

Opinnäytetyö (AMK)

Tuotantotalouden insinööri

2025

Saara Särkkä

# Osaamisen siirtoprosessin määrittäminen tuotanto- organisaatiossa

Opinnäytetyö (AMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Tuotantotalouden insinööri

2025 | 62 sivua, 2 liitesivua

Saara Särkkä

## Osaamisen siirtoprosessin määrittäminen tuotanto-organisaatiossa

Viime vuosina osaamisen siirtämisen merkitys suomalaisissa tuotantoyrityksissä on korostunut, kun suuret ikäryhmät ovat eläköitymässä. Heidän viedessään osaamista mukanaan yritysten tuottavuuden on huomattu laskevan. Näiden syiden takia tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda Valmet Automotiven autojen sopimusvalmistusliiketoiminnalle prosessi osaamisen siirtämiseen.

Tässä opinnäytetyössä käsitellään ensin teoriaa osaamiseen ja sen siirtämiseen liittyen. Sen jälkeen siirrytään tutkimusosuuteen, joka on suoritettu laadullisena tutkimuksena teemahaastatteluilla. Tutkimusaineiston perusteella on kartoitettu yrityksen tilanne opinnäytetyön tekohetkellä ja luotu uusi prosessi osaamisen siirtämiseen, joka käsitellään tässä työssä vaiheittain.

Työn tuloksina yritykselle on luotu tutkimuksen perusteella yleiset prosessit osaamisen siirtämiseen työntekijän eläköityessä tai poistuessa lyhyellä varoitusajalla. Näitä prosesseja voidaan soveltaa koko yrityksessä, sekä hyödyntää, jos henkilön poistumisaika on jotain näiden väliltä. Lisäksi tuloksena nousi esiin kehitysideoita osaamisen tunnistamisen ylläpitoon sekä kartoittamiseen liittyen.

Asiasanat:

Osaamisen siirtäminen, osaaminen, hiljainen tieto, asiantuntijuus

Bachelor's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Industrial Engineering and Management

2025 | 62 pages, 2 pages of attachments

Saara Särkkä

## Defining the knowledge transfer process in a production organization

In recent years, the importance of knowledge transfer in Finnish manufacturing companies has increased as large age groups are retiring. As they take their knowledge with them, companies' productivity has been seen to decline. For these reasons, the aim of this thesis was to create a process for Valmet Automotive vehicle contract manufacturing business line to transfer knowledge.

This thesis first discusses the theory behind knowledge and knowledge transfer. Afterwards, we move on to the research part, which has been carried out as a qualitative study using thematic interviews. Based on the research material, the situation of the company at the time of writing the thesis has been mapped and a new process for knowledge transfer has been created, which is discussed in stages in this thesis.

As a result of the study, a general process for the transfer of knowledge when an employee retires or leaves at short notice has been created for the company. These processes can be applied throughout the company, and can also be used if a person leaves at any time in between. In addition, the results have led to ideas for development in the area of maintaining and mapping knowledge identification.

Keywords:

Knowledge transfer, knowledge, tacit knowledge, expertise

# Sisältö

<b>Käytetyt lyhenteet tai sanasto</b>	<b>6</b>
<b>1 Johdanto</b>	<b>7</b>
<b>2 Osaamisen merkitys tuotantoyrityksessä</b>	<b>8</b>
2.1 Osaamisen määritelmä	8
2.2 Osaamisen vaikutus tuotantoyrityksen toimintaan	11
<b>3 Osaamisen kartoitus ja tunnistaminen</b>	<b>13</b>
3.1 Toimihenkilöiden osaamisen sisältö ja tunnistaminen	13
3.2 Menetelmät osaamisen kartoitukseen	15
<b>4 Osaamisen siirtäminen yrityksen sisällä</b>	<b>18</b>
4.1 Osaamisen siirtämiseen liittyvät tekijät ja haasteet	18
4.2 Kenelle osaaminen siirretään?	21
4.3 Menetelmiä ja työkaluja osaamisen siirtämiseen	22
4.3.1 Osaamisen jakaminen	22
4.3.2 Osaamisen tallentaminen	27
4.3.3 Osaamisen hajauttaminen	28
<b>5 Seuranta ja arviointi osaamisen siirtoprosessiin</b>	<b>32</b>
<b>6 Tutkimuskehys ja -menetelmät</b>	<b>34</b>
6.1 Tutkimuskehys	34
6.2 Tutkimusmenetelmät	34
<b>7 Osaamisen siirtämisen prosessi Valmet Automotivella</b>	<b>36</b>
7.1 Nykytilanteen kartoittaminen	36
7.1.1 Osaamisen määritelmä ja merkitys Valmet Automotivella	36
7.1.2 Osaamisen hallinta ja kartoittaminen	37
7.1.3 Osaamisen siirtämisen nykytilanne	38
7.2 Uusi prosessi	41
<b>8 Johtopäätökset</b>	<b>57</b>

**Liitteet**

Liite 1. Osaamisen siirtämisen arviointilomake

Liite 2. Teemahaastelujen runko

**Kuvat**

Kuva 1: Tieto-opin hierarkia	9
Kuva 2: Esimerkki henkilöiden osaamisen arviointitasoista (mukaillen Viitala 2021, luku 3.6)	16
Kuva 3: Tiedon jakamiseen vaikuttavat tekijät (mukaillen Ipe 2003)	20
Kuva 4: SECI-malli (mukaillen Nonaka ja Takeuchi 1995)	30
Kuva 5. Mainitut haasteet osaamisen siirtämiseen	41
Kuva 6: Osaamisen siirtämisen vaiheet (mukaillen Järvenpää ym. 2012)	42
Kuva 7: Kompetenssikirjaston osaamiset	44
Kuva 8: Työntekijän osaamiskartoitus kompetenssikirjastossa	44
Kuva 9: Prosessikuvaus osaamisen siirtämiseen eläköityessä (mukaillen Järvenpää ym. 2012)	49
Kuva 10: Osaamisen siirtämisen prosessi lyhyellä aikataululla (mukaillen Järvenpää ym. 2012)	52
Kuva 11: Arviointilomake osaamisen siirtämiseen	55

## **Käytetyt lyhenteet tai sanasto**

HR	Henkilöstöhallinto
VA	Valmet Automotive
VCM	Valmet Automotiven autojen sopimusvalmistusliiketoiminta

# 1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö käsittelee osaamisen siirtämistä organisaation sisällä ja on tehty toimeksiantona Valmet Automotive Oyj:n (VA) ajoneuvojen sopimusvalmistuksen liiketoimintalinjalle (VCM). Valmet Automotiven autotehdas on ollut toiminnassa Uudessakaupungissa, Varsinais-Suomessa yli 50-vuoden ajan (Valmet Automotive, 2023). Valmet Automotive työllistää useita alan asiantuntijoita, joilla on jopa monien kymmenien vuosien kokemus, mutta yrityksellä ei ole virallista prosessia osaamisen siirtämiseen. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on luoda Valmet Automotiven ajoneuvojen sopimusvalmistuksen liiketoimintalinjalle prosessi toimihenkilöiden akuuttiin osaamisen siirtämiseen.

Osaaminen, sen käyttäminen ja kyky uuden oppimiseen, vaikuttavat yrityksen kilpailukykyyn. Yrityksen liiketoiminnan vaatimaa osaamista tulee ylläpitää ja kehittää koko ajan, myös tilanteiden muuttuessa. (Viitala 2021, luku 2.3.) Pitkän työuran tehneet henkilöt vievät mukanaan vaikeasti korvattavaa hiljaista tietoa työhönsä liittyen. Poislähtevien osaaminen täytyy saada siirrettyä, jotta toiminnan jatkuvuus vähintään taataan tai pystytään jopa kehittämään. (Salmela 2015, 61.)

Tässä opinnäytetyössä osaamisen siirtämisprosessi luodaan selvittämällä, miten osaaminen kartoitetaan ja tunnistetaan, miten osaaminen saadaan siirrettyä organisaation sisällä, kuten millä työkaluilla osaaminen siirretään ja kenelle, sekä miten osaamisen siirtämisen onnistumista arvioidaan jälkikäteen. Nämä toimivat opinnäytetyön tutkimuskysymyksinä.

Opinnäytetyössä käsitellään aluksi osaamisen määritelmää ja merkitystä sekä osaamisen kartoittamista. Sen jälkeen käsitellään osaamisen siirtämistä ja sen onnistumisen arviointia. Käytännön osuudessa kartoitetaan Valmet Automotiven osaamisen siirtämisen nykytilanne ja luodaan siihen prosessi. Tutkimuksen teoreettinen osuus pohjautuu aiheesta löytyvään kirjallisuuteen ja tutkimuksiin. Käytännön osuus pohjautuu yrityksessä suoritettuihin haastatteluihin, yritykseltä saatuun materiaaliin ja dataan sekä tämän opinnäytetyön teoriaosuuteen.

## 2 Osaamisen merkitys tuotantoyrityksessä

Osaamisen merkitys tuotantoyrityksessä -luku käsittelee, mitä osaaminen on sekä mitä sillä tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä. Luku käsittelee myös osaamisen vaikutusta tuotantoyrityksessä esimerkiksi sen kilpailukykyyn ja tuottavuuteen vaikuttavana tekijänä. Tässä opinnäytetyössä tuotantoyrityksellä tarkoitetaan yritystä, jonka toiminta perustuu kokonaisvaltaiseen tuotteiden tai palveluiden valmistamiseen (Jylhä & Viitala 2019, luku 3).

### 2.1 Osaamisen määritelmä

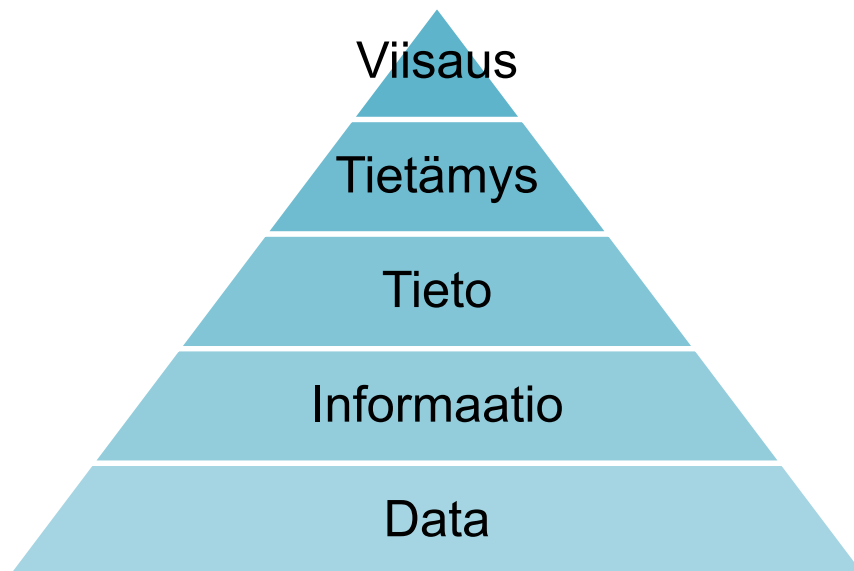
Jotta osaamisen siirtämistä voidaan käsitellä, tulee ensin määritellä, mitä osaamisella tarkoitetaan. Osaaminen käsitteenä on erittäin laaja ja sitä voidaan tarkastella erilaisista näkökulmista, kuten liiketoiminnan, organisaation tai henkilöiden kehittämisen näkökulmasta (Kamensky 2015, luku 4.1).

Osaamiseen yhdistetään monia eri termejä, kuten kyvykkyys ja taito, jotka kuitenkin pohjimmiltaan tarkoittavat eri asiaa. Termi osaaminen tarkoittaa tietotaitoa, joka on saatu koulutuksen ja kokemuksen kautta. Kyvykkyydellä taas tarkoitetaan kykyä, jolla hyödynnetään osaamista. Taito puolestaan on kykyä tehdä jokin asia hyvin. (Kajala & Tolvanen 2020, 57.) Osaamiseen sisältyy tietotaidon lisäksi myös näkemys, halu ja rohkeus (Kamensky 2015, luku 4.1). Tässä opinnäytetyössä osaaminen määritellään Kamensky'n määritelmän mukaan eli tietotaitojen lisäksi osaamiseen kuuluu henkilön motivaatio ja kyky tuoda osaamista esiin.

Työssä tarvittavasta osaamisesta käytetään termiä kompetenssi, joka tarkoittaa yksilön työssä, koulutuksessa tai muissa sosiaalisissa ympäristöissä kehittämiä valmiuksia sekä tämän persoonallisia ominaisuuksia. Kompetenssiin liittyvät vaatimukset muuttuvat työtehtävien, -ympäristön ja ajan mukaan. (Viitala 2021, luku 2.3.) Se voidaan jakaa kolmeen osaan: yleistyöelämäkohtaisiin, ammattikohtaisiin ja työtehtäväkohtaisiin kompetensseihin. Työelämäkohtaisiin kompetensseihin kuuluu muun muassa sopeutumiskyky, itsensä johtaminen ja

vuorovaikutustaidot. Ammattikohtaisiin kompetensseihin kuuluu tietyn ammattialaan liittyvät käytännöt ja teoriat. Tehtäväkohtaisiin kompetensseihin sisältyy osaaminen, jota vaaditaan kyseiseen työtehtävään. (Viitala & Jylhä 2019, luku 4.)

