

Osaamisen kehittäminen asiantuntijaorganisaatiossa



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Tieto- ja viestintäteknikka

Syksy, 2023

Sami Heikkinen

Tieto- ja viestintätekniikan koulutusohjelma

Tiivistelmä

Tekijä Sami Heikkinen

Vuosi 2023

Työn nimi Osaamisen kehittäminen asiantuntijaorganisaatiossa

Ohjaaja Jari Mustajärvi

Osaaminen on se asia, jolla yritykset voivat erottua muista toimialalla toimivista yrityksistä. Osaaminen on kilpailuvaltti, jonka arvo huomataan vasta, kun se ei ole ajan tasalla tai kun yritys ei pysty vastamaan liiketoiminnan haasteisiin taloudellisesti ja laadukkaasti. Palvelualalla toimivan yrityksen on varauduttava niin, etteivät mahdolliset henkilöstön vaihdokset tai sairastumiset näy asiakkaalle osaamisvajeena. Osaamiskartoituksen avulla organisaatiossa voidaan tunnistaa mahdolliset osaamisvajeet ja varmistaa riittävä osaaminen eri toimissa jatkuvassa muutoksessa.

Tässä opinnäytetyössä muodostetaan turvallisuusteknologia-alan yritykselle yksinkertainen työkalu jatkuvaan yksilöiden osaamisen sekä yrityksen osaamisen tarpeen seuraamiseen. Opinnäytetyö toteutettiin haastatteleamalla kuutta yrityksen eri toiminnoissa työskentelevää henkilöä ja luomalla haastattelujen pohjalta yritykselle yksinkertainen työkalu eli osaamismatriisi osaamisen kirjaamiseen. Lisäksi haastatteluissa pyrittiin tunnistamaan, miten yrityksessä tunnistetaan ja kehitetään osaamista.

Yrityksessä osaaminen tunnistettiin kilpailuvaltiksi ja ymmärrettiin, että osaamisen siirtäminen on pitkäaikainen prosessi, joka pitää pystyä ajoittamaan ja mitoittamaan oikein. Työssä myös muodostettiin osaamismatriisi, jota yritys voi tulevaisuudessa hyödyntää osaamisen tarpeiden ja yrityksestä löytyvän osaamisen kirjaamiseen. Osaamisen ja tarpeen on kohdattava yrityksen tulevaisuuden turvaamiseksi. Osaamismatriisia voidaan käyttää myös osaamisen hajauttamisen työkaluna, jolloin voidaan varmistaa tiedon ja osaamisen jakaminen riittävän laajalle organisaatiossa.

Avainsanat Osaamisen kehittäminen, osaamismatriisi, osaamiskartoitus

Sivut 34 sivua ja liitteitä 2 sivua

Degree program in Information and Communication Technology Abstract
Author Sami Heikkinen Year 2023
Subject Competence Development in an Expert Organization
Supervisor Jari Mustajärvi

Competence is what makes companies to stand out from other companies which are operating in the same industry. Competence is a competitive advantage and its value is only noticed when it is not up-to-date. In that case it causes that a company may struggle with reaching the demands and needs of the business causing economical and quality problems in the daily activities. As the commissioning company of this thesis is operating in the service sector there must be preparation done so that possible personnel changes or illnesses do not appear to their customers as lack of competence. With the help of competence mapping, potential competence gaps can be identified in the organization and sufficient competence can be ensured in various activities in the context of continuous change.

In this thesis a simple tool for monitoring the competence of the individuals and the competence which company needs is created for a company which is acting in the security technology business. The thesis was carried out by interviewing six people working in different functions of the company and based on the interviews a competence matrix was created as a tool to monitor competences.

In the commissioning company competence was identified as a competitive advantage and it was understood that the transferring the competence is a long term process that needs to be timed and measured correctly. The competence matrix can also be used as a tool for decentralizing competence between employees to decentralize knowledge in the organization. In this thesis I explain key terminology related to competence and investigate how competence is handled in the company.

Keywords Competence development, Competence mapping, Competence matrix
Pages 34 pages and appendices 2 pages

Sisällys

1	Johdanto.....	5
2	Osaaminen.....	6
2.1	Yrityksen osaaminen	7
2.2	Yksilön osaaminen.....	10
2.3	Osaamiskartoitus	13
2.4	Tulevaisuuden osaamisen tarve.....	16
3	Tutkimus ja tutkimuskysymykset	18
3.1	Menetelmät	19
4	Osaamiskartoitus.....	21
4.1	Ydinosaaminen.....	21
4.2	Osaamisen kartoittaminen ja kehittäminen	22
4.3	Yhtiön osaamisen tila nyt ja tulevaisuudessa	24
5	Osaamismatriisi	25
5.1	Tuotteiden kuvaus	26
5.1.1	Kulunvalvonta eli Access Control	27
5.1.2	Kameravalvonta eli CCTV	27
5.1.3	Rikosilmoitinjärjestelmät eli Alarm System	28
5.1.4	Ovi- tai pikapuhelinjärjestelmät eli Intercom	28
5.1.5	IT ja Muut pätevyudet	28
5.2	Täyttöohjeet.....	29
6	Pohdinta ja johtopäätökset	31
	Lähdeluettelo.....	35

Kuvat

	Kuva 1 – Osaamisen kehittämisen sykli (Uotila 2012, 2016).....	7
	Kuva 2 - Yksilön kykyjen jäävuorimalli (vrt. Bergenhenegouwen 1996, 31).	11

Kuva 3 - Yksilön osaamisen osatekijät (vrt. Ranki 1999, 28)	12
Kuva 4 - Esimerkkejä näkyvästä ja hiljaisesta tiedosta (vrt. Rummukainen 2014, 15) ...	13
Kuva 5 - Osaamisen kehittämisen vaihtoehtoja (Hätönen 2003, 52)	14
Kuva 6 - Esimerkki matriisista	29

Liitteet

Liite 1. Haastattelukutsu

Liite 2. Esimerkki osaamismatriisista

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on ollut muodostaa turvallisuusteknologia-alalla toimivalle Securitas Technologylle yksinkertainen ja tarpeet täyttävä työkalu osaamistarpeen tunnistamiseksi niin, että yhtiön osaaminen vastaa nyt ja tulevaisuudessa murroksessa olevan alan tarpeisiin. Toimin projektipäällikkönä Securitas Technologyn projektiorganisaatiossa, jossa työskentelee 18 alansa asiantuntijaa eri toiminnoissa. Yritys toimittaa muun muassa kulunvalvonta-, videovalvonta-, rikosilmoitin- sekä ovipuhelinjärjestelmiä ja näihin liittyviä palveluita kuten konesali-, etävalvonta ja pääkäyttöpalveluita. Yritys työllistää 240 henkeä eri toimintoihinsa Suomessa. Securitas Technology on osa Securitas konsernia ollen globaalisti maailman johtavia turvallisuusratkaisujen ja -palveluiden toimittajia.

Yhtiössä on tehty verrattain pitkiä työuria, mikä on kerryttänyt yhtiöön valtavan määrän hiljaista tietoa ja vankkaa asiantuntijuutta. On kuitenkin tunnistettavissa, että muutamien vuosien päästä yhtiössä tulee olemaan tuntuva määrä eläköitymisiä. Yhtiöllä on ollut jo aiemmin prosessi ja tapa kirjata henkilöiden tavoitteita, mutta ennen tämän opinnäytetyön aloittamista koettiin, että nykyiset työkalut eivät palvele täysin projektiorganisaation tarvetta, sillä työkalut ovat nykyisellään liian geneerisiä.

Turvallisuusteknologia-alalla on tunnistettu, että ala on kovassa murroksessa ja kehitys on nopeaa. Tekniikka kehittyy, jolloin tarve omaksua uusia teknologioita on läsnä jatkuvasti. Tietoverkkoja ja tekoälyä pitää pystyä hyödyntämään liiketoiminnassa ja järjestelmien väliset integraatiot yleistyvät, jolloin henkilöstöltä vaaditaan entistä laaja-alaisempaa osaamista. Toimintaympäristö muuttuu vaativammiksi niin tieto- kuin mekaanisen turvan osalta maailman poliittisen tilanteen vuoksi. Asiakasorganisaatiot tunnistavat laajemmin turvallisuuden tarpeen. Toimeksiantajayrityksessä koetaan, että suoraan työhön valmistavaa tutkintoa ei ole saatavilla, vaan yrityksen rooli asiantuntijuuden syventämisessä on suuri.

Työtä ohjaa kaksi tutkimuskysymystä: ”Miten organisaatiossa puhutaan osaamisesta?” ja ”Minkälaisella työkalulla osaamista voidaan kartoittaa ja kirjata?”. Näihin kysymyksiin vastaamalla pyrin muodostamaan prosessin ja työkalun osaamisen varmistamiseksi.

Osaaminen on yhtiön olemassaolon perusta. Osaamisen on oltava oikein mitoitettua yrityksen strategisten linjausten mukaan. Laaja-alainen osaaminen ja osaamista arvostava toimintaympäristö varmistavat yhtiön kyvyn toimia suunnannäyttäjänä alallaan. Osaamisen kehittäminen on jatkuvaa, sillä oppiminen on elinikäinen prosessi. Jokaisella henkilöllä on eri lähtökohdat ja tavat oppia ja siksi esihenkilöiden onkin tärkeä pystyä tunnistamaan henkilöiden vahvuudet ja löytää erilaiset tavat motivoida jatkuvaan kehittymiseen. Oppimisessa tärkein taho on kuitenkin oppiva henkilö itse.

Seuraavaksi työssä avataan, miten osaamista, osaamisen kartoittamista ja kehittämistä on käsitelty kirjallisuudessa aiemmin. Tämän jälkeen siirrytään tämän toiminnallisena tutkimuksena toteutetun työn menetelmien ja tulosten kuvaamiseen.

2 Osaaminen

Tavallisesti osaamista ajatellaan olevan se, mitä henkilö tietää tai mihin hän kykenee. Osaaminen on kuitenkin monitasoisempi ilmiö. Osaaminen muodostuu monesta eri tekijästä ja muuttuu jatkuvasti (Ranki 1999, 26). Osaaminen nähdään muodostuvan tietyn suorituksen osatekijöiden joukoista, kuten tiedoista, taidoista, luonteenpiirteistä, käyttäytymisestä sekä kyvyistä (Forsell 2009, 10-11).

Osaaminen on merkittävä elementti organisaation kilpailukykyyn takaamiseksi. Yksilön osaamisesta puhuttaessa voidaan käyttää monia eri käsitteitä. Käytetyimpiä käsitteitä suomeksi ovat henkilön taidot, pätevyys ja kyvykkyys. Viime vuosina työelämän edellyttämistä vaatimuksista puhuttaessa myös termi kompetenssi on vakiintunut. (Kompetenssilla viitataan ammattitaitoon, joka koostuu yksilön tiedoista, taidoista, valmiuksista ja asenteista). Osaaminen ei ole konkreettinen asia ja sen vuoksi jokaisella henkilöllä on oma mielikuvansa siitä, mitä osaaminen on. (Forsell 2009, 10-11.)

Osaaminen näkyy toiminnassamme siinä, milloin toimimme hyvin ja onnistumme. Osaaminen todentuu toiminnassa, jolloin osaaminen ei jää niin epämääräiseksi. Osaaminen on hallitsemista, kyvykkyyttä ja esimerkiksi ajanhallintaa. (Ranki 1999, 21.)

Osaamisen kehittäminen on jatkuva prosessi työyhteisössä. Kun liiketoiminnan tarvitsemat osaamiset on kuvattu ja määritetty, yksilölliset osaamiset tulisi saada niiden kanssa samaan linjaan. Osaamisen suhdetta tarpeeseen on syytä tarkkailla jatkuvasti ja tarvittaessa tehdä toimenpiteitä niiden yhteensovittamiseksi. Tätä kiertoa on kuvattu alla olevassa kuvassa. (Uotila 2012, 2016.)

Kuva 1 – Osaamisen kehittämisen sykli (Uotila 2012, 2016)



Seuraavaksi avataan tarkemmin, mitä osaaminen on yrityksissä ja osana liiketoimintaa. Tämän jälkeen käsitellään yksilön osaamista.

2.1 Yrityksen osaaminen

Yrityksen eri tasoisia osaamisia voidaan jaotella esimerkiksi seuraavasti:

- Ydinosaaminen
- Mahdollistava osaaminen
- Täydentävä osaaminen

Ydinosaaminen on organisaatiolle ainutlaatuista, strategisesti tärkeää osaamista.

