin keskeinen ajatus on se, että organisaation toiminnan ja kulttuurin tulee muuttua tavoitteiden saavuttamiseksi ja osaamisen lisäämiseksi. (Helsilä & Salojärvi, 2013, 146) Organisaatiokulttuuri ohjaa sitä mitä organisaatiossa koetaan tärkeäksi ja mihin kiinnitämme huomioita. Parhaimmillaan organisaatiokulttuuri saa henkilöstön toimimaan yhteisten tavoitteiden ja päämäärien mukaan sekä innostaa, kannustaa uudistumaan, rohkaisee henkilöstöä ottamaan kantaa ja mahdollisesti luo hyvää ilmapiiriä. Pahimmassa tapauksessa se voi myös lannistaa, laskea kiinnostusta, turhauttaa tai heikentää työmotivaatiota ja ilmapiiriä. Onnistuneet organisaatiokulttuurin syntyminen vaatii organisaatiolta kyvykkyyttä sekä lisäksi vaatii vahvaa johtamista muutoksen ja uudistamisen aikana. (Kuusela, 2015, 13.)

Osaamisen johtamisessa on tärkeää luoda oppimista edistävää organisaatiokulttuuria ja sen luomisessa valmentava esimiestyö on avainasemassa. Organisaatio- tai osaamiskulttuuri perustuukin yrityksessä organisaation osaamiseen sekä siihen miten yrityksessä osaamista hyödynnetään ja kehitetään. Organisaation ryhmissä syntyvä osaaminen voi olla suurempaa kuin esimerkiksi yksilöiden erillinen osaaminen. Tämä yleisesti voi perustua siihen, että ryhmissä toimiminen mahdollistaa yhteisten toimintatapojen ja muun tiedonjakamisen tehokkaammin, kuin esim. yksin työskennellessä. Organisaation osaaminen muodostuu kokonaisuudesta, jossa yksilöiden ja ryhmien osaamista yhdistetään organisaation sisällä. Organisaatio osaamisen kehittämisessä korostuukin organisaatiokulttuuri, jonka vahvistaminen vaatii johtamista ja yhteistyötä. (Tuomi & Sumkin, 2012, 27.)

4.4 Organisaation osaaminen

Organisaation osaamisen muodostavat mm. kulttuuri, prosessit, järjestelmät ja käytännöt, joiden avulla yksilöiden osaaminen muutetaan organisaation osaamiseksi. (Vuolearning, 2019) Organisaation osaamisella tarkoitetaan yhteistä käsitystä organisaation kannalta tärkeästä osaamisesta tai toimintatavoista, jotka mahdollistaa yhtenäisen ymmärryksen. Vastaavasti organisaation osaamisella tarkoitetaan myös organisaation kykyä toimia, jonka tulee olla sellaista, että se ei ole sidoksissa yksittäisiin henkilöihin tai sellaista ettei se poistu henkilön lähdettyä pois. (Ojala 2008, 345.)

Organisaation osaaminen muodostuu kaikkien organisaation yksilöiden osaamisesta, kun tätä osaamista jaetaan, yhdistetään ja kehitetään. Organisaatio osaamisen muodostumiseen vaaditaan rakenteita, jotka mahdollistaa osaamisen muuntamisen yhteiseksi ymmärrykseksi ja toiminnaksi. Organisaation osaaminen onkin tärkeä resurssi, jonka ylläpitäminen vaatii voimavaroja ja sitä pitää tukea sekä ohjata. Organisaatio osaamisen hyödyntäminen vaatii organisaatiolta kykyä luoda yhteinen näkökulma osaksi toimintaa ja tätä kutsutaan organisaation oppimiseksi. (Ojala, 2008, 53.)

4.5 Strateginen osaaminen

Strategisesta osaamisesta voidaan puhua seuraavilla termeillä mm. avainosaaminen, tukiosaaminen sekä ydinosaaminen. Strategisessa osaamisessa ei kuitenkaan ole tärkeää mitä termiä missäkin organisaatiossa käytetään, vaan se että yritys itse sisäistää ja ymmärtää millaista osaamista se tarvitsee tällä hetkellä ja tulevaisuudessa. Yrityksen strategia ja tavoitteet määrittävät tarpeet nykyhetken ja tulevaisuuden strategiselle osaamiselle. Strateginen osaaminen on laajempaa kuin yhden ihmisen osaaminen ja se yleisesti on kehittynyt vuosien saatossa koko organisaation oppimisen avulla. Strateginen osaaminen on kokonaisuus harvinaista tietoja, taitoja tai teknologioita, jolloin yrityksessä pystytään saamaan aikaan yliverstaista arvoa asiakkaalle tai kilpailuetua mahdollistaen yritystä avaamaan esimerkiksi pääsyä uusille markkinoille. Strategisen osaamisen tuleekin olla yritykselle hyödyllistä ja sellaista, joka auttaa yritystä menestymään paremmin lyhyellä tai pidemmällä aikavälillä. (Ojala, 2008, 53)

Strategisen osaamisen vahvistamisella pyritään saavuttamaan yritykselle parempaa tulosta, eli panostamalla ydinosaamiseen on mahdollista kehittää yrityksen tuloksentekeyttä.

Organisaatiot ja yritykset voivat myös ostaa ulkopuolelta osaamista, jos yrityksen sisällä ei ole riittävää osaamista yrityksen strategisten tavoitteiden kannalta. Ulkopuolista osaamista voidaan myös hyödyntää oman henkilöstön kouluttamiseen. (Putkonen, A, 2013, 43)

Strategisen osaamisen voidaan katsoa myös olevan osaamista, joka syntyy substanssiosaamisesta ja metataitojen kokonaisuudesta. Oman alan tai ammattikohtaista erityisosaamista kutsutaankin substanssiosaamiseksi, mutta substanssiosaamisen lisäksi yleisesti tarvitaan myös metataitoja joita ovat mm;

- Itsensä johtaminen, oman työn hallinta tai itseohjautuvuus
- Oppimaan oppiminen
- Kriittinen ajattelu
- Muutoskyvykyys ja uramuuntautuvuus
- Stressinsietokyky
- Tiimityötaidot

Voidaankin siis todeta, että strateginen osaaminen on monimuotoinen ja se voi sisältää erityistä ammatillista osaamista, kyvykkyyttä työskentelemään ryhmässä tai muita yrityksen kannalta merkittäviä osaamisia tai metataitoja. Kokonaisuudessa on kumminkin tärkeää ymmärtää mitkä osaamiset ovat yrityksen menestymisen kannalta tärkeitä ja mitä osaamista vahvistamalla saadaan suurinta lisäarvoa yrityksen toiminnalle. Parhaimmillaan strategisen osaamisen löytäminen ja määrittäminen voi tuoda yritykselle merkittäviä oivalluksia ja se voi nostaa henkilöstön motivaatiota työyhteisön kehittämiseen sekä luoda poikkeuksellisia kilpailuetua suhteessa muihin kilpailijoihin. (Tuomi & Sumkin, 2012, 56)

5 Strateginen henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen on strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen yläkäsite.

Strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen on keino toteuttaa henkilöstöjohtamista.

Sen konkreettisena ilmiönä on henkilöstöstrategia. Työhyvinvointia tukevan johtamisen kulmakiviä ovat selkeä töiden järjestely, työntekoa ja onnistumista palveleva johtaminen ja

esimiestyö, luottamus, osaamisen kehittäminen, yhteiset pelisäännöt, vapauden ja vastuun tasapaino, avoin vuorovaikutus ja toiminnan jatkuva arviointi tai kehittäminen.

(Hallintoakatemia, n.d.)

Henkilöstöjohtamisessa tarvitaan toiminnan tueksi kehittyneitä ja luotettavia järjestelmiä sekä selkiyttäviä pelisääntöjä ja toimintamalleja (Viitala 2009, 22). Niiden käytön perusteena on henkilöstön aseman turvaaminen siten, että kohtelu on oikeudenmukaista, ihmistä kunnioittavaa, hyvinvointia vaalivaa, työhön kannustavaa ja työsuorituksia tukevaa.

Henkilöstön ohjaus ja tukeminen ovat päivittäistä työskentelyä henkilöstön kanssa.

Tavoitteena onkin varmistaa, että henkilöstö vastaa toiminnan ja tavoitteiden edellytyksiä.

Henkilöstöjohtaminen on yrityksen henkisestä sekä fyysisestä pääomasta huolehtimista.

(Viitala 2009, 20–22.)

5.1 Henkilöstöstrategia

Henkilöstöstrategian tulee myös olla sidottuna yrityksen strategisiin tavoitteisiin ja visioon.

Strategia käsitteenä tarkoittaaakin sitä, millä toimilla varmistetaan se, että yritys tulee

saavuttamaan tavoitetason tai vision. Henkilöstöstrategia usein sisältää yleisen johtamisen

periaatteita, joka pitää sisällään mm. miten johtamistoiminta on aina hyvää ja

oikeudenmukaista jokaista kohtaa. Henkilöstöstrategiassa usein nähdään samoja johtamisen

osa-alueita kuin esimerkiksi henkilöstöjohtamisessa, joista voidaan maininta mm.

henkilöstön hankinta, osaamisen kehittäminen, tavoitteiden määrittely ja arviointi,

palkitseminen, motivointi ja sitouttaminen, työhyvinvointiin liittyvät asiat sekä johtamisen

kehittäminen. (Viitala 2007, 61–62.)

Henkilöstöjohtamisen ja henkilöstrategian tuleekin tähdätä siihen, miten kokonaisvaltaista

työhyvinvointia parannetaan. Henkilöstön työhyvinvoinnin parantamisen koetaan myös

parantavan henkilöstön työmotivaatiota. Motivaation parantaminen antaa taas hyvät

lähtökohdat yksilötason osaamisen ja taitojen kehittämiseksi. Motivoitunut henkilö yleisesti

on kyvykkäämpi oppimaan ja sisäistämään uusia asioita, jolloin osaamisen lisääminen

perustuu vahvasti yksilön omaan motivaatioon. Yksilön osaamisen lisääntyessä se

mahdollistaa myös organisaatio-osaamisen lisääntymisen. Voidaankin siis todeta, että

henkilöstöstrategia on osaltaan tärkeä osa-alue strategisessa osaamisen johtamisessa.
(Hämäläinen, 2022, 28.)

HENKILÖSTÖSTRATEGIA

- Päämääränä on olla haluttu työnantaja nyt ja tulevaisuudessa -

Strategiajakson 2020–2022 aikana tavoittelemme henkilöresurssien hallinnan osalta seuraavaa tilaa:

- hyvä ja oikeudenmukainen johtaminen
- kokonaisvaltainen työhyvinvointi
- kannustavat palkitsemisjärjestelmät
- henkilöstön vaikutus- ja vastuunottomahdollisuuksista huolehtiminen
- oppimiseen ja monitaitoisuuteen rohkaiseminen
- rekrytointi- ja perehdyttämisen prosessin toimivuus

Kuva 1. Reka Kaapeli Oy:n henkilöstö strategia 2020-2022, Intranet

5.2 Henkilöstöjohtaminen osana osaamisen johtamista

Johtamisen tarkoituksena on yhdistää ihmiset ja asiat, jotta yrityksen tavoitteet saadaan saavutettua käytettävissä olevien resurssien avulla. Osaamisen johtajana esimiehen tulisi kyetä edistämään alaistensa valmiutta suoriutua muuttuvassa työelämässä. Esimiehen tulisi varmistaa oman yksikön osaaminen, tukea kehitystä, kannustaa ja antaa palautetta sekä mahdollistaa osaamisen jakaminen. (Juuti, 2009, 107). Osaamisen johtaminen ei ole kuitenkaan täysin esimiehen vastuulla. Se on myös johdon, henkilöstöasiantuntijoiden sekä jokaisen työntekijän tehtävä. Esimiehen tehtävänä osaamisen johtamisessa on laatia ja suunnitella osaamiskartoituksia sekä osaamisen kehittämistä tiimin kanssa. Esimiehen tulee kertoa tarjolla olevista kehittymismahdollisuuksista ja työkaluista. Kehittämisen ja koulutustoimenpiteet tulee suunnitella. Hyvät suoritukset tulee huomioida ja esimiehen tulee antaa palautetta arjessa, jossa rakentava palaute annetaan kannustavasti ja kehittäen. Henkilöstön kehittämistarpeet ja kehittymishalukkuus selvitetään mm. kehityskeskusteluissa. (Snellman, 2020)

Henkilöstö arvioidaan usein vain kulueränä ja usein työnhyvintoihin panostamalla tähdätään ainoastaan kulujen minimointiin eli sairas- ja muiden poissaolojen vähentämiseen tai henkilöstön vaihtuvuuden vähentämiseen. Yrityksen taloudellinen tilanne toki on merkittävässä asemassa, varsinkin silloin kun henkilöstövähennyksiä joudutaan tekemään. Tällöin yritys ottaa tietoisesti riskin siitä, että mahdollisesti osaamista poistuu henkilöstövähennyksien mukana. Tutkimuksien avulla on huomattu, että kehittyneellä henkilöstö- ja osaamisstrategialla voidaan saada kokonaisvaltaista henkilöstön hyvinvointia parannettua, tuoden tuloksellisuutta myös yrityksen toimintaan. Esimerkiksi henkilöstöjohtamisen suhteen kehittyneiden yritysten PR-luku eli markkina-arvo jaettuna tasearvolla on voinut olla 11,06, kun taas yrityksen osalta, jotka eivät panosta henkilöstöjohtamiseen vastaava luku on ollut vain 3,64. Tämä siis tukee ajatusta siitä, että henkilöstöstrategisin keinoin on mahdollista kehittää yrityksen tuloksetekokykyä. (Hallintoakatemia, n.d.)

Menestyvä organisaatio kuuntelee henkilöstöään ja panostaa pitkäjänteisesti henkilöstön kehittämiseen. Henkilöstön kehittäminen onkin yksi keskeinen tekijä strategisessa johtamisessa, jolloin toimialan vaatimiin osaamistarpeisiin koulutetaan henkilöstöä. Henkilöstön kehittäminen, motivaatio sekä työn laatu usein kulkee käsi kädessä ja tukee organisaation tai yrityksen tavoitteita. Voidaan myös päätellä, että strateginen henkilöstöjohtaminen ulottuu koko organisaation ja yrityksen toiminnan perusrakenteisiin sekä voimavaroihin henkilöstöpääoman suhteen. (Hallintoakatemia, n.d.)

Yleensä sitoutuminen nähdään vain yhdensuuntaisena, eli henkilön sitoutumisena yritykseen tai organisaatioon, mutta kehittyneessä strategisessa henkilöstöjohtamisessa ja menestyvässä yrityksessä sitoutuminen on kahdensuuntaista. Tällöin yritys omalta osaltaan sitoutuu henkilöstön kehittämiseen, osallistamiseen ja palkitsemiseen. Voidaankin todeta, että kehittyneillä johtamisen periaatteilla parannetaan yrityksen mahdollisuuksia pärjätä toimialansa kilpailussa. (Hallintoakatemia, n.d.)

6 Osaamispääoma

Osaamispääoma pitää sisällään seuraavat kokonaisuudet, kuten henkilöstöpääoman, rakennepääoman ja suhdepääoman. Osaamispääoma kuvaa yrityksen osaamis- ja

tietoresursseja sekä rakenteita, joilla mahdollistetaan näiden resurssien hyödyntämisen. Kumppanuus- ja sidosryhmä suhteet sisältyvät myös osaamispääomaan tuoden osaamista lisää organisaation käytettäväksi. Tärkeimpänä yleisesti pidetään aineetonta pääomaa, johon kuuluu työntekijöiden henkilökohtainen osaaminen ja sitä tukevat rakenteet sekä kumppanuussuhteet. Lisäksi aineettomaan pääomaan voidaan laskea kuuluvaksi myös tavaramerkit, lisenssit, patentit ja brändit. (Ojala, 2008, 344 – 346)

Strategisella osaamisella tarkoitetaan tavoitteiden kannalta tärkeintä osaamista, jota tarvitaan ehdottomasti tavoitteiden saavuttamiseksi. Strategisella osaamisen johtamisella tarkoitetaan juuri tämän osaamisen kehittämistä, jotta organisaatiosta löytyy tarvittava osaaminen ja riittävät rakenteet osaamisen hyödyntämiseen ja kehittämiseen. (Ojala, 2008, 346 – 347)

6.1 Henkilöpääoma

Työntekijöiden motivaation, osaamisen ja sitoutuneisuuden summaa kutsutaan organisaation henkilöpääomaksi. Yrityksen näkökulmasta henkilöpääoman merkitys on tärkeä, sillä henkilöpääoma sisältää kaiken kokemukseräisen osaamisen, luovuuden sekä innovaation, joita hyödyntämällä yrityksen on mahdollista kehittyä ja uudistua.

Henkilöpääomaan voidaan myös tarkastella määrällisten ja laadullisten ominaisuuksien kautta. Määrällinen pääoma esimerkiksi voi viitata henkilöstön lukumäärään, koulutukseen, kokemukseen tai ikään. Lisäksi määrällistä pääomaa voi olla myös työskentely vuodet tietyn yrityksen palveluksessa. Laadulliset ominaisuudet taas kuvaavat enemmän yksikön tai henkilöstön ominaisuuksia, sitoutuneisuutta, oppimishalua tai osaamista. Käytännössä henkilöpääoma esiintyy henkilöstön tai yksikön psykologisena pääomana tai asenteina, jolloin tätä voidaan kutsua myös kyvykkyydeksi. Kyvykkyys taas puolestaan muodostaa alustan henkilöpääoman kehittämiseksi. (Lönqvist & Mettänen, 2003, 26-30.)

Henkilöpääoma voi myös olla inhimillistä pääomaa, joka tarkoittaa henkilöstön fyysistä ja psyykkistä hyvinvointia yhdistettynä motivaatioon sekä sitoutumiseen. Johtamisessa tuleekin arvostaa ja nostaa esille inhimillisen pääoman merkitystä, joka voi mahdollistaa poikkeuksellista luovuutta tai innovatiivisuutta organisaation sisällä. Esimerkillisessä

johtamisessa korostuukin taito saada henkilöstö sitoutettua luottamuksen kautta yritykseen ja sen arvoihin sekä prosesseihin. (Massingham, 2015, 394–395.)

6.2 Suhdepääoma

Suhdepääoma käytännössä tarkoittaa työntekijöiden, asiakkaiden, sidosryhmien tai muiden organisaation ulkopuolisten keskinäisiä suhteita. Suhdepääomassa korostuukin luottamuksellisuus ja määrän sijasta niiden laatu. Hyvien kumppanuussuhteiden puolesta organisaatio kasvattaa osaamista ja sitä voidaan kutsua myös sosiaalisesti pääomaksi. Sosiaalinen pääoma onkin riippuvainen henkilöpääomasta, koska ihmisten keskenään rakentavat ja ylläpitävät kumppanuussuhteita. (Lönqvist & Mettänen, 2003)

Suhdepääoma on taas osittain yksilöiden sekä organisaation hallussa. Suhdepääoma lisäksi käsittää myös eri organisaatioiden väliset sopimukset ja niistä saatavat osaamiset.

Suhdepääoma on osittain yksilöiden sekä organisaation hallussa. Organisaation imago ja brändi nähdään myös usein osana suhdepääomaa. Organisaatioilla on mahdollista myös kontrolloida suhdepääomaa esimerkiksi muodollisten tai epämuodollisten sopimusten kautta, johtuen siitä kuinka riippuvainen yhteistyökumppani on organisaation osaamiselle. Kuitenkin moni kumppanuussuhteista ja suhdepääomasta linkittyy henkilöpääomaan, koska esimerkiksi luottamukselliset kumppanuussuhteet usein rakentuvat yksilöiden kautta. Tällöin on mahdollista, että kyseisen henkilön poistuttua tehtävästä, saattaa kumppanuussuhteet organisaatioiden välillä katketa. (Puusa & Reijonen, 2011, 35.)

6.3 Rakennepääoma

Rakennepääomalla tarkoitetaan yrityksen luomia tai hankkimia, organisaation rakenteissa tietona tai toimintatapana näkyviä tekijöitä. Rakennepääomaan luetaan kuuluvaksi myös aineeton varallisuus, kuten esimerkiksi patentit ja lisenssit. Rakennepääoma kuvaakin siis organisaation menetelmiä ja toimintatapoja. (Lönqvist & Mettänen, 2003, 26; Puusa & Reijonen, 2011, 36; Manka, 2012, 34.) Rakennepääoma voidaan niin ikään jakaa muutamiin keskeisiin osatekijöihin, joita ovat yrityksen;

- Liiketoimintaprosessit ja toimintamallit

- Kulttuuri
- Rakenteet ja järjestelmät
- Immateriaalioikeudet
- Patentit
- Arvot

7 Osaamisstrategia

Yrityksen liiketoimintastrategiaa ja osaamishaasteisiin vastaamista kutsutaan osaamisstrategiaksi. (Ojala, 2008, 141). Osaamisstrategian tavoitteena on määrittellä tavoitteet osaamispääoman kehittämiseksi ja johtamiseksi. Osaamistarpeet on myös nostettava esille ja on tunnistettava onko ne strategisia vai kriittisiä osaamisia.

Osaamisstrategia ottaa myös kantaa siihen, miten edellä mainitut osaamiset hankintaa, miten niitä kehitetään ja mitä osaamista voidaan hankkia yrityksen ulkopuolelta esimerkiksi yhteistyökumppaneilta tai laitetoimittajilta. Osaamisen kehittäminen vaatii yritykseltä paljon ja tämän vuoksi yleisesti osaamisstrategiassa määritellään kumppanuudet mm. oppilaitosten ja laitevalmistajien kanssa. Toki osaamista ja yhteistyökumppaneita voi löytyä oman organisaation sisältä tai sidosryhmiltä. Tällöin sitä voidaan kutsua sisäiseksi osaamisen johtamisen malliksi. (Ojala, 2008, 141-172).

7.1 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittäminen on panostamista henkilöstöön ja osaamispääomaan, jonka tarkoituksena on varmistaa, että osaamista ylläpidetään ja sitä päivitetään tulevaisuuden tarpeita varten. Osaaminen voi myös poistua organisaatiosta, joka pitää korvata tarvittavalla osaamisella tai hankkia uutta osaamista ulkopuolelta sen tilalle. Osaamista voidaan hankkia henkilöstöä kehittämällä, rekrytoimalla tai ostamalla ulkopuolista palvelua. Ulkopuolisen palvelun ostamisella voidaan myös kehittää omaa osaamista, jolloin osaamisen kartuttaminen tapahtuu yhteistoiminnalla mm. huoltotoiminnan rinnalla. (Tuomi & Sumkin, 2012, 31-32.)

Osaamisen kehittäminen perustuu organisaation strategiaan tavoitteisiin ja visioon, jolloin tulee määrittellä millä osaamistarpeilla on mahdollista varmistaa ja saavuttaa yrityksen

tavoitteet. Osaamisen kehittäminen ei koskaan ole valmis, vaan sitä voidaan kutsua prosessiksi, joka muuttuu tarpeiden mukaan. (Ojala, 2011, 7.)