Kaiken osaamisen perustana toimii tieto. Se on laaja termi, joka ei ole yksikäsitteinen. (Kamensky 2015, luku 4.2.) Näin ollen seuraavaksi avataan tiedon määritelmää sekä mitä tiedolla tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä. Tietoppi on tieteen ala, joka on luonut hierarkian tietoon kuuluville termeille. Hierarkian pohjalla on data, joka tarkoittaa merkkejä ja symboleita. Kun datalle annetaan merkitys, siitä tulee toisen tason mukaisesti informaatiota. Seuraavan tason termi "tieto" on informaatiota, mikä sisältää kontekstin. Tiedon päälle rakentuva tietämys sisältää tiedon ja kokemuksen, joiden perusteella yksilö toimii. Hierarkian ylimmällä tasolla on viisaus, mikä tarkoittaa tiedon ja kokemuksen yhdistämistä sekä niiden käyttämistä päätöksentekoon ja tiedon kriittiseen arvioitiin. Mitä korkeammalla tieto hierarkiassa on, sitä vaikeammin käsiteltävää ja jaettavaa se on. (Opetushallitus 2024.) Kuva 1 kuvaa tietopin hierarkiaa.



Kuva 1: Tieto-opin hierarkia

Hierarkian lisäksi tietoa voidaan luokitella sen eri muotojen mukaan. Tietojen muodot ovat muuttuneet tekniikan kehittyessä. Nykyisin tieto voi olla tietokonedatana, dokumentoituna, puhuttuna tai hiljaisena tietona. Tietokonedata on tiedon rakenteellisin muoto, jonka käsittely on tehty yksikäsitteiseksi. Dokumentoitu tieto on säilyvää ja tallennettua tietoa, jonka tiedon rakenteellisuus vaihtelee. Puhuttu tieto on hiljaisen tiedon muuttamista puhuttuun muotoon, missä vanha tieto ja ajatukset uudelleenryhmittyvät. (Salmela 2008, 3-4.)

Hiljainen tieto on henkilön omaavaa tiedostamatonta tietoa, jota ei pystytä sanoittamaan. Michael Polanyi (1966) sanoitti hiljaisen tiedon seuraavasti: ”Tarkastelen uudelleen inhimillistä tietoa siitä lähtökohdasta, että voimme tietää enemmän kuin pystymme kertomaan”. (Polanyi 1966.) Hiljaiseen tietoon sisältyy kognitiivisia ja teknisiä osia. Sen kautta ihmisillä syntyy mentaaliset mallit ympäristön hahmottamiseen sekä tapoja tehdä asioita. (Salmela 2015, 17). Hiljaisella tiedolla voidaan tarkoittaa myös osaamista, sillä ihmiset käyttävät hiljaista tietoa päättelämiseen, ymmärtämiseen ja uuden tiedon tuottamiseen (Salmela 2008, 3). Organisaatiossa olevaa osaamista on vaikea mitata, sillä noin 90% sen osaamisesta on hiljaisessa muodossa (Pitkänen 2010, 71).

Aiemmin mainitut tiedon muodot voidaan jaotella kahteen osaan: hiljaiseen tietoon (eng. tacit knowledge) ja täsmälliseen tietoon (eng. explicit knowledge). Täsmällinen tieto sisältää kaikki ne tiedon muodot, jotka voidaan dokumentoida, kun taas hiljainen tieto on vaikeasti jaettavaa. (Janus 2016, 5.)

Henkilöllä oleva osaaminen ja tieto voidaan jakaa lisäksi pehmeisiin ja koviin taitoihin, joista molemmat ovat kriittisiä tekijöitä yrityksen menestykselle. Pehmeillä taidoilla tarkoitetaan ihmiseen ja henkilösuhteisiin liittyviä taitoja, kuten kommunikaatio, luovuus ja emotionaalinen älykkyys. Pehmeät taidot karttuvat kokemuksen myötä eivätkä ne ole suoraan mitattavissa. (Kamin 2013; Lamri & Lubart 2023.) Koviin taitoihin kuuluu taas helpommin mitattavissa olevat tekniset ja konkreettiset osaamiset, jotka voidaan hankkia koulutuksen kautta. Tällaisia taitoja ovat esimerkiksi ohjelmointi ja hitsaaminen. Kovat taidot korostuvat asiantuntijatehtävissä esimerkiksi esihenkilötehtäviin verrattessa. Kovat ja

pehmeät taidot ovat toisiaan täydentäviä ja kumpaakin tarvitaan työtehtävästä riippumatta. (Lamri & Lubart 2023.)

## 2.2 Osaamisen vaikutus tuotantoyrityksen toimintaan

Osaaminen ja osaavat ihmiset ovat tärkeä osa tuotannon, tuotekehityksen ja logistiikan onnistumista. Osaaminen lasketaan nykyään useassa yrityksessä yhtenä tuotannontekijänä, koska yrityksen menestys perustuu siihen, että asiat osataan tehdä paremmin kuin muualla. Osaaminen on kuitenkin siirrettävä valmistettaviin tuotteisiin tai palveluihin ennen kuin siitä tulee yritykselle näkyvästi hyödyllistä. (Jylhä & Viitala 2019, luku 3.)

Erottavat tekijät yrityksen kilpailijoihin nähden liittyvät usein yrityksessä olevan henkilöstön taitoihin, osaamiseen ja kokemukseen, koska yrityksen tuottavuus on riippuvainen näistä tekijöistä. Näiden avulla organisaation strateginen kyvykkyys kehittyy, jolloin yrityksen menestyminen pitkällä tähtäimellä paranee. Yrityksen strategisella osaamisella tarkoitetaan yksilöiden, tiimien ja liiketoiminnan omaavaa osaamista, kokemusta ja tietoa. Strategisella osaaminen on yritykselle elintärkeää, koska sillä varmistetaan liiketoiminnan tavoitteiden ja suunnitelmien toteutuminen. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004. 35-37.)

Yrityksen suorituskyky on monimutkainen yhdistelmä tekijöitä ja asioita, joihin voidaan kolmena päätekijänä liittää liikennetoiminnan päämäärä ja strategia, organisaationaaliset sekä ihmisiin liittyvät tekijät. Suurin osa ihmisiin liittyvistä tekijöistä liittyvät henkilön kompetenssiin ja siihen, kuinka yrityksessä annetaan työkaluja sen kehittämiseen. (Viitala & Jylhä 2019, luku 3.)

Ydinkyvykkyyksillä (eng. core competence) yritykset pystyvät luomaan kilpailukykyä muihin yrityksiin nähden, ja ne ovatkin ratkaisevia tekijöitä asiakkaiden näkökulmasta. Ydinkyvykkyyksistä voidaan käyttää myös termiä ydinosaaaminen. Ydinkyvykkyudet ovat usein liitännäisiä teknologiseen tietotaitoon, prosesseihin tai suhteisiin muihin tekijöihin. Niihin liittyen yrityksellä on ylivoimainen osaaminen verrattuna muihin osaamisalueisiin. (Viitala & Jylhä 2019, luku 3.) Ydinkyvykkyyttä pidetään tehokkaiden tuote- ja

palveluinnovaatioiden moottorina, jota ajavat työntekijöiden tiedot ja taidot - eli osaaminen -, teknisiin järjestelmiin luodut taidot, osaamisen luomisen ja hallinnan prosessi sekä arvot ja normit, jotka liittyvät rakenteellisen ja yhdistetyn tiedon luomisprosessiin (Asiamah 2023, 11).

### 3 Osaamisen kartoitus ja tunnistaminen

Tämä kappale käsittelee toimihenkilöiden osaamisen sisällön, kartoituksen ja tunnistamisen teoriaa. Jotta osaamista voidaan siirtää henkilöltä toiselle, täytyy ensin tunnistaa ja tietää, mitä osaamista tulee siirtää. Osaamisen siirtämisprosessi lähtee siis liikkeelle osaamisen tunnistamisesta ja tarpeellisen osaamisen kartoittamisesta, jonka jälkeen voidaan vasta siirtyä luomaan suunnitelma osaamisen siirtämisestä. (Hovila & Okkonen 2006.)

#### 3.1 Toimihenkilöiden osaamisen sisältö ja tunnistaminen

Toimihenkilöillä tarkoitetaan asiantuntija- ja esihenkilöroolissa olevia henkilöitä, joiden työtehtävät eivät kuulu suorittavaan työntekoon. Asiantuntija tarkoittaa henkilöä, jolla on tietyn alan erityisosaamista ja syvällistä tietoa ja taitoa aiheeseen liittyen. Esihenkilö tarkoittaa henkilöä, joka johtaa tiimiä tai osastoa. Esihenkilöt toimivat yrityksen johdon ja työntekijöiden linkkinä. He ovat työssään työnantajan edustajia ja ovat vastuussa oman tiiminsä suoriutumisesta. (Huusko 2007, 58–59.)

Asiantuntijatehtävissä osaamiseksi luokitellaan usein oman osaamisalueen asiantuntijuus, jolla tarkoitetaan henkilöllä olevaa tietoa ja taitoa omiin työtehtäviinsä liittyen. Asiantuntijatehtäviin tarvittavaan lisäksi muutakin osaamista, mikä voidaan jakaa yhteensä kolmeen osaan: muodollinen tieto, kokemuksellisen tieto ja metakognitiivisen tieto. Koulutuksen kautta saadaan muodollinen tieto, joka on osaamisen muodoista helpoiten todennettavissa. Kokemuksellinen tieto on hiljaista tietoa, joka ei synny opiskelun kautta vaan työkokemuksen kautta. Kolmas osaamisen osa, eli metakognitiivinen tieto, tarkoittaa yksilön kykyä tarkastella ja arvioida omaa osaamistaan: näin asiantuntija on tietoinen siitä, mihin hän pystyy omalla osaamisellaan ja mihin ei. (Kupias ym. 2014, 57.)

Esihenkilöroolissa osaamisen pehmeät taidot korostuvat enemmän kuin asiantuntijaroolissa, koska johtamistyö keskittyy enemmän ihmisiin

vaikuttamiseen kuin syvään asiantuntijuuteen. Esihenkilöillä olevat johtamistaidot voidaan jaotella neljään ryhmään: kognitiiviset taidot, ihmissuhdetaidot, liiketoimintataidot ja strategiset taidot. (Viitala & Jylhä 2019, luku 1.)

Kognitiiviset taidot tarkoitetaan kykyä oppia ja käsitellä uutta tietoa, tiedon välittämistä eteenpäin sekä kokonaisuuksien hahmottamista. Ihmissuhdetaitoihin kuuluvat ihmisten välisten suhteiden ja käyttäytymisten tulkinta, kuuntelukyky sekä kyky vuoropuheluun. Esihenkilön liiketoimintataitoihin taas kuuluvat laaja tietämys yrityksen eri osa-alueiden toiminnasta, jotta hän voi ymmärtää, miten oma alue vaikuttaa yrityksen toimintaan. Tähän sisältyy myös kyky hahmottaa kustannuksia, tuottoja ja asiakaslähtöisyyttä. Viimeinen ryhmä, eli strategiset taidot, koostuu kyvystä yhdistää nykytietämys tulevaisuuden näkymiin, jotta esihenkilö voi luoda näkemyksiä yrityksen kehityksen kulusta sekä mahdollisuuksista. Lisäksi strategisiin taitoihin kuuluu muun muassa ongelmanratkaisutaidot sekä luovuus. Näiden taitojen painotus riippuu siitä, millä tasolla yrityksen toimintaa esihenkilö on. (Viitala & Jylhä 2019, luku 1.)

Modernissa johtamisessa esihenkilön ihmisosaamisen tärkeys nousee yli asiaosaamisen. Johtamisesta kehittyi palvelujohtamista, jossa johtaminen on työntekijöiden auttamista kasvamaan ja onnistumaan työssään. Näin ollen esihenkilöiltä odotetaan osaamista muutoksenjohtamiseen ja asiakaslähtöisyyteen, kykyä empatiaan, osaamista sidosryhmien kuunteluun sekä yhteistyöhön. Lisäksi johtamistaidoissa tarvitaan digitaalista sekä ihmislähtöistä älykkyyttä. Tulevaisuuden johtamisessa nämä johtamisosaamiset tulevat korostumaan entisestään. (Vaulos 2024, 277-278.) Hiltusen (2015) mukaan hyvän johtajan piirteet koostuvat viidestä E:stä: empatia, energisyys, eettisyys, elastisuus ja ennustettavuus. Näistä elastisuudella tarkoitetaan johtajan kykyä mukautua tilanteeseen. Ennustettavuus tarkoittaa taas johtajan kykyä toimia johdonmukaisesti. (Hiltunen 2015, 95-96.)

Jos henkilön osaamista ei tunnusteta tai kartoiteta yrityksessä, työntekijällä oleva osaaminen voi jäädä piiloon. Piilo-osaamisen hyödyntämättömyys voi johtua useasta eri syystä, kuten ettei henkilö itse tunnista omaa osaamistaan tai luota siihen. On myös mahdollista, ettei uusi työtehtävä mahdollista aiemman

osaamisen hyödyntämistä, jolloin se jää huomioimatta. Piilo-osaaminen aiheuttaa potentiaalın hukkaamista ja työntekijän osaamisen kehittymisen vähenemistä. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 51.)