Mahdollistava osaaminen on tarpeellista, muttei sellaisenaan riittävää ainutlaatuisen kilpailuedun saavuttamiseksi. Täydentävä osaaminen puolestaan lisää ydinosaamisen arvoa, mutta on helposti jäljiteltävissä tai siirrettävissä. Organisaation toiminnan kannalta on

keskeistä, että sen ydinosaminen on tunnistettu ja sitä osataan hyödyntää. (Ranki 1999, 22–23.)

Organisaation oppimisprosessiin kuuluu tiedon hankkimisen lisäksi sen varastointi ja prosessoiminen yrityksen käytäntöihin. Vasta näiden vaiheiden jälkeen voidaan osaaminen siirtää asiakastyöhön. Organisaation osaaminen kerääntyy ajan myötä. Oppimisen tapoja ovat mm. itsenäinen ongelman ratkaisu, uudet kokeilut, verkottuminen, sisäisen tiedon kartoitus ja jakaminen. Oppiminen tapahtuu vuorovaikutuksessa henkilöstön ja organisaation välillä. Organisaation voidaan sanoa oppivan, kun se hankkii tietoa (tietoa, kokemusta, ymmärrystä, tekniikoita tai käytäntöjä) eri muodossa ja eri tilanteisiin. Yrityskulttuuri voidaan nähdä oppimisvarantona, mihin kaikki onnistumiset ja menestyvät tuoneet asiat kertyvät. (Ranki 1999, 25.)

Oppimisprosessin tehokkuudella ei ole organisaatiolle merkitystä, jollei oppiminen ole yrityksen kannalta oikea-aikaista. Yrityksen tai organisaation johtamisella voidaan vaikuttaa oppimisprosessiin, kun tunnistetaan, mitä osaamista tarvitaan ja minkä verran. (Ranki 1999, 26.)

Kaikkea osaamista ei voida muotoilla ohjeiksi organisaatioissa. Siihen, miten henkilö havainnoi ja tulkitsee näkemäänsä ja kokemaansa, vaikuttavat mm. hänen aikaisemmat kokemuksensa. Näitä tulkintatapoja on vaikea ilmaista sanallisesti ja voidaankin puhua ns. hiljaisesta tiedosta (*tacit knowledge*). (Ranki 1999, 29.)

Yrityksen osaamista voidaan selvittää ja ylläpitää osaamiskartoituksin. Osaamiskartoitus toimii pohjana jatkotoimenpiteisiin, kuten kouluttamiseen ja rekrytointeihin.

Tunnistamisesta ja hallinnasta on hyötyä esimerkiksi seuraavilla alueilla:

- Työvoiman suunnittelu
- Rekrytointi
- Koulutussuunnittelu
- Suoritusten arviointi
- Urasuunnittelu

- Seuraajasuunnittelu

Osaamiskartoituksessa työntekijöiden osaamista peilataan yrityksen tavoiteosaamistasoon. Näin voidaan tunnistaa, mihin osaamisiin on tarvetta panostaa niin kouluttamalla kuin rekrytoimallakin. (Uppa 2021, 5–6.) Osaamisen kehittäminen on syytä sitoa yrityksen tulevaisuuden strategiaan. Kehittäminen lähtee liikkeelle organisaation visiosta, strategiasta ja tavoitteista. Kun tiedetään tavoite, voidaan suunnitella, miten sinne päästään. Yrityksen visio määrittää organisaatiossa tarvittavan osaamisen. Tarvittava osaaminen voidaan konkretisoida erilaisiin osaamisalueisiin. (Forsell 2009, 17–18.)

Ydinosaamisena voidaan pitää sellaista strategista osaamista, joka on yritykselle valitun kilpailustrategian toteutumiseksi elintärkeää. Muita käytettyjä termejä ovat muun muassa ydinkyvykyys tai strateginen osaaminen. Termistä riippumatta kyseinen osaaminen on osaamista, jolle koko yrityksen arvo ja asiakkaiden kokemus arvo perustuu ja jolla yritys voi erottua positiivisesti kilpailussa toimialalla. Ydinosaaminen on osaamista, johon tulisi panostaa ja jota tulisi vaalia. (Suomalainen 2011, 11.) Ydinosaamisensa avulla yritys voi säilyttää tai parantaa nykyistä kilpailukykyään sekä liikkua uusille liiketoiminta-alueille. Ydinosaaminen kuvaa organisaation osaamista yleisellä tasolla. Yrityksellä ei ole yleensä kovin monia ydinosaamisalueita. (Ranki 1999, 22.) Ydinosaaminen koskee kaikkia organisaation työntekijöitä työtehtävästä tai yksiköstä riippumatta (Uppa 2021, 8).

Ydinosaamisen tunnistaminen ja etenkin kehittäminen ja ylläpitäminen on koko henkilöstön yhteinen asia. Yrityksen ylin johto tarjoaa ohjenuoran ydinosaamisen tunnistamiseen strategisen johtamisen kautta. Keskijohdon eli esimiesten tehtävä on tukea ja kannustaa henkilöstön kouluttautumista ja osaamisen kehittämistä oikeaan suuntaan. Esimiesten vastuulla on myös työntekijän maksimaalisen potentiaalinn tunnistaminen ja hyödyntäminen. Työntekijä puolestaan kehittää omaa osaamistaan. Jotta ydinosaamisen maksimaalinen hyöty voidaan saavuttaa, on tärkeää tunnistaa työntekijöiden motiivit ja ominaisuudet, eli piilevät osa-alueet, joita on hyvin vaikea opettaa verrattuna perinteisiin tietoihin ja taitoihin. (Suomalainen 2019, 13.)

Ydinosaamisen tunnistamisessa voivat auttaa mm. seuraavat kysymykset:

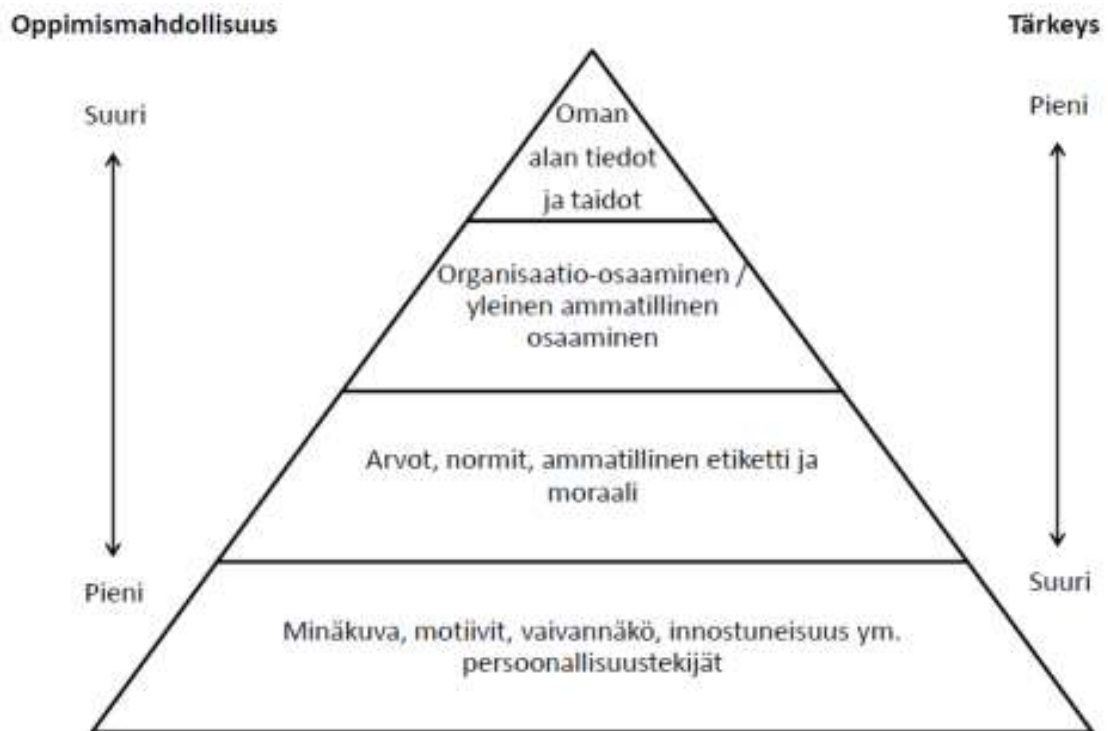
- Mikä on yrityksessämme ainutlaatuista osaamista, ts. mitä sellaista pystymme tekemään yhdessä, joka on enemmän kuin kukaan meistä yksin tai kilpailijamme voi tehdä?
- Onko tälle osaamiselle tarvetta tulevaisuudessa?
- Voidaanko osaamista siirtää uusille liiketoiminta-alueille?
- Mitä lisäarvoa tuotamme asiakkaille ja mihin osaamisemme perustuu?

Ydinosaaminen ei ole sama asia, kuin yrityksen eri toiminnot tai osastot, vaan niiden summa. (Ranki 1999, 23.)

2.2 Yksilön osaaminen

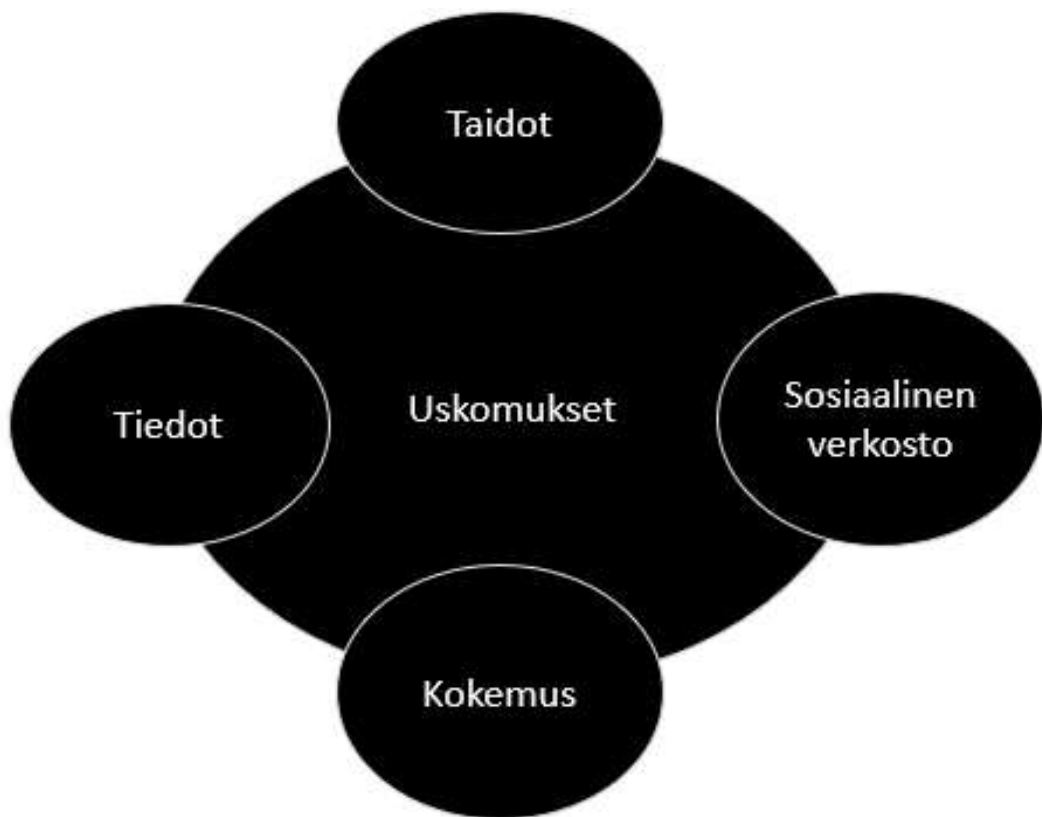
Osaamisessa tärkein toimija on oppija itse. Ihminen on tavallisesti kehityshaluinen ja säilyttää oppimiskykynsä työuransa läpi. Ihmiset ovat erilaisia oppijoita ja erilaiset työtehtävät vaativat erilaista oppimista. (Koukkunen 2013, 18.) Yksilön osaamisen tunnistamiseksi pitää se ensin pystyä määrittelemään. Määrittelyyn voidaan käyttää jäävuorimallia (kuva 1). Jäävuorimallissa ensimmäinen (ylin) taso kuvaa taitoja ja tietoja, joita henkilö hyödyntää oman työnsä suorittamiseksi – nämä opitaan työssä ja koulutuksissa ja voidaan todentaa todistuksin ja sertifikaatein. Toinen taso kuvaa taitoja, jotka ovat sovellettavissa työhön liittyvissä tilanteissa, esimerkiksi kommunikaatiotaidot tai ammatilliset käsitykset. Kolmas taso sisältää arvoja, normeja, etiikkaa ja moraaleja. Nämä ominaisuudet muodostuvat henkilön kokemuksen, koulutuksen ja näkemysten myötä ja toimivat henkilön mentaliteettina ja mielipiteinä. Viimeinen taso koostuu henkilön omista ominaisuuksista, kuten minäkuvasta, motivaatiosta ja persoonallisuustekijöistä. Nämä lähes näkymättömät ominaisuudet vaikuttavat henkilön tekoihin ja toimintaan. (Suomalainen 2019, 14–15.)