Osaamisen kehittäminen on jatkuva prosessi, jonka prosessi vaatii käytännön työvälineitä, jolloin osaamisen kehittämisessä on mahdollista päästä eteenpäin. Työvälineet voidaan mm. analysointi-, arviointi-, kehittämis- ja tiedonhankintatyökaluihin. Analysointi ja arviointivaiheessa tavoitteena on tunnistaa ja määrittää yrityksen osaamistarpeita sekä osaamista, kun taas kehittämistyökaluilla pyritään pääsemään lähemmäksi käytännön toimenpiteitä. Kehittämistyökalujen pohjalta luodaan kehittämisohjelma, joka on käytännönläheisempi kuin yritysten osaamisstrategia. Osaamisen jatkuvalle kehittämiselle vaaditaan myös muita tiedonhankintatyökaluja, jotka tulee nostaa esille kehittämisohjelmissa. Jatkuva osaamisen kehittäminen vaatii tueksi myös oikeat henkilöt ja resurssit. (Nurminen, 2007, 32-34)

Osaamis- ja kehittämisohjelmat tuovat esille henkilöiden ja organisaation nykyisen osaamisen ja kehittämistarpeet. Esimerkiksi kehityskeskustelujen yhteydessä voidaan myös käydä läpi yksilötason osaamisia, jossa kuvataan kunkin henkilön osaamisalueet, niihin liittyvät osaamiset ja voidaan arvioida tavoitteet osaamisen lisäämisen osalta. Osaamisen kehittämiseen kuuluu myös sen osaamisen kartoittaminen, joka ei välttämättä ole enää tarpeellista tulevaisuudessa ja ei tue yrityksen strategisia tavoitteita. Yrityksen toimialalla tapahtuvat muutokset on keskiössä osaamisen tarpeille. Osa henkilöstön osaamisista on voinut ennen olla ydinosaamista, mutta toimialan muutoksien johdosta tätä osaamista ei enää tarvita. Nopeasti muuttuvissa toimintaympäristöissä tulee olla erilaiset osaamisstrategian painopistealueet kuin vakailta ja ennustettavissa markkinoilla. Yleisesti asiantuntijapalveluissa, joissa toimialamuutokset ovat nopeita, tarvitaan yritykseltä nopeatempoisempaa uusien asioiden omaksumista ja osaamistarpeiden muutossuunnitelmia. (Ojala, 2008, 134-136.)

Kun verrataan kunnossapidon osaamistarpeita esimerkiksi asiantuntijapalveluihin, niin kunnossapidon osaamisen lisääminen usein perustuu usein tuotantolaitteiden tuntemukseen tai uuteen teknologiaan tai siten yrityksen strategisten tavoitteiden muuttumisen johdosta vaihtuviin osaamistarpeisiin.

Osaamisen kehittymisestä voidaan myös seurata asettamalla tavoitteita ja verrata niitä toteutuneisiin osaamisen lisäämisiin. Osaamisen kehittämisohjelman tulee sisältää myös suunnitelma miten osaamista kartuttamista tullaan seuraamaan tulevaisuudessa ja miten prosessin toimivuutta voidaan seurata. Seurannassa voidaan lisäksi tarkastella henkilöstötyytyväisyyttä, innovatiivisuutta sekä prosessin tuottavuutta. (Snellman, 2020)

8 Reka Kaapeli Oy visio, arvot ja strategia

"Reka Kaapelin strategian kivijalan muodostavat Rekan arvot, joita ovat asiakaslähtöisyys, luotettavuus ja yhteishenki. Arvolupauksemme on valmistaa markkinoiden parasta kaapelia, jonka toimitamme nopeasti ja täsmällisesti. Asiakas on aina toimintamme keskiössä." (Reka Kaapeli Oy, 2022.)



Kuva 3. Reka Kaapeli Oy, Strategia 2022.

8.1 Visio

Tulevaisuuden tavoitetilaa tietyn ajanjakson päästä voidaan kutsua visioksi. Reka Kaapeli Oy on listannut visioksi olla paras kumppani ja sen rinnalle mistä paras kumppanuus syntyy;

"Olemme paras kumppani"

- Lähellä asiakasta
- Vahva tuotetuki
- Korkealaatuiset tuotteet
- Asiakaskohtaiset ratkaisut
- Erikoistunut pohjoisin vaatimukseen

Vision tuleekin olla innostava ja sellainen, että kaikilla yrityksen työntekijöillä on tahto sitoutua niihin. Usein visio rakennetaan lyhyesti tarinan tai sloganin muotoon, niin kuin esimerkiksi Reka Kaapeli Oy on tehnyt. Kun yrityksen visio on luotu, niin tämän jälkeen luodaan strategia eli keinot, joilla visio tullaan saavuttamaan. (Yrityksen perustaminen, n.d.)

8.1.1 Kunnossapidon visio

Kunnossapidon on tuotannon kumppani, jonka tarkoituksena korjata, huoltaa ja suorittaa toimenpiteitä, joilla tuotanto pystyy toteuttamaan omaa tehtäväänsä mahdollisimman hyvin ja tehokkaasti.

Reka Kaapeli Oy:n kunnossapidon visio on;

"Tuotannon luotettava kumppani"

Kunnossapidon vision tavoitteena on korostaa kunnossapidon ja tuotannon välistä yhteistyötä ja kunnossapidon merkitystä kokonaisuuden kannalta. Kunnossapidon onnistuneella toiminnalla on merkittävä vaikutus tuotannon tehokkuuteen ja laatuun.

8.2 Kunnossapidon strategia

Strategia käsitteenä on laaja-alainen ja monitahoinen. Se on yksi maailman vanhimmista organisaatioiden johtamisen käsitteistä alkaen opista sodan voittamiseksi. (Kamensky, 2010, 13). Strategian määrittelyssä Kamensky käyttää lähtökohtana kolmea eri näkökulmaa, jotka täydentävät toisiaan seuraavasti;

- *Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa*
- *Strategian avulla yritys hallitsee ympäristöä*
- *Strategian avulla yritys tietoisesti hallitsee ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä siten, että yritykselle tai organisaatiolle asetetut tavoitteet pystytään saavuttamaan (Kamensky, 2010, 18-19).*

Kunnossapidon strategiassa korostuu seuraavat käsitteet;

- Suunnitelmallinen toiminta
 - Suunnitelmallinen työtilausprosessi sis. ohjeistukset ja toimintamallit
 - Dokumentaation hallinta
 - Ennako- ja määräaikaishuoltotoiminnan lisääminen ja kehittäminen
- Yhteisöllisyyden parantaminen
 - Työhyvinvoinnin kehittäminen
 - Viestinnän parantaminen
 - Yhteistoiminnan kehittäminen
- Osaamisen johtaminen
 - Henkilöstö- ja suhdetöiden jakautuminen
 - Osaamistarpeet
 - Koulutus

9 Kunnossapidon prosessit

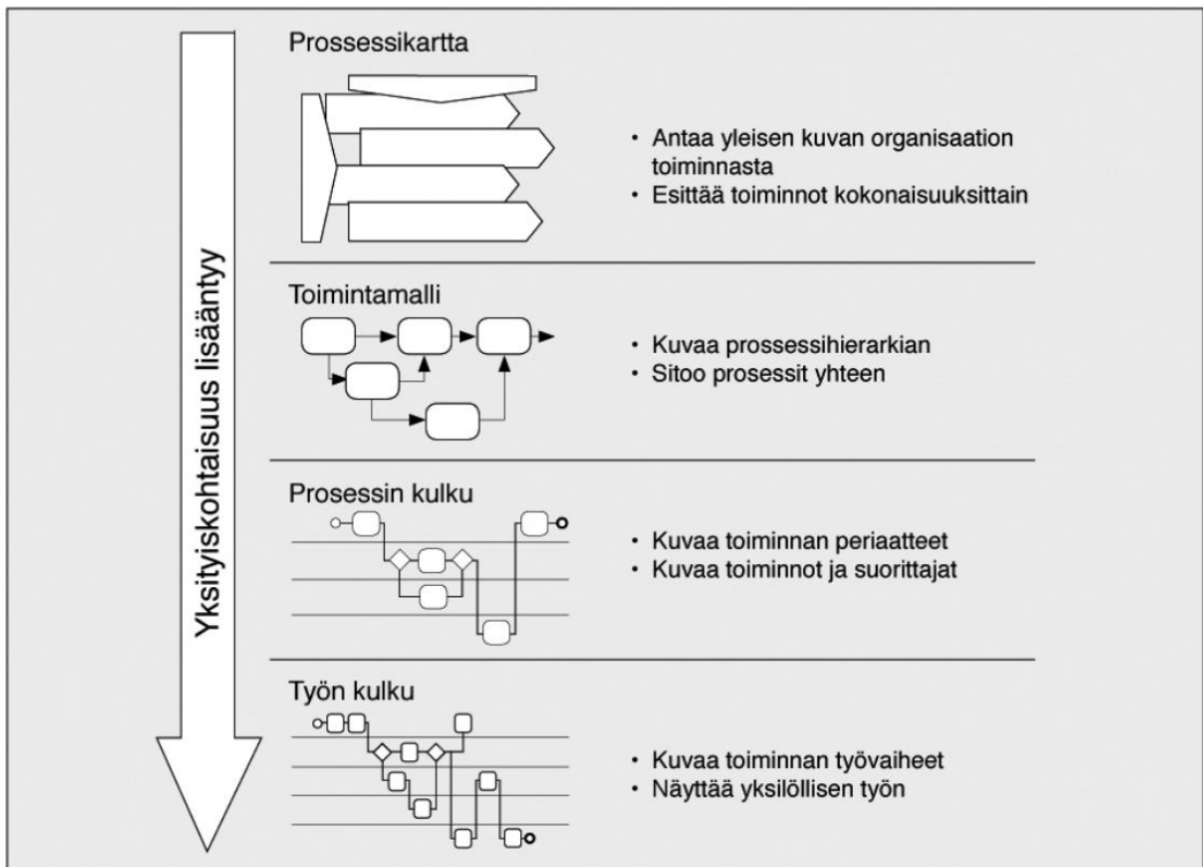
Prosessi käsitteenä on suoritettavien aktiviteettien sarja, jonka tarkoituksena on tuottaa määritelty lopputulos. Prosesseja voidaan myös verrata yrityksessä käytössä oleviin toimintatapoihin, jonka avulla on tavoitellaan tiettyä lisäarvoa. Prosessien kuvaaminen mahdollistaa toimintatavan esittämisen ja hahmottamisen visuaalisessa muodossa. Kun toimintatapa muutetaan visuaaliseen muotoon, on siitä helpompaa hahmottaa mm. kehityskohteita. (Team Laamanen, 2020)

Prosessien määrittäminen ja kuvaaminen on ensimmäinen askel kohti kehittämistä. Prosesseja voi myöskin olla eri kokoisia ja ne voivat vaikuttaa työntekijöiden tai muiden sidosryhmien toimintaan tai ohjeistuksiin. Yritykset voivat myös prosessien kuvaamisella nostaa omaa tekemistä visuaalisesti esille niin sisäisille kuin ulkoisille sidosryhmille sekä yritykset myös kokevat prosessien kuvauksena osana riskienhallintaa. Esimerkiksi toimintaympäristössä syntyy opittuja toimintatapoja ajan saatossa, eikä niitä ole tietoisesti suunniteltu osaksi toimintaa. Tämän kaltaisten tilanteiden tunnistamisessa pystyy hyödyntämään jo luotuja prosesseja ja prosessikuvauksia. (Team Laamanen, 2020)

Prosessit kannattaa yleisesti jakaa pääryhmiin ja siitä sitten tehtäväkohtaisesti pienempiin yksiköihin. Prosessien kuvaukset tulee tehdä aina yhdessä toimenpiteitä suorittavien henkilöiden kanssa. (Team Laamanen, 2020)

9.1 Prosessien kuvaustasot

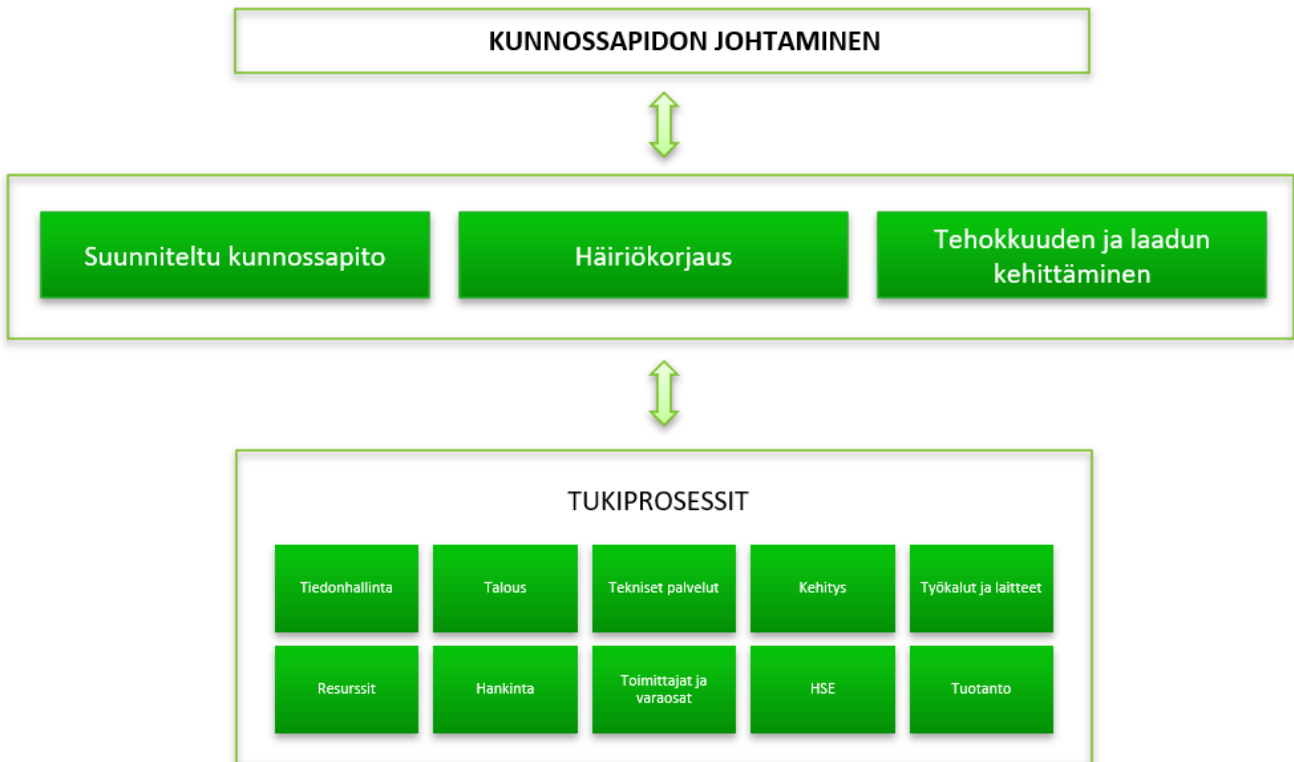
Erilaisten prosessikuvauksien tarkoitus on kuvata jokin tietty tehtäväkokonaisuus, joita yrityksessä tai esimerkiksi kunnossapidon organisaatiossa toistetaan ajoittain. Prosessin koolla ei ole merkitystä sille, onko kyseistä prosessia järkevä kuvata. Kuvattaessa eri prosesseja tulee tunnistaa, minkä tason kuvausta laaditaan ja mihin käyttötarkoitusta varten sitä ollaan luomassa. Prosesseja voidaan kuvata monella eri tasolla ja niiden yksityiskohtaisuus voivat vaihdella. JUHTA - Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunnan suosituksen mukaan prosessit jaetaan neljään eri kuvaustasoon; prosessikartta, toimintamalliin, prosessin kulkuun tai työn kulkuun. Tasojen väliset erot voivat jossain tapauksissa olla hyvinkin pieniä ja eri tasojen kuvaukset voivat mennä päällekkäin organisaatioiden koon, tehtävien ja kuvausten käyttötarkoituksen mukaan.



Kuva 4: JHS 152, Prosessien kuvaustasot

Kunnossapidon pääprosessit kuvattiin prosessikarttana, joka yleisesti on prosessikuvausten ylin taso. Siinä esitetään kunnossapidon organisaation päätoiminnot kokonaisuuksittain. Kunnossapidon prosessikartan tarkoituksena on kuvata miten kunnossapidon erilaiset toimenpiteet jakautuvat ja mikä niissä on tavoitteena. Prosessikartan tarkoituksena on

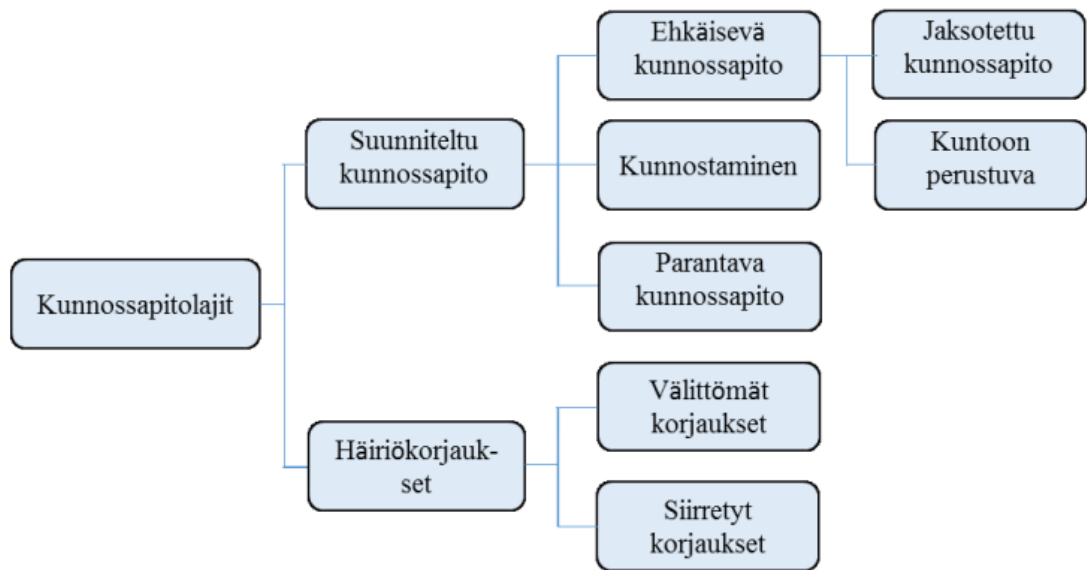
hahmottaa kunnossapidon kokonaiskuva ja se toimii myös ulkoisen viestinnän ja päätöksen teon apuvälineenä. Kuvassa 5 on esitetty kunnossapidon ylimmän tason prosessikartta.



Kuva 5. Reka Kaapeli Oy:n kunnossapidon prosessikartta

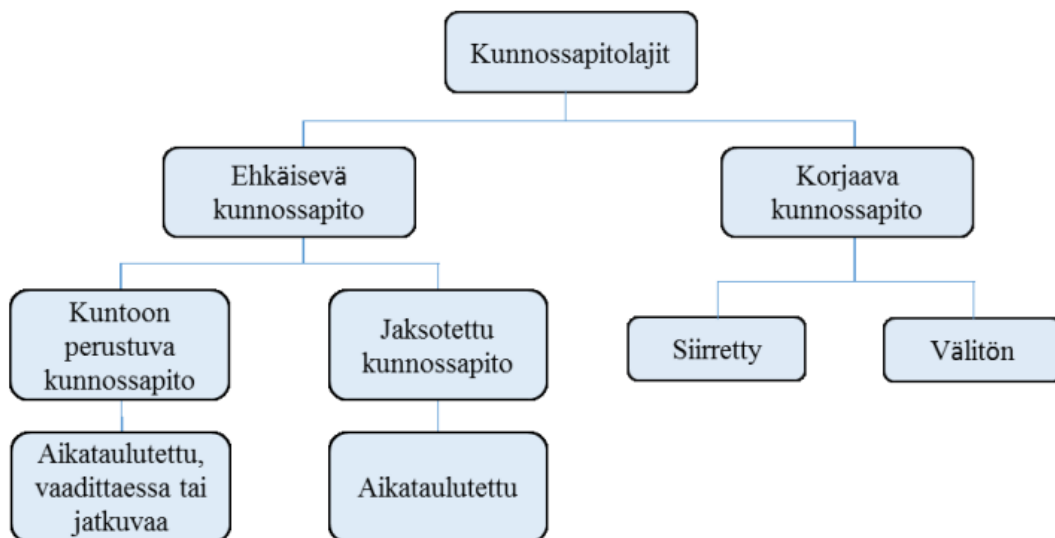
9.2 Kunnossapitolajit

Perus edellytyksenä on jaotella kunnossapidon toimenpiteet eri päälajeiksi eli pääprosesseiksi. Tällöin voidaan seurata kunnossapidon tehokkuutta ja on mahdollista esimerkiksi jakaa kustannuksia tai työtehtäviä eri työlajien välillä. Tämä mahdollistaa hyödyllisen datan analysoinnin, jota voidaan hyödyntää mm. kunnossapidon mittaamisessa. Esimerkiksi PSK 6201 (2011) jakaa kunnossapidon toimenpiteet sen mukaan, ovatko ne yllättäviä häiriökorjauksia vai suunniteltuja toimenpiteitä. PSK6201 (2011) mukainen jaottelu esitetty kuvassa 6.



Kuva 6: Kunnossapitolajit (PSK 6201, 2011)

Kunnossapidon lajeihin on myös paljon muita standardeja saataville, kuten SFS-EN 13306 (2010). Kyseisessä standardissa asiaa lähestytään asiaa hiukan eri tavalla, jossa se jakaa kunnossapidon toimenpiteet ehkäisevään ja korjaavaan kunnossapitoon. Kyseisessä standardissa vian havaitseminen toimii jakoperusteena lajin määrittämiselle. Ehkäisevään kunnossapitoon kohdistuu kaikki toimenpiteet, jotka toteutetaan ennen kuin vika estää laitteen toiminnan. SFS-EN 13306 (2010) mukainen jaottelu kuvassa 7.



Kuva 7: Kunnossapitolajit (SFS-EN 13306, 2010)

Reka Kaapeli Oy:n kunnossapidon kunnossapitolajit luotiin mukaillen kumpaankin edellä mainittua kunnossapidon standardia. Kunnossapidon prosessit ja kunnossapitolajit on luotu tukemaan yrityksen strategisia tavoitteita. Eri kunnossapitolajien käyttäminen mahdollistaa eri kunnossapidollisten toimenpiteiden tarkastelun kunnossapitolajeittain. Reka Kaapelilla Oy:n kunnossapidon prosessit jaettiin päälajeiksi seuraavasti;

9.3 Suunniteltu kunnossapito

- **Ehkäisevä kunnossapito**

Ehkäisevällä kunnossapidolla pidetään yllä kohteen käyttöominaisuuksia, palautetaan heikentynyt toimintakyky ennen vian syntymistä tai estetään vaurion syntyminen. Ehkäisevässä kunnossapidossa korostuu suunnitelmallisuus. Ehkäisevä kunnossapito taas jakautuu jaksotettuun- ja mittaavaan kunnossapitoon.

- **Parantava kunnossapito**

Parantavan kunnossapidon tarkoituksena on parantaa kohteen luotettavuutta ja/tai kunnossapidettävyyttä muuttamatta kohteen toimintoa. Parantavalla kunnossapidolla tavoitteena lisäksi nostaa laitteen kapasiteettia vikaantumisherkkyden pientymisen johdosta. Parantava kunnossapito taas jakautuu tuotanto tukevaan- ja parantavaan kunnossapitoon.

9.4 Häiriökorjaus

- **Korjaava kunnossapito**

Korjaavalla kunnossapidolla palautetaan vikaantunut kohde toimintakuntoon ja käyttöturvallisuudeltaan alkuperäiseen tilaansa. Korjaava kunnossapito taas jakautuu välittömiin ja siirrettyihin korjauksiin.