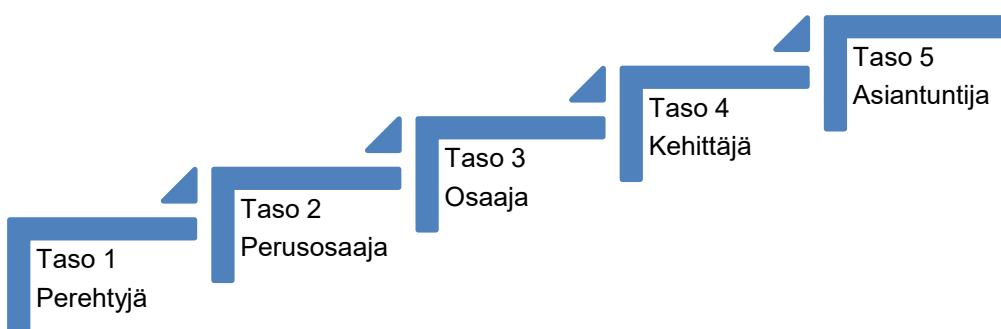
### 3.2 Menetelmät osaamisen kartoitukseen

Menetelmien ja työkalujen avulla pystytään tarkastelemaan organisaatiossa olevaa osaamista ja sen tasoa. Työntekijän osaamisen selvittämisen menetelmänä voidaan käyttää osaamiskartoitusta, jota voidaan kutsua myös kompetenssikartoitukseksi (Viitala 2021, luku 3.6). Sen avulla voidaan selvittää, mitkä ovat kyseisen työtehtävän ydinosamista ja millä tavoin osaaminen on saatu eli siten myös sitä, miten se voidaan siirtää eteenpäin. Osaamiskartoituksella voidaan lisäksi selvittää, mitä osaamista organisaatio tarvitsee, jotta nämä osaamistarpeet osataan huomioida uuden työntekijän rekrytoimisessa ja perehdytyksessä. (Kupias ym. 2014, 70.) Osaamiskartoituksen tekeminen vahvistaa myös osaamisen näkymistä ja tietoisuutta, jotka lisäävät osaamisen arvostusta organisaatiossa (Viitala 2021, luku 3.6).

Osaamiskartoituksen ensimmäinen vaihe lähtee liikkeelle työyksikössä, jossa tiimi määrittelee lähiesihenkilön kanssa vastuualueen tarvitsemat osaamiset sekä arvioi nykyisen osaamisen tason. Näin saadaan selville tiimin nykyiset osaamisen vahvuudet, heikkoudet ja puutteet. Nykytilanteen määrittelemisen jälkeen voidaan siirtyä tulevaisuuden pohtimiseen, eli miten työtehtävät ja toiminta tulee muuttumaan. Näin saadaan selville, millaista uutta osaamista tiimissä tarvitaan ja miten osaamisen tulee kehittyä. (Viitala 2021, luku 3.6.) Kun nykytila ja tulevaisuuden tila on määritelty, voidaan niistä luoda esimerkiksi osaamiskartta, jonka avulla voidaan luoda työntekijöille arvio sen hetkisestä osaamisesta ja sen kehittämisestä (Kupias ym. 2014, 70).

Henkilöiden osaamisen tunnistamista varten työkaluna yrityksessä voidaan käyttää muun muassa osaamismatriisia. Se voi olla osaamiskartoituksen dokumentoitu tuotos, sillä se on työyksikön osaamisen yhteenveto. Siihen on

kirjattu työyksikössä vaaditut osaamisalueet sekä niiden määritelmät. Organisaatioissa on erilaisia osaamisvaatimuksia tiimistä ja osastosta riippuen, joten organisaatioissa voi olla yhtä monta matriisia kuin myös tiimejä. Osaamismatriisiin kirjatut osaamiset voivat liittyä muun muassa ammattialaan, sosiaalisiin taitoihin ja liiketoimintaan. Kun matriisi on luotu, siihen määritellään arviointiasteikko. (Antola, Kujansivu & Lönnqvist 2005, s.131-132.) Osaamisen arviointiportaikko on usein kolmen ja viiden portaikon välillä sekä asteikon tasoja voidaan kuvailla sanallisesti. Osaamisen tasot voidaan jakaa esimerkiksi kuvan 2 mukaisesti viidelle tasolle (Viitala 2021, luku 3.6).



Kuva 2: Esimerkki henkilöiden osaamisen arviointitasoista (mukaillen Viitala 2021, luku 3.6)

Kuvan mukainen asteikko alkaa tasosta 1 perehtyjä, johon kuuluu henkilö, jolla on perustiedot asiaan liittyen, mutta hän ovat vasta perehtymässä aiheeseen. Taso 2 perusosaajalla on perusosaaminen aiheeseen, eli hän tietää perussäännöt asiaan liittyen, mutta ei osaa soveltaa osaamista. Taso 3 osaaja on työntekijä, joka osaa soveltaa osaamisalueen tietämystä jatkuvalla parantamisella. Taso 4 kehittäjä on henkilö, jonka tietämys aiheeseen on monipuolinen ja hän pystyy toimimaan aiheeseen liittyen asiantuntijana/kouluttajana yrityksessä. Korkein osaamisen taso on 5 asiantuntija. Tällöin henkilö osaa yhdistää asian uusiin tietoihin ja hahmottaa asian kokonaisuuden koko organisaatioon nähden. (Viitala 2021, luku 3.6.)

Osaamismatriisin arviointiasteikkoon voidaan määritellä tiimin osaamisen vähimmäisvaatimukset. Nämä vaatimukset voivat vaihdella työyksikön mukaan tai kattaa koko organisaation. Kun osaamismatriisin runko ja arviointikriteerit ovat valmiina, kirjataan työyksikön jokaisen työntekijän henkilökohtaiset osaamiset siihen. Näin saadaan selville, mitä osaamista kukin tiimissä hallitsee. (Antola ym. 2005, s.132.)

Osaamiskartoituksen lisäksi organisaatiossa on tarpeellista olla selvillä osaamiseen ja sen puuttumiseen liittyvät riskit, jotka saadaan selville osaamisriskienkartoituksella. Tämä voidaan tehdä osaamiskartoituksen jälkeen samassa työyksikössä. Osaamisriskienkartoituksessa pohditaan nykytilannetta ja tulevaisuutta sekä listataan osaamiseen liittyviä riskejä. Osaamiseen liittyviä riskejä voivat olla esimerkiksi seuraavanlaisia: osaamisen oleminen vain yhdellä henkilöllä koko organisaatiossa, osaaminen on vanhanaikaista tai osaaminen samaan asiaan vaihtelee paljon henkilöiden välillä. Kun osaamisriskit on selvitetty, luodaan niille hallintasuunnitelma, jonka avulla pyritään minimoimaan riskit ja laaditaan kehityssuunnitelmat, joilla varmistetaan riskien minimoimisen toteutus. (Viitala 2021, luku 3.6.)

Yhtenä keinona osaamisen kartoittamiseen toimii kehityskeskustelut. Ne ovat työntekijän ja hänen lähiesihenkilön välisiä suunniteltuja ja ennalta sovittuja keskusteluja. Ne keskittyvät työntekijään ja hänen tarpeisiinsa sekä niillä pyritään kehittämään työntekijän osaamista ja suoriutumista työssä. Keskusteluissa osaamista on hyvä tarkastella nykytilanteen ja tulevaisuuden kannalta sekä ottaa mukaan myös osaamisen arviointijärjestelmä kuten tiimissä luotu osaamismatriisi. (Aarnikoivu 2016, 89-92; Viitala 2021, luku 3.6.) Yrityksen näkökulmasta kehityskeskusteluista saadaan selville työtehtävän vaatima osaaminen sekä mitä muuta osaamista kyseisellä henkilöllä on, mikä vaikuttaa työtehtävän suorittamiseen (Viitala 2021, luku 3.6).

## 4 Osaamisen siirtäminen yrityksen sisällä

Henkilöillä oleva osaaminen ja tieto ovat organisaation kallisarvoista pääomaa, joiden menettäminen vaikuttavat yrityksen toimivuuden jatkumiseen (Salmela 2015, 61). Jos henkilö poistuu yrityksestä ilman osaamisen siirtämistä eteenpäin, voi yrityksessä mennä noin neljä vuotta osaamisen korvaamiseen (Antola ym. 2005, 72). Organisaatioiden menestymisen keskeinen osa on äänetön kokemuksellinen taito eli osaaminen ja hiljainen tieto. Organisaatiossa olevaa hiljaista tietoa alkaa syntyään henkilöille jo perehdytysprosessin aikana, kun henkilölle kerrotaan työyhteisön työskentelytavoista ja sitä syntyy lisää koko työuran ajan. (Juuti & Vuorela 2015, luku 2.)

Janusin (2016) mukaan tarpeellisen tietämyksen talteenotossa oleviin kriteereihin kuuluu:

1. asiaankuuluvuus
2. kohdennus
3. jakamisen arvoisuus
4. helppo ottaa talteen
5. helppo vahvistaa
6. vaarassa kadota.

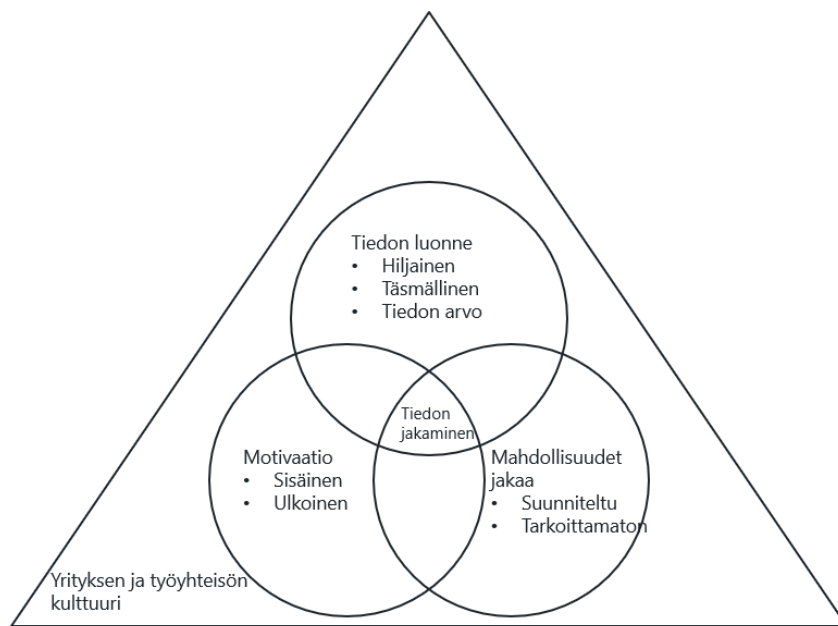
Näitä samoja kriteereitä pystytään hyödyntämään myös osaamisen siirtämisen tarpeellisuuden määrittelemisessä. (Janus 2016, 55)

### 4.1 Osaamisen siirtämiseen liittyvät tekijät ja haasteet

Osaamisen jakaminen lähtee liikkeelle organisaation kulttuurista, joka puolestaan johtaa juurensa organisaation johtamiseen. Osaamisen jakamisen kulttuuri muodostuu neljästä elementistä: johtajuudesta, visiosta ja odotuksista, strategiasta sekä kannustimista. (Janus 2016, 13-14.) Yrityksen osaamiseen liittyvä kulttuuri vaikuttaa suoraan myös osaamisen jakamisen kulttuuriin ja näin

mahdollisuuksiin osaamisen jakamiseen (Järvenpää, Kuronen-Mattila & Mäki 2012, 53). Yrityksen kulttuuri, joka tukee osaamista ja kehittämistä lähtee liikkeelle ylimmän johdon esimerkistä. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että yrityksen hallitus valitsee talon sisältä toimitusjohtajanrooliin henkilön eikä palkkaa ulkopuolista kyseiseen tehtävään. Tämän lisäksi elinikäisen oppimiseen kannustaminen, hajautettu päätöksenteko, työnkehittäminen, valmennus ja työnohjaus, sekä valmentava johtamistapa luovat pohjaa osaamiseen ja kehittymiseen kannustavaan kulttuuriin. Tätä kaikkea tukee selkeän ja kehittyvän strategian luominen, joka ohjaa jatkuvan oppimisen suuntaa. (Kamensky 2015, luku 4.7.)

Yrityksen kulttuurin lisäksi osaamisen siirtämiseen liittyvät tekijät jaetaan kolmeen osaan: tiedon luonteeseen, motivaatioon ja mahdollisuuksiin tiedon siirtämiseen. Tiedon luonne tarkoittaa hiljaista tietoa ja täsmällistä tietoa, sekä tiedon arvoa. Motivaatio tiedon jakamiseen haarautuu sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäiseen motivaatioon kuuluu tiedon omistajan näkemys omasta asemastaan tiedon jakajana, eli esimerkiksi kokeeko hän menettävänsä valtaa jakaessaan tietojansa muille, ja tiedon vastaanottajan motivaatio sisäistää jaettua tietoa. Ulkoisia motivaation tekijöitä ovat suhde tiedonantajan ja vastaanottajan välillä, sekä tiedon hyödyllisyys eli miten tiedon koetaan hyödyttävän työntekoa. Mahdollisuuksiin tiedon jakamiseen kuuluvat suunnitellut ja tarkoittamattomat tilaisuudet. Suunniteltuihin tapaamisiin kuuluvat muun muassa palaverit, tapaamiset ja työn yhdessä tekeminen. Tarkoittamattomiin tilaisuuksiin sisältyy esimerkiksi informaalit kahvihuonekeskustelut tai kohtaamiset työpaikan käytävillä. (Järvenpää ym. 2012, 48-52.) Kuvassa 3 havainnollistetaan osaamisen siirtämiseen vaikuttavia tekijöitä.