Kuva 2 - Yksilön kykyjen jäävuorimalli (vrt. Bergenhenegouwen 1996, 31).



Oma osaaminen tuntuu usein niin itsestään selvältä asialta, ettei tule ajatelleeksi, miten monista tekijöistä se koostuu. Yksilötasoinen osaamisen voidaan nähdä koostuvan uskomuksista, eli yksilön ajatuksista siitä, miten asiat ovat ja mikä on tärkeää. Yksilön uskomukset muodostuvat tiedoista (faktoista), taidoista (käytännön toiminta ja tekeminen), kokemuksesta (kyky arvioida tilanne ja tunnistaa vaihtoehtoiset tavat toimia) sekä sosiaalisesta verkosta (tavasta hankkia tietoa). Työpaikalla tarvittava osaaminen koostuu kaikista näistä ominaisuuksista.

Kuva 3 - Yksilön osaamisen osatekijät (vrt. Ranki 1999, 28)



Tiedollinen osaaminen on vain yksi osaamisen osatekijä. Ihminen osaa enemmän, kuin pystyy itseasiassa kertomaan. Osaaminen ilmenee toiminnassa ja on sidoksissa toimintaympäristön muuttuviin vaatimuksiin. Yksilön osaaminen ei ole kopioitavissa, vaan meistä jokainen kehittää oman osaamisensa koulutuksen, käytännön, virheiden, pohtimisen ja toistamisen kautta. (Ranki 1999, 26–30.)

Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan tietoa, jota ei pystytä kertomaan tai kuvaamaan täsmällisesti. Monesti hiljainen tieto on tunnepitoista pohjautuen ihmisen arvoihin, uskomuksiin, käsityksiin, tunteisiin, tietotaitoon, kokemukseen ja intuitioon. Hiljainen tieto ei siirry automaattisesti työyhteisössä, vaan organisaatiossa on etsittävä keinot tiedon siirtämiseksi ennen esimerkiksi eläköitymisiä tai henkilöstövaihdoksia. Hiljaista tietoa voidaan siirtää esimerkiksi mentoroinnilla, jäljittelemällä, sosiaalisilla verkostoilla, sijaisuusjärjestelyillä ja yhdessä tekemisellä. Ennen kun hiljaista tietoa voidaan jakaa yrityksessä, pitää tunnistaa tiedon merkitys. Alla olevassa taulukossa on kuvattu esimerkkejä hiljaisesta ja näkyvästä tiedosta organisaatiossa.

Kuva 4 - Esimerkkejä näkyvästä ja hiljaisesta tiedosta (vrt. Rummukainen 2014, 15)

Näkyvä tieto	Hiljainen tieto
Lait, asetukset Ohjekirjat, ohjeistukset Prosessikuvaukset Lomakkeet Internet, Intranet Kirjallisuus Dokumentit Teoriat Jne.	Käytäntö Sääntöjen ja ohjeiden soveltaminen Nixit Psykologinen silmä Tilanneherkkyys Kokemus Aistihavainnot Kädentaidot Jne.

Hiljaisen tiedon jakaminen organisaatiossa on erittäin tärkeää. Tiedon jakaminen parantaa yrityksen tekemisen laatua, toimintakyky pysyy ja paranee, osaaminen ja tietämys tulevat näkyviksi, positiiviset toimintatavat laajenevat yleisesti käytössä ja yhteisöllisyys sekä osaamista arvostava ilmapiiri parantuvat. (Rummukainen 2014, 13–16.)

2.3 Osaamiskartoitus

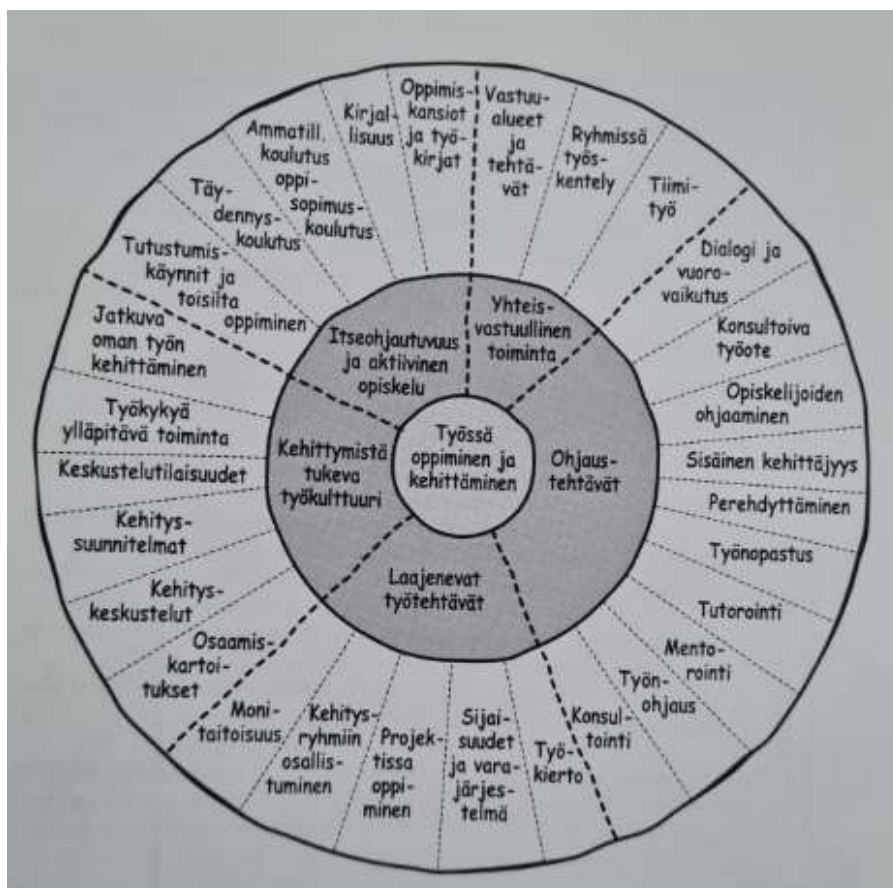
Jotta organisaatiossa olevaa osaamista voidaan hyödyntää kokonaisvaltaisesti, pitää selvittää minkälaista osaamista organisaatiossa löytyy ja minkälaista osaamista organisaatiossa tulevaisuudessa tullaan tarvitsemaan. Osaamisen kuvaaminen luo yhtenäisen käsityksen organisaation kokonaisosaamisesta. Usein tavoitteena on saada osaamisnäkömy sellaiseen muotoon, että siitä on helppo tunnistaa kehityskohteet nyt ja tulevaisuudessa. Osaamisen kartoittamiseksi on sovitava organisaatiossa yhdessä, mitä ja miten osaamista tunnistetaan ja arvotetaan. Osaamisalueita ei ole syytä sitoa vain nykyhetkeen, vaan tarvitaan vahva yhteinen näkemys organisaation tulevaisuuden osaamistarpeesta. (Hätönen 2003, 9–12.)

Ennen osaamiskartoitusta on syytä kuvata osaamistasot ja -profiilit selvästi. Osaamistasoilla erotetaan henkilöiden osaaminen toisistaan. Samaa työtä tekevät voivat olla uransa eri

vaiheissa, jolloin osaamisen arvoasteikolla esimerkiksi 1–5 voidaan arvioida perus- ja huipputasoista osaamista. Osaamistasot on hyvä avata selkeästi sanallisin arvioin. Osaamisprofiilit auttavat tunnistamaan myös, mitä osaamista henkilöltä vaaditaan. Eri profiililla oleva henkilö voi tarvita aivan eri osaamista kuin toinen, vaikka työskentelisikin samassa organisaatiossa. (Uppa 2021, 12–13.)

Osaamisen kehittäminen mielletään usein koulutukseksi, mutta kuten alla oleva kuva osoittaa, oppimista tapahtuu monella eri tavalla (Hätönen 2003, 52).

Kuva 5 - Osaamisen kehittämisen vaihtoehtoja (Hätönen 2003, 52)



Osaamiskartoitusta suunniteltaessa on päätettävä, miten kartoitus tehdään. Tulee pohtia, vaikuttaako henkilöstö itse osaamiskartan luontiin, vai annetaanko valmis pohja itsearviointia varten. Osallistavat tavat ovat hitaampia, mutta lopputuloksen puolesta

parempia. Osallistuttamalla henkilöstö on saatu sitoutumaan osaamisen kehittämiseen paremmin. (Forsell 2009, 20–21.)

Henkilöiden osaamista arvioitaessa on muistettava, että arvioiminen herättää monenlaisia tunteita ja pelkoja. Osa henkilöstöstä voi kokea arvioinnin positiivisena tapana todentaa osaamista ja onnistumista sekä motivoida kehittämään omaa osaamista. Toisille osaamisen arviointi saattaa aiheuttaa epävarmuuden tunnetta ja epäluuloja arvioinnin käyttötarkoituksista. Myös huoli siitä, miten arvioidaan ja onko arvio oikeudenmukainen, on osalla henkilöistä läsnä. (Ranki 1999, 68.)

Osaamista voidaan kartoittaa monin eri tavoin, mutta kaikkien tapojen tarkoituksena on tunnistaa henkilöstön osaaminen suhteessa tarpeeseen. Osaamiset eritellään, arvioidaan ja kirjataan yhteisesti sovitun käytännön mukaisesti. Osaamista voidaan arvioida työyhteisössä usealla tavalla, esimerkiksi:

- esihenkilön arviointi – esimies arvioi henkilön osaamista
- itsearviointi – henkilö arvioi itse oman osaamisensa
- kehityskeskustelu – kahden edellisen arvioinnin läpikäynti yhdessä
- 360-asteen arviointi – työyhteisö arvioi toistensa kyvykkyyksiä
- asiakkaiden arviointi – asiakkailta saatava arvio
- alaisten arviointi – työntekijät arvioivat oman esihenkilönsä tekemistä

Erilaiset tavat arvioida osaamista ovat yleensä subjektiivisia, mutta kun työt ja roolit on kuvattu yleisesti, voidaan muodostaa staattinen tapa arvioida osaamista (Simola 2018, 14).

Osaamisen arvioinnin pääsääntönä voidaan pitää, että osaamista pitää aina arvioida itsearviointiin lisäksi myös muualta tulevalla tiedolla, kuten esihenkilön arviolla. Prosessissa tärkeää on läpinäkyvyys ja hyvä tiedotus etenemisestä. Näin minimoidaan epäilykset osaamiskartoituksen vääristä motiiveista. Tavoitteena on saada henkilöstö sitoutumaan selvitykseen ja suhtautumaan asiaan kehityshaluisesti. (Hätönen 2003, 45.)

Osaamiskartoituksen tuloksien kirjaamista varten voidaan laatia tarvetta vastaava osaamismatriisi. Matriisi antaa kokonaisnäkemyksen eri osaamisalueiden hallinnasta ja niitä hallitsevien henkilöiden määrästä ja mahdollisista osaamiskuiluista. (Ranki 1999, 57.)

Osaamismatriisi on työkalu, jolla voidaan arvioida henkilöstön osaamista. Siihen kirjataan mitattavana olevat osaamisalueet vaatimustasoinen. Matriisia voidaan käyttää raporttina, josta nähdään suoraan mahdolliset osaamiskuilut sekä henkilöstön henkilökohtainen osaamistaso. Osaamismatriisi voidaan luoda rajatulle ryhmälle tai koko organisaatiolle. (Uppa 2021, 17.)

Osaamismatriisi auttaa tunnistamaan tiettyyn tehtävään tarvittavan osaamis- ja henkilöresurssien määrän sekä tukemaan henkilön osaamisen kehittymisen seuranta. Osaamismatriisi toimii myös tukena henkilöstön resurssoinnissa, kun voidaan tunnistaa henkilön kyvykkyys tiettyihin työtehtäviin tai vaihtoehtoisesti, mikäli näköpiirissä ei ole henkilön vahvimpien osaamisalueiden työtehtäviä, on mahdollista aloittaa kehitystoimenpiteet osaamisen tukemiseksi. (Online Inducation, 2023.)

Osaamismatriisiin voidaan kirjata jo tunnistetut tulevaisuuden tarpeet, jolloin osaamiskuiluihin voidaan varautua jo hyvissä ajoin. Osaamismatriisiin on helppo saada paljon tietoa ja tästä syystä sen tuleekin olla käytettävyydeltään kevyt maksimaalisen hyödyn saavuttamiseksi. Osaamismatriisia on tarve ylläpitää vähintään vuosittain, jolloin varmistetaan, ettei kirjattu tieto vanhene. (Simola 2018, 51.)