9.5 Tehokkuuden ja laadun kehittäminen

- **Kehittävä kunnossapito**

Koneen tai laitteen suorituskyvyn kehittämistä, joiden tavoitteena on tehokkuuden- tai laaduntuoton nostaminen. Kehittävässä kunnossapidossa muutetaan kohteen toimintoja. Kehittävä kunnossapito taas jakautuu investointi ja kehitysprojekteihin.

Kunnossapidon lajien prosessikaaviot ovat esitetty liitteissä 2 ja 3.

10 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus aloitettiin vuonna 2020, jolloin tutkimussuunnitelma hyväksyttiin toimeksiantaja Reka Kaapeli Oy:n toimesta. Tutkimusprosessi eteni seuraavan aikataulun mukaisesti.

Taulukko 1. Tutkimusprosessin kulku

TUTKIMUSTYÖN VAIHE	AIKATAULUTUS
Aiheen valinta, ideointi ja rajaaminen	Lokakuu - Marraskuu 2020
Tutkimussuunnitelman kirjoittaminen	Marraskuu - Helmikuu 2021
Tietoperustaan ja toimeksiantajan prosesseihin tutustuminen	Helmikuu 2021 - Maaliskuu 2022
Erilaisten tutkimusmenetelmin selvitys ja niiden valinta	Maaliskuu 2022 - Toukokuu 2022
Kyselyiden ja haastattelujen suunnittelu ja valmistelu	Toukokuu 2022 - Kesäkuu 2022
Kyselyiden ja haastattelujen toteuttaminen	Kesäkuu 2022 - Elokuu 2022
Kyselyiden ja haastattelujen aineiston purkaminen	Elokuu 2022 – Syyskuu 2022
Aineistoanalyysi ja hyödyt	Syyskuu 2022 - Lokakuu 2022
Tulosten tulkinta ja tutkimustyön kirjallinen tuottaminen	Lokakuu 2022 - Joulukuu 2022
Kirjoitustyön ensimmäinen versio valmis	Joulukuu 2022
Kirjoitustyön viimeistely	Tammikuu 2023
Tiivistelmän tekeminen	Tammikuu 2023
Tutkimustyön seminaari	Tammikuu 2023

1. **Osaamistarpeiden ennakointi;** Toteutettiin ryhmähaastatteluina tutkimuksen aikana. Ryhmähaastatteluissa haettiin vastauksia yrityksen johdolta kunnossapito-organisaation tulevaisuuden osaamistarpeisiin liittyen.
2. **Osaamisen määrittely;** Kunnossapidon henkilöstön osaamisvaatimukset luotiin yhteistyössä kunnossapidon esihenkilöiden kanssa. Osaamisvaatimukset päivitettiin kunnossapitoasentajien toimenkuvauksiin. Osaamisvaatimuksia päivitettiin tutkimuksen aikana saatujen kyselytutkimuksen havaintojen perusteella.
3. **Osaamisen nykytilan kartoitus;** Osaamisen nykytilan kartoittamiseen kerättiin aineistoa määrällisenä tutkimuksena. Määrällinen tutkimus toteutetaan Microsoft Forms työkalun avulla. Kyselyn kohderyhmänä toimi kunnossapidon organisaatio, tuotannon esimiehet ja projektiorganisaatio sekä tuotannon johto.
4. **Osaamisen kehittämisen suunnitelma;** Osaamisen kehittämisen suunnitelma luotiin määrällisen tutkimuksen aineiston perusteella.
5. **Osaamisen kehittäminen;** Osaamisen kehittäminen rajattiin pois tutkimuksesta. Osaamisen kehittäminen kokonaisuutena huomioitiin osaamisen johtamisen prosessissa.
6. **Osaamisen arviointi;** Osaamisen arviointi rajattiin pois tutkimuksesta. Osaamisen arviointi huomioitiin osaamisen johtamisen prosessissa.

Kohdat 1-4 toteutettiin tutkimusprosessin aikana ja kohdat 5-6 rajattiin pois käytännön tasolla pois tutkimuksesta. Kohdat 5-6 huomioitiin olennaisena osana osaamisen johtamisen prosessissa.

11 Laadullisen tutkimuksen tulokset

11.1 Ryhmähaastattelu 1

Pidimme ryhmähaastattelun johon osallistui tuotantojohtaja, kunnossapitopäällikkö ja kunnossapidon esihenkilö. Ryhmähaastattelussa 1 pyrittiin etsimään ja tarkentamaan vastauksia kohtaan 1. Ryhmähaastattelussa haettiin vastauksia seuraaviin kysymyksiin;

1. Osaamistarpeiden ennakointi

- Mikä on kunnossapidon ydinosaamista?
- Mihin työlajeihin kunnossapidon resurssia tulisi kohdistaa?
- Mitä osaamistarpeita yrityksen strategiset tavoitteet tuo kunnossapidon henkilöstölle?

Ryhmähaastattelumuistio;

Kunnossapidon osaamisessa tarvitaan ammatillista osaamista, mutta sen lisäksi tarvitaan ymmärrystä valmistusprosesseista sekä eri teknologioista sen ympärillä. Valmistusprosessit ja yrityksen strategisten tavoitteiden sisäistäminen ovat keskiössä kunnossapidon ydinosaamisen löytämisessä. Ydinosaamisen löytämisessä tärkeää on ymmärtää mikä on yrityksen tavoite ja millä kunnossapidollisilla toiminnoilla tuetaan tavoitteiden toteutumista. Yrityksen johdon mukaan kunnossapidon tärkein tehtävä on tuotannon jatkuvuuden varmistaminen. Tuotannon jatkuvuuden varmistaminen taas nostaa esille monia eri osaamistarpeita ja vaatimuksia. Seuraavat ylätasen käsitteet nousivat ryhmähaastattelun aikana esille, joiden tarkoituksena on helpottaa kunnossapidon ydinosaamisen löytämistä.

1. Yrityksen tavoitteiden ymmärtäminen ja sisäistäminen
2. Tuotannon jatkuvuuden varmistaminen
3. Valmistusprosessin ymmärtäminen

Kun edellä mainitut kolme ylätason käsitteistä olivat valitut, aloitimme miettimään mitä osaamista ne vaativat kunnossapidon organisaatiolta ja henkilöiltä. Aloitimme käymään läpi kohtia numerojärjestyksessä.

1. Yrityksen tavoitteiden ymmärtäminen ja sisäistäminen

Yrityksen tavoitteiden ymmärtäminen ja sisäistäminen vaatii tietoa ja informaatiota yrityksen tavoitteista. Tässä kohtaan keskitytään kunnossapidon organisaation osaamiseen ja kyvykkyyteen ymmärtämään yrityksen tavoitteita. Yrityksen kunnossapitotoimintoja johtavan henkilön tulee sisäistää vahvasti tuotannon tavoitteet ja pyrkiä jalkauttamaan ne omalle organisaatiolle ja henkilöstölle. Kun pohjatiedot ovat käytettävissä niin kyseisen ylätason käsitteen toteutuminen vaatii koko kunnossapidon organisaatiolta oppimisvalmiutta ja -taitoja, motivaatiota sekä kasvun asennetta. Oppimista kannattaa tarkastella niin yksilö-, tiimi-, esihenkilö- kuin organisaatiotasollakin. Kohdan 1. tärkeimmäksi osaamiseksi kirjattiin "jatkuva oppiminen".

2. Tuotannon jatkuvuuden varmistaminen

Tuotannon jatkuvuuden varmistaminen käsitteenä jo määrittää kunnossapidon strategiset tavoitteet ja toimintamallit. Tuotannon jatkuvuuden parantaminen käytännössä ohjaa kunnossapidon toimintaa ennakoivan kunnossapidon suuntaan. Ennakoivan kunnossapidon tarkoituksena on kohdistaa kunnossapidon resurssit tuotannon jatkuvuutta parantaviin toimintoihin kuten; ennako- ja määräaikaishuolto sekä ennakkorjaus. Eli toimenpiteisiin, joilla pyritään varmistamaan ja tukemaan tuotannon katkeamatonta toimintaa. Ennakkohuoltotoiminnassa korostuukin huoltosuunnitelmien sisällön tärkeys ja toimenpiteiden merkittävyys, joka vaatii kunnossapidon organisaatiolta laajaa teknillistä osaamista. Tuotannon jatkuvuuden varmistamisella on myös suuri merkitys taloudellisesta näkökulmasta mm. tuotantokatkoksista johtuvat toimitusongelmat asiakkaille sekä suuret korjaavan kunnossapidon kustannukset, jotka eivät ole ennustettavissa.

Ryhmähaastattelun aikana totesimme, että ammatillinen osaaminen, (johtaminen) ennakoivan kunnossapidon osaaminen, -> (osaaminen henk.koht.) ongelmanratkaisukyky ja monitaitoisuus on keskiössä tuotannon jatkuvuuden varmistamisessa. Tarkempia vastauksia ammatillisen osaamisen sisälle haettiin kyselytutkimuksessa.

3. Valmistusprosessin ymmärtäminen

Ryhmähaastattelussa keskustelimme tiedoista liittyen yrityksen valmistuksen prosessien ja tuotantolaitteiden eri teknologioiden ymmärtämiseen sekä niiden merkitykseen kunnossapidon toiminnassa. Valmistusprosessin ymmärrys on yksi tärkeä tekijä, joka voi kehittää kunnossapidon kokonaisvaltaista toimintaa. Tuotantoprosessien ymmärrys tukee ennako- ja määräaikaishuoltotoimintaa sekä vikakorjaustoimintaa. Tuotantoprosessien ymmärtäminen tukee ammatillista osaamista, joka yleisesti näkyy kunnossapidollisten toimenpiteiden tehokkuudessa ja järkevyydessä. Ryhmähaastattelussa nostettiin esille tuotantoprosessien osaaminen.

Muita asioita ja osaamisia, jotka nousivat esille ryhmähaastattelussa;

- *Lean-filosofia*
- *Itsensä johtaminen ja kehittäminen*
- *Joustavuus ja ongelmanratkaisukyky*

Kunnossapidon ydinosaaminen koostuu seuraavista osaamista yrityksen johdon mukaan;

- Jatkuva oppiminen
- Itsensä kehittäminen
- Ammatillinen osaaminen
 - Monitaitoisuus, joustavuus, ongelmanratkaisukyky

11.2 Ryhmähaastattelu 2

Ryhmähaastattelussa 2 aloitettiin selvitystyö osaamistarpeiden määrittämiseksi.

Ryhmähaastattelussa haettiin vastauksia seuraaviin kysymyksiin;

2. Osaamistarpeiden määrittely

- Mitä henkilöhallinnon työkaluja voidaan hyödyntää osaamistarpeiden määrittämiseen, seurantaan ja päivittämiseen?

- Miten tulevaisuuden osaamistarpeet tunnistetaan ja päivitetään koulutussuunnitelmiin, jotta osaamisen jatkuva kehittyminen toteutuu?
- Miten osaamisen kehittymistä seurataan ja miten sitä voi vahvistaa tulevaisuudessa?

Ryhmähaastattelumuistio;

Ryhmähaastattelu pidettiin Teams-palaverina, johon osallistui Reka Kaapeli Oy:n henkilöstöjohtaja, henkilöstöassistentti ja kunnossapitopäällikkö. Ryhmähaastattelu aloitettiin tutustumalla tutkimussuunnitelmaan ja tutkimuskysymyksiin. Tämän jälkeen lähdimme etsimään vastauksia seuraavaan kysymykseen;

- Mitä henkilöhallinnon työkaluja voidaan hyödyntää osaamispuun luomiseen, seurantaan ja päivittämiseen?

Henkilöstöhallinnolla on käytössä Mepco HR-järjestelmä, jossa säilytetään ja päivitetään henkilöstötietoja sekä järjestelmää käytetään lisäksi palkkahallintoon liittyvissä toiminnoissa. Mepco järjestelmässä on lisäksi toimihenkilöiden ja työntekijöiden osaamis- ja koulutusrekisteri. Reka Kaapeli Oy:llä HR on ohjeistanut niin, että koulutuksen suorittanut itse päivittää uudet koulutukset Mepco järjestelmään ja esihenkilön tehtävä on tarkastaa ja hyväksyä koulutus Mepcon rekisteriin. Keskitetyistä järjestetyistä koulutukset kirjaa järjestelmävuastuullinen, henkilöstöassistentti tai esihenkilö.

Koulutusrekisterissä on myös käytössä hälytystoiminnot, jotka hälyttävät esimerkiksi pätevyysien päättymisestä, koeajan päättymisestä tai muista henkilöstöhallinnollisista asioista. Mepco järjestelmästä on mahdollista ajaa erilaisia raportteja esihenkilöiden käyttöön. Muita työkaluja osaamispuun luomiseen HR:n näkökulmasta olisi osaamismatriisit tai monitaitoisuustaulukot.

HR kertoi, että osaamispuu ajatusta ei ole käytössä Reka Kaapelilla. Tuotantohenkilöstöä koskevat osaamiskarttoina toimivat osaamismatriisit ja monitaitoisuustaulukot. On sovittu, että esihenkilön vastuulla on päivittää osaamismatriiseja tai monitaitoisuustaulukoita tarpeen mukaan esimerkiksi silloin kun työntekijän osaaminen lisääntyy tai monipuolistuu. Osaamismatriisit ja monitaitoisuustaulukot ovat Excel muodossa. Toimihenkilöiden

osaamista seurataan Mepco HR-järjestelmän osaamis- ja koulutusrekisterin kautta ja toimihenkilöillä ei ole käytössä monitaitoisuustaulukoita tai osaamismatriiseja.

- Miten tulevaisuuden osaamistarpeet tunnistetaan ja päivitetään koulutussuunnitelmiin, jotta osaamisen jatkuva kehittyminen toteutuu?

Reka Kaapeli Oy:n HR vuosittain päivittää yritystason koulutussuunnitelma kalenterivuodelle, joka on kaikkien nähtävillä yrityksen Intrassa. Koulutussuunnitelman tarkoitus on kehittää ammatillista osaamista kaikkien henkilöstöryhmien osalta. Toimihenkilöiden osaamisen arvioidaan olevan hyvällä tasolla ja työntekijöiden osaamisen ja monitaitoisuuden riittävän hyvällä tasolla. Osaamisen haasteet koulutussuunnitelmiin nousee esille erilaisten kehittämisprojektien myötä, yritystavoitteiden ja turvallisuuspainotteisuuden (ISO45001) jalkauttamisen kautta.

Koulutussuunnitelman toteutumista arvioidaan vuoden päätettyä seuraavan suunnitelman laatimisen yhteydessä henkilöstöosaston ja henkilöstöryhmän toimesta, jotta käsittelevät myös tarvittaessa vuoden aikana päivitetyn suunnitelman. Suunnitelma koskee kaikkia Reka Kaapelin toimipisteitä.

- Mitä henkilöhallinnon työkaluja voidaan hyödyntää osaamispuun luomiseen, seurantaan ja päivittämiseen?

HR:ltä ei löytynyt kirjallista dokumenttia, miten eri osastoiden henkilöstön osaamista seurataan, arvioidaan ja päivitetään. Ylätasolla vuosittaista koulutussuunnitelmaa seurataan vuosittain henkilöstöosaston ja henkilöstöryhmän toimesta. HR on määritellyt vastuun päivittämisestä esihenkilöille liittyen tuotanto-osastojen henkilöstön osaamiseen. Keskustelimme miten osaamista seurataan ja päivitetään yrityksen sisällä ja HR nosti esille seuraavia tapoja, jotka yrityksellä on käytössä;

- *Kehityskeskustelut 1kr/v, työntekijöiden kehityskeskustelut järjestetään vuosittain jokaisen henkilön kanssa. Kehityskeskustelun voi järjestää ryhmäkeskusteluna tai työntekijän ja henkilönvälisenä keskusteluna. Kehityskeskustelulomakkeessa on oma kohtansa osaamisen arvioinnille nyt ja tulevaisuudessa. Lisäksi*

kehityskeskustelulomakkeeseen voi kirjata muita tarpeita osaamisen kehittämiseksi ja työssä menestymisen parantamiseksi.

- *Koulutusrekisterin, osaamismatriisin tai monitaitoisuustaulukon päivittämisen yhteydessä esihenkilön toimesta.*
- *Normaalin esihenkilötyön yhteydessä mm. työnsuorituksen arvioiminen tai työssä onnistuminen ns. normaalissa johtamistyössä.*

Teemahaastattelun perusteella tehtiin seuraavat havainnot;

- *Osaamismatriisien ja monitaitoisuustaulukoiden ulkoasua ei ole standardisoitu yrityksessä ja esihenkilö voi vapaasti muokata.*
- *Osaamismatriiseja ja monitaitoisuustaulukoita ei arkistoida yhteiseen paikkaan, jolloin esim. esihenkilön vaihtuessa tiedot voivat kadota.*
- *Osaamismatriisien ja monitaitoisuustaulukoiden tarkastamisia ja päivittämiä ei ole määritetty, joten esimiehen vastuulla on päivittäminen. Lisäksi osaamismatriisien ja monitaitoisuustaulukoiden päivittämisen seuranta ei ole käytössä yrityksellä.*
- *Osaamismatriiseja ja monitaitoisuustaulukoita ei käytetä osana perehdytysohjelmaa.*
- *Kunnossapito-organisaation henkilöstä ei ole luotu osaamismatriisia ja sitä ei hyödynnetä osaamisen johtamisessa.*

11.3 Kyselytutkimus

Opinnäytetyön määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus toteutettiin Microsoft Office Form ohjelman avulla. Kyselytutkimuksessa haettiin vastauksia seuraaviin kysymyksiin;

- Mikä on kunnossapidon nykytila?
- Mihin toimenpiteisiin kunnossapidon tulisi keskittää resurssit ja voimavarat?
- Mitkä osaamiset ovat merkityksellisiä kunnossapidon toiminnassa?
- Mikä on kunnossapidon osaamisen nykytila?
- Tulevaisuuden koulutustarpeet?

Kyselytutkimuksen kysymykset jaettiin neljään eri kategoriaan seuraavasti;

1. Taustakysymykset
2. Kunnossapito Reka Kaapeli Oy:llä
3. Johtaminen ja esihenkilöiden toiminta
4. Erityiset ammatilliset taidot ja osaamistarpeet
5. Kunnossapidon kokonaisarviointi
6. Organisaatio
7. Itse arviointi; Omien osaamisien ja taitojen arviointi
8. Esimerkki kysymykset 1-5
9. Osaamisen lisääminen ja koulutusmahdollisuudet
10. Palaute

12 Määrällisen tutkimuksen tulokset

Kysymys 1. Toimitko nykyisessä tehtävässä työntekijänä, toimihenkilönä vai johdossa?

Kyselyyn vastanneista 55% työskentelee työntekijänä, toimihenkilöinä 40% ja johdossa 5%.

Vastaukset esitetty 1.kysymyksen kaaviossa.

1. Toimitko nykyisessä tehtävässä työntekijänä, toimihenkilönä vai johdossa?

[Lisätietoja](#)

Oivallukset

● Työntekijänä	11
● Toimihenkilönä	8
● Johdossa	1



Kysymys 2. Minkä ikäinen olet?

Kyselyyn vastanneista olivat 18-29 vuotiaita oli 15%, 30-39 vuotiaita 20%, 40-49 vuotiaita 30%, 50-59 vuotiaita 30% ja yli 60 vuotiaita 5%. Ikäjakauma ja kappalemäärät esitetty 2. kysymyksen kaaviossa.

2. Minkä ikäinen olet?

[Lisätietoja](#)

● 18-29v	3
● 30-39v	4
● 40-49v	6
● 50-59v	6
● Yli 60v	1



Kysymys 3. Kuinka pitkään olet työskennellyt Reka Kaapeli Oy:n palveluksessa?

Kyselyyn vastanneista 40% on työskennellyt 0-5v Reka Kaapeli Oy:n palveluksessa, 25% 5-15v ja 35% yli 15v. Vastaukset esitetty 3. kysymyksen kaaviossa.

3. Kuinka pitkään olet työskennellyt Reka Kaapeli Oy:n palveluksessa?

[Lisätietoja](#)

[Oivallukset](#)

● 0-5v	8
● 5-15v	5
● yli 15v	7



Kysymys 4. Onko Reka Kaapeli Oy:n ja/tai kunnossapidon strategia sinulle tuttu?

Kyselyyn vastanneista 95% vastasi kyllä ja 5% ei. Vastaukset esitetty 4. kysymyksen kaaviossa.

4. Onko Reka Kaapeli Oy:n ja/tai kunnossapidon strategia sinulle tuttu?

[Lisätietoja](#)

[Oivallukset](#)

● Kyllä	19
● Ei	1



Kysymys 5. Näetkö Reka Kaapeli Oy:n omistajan vaihdoksen tulevaisuudessa uhkana vai mahdollisuutena?

Kyselyyn vastanneista 5% vastasi uhkana, 30% vastasi ei osaa sanoa ja 65% vastasi mahdollisuutena. Vastaukset esitetty 5. kysymyksen kaaviossa.

5. Näetkö Reka Kaapeli Oy:n omistajan vaihdoksen tulevaisuudessa uhkana vai mahdollisuutena?

[Lisätietoja](#)

[Oivallukset](#)

Uhkana	1
Mahdollisuutena	13
En osaa sanoa	6



Kysymys 6. Oletko tyytyväinen kunnossapidon toimintaan?

Kyselyyn vastanneista 95% vastasi kyllä ja ovat tyytyväisiä kunnossapidon toimintaan ja 5% vastasi ei. Vastaukset esitetty 6. kysymyksen kaaviossa.

6. Oletko tyytyväinen kunnossapidon toimintaan?

[Lisätietoja](#)

[Oivallukset](#)

Kyllä	19
Ei	1



Kysymys 7. Onko kunnossapidon toiminta kehittynyt viimeisen 1-2 vuoden aikana?

Kyselyyn vastanneista 85% vastasi kyllä ja 15% ei. Vastaukset esitetty 7. kysymyksen kaaviossa.

7. Onko kunnossapidon toiminta kehittynyt viimeisen 1-2 vuoden aikana?

[Lisätietoja](#)

[Oivallukset](#)

● Kyllä	17
● Ei	3



Kysymys 8. Mikä on mielestäsi kunnossapidon tärkein tehtävä?

Kysymyksessä oli tarkoituksena asettaa seuraavat kunnossapidon toiminnalliset tehtävät tärkeysjärjestykseen (1=erittäin tärkeä ja 5=ei niin tärkeä). Kysymykseen valittiin kunnossapidon viisi eri tehtävää seuraavasti;

- **Tuotannon jatkuvuuden varmistaminen**, 70% vastanneista oli asettanut tuotannon jatkuvuuden parantamisen tärkeimmäksi eli ensimmäiseksi valinnaksi ja 20% toiseksi valinnaksi ja 10% vastanneista neljänneksi valinnaksi.
- **Tehokas vikakorjaustoiminta**, 10% vastanneista oli asettanut tehokkaan vikakorjaustoiminnan tärkeimmäksi eli ensimmäiseksi valinnaksi, 55% toiseksi valinnaksi, 15% kolmanneksi valinnaksi ja 20% neljänneksi valinnaksi.
- **Turvallisuuden parantaminen**, 15% vastanneista oli asettanut turvallisuuden parantamisen tärkeimmäksi eli ensimmäinen valinta, 25% toiseksi valinnaksi, 45% kolmanneksi valinnaksi ja 15% neljänneksi valinnaksi.
- **Tuotannon kehittäminen**, 5% vastanneista oli asettanut tuotannon kehittämisen tärkeimmäksi eli ensimmäiseksi valinnaksi, 40% kolmanneksi valinnaksi ja 55% neljänneksi valinnaksi.
- **Kunnossapidolla ei ole erityistä tehtävää**, 100% vastanneista oli vastannut kunnossapidolla ei ole erityistä tehtävää viidenneksi valinnaksi.