Kuva 3: Tiedon jakamiseen vaikuttavat tekijät (mukaillen Ipe 2003)

Osaamisen siirtämiseen vaikuttavat välittömät tiedonkulun haasteet. Tällä tarkoitetaan, että tietyn osaamisen omaavat henkilöt eivät jaa osaamistaan eteenpäin. Tahallista osaamisen panttaamista pidetään vallankäytön välineenä, jolla kuvitellaan pitävän etulyöntiasemaa ja varmistetaan oma asema yrityksessä. Todellisuudessa henkilön osaamisen panttaaminen vaikeuttaa työyhteisön toimintaa, kun puolestaan osaamisen jakamisella voidaan parantaa ja ylläpitää liiketoimintaa. Tahatonta osaamisen panttaamista tapahtuu, jos henkilö ei tunnista omaa osaamistaan. Tahatonta osaamisen itsellään pitämistä on mahdollista välttää osaamisen tunnistamisen menetelmillä. (Virtainlahti 2009, 87, 115.)

Osaamisen siirtämisen haasteena on myös hiljaisen tiedon sanoittaminen, koska se on haastavaa eikä hiljainen tieto välity nopeasti. Sen jakaminen vaatii henkilökohtaista kanssakäymistä ja luottamusta osaamisen siirtämisen osapuolten välillä, jotta tieto nousee esiin. Yrityksen koko ja vähäiset resurssit, kuten työntekijöiden ajanpuute, estävät henkilöiden tutustumista, mikä vaikeuttaa osaamisen siirtämistä. (Järvenpää ym. 2012, 52.)

Lisäksi siirtäessä hiljaista tietoa on huomioitava, että kyseisen tiedon siirtäminen on yritykselle hyödyllistä eikä aiheuta haittaa. Tieto voi olla haitallista, jos se sisältää negatiivisia asenteita tai ennakkoluuloja, hiljainen tieto on väärää tai se ei ole ajantasaista. Tietoa ei myöskään pidä siirtää sellaiselle henkilölle, joka pystyy tuottamaan kilpailijalle hyötyä tiedosta. (Virtainlahti 2009, 112-114.)

#### 4.2 Kenelle osaaminen siirretään?

Toimihenkilön poistuessa yrityksellä on kolme mahdollista ratkaisua henkilön korvaamiseksi. Se, miten henkilö korvataan, vaikuttaa mahdollisuuksiin kehittää työtehtävää sekä siihen, kenelle osaaminen siirretään. Ensimmäinen vaihtoehto on, että työntekijän tehtävään ei nimetä seuraajaa, vaan hänen tehtävät jaetaan tiimin muiden työntekijöiden kesken. Tällöin osaamisen siirtämiseen käytettävien resurssien määrä vähenee, mutta työmäärän lisääntyminen mahdollisesti kuormittaa työntekijöitä. Toinen vaihtoehto on, että rooliin siirretään henkilö yrityksen sisältä. Seuraajalla on tällöin jo asiantuntevuutta yrityksestä ja tuntemusta rooliin liittyen, mutta kuitenkin työtehtävän uudistumista ei näin ollen täydessä määrin tapahdu. Kolmas vaihtoehto on rekrytoida uusi työntekijä talon ulkopuolelta. Tällöin on mahdollista uudistaa organisaation näkemyksiä sekä osaamista, kun yritykseen ja työtehtävään saadaan ulkopuolista näkökulmaa. Työntekijän perehdyttämiseen kuluu kuitenkin enemmän resursseja sekä lisäksi on mahdollisuus virherekrytointiin eli siihen, ettei uusi henkilö ei sovi työtehtävään. (Järvenpää ym. 2012, 20-21.)

Näiden vaihtoehtojen pohjalta yrityksestä poistuvan henkilön osaaminen tulee siirtää, joko tiimille, talon sisällä olevalle seuraajalle tai yrityksessä uudelle työntekijälle. Se, kenelle näistä osaaminen siirretään, vaikuttaa myös siihen miten osaamista lähdetään siirtämään.

### 4.3 Menetelmiä ja työkaluja osaamisen siirtämiseen

Kattava osaamisen siirtäminen toiselle henkilölle on aikaa vievä prosessi, johon yrityksessä kannattaa käyttää aikaa ja resursseja, jotta varmistetaan, ettei työntekijän lähteminen pois yrityksestä vähennä tuottavuutta. Hiljaisen tiedon siirtämiseen on todettu kolme psykososiaalista mekanismia, jotka ovat imitaatio, samaistuminen ja tekemällä oppiminen (Salmela 2015, 61).

Osaamisen siirtämiseen on kehitetty useita työkaluja ja menetelmiä, jotka sisältävät aiemmin määritellyjä mekanismeja. Työkalut ja menetelmät voidaan jaotella tilanteen muodollisuuden mukaan sekä suoritetaanko osaamisen siirtäminen yksilötasolla vai työyhteisötasolla. (Virtainlahti 2009, 116-117.) Työkalut voidaan myös kategorioida osaamisen jakamiseen, osaamisen hajauttamiseen ja osaamisen tallentamiseen (Järvenpää ym. 2012, 33-44).

#### 4.3.1 Osaamisen jakaminen

Osaamisen jakamisen tavoitteena on saada osaaminen siirrettyä yhdelle tai useammalle valitulle henkilölle. Yleensä henkilö on sellainen, joka alkaa suorittamaan samoja työtehtäviä kuin se, joka hänelle jakaa omaa osaamistaan. Osaamisen jakamiseen kuuluvia metodeja, joihin syvennytään tässä luvussa ovat perehdytys, mentorointi, koulutus ja konkari - aloittelija -työpari. (Järvenpää ym. 2012, 33-39.)

#### **Perehdytys**

Perehdyttäminen on yrityksessä aloittaneen uuden työntekijän työhön ja työympäristöön tutustuttamista ja alkuohjausta. Perehdytystä tarvitaan myös, kun yrityksessä aiemmin ollut työntekijä vaihtaa uuteen työtehtävään. Tavoitteena on saada uusi työntekijä tuntemaan kuuluvuutta työyhteisöön sekä oppimaan ja ymmärtämään uusia asioita. (Juuti & Vuorela 2015, luku 3 ; Kupias ym. 2014, 98-100.) Perehtyminen koostuu neljästä osasta. Nämä ovat ennen työhön alkua

tapahtuva tiedottaminen, vastaanotto ja yrityksen esittely, perehdyttäminen liittyen työsuhteeseen sekä työhön liittyvä työnopastus. Perehdytysprosessissa työnohjausvaihe keskittyy varsinaiseen työhön sekä työpaikkaan tutustumiseen. (Viitala 2021, luku 3.3.) Erityisesti perehdytyksen työnohjausvaiheessa asiantuntijan on mahdollista siirtää hänen omaavaa hiljaista tietoa uudelle työntekijälle (Kupias ym. 2014, 57). Hiljaisen tiedon siirtäminen uudelle työntekijälle perehdytyksen aikana nopeuttaa uuden oppimista ja lyhentää työn opetteluun kuluvaan aikaa (Virtainlahti 2009, 132).

Työnopastajan roolissa omaa osaamista siirretään uudelle työntekijälle. Työnopastus sisältää vaiheet, joiden avulla uusi työntekijä oppii tekemään työtään itsenäisesti. Ensimmäinen vaihe on valmistautuminen, jolloin pohjustetaan työtä käsittelemällä miksi sitä tehdään, sen vaikutusta yrityksen toimintaan sekä selvitetään uuden työntekijän osaamista aiheeseen liittyen. Toinen vaihe on opastus, jonka aikana käydään läpi työvaiheita sekä uusi työntekijä voi seurata, kun opastaja suorittaa työtehtävää. Kolmanteen vaiheeseen kuuluu työtehtävien läpikäyminen mielikuvaharjoittelun avulla ennen varsinaista työntekoa. Neljäs vaihe on kokeilu, jonka aikana opastaja seuraa vierestä, kun uusi työntekijä suorittaa työtehtävän sekä mahdollisesti samalla kertoo mitä tekee. Viimeinen ja viides vaihe on työntekeminen ja lisäohjeiden saaminen, koska oppiminen tapahtuu suurimmaksi osaksi työtä tekemällä. Työnopastuksen aikana uusi työntekijä saa jo osakseen näkökulmia ja tarinoita, jotka antavat käsitystä yrityksen kulttuurista. (Juuti & Vuorela 2015, luku 3.)

## **Mentorointi**

Toimihenkilöiden kokemuksellista tietoa on mahdollista siirtää perehdytyksen ja mentoroinnin kautta (Kupias ym. 2014, 57). Mentorointi perustuu kokeneen, osaavan senioriasemassa olevan työntekijän ja kehityshaluisen työntekijän, eli aktorin, väliseen vuorovaikutukseen (Kupias & Salo 2014, 11-12). Mentori tukee ja ohjaa mentoroitavaa työhön liittyvissä asioissa sekä jakaa samalla omaa kokemustaan ja tietämystä. Mentoroinnin kautta hiljainen tieto, kuten yrityksen ja

tiimin arvot, asenteet, tavat ja toimintaperiaatteet välittyvät, jolloin myös työyhteisön kokemukset ja näkemykset tulevat esiin. (Virtainlahti 2009, 119-120.)

Eläkeikää lähestyvät työntekijät voivat toimia nuorempien mentoreina, jotta heidän hallussaan oleva osaaminen siirtyy muille yrityksen työntekijöille. Tällä tavalla mentori myös kokee, että yrityksessä arvostetaan hänen kokemustaan ja osaamistaan. (Kajala & Tolvanen 2020, 184.) Mentorointiin sisältyvät aktorin ja mentorin väliset keskustelut, mentorin työskentelyn seuraaminen, tehtäviä sekä dokumenttien, kuten prosessikaavioiden, läpikäyntiä yhdessä (Kupias & Salo 2014, 169-174). Mentorointi tyylejä on useita, mutta tämän opinnäytetyön viitekehyksen mukaisesti perehdytään tarkemmin kahteen: hiljaisen tiedon mentorointiin ja perehdytysmentorointiin.

Perehdytysmentorointia käytetään, kun mentorointi on osana perehdytystä ja aktori on yrityksessä kokonaan uusi henkilö tai uuteen työtehtävään sijoitettu henkilö. Mentorointi aloitetaan, kun henkilö on saanut tiiviin perehdytysprosessin päätökseen. Mentorin hiljainen tieto ja osaaminen ovat pääosassa, kun tehdään mentorilähtöistä perehdytysmentorointia, eli sovitulle mentorille hankitaan yksi tai useampi mentoroitava. Tällä mentorointitavalla pystytään varmistamaan, että mahdollisimman paljon henkilön osaamista jää yritykseen mentorin poistuessa yrityksestä. (Kupias & Salo 2014, 34-36.)

Hiljaisen tiedon mentorointi toteutetaan, kun kokeneen työntekijän osaaminen halutaan saada esille ja muiden hyödynnettäväksi. Myös tällöin mentorointi on mentorilähtöistä ja aktorina toimiva henkilö valitaan vasta mentorin jälkeen. Hiljaisen tiedon saaminen esiin keskustelemalla vaatii yhden tai useamman rauhallisen keskustelun asiasta aktorin kanssa. Mentorin työskentelyn seuraaminen on hiljaisen tiedon huomaamiseksi kriittistä. Hiljaisen tiedon esiin saamiseen vaikuttaa olosuhteet, erityisesti ajan riittävyys, tilanteen levollisuus, henkilöiden välinen arvostus ja erityistyökalujen käyttö hiljaiseen tietoon liittyen. (Kupias & Salo 2014, 231-232.)

Mentorointitapaamisissa hiljaisen tiedon sanoittamiseen käytetään erilaisia lähestymistapoja, kuten työhistorian läpikäyntiä, verkostokarttoja,

osaamisalueiden määrittelyä ja mallintamista. Mentorin työhistorian läpikäynti nostaa esiin, mistä ja miten mentori on osaamisensa kerryttänyt ja mitä aiemmissa työpaikoissa oppimaansa hän käyttää nykyisessä työssään. Tämä voidaan käydä läpi kirjatun paperille aikajana, joka sisältää merkittävimmät tapahtumat työuran aikana. Mentorin verkostoista paperille luotava verkostokartta mahdollistaa kontaktien ja yhteistyösuhteiden kartoituksen. Mentori avustaa aktoria suhteiden luomisessa kertomalla millaiset suhteet hänellä on mihinkin kontaktiin ja millaisiin asioihin liittyen yhteistyötä on tehty. Työhistorian ja verkostojen läpikäymisen kautta mentorin tiedoista ja osaamisen alueista syntyy yleiskäsitys. (Kupias & Salo 2014, 231-247.)

Mentorin osaamisalueiden määrittelyllä voidaan tarkentaa mentorointitapaamisien aiheita sekä tavoitteita. Osaamisalueita ovat esimerkiksi sidosryhmien suhteiden ylläpitäminen tai onnistuminen rakentavan palautteen antamisessa. Määriteltyjen osaamisalueiden pohjalta voidaan valita alueita, joita mallinetaan. (Kupias & Salo 2014, 231-247.) Mallintamista käsitellään tarkemmin luvussa 4.4.2.

Organisoitu mentorointisuhde syntyy mentorointiohjelmien kautta. Organisoitu mentorointiprosessi alkaa rakentamalla pohja mentorointisuhteelle. Tällä tarkoitetaan, että mentori ja aktori tutustuvat, asettavat tavoitteet ja yhteiset pelisäännöt mentoroinnille. Näiden pohjalta rakennetaan aiheet tapaamisille, joissa voidaan hyödyntää edellisissä kappaleissa mainittuja työkaluja. (Alatalo, Ristikangas & Ristikangas, 2020.) Suunniteltujen mentorointien lisäksi on olemassa spontaania mentorointia. Tällaisia mentorointitilanteita syntyy jatkuvasti, kun aktorina oleva henkilö pyytää esihenkilöltä, kollegalta tai muulta kokeneemalta henkilöltä neuvoa. Tällainen mentorointi on organisaatiossa näkymätöntä, jolloin tällaiselle mentoroinnille ei ole asetettu vaatimuksia tai rajoitteita. Yrityksen ilmapiiri ja kulttuuri vaikuttaa spontaanin mentoroinnin määrään. (Kupias & Salo 2014, 20-21.)