2.4 Tulevaisuuden osaamisen tarve

Tulevaisuuden taitoja ja työelämässä menestymisen takaavia osaamisia on tarkasteltu viimeisen vuosikymmenen aikana paljon. Globalisaatio, väestörakenteen muutos ja teknologian kehitys ovat esimerkkejä ajureista, jotka ovat saaneet aikaan pysyviä muutoksia maailmassa ja työmarkkinoilla. (Valtioneuvosto 2022, 19.) Digitalisaation nähdään muuttavan tulevaisuudessa toimintatapoja niin yrityksissä, kuin asiakkaidenkin käyttäytymisessä. Siitä tulee oleellinen toiminta- ja kilpailuedellytys. (Osaaminen 2035, 41.) Osaamisen ennakkointifoorumi on Opetus- ja kulttuuriministeriön ja Opetushallituksen

yhteinen ennakkoinnin asiantuntijaelin, joka koostuu yhdeksästä ennakkointiryhmästä, joiden tehtävänä on ennakoida oman alansa osaamis- ja koulutustarpeita. Koulutuksen ja jatkuvan oppimisen kannalta on tärkeää tunnistaa varhaisessa vaiheessa, missä tehtävissä työskentelevien henkilöiden osaamisen päivittämiseen, laajentamiseen tai jopa uusintamiseen tulee tarjota oikein ajoitettuja ja määrällisesti riittävää osaamisen vahvistamispalvelua. (Osaaminen 2035, 9.)

Digitalisaatio tulee mullistamaan monia perinteisiä teollisuudenaloja tulevan kymmenen vuoden aikana parantaen niiden tuottavuutta ja laadullista lopputulosta sekä luotettavuutta. Ne alat, jotka eivät pysty tai osaa hyödyntää digitalisaation tuomia mahdollisuuksia jäänevät jälkeen kansainvälisestä kehityksestä. (Osaaminen 2035, 15.)

Osaamisen ennakkointifoorumin tekemän tutkimuksen mukaan eniten merkitystään kasvattavien osaamisten joukossa on osaamisia, joiden tavoitteena oli osaltaan antaa taitoja, joiden avulla voidaan hallita muutosta. Näihin lukeutuvat esimerkiksi ongelmanratkaisutaidot, itseohjautuvuus, oppimiskyky, henkilökohtaisen osaamisen kehittäminen ja johtaminen sekä tiedon arviointitaito. Etenkin ongelmanratkaisutaitojen merkityksen kasvu läpäisi hyvin laajalti eri toimialaryhmät. Tutkimuksen mukaan osaamisten joukossa oli verrattain vähän osaamisia, joiden merkitys pysyi ennallaan, mutta vielä vähemmän oli osaamisia, joiden merkitys suoranaisesti väheni. (Osaaminen 2035, 25–26.) Tärkeimpinä ominaisuuksina Osaamisen ennakkointifoorumi nosti asiakaslähtöisen palvelun kehittämisosaamisen sekä kestäväen kehityksen periaatteiden tuntemuksen. Kärkikaksikkoa seurasivat tiedon arviointitaidot, digitaalisten ratkaisujen ja alustojen hyödyntämisosaaminen, innovaatio-osaaminen, vuorovaikutus-, viestintä- ja kommunikaatio-osaaminen sekä henkilökohtaisen osaamisen kehittäminen ja johtaminen.

Johto- ja asiantuntijatehtävissä työskentelevien jatkuvan oppimisen haasteisiin kuuluu olennaisena osana digiosaamisen jatkuva kehittäminen ja päivittäminen. Useilla aloilla edellytetään nopeaa oppimiskykyä teknologian muuttuessa ja tämä edellyttää uudentyypisiä osaamisen kehittämistapoja. Esihenkilöiden rooli muuttuu yhä enemmän perinteisestä hierarkkisesta johtamisesta kohti työyhteisön osaamisen, hyvinvoinnin, motivaation ja luovuuden valmentamista. Kaikkien vastuulle nousee johtotasosta

työntekijätasolle itsensä ja työkykyisyytensä johtaminen – se ei ole enää pelkästään esimerkiksi HR-toimintojen vastuulla. (Osaaminen 2035, 31–33.) Oppimiseen tarvitaan oikeanlaista asenneta ja omaehtoisuutta sen sijaan, että se olisi vain työnantajaorganisaation tarjoamaa tai määräämää koulutusta. Ammattiosaajien tehtävätasolla arvioidaan tarvittavan vahvistusta erityisesti digitaitoihin. Monestikaan perustutkintopohja ei riitä tulevaisuudessa, vaan työssä oleville pitää järjestää lisä- ja täydennyskoulutusta. (Osaaminen 2035, 38–39.)

3 Tutkimus ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on muodostaa osaamisen kartoitus- ja kehittämismalli Securitas Technologyn projektioorganisaatiota varten. Oman kokemukseni sekä kollegoideni kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta voidaan todeta, että nykyisellään yrityksessä osaamisen kartoittamista ei ole tehty systemaattisesti. Esihenkilöt ja tiimit tuntevat toisensa hyvin, jolloin koetaan, että tunnistetaan yksikössä oleva osaaminen. Osaamisen kirjaaminen on kuitenkin ollut esihenkilöstä riippuen puutteellista tai olematonta ja käytössä oleva työkalu on geneerinen, mitä hyödynnetään läpi yrityksen. Nykyisillä työkaluilla yksikkötasoista osaamista ei ole voitu esittää yhteenvedona, eikä koulutustarpeista ole ollut tunnistettavissa koko yksikön tarvetta esimerkiksi tuotteittain tai palveluittain. Ennen opinnäytetyön aloittamista tunnistimme tarpeen osaamisen kartoittamiselle ja sitä kautta koulutusten suunnittelemiselle systemaattisesti yhdessä liiketoiminnan johdon ja yhtiön HR:n kanssa. Yksikössä tulee olemaan tulevan kymmenen vuoden aikana lukuisia eläköitymisiä ja osaamiskartoituksen tueksi luotavan työkalun toivotaan antavan kokonaiskuvan siitä, miten osaaminen ja tietous yksikössä on jakautunut ja mitä osaamista on pystyttävä jatkossa syventämään ja jakamaan organisaatiossa.

Työtä ohjaa kaksi tutkimuskysymystä, joiden pohjalta pyrin muodostamaan prosessin ja työkalun osaamisen tunnistamiseksi:

1. Miten organisaatiossa puhutaan osaamisesta? ja
2. Minkälaisella työkalulla osaamista voidaan kartoittaa ja kirjata?

3.1 Menetelmät

Tutkimusmenetelmänä oli toiminnallinen tutkimus ja aineisto kerättiin teemahaastatteluin. Toiminnallisen tutkimuksen tavoitteena on saavuttaa konkreettista hyötyä toimeksiantajan toimintaan tai prosesseihin, esimerkiksi muodostamalla uusia toimintatapoja, ohjeistuksia, tuotteita tai palveluita. Toiminnallisessa tutkimuksessa vastataan konkreettisella tuotteella, ohjeistuksella tai palvelulla tutkimuskysymyksiin (HAMK, 2023). Tämän työn tavoitteena oli kehittää yritykselle toimiva työkalu osaamisen kirjaamiseen.

Teemahaastattelu on haastattelumuoto, joka ei etene tarkkojen yksityiskohtaisten ja valmiiksi muotoiltujen kysymysten mukaan vaan väljemmin kohdentuen tiettyihin ennalta suunniteltuihin teemoihin. Teemahaastattelussa pyritään huomioimaan ihmisten tulkinnat ja heidän merkityksenantonsa. Vapaalle puheelle annetaan haastattelussa tilaa.

Teemahaastattelu edellyttää haastattelijalta huolellista aihepiiriin perehtymistä ja haastateltavien tilanteen tuntemista, jotta haastattelu voidaan kohdentaa juuri oikeisiin teemoihin. (MOTV, 2023.) Pitämässäni haastatteluissa oli kolme pääteemaa: ydinosaaminen, osaamisen kartoittaminen ja kehittäminen organisaatiossa sekä yhtiön osaamisen tila nyt sekä tulevaisuudessa.

Haastattelukutsut lähtivät yhdeksälle henkilölle organisaatiossani sähköpostitse. Kutsu löytyy liitteenä (liite 1) työn lopusta. Kuusi henkilöä vastasi olevansa kiinnostuneita osallistumaan haastatteluun. Loin haastattelua varten rungon, joka oli haastateltavien käytössä ennen haastattelua niin pyydettäessä. Haastattelukysymykset on pyritty muodostamaan niin, ettei kysymyksen asettelu ohjaa vastaajaa vastaamaan tietyllä tapaa, vaan jättää tilan pohdinnalle. Haastattelun runko koostui seuraavasti:

1. Ydinosaaminen

- Mitä tarkoittaa ydinosaaminen?
- Mikä on yksikkösi ydinosaamista?
- Minkälaista osaamista arvostat työyhteisössäsi?
- Mitä eroa on yksilön ja organisaation osaamisella?

2. Osaamisen kartoittaminen ja kehittäminen organisaatiossa

- Millainen merkitys osaamisen kartoittamisella mielestäsi on?
- Mitä hyötyä osaamisen kartoittamisesta on?
- Miten sinun osaamistasi on kartoitettu nykyisessä tehtävässäsi?
- Miten kartoittaisit osaamista organisaatiossasi?
- Miten organisaatio tukee osaamisen kartoittamista?
- Millä tarkkuudella osaamista pitäisi mielestäsi kartoittaa?
- Mitä osaamista mielestäsi organisaatiossasi pitäisi kartoittaa?
- Kuinka usein osaamista on mielestäsi syytä kartoittaa tai seurata?
- Mitä on hiljainen tieto?
- Kannattaako ja pystytäänkö pehmeitä arvoja tai hiljaista tietoa mielestäsi kartoittamaan ja kirjaamaan?
- Miten yhtiöstä poistuvien henkilöiden osaaminen on tunnistettu lähtiessä?
- Miten osaamistasi on kehitetty nykyisessä työtehtävässäsi?
- Miten toivoisit osaamistasi kehitettävän?

3. Yhtiön osaamisen tila nyt ja tulevaisuudessa

- Vastaako yrityksen osaaminen toimialan tarvetta?
- Vastaako oma osaamisesi työtehtäväsi tarvetta?
- Onko organisaatiossa riittävästi osaamista:
 - Hajautettu
 - Syvälistä osaamista
 - Kehittyviä osaajia
- Minkä koet olevan ydinosaamista tulevaisuudessa, esimerkiksi 10 vuoden päästä?
- Minkälaista osaamista toimialalla tarvitaan tulevaisuudessa?
- Mitä rekrytoinneissa pitäisi huomioida, että vastataan tulevaisuuden tarpeeseen?

Työssä on haastateltu yhtiön palveluksessa olevia henkilöitä eri ammattiryhmistä monipuolisen haastatteluotannon saamiseksi. Haastateltavia henkilöitä oli niin asennuksesta, projektinjohdosta, tuotteistonhallinnasta kuin johtoryhmästäkin. Haastateltavien henkilöiden työkokemus vaihteli 10–35 vuoden välillä, osalla koko työkokemus nykyiseltä alalta, osalla valtaosaltaan muilta aloilta. Haastateltavien henkilöiden koulutustausta oli laaja: osa henkilöistä on käynyt ammattikoulun, osa ammattikorkeakoulun ja osa on maisteriksi valmistuneita.

Haastattelut käytiin tiiviissä rytmissä noin kahden viikon aikahaarukassa. Kaksi haastatteluista suoritettiin etäyhteyden välityksellä ja neljä kasvotusten haastateltavien kanssa. Haastatteluihin käytettiin aikaa tunnista kahteen. Haastattelut menivät toivotusti, olin tyytyväinen haastateltavien kiinnostukseen ja haluan osallistua tutkimukseen aidosti

keskustellen. Ennen haastatteluiden tekemistä itselläni oli huoli siitä, että mikäli en saa riittävän laajaa ja pohdiskelevaa keskustelua haastateltavien kanssa aikaiseksi, ei materiaalin laajuus riitä työn toteuttamiseen. Haastatteluissa ajaututtiin välillä kauaskin aiheesta, mutta en koe sen haitanneen materiaalin muodostamisessa. Haastateltavat reflektoivat hyvin niin omasta, kuin yhtiönkin puolesta osaamisen arvoa ja tarvetta yhtiössä ja työelämässä. Haastattelut tallennettiin käyttäen Teams-sovelluksen tallennustoimintoa ja litterointiin haastatteluiden jälkeen. Osassa haastatteluista haastateltava pyysi avaamaan käytettyä termistöä niin, että varmuudella puhuttiin samasta asiasta. Näissä tilanteissa pyrin avaamaan termistöä niin, kuin esitän ne työssä. Haastateltavien kanssa käytiin läpi vastausten käyttötapa työssä, jolloin vastaajille vakuutettiin, että haastattelun tuotoksia pyritään käyttämään niin, ettei vastaajat ole tunnistettavissa tekstistä.