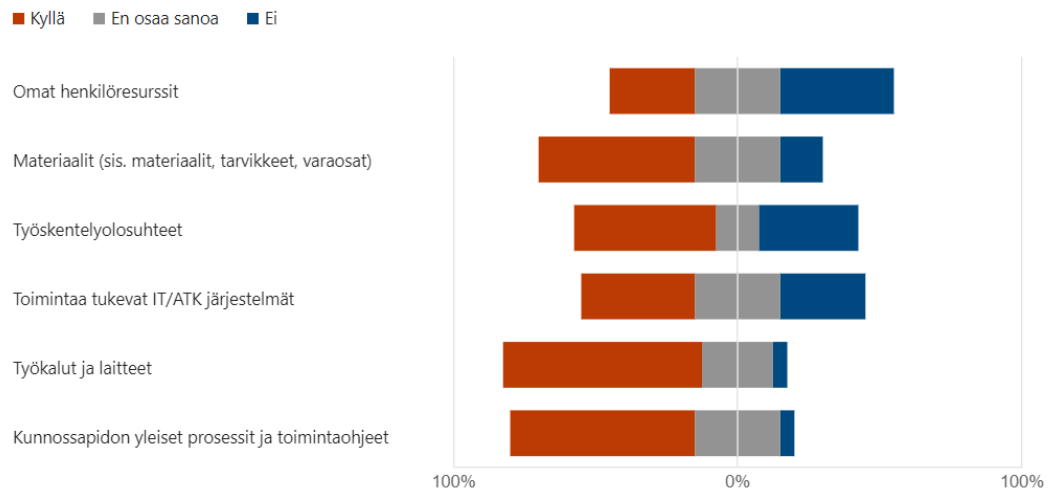
8. **Mikä on mielestäsi kunnossapidon tärkein tehtävä?** (Asettele tärkeys järjestykseen 1= erittäin tärkein ja 4= ei tärkeä) Huom. Siirrä mielestäsi tärkein raahaamalla se ylimmäiseksi ja ei tärkeä alimmaiseksi

[Lisätietoja](#)



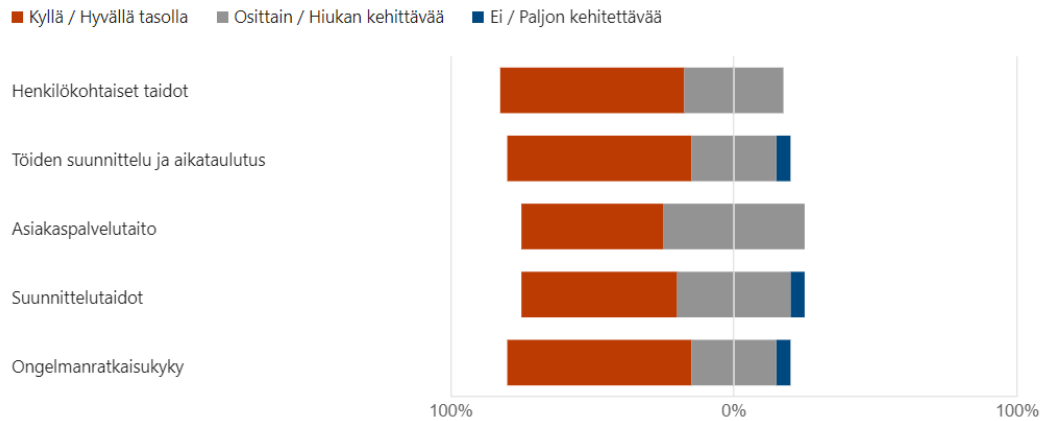
Kysymys 9. Onko mielestäsi kunnossapidolla riittävät edellytykset seuraaviin, jotta kunnossapidolliset toimenpiteet voidaan suorittaa tehokkaasti ja laadukkaasti?

- **Omat henkilöresurssit**, 30% vastanneista vasta kyllä, 30% vastanneista vastasi en osaa sanoa ja 40% vastasi ei.
- **Materiaalit (sis. materiaalit, tarvikkeet, varaosat)**, 55% vastanneista vasta kyllä, 30% vastanneista vastasi en osaa sanoa ja 15% vastasi ei.
- **Työskentelyolosuhteet**, 50% vastanneista vasta kyllä, 15% vastanneista vastasi en osaa sanoa ja 35% vastasi ei.
- **Toimintaa tukevat IT/ATK järjestelmät**, 40% vastanneista vasta kyllä, 30% vastanneista vastasi en osaa sanoa ja 30% vastasi ei.
- **Työkalut ja laitteet**, 70% vastanneista vasta kyllä, 25% vastanneista vastasi en osaa sanoa ja 5% vastasi ei.
- **Kunnossapidon yleiset prosessit ja toimintaohjeet**, 65% vastanneista vasta kyllä, 30% vastanneista vastasi en osaa sanoa ja 5% vastasi ei.



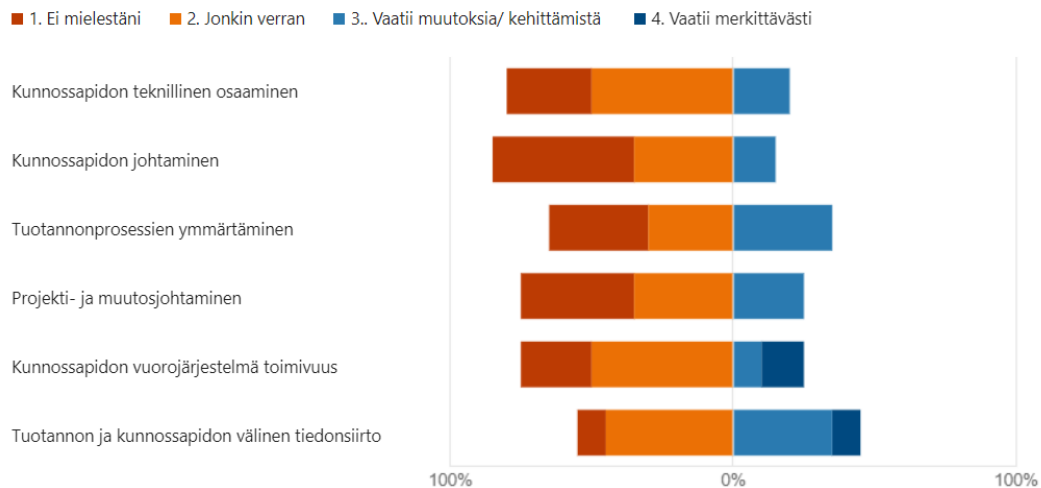
Kysymys 10. Onko mielestäsi kunnossapidolla riittävät taidot ja kyvykkyudet kunnossapidollisten toimenpiteiden suorittamista varten?

- **Henkilökohtaiset taidot**, 65% vastanneista oli vastannut Kyllä / Hyvällä tasolla ja 35% vastanneista oli vastannut Osittain / hiukan kehitettävää.
- **Töiden suunnittelu ja aikataulutus**, 65% vastanneista oli vastannut Kyllä / Hyvällä tasolla, 30% vastanneista oli vastannut Osittain / hiukan kehitettävää ja 5% vastanneista oli vastannut Ei / Paljon kehitettävää.
- **Asiakaspalvelutaito**, 50% vastanneista oli vastannut Kyllä / Hyvällä tasolla ja 50% vastanneista oli vastannut Osittain / hiukan kehitettävää.
- **Suunnittelutaidot**, 55% vastanneista oli vastannut Kyllä / Hyvällä tasolla, 40% vastanneista oli vastannut Osittain / hiukan kehitettävää ja 5% vastanneista oli vastannut Ei / Paljon kehitettävää
- **Ongelmanratkaisukyky**, 65% vastanneista oli vastannut Kyllä / Hyvällä tasolla, 30% vastanneista oli vastannut Osittain / hiukan kehitettävää ja 5% vastanneista oli vastannut Ei / Paljon kehitettävää



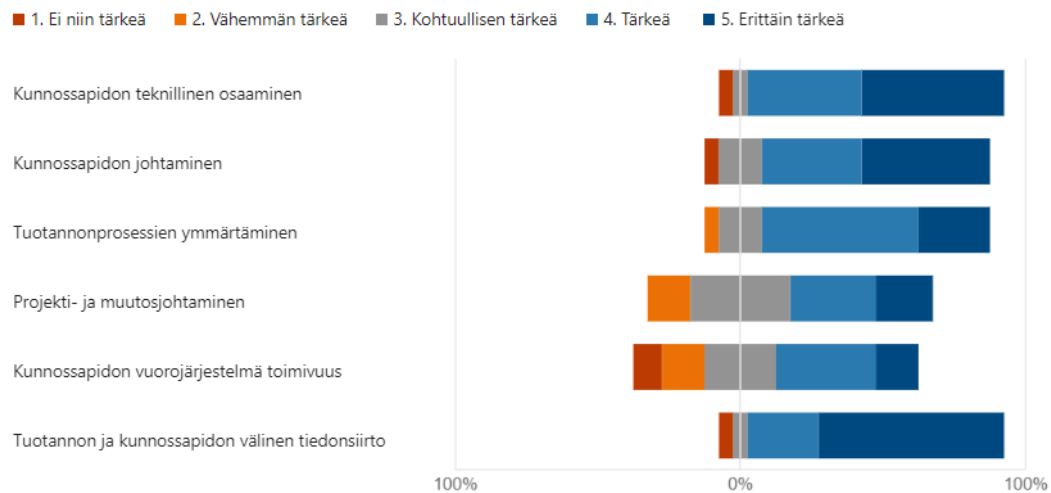
Kysymys 13. Millaisiin työtehtäviin kunnossapidon tulisi tulevaisuudessa keskittää resurssinsa?

- **Kunnossapidolliset ennakoivat toimenpiteet**, 65% vastanneista oli asettanut kunnossapidolliset ennakoivat toimenpiteet tärkeimmäksi eli ensimmäiseksi valinnaksi ja 25% toiseksi valinnaksi, 5% vastanneista kolmanneksi valinnaksi ja 5% vastanneista neljänneksi valinnaksi.
- **Tehokkaisiin vikakorjaustoimenpiteisiin**, 15% vastanneista oli asettanut tehokkaisiin vikakorjaustoimenpiteet tärkeimmäksi eli ensimmäiseksi valinnaksi ja 45% toiseksi valinnaksi, 20% vastanneista kolmanneksi valinnaksi ja 20% vastanneista neljänneksi valinnaksi.
- **Turvallisuutta parantaviin toimenpiteisiin**, 20% vastanneista oli asettanut turvallisuutta parantavat toimenpiteet tärkeimmäksi eli ensimmäiseksi valinnaksi ja 22% toiseksi valinnaksi, 50% vastanneista kolmanneksi valinnaksi ja 10% vastanneista neljänneksi valinnaksi.
- **Tuotannon ja laadun kehittäminen**, 0% vastanneista oli asettanut tuotannon ja laadun kehittämisen tärkeimmäksi eli ensimmäiseksi valinnaksi ja 10% toiseksi valinnaksi, 25% vastanneista kolmanneksi valinnaksi, 60% vastanneista neljänneksi valinnaksi ja 5% vastanneista viidenneksi valinnaksi.
- **Ei ole tarvetta keskittää resursseja**, 95% vastanneista oli asettanut kunnossapidolliset ennakoivat toimenpiteet viidenneksi valinnaksi ja 5% neljänneksi.



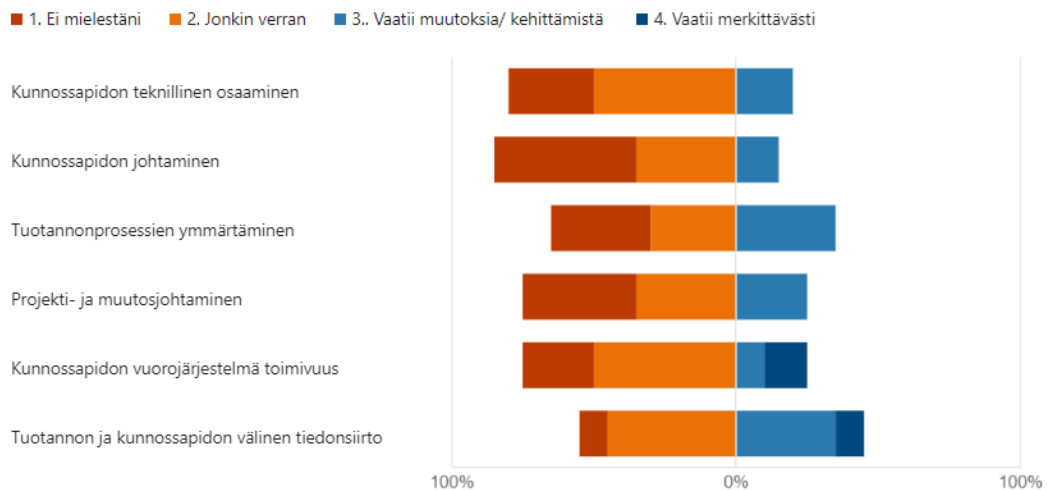
Kysymys 12. Pisteytä seuraavat kunnossapidolliset käsitteet ja arvio kuinka suuri painoarvo seuraavilla on koko kunnossapidon tai tuotannon toiminnan kannalta?

- **Kunnossapidon teknillinen osaaminen**, 5% vastanneista vastasi 1. ei niin tärkeää, 0% vastasi 2. vähemmän tärkeä, 5% vastasi 3. kohtuullisen tärkeä, 35% vastasi 4. tärkeä ja 45% vastasi 5. erittäin tärkeä.
- **Kunnossapidon johtaminen**, 0% vastanneista vastasi 1. ei niin tärkeää, 5% vastasi 2. vähemmän tärkeä, 15% vastasi 3. kohtuullisen tärkeä, 55% vastasi 4. tärkeä ja 25% vastasi 5. erittäin tärkeä
- **Tuotannonprosessien ymmärtäminen**, 0% vastanneista vastasi 1. ei niin tärkeää, 5% vastasi 2. vähemmän tärkeä, 15% vastasi 3. kohtuullisen tärkeä, 55% vastasi 4. tärkeä ja 25% vastasi 5. erittäin tärkeä
- **Projekti- ja muutosjohtaminen**, 0% vastanneista vastasi 1. ei niin tärkeää, 15% vastasi 2. vähemmän tärkeä, 35% vastasi 3. kohtuullisen tärkeä, 30% vastasi 4. tärkeä ja 20% vastasi 5. erittäin tärkeä
- **Kunnossapidon vuorojärjestelmä toimivuus**, 10% vastanneista vastasi 1. ei niin tärkeää, 15% vastasi 2. vähemmän tärkeä, 25% vastasi 3. kohtuullisen tärkeä, 35% vastasi 4. tärkeä ja 15% vastasi 5. erittäin tärkeä
- **Tuotannon ja kunnossapidon välinen tiedonsiirto**, 5% vastanneista vastasi 1. ei niin tärkeää, 0% vastasi 2. vähemmän tärkeä, 5% vastasi 3. kohtuullisen tärkeä, 25% vastasi 4. tärkeä ja 65% vastasi 5. erittäin tärkeä



Kysymys 13. Mitä edellä mainituista käsitteistä tarvitsee mielestäsi muutoksia tai kehittämistä?

- **Kunnossapidon teknillinen osaaminen**, 30% vastanneista vastasi 1. ei mielestäni, 50% vastasi 2. jonkin verran, 20% vastasi 3. vaatii muutoksia/ kehittämistä ja 0% vastasi 4. vaatii merkittävästi.
- **Kunnossapidon johtaminen**, 50% vastanneista vastasi 1. ei mielestäni, 35% vastasi 2. jonkin verran, 15% vastasi 3. vaatii muutoksia/ kehittämistä ja 0% vastasi 4. vaatii merkittävästi.
- **Tuotannonprosessien ymmärtäminen**, 35% vastanneista vastasi 1. ei mielestäni, 30% vastasi 2. jonkin verran, 35% vastasi 3. vaatii muutoksia/ kehittämistä ja 0% vastasi 4. vaatii merkittävästi.
- **Projekti- ja muutosjohtaminen**, 40% vastanneista vastasi 1. ei mielestäni, 35% vastasi 2. jonkin verran, 25% vastasi 3. vaatii muutoksia/ kehittämistä ja 0% vastasi 4. vaatii merkittävästi.
- **Kunnossapidon vuorojärjestelmä toimivuus**, 25% vastanneista vastasi 1. ei mielestäni, 50% vastasi 2. jonkin verran, 10% vastasi 3. vaatii muutoksia/ kehittämistä ja 15% vastasi 4. vaatii merkittävästi.
- **Tuotannon ja kunnossapidon välinen tiedonsiirto**, 10% vastanneista vastasi 1. ei mielestäni, 45% vastasi 2. jonkin verran, 35% vastasi 3. vaatii muutoksia/ kehittämistä ja 10% vastasi 4. vaatii merkittävästi.



Kysymys 14. Onko mielestäsi kunnossapidon esihenkilöillä riittävät osaamiset työtehtävään?

70% vastanneista vastasi kyllä, 5% vastasi pääsääntöisesti kyllä ja 5% vastasi ei.

[Lisätietoja](#) [Oivallukset](#)

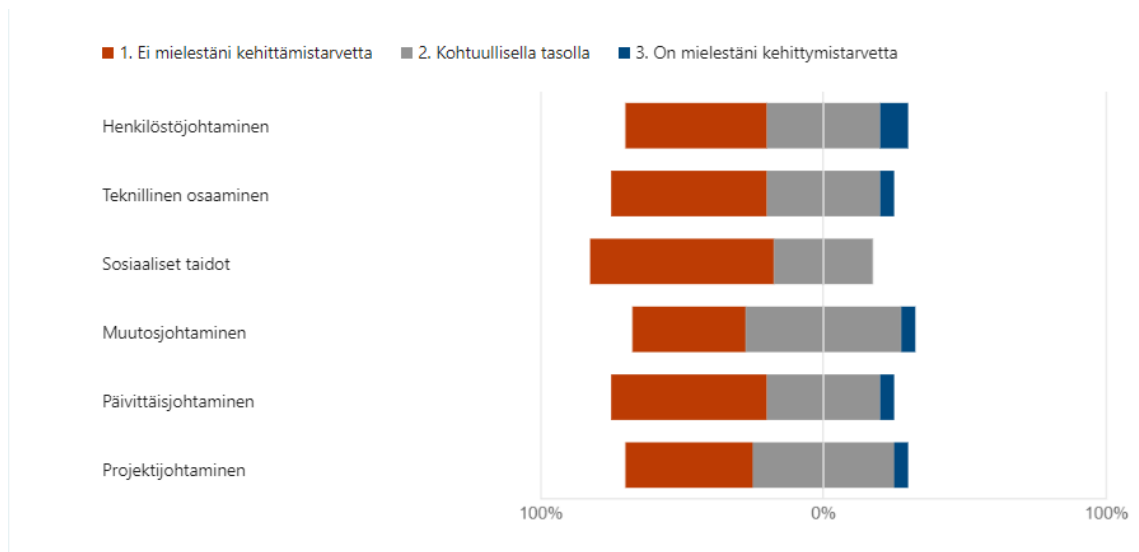
● Kyllä	14
● Pääsääntöisesti kyllä	5
● Ei	1



Kysymys 15. Mitä eri osaamisia/taitoja kunnossapidon johtamisessa tulisi kehittää?

- **Henkilöstöjohtaminen**, 50% vastanneista vastasi 1. ei mielestäni kehittämistarvetta, 40% vastasi 2. kohtuullisella tasolla ja 10% vastasi 3. on mielestäni kehittämistarvetta.
- **Teknillinen osaaminen**, 55% vastanneista vastasi 1. ei mielestäni kehittämistarvetta, 40% vastasi 2. kohtuullisella tasolla ja 5% vastasi 3. on mielestäni kehittämistarvetta.
- **Sosiaaliset taidot**, 65% vastanneista vastasi 1. ei mielestäni kehittämistarvetta, 35% vastasi 2. kohtuullisella tasolla ja 0% vastasi 3. on mielestäni kehittämistarvetta.
- **Muutosjohtaminen**, 40% vastanneista vastasi 1. ei mielestäni kehittämistarvetta, 55% vastasi 2. kohtuullisella tasolla ja 5% vastasi 3. on mielestäni kehittämistarvetta.
- **Päivittäisjohtaminen**, 55% vastanneista vastasi 1. ei mielestäni kehittämistarvetta, 40% vastasi 2. kohtuullisella tasolla ja 5% vastasi 3. on mielestäni kehittämistarvetta.

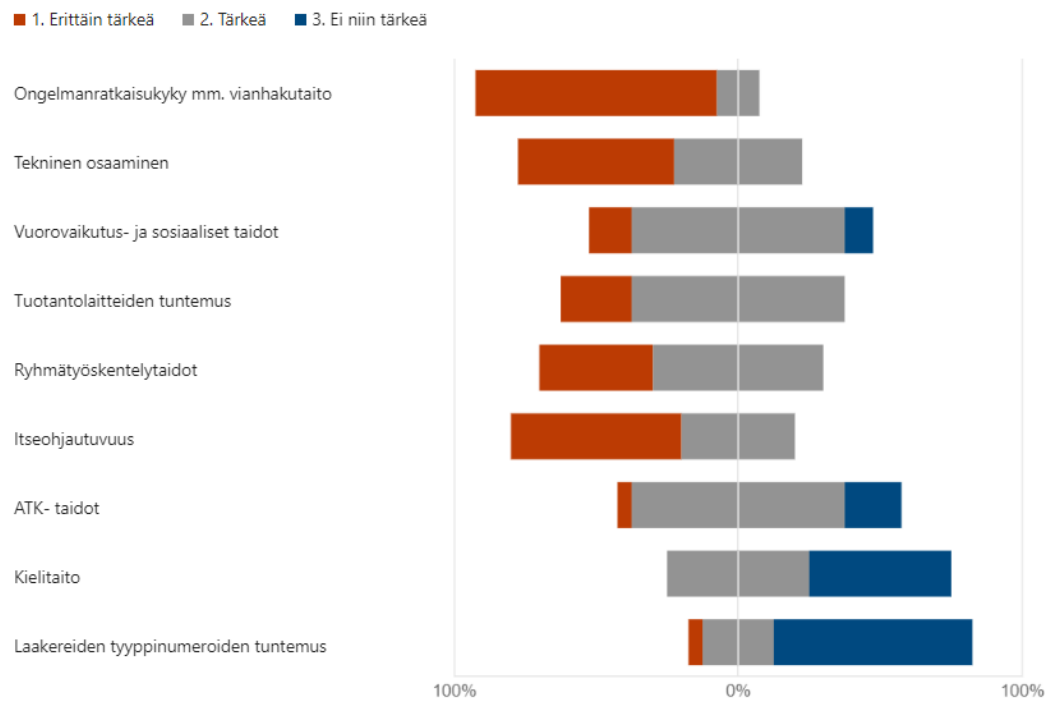
- **Projektijohtaminen**, 45% vastanneista vastasi 1. ei mielestäni kehittämistarvetta, 50% vastasi 2. kohtuullisella tasolla ja 5% vastasi 3. on mielestäni kehittämistarvetta.



Kysymys 16. Kuinka korkealle arvioisit seuraavat osaamiset kunnossapitoasentajien tehtävissä?