## **Koulutus**

Henkilöstökoulutus on koulutusta, joka tapahtuu työnantajan tuella. Sitä käytetään työntekijöiden osaamisen ylläpitoon, täydentämiseen ja uudistamiseen. Koulutuksia hyödynnetään myös uusien työntekijöiden perehdytyksessä. Koulutukset ovat tarpeellisia esimerkiksi organisaation uudistuessa ja uusien toimintatapojen käyttöönotossa. (Hussi, Ilmarinen, Klemola, Lehto, Lundell, Mäkinen, Oldenbourg, Saarelma-Thiel & Tuominen 2011, 206-207)

Kokeneen työntekijän kokemustaan ja tietoja voidaan jakaa eteenpäin usealle henkilölle koulutuksien avulla. Tällöin kokenut henkilö pystyy jakamaan omaa osaamistaan henkilöille, jotka kokevat saavan siitä hyötyä. Tällöin erityisesti henkilön motivaatio oman osaamisen jakamisessa muille henkilöille on kriittisessä roolissa, jotta koulutuksista saadaan hyödyllisiä. (Järvenpää ym. 2012, 38.)

Osaamiseen liittyvissä koulutuksissa on myös huomioitava niiden riskit eli se, että ne eivät aja asiaansa. Syitä tähän voivat olla, etteivät koulutukset keskity osaamisen tietoiseen tasoon eivätkä ne huomioi muita osaamisen alueita, koulutus ei ole riittävät tarkennettu halutun osaamisen huomioimiseen tai koulutuksessa opittujen asioiden konkretisoituminen työhön jää uupumaan. (Kamensky 2015, luku 4.7)

## **Konkari – aloittelija -työpari**

Tämä metodi perustuu kokeneen työntekijän ja aloittelevan työntekijän yhdessä työskentelyyn. Tällöin yrityksessä pitkän työuran tehneestä työntekijästä ja yrityksessä uudesta työntekijästä muodostetaan työpari. Näin kokenut työntekijä välittää uudelle työntekijälle omaa hiljaista tietoa ja osaamistaan, kun he ovat kanssakäymisissä. (Virtainlahti 2009, 121-122.)

Tähän menetelmään sisältyy myös kokeneen työntekijän ja uuden työntekijän rinnakkain työskentely, ennen kuin uusi työntekijä siirtyy kokeneen työntekijän

työtehtävään. Yhdessä työskentelyyn varattavaan määrään vaikuttaa osapuolten osaamisen eroavaisuudet, eli kuinka paljon osaamista on siirrettävänä, työtehtävän luonne ja onko uusi työntekijä siirtynyt yrityksen sisältä vai onko hän koko yrityksessä uusi henkilö. Ajan määrä vaikuttaa osaamisen siirtämisen tehokkuuteen ja suunnitelmallisuuteen. (Järvenpää ym. 2012, 34-36.)

Rinnakkain työskentelyn on todettu onnistuvan vain jos se on suunnitelmallista, sitä seurataan ja kaikilta osapuolilta löytyy motivaatiota tällä tavoin työskentelyyn. Sitä voidaan suorittaa samoilla keinoilla kuin perehdytys-kappaleessa käsitellyä työnopastusta. Työparityöskentely tukee myös uuden työntekijän tutustumista verkostoihin ja tarvittaviin sidosryhmiin. (Järvenpää ym. 2012, 34-36)

#### 4.3.2 Osaamisen tallentaminen

Osaamisen tallentaminen sisältää keinot, joilla osaaminen kirjataan ylös tietokantoihin ohjeiden ja dokumenttien kautta. Osaaminen siirtyy kirjattujen tietojen kautta eikä vuorovaikutuksen kautta. Tallentamisen haasteena on varmistaa dokumentoitujen tietojen ajantasaisuus sekä dokumentoinnin ajanviievyyys. (Järvenpää ym. 2012, 42-43.)

Dokumentointi metodina osaamisen ja tiedon säilyttämiseen on yksinkertainen tapa, jonka avulla hiljaista tietoa voidaan saada konkreettiseksi. Toimihenkilöiden työtehtäviin kuuluu usein dokumentointi, jolla seurataan työtehtävien ja projektien etenemistä. Näihin dokumentteihin he ovat kirjanneet sitä, miten työ on suoritettu. Muut henkilöt saavat dokumentaation avulla ymmärryksen työn suorittamisen vaiheista. (Järvenpää ym. 2012, 42-43.)

Mallintaminen on osaamisen tallentamista, jonka tarkoituksena on siirtää osaamista muille. Mallintamisen avulla saadaan työntekijöiden hiljaista tietoa dokumentoitua, minkä kautta tietämys avautuu sekä henkilölle itselleen että muille työntekijöille. Mallintamisella tieto kirjataan kuvan, kaavion tai tekstin muotoon, joka sisältää olennaiset taitoon liittyvät asiat. Sen avulla muut pystyvät pääsemään samaan lopputulokseen mallinnuksen asiassa kuin henkilö, jonka osaamisen perusteella se on tehty. Mallintaminen suoritetaan haastatteluilla, joka

sisältää kysymyksiä työn suorittamisesta, ulospäin näkyvistä teoista, niihin päätymisestä ja taustalla olevista uskomuksista. Kysymyksiä tarkennetaan, kunnes toiminnan periaate ja elementit hahmottuvat. Haastattelun lisäksi henkilön toimintaa voidaan havainnoida, jolloin huomioitavaa on, mitä tehdään ja missä järjestyksessä, millaisia eleitä, ilmeitä ja äänensävyjä henkilö käyttää sekä miten vuorovaikutus, kuten puhe, tauot ja kysymykset, toimii. (Ala-Laurinaho, Asikainen, Puro & Teperi 2022, 6-21 ; Virtainlahti 2009, 94-96.)

Mallintamisessa kuvataan työn perusprosessi, kriittiset vaiheet, parhaat käytännöt, yhteistyökumppanit, mahdolliset häiriöt työssä, raaka-aineet kuten tieto sekä prosessin lopputulos. Osaamisen siirtämisen lisäksi mallintamisella pystytään tarkastelemaan prosessia yhdessä muiden työntekijöiden kanssa, jolloin pystytään muun muassa kehittämään mallinnettua työtä tai tunnistamaan päällekkäisyyksiä muiden prosessien kanssa. (Ala-Laurinaho ym. 2022, 6-21.)

#### 4.3.3 Osaamisen hajauttaminen

Hajauttamalla osaamista yhden henkilön osaaminen jaetaan tietyn ryhmän tai useamman henkilön kesken. Hajauttamista käytetään, jos osaamisen siirtäjän työtehtävien suorittaminen jaetaan usean henkilön kesken, tai jos koetaan, että hänellä on sellaista osaamista, jota useat työntekijät eri tehtävissä pystyvät hyödyntämään. Keinoja osaamisen hajauttamiseen ovat tiimityöskentely, sijaistaminen ja työnkierto. (Järvenpää 2012, 40-42.)

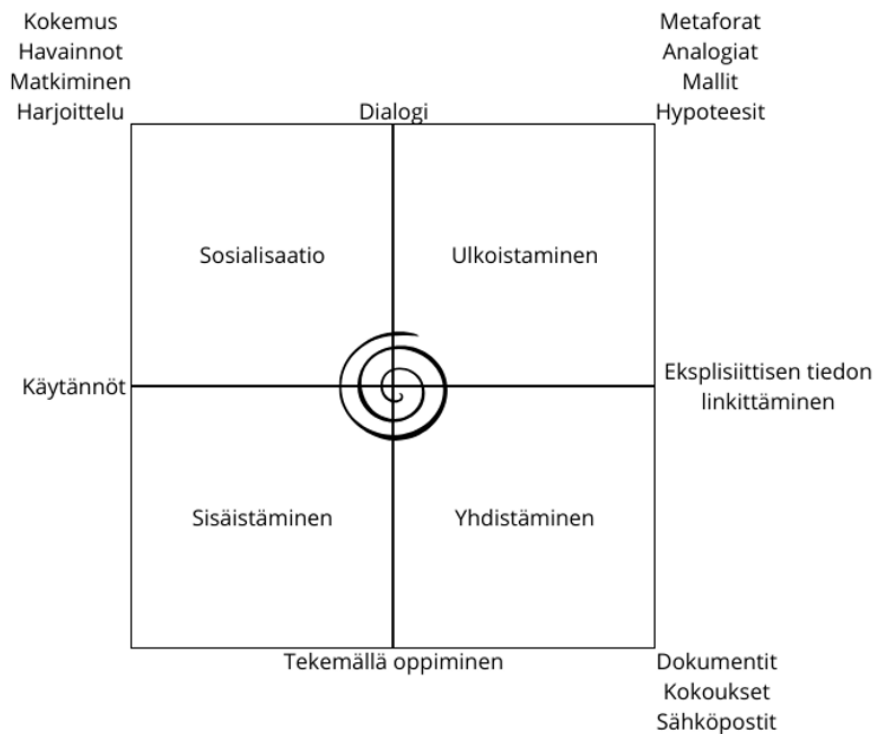
#### **Tiimityöskentely ja SECI-malli**

Tiimityöskentelyn on todettu parantavan tuottavuutta. Sen avulla työntekijät jakavat tietoaan ja osaamistaan keskenään, lisäävät näkemystään yrityksen toiminnan kokonaisuudesta ja saavat luotua ryhmään kuulumisen tunnetta. (Kamensky 2015, luku 4.7)

Nonaka ja Takeuchi (1995) ovat luoneet prosessimallin tiedon luomiseen, josta käytetään nimeä SECI-malli. Sen kautta osaamista saadaan siirrettyä

tiimityöskentelyn yhteydessä. SECI-mallia voidaan käyttää hiljaisen tiedon jakamisen mallina, jossa hiljainen tieto muuttuu näkyväksi tiedoksi ja uudestaan hiljaiseksi tiedoksi. Mallin nimi tulee englannin kielisistä termeistä, jotka ovat mallin neljä (4) askelta. Kyseiset termit ovat sosialisatio (eng. socialization), ulkoistaminen (eng. externalization), yhdistäminen (eng. combination) ja sisäistäminen (eng. internalization). (Virtainlahti 2009, 98-99.)

SECI-prosessi lähtee liikkeelle sosialisatiosta, jolloin henkilöt jakavat omaa osaamistaan ja kokemusta yhdessä tekemällä sekä epävirallisissa tilanteissa. Sen jälkeen prosessi siirtyy ulkoistamisvaiheeseen, jolloin hiljainen tieto muuttuu näkyväksi tiedoksi esimerkiksi havainnoinnin, vuoropuheen ja käsitteiden avulla. Yhdistämisvaiheessa näkyväksi muutettu tieto yhdistetään henkilöllä olevan muun tiedon kanssa, esimerkiksi dokumentein tai puheen välityksellä. Tässä vaiheessa luodaan uutta tietoa, kun olemassa olevia tietoja yhdistetään ja luokitellaan keskenään. Viimeinen vaihe mallissa on sisäistämisvaihe, jonka aikana näkyvä tieto muuttuu uudestaan hiljaiseksi tiedoksi. Tällöin henkilöt muokkaavat saamansa tiedon heillä aiemmin olevaan tietoonsa, eli uusi tieto sisäistetään ja otetaan osaksi omaan työhön. (Antola ym. 2005, 121-123; Virtainlahti 2009, 98-101.) SECI-mallin prosessikuvaus on kuvassa 4.



Kuva 4: SECI-malli (mukaillen Nonaka ja Takeuchi 1995)

Malliin vaaditaan työntekijöiden yhteistyötä, jotta hiljainen tieto saadaan työntekijöistä ulkoistettua. SECI-mallin toiminta on yksilöillä tiedostamatonta, ja sitä tapahtuu koko ajan, kun työskennellään muiden henkilöiden kanssa. Yritysten kulttuuri vaikuttaa tähän osaamisen siirtomenetelmään, sillä ryhmätyöskentelyyn kannustaminen mahdollistaa SECI-mallin käyttämisen. (Virtainlahti 2009, 98-101)

### Sijaistaminen

Sijaistamisen tarkoituksena on hajauttaa osaamista organisaatioon niin, että normaalisti työtehtävän henkilön poissaolon ajan, näitä tehtäviä hoitaa joku muu työntekijä. Tällä tavalla pyritään takaamaan osaamisen säilyminen yrityksessä myös silloin, jos kyseinen henkilö poistuu yrityksestä. (Järvenpää ym. 2012, 42.) Sijaistavat henkilöt valitaan yleensä tiimin sisältä ja sen hoitamisesta on sovittu niin, että kaikki tietävät roolinsa työyhteisössään (Virtainlahti 2009, 122)

Sijaisuuksilla suorittamalla voidaan varmistaa, että yrityksen kannalta kriittisten työtehtävien suorittamiseen vaadittava osaaminen säilyy, kun osaaminen siirtyy sijaistavalle henkilölle. Sijaistaminen on seuraavassa kappaleessa käsiteltävän työnkierron hyödyntämistä lyhyemmissä ajanjaksoissa. (Kupias ym. 2014, 101-102.)