4 Osaamiskartoitus

Tässä luvussa haen vastausta ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, eli siihen, miten organisaatiossa tunnistetaan osaaminen ja miten siitä puhutaan.

4.1 Ydinosaaminen

Yhtiön ydinosaaminen nähtiin joiltain osin eri tavoin, riippuen henkilön toimenkuvasta. Haastatteluissa käyty keskustelu ydinosaamisesta oli hieman polveilevaa, osa haastateltavista henkilöistä ei aivan täysin kyennyt nimeämään koko yhtiön ydinosaamista ja silloin vietiin keskustelu yksikkötasolle.

Asennustyötä tekevältä henkilöstöltä kysyttäessä yhtiön ydinosaamista, nähtiin ehdottomaksi vahvuudeksi pitkäaikainen kokemus laajojen järjestelmien toimittamisesta eri asiakasympäristöihin. Asennustyötä tekevän henkilöstön kokemus työssään oli, että muuttujia toimituksissa tulee aina. Muuttajat voivat olla esimerkiksi aikatauluista, teknisistä haasteista tai käyttäjistä johtuvia. Kuitenkin yhtiössä oleva vankka kokemus varmistaa laadukkaat toteutukset ja kyvyn muutoksen hallintaan. Kyky toimia eri asiakassegmenteissä tunnistettiin myös vahvuudeksi, sillä eri alan asiakkaat tarvitsevat palvelun toimittajalta eri asioita.

Tuotteiston näkemys ydinsaamisesta oli saman suuntainen, mutta enää ei mietittykään suoraan asiakasympäristöä tai -segmenttiä, vaan todettiin, että uusia ja monimutkaisia järjestelmiä voidaan ottaa tuotteistoon ja toteutukseen, koska yhtiössä on paljon vankkaa osaamista ja kykyä omaksua uusia järjestelmiä sekä prosesseja. Haastattelussa teroitettiin kuitenkin myös tuotekatalogin merkitystä siinä mielessä, että vaikka olisi kykyä omaksua ja tehdä laajalla repertuaarilla järjestelmiä, ei ole liiketoiminnallisesti järkevää kasvattaa erilaisten erikoisosaamista vaativien järjestelmien määrää liian suureksi.

Projektinjohdossa ydinsaamiseksi nähtiin yksikön kokonaisvaltaisuus. Vaikka osaaminen asennettavista järjestelmistä nähtiin keskeisenä, tärkeää oli myös kyky luovia nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Ydinsaamista oli se, että osattiin hahmottaa nopeasti ja tehokkaasti eri toimijoiden vaatimat erikoistarpeet ja vastaamaan näihin tarpeisiin läpi organisaation. Projektinjohdossa koettiin, että projektiorganisaatio on myyntiorganisaation lisäksi se taho, joka jalkauttaa asiakkuuksien vaatimat toimintatavat ja erikoistarpeet organisaatioon kautta linjan.

Johtoryhmästä nousi muiden henkilöstöryhmien nostamat asiat yhteen vedettynä. Lisäksi ydinsaamiseksi todettiin myös kyky tulkita alaa ja alan suuntaa, jolloin yhtiöllä on mahdollisuus olla eturintamassa vaikuttamassa siihen, mitä tuotteita markkinoille etsitään parhaan asiakastyytyvyyden saavuttamiseksi.

4.2 Osaamisen kartoittaminen ja kehittäminen

Kun haastatteluissa käytiin osaamiseen liittyviä aiheita läpi, käsiteltiin yhtä lailla substanssiosaamista konkreettisissa työtehtävissä kuin myös hiljaista osaamista.

Läpi haastattelumateriaalin paistoi tärkeimpinä osaamisina asiantuntijatyössä henkilön omat valmiudet toimia ryhmässä, motivaatio työn tekemiseen sekä kyky oppia uutta.

Haastatteluissa todettiin, että alalla, jolla yhtiö toimii ei suoraan ole sellaista koulutusta, joka valmistaisi henkilöt työskentelemään itsenäisesti asiantuntijatyössä, vaan työnantajilla on valtava merkitys henkilöiden kehittämisessä asiantuntijoiksi. Koettiin, että jos alan ulkopuolelta palkataan henkilö yhtiöön, vie kahdesta kolmeen vuotta, että henkilö pystyy

toimimaan täysin itsenäisesti asiakasympäristöissä. Sen, että yhtiössä on alan parhaat asiantuntijat, koettiin olevan tärkein asia liiketoimintakyvyn ylläpitämiseksi läpi haastattelumateriaalin.

Systemaattiselle osaamisen kartoittamiselle ja kirjaamiselle koettiin tarve läpi haastattelumateriaalin, kuitenkin ongelmalliseksi nähtiin osaamisen subjektiivisuus, eli se, miten henkilöiden osaamista voidaan tasapuolisesti arvioida. Haastateltavista moni koki, että itsearviointi on hyvä tapa tunnistaa henkilön osaamis- ja kehitysalueet. Itsearvioinnin lisäksi nähtiin, että työtä ohjaavan henkilön, on kyse sitten esihenkilöstä tai muuten työnjohtajasta, arvio täydentää itsearviota hyvin. Osaamisen seuranta koettiin tehtävän jatkuvasti, mutta mahdollinen osaamismatriisi tai vastaava olisi syytä päivittää vähintään vuosittain, tarvittaessa esimerkiksi uusien asiakkuuksien vaatimien erikoisosaamisten osalta myös tiuhemmin.

Haastatteluissa keskusteltiin siitä, voidaanko osaamisesta ja osaamisen kehittymisestä palkita henkilöstöä. Mielipiteet olivat jokseenkin linjassa ja yleisesti koettiin, että osaamista pitää arvostaa ja erilaiset palkitsemiset osoittavat yhtiön arvostusta työntekijän suuntaan. Esimerkkeinä toimivasta palkitsemisesta esiin nousi luonnollisesti palkka, mutta sillä huomiolla, että palkka on syytä sitoa työtehtävään. Tässä tapauksessa voidaan henkilön urapolkua rakentaa tavoittein niin, että kun tietyt osaamiset, esimerkiksi kurssituksen kautta on hankittu, muutetaan henkilön toimenkuvaa ja palkka sidotaan uuden toimenkuvan vaativuustasoon. Tällöin palkan kehitys on reilua ja läpinäkyvää. Koettiin, että onnistuneista yksittäisistä työsuoritteista pitäisi voida palkita esimerkiksi rahallisella kertakorvauksella tai ylimääräisellä vapaalla. Haastatteluissa nostettiin myös esimerkiksi tapaus, jossa henkilöllä oli vankkaa osaamista tietystä järjestelmästä, jonka parissa hän toimi asiakasympäristössä. Kyseisen järjestelmän syventävät koulutukset olivat verrattain arvokkaita ja vaativat kouluttautumista ulkomailla. Kyseisen asiantuntijan halua ja mahdollisuutta kysyttiin osaamisen syventämiseen, jonka työnantaja tarjosi. Vaikka tätä esimerkkiä ei nähdä suoraan palkitsemisena, niin kuitenkin koettiin, että tämä on tapa osoittaa sitoutumista yhtiön suunnasta asiantuntijaa kohtaan.

Haastatteluissa nousi esiin, että henkilöstön osaamista on kartoitettu vuosittaisissa kehityskeskusteluissa. Näissä keskusteluissa on myös kirjattu ylös tulevan vuoden tavoitteita. Tavoitteiden seuraamisen kehityskeskusteluiden välillä koettiin kuitenkin jääneen hieman vähäiselle. Henkilöiden osaamista on kehitetty tarpeen mukaan sisäisillä ja ulkopuolisten toimijoiden järjestämällä sertifikaattikoulutuksilla. Toisinaan koettiin, että käy niin, että päätetään kouluttaa esimerkiksi järjestelmään, joita ei tehdäkään käytännössä pian koulutuksen jälkeen, jolloin kerran hankittu osaaminen pääsee unohtumaan koulutuksen ja käytännön välissä. Koettiin, että jos tuotannolla olisi selvä näkymä siitä, mitä järjestelmiä ja kuinka paljon resursseja näiden järjestelmien tekemiseen olisi syytä olla, pystyttäisiin myös osaamisen osalta varautua etukäteen. Koettiin, että esihenkilötyöllä on iso merkitys siihen, että henkilöt saavat opin oikeisiin asioihin oikeaan aikaan.

Läpi haastattelujen toistui sama huomio siitä, että yhtiössä on tehty suhteessa pitkiä työuria, mikä on kerryttänyt valtavan määrän hiljaista tietoa, jonka siirtäminen tuleville asiantuntijoille pitäisi aloittaa jo hyvissä ajoin ennen, kuin tämä tieto ja osaaminen menetetään esimerkiksi eläköitymisten tai työpaikan vaihtamisten myötä. Yhtiössä on onnistuttu tiedonsiirrossa hyvin eläköitymistapauksissa, eli seuraaja on löydetty valmiiksi ennen kuin henkilö jää pois työstä. Keskusteltaessa siitä, miten varaudutaan henkilön poistumiseen yhtiöstä oma-aloitteisesti, nähtiin, että tiedon hajauttaminen on paras tapa varmistaa, että yhtiö pysyy toimintakykyisenä, vaikka henkilöt vaihtaisivatkin työpaikkaa. Hiljaisen tiedon siirtämiseksi toimiviksi tavoiksi nähtiin yhdessä tekeminen, tiedon jakaminen ja yhdessä sovitut toimintatavat, kuten dokumentointi ja avoin vuorovaikutus yksiköiden välillä. Isoksi tekijäksi osaamisen siirtämisessä koettiin esihenkilötyö: esihenkilöiden pitäisi pystyä tunnistamaan ne asiat ja toimintatavat, joita olisi syytä saada adaptoitua asiantuntijalta toiselle.

4.3 Yhtiön osaamisen tila nyt ja tulevaisuudessa

Keskusteltaessa yhtiön osaamisen tasosta tällä hetkellä, koettiin pääpiirteittäin, että yhtiö vastaa alan tarpeeseen hyvin. Alan tarve muuttuu nopeasti, mutta toimivalla organisaatioiden välisellä yhteistyöllä koettiin, että asiat pystytään hoitamaan mallikkaasti.

Keskusteltaessa siitä, minkälaista osaamista turvallisuusteknologia-alalla tarvitaan esimerkiksi kymmenen vuoden päästä, ei haastattelumateriaalista löytynyt suoraa vastausta. Arvioitiin, että ala tulee siirtymään jatkuvasti enemmän IT-alan lainalaisuuksiin ja erilaiset järjestelmien väliset integraatiot yleistyvät. Tämän suunnan vuoksi, asiantuntijoilta tullaan vaatimaan jatkossa syvällisempää tietoteknistä osaamista. Jatkossa tulee olemaan vaade toimia erilaisten sidosryhmien ja toimittajien kanssa enemmän, kun toteutukset monimutkaistuvat. Myös kielitaito tulee olemaan asiantuntijatyössä tulevaisuudessa ehdoton vaade, sillä IT-kieli on englanti. Koettiin myös, että itse fyysinen asentaminen helpottuu ja vähenee, kun laitteiden toimittajat kehittävät ja parantavat laitteistojen asennettavuutta. Kuitenkin nähtiin, että fyysistä asentamista tarvitaan aina joissain määrin. Haastatteluissa pohdittiin myös, miten tekoälyä voidaan hyödyntää tulevaisuudessa turvallisuusteknologia-alalla. Nähtiin myös, että kestävä kehitys ja kiertotalous tulevat nousemaan isoiksi teemoiksi, kenties jopa ratkaiseviksi tekijöiksi alalla.

Haastateltavilta kysyttäessä, miten kokevat oman osaamisensa suhteessa omaan työtehtäväänsä, vastaukset olivat hieman eriäviä. Osa haastateltavista koki, että oma osaaminen vastasi oikein hyvin tarvetta. Osa koki, että oma osaaminen on hyvällä tasolla, mutta toimenkuva vaatisi hieman selvennystä, sillä henkilöillä ei ole täysin konkreettista tietoa siitä, mitä heiltä odotetaan. Koettiin, että olisi tärkeää kuvata toimenkuvat läpi niin, että olisi selkeästi tieto siitä, mitä tietyssä työtehtävässä odotetaan henkilöiden osaavan ja tekevän. Toimenkuvan selkeyttäminen ja perehdytys mahdollisesti muuttuvaan toimenkuvaan pitäisi saada iskostettua yrityskulttuuriin tiukemmin, mikä auttaisi koko organisaatiota tunnistamaan niin omaan, kuin kollegoidensa toimenkuvaan kuuluvat vastualueet. Toimenkuvien selkeyttäminen auttaisi myös tunnistamaan, onko tarvetta laajentaa tiettyjä organisaation osia laadukkaan lopputuloksen saavuttamiseksi, vai onko osaaminen järkevämpää hankkia muualta, esimerkiksi partneriverkostosta.