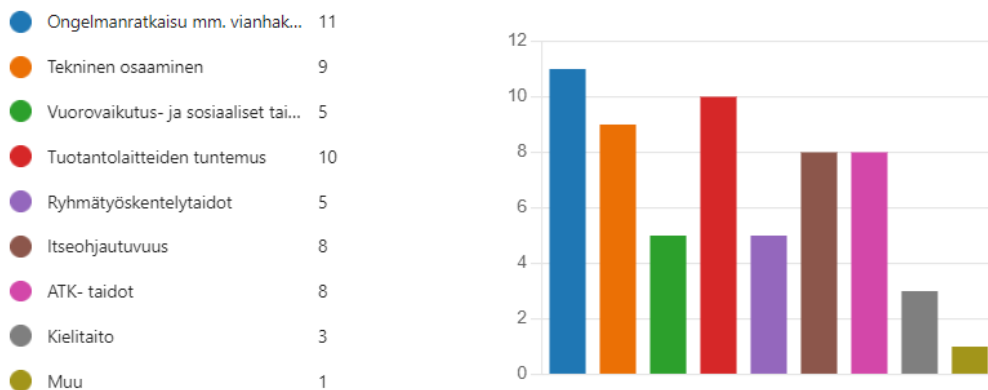
- **Ongelmanratkaisukyky mm. vianhakutaito**, 85% vastanneista vastasi 1. erittäin tärkeä, 15% vastasi 2. tärkeä ja 0% vastasi 3. ei niin tärkeä.
- **Tekninen osaaminen**, 55% vastanneista vastasi 1. erittäin tärkeä, 45% vastasi 2. tärkeä ja 0% vastasi 3. ei niin tärkeä.
- **Vuorovaikutus- ja sosiaaliset taidot**, 15% vastanneista vastasi 1. erittäin tärkeä, 75% vastasi 2. tärkeä ja 10% vastasi 3. ei niin tärkeä.
- **Tuotantolaitteiden tuntemus**, 25% vastanneista vastasi 1. erittäin tärkeä, 75% vastasi 2. tärkeä ja 0% vastasi 3. ei niin tärkeä.
- **Ryhmätyöskentelytaidot**, 40% vastanneista vastasi 1. erittäin tärkeä, 60% vastasi 2. tärkeä ja 0% vastasi 3. ei niin tärkeä.
- **Itseohjautuvuus**, 60% vastanneista vastasi 1. erittäin tärkeä, 40% vastasi 2. tärkeä ja 0% vastasi 3. ei niin tärkeä.
- **ATK- taidot**, 5% vastanneista vastasi 1. erittäin tärkeä, 75% vastasi 2. tärkeä ja 20% vastasi 3. ei niin tärkeä.
- **Kielitaito**, 0% vastanneista vastasi 1. erittäin tärkeä, 50% vastasi 2. tärkeä ja 50% vastasi 3. ei niin tärkeä.

- **Laakereiden tyyppinumeroiden tuntemus**, 5% vastanneista vastasi 1. erittäin tärkeä, 25% vastasi 2. tärkeä ja 70% vastasi 3. ei niin tärkeä.



Kysymys 17. Mitä osaamista edellä mainitusta tulisi kehittää oman kunnossapitotiimisi/osastosi sisällä? (valitse mielestäsi kolme tärkeintä)

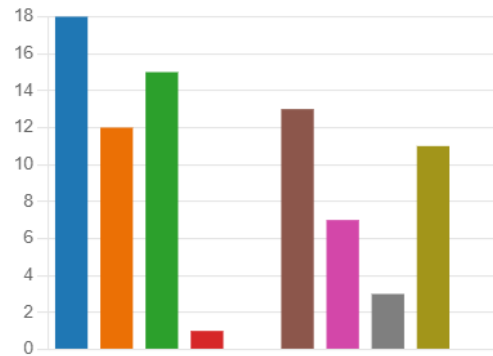
Vastaukset kuvassa x.



Kysymys 18. Mitä osaamista pitää mielestäsi löytyä kunnossapito-organisaation sisältä? (Valitse (4) neljä tärkeintä)

Vastaukset kuvassa x.

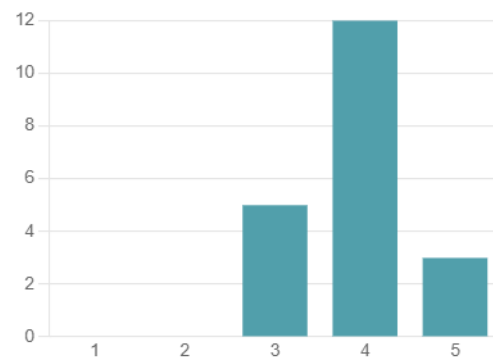
● Automaatio- ja ohjelmointi	18
● Sähkösuunnittelu	12
● Mekaniikkasuunnittelu	15
● Kiinteistöautomaatio	1
● Kylmälaitetekniikka	0
● Koneturvallisuus	13
● Kunnonvalvonta mm. mittaustek...	7
● Voitelutekniikan erityisosaamista	3
● Hydrauliiikka- ja paineilmaosaa...	11
● Muu	0



Kysymys 19. Anna kokonaisarvioisi kunnossapito-organisaation toiminnastasi

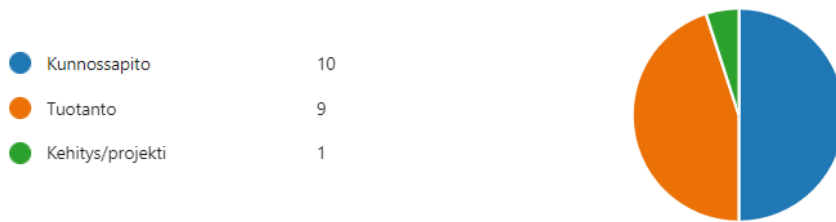
Vastaukset kuvassa x.

3.90
Keskimääräinen arvio



Kysymys 20. Missä organisaatiossa työskentelet?

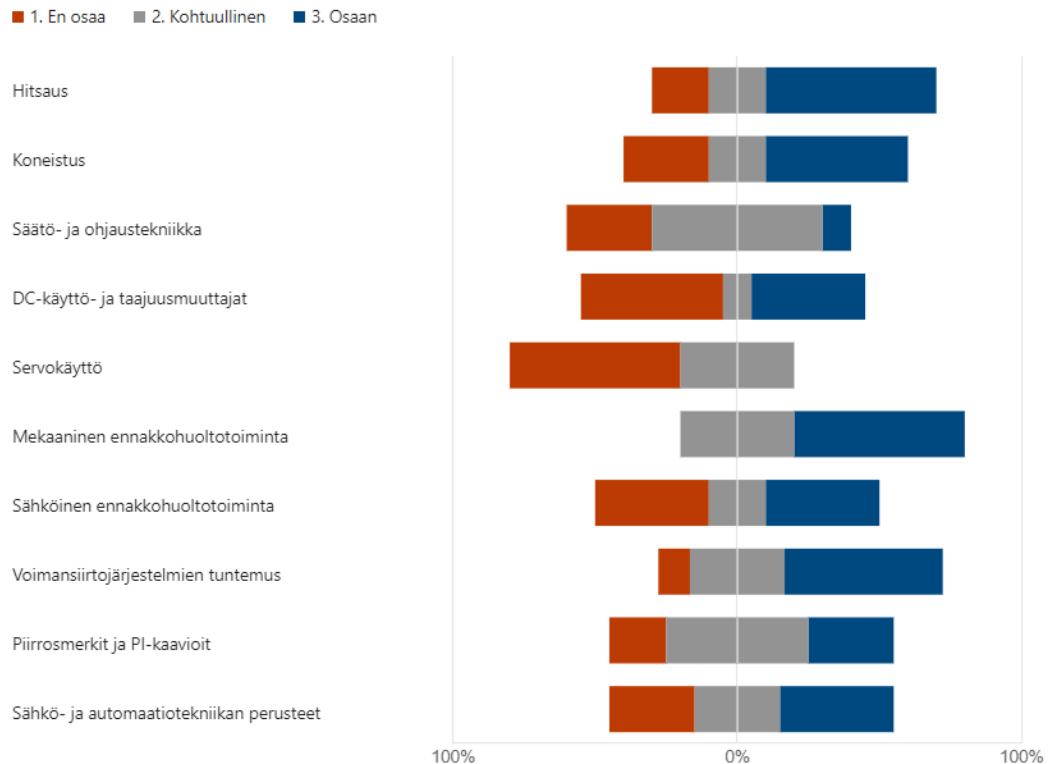
Kyselyyn vastanneista 50% työskentelee kunnossapidossa, 45% tuotannossa ja 5% yrityksen johdossa. Vastaajien määrät näkyy kuvassa x.



Kysymys 21. Arvioi oma osaamisesi ja taitosi seuraavista?

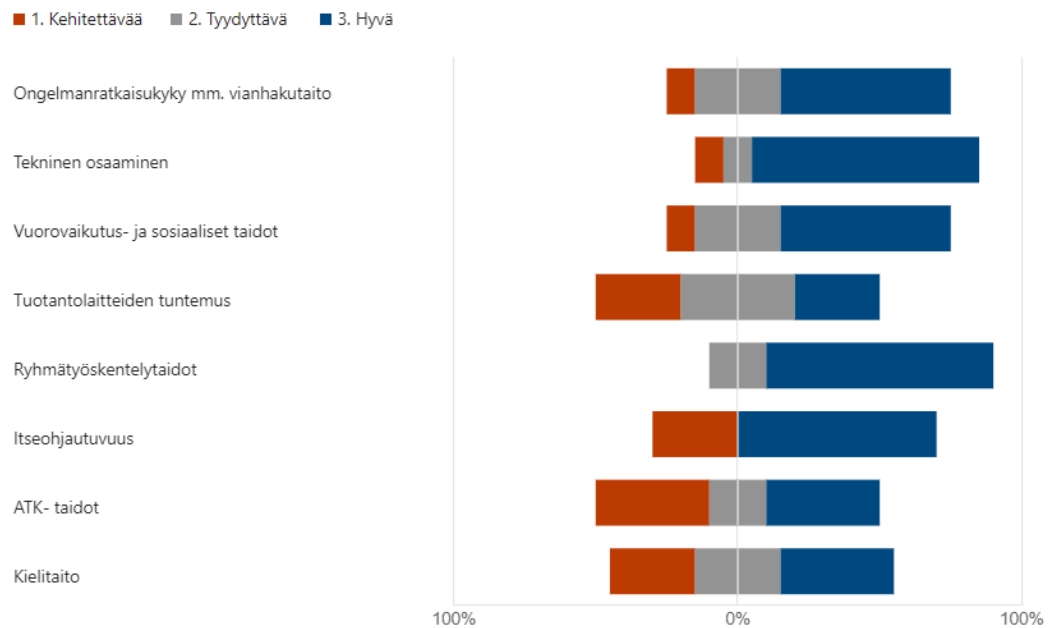
Kysymyksiin 21-34 vastasivat vain kunnossapidon henkilöt.

- **Hitsaus**, 20% vastanneista vastasi 1. en osaa, 20% vastasi 2. kohtuullinen ja 60% vastasi 3. osaan.
- **Koneistus**, 30% vastanneista vastasi 1. en osaa, 20% vastasi 2. kohtuullinen ja 50% vastasi 3. osaan.
- **Säätö- ja ohjaustekniikka**, 30% vastanneista vastasi 1. en osaa, 60% vastasi 2. kohtuullinen ja 10% vastasi 3. osaan.
- **DC-käyttö- ja taajuusmuuttajat**, 50% vastanneista vastasi 1. en osaa, 10% vastasi 2. kohtuullinen ja 40% vastasi 3. osaan.
- **Servokäyttö**, 60% vastanneista vastasi 1. en osaa, 40% vastasi 2. kohtuullinen ja 0% vastasi 3. osaan.
- **Mekaaninen ennakkohuoltotoiminta**, 0% vastanneista vastasi 1. en osaa, 40% vastasi 2. kohtuullinen ja 60% vastasi 3. osaan.
- **Sähköinen ennakkohuoltotoiminta**, 40% vastanneista vastasi 1. en osaa, 20% vastasi 2. kohtuullinen ja 40% vastasi 3. osaan.
- **Voimansiirtojärjestelmien tuntemus**, 11% vastanneista vastasi 1. en osaa, 33% vastasi 2. kohtuullinen ja 56% vastasi 3. osaan.
- **Piirrosmerkit ja PI-kaaviot**, 20% vastanneista vastasi 1. en osaa, 50% vastasi 2. kohtuullinen ja 30% vastasi 3. osaan.
- **Sähkö- ja automaatiotekniikan perusteet**, 30% vastanneista vastasi 1. en osaa, 30% vastasi 2. kohtuullinen ja 40% vastasi 3. osaan.



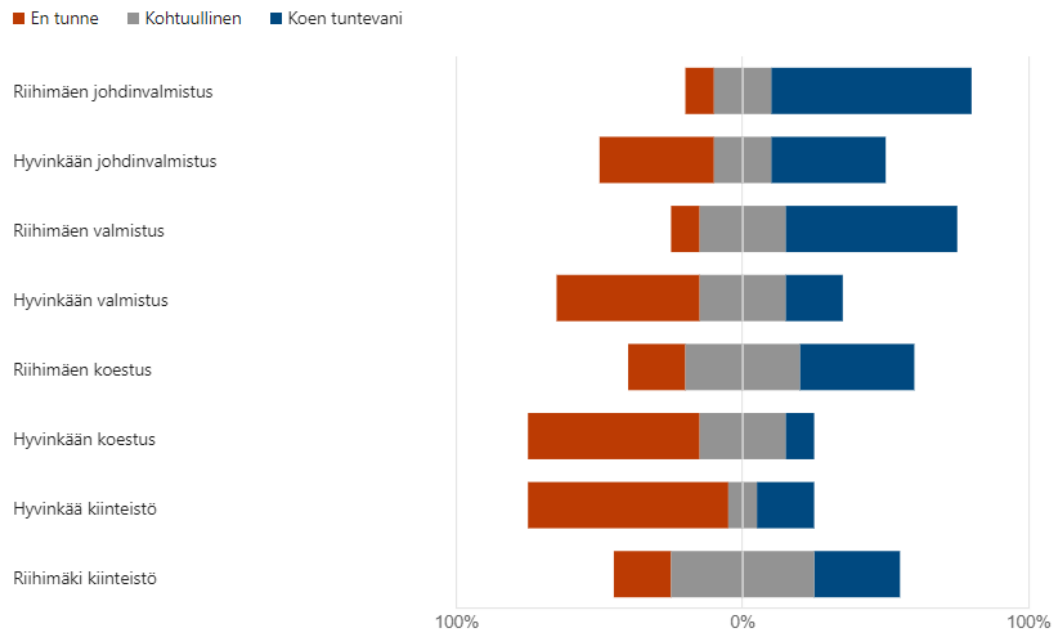
Kysymys 22. Arvioi omat osaamisesi ja taitosi?

- **Ongelmanratkaisukyky mm. vianhakutaito**, 10% vastanneista vastasi 1. kehittävää, 30% vastasi 2. tyydyttävä ja 60% vastasi 3. hyvä.
- **Tekninen osaaminen**, 10% vastanneista vastasi 1. kehittävää, 10% vastasi 2. tyydyttävä ja 60% vastasi 3. hyvä.
- **Vuorovaikutus- ja sosiaaliset taidot**, 10% vastanneista vastasi 1. kehittävää, 30% vastasi 2. tyydyttävä ja 60% vastasi 3. hyvä.
- **Tuotantolaitteiden tuntemus**, 30% vastanneista vastasi 1. kehittävää, 40% vastasi 2. tyydyttävä ja 30% vastasi 3. hyvä.
- **Ryhmätyöskentelytaidot**, 0% vastanneista vastasi 1. kehittävää, 20% vastasi 2. tyydyttävä ja 80% vastasi 3. hyvä.
- **Itseohjautuvuus**, 30% vastanneista vastasi 1. kehittävää, 0% vastasi 2. tyydyttävä ja 70% vastasi 3. hyvä.
- **ATK- taidot**, 40% vastanneista vastasi 1. kehittävää, 20% vastasi 2. tyydyttävä ja 40% vastasi 3. hyvä.
- **Kielitaito**, 30% vastanneista vastasi 1. kehittävää, 30% vastasi 2. tyydyttävä ja 40% vastasi 3. hyvä.



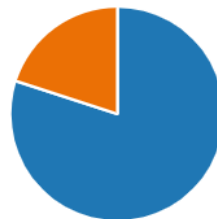
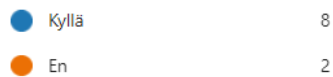
Kysymys 25. Arvioi oma tuntemus seuraavista osastoista?

- **Riihimäen johdinvalmistus**, 10% vastanneista vastasi en tunne, 20% vastasi kohtuullinen ja 70% vastasi koen tuntevani.
- **Hyvinkään johdinvalmistus**, 40% vastanneista vastasi en tunne, 20% vastasi kohtuullinen ja 40% vastasi koen tuntevani.
- **Riihimäen valmistus**, 10% vastanneista vastasi en tunne, 30% vastasi kohtuullinen ja 60% vastasi koen tuntevani.
- **Hyvinkään valmistus**, 50% vastanneista vastasi en tunne, 30% vastasi kohtuullinen ja 20% vastasi koen tuntevani.
- **Riihimäen koestus**, 20% vastanneista vastasi en tunne, 40% vastasi kohtuullinen ja 40% vastasi koen tuntevani.
- **Hyvinkään koestus**, 60% vastanneista vastasi en tunne, 30% vastasi kohtuullinen ja 10% vastasi koen tuntevani.
- **Hyvinkää kiinteistö**, 70% vastanneista vastasi en tunne, 10% vastasi kohtuullinen ja 20% vastasi koen tuntevani.
- **Riihimäki kiinteistö**, 20% vastanneista vastasi en tunne, 50% vastasi kohtuullinen ja 30% vastasi koen tuntevani.



Kysymys 24. Oletko oppinut jotain uutta viimeisen 2 vuoden aikana?

80% vastanneista vastasi kyllä ja 20% vastasi ei.



Kysymys 25. Joudutko työssäsi yksin ratkaisemaan haastavia vikakorjaustehtäviä?

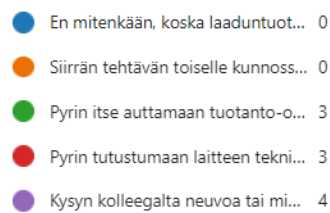
80% vastanneista vastasi kyllä ja 20% vastasi ei.



Kysymys 26. Miten toimit seuraavassa tilanteessa?

Esimerkki 1. Tuotantolaitteen laaduntuottokyky on merkittävästi heikentynyt, eikä sille ole selkeää syytä?

- **En mitenkään, koska laaduntuotto on tuotannon vastuulla, 0%** vastanneista valitsi tämän vaihtoehdon.
- **Siirrän tehtävän toiselle kunnossapidon henkilölle, joka tietää kyseisestä asiasta enemmän, 0%** vastanneista valitsi tämän vaihtoehdon.
- **Pyrin itse auttamaan tuotanto-operaattoreita mahdollisen syyn löytämiseksi, vaikka asia ei ole itselleni ennestään tuttua, 30%** vastanneista valitsi tämän vaihtoehdon.
- **Pyrin tutustumaan laitteen teknisiin dokumentteihin ja ymmärtämään mistä ongelma voi johtua, 30%** vastanneista valitsi tämän vaihtoehdon.
- **Kysyn kollegalta neuvoa tai mielipidettä ongelman ratkaisemiseksi, 40%** vastanneista valitsi tämän vaihtoehdon.

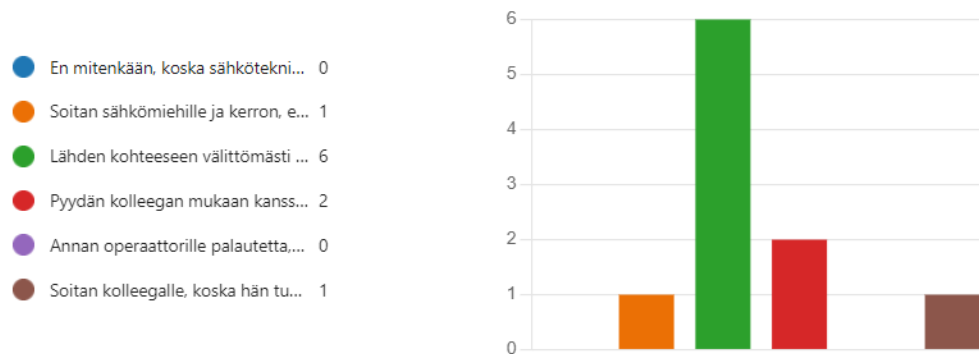


Kysymys 27. Miten toimit seuraavassa tilanteessa?

Esimerkki 2. Havaitsen kunnossapitojärjestelmästä operaattorin tekemän vikailmoituksen liittyen laitteen turvapiiriin. Vikailmoitukseen kirjattu näin "turvapiiri ei toimi"

- **En mitenkään, koska sähkötekniiset viat eivät kuulu toimenkuvaani, 0%** vastanneista valitsi tämän vaihtoehdon.
- **Soitan sähkömiehille ja kerron, että tuotantolinja on seis sähköviasta johtuen, 10%** vastanneista valitsi tämän vaihtoehdon.
- **Lähden kohteeseen välittömästi haastattelemaan operaattoria ongelmasta, 60%** vastanneista valitsi tämän vaihtoehdon.

- **Pyydän kollegan mukaan kanssani ja menemme yhdessä kohteeseen tutkimaan kyseistä ongelmaa, koska kaksi henkilöä ratkaisevat ongelman nopeammin, 20%** vastanneista valitsi tämän vaihtoehdon.
- **Annan operaattorille palautetta, koska työtilaus on epäselvä, 0%** vastanneista valitsi tämän vaihtoehdon.
- **Soitan kollegalle, koska hän tuntee kyseisen laitteen turvapiirin syvällisesti, 10%** vastanneista valitsi tämän vaihtoehdon.

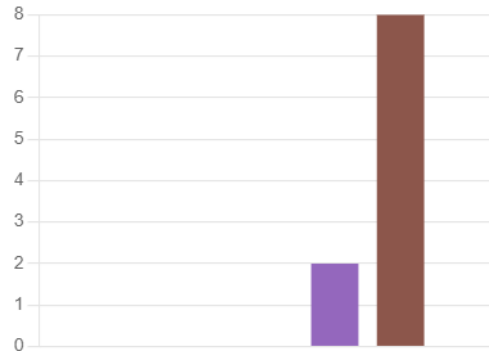
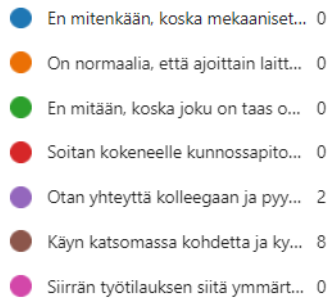


Kysymys 28. Miten toimit seuraavassa tilanteessa?

Esimerkki 3. Operaattori on tehnyt työtilauksen liittyen tuotantolaitteesta kuuluvaan epäilyttävään ääneen. Operaattori kirjannut työtilaukseen, että hän epäilee äänen kuuluvat hammashihnasta.

- **En mitenkään, koska mekaaniset viat eivät kuulu työtehtäviini, 0%** vastanneista valitsi tämän vaihtoehdon.
- **On normaalia, että ajoittain laitteista kuuluu epänormaalia ääntä ja se kuuluu tuotantoprosessiin, 0%** vastanneista valitsi tämän vaihtoehdon.
- **En mitään, koska joku on taas ostanut halvimpia mahdollisia tarvikkeihinoja, 0%** vastanneista valitsi tämän vaihtoehdon.
- **Soitan kokeneelle kunnossapitoasentajalle, kuka viimeksi vaihtoi kyseisen hihnan ja käsken häntä korjaamaan sen takuutyönä, 0%** vastanneista valitsi tämän vaihtoehdon.
- **Otan yhteyttä kollegaani ja pyydän mukaani tutkimaan mahdollista äänen aiheuttajaa, 20%** vastanneista valitsi tämän vaihtoehdon.