## **Työnkierto**

Työnkierrolla, toisella nimellä tehtäväkierto, tarkoitetaan menetelmää, jolloin työntekijät siirtyvät yrityksen sisällä määräaikaisesti muihin tehtäviin. Tätä kautta pystytään siirtämään hiljaista tietoa, lisäämään työntekijöiden kokonaishahmottamista, ja parantamaan innovaatiokykyjä. Työnkierrossa on oleellista, että väliaikaiseen tehtävään tulevalle henkilölle annetaan perehdytystä kyseiseen tehtävään sekä että mahdollistetaan hänen jakavan oppimaansa työnkierron päätyttyä. (Kupias ym. 2014, 101-102.) Työnkierron avulla voidaan välttyä siltä, että tietty osaaminen olisi vain yhden henkilön hallussa, joten sitä on myös riskienhallinnan kannalta hyödyllinen käytäntö yrityksessä. (Antola ym. 2005, 129)

Jos kokeneen työntekijän laittaa työuran lopulla kiertämään eri osastojen tehtävissä, hän pystyy soveltamaan osaamistaan muille osastoilla ja näin siirtää sitä eteenpäin kyseisellä osastolla työskenteleville. (Järvenpää ym. 2012, 41)

## 5 Seuranta ja arviointi osaamisen siirtoprosessiin

Yrityksessä olevia prosesseja kuuluu arvioida ja seurata säännöllisesti, jotta prosesseja voidaan kehittää yrityksen tarpeiden mukaan. Seurannalla tarkoitetaan jatkuvaa tiedonkeruuprosessia, joka keskittyy toimintaan. Arviointi on puolestaan prosessin tuloksiin keskittyvää toimintaa, jossa tarkastellaan prosessin kokonaisuutta pidemmällä aikavälillä. (Janus 2016, 111)

Osaamisen siirtämisen onnistumista tulee myös seurata ja arvioida, jotta varmistetaan kriittisen osaamisen pysyminen yrityksessä. Seurannalla voidaan varmistaa, että prosessi on tehokas ja ettei sellaista osaamista siirry, joka ei tuota yritykselle hyötyä. Arviointia tulisi toteuttaa osaamisen siirtotapauksiin ja käytettyihin menetelmiin, esimerkiksi osaamisen jakamisen menetelmiin. (Järvenpää ym 2012, 61-62)

Seurannalle ja arvioinnille kuuluu määritellä vastuussa olevat henkilöt sekä päättää, onko muilla henkilöillä päätöksentekovaltaa prosessiin liittyen. Vastuu voidaan keskittää yhdelle työntekijälle, arviointikomitealle tai neuvoa-antavalle ryhmälle. Arviointikomitea koostuu organisaation eri osastojen työntekijöistä, ja heillä on päätösvalta seurantaan ja arviointiin. Neuvoa-antavalle ryhmä puolestaan koostuu sitoutumattomista organisaation työntekijöistä, joilla ei ole päätösvaltaa. Arviointi ja seuranta vaatii vastuussa olevilta työntekijöiltä aikaresursseja sekä mahdollisesti yritykseltä rahallisia resursseja työkalujen käyttöön. (Janus 2016, 113-114)

Seurantatyökaluvaihtoehtoina ovat esimerkiksi päiväkirjat ja jälkikäteisarviointi. Päiväkirja on itsearviointityökalu, jota osaamisen siirtämisen osapuolet täyttävät koko prosessin ajan. Sen avulla selviää, mitä prosessin aikana on tapahtunut, mitä tuloksia on syntynyt, miten tulokset ovat vaikuttaneet prosessin lopputulokseen sekä mitä haasteita on ollut. Jälkikäteisarviointi on prosessin jälkeen pidettävä palaveri, johon osallistuu arvioinnista vastuussa oleva henkilö sekä muut osapuolet. Palaverin tarkoituksena on käydä läpi, mitä prosessin aikana piti tapahtua, mitä oikeasti tapahtui ja mikä aiheutti eroavaisuudet. Lisäksi

selvitetään mitkä asiat toimivat, mitkä ei ja miksi sekä mitä prosessissa voitaisiin parantaa. (Janus 2016, 121-122)

Arviointityökaluina toimivat kyselylomakkeet sekä tasapainotetut tuloskortit. Kyselylomakkeiden kautta saadaan kerättyä tietoa useasta osaamisen siirtämisen tapauksesta, joita voidaan hyödyntää datana. Kyselyn tarkoituksena on selvittää, onko prosessi onnistunut ja onko tavoitteisiin päästy. Tasapainotettu tuloskortti on liiketoiminnan mittari, joka huomioi talouden lisäksi prosessin vastaanottajan, oppimisen ja sisäiset prosessit. Tuloskortilla saadaan yhdistettyä osaamisen siirtämisen onnistuminen yrityksen operatiiviseen suorituskyykyyn. Sen avulla saadaan tietoa työntekijöiden motivaatiosta, tukijärjestelmistä ja lisätietoa kyvyistä. (Janus 2016, 123)

## 6 Tutkimuskehys ja -menetelmät

### 6.1 Tutkimuskehys

Opinnäytetyön tavoite on luoda prosessi osaamisen siirtämiseen henkilöltä toisille. Tutkimus tehdään toimeksiantajan tarpeisiin. Tavoitteen perusteella opinnäytetyölle on luotu tutkimuskysymyksiä, joiden avulla pyritään selvittämään yrityksen tämänhetkinen tilanne osaamisen siirtämiseen liittyen sekä luodaan prosessi osaamisen siirtämiseen. Tutkimuskysymykset ovat:

- Miten osaamista tunnistetaan ja kartoitetaan?
- Miten osaaminen saadaan siirrettyä organisaation sisällä
  - Millä työkaluilla se suoritetaan?
  - Kenelle osaaminen siirretään?
- Miten osaamisen siirtämisen onnistumista seurataan?

Osaamisen siirtämisen prosessi lähtee liikkeelle yrityksessä olevan osaamisen tunnistamisesta ja kartoituksesta, jonka pohjalta saadaan tietää, mikä tieto on oleellista yrityksen toimintaan nähden eli mikä tieto täytyy siirtää. Osaamisen kartoituksen jälkeen siirrytään osaamisen siirtämiseen, jonka toteutus riippuu siihen käytettävistä työkaluista sekä siitä kenelle osaamista siirretään. Siirtoprosessin jälkeen arvioidaan prosessin onnistuminen, jonka avulla prosessia voidaan kehittää. Opinnäytetyön viitekehyyksenä opinnäytetyö keskittyy prosessiin osaamisen siirtämisestä valitulta toimihenkilöltä toiselle tai useammalle henkilölle.

### 6.2 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön tutkimusmenetelminä käytetään laadullista, eli kvalitatiivista, sekä määrällistä, eli kvantitatiivista, tutkimusmenetelmää. Näitä molempia tutkimusmenetelmiä yhdistellään, koska ne täydentävät toisiaan ja näin saadaan mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva tutkimuskohteesta. Laadullisena tutkimusmenetelmänä käytetään haastatteluja, tarkemmin teemahaastatteluja,

jolloin haastattelujen teema pysyy samana kaikkien haastateltavien kanssa, mutta osia kysymyksistä muokataan työroolin ja taustan perusteella. Määrällisenä tutkimusmateriaalina käytetään yritykseltä saatua dataa henkilöstöstä, jota analysoidaan tilastollisesti. Laadullisilla tutkimusmenetelmillä saadut tiedot ovat tekstimuodossa, joten saaduista tiedoista käsitellään vain oleellisimmat tutkimushavainnot eikä jokaista lausetta tai sanaa analysoida. (Hirsjärvi ym. 2022.)

### **Haastattelujen toteutus**

Haastateltavat valittiin etukäteen, jotta saatiin yrityksen eri osastoilta ihmisiä haastatteluun. Haastateltavat toimivat esihenkilö- tai asiantuntijaroleissa ja olivat kokeneita työntekijöitä, joilla oli kertynyt osaamista omiin työtehtäviinsä, sekä osa haastateltavista oli työtehtävissään uudempia työntekijöitä. Näin saatiin haastateltua viitekehukseen kuuluvia henkilöitä. Lisäksi haastateltiin yrityksen johtoryhmään kuuluvaa henkilöä, jotta saatiin yrityksen näkökulma tutkimusaiheeseen liittyen. Haastattelut olivat anonyymeja, se mainittiin haastateltaville haastattelukutsussa ja ennen haastattelun alkua. Haastattelupyynnöt lähetettiin kahdeksalle henkilölle, joista kuusi haastattelua toteutui.

Haastattelut suoritettiin tunnin kestävinä tapaamisina aikavälillä 24.10.2024 – 8.11.2024. Ne tehtiin Uudessakaupungissa, Turussa tai Teamsin välityksellä. Haastattelujen aihealueet olivat samoja, mutta kysymyksiä muuteltiin riippuen haastateltavan roolista. Haastattelut äänitettiin ja litteroitiin, jonka jälkeen haastatteluja analysoitiin. Tutkimusosiossa hyödynnetään haastattelun tietoja epäsuorin viittauksin sekä suorien lainauksin, jotka ovat erikseen merkitty.

## 7 Osaamisen siirtämisen prosessi Valmet Automotivella

Tämä luku keskittyy tutkimustulosten käsittelyyn. Luvussa käydään läpi osaamisen siirtämisen tilanne Valmet Automotivella opinnäytetyön tekohetkellä, avataan tutkimuksen analysoinnin avulla luotua prosessia osaamisen siirtämiseen ja tarkastellaan tutkimuksen aikana esiin nousseita kehitysideoita.

### 7.1 Nykytilanteen kartoittaminen

Valmet Automotiven autojen sopimusvalmistuksessa on tällä hetkellä yli 300 toimihenkilöroolissa olevaa työntekijää, joista 11% on eläkeikäisiä viiden vuoden sisällä; vuoteen 2034 mennessä eläkeikäisiä on 20% Valmet Automotive VCM:n tämänhetkisistä toimihenkilöistä (Sisäinen tiedonanto 14.11.2024). Lisäksi toimihenkilöiden vaihtuvuus VCM:llä on ollut 8,8% vuonna 2023 (Valmet Automotive, 2023). Näiden lukujen perusteella osaamisen siirtäminen on ajankohtainen aihe yrityksessä nyt ja tulevaisuudessa.

Opinnäytetyön tekohetkellä yrityksessä on käynnissä organisaationaalinen muutos. Yritykseen on kuulunut aiemmin kolme liiketoimintalinjaa, jotka ovat olleet autojen sopimusvalmistusliiketoiminta (VCM), akkujärjestelmiin keskittynyt liiketoiminta sekä katto- ja kinematiikkajärjestelmiin erikoistunut liiketoiminta. Tällä hetkellä akkujen valmistus on irrottautumassa omaksi yritykseksi, mikä vaikuttaa myös muiden liiketoimintalinjojen organisaatioihin. Tässä opinnäytetyössä Valmet Automotivella tarkoitetaan vain autojen sopimusvalmistusta sekä katto- ja kinematiikkajärjestelmiä. (Valmet Automotive, 2024)

#### 7.1.1 Osaamisen määritelmä ja merkitys Valmet Automotivella

Valmet Automotiven VCM on määritellyt osaamisen yrityksen oman tarpeen mukaan. Heillä osaaminen jaetaan kahteen määritelmään, joista toinen on laaja ja toinen suppea. Osaamisen laajaan määritelmään käytetään englannin kielistä

termiä competency, jolla tarkoitetaan henkilön tietoja ja taitoja sekä käyttäytymistä. Käyttäytymisen kautta tulee esiin henkilön motivaatio, asenteet, persoonallisuus sekä arvot. Yrityksessä tästä osaamisen laajuudesta käytetään suomenkielistä termiä kompetenssi. Suppeammassa määritelmässä osaamiselle käytetään englannin kielistä termiä competence, jolla tarkoitetaan vain tietoja ja taitoja. Yrityksessä arvioidaan osaamista laajan määritelmän perusteella, koska osaaminen tulee näkyviin työssä käyttäytymisenä. (Sisäinen tiedonanto, 2024.) Valmet Automotiven määritelmä osaamisesta sisältää siis samat osat kuin tämän opinnäytetyön teoriassa käsitelty määritelmä osaamiseen liittyen.

VCM:n ydinosaaminen heijastuu yrityksen sitoumuksista, jotka määrittelevät yrityksen kulttuurin ja arvot. Nämä vaaditaan jokaiselta yrityksen työntekijältä. Tällä hetkellä strategian vaihtuminen on tapahtumassa, joten yrityksessä pyritään uusimaan ja kehittämään osaamista strategian mukaiseksi. Ennen tämän vuoden organisaatiomuutosta yrityksessä on ollut osaamisen malli, joka on jaettu kolmeen osaan: sitoutumisosaamiset, jotka vaaditaan kaikilta; toimintokohtaiset osaamiset, jotka vaihtelevat työtehtävän mukaan; sekä esihenkilöiltä on vaadittu johtamisosaamista. Tällä hetkellä toimintokohtaiset osaamiset vaativat päivitystä ja niiden arvioimiseen sekä hallintaan mietitään uutta keinoa. Nämä ovat olleet osaamisvaatimuksia, jotta henkilöt voivat työskennellä työtehtävissään. (Henkilökohtainen tiedonanto, 28.10.2024.)