5 Osaamismatriisi

Tässä luvussa on esitettyä konkreettinen vastaus toiseen tutkimuskysymykseen, eli siihen, miten osaamista voidaan kartoittaa ja kirjata organisaatiossa.

Haastatteluiden pohjalta koen, että osaamismatriisi on yhtiön tarpeeseen sopiva tapa kirjata henkilöstön osaamiset ja yhtiön tarpeet. Luotuun matriisiin on yhdessä projektiorganisaation henkilöiden kanssa kirjattu keskeiset osaamisalueet niin järjestelmien osalta, kuin vaadittavien henkilöstötaitojen osalta. Matriisi on pyritty rakentamaan niin, että sen käyttäminen on mahdollista niin asentajalle, järjestelmäasiantuntijalle kuin projektinjohdollekin. Matriisiin on valikoitunut ne tuotteet, joiden toimittaminen on tällä hetkellä yksikön keskeistä liiketoimintaa. Osaamiset pyritään tunnistamaan järjestelmittäin niin laitteiston asennuksen (*hardware*) kuin ohjelmistonkin (*software*) tarpeiden osalta. Koettiin, että osaamiset on syytä eritellä järjestelmätasolla asennustekniseen ja ohjelmistotekniseen osaamiseen, sillä kaikilla henkilöillä ei ole tarvetta kumpaankin. Tämä erottelu mahdollistaa matriisin käyttämisen resurssoinnin työkaluna.

Matriisia ei esitetä täytettynä tässä työssä yrityksen ja henkilöstön tietojen suojaamiseksi, matriisi on ollut työn ohjaajan arvioitavana henkilötiedottomana. Seuraavissa kappaleissa käsitellään osaamismatriisin sisältö ja täyttö sekä osaamistasot, joita matriisissa käytetään.

5.1 Tuotteiden kuvaus

Turvallisuus syntyy monen eri tekijän yhteisvaikutuksesta. Yritysturvallisuudessa keskeistä on erilaisten riskien tunnistaminen ja niiden hallinta. Pääosan käytännön turvallisuustyöstä tulee olla etupainotteista ja keskittyä ennalta ehkäisevään toimintaan, jonka avulla erilaiset onnettomuus- ja vaaratilanteet, vahingot sekä rikollinen toiminta pyritään estämään. Yrityksillä ja yhteisöillä on myös oltava harjoitellut toimintamallit poikkeustilanteiden varalta. Oikein mitoitetuilla ja toteutetuilla turvallisuustoimilla tuetaan toiminnan häiriöttömyyttä ja jatkuvuutta. Kameravalvonta, kulunvalvonta ja murtoilmaisuus kehittävät sekä ylläpitävät turvallisuutta. Ne kuuluvat olennaisena osana toimitilojen teknisiin turvallisuusratkaisuihin ja menetelmiin, joiden tavoitteena on estää tai rajoittaa henkilö- ja omaisuusvahinkoja. (Finanssiala, 2020.)

Osaamismatriisissa käsitellään näitä turvallisuusteknologijärjestelmiä sekä muita geneerisempiä osaamisia tuotteina.

5.1.1 Kulunvalvonta eli Access Control

Kulunvalvonta viittaa käytäntöön, jossa sallitaan tai rajoitetaan yksilöiden fyysistä pääsyä sisä- tai ulkotiloihin, alueille tai huoneisiin. Näitä järjestelmiä voidaan soveltaa mihin tahansa kulkuaukossa, kuten ovissa portteihin, aidoista hisseihin. Ne voivat olla yksinkertaisia pieniä järjestelmiä, jotka ohjaavat yhtä tai kahta ovea, tai ne voivat olla integroitu kulunhallintakokonaisuus, joka kattaa useita rakennuksia. Kulunvalvontajärjestelmä valvoo, kuka saapuu tontille, rakennukseen tai tietyille alueille näiden tilojen sisällä ja mihin aikaan. Samalla se estää luvattomat vierailijat, estämättä kuitenkaan luvan saaneiden kulkua. Yritys tarvitsee kulunvalvontaa sallimaan omien työntekijöiden, tavarantoimittajien tai muiden vierailijoiden luvallista kulkua oikeisiin paikoihin sallittuina aikoina. Oikein toteutettu kulunvalvonta estää tilan luvattoman käytön ja suojaa ihmisiä sekä omaisuutta tarpeettomilta vaaroilta. Kulunvalvontajärjestelmä auttaa myös selvittämään tapahtuneita poikkeustilanteita. (SecuritasTechnology, 2023.) Matriisiin on tunnistettu yhtiön toimittamat kulunvalvontajärjestelmät *Timecon 22*, *Pacom GMS*, *Sentrion S4*, *Lenel Onguard*, *Amag Symmetry*, *Pacom Unison* ja *Securitas Flow*. Nämä tuotteet poimittiin sillä perusteella, että järjestelmätoimituksia on ollut kuluneina kahtena vuotena ja kaikista järjestelmistä on parhaillaankin esityksiä asiakkaiden suuntaan vetämässä. Vaikka kaikki järjestelmät ovatkin kulunvalvontajärjestelmiä, on järjestelmien osaamisvaatimukset kaukana toisistaan, etenkin ohjelmistopuolella.

5.1.2 Kameravalvonta eli CCTV

Kameravalvonta on yritysten, yhteisöjen ja viranomaisten laajalti käyttämä menetelmä, jolla saadaan tuotettua jatkuvaa kuvallista informaatiota halutuilta alueilta. Tallentavan kameravalvontajärjestelmän avulla pyritään estämään toimitiloissa ilmeneviä mahdollisia ongelmia (yleisestävyys) sekä selvittämään tapahtumia jälkikäteen (erityisestävyys). Näin toimimalla viestitetään ympäristölle, että yritykseen tai yhteisöön kohdistetut vahingonteot tai rikokset selvitetään. (Finanssiala, 2020). Kameravalvontajärjestelmien osalta osaamista vaativiksi järjestelmiksi tunnistettiin *Milestone*, *Mirasys*, *Avigilon* ja *Bosch*. Lisäksi laitteistopuolella eriteltiin kamerat vain analogiseen tekniikkaan ja IP-tekniikkaan laitteiston

valmistajasta huolimatta. Kaikkia matriisiin valikoituja järjestelmätoteutuksia on ollut viime vuosina ja tulee jatkossakin asiakasympäristöt tunnistaen.

5.1.3 Rikosilmoitinjärjestelmät eli Alarm System

Rikosilmoitinjärjestelmä on suunniteltu havaitsemaan luvaton murtautuminen rakennukseen. Järjestelmällä suojataan asuin- ja liikerakennuksia varkauksilta ja omaisuusvahingoilta. Kun rikos tapahtuu, sillä on merkittävä vaikutus sekä työntekijöihin että yritykseen. Rikosilmoitinjärjestelmä lisää merkittävästi kohteeseen yrittävien kiinnijäämisriskiä ja luo näin ennalta ehkäisevän vaikutuksen. (SecuritasTechnology, 2023). Murtoilmaisujärjestelmien osalta matriisiin valittiin *HHL, SPC, Pacom GMS, Sentrion S4 ja Pacom Unison*. Vaikka osa järjestelmistä kulkee samalla nimellä kulunvalvontajärjestelmien kanssa, nähtiin, että osaamiset on syytä eritellä, sillä teknologiat ovat työn tekemisen näkökulmasta kaukana toisistaan.

5.1.4 Ovi- tai pikapuhelinjärjestelmät eli Intercom

Ovi- tai pikapuhelinjärjestelmällä mahdollistetaan kiinteistöissä helppo sisäänpääsy tai yhteydenmuodostus niille henkilöille, joille kulkuoikeutta kiinteistöön ei ole muuten mahdollistettu. Ovi- tai pikapuhelinjärjestelmä on tapa kontrolloida ja tunnistaa kulkuoikeudelliset vierailijat. Pikapuhelinjärjestelmistä valikoitui yhtiön valikoimat päätuotteet *Zenitel Stentofon ja Comelit*.

5.1.5 IT ja Muut pätevyudet

Tietoteknisiä valmiuksia ja osaamista päätettiin tunnistaa kategorioin *Windows osaaminen*, sillä valtaosa yhtiön toimittamista järjestelmistä pyörii Windows-palvelimissa. *MS Office osaaminen* eli Microsoftin työpöytäsovellusten kuten Word, Excel ja Power Point tuntemus on tänä päivänä vaatimus asiantuntijatyötä tehdessä. *Linux osaaminen*, sillä osa tuotteista toimii myös Linux:ssa. *Tietoverkko-osaaminen*, sillä järjestelmät siirtyvät enemmän tietoverkkojen varaan esimerkiksi pilvipalveluihin tai keskitettyihin jaettuihin konesaliympäristöihin. Aiemmin perinteinen tapa oli, että järjestelmät tehtiin asiakkaalle

kohteella lokaalisti ja erinäisiä sarjaliikennetekniikoita hyödyntäen, tai muuten yksinkertaistettuja verkkoratkaisuja hyödyntäen. On tunnistettu, että tulevaisuudessa integraatio-osaaminen eli eri järjestelmien yhteen liittäminen tulee yleistymään – tämä ei ole mahdollista ilman kattavaa verkko-osaamista organisaatiossa.

Muiden pätevyyksien osalta pyrittiin tunnistamaan asiakas- ja ryhmätyössä tarvittavia henkilön persoonallisuuspiirteitä ja toimintatapoja kuten asiakastyöskentely kirjallisesti tai suullisesti sekä asennustaito ja työn dokumentointivalmius. Myös henkilöiden kielitaito pyritään kirjaamaan pätevyyksiin. Nämä työskentelytaidot nousivat haastattelumateriaalissa esiin tärkeinä ja arvostettuina osaamispiirteinä, joita halutaan arvottaa työyhteisössä jatkossakin.

5.2 Täyttöohjeet

Kuva 6 - Esimerkki matriisista

Projektiorganisaation osaamismatriisi			Esimerkki 1	Esimerkki 2	Työntekijä 1	Työntekijä 2	Työntekijä 3	Työntekijä 4	Työntekijä 5	Työntekijä 6	Työntekijä 7	Työntekijä 8	Työntekijä 9	Työntekijä 10	Työntekijä 11	Työntekijä 12	Työntekijä 13							
Category	Type	Detailed																	Osaamisen keskiarvo	Yrityksen osaamistarve	Yrityksen osaajien tarve	Osaamiskylläisyys	Osaamisaajaja	
Access Control	Hardware	Timecon T22	3	2	0	0	5	0	0	5	5	1	1	0	3	5	0		9	3,3	3	4	5	1
Access Control	Hardware	Pacom GMS	4	2	5	3	0	4	5	1	1	2	0	4	4	3	0		12	3,2	4	5	3	1
Access Control	Hardware	Sentrion S4	4	3	3	3	0	3	0	0	0	0	0	0	0	1	0		6	2,8	5	5	2	3
Access Control	Hardware	Lenel Onguard	2	3	4	2	0	0	3	2	5	0	1	4	3	0	0		10	2,9	2	5	1	1

Esihenkilö täydentää henkilöstönsä osaamistasot henkilön itsearviointin sekä esihenkilön arvioinnin pohjalta henkilön sarakkeeseen järjestelmien ja muiden osaamisten osalta kehityskeskustelun tai muun vastaavan osaamiskartoituskeskustelun yhteydessä.

Osaamistasot on jaettu viiteen tasoon. Mikäli kenttä jätetään tyhjäksi, ei henkilö ole perehtynyt aiheeseen, eikä häneltä odoteta osaamista aiheeseen. Kehityskeskusteluissa määritetään henkilökohtaiset tavoitetasot määräajalle. Tavoite voidaan asettaa yksittäisen osaamisen kohdalle ja tarkastelun väli voidaan sopia tapauskohtaisesti.

Esimerkiksi jos tunnistetaan, että uuden asiakkuuden vaade on, että organisaatiossa on kuusi henkilöä, joilla on osaaminen tiettyyn järjestelmään seuraavan puolen vuoden aikana, niin voidaan osaamisen kehittymistä seurata useampaan otteeseen tuolla aikavälillä. Matriisilla

voidaan tarvittaessa esittää asiakkaalle yhtiön osaamistaso ja kehityksen suunta. Alla on avattuna osaamistasot, joita käytetään osaamisen kirjaamiseksi. Osaamistasot on syytä käydä yksikön esihenkilöiden kanssa läpi konkreettisin esimerkein, jotta löydetään yhdessä se taso, mitä osaamista henkilöllä pitää olla käytännössä, että hänen osaamisensa voidaan tunnistaa nousseen tasolta 3 tasolle 4.