- **Käyn katsomassa kohdetta ja kysyn lisätietoa operaattorilta, 80% vastanneista valitsi tämän vaihtoehdon.**
- **Siirrän työtilauksen siitä ymmärtävälle asentajalle, 0% vastanneista valitsi tämän vaihtoehdon.**

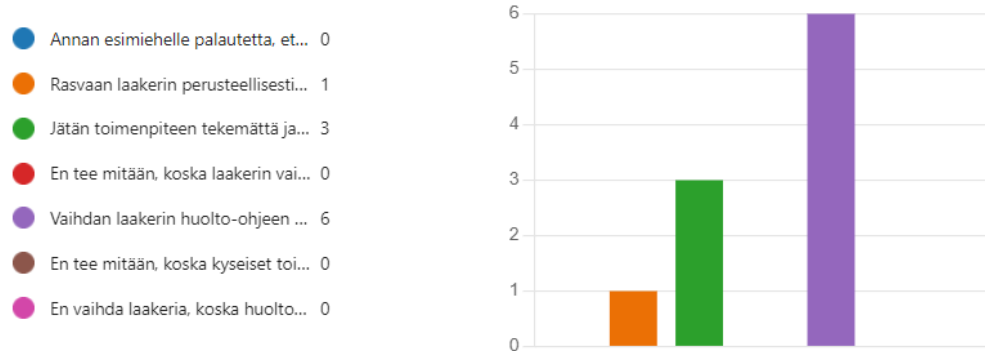


Kysymys 29. Miten toimit seuraavassa tilanteessa?

Esimerkki 4. Kunnossapito on suorittamassa tuotantolaitteen vuosihuoltoa ja tuotantolinjalle vihdoin saatiin sovittua huoltoaika, koska kyseinen tuotantolinja on ylikuormitettu. Huolto-ohjeeseen on kirjattu, että akselin laakeri on vaihdettava. Silmämääräisesti laakeri näyttää täysin virheettömältä. Soitan omalle esimiehelleni asiasta, mutta hän on totutusti palaverissa ja ei vastaa puhelimeen, mitä teen?

- **Annan esimiehelle palautetta, että huolto-ohjeitakin pitäisi välillä päivittää, 0% vastanneista valitsi tämän vaihtoehdon.**
- **Rasvaan laakerin perusteellisesti, koska se vaihdettiin jo edellisessä vuosihuollossa, 10% vastanneista valitsi tämän vaihtoehdon.**
- **Jätän toimenpiteen tekemättä ja lähetän palautetta huolto-ohjeen tekijälle ja ilmoitan, että kyseinen toimenpide on täysin turha, 30% vastanneista valitsi tämän vaihtoehdon.**
- **En tee mitään, koska laakerin vaihtaminen näyttää vaaralliselta toimenpiteeltä, 0% vastanneista valitsi tämän vaihtoehdon.**
- **Vaihdan laakerin huolto-ohjeen mukaisesti ja en kyseenalaista huolto-ohjetta, 60% vastanneista valitsi tämän vaihtoehdon.**

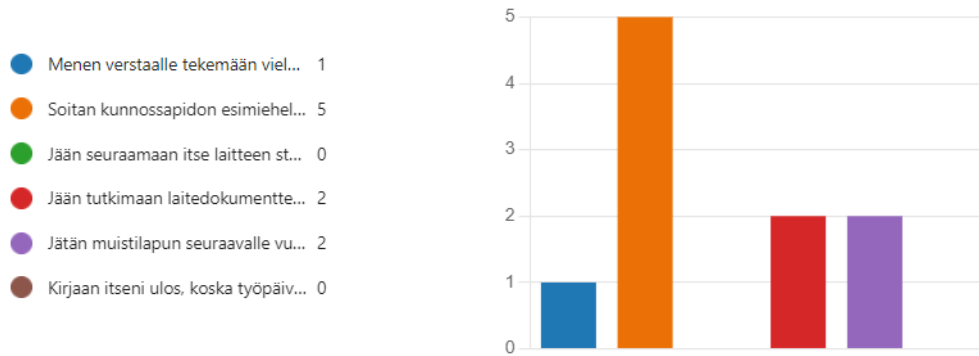
- **En tee mitään, koska kyseiset toimenpiteet ei kuulu minulle, 0%** vastanneista valitsi tämän vaihtoehdon.
- **En vaihda laakeria, koska huolto-ohje on alun perin virheellisesti tehty, 0%** vastanneista valitsi tämän vaihtoehdon.



Kysymys 30. Miten toimit seuraavassa tilanteessa?

Esimerkki 5. Tuotantolaitteella on ollut merkittävä tekninen vika, joka on oletettavasti saatu korjattua vaihtamalla uusi komponentti rikkoutuneen tilalle. Teknisestä viasta johtuen syntyy merkittävä taloudellinen vahinko. Korjauksen jälkeen tuotanto on käynnistämässä tuotantolinjaa uudestaan vuoronvaihdon jälkeen, kun iltavuoron operaattori saapuu. On perjantai ja sinun työpäiväsi on juuri päättymässä.

- **Menen verstaalle tekemään vielä varaosatilauksen rikkoutuneen tilalle, jotta se ei unohdu viikonlopun aikana, 10%** vastanneista valitsi tämän vaihtoehdon.
- **Soitan kunnossapidon esimiehelle, että kyseinen osa on vaihdettu, että informoi tuotantoa asiasta, 50%** vastanneista valitsi tämän vaihtoehdon.
- **Jään seuraamaan itse laitteen starttia, koska siitä saa hyvät ylityökorvaukset, 0%** vastanneista valitsi tämän vaihtoehdon.
- **Jään tutkimaan laitedokumentteja ja selvittämään, että sama vika ei toistuisi viikonlopun aikana, 20%** vastanneista valitsi tämän vaihtoehdon.
- **Jätän muistilapun seuraavalle vuorolle, että osa on vaihdettu ja laitteen pitäisi nyt toimia, 20%** vastanneista valitsi tämän vaihtoehdon.
- **Kirjaan itseni ulos, koska työpäiväni on päättynyt ja on jo perjantai, 0%** vastanneista valitsi tämän vaihtoehdon.



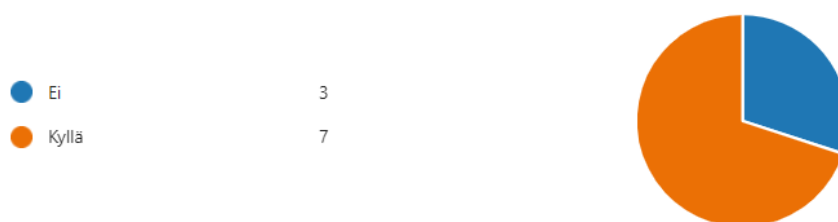
Kysymys 31. Mikä on nykyinen pohjakoulutuksesi?

50% vastanneista on metallialan koulutus, 40% vastanneella on sähköalan koulutus ja 10% jokin muu koulutus.



Kysymys 32. Oletko miettinyt jatko-opiskeluja?

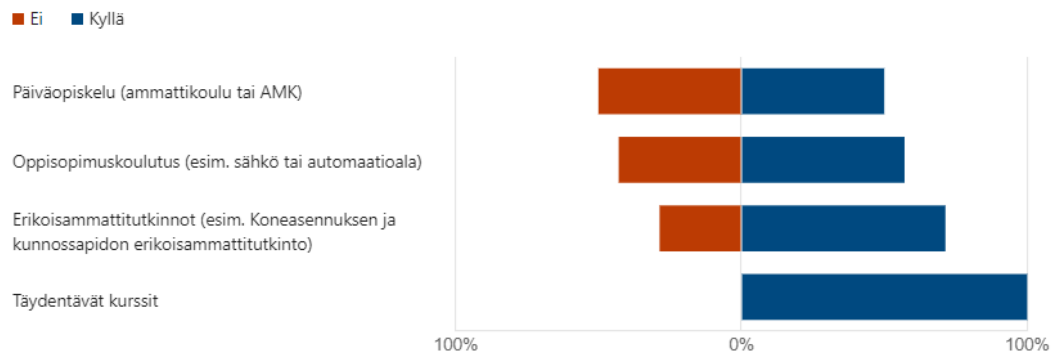
70% vastanneista on miettinyt jatko-opiskeluja ja 30% ei ole miettinyt jatko-opiskeluja.



Kysymys 33. Millaisesta jatko-opiskelusta voisit olla kiinnostunut?

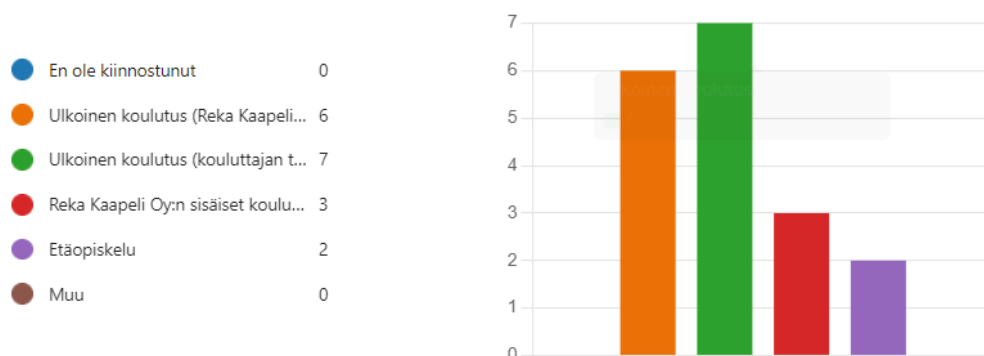
- **Päiväopiskelu (ammattikoulu tai AMK)**, 50% vastanneista ei ole kiinnostunut päiväopiskelusta ja 50% on kiinnostunut.
- **Oppisopimuskoulutus (esim. sähkö tai automaatioala)**, 43% vastanneista ei ole kiinnostunut oppisopimuskoulutuksesta ja 57% on kiinnostunut.

- **Erikoisammattitutkinnot (esim. Koneasennuksen ja kunnossapidon erikoisammattitutkinto), 29% vastanneista ei ole kiinnostunut erikoisammattitutkinnosta ja 71% on kiinnostunut.**
- **Täydentävät kurssit, 0% vastanneista ei ole kiinnostunut täydentävistä kursseista ja 100% on kiinnostunut.**



Kysymys 34. Oletko kiinnostunut lisäkoulutuksesta ja mikä seuraavista koulutustavoista olisi itsellesi mieluisia?

- **En ole kiinnostunut, 0% vastanneista koki kiinnostuksensa tähän koulutustapaan.**
- **Ulkoisen koulutus (Reka Kaapeli Oy:n tiloissa), 33% vastanneista koki kiinnostuksensa tähän koulutustapaan.**
- **Ulkoisen koulutus (kouluttajan tiloissa), 39% vastanneista koki kiinnostuksensa tähän koulutustapaan.**
- **Reka Kaapeli Oy:n sisäiset koulutukset, 17% vastanneista koki kiinnostuksensa tähän koulutustapaan.**
- **Etäopiskelu, 11% vastanneista koki kiinnostuksensa tähän koulutustapaan.**
- **Muu, 0% vastanneista koki kiinnostuksensa tähän koulutustapaan.**



Kysymys 35. Mitä osaamista lisääviä koulutuksia mielestäsi Reka Kaapeli Oy:llä tulisi toteuttaa kunnossapito-organisaation osalta? Tai onko sinulla jotain muuta kommenttia/palautetta kunnossapitoon liittyen?

Tekstimuotoiseen viimeiseen kysymykseen oli vastannut kuusi henkilöä. Tekstimuotoiseen kysymykseen vastasi 30% kyselyyn vastanneista. Kirjalliset kommentit ja vastaukset esitetty alapuolella.

- *Koneturvallisuus koulutusta*
- *Kursseja jotka mahdollistavat kunnossapidollisten toimien tehostamisen / osaamisen kasvattamisen.*
- *eipä ole. meillä on mun mielestä pirun hyvä kupi, kupin johtoa myöden.*
- *Omalta osalta uskon, että henkilöstöjohtamiseen liittyvä koulutusta pitäisi lisätä, koska kunnossapidon tärkein resurssi on osaava henkilöstö. Se, että onko yrityksen henkilöstö sitoutunut, tehokas ja vastuullinen riippuu täysin henkilöstöjohtamisesta.*
- *ei*
- *en tiedä*

13 Tutkimustuloksien analysointi

Tuotannon toimihenkilöiden, projektihenkilöiden ja tuotannon johdon keskimääräinen vastausaika oli 9:47 minuuttia ja kunnossapidon työntekijöiden keskimääräinen vastausaika oli 29:47 minuuttia. Keskimääräinen vastausaika kyselytutkimuksessa oli 20:01 minuuttia. Kunnossapidon henkilöiden vastausaika oli suurempi, johtuen siitä, että kysely kunnossapidon henkilöille oli laajempi.

Kyselytutkimuksen kysymykset oli ryhmitelty 11 eri osaan. Tutkimustuloksien analysointia ei suoritettu kysymyskohtaisesti vaan analysointi suoritettiin teemoittain perustuen kyselyn osiin 1-11. Osa yksittäisistä kysymyksistä analysoitiin tarkemmin jos tutkimuksen vastaukset nostivat merkityksellisiä havaintoja esille. Osien johdannossa kerrotaan mihin kohderyhmään tarkempi analysointi on kohdennettu.

Osa 1. Taustakysymykset

Taustakysymykset perustuivat vastaajien työtehtävään, ikään ja työhistoriaan. Lisäksi taustakysymyksissä haettiin vastauksia onko strategian jalkautus onnistunut organisaation sisällä ja miten henkilöstö näkee mahdollisen omistajan muutoksen tulevaisuudessa.

Vastauksien perusteella ikäjakauma rakentuu tasaisesti kaikkien vastaajien osalta.

Seuraavassa osassa tutkittiin tarkemmin kunnossapidon työntekijöiden ikäjakaumaa ja se rakentui seuraavasti;

- Kaksi kunnossapidon työntekijää on 18-29 vuotias
- Kolme kunnossapidon työntekijää on 30-39 vuotias
- Kaksi kunnossapidon työntekijää on 40-49 vuotias
- Kaksi kunnossapidon työntekijää on 50-59 vuotias
- Yksi kunnossapidon työntekijä on yli 60 vuotias.

Kunnossapidon työntekijöiden työkokemus rakentui seuraavasti;

- Neljä kunnossapidon työntekijää on työskennellyt yrityksen palveluksessa 0-5 vuotta.
- Neljä kunnossapidon työntekijää on työskennellyt yrityksen palveluksessa 5-15 vuotta.
- Kaksi kunnossapidon työntekijää on työskennellyt yrityksen palveluksessa yli 15v.

Vastauksien perusteella Reka Kaapeli Oy:n kunnossapidon työntekijöiden ikäjakauma ja työskentelyvuodet yrityksen palveluksessa ovat jakautuneet tasaisesti. Vastauksien perusteella kunnossapidossa työskentelee kokeneita vanhempia työntekijöitä sekä nuoria kokemattomampia työntekijöitä hyvässä suhteessa.

Taustakysymyksiensä perusteella yrityksen ja kunnossapidon strategia on vastanneille tuttu sekä mahdollinen omistajan vaihdos tulevaisuudessa koetaan pääsääntöisesti mahdollisuutena.

Osa 2. Kunnossapito Reka Kaapeli Oy:llä

Osa 2:ssä tutkittiin yleistä tyytyväisyyttä kunnossapidon toimintaan ja tutkittiin mikä on ylipäättänsä kunnossapidon tehtävä. Vastauksien perusteella kysymyksiin 6-7 voidaan todeta

yleisen tyytyväisyyden olevan hyvällä mallilla liittyen kunnossapidon toimintaan ja kehittämiseen. Suurin osa vastaajista kokee, että kunnossapito on toimiva ja kehittynyt lähivuosien aikana.

Tässä osassa tutkittiin myös näkemuseroja tuotannon ja kunnossapidon välillä siihen, mihin kunnossapidon resursseja tulisi keskittää nyt ja tulevaisuudessa. Vastauksien perusteella voidaan todeta, että suurta ristiriitaa ei ole tuotannon ja kunnossapidon välillä. Tuotannon ja kunnossapidon henkilöstön näkemyksen mukaan tuotannon jatkuvuuden varmistaminen on kunnossapidon päätehtävä. Positiivisena havaintona voidaan myös todeta, että tuotannon jatkuvuuden varmistaminen on myös tuotannon johdon mukaan kunnossapidon tärkein tehtävä, joka mainittu mm. ryhmähaastattelun kappaleessa 11.1.

Lisäksi tutkittiin kunnossapidon edellytyksiä, olosuhteita ja mahdollisuuksia suoriutua kunnossapidon tehtävistä. Vastauksien perusteella voidaan todeta, että tarkempaa tarkastelua tai kehittämistä vaativat seuraavat kokonaisuudet;

- Kunnossapidon resurssit
- Työskentelyolosuhteet
- Toimintaa tukevat ATK-järjestelmät

Vastauksien perusteella hyvällä tasolla on seuraavat kokonaisuudet;

- Kunnossapidon työkalut ja laitteet
- Kunnossapidon yleiset prosessit ja toimintaohjeet

Lisäksi tutkittiin muita kunnossapidollisia käsitteitä ja haettiin vastauksia kuinka tärkeiksi ne koetaan kunnossapidon toiminnan kannalta sekä mitkä niistä vaativat kehittämistä.

Vastauksien perusteella seuraavat käsitteet koetaan tärkeimmiksi kunnossapidon toiminnassa;

- Kunnossapidon tekninen osaaminen
 - 90% vastanneista kokee kunnossapidon teknisen osaamisen olevan tärkeä tai erittäin tärkeä kunnossapidon toiminnan kannalta. 20% vastanneista kokee, että kunnossapidon teknillinen osaaminen vaatisi muutoksia tai kehittämistä.

Vastauksien perusteella voidaan todeta, että osaaminen yleisesti koetaan olevan hyvällä tasolla ja ei vaadi merkittäviä muutoksia.

- Kunnossapidon johtaminen
 - 80% vastanneista kokee kunnossapidon johtamisen olevan tärkeä tai erittäin tärkeä kunnossapidon toiminnan kannalta. 15% vastanneista kokee kunnossapidon johtamisen vaativan muutoksia tai kehittämistä. Vastauksien perusteella voidaan todeta, että kunnossapidon johtaminen on hyvällä tasolla.
- Tuotannon ja kunnossapidon välinen tiedonsiirto
 - 90% vastanneista kokee tuotannon ja kunnossapidon välisen tiedonsiirron olevan tärkeä tai erittäin tärkeä kunnossapidon toiminnan kannalta. 45% vastanneista kokee tuotannon ja kunnossapidon välisen tiedonsiirron vaativan muutoksia tai kehittämistä. Vastauksien perusteella voidaan todeta, että tuotannon ja kunnossapidon välinen tiedonsiirto tulee nostaa kehitystoimenpidele.
- Tuotantoprosessien ymmärtäminen
 - 80% vastanneista kokee tuotantoprosessien ymmärtämisen olevan tärkeä tai erittäin tärkeä kunnossapidon toiminnan kannalta. 35% vastanneista kokee tuotantoprosessien ymmärtämisen vaativan muutoksia tai kehittämistä. Vastauksien perusteella voidaan todeta, että kunnossapidon henkilöstön tuotantoprosessien ymmärtämistä tulisi lisätä ja nostaa kehitystoimenpidele.

Osa 3. Johtaminen ja esihenkilöiden toiminta (kysymykset 14-15)

Kunnossapidon esihenkilöillä tulee olla riittävä osaaminen työn vaatimiin tehtäviin.

Kunnossapidon esihenkilötyössä vaaditaan esihenkilötaitoja, ammatillista osaamista sekä muita johtamistaitoja.

Kysymyksessä 14. kysyttiin mielipidettä kunnossapidon esihenkilöiden osaamiseen liittyen. Vastaukset analysoitiin erikseen kunnossapidon työntekijöiden ja tuotannon henkilöstön osalta. Tuotannon henkilöstöön katsottiin kuuluvan myös kehitysorganisaation henkilöstö.

- 60% kunnossapidon työntekijöistä vastasi esihenkilöillä olevan riittävä osaaminen työtehtäviin liittyen, 30% vastasi pääsääntöisesti kyllä ja 10% vastasi, että kunnossapidon esihenkilöillä ei ole riittävä osaaminen tehtävään liittyen.
- 80% tuotannon henkilöstöstä vastasi kunnossapidon esihenkilöillä olevan riittävä osaaminen työtehtäviin liittyen, 20% vastasi pääsääntöisesti kyllä ja 0% vastasi, että kunnossapidon esihenkilöillä ei ole riittävää osaamista työtehtäviin liittyen.

Kysymyksessä 15. kysyttiin millä osa-alueilla kunnossapidon johtamisessa on kehittämistarvetta. Vastaukset analysoitiin erikseen kunnossapidon työntekijöiden ja tuotannon henkilöstön osalta. Tuotannon henkilöstöön katsottiin kuuluvan myös kehitysorganisaation henkilöstö.

- Kunnossapidon työntekijöiden mukaan henkilöstöjohtaminen vaatii eniten kehittämistä johtamisen eri osa-alueilta. 50% kunnossapidon työntekijöistä vastasi, että henkilöstöjohtamisessa ei ole kehittämistarvetta, 30% vastasi kohtuullisella tasolla ja 20% vastasi, että kunnossapidon esihenkilöillä on kehittämistarvetta henkilöstöjohtamisen osalta.
- Tuotannon henkilöstön mukaan päivittäisjohtaminen vaatii eniten kehittämistä johtamisen eri osa-alueilta. 0% tuotannon henkilöstöstä vastasi, että päivittäisjohtamisessa on kehittämistarvetta, 60% vastasi päivittäisjohtamisen olevan kohtuullisella tasolla ja 40% vastasi, että ei ole kehittämistarvetta.

Tutkimuksen vastauksien perusteella tuotannon henkilöstön mielestä kunnossapidon esihenkilöillä on riittävä osaaminen työtehtäviin liittyen ja vastauksien perusteella tuotannon henkilöstö on tyytyväisempi kunnossapidon esihenkilöiden toimintaan kuin kunnossapidon työntekijät. Tutkimuksen vastauksien perusteella voidaan todeta kunnossapidon johtamisen olevan kohtuullisella tasolla ja suurempia kehittämisen osa-alueita tutkimuksessa ei noussut esille. Kumminkin 10% kunnossapidon henkilöistä vastasi, että kunnossapidon esihenkilöillä ei ole riittävää osaamista työnvaativiin tehtäviin, joten tämän vuoksi kunnossapidon esihenkilöiden osaamista tulee tarkastella tarkemmin.

Osa 4. Kunnossapitoasentajien osaamistarpeiden kartoitus (kysymykset 16-17)

Osa 4:ssä tutkittiin mitkä osaamiset kunnossapitoasentajien tehtävissä ovat tärkeimmät ja mitä niistä tulisi kehittää oman osaston sisällä. Kunnossapidon ja tuotannon tulokset tutkittiin yhdessä.