### 7.1.2 Osaamisen hallinta ja kartoittaminen

Yrityksessä pyritään suunnittelemaan, seuraamaan ja arvioimaan työntekijöiden tavoitteita Performance and Goals -prosessilla. Performance and Goals -prosessi alkaa heti alkuvuonna tavoitteidenasettamiskeskustelulla ja tavoitteiden asettamisesta yhdessä esihenkilön kanssa. Ensimmäisen vuosipuolikkaan jälkeen tehdään itsearviointi asetettujen tavoitteiden sen hetkisestä tilasta ja käydään arviointikeskustelu esihenkilön kanssa. Vuoden lopussa tehdään uudestaan itsearviointi tavoitteisiin nähden ja keskustellaan esihenkilön kanssa suoriutumisesta. (Sisäinen tiedonanto, 12.11.2024)

Tämän lisäksi yrityksessä suoritetaan vuosittain Talent Review -prosessi kaikille toimihenkilöille. Kyseisen prosessin avulla esihenkilö yhdessä osastajohtajan ja HR:n edustajan kanssa arvioi toimihenkilön suoriutumisen lisäksi potentiaalia, lähtöriskiä, sekä henkilön vaikutusta yrityksen toimintaan. Se toimii myös työkaluna työntekijöiden osaamisen seuraamiseen ja osaamisen kehittymisen seurantaan. Näin saadaan kartoitettua tiimin tulevaisuuden näkymät sekä osaamistarpeet. Talent Review ja Performance and Goals -prosessit toteutuvat osittain samanaikaisesti. (Sisäinen tiedonanto, 12.11.2024)

Esihenkilöstä riippuen työntekijöillä on heidän esihenkilöidensä kanssa kahdenkeskisiä niin sanottuja one to one -palavereita, joita järjestetään viikoittain, kuukausittain tai jotain siltä väliltä. Ne ovat vapaamuotoisia keskusteluhetkiä, jolloin voidaan käydä läpi työntekijän mielessä olevia asioita. Tutkimushaastatteluissa tuli esiin, kuinka nämä ovat lisänneet esihenkilön tietoa tiimiläistensä osaamisesta ja samalla kartoittanut muun muassa työtaakkaa. Kaikissa tiimeissä tämä käytäntö ei ole yrityksessä käytössä.

Tällä hetkellä managereille, eli toimihenkilöiden esihenkilöille, on tulossa käyttöön osaamismatriisit, joilla pyritään kartoittamaan tiimissä olevaa osaamista sekä osaamisen tasoa. Matriisien sisältämät osaamisvaatimukset ovat luokiteltu työperheittäin, joita yrityksessä on viisitoista (15), ja matriisin sisältö on määritelty yhdessä osastojen managerien kanssa vuonna 2020. Suurin osa tämänhetkisistä managereista eivät ole olleet mukana laatimassa matriisien sisältöä, ja asiat ovat voineet muuttua vuodesta 2020. Näin ollen matriisit vaativat päivittämistä. Tiimin esihenkilö on vastuussa matriisin täyttämisestä ja säilyttämisestä. Osaaminen arvioidaan kolmentason arviointiasteikolla. (Sisäinen tiedonanto, 27.9.2024.)

### 7.1.3 Osaamisen siirtämisen nykytilanne

Yrityksessä osaamisen siirtämiseen ei ole yleistä ohjeistusta, vaan esihenkilö on vastuussa tiimiläistensä osaamisen kehittämisestä, sisältäen siirtämisen. Osaamisen siirtäminen vaihtelee siis tiimeittäin, minkä takia osassa tiimeissä sitä suoritetaan ja osassa ei. Yrityksessä on myös päädytty tilanteeseen, jossa

monissa avainrooleissa on vain yksi henkilö, jolta löytyy työhön vaadittava osaaminen. (Henkilökohtainen tiedonanto 28.10.2024)

Työntekijän eläkeiän lähestyessä esihenkilö saa tukea henkilöstöhallinnolta, eli HR:ltä, seuraajasuunnitteluun sekä henkilön osaamisen siirtoon. Eläkkeelle jäämisen lähestyessä avainhenkilöiden, joilla on ainutlaatuista osaamista, päätyöksi voidaan vaihtaa osaamisen siirtäminen. Muita työtehtäviä vähennetään, jotta heillä on aikaa opettaa muita. Yrityksessä pyritään myös täyttämään työpaikat ensisijaisesti sisäisen rekrytoinnin kautta ennen kuin uutta työntekijää aletaan rekrytoida yrityksen ulkopuolelta. (Henkilökohtainen tiedonanto 28.10.2024)

Yrityksessä on käytetty erilaisia metodeja henkilön osaamiseen siirtämiseen, vaikka vakiintuneita tapoja siihen ei ole olemassa. Yrityksessä eläkkeelle jäävä henkilö on pitänyt koulutusta omaan osaamiseen liittyen, johon halukkaat ovat saaneet osallistua; konkari - aloittelija -tyylistä työnseurantaa on ollut nuorten työntekijöiden ja kokeneiden työntekijöiden välillä; HR:n tukemaa mentorointia on järjestetty vuosia sitten. (Henkilökohtainen tiedonanto 28.10.2024)

Tällä hetkellä yrityksessä on yleistä, että henkilön poistuessa yrityksestä hänen tilalle ei palkata ketään vaan rooli jaetaan tiimin kesken. Haastatteluissa nousi ilmi, että työtehtäviä eikä osaamista jaeta, vaan asioiden vastuu valuu usein henkilöille, jotka tarvitsevat niistä tietoa. Osa poistuneen henkilön suorittamista työtehtävistä selviää vasta, kun henkilö on poistunut ja huomataan, ettei jotain asiaa enää ole tehty henkilön poistuttua. Nämä ovat johtuneet siitä, että poistuvalla työntekijällä on ollut niin tiukka aikataulu, että ainoastaan henkilön työtietokoneella olleet tiedostot on lähetetty eteenpäin eikä asioita olla käyty tiimin kanssa läpi. (Henkilökohtainen tiedonanto 8.11.2024)

Eri tiimeillä on erilaisia keinoja jakaa osaamistaan arkisissa tilanteissa. Asiantuntija- ja esihenkilöhaastatteluissa ilmeni, että kaikkien haastateltujen tiimeissä järjestetään tiimipalavereita sekä osastopalavereita, joissa käydään läpi yleisiä asioita. Eräässä tiimissä on käytössä perehdytyspalaveri, jossa tiimiläiset voivat tuoda esiin itselleen epäselviä asioita, missä muut tiimiläiset voivat auttaa

ja neuvoa. Perehdytyspalaveri on koettu hyödylliseksi erityisesti uuden henkilön tullessa tiimiin. Yhden haastateltavan osastolla suoritetaan varjostusta, jolloin työntekijät voivat parina päivänä vuodessa mennä seuraamaan jonkun muun osastolaisen työntekoa, jolloin pystytään oppimaan muiden työntekotavoista. Eräässä tiimissä samassa työtehtävässä, mutta eri vastuualueilla toimivat henkilöt sijaistavat toisiaan poissaolojen aikana, sen sijaan, että heidän esihenkilö vastaisi siitä. Useissa haastatteluissa nousi esiin kahvihuonekeskusteluiden merkitys tiedonjakamiseen. Haastatteluissa todettiin myös, että etätyöskentelyllä epävirallinen keskustelu vähenee, joka vaikuttaa myös hiljaisen tiedon jakamisen vähentymiseen.

Tutkimusaineiston perusteella VCM:llä on tunnistettu yhdeksi osaamisen siirtämisen haasteeksi se, että osaamisen siirtämistä ei ole seurattu: jos yrityksestä poistuva henkilö ei ole halunnut jakaa osaamistaan muille, osaamisen siirtäminen jää tekemättä. Haasteiksi todettiin myös työntekijöiden asenteet oman osaamisen siirtämiseen. Koetaan, ettei ole sopivaa henkilöä, jolle osaaminen kannattaisi siirtää. Esihenkilö ei johda osaamisen siirtoa, osaamista ei osata siirtää toisille, tai siihen tarvittaisiin enemmän tukea. Lisäksi työntekijöillä on usein paljon töitä, jolloin osaamisen siirtämistä ei priorisoida. Lisäksi kiireen koettiin vaikuttavan myös työtehtäväperehdytykseen. Kuvassa 5 kuvataan, kuinka monta kertaa mikäkin osaamisen siirtämisen haaste on mainittu haastatteluissa, joissa maksimi maininta määrä on kuusi (6).



Kuva 5. Mainitut haasteet osaamisen siirtämiseen

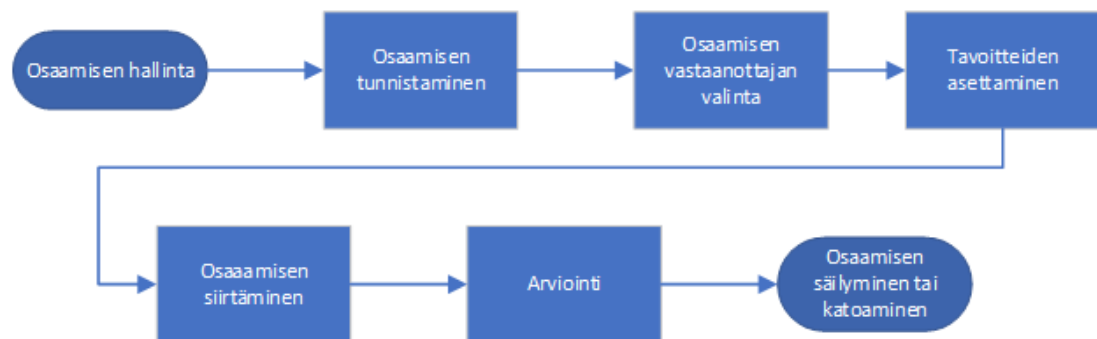
Lisäksi jokaisessa haastattelussa todettiin tarvetta osaamisen siirtämisen parantamiseen yrityksessä. Haastatteluissa nousi esiin, että yleisestä linjauksesta osaamisen siirtämiseen olisi hyötyä. Tämä aineistosta ilmennyt havainto todensi vielä lisää tämän tutkimuksen tarpeellisuutta.

## 7.2 Uusi prosessi

Tässä luvussa tuodaan esiin kehitysideoita osaamisen tunnistamisen ja kartoittamisen parantamiseen, luodaan osaamisen siirtämisen prosessi, jota yrityksen eri osastot pystyvät hyödyntämään ja soveltamaan omiin tarpeisiinsa, sekä luodaan lomake kyseisen prosessin arviointiin. Aluksi kuvataan prosessi kokonaisuudessaan, jonka jälkeen käydään läpi jokainen vaihe yksityiskohtaisemmin.

Osaamisen siirtäminen prosessi lähtee liikkeelle henkilöiden yleisestä osaamisen hallinnasta. Jotta henkilön osaaminen voidaan siirtää, tulee se ensin pystyä tunnistamaan. Näin ollen ensimmäinen prosessin vaihe on osaamisen tunnistaminen; sen tulee olla pitkäaikaista ja systemaattista (Järvenpää ym. 2012, 61). Osaamisen tunnistamisessa huomataan kriittinen osaaminen ja kartoitetaan, mikä osaaminen täytyy siirtää eteenpäin. Kun henkilön poistuminen

yriyksestä selviää, syntyy akuutti tarve siirtää henkilön osaamista eteenpäin. Toinen vaihe on siis valita kenelle tai keille osaaminen kannattaa siirtää. Kolmantena vaiheena on luoda osaamisen vastaanottajalle sekä poistuvalla henkilölle lopputyösuhteen ajalle tavoitteet osaamisen siirtämisen suhteen. Neljäntenä vaiheena on osaamisen siirtäminen, jota suoritetaan valitussa ryhmässä. Prosessin viimeinen vaihe on arviointi, jossa tarkastellaan prosessin onnistumista ja tavoitteiden saavuttamista. Prosessi päättyy osaamisen säilymiseen. Jos osaamisen siirtäminen ei ole onnistunut, osaaminen katoaa. Kuvassa 5 kuvataan prosessia kaavion avulla.



Kuva 6: Osaamisen siirtämisen vaiheet (mukaillen Järvenpää ym. 2012)

Valmet Automotivella esihenkilön vastuulla on työntekijöiden osaamisen johtaminen, joten hän on myös vastuussa osaamisen siirtämisen toteutumisen seurannasta koko prosessin ajan.

### Osaamisen tunnistaminen

Ensimmäisen vaiheen, eli osaamisen tunnistamisen, käytäntöjä VCM:llä on jo käytössä. Osaamisen tunnistamisessa on kuitenkin havaittu kehittämistarpeita. Kuten 7.1.2 luvussa ilmeni osaamisen tunnistamiseen käytettävien matriisien täyttö on esihenkilöiden vastuulla, ja osaamismatriisit vaativat tietojen päivittämistä. Ensimmäisenä kehitysehdotuksen on osallistaa tiimi osaamismatriisien täyttöön. Näin osaamisen kartoittamisessa päästään parempaan tulokseen, kun osaamismatriisien sisällön päivittämiseen ja

tiimiläisten osaamistasojen täyttöön esihenkilö voi ottaa tiiminsä mukaan. Näin matriiseihin saadaan tarkempi kuva tiimissä olevasta osaamisesta sekä osaamisen arviointiin saadaan useampi näkemys kuin pelkästään esihenkilön. Tiimin osallistamisen avulla voidaan saada esiin myös tiimissä olevaa piilo-osaamista, konkretiaa osaamisen kehittämiseen, sekä lisätään tiimin yhdessä työskentelyn kulttuuria (Kupias ym. 2014, 75). Haastatteluissa todettiin, että olisi hyödyllistä että saataisiin useampia näkökulmia aiheeseen.