Osaamistasot

Ei Osaamista	Ei minkäänlaista otantaa aiheesta
Aloittelija	1 Tuntee asian peruskäsitteet
Noviisi	2 Osaa perusteet ja pystyy toimimaan ohjeistettuna
Ammattilainen	3 Osaa asian ja pystyy toimimaan itsenäisesti
Asiantuntija	4 Osaa syvällisesti, pystyy opettamaan muita
Huippuosaaja	5 Alan parhaita osa-alueella

Esihenkilöt sekä yksikön johto tunnistavat yrityksen tarpeen niin osaamisen tason puolesta kuin osaavien henkilöiden määrästä liiketoiminnan strategian pohjalta ja kirjaa sen järjestelmittäin *yrityksen osaamistarve* ja *yrityksen osaajien tarve* kenttiin. Yksittäisen esihenkilön ei ole tarkoitus keksiä yrityksen vaatimaa osaajatarvetta, vaan linjan siitä, mihin tuotteisiin ja järjestelmiin panostetaan, pitää tulla johdolta, joka kuuntelee ja tunnistaa alan tarvetta. *Yrityksen osaamistarve* kertoo sen osaamistason, mihin olisi syytä pyrkiä osaajien kesken ja *Yrityksen osaajien tarve* kertoo henkilömäärän, joilla pitäisi osaamista olla. *Osaamiskuilu* kertoo yhtiön tilanteesta osaajien tarpeen ja osaajien välillä, kun taas *Osaamisvaje* antaa tiedon, onko tarvetta syventää asiantuntijoiden osaamista osa-alueilla. Osaamistarve ja -kuilu voivat muuttua nopeastikin, esimerkiksi tarjouskilpailun tai uuden asiakkuuden myötä. Tästä syystä osaamistarvetta on yhtiötasolla syytä peilata myynnin- ja tuotannon johdon toimesta vähintään neljännesvuosittain. Jos osaamistarve pysyy seurantajaksolta toiselle samana, lienee syytä ottaa myös tuotteiston edustus mukaan läpikäyntiin, jolloin läpikäyntiin saadaan näkemys alan suunnasta myös kyseisen hetken asiakkuuksien ulkopuolelta.

6 Pohdinta ja johtopäätökset

Tutkimusta tehdessä oli mielenkiintoista huomata, miten eri tavoin yhtiön tarvitsema osaaminen tunnistettiin eri toimintoja tekevien henkilöiden välillä. Asiantuntijatyötä tekevät henkilöt katsoivat osaamisvaatimusta oman työnsä kautta, kokemuksen kautta. Hallinnollista työtä tekeville henkilöillä oli katse enemmän isossa kuvassa ja tänä päivän asiantuntijatyössä vaadittava konkreettinen tekeminen ja osaaminen saattoi jäädä hieman taka-alalle.

Molempien näkemysten ja ajatusten valjastaminen yhteen vahvistaa yhtiön kykyä toimia kilpaillulla toimialalla jatkossakin vakaana ja arvostettuna työnantajana. Vuoropuhelu etenkin tulevaisuuden osaamisen tarpeesta pitäisi saada tuotua arkeen ja yrityskulttuuriin, sillä on tunnistettavissa, että ala kehittyy enemmän tulevan kymmenen kuin kuluneen kahdenkymmenen vuoden aikana. On myös tärkeä huomio, että ne henkilöt, jotka jalkautuvat tekemään asiakaspalvelutyötä luultavasti kuulevat asiakkaan tarpeista useammin ja suodattamattomammin, kuin hallinnollista työtä tekevät. Tästä syystä on tärkeää vahvistaa avoimen keskustelun kulttuuria ja tunnistaa sekä antaa tunnustusta niistä huomioista, jotka saattaisivat jäädä huomioimatta ilman kenttätyössä tapahtuvia kohtaamisia.

Alan tulevaisuuden suunta kehitykselle on mahdoton ennustaa, mutta uskotaan yleisesti, että mennään teknisessä mielessä vahvemmin IT-painotuksella, palveluliiketoimintaa unohtamatta. Substanssiosaamisen lisäksi tullaan vaatimaan enenemissä määrin kykyä toimia ihmisten kanssa ja ohjata prosesseja sekä sopeutua jatkuvaan muutokseen. Kyky ohjata ja johtaa organisaatiota muutoksessa tulee korostumaan. Tekoälyn mahdollisuuksia ei ole pystytty vielä ulosmittaamaan yrityksen toiminnassa.

Haastatteluiden pohjalta voitaneen sanoa, että yhtiössä pitää olla kyky tunnistaa ja arvostaa kokemuksen kautta hankittua ammattitaitoa. Toisaalta nopeasti kehittyvällä alalla on myös tärkeä oppia pois mahdollisista vanhentuneista toimintatavoista kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi. On tärkeää arvostaa ja kuunnella hiljaista tietoa, joka on kantapään kautta opittu, mutta yrityksellä on oltava myös kyky ja uskallus katsoa tulevaan. Hiljaisen tiedon tunnistamisessa ollaan yhtiössä hyvällä tasolla, tähän vaikuttaa myönteisesti yhtiössä tehdyt pitkät työurat, minkä vuoksi asiantuntijat ja esihenkilöt tuntevat toisensa hyvin. Yhtiössä on

kuitenkin lähivuosina tapahtumassa henkilöstön eläköitymisiä, jolloin hiljaista tietoa poistuu valtavasti. Tämä ajaa tilanteeseen, että organisaatiossa tulee olemaan mitä luultavammin toimenkuvanpäivityksiä, siirtymisiä uusiin tehtäviin organisaation sisällä sekä rekrytointeja ulkopuolelta. Henkilöstön mahdollinen muutos on sekä uhka että mahdollisuus, joka on syytä tunnistaa hyvissä ajoin, sillä uuden henkilöstön perehdyttäminen ja kouluttaminen vie aina aikaa.

Yhtiön on syytä pohtia uusien asiantuntijoiden perehdytyskäytänteitä. Jokaisella yrityksellä on omat tapansa toimia ja erilaiset järjestelmät käytössä, niin toiminnanohjaukseen tarkoitettut kuin toimitettavatkin. Perehdytys näihin osa-alueisiin on syytä tehdä systemaattisesti ja samalla tapaa uusien henkilöiden aloittaessa työtehtävässään. Haastatteluiden perusteella tämä osa-alue kaipaa hieman päivittämistä käytännössä. Esimerkiksi ajatus asiantuntijan käsikirjasta nousi keskusteluihin haastatteluja tehdessä. Käsikirjassa voisi olla käsiteltynä keskeiset työsuhdeasiat, oman työtehtävän kuvaus, lähiorganisaation eri työtehtävien kuvaukset, organisaatiokaaviot ja omaan työhön tarvittavien sidosryhmien tiedot.

Tulevaisuudessa tarve kyvylle ohjata ja johtaa osaamista turvallisuusteknologia-alalla on välttämätöntä. Eri järjestelmien väliset integraatiot yleistyvät, ohjelmistot monimutkaistuvat, toimittajien kenttä kasvaa niin, että yhdeltä yhtiöltä ei välttämättä ostetakaan enää kaikkea ja silti kaiken on toimittava saumattomasti yhdessä. Yhtiössä olevan osaamisen on vastattava yhtiön tarvetta, joka taas määräytyy yhtiön tekemien strategisten valintojen pohjalta, eli tuotteista ja palveluista joihin yhtiö päätyy panostamaan. Koska asiantuntijoilla on erilaiset valmiudet ja motivaatiot itsensä kehittämiseen, on tärkeää, että yhtiötasolla, etenkin esihenkilöiden toimesta, pystytään tukemaan ja motivoimaan henkilöstöä pysymään muutoksen tahdissa. Esihenkilöiden pitää löytää asiantuntijoiden kouluttautumiselle riittävästi aikaa, myös oikea-aikaisesti. Esihenkilöiden valmiuksia muuttuvaan ympäristöön on syytä päivittää säännöllisesti. Kun asiantuntijatyö muuttuu, lienee luonnollista, että myös asiantuntijoiden esihenkilöiltä vaaditaan uudenlaista lähestymistä työhön?

Yhtiön on pystyttävä tunnistamaan, mitä osaamista ja minkä verran yhtiö tarvitsee nyt ja tulevaisuudessa. Tämän hetken tarpeen tunnistaminen on helppoa ja heti mitattavissa olevaa, mittareina toimivat asiakastyytyväisyys ja kannattavuus. Osaamista voidaan hankkia ulkopuolelta, joko rekrytoimalla tai käyttämällä alihankkijoita. Etenkin tulevaisuuden osaamistarpeen kohdalla on syytä miettiä, mitä osaamista kannattaa ulkoistaa; mikä on yhtiön ydinosaamista ja miten varmistetaan oman liiketoiminnan jatkumo tulevina vuosina? Kun osaamista hankitaan rekrytoimalla, on syytä tunnistaa dynamiikka organisaatiossa; jos samaan rooliin palkataan henkilöitä, on palkan ja muiden etujen oltava linjassa jo olemassa olevan organisaation kanssa. Pitkällä aikavälillä osaamista on parasta kehittää oman organisaation sisällä, tällöin tarjotaan henkilöstölle mahdollisuus kehittyä ja kehittää toimintaa.

Oman organisaation asiantuntijoille on syytä tehdä henkilökohtainen kehityssuunnitelma, johon sekä henkilö itse sekä yhtiö sitoutuvat. Kehityssuunnitelma on hyvä tapa sitouttaa ja osoittaa sitoutumista molemmin puolin. Suunnitelmaan voidaan määrittää tavoitetasoja sekä kirjata yhdessä toimet, miten tavoitteisiin päästään ja mitä tavoitteilla saavutetaan. Kun tavoitteisiin päästään, voidaan sopia yhdessä mahdollisista palkitsemiskeinoista, kuten toimenkuvanmuutos, palkankorotus, kertapalkkio tai ylimääräinen vapaa. Osaamismatriisi toimii seurantana ja tapana esittää osaamisen kehittymistä. Vaikka palkitseminen ei voi olla ainoa tapa motivoida henkilöstöä kehittymään, on hyvä olla keinot palkita tarpeen niin vaatiessa.

Kouluttautumista ja osaamisen kehittämistä voidaan tehdä työyhteisössä monin tavoin, ja onkin tärkeää, että yrityksessä kyetään tunnistamaan oikean asteinen ja aikainen kouluttaminen. Erinäisiä sertifiointikoulutuksia toimitettaviin järjestelmiin on syytä suorittaa yhtiötasolla riittävästi, suhteessa kyseisen järjestelmän toimituslaajuuteen. Tutkinto- ja täydennyskoulutuksia oppilaitosten kanssa on myös syytä tarkastella. Asiantuntijoille ja työnjohto- tai esihenkilötyössä oleville henkilöille löytyy niin opisto-, ammattikorke- kuin yliopistotasostakin koulutusta, joiden suorittamiseen voidaan henkilöstöä kannustaa sekä ohjata. Suoritettavat opinnot on mitoitettava tavoitetta vastaavaksi, eli toiselle henkilölle voi olla syytä järjestää tutkintokoulutus, kun toisen asiantuntijan työtä voidaan tukea kevyemmällä, esimerkiksi muutaman opintopisteen

avoimen kurssin sisällöillä. Työnantaja voi tukea henkilöstön kouluttautumista niin rahallisesti, eli kustantaa kurseja tai ajankäytöllisesti, jolloin opintoja voidaan suorittaa osin tai täysin työajalla. Osaamisen siirtämistä henkilöstön kesken on mahdollista tehdä työkierrossa asiantuntijoiden kesken. Monet yrityksen toimista vaativat työskentelyä tiimeissä, näitä tiimejä on hyvä sotkea aika-ajoin niin, että tiimeissä kerrytetty hiljainen tieto saadaan jalkautettua laajemmalle organisaatiossa. Sisäinen tiedon jakaminen ja levittäminen kehittää asiantuntijoiden ammatillista osaamista ja pienentää yrityksen liiketoiminnallista riskiä, kun tietoa on hajautettu.

Organisaatiossa on tärkeä tunnistaa, mitä osaamista voidaan pitää kapeana ja mitä pitää olla hajautettuna organisaatiossa laajemminkin. Vaikka toimintaympäristö turvallisuusallalla vaatiikin, että tieto asioista ei leviä, on sekä asiakkaan että yrityksen kannalta tärkeää varautua mahdollisiin henkilöstönmuutoksiin, joita voi aiheutua esimerkiksi toimenkuvamuutoksesta, eläköitymisistä, työpaikanvaihdoksista tai sairastumisista johtuen.