- Ongelmanratkaisukyky mm. vianetsintätaito arvioitiin kaikista tärkeimmäksi osaamiseksi ja ongelmanratkaisukyvyyn koettiin vaativan lisäksi eniten kehittämistä oman osaston sisällä. Ongelmanratkaisukyvyyn ja vianetsinnän kehittäminen nostettiin kehitystoimenpidelistalle.
- Itseohjautuvuus arvioitiin toiseksi tärkeimmäksi osaamiseksi ja itseohjautuvuutta tulisi lisäksi kehittää oman osaston sisällä.
- Tuotantolaitteiden tuntemus arvioitiin tärkeäksi osaamiseksi ja vastauksien perusteella tuotantolaitteiden tuntemus vaatii kehittämistä oman osaston sisällä.
- Kielitaito arvioitiin vähiten tärkeäksi osaamiseksi ja vastauksien perusteella kielitaitoa ei merkittävästi tulisi kehittää oman osaston sisällä.
- ATK-taidot arvioitiin toiseksi vähiten tärkeimmäksi osaamiseksi, mutta vastauksien perusteella ATK-taidot vaativat kehittämistä oman osaston sisällä.

Tutkimuksen vastauksien ja analysoinnin perusteella kunnossapitoasentajien ongelmanratkaisukyky, itseohjautuvuus ja tuotantolaitteiden tuntemus nostettiin kehitystoimenpidelistalle.

Osa 5. Erityiset ammatilliset taidot ja osaamiset (kysymys 18.)

Osa 5:dessä kysyttiin mitä erityistä osaamista tulisi löytyä kunnossapidon sisältä. Seuraavat neljä erityisosaamista nousivat esille vastauksien perusteella.

- Automaatio- ja ohjelmointiosaaminen, joka arvioitiin tärkeimmäksi erityisosaamiseksi.
- Mekaniikkasuunnittelun osaaminen, joka arvioitiin toiseksi tärkeimmäksi erityisosaamiseksi.
- Koneturvallisuuden osaaminen, joka arvioitiin kolmanneksi tärkeimmäksi erityisosaamiseksi.

- Sähkösuunnittelun osaaminen, joka arviointiin neljänneksi tärkeimmäksi erityisosaamiseksi.

Edellä mainitut erityisosaamiset lisättiin kehitystoimenpidelistalle.

Osa 6. Kunnossapidon kokonaisarviointi

Kysymyksessä kysyttiin kokonaisarvioita kunnossapito-organisaation toiminnasta.

Kokonaisarviointi arviointiin asteikolla 1-5. Kunnossapidon kokonaisarviointi tulos oli 3,9.

Kokonaisarvioinnin tuloksen perusteella kunnossapito-organisaation koetaan olevan hyvällä tasolla kyselyyn vastanneiden osalta.

Osa 7. Organisaatio

Osan 7. kysymyksessä kysyttiin missä organisaatiossa vastaaja työskentelee. Jos kysymykseen vastasi tuotanto tai kehitys/projektiorganisaatio, niin kysely ohjautui palauteosioon. Jos kysymykseen vastasi kunnossapito, niin kyselylomake siirtyi seuraavaan kysymykseen.

Osa 8. Itsearviointi; Omien osaamisien ja taitojen arviointi (kysymykset 22-24)

Itsearvioinnin kysymyksessä 22 vastaaja arvioivat omaa osaamista liittyen kunnossapidon teknillisiin eri osa-alueisiin liittyen. Arvioinnissa pyrittiin kartoittamaan mitkä teknilliset osaamiset ja taidot vastaajat kokevat osaavansa sekä kuinka moni henkilö organisaation sisältä osaa kyseisen teknillisen osa-alueen. Alle vähiten osaamista arvioidut osa-alueet seuraavasti;

- Servokäytöt
- DC-käytöt ja taajuusmuuttajat
- Sähköinen ennakkohuoltotoiminta

Kunnossapidon työntekijöiden itsearvioinnissa korostui osaamisen puute liittyen sähkötekniisiin osaamisiin tai taitoihin. Kyselyyn vastanneista 40% olivat kysymyksen 31 perusteella sähkötekniikan ammattihenkilöitä. Tähän viitaten voidaan todeta, että kukaan

sähkötekniikan ammattihenkilöistä ei koe osaavansa servotekniikka ja tästä syystä tämä lisättiin kehitystoimenpidelistalle. Vastauksien perusteella mekaaninen ennakkohuoltotoiminta on hyvällä tasolla.

Itsearviointin kysymyksessä 23 vastaaja arvioivat omaa osaamista muilta osa-alueilta. Vähiten arvioidut osaamiset ja taidot esitetty alla.

- ATK-aidot
- Tuotantolaitteiden tuntemus
- Kielitaito

ATK-aidot ja kielitaito on arvioitu kysymyksessä 16:sta ei niin tärkeäksi osaamiseksi kunnossapitoasentajien tehtävässä. Tästä syystä kyseisiä osaamisia ei lisätty kehitystoimenpidelistalle. Tuotantolaitteiden tuntemus arvioitiin tärkeäksi osaamiseksi, joten tuotantolaitteiden tuntemuksen lisääminen nostettiin kehitystoimenpidelistalle.

Itsearviointin kysymyksessä 24 vastaajat arvioivat omaa tuotanto-osastojen tuntemusta. Arvioinnissa pyrittiin kartoittamaan vähiten osaamista sisältävät tuotanto-osastot. Vähiten osaamista sisältävät tuotanto-osastot esitetty alla.

- Hyvinkään kiinteistö
- Hyvinkään koestus
- Hyvinkää valmistus

Reka Kaapeli Oy on käynnistänyt syksyllä 2022 projektin liittyen Hyvinkään osaamiskeskuksen tuotantolaitteineen siirtämiseksi Riihimäen osaamiskeskukseen. Tätä projektia kutsutaan Reka Kaapeli Oy:llä Hyrisee projektiksi. Hyrisee projektin yhteydessä Hyvinkään osaamiskeskuksen kiinteistöosaamista ei enää tarvita, eikä koestuslaitteisto osaamista, koska koestuslaitteisto on tarkoituksen uusia projektin yhteydessä. Hyvinkään valmistuksen tuotantolaitteet tullaan siirtämään, tästä syystä Hyvinkään osaamiskeskuksen valmistuksen tuotantolaitteiden osaaminen lisätään kehitystoimenpidelistalle.

Osa 9. Esimerkki kysymykset; Henkilöstön toiminta kunnossapidollisissa toimissa (kysymykset 26-30)

Esimerkki kysymyksiä tarkoituksena oli kartoittaa miten kunnossapidon sisällä toimitaan erilaisissa tilanteissa. Viidessä erilaisessa kuvitteellisessa kunnossapidollisen tilanteen vastauksien perusteella pyrittiin tunnistamaan miten eri henkilöiden toiminta eroaa. Kysymyksiä ei analysoida tarkemmin tässä opinnäytetyössä vaan tuloksia hyödynnetään sisäisesti kunnossapidon toiminnan kehittämiseen. Yleisesti vastauksien perusteella voidaan todeta, että kunnossapidon henkilöiden toiminnassa on eroja.

Osa 10. Osaamisen lisääminen ja koulutusmahdollisuudet

Kysymyksen 31 vastauksien perusteella 50% kunnossapidon työntekijöillä on metallialan pohjakoulutus, 40% sähköalan pohjakoulutus ja 10% jokin muu koulutus. Nykyiset tuotantolaitteet sisältää enemmässä määrin sähkö- ja automaatiotekniikkaa ja tästä syystä Reka Kaapeli Oy:n on mietittävä onko nykyinen suhde riittävä mekaanisen ja sähköisen pohjakoulutuksen välillä.

Kysymyksiä 32-22 vastauksien perusteella kunnossapidon työntekijät ovat miettineet jatko-opiskeluja ja suurin osa työntekijöistä ovat valmiina kehittämään omaa osaamista ammatillisten opintojen tai täydentäviä koulutuksia hyödyntämällä. Vastauksien perusteella kunnossapidon henkilöstö on valmis kouluttamaan itseänsä erilaisilla koulutustavoilla esim. sisäisillä tai ulkoisilla koulutuksilla.

14 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen kautta syntyneitä havaintoja ja johtopäätöksiä. Luvussa esitetään jo toteutetut toimenpiteet ja lisäksi tarkastellaan tulevaisuuden kehitystoimenpiteitä, jotka ovat kirjattuna kehitystoimenpidelistalla. Edellä mainittujen kokonaisuuksien lisäksi luvussa käsitellään tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimuksen tavoitteena oli lisäksi määrittää ja luoda kunnossapidon strategia, visio ja pääprosessit, jotka ohjaavat kunnossapidon tekemistä sekä selvittää kunnossapidon nykytila perustuen kyselytutkimuksen ja ryhmähaastattelujen vastauksiin. Lisäksi tarkoituksena oli luoda osaamisen johtamisen prosessi, jota noudattamalla pyritään tunnistamaan osaamistarpeita sekä varmistamaan organisaation ja yksilöiden osaaminen nyt ja tulevaisuudessa.

Tämän tutkimuksen pääkysymyksenä oli, miten varmistetaan kunnossapito-organisaation osaaminen nyt ja tulevaisuudessa? Seuraavaksi käsitellään Reka Kaapeli Oy:n kunnossapidon osaamisen johtamisessa korostuvia käsitteitä, joita otetaan systemaattisemmin käyttöön kunnossapito-organisaation osaamisen johtamisessa.

- **Osaamisen johtamisen prosessi ja sen systemaattinen toteuttaminen;** Osaamisen johtamisen prosessi tulee ottaa tehokkaammin käyttöön johtamisen eri toiminnoissa.
- **Henkilöstön kouluttaminen;** Tutkimustuloksien perusteella kunnossapidon henkilöstö on motivoitunut osaamisen kehittämiseen sekä kiinnostuneita erilaisista kouluttautumisen mahdollisuuksista. Henkilökohtaiset koulutussuunnitelmat tulee luoda ja päivittää sekä henkilöstön kouluttamista tulevaisuudessa tulee lisätä. Henkilöstön kouluttamisella pyritään kehittämään henkilöstön tyytyväisyyttä ja sitoutumista yrityksen strategiaan tavoitteisiin.
- **Osaamisen kehittäminen;** Tutkimustuloksien perusteella kunnossapidon erityisosaamista on laajennettava kunnossapidon työntekijöiden välillä. Kunnossapidon sisällä on myös tarkasteltava tarkemmin osaamispuutteen hallintaa mm. henkilöstö- ja suhdetta.

14.1 Kunnossapidon strategia ja visio

Kunnossapito päästrategiana toimii yrityksen strategia. Erillistä kunnossapitostrategiaa ei visuaalisesti luotu, vaan määritettiin kolme tärkeintä painopistealuetta. Esimerkiksi standardi (SFS-EN 13306:2017, 13) esittää kunnossapidon strategian olevan johtamisen eri menetelmiä, joita järjestelmällisesti käyttämällä ja noudattamalla saavutetaan kunnossapidolliset tavoitteet. Strategiaan painopistealueisiin panostamalla tavoitellaan kokonaisvaltaista kunnossapitotoiminnan kehittymistä, jolla tuetaan yrityksen strategisia tavoitteita. Kunnossapidon strategia on jaettu kolmeen painopistealueeseen seuraavasti;

1. Suunnitelmallinen toiminta
2. Yhteisöllisyyden parantaminen
3. Osaamisen johtaminen

Painopistealueiden tarkoituksena on varmistaa, että kunnossapidon tekemisissä keskitytään yrityksen kannalta tärkeimpiin toimintoihin. Kunnossapidon strategiset painopiste-alueita päivitetään tarvittaessa perustuen yrityksen strategiaan tavoitteisiin. Kunnossapidon strategiset painopistealueet ja pääprosessit tukevat vahvasti toisiaan mm. suunnitelmallisen toiminnan pääperustana toimivat kunnossapidon pääprosessit ja toimintamallit, joita noudatetaan päivittäisessä työssä.

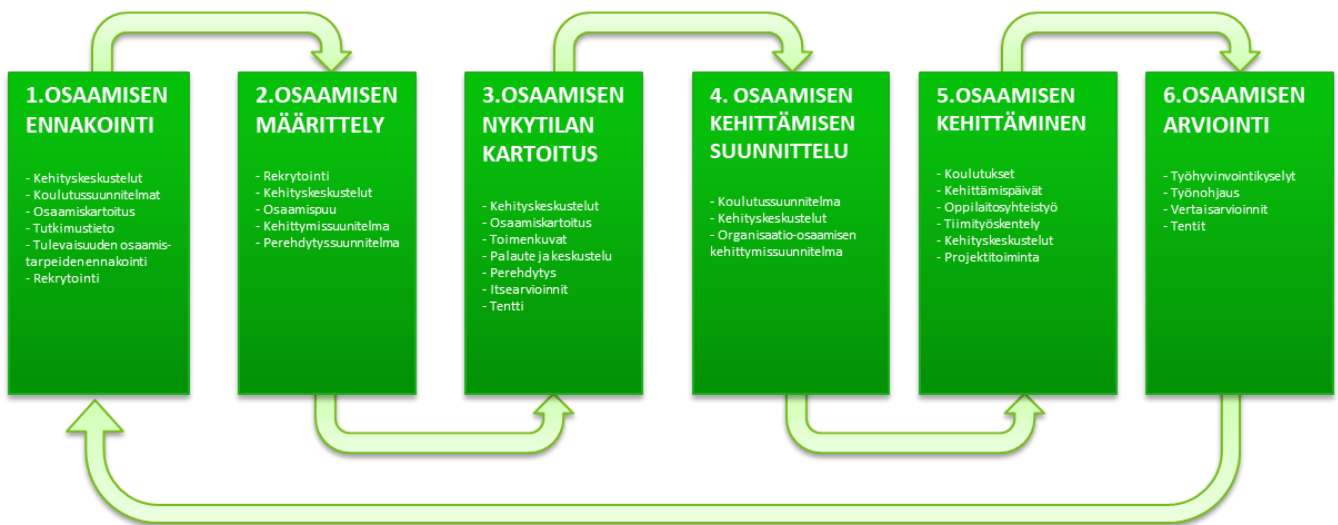
Yhteisöllisyyden parantamisella ja sen kehittämällä pyritään varmistamaan henkilöstön tyytyväisyyttä. Henkilöstön tyytyväisyys on taas keskiössä osaamisen johtamiselle, osaamisen kehittymiselle ja osaamisen varmistamiselle. Kokonaisuutena kunnossapidon strategiset painopistealueet keskittyvät henkilöstön strategisen osaamisen johtamisen käsitteisiin ja siihen, että sitä osaamista käytetään suunnitelmallisesti yrityksen toimintaa tukeviin toimintoihin.

Kunnossapidon prosessit määriteltiin ja otettiin käyttöön tutkimuksen aikana yhteistyössä tuotannon johdon, kunnossapitoinsinöörin ja kunnossapitopäällikön toimesta. Prosessien jalkautukseen hyödynnettiin kehityskeskusteluja ja lisäksi pidettiin erillinen palaveri, jossa käytiin kunnossapidon pääprosessit läpi koko kunnossapitohenkilöstölle. Lisäksi kunnossapidon pääprosessit on esitetty tuotannon toimihenkilöillä erillisessä yhteistoimintapalaverissa. Kunnossapidon prosessit ovat esitetty kappaleessa 10.

14.2 Osaamisen johtaminen prosessi

Organisaatiolla tulee olla tavoite, jonka saavuttamiseksi vaaditaan toimenpiteitä, joita suoritetaan. Organisaatiossa osaamisen johtamisen tulee määrätietoista ja tulevaisuuden suunnitelmat tulee huomioida johtamisen periaatteissa. Strategialähtöisellä osaamisen johtamisella on suuri merkitys henkilöstön osaamisen kehittämiseksi. Voidaankin todeta, että strategialähtöisessä osaamisen johtamisessa yksi tärkeimmistä osa-alueista on kyky tunnistaa osaamistarpeita tulevaisuuteen niin organisaation kuin yksilön tasolla ja tätä kokonaisuutta voidaan kutsua osaamistarpeiden määrittämiseksi. Organisaation osaamistarpeet taas määrittävät, mitä osaamista tarvitaan toiminnan toteuttamiseksi, jolloin ne ovat keskiössä osaamisen johtamisen prosessissa. (Ojala, 2008, 105 - 107.)

Osaamisen johtamisen prosessikaavio esitetty kuvassa 8.



Kuva 8. Osaamisen johtamisen prosessikaavio

14.3 Kunnossapidon nykytila

Kyselytutkimuksen perusteella yleinen tyytyväisyys kunnossapidon toimintaan on hyvällä tasolla. Kunnossapito henkilöstön vastauksien perusteella arvosanaksi tuli 3,9 asteikolla 1-5 ja tuotannon sekä projektihenkilöiden yhteenlasketun keskiarvon mukaan tuli myös 3,9. Kunnossapidon kokonaisarvioksi kyselytutkimuksen osion 6 perusteella tuli arvosana 3,9. Vastauksien perusteella voidaan todeta, että tyytyväisyydessä kunnossapidon toimintaa kohtaan ei ole eri osastoiden välillä.

Tutkimuksen perusteella osaamisen johtamisen kokonaisuudessa on kuitenkin kehittävää. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että tietyiltä osaamisalueilta osaaminen on kohdentunut yksittäisiin henkilöihin, joka aiheuttaa yritykselle riskin osaamisen häviämislle esimerkiksi eläköitymisen tai työpaikan vaihdon yhteydessä. Osa osaamista ei löydy ollenkaan yrityksen kunnossapito-organisaation sisältä, vaikka se on yksi olennainen osa kunnossapidon toimintojen kannalta. Osaamisen johtamisessa ja koulutussuunnitelmissa tuleekin huomioida jatkossa, että osaamista laajennetaan organisaation sisällä useammille henkilöille ja osaamistarpeet on määritelty tarkemmin. Koulutussuunnitelmaa on tulevaisuudessa päivitettävä tarkemmin ja siihen liittyviä ohjeistuksia on tarkennettava

henkilöstöhallinnon kanssa. Osaamisen johtamisen prosessikaavio tulisi ottaa käyttöön osaksi osaamisen johtamisen kokonaisuudessa.

14.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tämä tutkimus on pyritty toteuttamaan tieteellisen tutkimuksen mukaisilla menetelmillä. Tutkimukseen on pyritty valitsemaan sellaiset teoriat ja mallit, jotka tukevat luotettavan tutkimuksen tekemistä. Tutkimus jakautui laadulliseen eli kvalitatiiviseen osioon ja määrälliseen eli kvantitatiiviseen tutkimukseen.

Kvalitatiivisen tutkimuksen eli laadullisen tutkimuksen luotettavuuden ja totuudellisuuden arvioinnissa on huomioitava reaktiivisuus, jolloin tutkija vaikuttaa tutkittavaan tai vastaavasti tutkija mukautuu tutkittavaan. Tästä syystä tulee huomioida, että teemahaastattelujen osalta on tutkimus ei ole koskaan täysin objektiivinen. Reaktiivisuus huomioitiin teemahaastattelujen yhteydessä ja haastattelut pyrittiin toteuttamaan avoimesti ja luottamusta herättävällä toiminnalla. (Kananen, 2015, 339.)

Kvantitatiivisten tutkimustulosten luotettavuuden kannalta ongelmana voi olla liian heikko vastausprosentti. (Kananen 2015, 216.) Tässä kvantitatiivisessa tutkimuksessa kyselylomake lähetettiin yhteensä 25 eri henkilölle. Kyselytutkimukseen vastasi 20 henkilöä, jolloin vastausprosentti oli 80% ja se voidaan todeta riittäväksi kyselyn luotettavuuden kannalta. Kyselytutkimus lähetettiin kunnossapidon työntekijöille, tuotannon toimihenkilöille, projektiryhmälle ja johdolle. Vastausprosentit osastoittain jakautui seuraavasti, joka esitetty kuvassa 9.

Tehtävä	Lähetetyt	Vastanneet	Vastausprosentti
Kunnossapito / työntekijät	14	10	71 %
Tuotanto / toimihenkilöt	8	8	100 %
Projektihenkilöt / toimihenkilöt	2	1	50 %
Tuotanto / johto	1	1	100 %
Vastausprosentti			80 %

Kuva 9. Tutkimuksen vastausprosentit

Kyselytutkimus testattiin ennen kyselyn toteuttamista ja lähettämistä vastaajille ja tämän jälkeen osaa kysymyksiä muokattiin, jonka tarkoituksena oli minimoida virhetulkinnat. Kyselytutkimuksen toteutus onnistui ja sen avulla saatiin vastauksia tutkimuskysymyksiin, joten voidaan todeta tutkimuksen validiteetin ja reliabiliteetin olevan hyvällä tasolla.

Tämän tutkimuksen laadullisessa osuudessa näkyi saturaatiota, jonka vuoksi sen osalta voidaan todeta luottavuuden olevan hyvällä tasolla. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden, totuudenmukaisuuden ja totuudellisuuden osalta tarkempaa luotettavuus tarkastelua ei ole tarpeen tehdä, koska laadullisen tutkimuksen osuus jäi pieneksi ja sen tarkoituksena oli pääsääntöisesti kerätä taustatietoja yrityksen strategiaan tavoitteisiin ja henkilöstöhallinnon toimintatapoihin sekä työkaluihin liittyen.

Kokonaisuuden kannalta molempien tutkimusmenetelmien hyödyntäminen mahdollisti tutkimusongelman käsittelyn useasta näkökulmasta. Pääsääntöisesti laadullisia tutkimusmenetelmiä käytettiin toimihenkilöiden kanssa ja määrällisiä menetelmiä toimihenkilöiden sekä työntekijöiden kanssa. Molempien tutkimuksien aineistot tukivat tutkittavaa aihetta ja johtopäätöksiä, jonka perusteella koko tutkimusta voidaan pitää luotettavana.

14.5 Kunnossapidon kehittämissuunnitelma

Kunnossapidon kehittämissuunnitelma jaettiin kolmeen eri tasoon seuraavasti. Kehittämissuunnitelman toimenpide-ehdotukset perustuvat ryhmähaastattelujen ja kyselytutkimuksen aineistoon. Jokainen kehityssuunnitelman toimenpide aikataulutettiin ja priorisoitiin kehityssuunnitelman luonnin yhteydessä yhteistyössä kunnossapidon

työnjohdon kanssa. Kehityssuunnitelmaa tullaan hyödyntämään kunnossapitohenkilöstön henkilökohtaisten koulutussuunnitelmien luonnissa, joita käsitellään mm. kehityskeskusteluissa ja päivittäisjohtamisen yhteydessä.