Yhtiötasolla on tärkeä, että henkilöstö tunnistaa yrityksen ydinosaat; Miten minä varmistan, että yhtiö pystyy parhaaseensa? Haastatteluita tehdessä jäin itse käsitykseen, että henkilöstö näkee yhtiötasoisien ydinosaat kovinkin eritavoin omasta toimenkuvasta riippuen. Uskon me-hengen löytyvän yhtiöstä entistä paremmin, jos läpi organisaation tunnistetaan oman työn merkityksellisyys suhteessa yhtiön tavoitteeseen nyt ja tulevaisuudessa.

Lähdeluettelo

Hämeen ammattikorkeakoulu (2023). *Opinnäytetyön ohjeet*.

www.hamk.fi/opiskelijan-ohjeet/opinnaytetyo/

Hätönen, H. (2003). *Osaamiskartoituksesta kehittämiseen*. Helsinki: Educa-Instituutti

Forsell, S. (2009). *Osaamiskartoituksesta osaamisen kehittämiseen: Tapaustutkimus*

Teollisuusyrityksen osaamisen kehittämisprosessista. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. <https://lutpub.lut.fi/handle/10024/44652>

Finanssiala (2020). *Kameravalvontaopas*. [https://www.finanssiala.fi/wp-](https://www.finanssiala.fi/wp-content/uploads/2020/10/Kameravalvontaopas.pdf)

[content/uploads/2020/10/Kameravalvontaopas.pdf](https://www.finanssiala.fi/wp-content/uploads/2020/10/Kameravalvontaopas.pdf)

Koukkunen, M. (2013). *Osaamisen kehittämisen keinot*. Vaasan Yliopisto

[https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/2063/osuva_5549.pdf?sequence=1](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/2063/osuva_5549.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
&isAllowed=y

Menetelmäopetuksen tietovaranto (2023). *Teemahaastattelu*.

<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/>

Online Induction (2023). *Competency matrix*.

https://www.onlineinduction.com/competency_matrix/

Opetushallitus (2019). *Osaaminen 2035*. [https://www.oph.fi/fi/tilastot-ja-](https://www.oph.fi/fi/tilastot-ja-julkaisut/julkaisut/osaaminen-2035)

[julkaisut/julkaisut/osaaminen-2035](https://www.oph.fi/fi/tilastot-ja-julkaisut/julkaisut/osaaminen-2035)

Ranki, A. (1999). *Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita?* Jyväskylä: Gummerus

Kirjapaino Oy

Rummukainen, T. (2014). *Hiljaisen tiedon hyödyntäminen osaksi organisaation*

laadunhallintaa. Turun ammattikorkeakoulu.

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/76847/Rummukainen%20Terhi.pdf](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/76847/Rummukainen%20Terhi.pdf?sequence=1)
?sequence=1

Securitas Technology (2023). *Turvallisuusratkaisut*

<https://www.securitastechnology.com/fi/turvaratkaisut>

Simola, M. (2018). *Henkilöstön osaamisen kehittäminen asiantuntijaorganisaatiossa*.

Tampereen Teknillinen yliopisto. <https://trepo.tuni.fi/handle/123456789/26701>

<https://www.theseus.fi/handle/10024/63097>

Suomalainen, R. (2019). *Osaamiskartoitus strategisena työkaluna ja esimiestyön tukena*.

Jyväskylän yliopisto. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/63112>

Uppa, M. (2021). *Osaamisen kartoittaminen Raute Oyj:ssä*. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. <https://www.theseus.fi/handle/10024/507985>

Uotila, J. (2012). *Osaamisen kehittäminen prosessi ja kehittämissuunnitelma ESLogC-hankkeessa*. Laurea Ammattikorkeakoulu.

Liite 1. Haastattelukutsu

Hei,

Olen tekemässä ammattikorkeakoulun opinnäytetyöhön liittyen haastattelututkimusta. Haastattelen organisaatiossamme työskenteleviä eri toimenkuvissa toimivia henkilöitä laajan otannan saamiseksi. Haastattelun tarkoituksena on selvittää yrityksemme projektiorganisaation käytänteitä henkilöstön osaamisen kartoittamiseen sekä näkemyksiä tämän hetken sekä tulevaisuuden tarpeista toimialallamme. Haastatteluja analysoimalla on tavoite saada muodostettua henkilöstön osaamista ja kouluttamista tukeva toimintamalli riittävien resurssien varmistamiseksi.

Olisin kiitollinen, jos pystyt osallistumaan haastatteluun.

Tallennan haastattelun litterointia ja analysointia varten. Tulen keräämään haastateltavilta henkilöiltä muutamia taustasta kertovia tietoja, joiden vaikutusta vastauksiin tulen analysoimaan tarvittaessa. Kerään haastateltavilta seuraavat tiedot:

- Tehtävänimike
- Tehtävänkuvaus (organisaatio)
- Työkokemus vuosina alalla
- Työkokemus vuosina yhteensä
- Koulutustausta

Haastatteluun varataan aikaa puolitoista tuntia.

Vastaamalla tähän viestiin voit ilmaista halukkuutesi osallistua haastatteluun, esitän haastatteluajan sen jälkeen.

Ystävällisin terveisin,

Sami

Ystävällisin terveisin / Best Regards

Sami Heikkinen

Project manager

Securitas Technology Oy

P.O.Box 47, FI-00521 Helsinki, FINLAND

www.securitastechnology.com

Securitas Technology



Liite 2. Esimerkki osaamismatriisista

1	D																							
		Esimerkki 1	Esimerkki 2	Työntekijä 1	Työntekijä 2	Työntekijä 3	Työntekijä 4	Työntekijä 5	Työntekijä 6	Työntekijä 7	Työntekijä 8	Työntekijä 9	Työntekijä 10	Työntekijä 11	Työntekijä 12	Työntekijä 13	Osaamisen keskiarvo	Yrityksen osaamistarve	Yrityksen osaajien tarve	Osaamiskulu	Osaamistalje			
5	Category	Type	Detailed																					
6	Access Control	Hardware	Timecon T22	3	2	0	0	5	0	0	5	5	1	1	0	3	5	0	9	3,3	3	4	5	1
7	Access Control	Hardware	Pacom GMS	4	2	5	3	0	4	5	1	1	2	0	4	4	3	0	12	3,2	4	9	3	-1
8	Access Control	Hardware	Sentrion S4	4	3	3	3	0	3	0	0	0	0	0	0	1	0	0	6	2,8	4	8	-2	-2
9	Access Control	Hardware	Lenel Onguard	2	3	4	2	0	0	3	2	5	0	1	4	3	0	0	10	2,9	2	9	1	1
10	Access Control	Hardware	Amag Symmetry	3	4	4	0	3	1	0	1	1	5	4	2	0	5	0	11	3	4	6	5	-1
11	CCTV	Hardware	IP	1	3	1	0	3	2	5	3	3	2	3	2	4	0	0	12	2,5	2	10	2	1
12	CCTV	Hardware	Analog	4	3	4	4	5	3	3	1	1	4	5	0	2	1	0	13	3,1	2	2	11	2
13	Alarm System	Hardware	HHL	4	4	1	3	0	5	1	0	3	0	2	3	1	3	0	11	2,7			11	3
14	Alarm System	Hardware	Pacom GMS	3	4	4	0	3	1	0	1	1	5	4	2	0	5	0	11				11	0
15	Alarm System	Hardware	Sentrion S4	3	2	1	0	3	4	1	3	2	4	4	0	3	2	2	13				13	0
16	Alarm System	Hardware	SPC	3	1	4	3	2	5	3	3	2	5	2	3	4	0	0	14	3,1			14	4
17	Intercom	Hardware	Cornelit	2	3	3	5	3	2	2	3	0	4	0	3	0	5	0	11				11	0
18	Intercom	Hardware	Stentofon	2	3	3	5	3	2	2	3	0	4	0	3	0	5	0	12				12	0
19	Access Control	Software	Timecon T22	4	2	0	1	3	4	0	5	1	4	2	1	2	2	4	13	2,7			13	3
20	Access Control	Software	Pacom GMS	3	2	1	0	3	4	1	3	2	4	4	0	3	2	2	13	2,6			13	3
21	Access Control	Software	Pacom Unison	2	3	1	4	4	5	1	5	5	3	4	5	3	3	5	15	3,5			15	4
22	Access Control	Software	Lenel Onguard	2	0	2	4	5	5	3	3	3	2	3	3	4	4	1	14	3,1			14	4
23	Access Control	Software	Amag Symmetry	4	2	3	5	0	5	3	5	4	5	1	3	4	1	4	14	3,5			14	4
24	Access Control	Software	Securitas Flow	5	5	0	1	3	4	0	5	1	2	3	3	4	4	1	13				13	0
25	CCTV	Software	Milestone	2	3	3	1	0	0	2	5	2	3	1	4	4	3	3	13	2,8			13	3
26	CCTV	Software	Mirasys	1	4	3	4	4	1	1	3	4	5	1	3	3	2	5	15	2,9			15	3
27	CCTV	Software	Avigilon	4	1	5	4	2	3	0	4	0	0	1	4	3	5	2	12	3,2			12	4
28	CCTV	Software	Bosch	4	1	2	3	4	3	1	1	2	0	4	4	0	2	1	13	2,5			13	3
29	Alarm System	Software	HHL	3	4	5	0	5	5	1	2	5	4	0	5	5	1	4	13	3,8			13	4
30	Alarm System	Hardware	Pacom GMS	2	3	3	1	0	0	2	5	2	3	1	4	4	3	3	13				13	0
31	Alarm System	Hardware	Sentrion S4	1	4	3	4	4	1	1	3	4	5	1	3	3	2	5	15				15	0
32	Alarm System	Hardware	Unison	4	1	5	4	2	3	0	4	0	0	1	4	3	5	2	12				12	0
33	Alarm System	Software	SPC	3	4	5	0	5	5	1	2	5	4	0	5	5	1	4	13	3,8			13	4
34	Intercom	Software	Cornelit	3	4	5	0	5	5	1	2	5	4	0	5	5	1	4	13				13	0
35	Intercom	Software	Stentofon	3	4	5	0	5	5	1	2	5	4	0	5	5	1	4	13				13	0
36	IT		Windows	4	4	2	2	0	0	0	3	4	2	1	0	5	3	1	11	2,8			11	3
37	IT		MS Office	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	15				15	0
38	IT		Network	4	4	0	1	1	1	0	3	0	4	3	3	5	2	1	12	2,7			12	3
39	IT		Linux	4	3	3	0	1	5	1	2	2	5	3	3	5	3	1	14	2,9			14	3
40	Muu pätevyys		Projektin johtaminen	4	4	3	3	3	0	0	5	5	0	0	5	2	3	1	11	3,5			11	4
41	Muu pätevyys		Asiakastyöskentely kirjallinen	4	5	4	0	2	4	0	5	3	3	3	3	1	3	2	13	3,2			13	4
42	Muu pätevyys		Asiakastyöskentely suullinen	4	5	5	1	3	1	2	4	3	0	4	4	5	5	1	14	3,4			14	4
43	Muu pätevyys		Ryhmytötaidot sisäinen	4	4	5	5	1	1	3	5	5	4	0	3	4	1	2	14	3,4			14	4
44	Muu pätevyys		Ryhmytötaidot 3. osapuoli	2	4	3	5	5	5	3	3	4	4	1	4	2	1	1	15	3,1			15	4
45	Muu pätevyys		Asemmustaito	1	4	3	5	5	5	3	3	4	4	1	4	2	1	1	15	3,1			15	4
46	Muu pätevyys		Dokumentointi	0	0	0	0	3	4	5	1	2	3	1	5	0	0	1	9				9	0
47	Muu pätevyys	Kielitaito	Ruotsi	4	2	0	5	5	4	4	0	2	4	5	1	5	1	3	13	3,5			13	4
48	Muu pätevyys	Kielitaito	Englanti	4	4	3	2	3	5	2	3	5	0	0	0	4	1	2	12	3,2			12	4
49	Muu pätevyys		Työturvallisuuskoulutus	1															1					
50	Muu pätevyys		Sähkötyöturvallisuuskoulutus	1															1					
51	Muu pätevyys		Ensiapukoulutus	1															1					
52	Muu pätevyys		Nostinpätevyys	1															1					
53	Muu pätevyys	Sertifikaatti	Lenel Onguard	1															1					
54	Muu pätevyys	Sertifikaatti	Milestone X Protect	1															1					
55	Muu pätevyys	Sertifikaatti	Bosch BVMS	1															1					