1. Yksilöosaaminen
2. Organisaatio-osaaminen
3. Muut kehitysehdotukset

Kunnossapidon kehittämissuunnitelma

Yksilöosaaminen	Osaamisen kehittämistarve		Aikataulu osaamisen hankintaan	Suunnitelma osaamisen hankintaan
Tekninen osaaminen	Vaatii runsaasti kehittämistä	Vaatii kehittämistä		
Ongelmanratkaisukyky mm. vianetsintä/paikantaminen		x	12/2023	Koulutus
Servokäytöt	x		12/2023	Koulutus
DC-käytöt ja taajuusmuuttajat		x	12/2023	Sisäinen koulutus
Hyvinkään valmistuksen tuotantolaitteosaaminen		x	12/2024 mennessä	Sisäinen koulutus / HyRiSee projekti
		x		
Muut yksilötaidot	Vaatii runsaasti kehittämistä	Vaatii kehittämistä		
Itseohjautuvuus		x	12/2023 mennessä	Koulutus
Koneturvallisuus osaaminen	x		12/2023 mennessä	Koulutus
Organisaatio-osaaminen	Osaamisen kehittämistarve		Aikataulu osaamisen hankintaan	Suunnitelma osaamisen hankintaan
Kriittinen organisaatio-osaaminen	Vaatii runsaasti kehittämistä	Vaatii kehittämistä		
Sähkösuunnittelu		x	1/2023	Organisaatio muutokset ja koulutus
Mekaaninen suunnittelu		x	12/2023	Sisäinen koulutus
Automaatio- ja ohjelmointiosaaminen	x		1/2023	Organisaatio muutokset ja koulutus
Muut kehitystoimenpide-ehdotukset	Osaamisen kehittämistarve		Aikataulu osaamisen hankintaan	Suunnitelma osaamisen hankintaan
	Vaatii runsaasti kehittämistä	Vaatii kehittämistä		
Tuotannon ja kunnossapidon välinen tiedonsiirto	x		6/2023	Järjestetään erillinen Workshop aiheesta tuotannon ja kunnossapidon välillä
Tuotantoprosessien ymmärtäminen		x	12/2023 mennessä	Sisäinen koulutus
Kunnossapidon resurssit		x	12/2023	Järjestetään erillinen Workshop aiheesta / HyRiSeen jälkeinen organisaatio
Työskentelyolosuhteet	x		12/2024	HyRiSee projektin yhteydessä
Sähköteknisen ja mekaanisen osaamisen pääoman hallinta		x	12/2023	Järjestetään erillinen Workshop aiheesta

14.6 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tämän tutkimuksen perusteella jatkotutkimusmahdollisuudet osaamisen johtamiseen liittyen ovat seuraavat;

1. Tutkimus liittyen yrityksen osaamisstrategiaan. Yrityksellä on käytössä osaamisstrategia, mutta se ei sellaisenaan tue täysin kunnossapidon osaamisen johtamista. Tutkimuksen perusteella yrityksen osaamisstrategiassa tulisi huomioida

kunnossapito-organisaatio tarkemmin tai on pohdittava onko kunnossapidolla oltava oma osaamisstrategia.

2. Tutkimus liittyen kunnossapidon osaamiskartoituksiin liittyen. Millaisia erilaisia palveluita on saatavilla liittyen kunnossapidon teknillisen osaamisen kartoittamiseen?
3. Tutkimus liittyen henkilöstöhallinnollisiin työkaluihin ja toimintatapoihin, jossa tutkitaan mitkä nykyiset henkilöstöhallinnon työkalut tukevat osaamisen johtamista ja henkilöstön kehittymistä. Miten tulevaisuudessa mm. osaamiskartoitukset tulisi suorittaa ja miten osaamisen kehittymistä tulevaisuudessa seurataan?

Lähteet

Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. (2020).

Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Haettu

14.1.2021 osoitteesta

<https://www.arene.fi/julkaisut/raportit/opinnaytetoiden-eettiset-suositukset/>

C&Q System Oy. (n.d) Osaamisen johtaminen. Haettu 13.4.2022 osoitteesta

<https://cqsystems.fi/palvelut/osaamisen-johtaminen/>

Fluid Intelligence. (n.d.). Moderni kunnossapito on strategista kehittämistä.

Haettu 1.5.2021 osoitteesta

<https://fi.fluidintelligence.fi/news/2017/11/6/moderni-kunnossapito-on-strategista-kehittmist>

Hallintoakatemia / Pia-Christina Roth. (n.d.). Haettu 9.12.2022 osoitteesta

<https://hallintoakatemia.fi/nakokulmia-strategiseen-henkilostojohtamiseen/>

Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (1997). Tutki ja kirjoita. Helsinki:

Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Helsilä, M. – Salojärvi, S. (2013) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt.

Talentum Media Oy. Helsinki.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä.

Bookwell Oy. Porvoo.

Hämäläinen. T. 2020. Henkilöstöstrategia henkilöstöjohtamisen ohjaajana, case

Särkänniemi zones. Tampereen ammattikorkeakoulu. Tampere

JHS 152 Prosessien kuvaaminen: Julkisen hallinnon tietohallinnon

neuvottelukunta 2002. Haettu 27.12.2022 osoitteesta

<https://www.suomidigi.fi/ohjeet-ja-tuki/jhs-suositukset/jhs-152-prosessien-kuvaaminen>

Juuti, P. 2009. Johtaminen ja esimiestyö. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S.

(toim.) 2013. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.

Kallinen, Timo & Kinnunen, Taina. Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja].

<<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>>. [Viitattu 28.12.2022.]

Kamensky, M. (2010). Strateginen johtaminen: menestyksen timantti. Talentum 2010, Helsinki.

Kamensky, M. (2015). Menestyksen timantti: Strategia, johtaminen, osaaminen ja vuorovaikutus. Helsinki: Talentum.

Kananen, J. (2015). Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitat opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Karelia ammattikorkeakoulu. (28.2.2022). Oman osaamisen tunnistaminen. <https://www.karelia.fi/oman-osaamisen-tunnistaminen/>

Kuusela, S. (2015). Organisaatioelämää, kulttuurin voima ja vaikutus. Helsinki: Talentum.

Laine, H (2010). Tehokas kunnossapito: tuottavuutta käynnissäpidolla

Lönnqvist, A. & Mettänen, P. (2003) Suorituskyvyn mittaaminen – tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Massingham, P. (2015). The relationship between human capital, value creation and employee reward. Journal of intellectual capital, Vol. 16 (2), 390–418.

Myllys, A. (2010) Osaamisen suunta. Asiantuntijaorganisaation osaamisen kehittämisen haasteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulun, kehittämishankeraportti

Nurminen, R. (2007). Ammattitaitovalmentaja pk-yrityksessä –projekti.

Teoksessa Osaaminen hallintaan. Ammattitaidon valmentaminen pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Toim. R. Nurminen. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu, 11-81. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 74.

- Otala, L. (2008). Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.
- PSK 6201. 2011. Kunnossapito. Käsitteet ja määritelmät. 3. painos. Helsinki: PSK Standardisointiyhdistys. PSK-standardit.
- Putkonen, A. (2013). Näkökulmia osaamisen johtamisen kehittämiseksi työyhteisössä. Haettu 21.8.2021 osoitteesta.
<https://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522163424.pdf>
- Puusa, A. – Reijonen, H. (2011). Aineeton pääoma organisaation voimavarana. UNIPress. EU.
- Reka Industrial Oy. (10.11.2022). Sisäpiiritieto: Reka Industrial Oyj myy tytäryhtiönsä Reka Kaapeli Oy:n Nexans konsernille.
<https://news.alertir.com/reka/fi/lehdistotiedotteet/sisapiiritieto%3A-reka-industrial-oyj-myy-tytaryhtionsa-reka-kaapeli-oy%3An-nexans-konsernille-2067590>
- Reka Kaapeli Oy. (2.4.2022) Tietoa meistä. <https://www.reka.fi/tietoa-rekasta/tietoa-meista>
- SFS-EN 13306:2017. Maintenance. Maintenance terminology. Helsinki: Suomen Standardisointiliitto SFS.
- Snellman, A. (9. 9 2020). 4. Osaamisen johtaminen ja henkilöstön kehittäminen.
<https://blogi.savonia.fi/minajaesimiestyoportfolio/2020/09/09/4-osaamisen-johtaminen-ja-kehityskeskustelu/>
- Team Laamanen. (25.6.2020). Miten ja miksi prosessit kannattaa?
<https://teamlaamanen.fi/prosessien-kuvaaminen/>
- Tuomi, L. & Sumkin, T. (2012). Osaamisen ja työn johtaminen: organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2012). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Helsinki.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2019). Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Helsinki.

Viitala, R. (2008). Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 3. painos.

Vuolearning / Tainio-Keinonen, K. (28.10.2019). Osaamisen kehittäminen - parhaat käytännöt ja tärkeimmät työkalut.

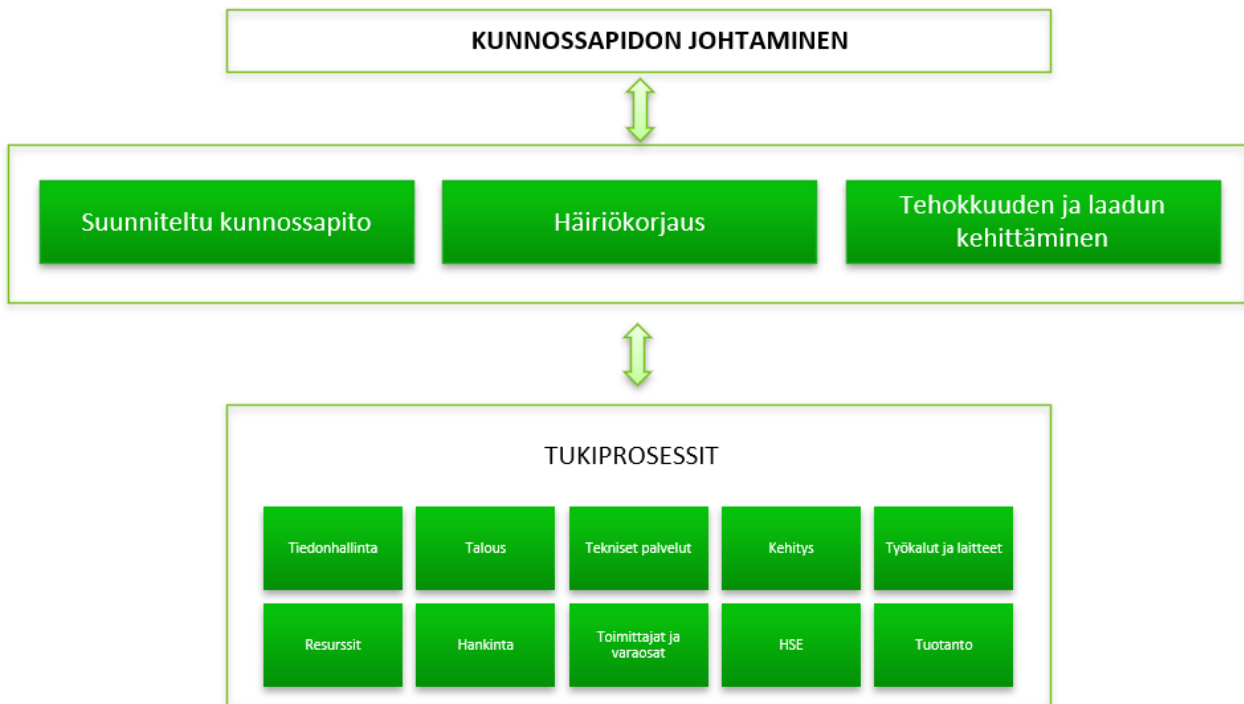
<https://www.vuolearning.com/fi/blog/osaamisen-kehittaminen>

Yrityksen perustaminen. (3.4.2022). Yrityksen arvot, missio ja visio.

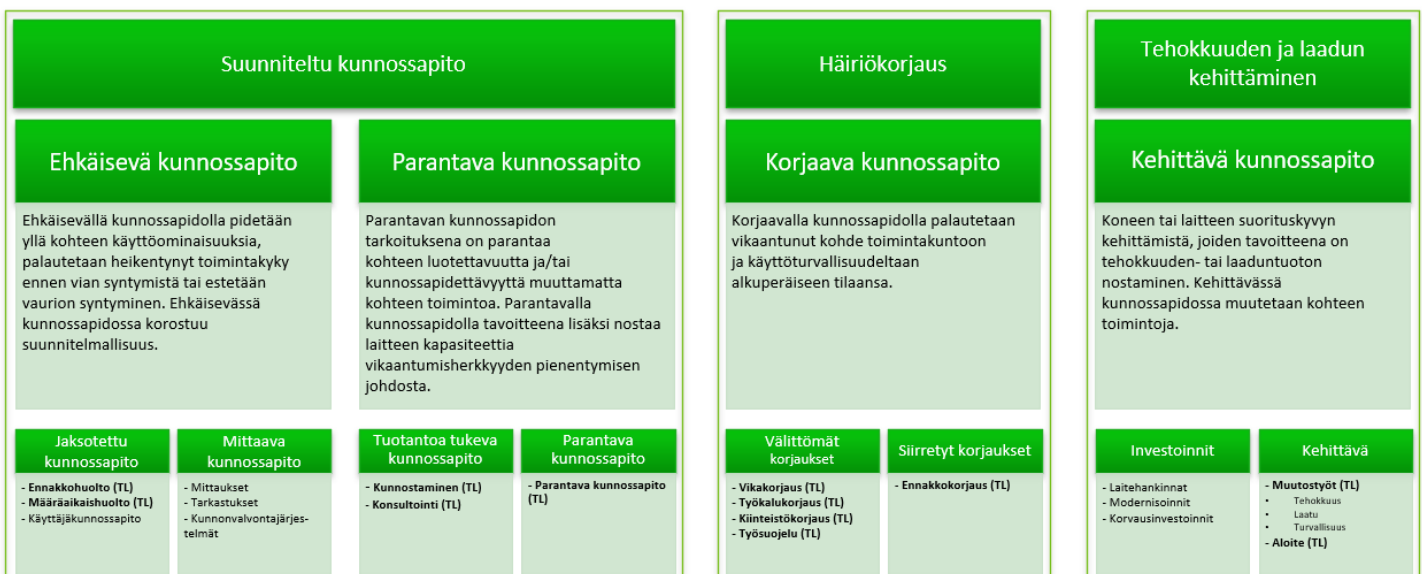
<https://yrityksen-perustaminen.net/yrityksen-arvot/>

Liite 1. Kunnossapidon prosessit

1. Kunnossapidon prosessikartta

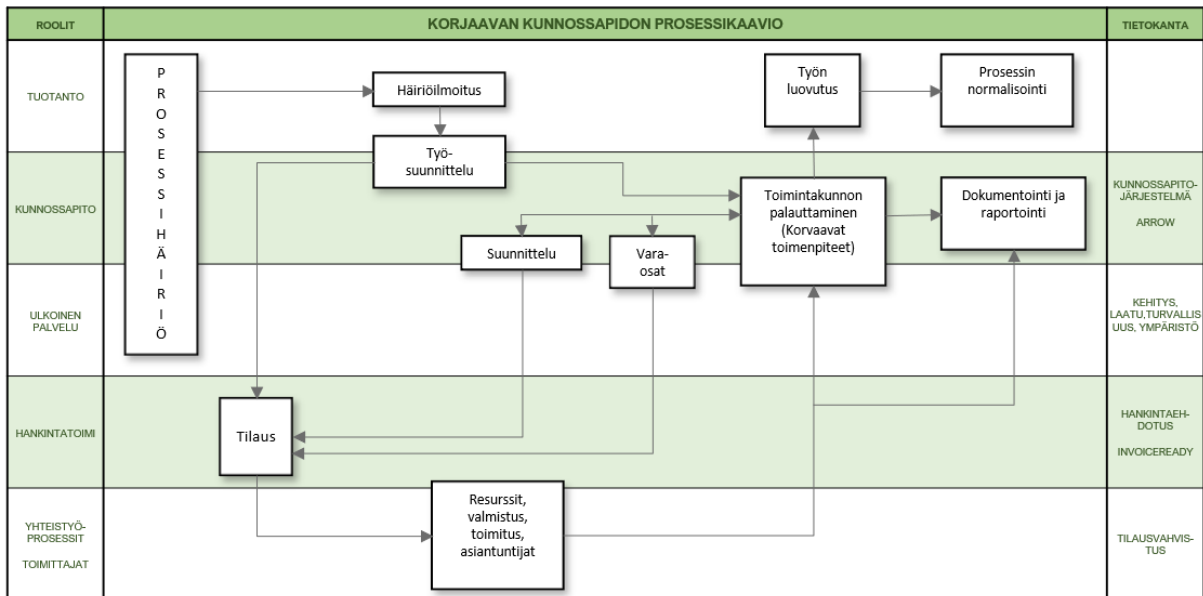


2. Kunnossapidon pääprosessit

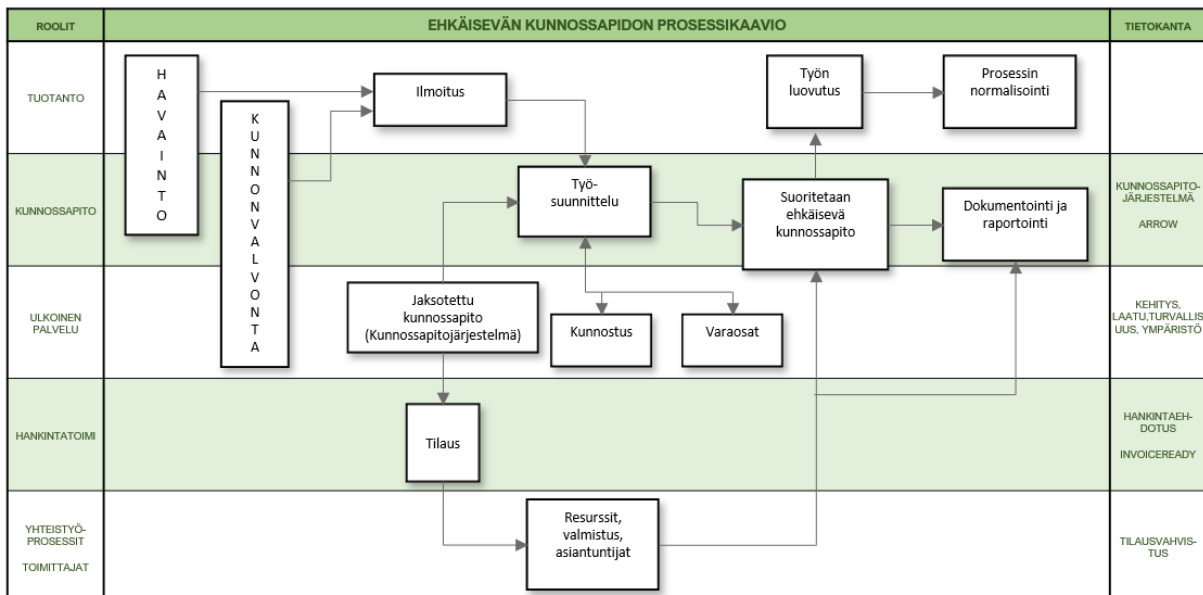


Liite 2. Kunnossapidon prosessikaaviot

1. Korjaava kunnossapito

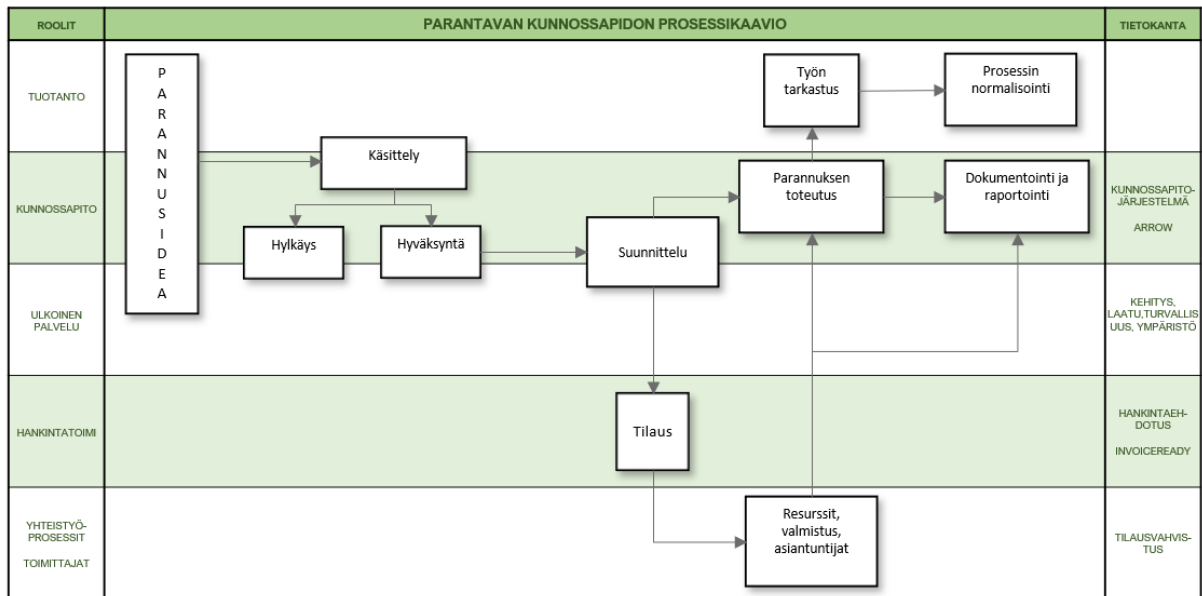


2. Ehkäisevä kunnossapito

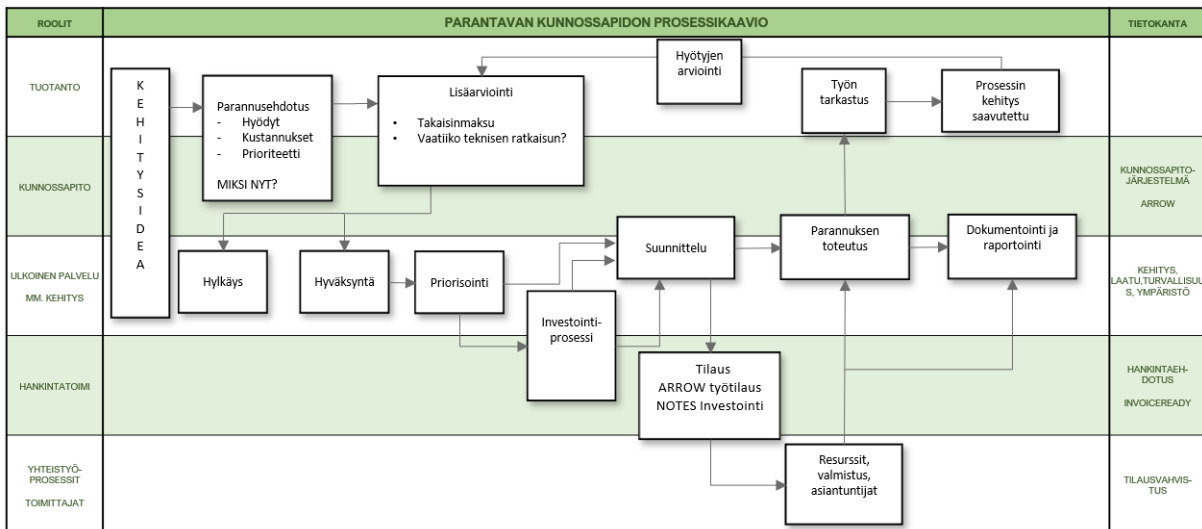


Liite 3. Kunnossapidon prosessikaaviot

3. Parantava kunnossapito



4. Kehittävä kunnossapito



Liite 4. Haastattelukysymykset

1) Ryhmähaastattelu

Tulevaisuuden osaamistarpeet yrityksen johdon näkökulmasta

- Mikä on kunnossapidon ydinosamista?
- Mihin työlajeihin kunnossapidon resurssia tulisi kohdistaa?
- Mitä osaamistarpeita yrityksen strategiset tavoitteet tuo kunnossapidon henkilöstölle?

2) Ryhmähaastattelu

Osaamispuun luominen

- Mitä henkilöhallinnon työkaluja voidaan hyödyntää osaamispuun luomiseen, seurantaan ja päivittämiseen?
- Miten tulevaisuuden osaamistarpeet tunnistetaan ja päivitetään koulutussuunnitelmiin, jotta osaamisen jatkuva kehittyminen toteutuu?
- Mitä on kunnossapidon ydinosaminen ja miten sitä voi vahvistaa tulevaisuudessa?