Ei lainkaan huono ajatus, että osaamismatriisit tehtäisiin tiimeittäin, koska tiimillä on parempi näkemys osaamisestaan kuin esihenkilöillä. Sekin on varmaan yksimielisellä tavalla menty historiassa vinoon, et siel on ollu directorit ja managerit määrittelemässä sitä aika laveasti ja ylätasoisesti niin miksi se on niin... -H2

Ettei se ole vaan mun näkökulma asiasta vaan tavallaan, kun ottaisi siihen koko tiimin mukaan miettimään sitä niin varmasti olisi hyödykästä, ja sitten tavallaan sieltä voisi löytyä ehkä semmoista, mille ehkä itsekin oon sokea tai mitä ei itsekään niin kuin näe tai huomaa. -H3

Yrityksessä tunnistettujen osaamisten ylläpitoon ei ole tällä hetkellä excelin lisäksi käytössä systemaattista järjestelmää, johon osaamiset kirjataan. Tämä nousi tunnistetuksi haasteeksi yhdessä tutkimushaastattelussa siksi, että nykyisellä menetelmällä tieto tunnistetusta osaamisesta on mahdollista hukata esihenkilön vaihtuessa. Yrityksen henkilöstöjärjestelmään on kuitenkin mahdollista saada lisättyä kompetenssikirjasto, jonka käyttöönottoa ehdotetaan toisena osaamisen tunnistamisen kehitysideana tässä opinnäytetyössä.

Ottamalla kompetenssikirjasto käyttöön henkilöstöjärjestelmässä saadaan tunnistetut osaamiset systemaattisesti kartoitetuksi ja ylläpidetyiksi. Näin tiimien osaamisen tunnistaminen ei ole riippuvainen pelkästään esihenkilön ylläpitämistä tiedoista vaan sitä saadaan läpinäkyvämmäksi koko organisaatioon. Kompetenssikirjastoon voidaan määritellä työperheen vaaditut kompetenssit sekä tarkempi kuvaus niiden sisällöistä. Kuvassa 7 nähdään esimerkki, kuinka HR-tehtäväperheen kompetenssivaatimukset voidaan kirjata kompetenssikirjastoon.

Admin Centre

Attributes Attribute Types Behaviours Tags Proficiency Settings Portfolio Settings

**Attributes**

hr X Q Attribute Types: Select Status: All Tags: Select

External Code: Select ID: Select

Name	Status	Tags	Attribute Type
Data Driven HR	Active	N/A	Competency
HR system knowledge	Active	N/A	Competency
HRIS Knowledge	Active	N/A	Competency
HR specific knowledge	Active	Core, Human Resources Competencies	Competency
Relationship Management [H...	Active	VA Competencies, Human Resources Competencies	Competency
Implementing HR Processes	Active	VA Competencies, Human Resources Competencies	Competency

Kuva 7: Kompetenssikirjaston osaamiset

Lisäksi ohjelmistossa voidaan määritellä kompetensseihin painotukset, joilla prosentuaalisesti pystytään määrittelemään kyseisen kompetenssin arvo suhteessa muihin kompetensseihin. Kun osaamisvaatimukset ovat kirjattu ohjelmistoon, saadaan sinne kartoitettua myös henkilöiden osaamistaso oman tehtäväperheen kompetenssien perusteella. Näin jokaiselle työntekijälle voidaan luoda osaamiskartoitus sekä nykyiset excelissä olevat osaamismatriisit voidaan siirtää järjestelmään. Kuvassa 8 näkee esimerkin, miltä työntekijän osaamisarviointi voi näyttää.

Competency View All (13)

HR system knowledge Competency

Current: 1 - Basic Understanding Expected: 3 - Extensive Experience Edit Proficiency

HR specific knowledge Competency Core

Proficiency level hasn't been set for this attribute yet. Choose Edit Proficiency to rate the attribute. Edit Proficiency

Always Learn Competency Core

Current: 3 - Extensive Experience Expected: 1 - - Edit Proficiency

Show Entrepreneurial Spirit Competency Core

Current: 3 - Extensive Experience Expected: 1 - - Edit Proficiency

Kuva 8: Työntekijän osaamiskartoitus kompetenssikirjastossa

Kuten kuvassa 8 HR system knowledge -kohdasta nähdään, kompetensseihin voidaan määritellä osaamistasovaatimukset jokaiselle yrityksen työtehtävälle.

Nämä osaamisvaatimukset jokaisen kyseisessä roolissa työskentelevän pitäisi siis täyttää. Tällä tavoin pystytään seuraamaan myös sitä, mitä osaamista työntekijöiltä vaaditaan vielä ennen siirtymistä ylempään rooliin. Kuvat kyseisestä kompetenssikirjastosta ovat saatu VCM:n tytäryhtiöltä IONCORilta.

Kolmantena kehitysehdotuksena on, että yrityksessä otetaan käyttöön koko organisaation laajuisesti toimihenkilöiden kanssa suoritettavat säännölliset niin sanotut ”one to one -palaverit” esihenkilön kanssa. Esihenkilön tietämys tiiminsä yksilöiden osaamisesta lisääntyy näin, koska yksilöiden osaaminen saadaan parhaiten esiin haastatteleamalla tai työtä seuraamalla (Kupias ym. 2014, 64). Myös tutkimushaastatteluissa nousi ilmi, kuinka one to one -palavereiden on koettu lisäävän esihenkilön tietämystä tiimiläistensä osaamisesta, sillä henkilöillä saattaa olla paljon sellaista tietämystä, joka ei muuten tule esiin. Lisäksi one to one -palavereiden on koettu lisäävän molemminpuolista tuntemista, mikä lisää luottamusta.

Esihenkilön kanssa on one to one -keskustelut joka viikko. Se on sen takia kiva, että voi puhua mitä vaan, mikä on mielen päällä. Tämä on ensimmäinen kerta kun esihenkilö järjestää mitään one to one -keskusteluja, mutta se lisää luottamusta molemmin puolin. -H1

Kahdenkeskinen hetki milloin se tiimiläinen voi kertoa omista huolenaiheistaan ja mä kannustan siihen. Ja sitten mä oon myös pyytänyt, että jos on jotain mulle että mä voin viedä eteenpäin tai palautetta mulle ihan mitä vaan niin niistä asioista voi keskustella sitten kanssa siinä, että se on tosi hyvä. -H6

## **Osaamisen vastaanottajan valinta**

Kun tulee akuutti tarve siirtää henkilön osaamista, täytyy valita kenelle osaamista lähdetään siirtämään. Osaamista kuuluu siirtää vähintään henkilölle, joka siirtyy vastaamaan poistuvan henkilön työtehtävistä, sekä mahdollisesti myös heille, jotka kokevat tarvitsevansa henkilön osaamista. Osaaminen voidaan siirtää uudelle työntekijälle, jo yrityksessä olevalle henkilölle, jonka rooli muuttuu tai laajenee, tai jakaa tiimin kesken (Järvenpää ym. 2012, 20-21). Sopivan henkilön tai henkilöiden valintaan voidaan hyödyntää osaamisen tunnistamisen työkaluja, jotta löytyy henkilö kenellä on riittävä perusosaaminen ja motivaatio uuden

osaamisen sisäistämiseen (Janus 2016, 77). Esimerkiksi Talent Review-prosessin pohjalta voidaan tarkastella, kuka sopisi kyseiseen rooliin. Mikäli osaamisseurajaa ei ole mietitty Talent Review-prosessin yhteydessä, voidaan hyödyntää osaamismatriiseja vertaamaan, kenellä on sopivin osaaminen kyseiseen tehtävään.

Jos yrityksessä otetaan käyttöön henkilöstöjärjestelmässä oleva kompetenssikirjasto, voidaan sitä käyttää työkaluna myös osaamisen vastaanottajan valintaan. Kompetenssikirjastolla pystytään katsomaan, keneltä löytyy riittävä osaaminen sekä mitä osaamisalueita on tarpeellista vielä kehittää, eli mitä osaamista poistuvan henkilön tulee siirtää uudelle henkilölle.

Eryteisesti esihenkilörooliin valittaessa on huomioitava henkilön sopivuus tehtävään johtamisominaisuuksien avulla eikä niinkään hänen asiantuntevuuden tason perusteella kuten moderniin johtamiseen kuuluu (Vaulos 2024, 277). Tämä todettiin myös tutkimuksessa, sillä tutkimusaineiston esihenkilöt kokivat, että ihmissuhdetaidot ovat tärkeämmässä asemassa kuin heidän asiaosaaminen.

### **Kehitystavoitteiden asettaminen osaamisen siirtämisen prosessin ajalle**

Seuraava vaihe osaamisen siirtämisen osapuolten valitsemisen jälkeen on asettaa osapuolille kehittymistavoitteet osaamisen siirtämisen prosessin ajalle. Ne kuuluu määritellä ennen osaamisen siirtoa, jotta tiedetään, mitä prosessin aikana on tarkoitus saavuttaa sekä jotta ymmärretään, mitä varten prosessissa opitaan uutta (Kupias 2014, 111). Tavoitteet voidaan asettaa yhdessä osallisten kanssa niin, että niissä huomioidaan myös, millaista osaamista työtehtävä tulee vaatimaan tulevaisuudessa. Työtehtävässä toimineella henkilöllä on usein näkemys tehtävän tulevaisuudesta kokemuksensa perusteella, joten on kriittistä, että hän on mukana tavoitteiden asettamisessa ja tuo näkemyksensä esille. (Järvenpää ym. 2012, 58.)

Prosessin tavoitteiden asettamista varten voidaan verrata henkilöiden osaamisen tasoa osaamismatriiseista tai mahdollisesta kompetenssikirjastosta,

jotta huomataan, mitkä henkilöiden osaamiset poikkeavat toisistaan: nämä ovat työtehtävien kannalta kriittistä siirtää. Näin tavoitteeksi voidaan määritellä esimerkiksi yhden osaamismatriisin kompetenssin siirtäminen, kuten laadunhallinta, tai pienempi osa kompetenssista, kuten kyky muuttaa laadunhallinta visiot konkreettiseksi toiminnaksi.

### **Osaamisen siirtäminen**

Työntekijän poistuminen yrityksestä voi tapahtua yllättäen henkilön irtisanoutuessa tai sitä on osattu odottaa esimerkiksi henkilön siirtyessä eläkkeelle. Poistumistapa vaikuttaa siihen, miten henkilön osaamista siirretään ennen kuin hän poistuu yrityksestä, sillä poistumisaikataulut vaihtelevat. Henkilön itse irtisanoutuessa työsuhteen irtisanomisaika on 14 päivää, mikäli työsuhde on kestänyt alle 5 vuotta. Yli viiden vuoden työsuhteissa irtisanomisaika on kuukauden. (Teollisuusliitto, N.d.) Nämä on huomioitu tässä opinnäytetyössä niin, että seuraavissa kappaleissa tarkastelussa olevia osaamisen siirtämisen prosesseja on täsmennetty käytössä olevan ajan puitteissa. Prosessissa tulee huomioida myös valittu osaamisen vastaanottaja, sillä tämä vaikuttaa osaamisen siirtämisen menetelmiin sekä siihen, kuinka paljon osaamista on tarpeellista siirtää. Osaamisen lähtötilanteet riippuvat myös siitä, mitä kautta osaamisen vastaanottaja on valittu.

Osaamisen siirtämisen menetelmät ovat samat, vaikka kyseessä on asiantuntija tai esihenkilö. Tämän takia toimihenkilöiden siirtämisen prosessi on sama molemmissa rooleissa. Eroavaisuus prosessin vaiheissa tulee valitessa henkilöä tai henkilöitä, joille osaaminen siirretään.

Kun on päätetty, siirretäänkö osaaminen jakamalla, hajauttamalla vai tallentamalla, valitaan tarkemmat menetelmät osaamisen siirtämiseen sen mukaan, minkä osallistuvat osapuolet kokevat parhaiksi omaan tilanteeseensa nähden. Menetelmistä voidaan myös hyödyntää useampaa ja yhdistellä niitä keskenään, jotta päästään parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. (Järvenpää ym. 2012, 60.)

Tämän tutkimuksen haastatteluissa hyödyllisimmiksi koetut osaamisen jakamisen tavat olivat perehdytykseen sisältyvä työn opastus, työpari sekä mentoroinnin tyyppinen työn seuranta ja läpikäynti. Kyseiset tavat nousivat tutkimusaineistossa hyödyllisimmiksi, sillä koettiin, että osaaminen karttuu parhaiten työtä tekemällä. Tätä huomiota tukee myös oppimisen malli, jossa on esitetty, että yksilöt saavat 70% työhön liittyvästä osaamisesta työkokemuksen kautta, 20% vuorovaikutuksen avulla ja 10% koulutuksien kautta (Training Industry, 2024).

Sun täytyy vaan olla sen toisen vieressä katsoa, kun se tekee ja sitten jossain kohtaa vaihtaa toisin päin että sä teet. -H3

Tarvitsisi olla mukana tavallaan opetuslapsensa, koska työ tapahtuu paljon tuol kentällä. -H4

Osaamisen hajauttamisen menetelmiin kuuluvat tiimityöskentely, sijaistaminen ja työnkierto. Tutkimuksessa selvisi, että yrityksessä on käytetty kaikkia näitä hajauttamisen menetelmiä, joten niitä keinoja osataan hyödyntää yrityksessä ja ne on myös todettu toimiviksi.

Haastatteluista huomataan, että osaamisen tallentamista ei koettu parhaimpana keinona osaamisen siirtämiseen, vaan ennemmin sitä voidaan käyttää tukemaan muita osaamisen siirtomenetelmiä.

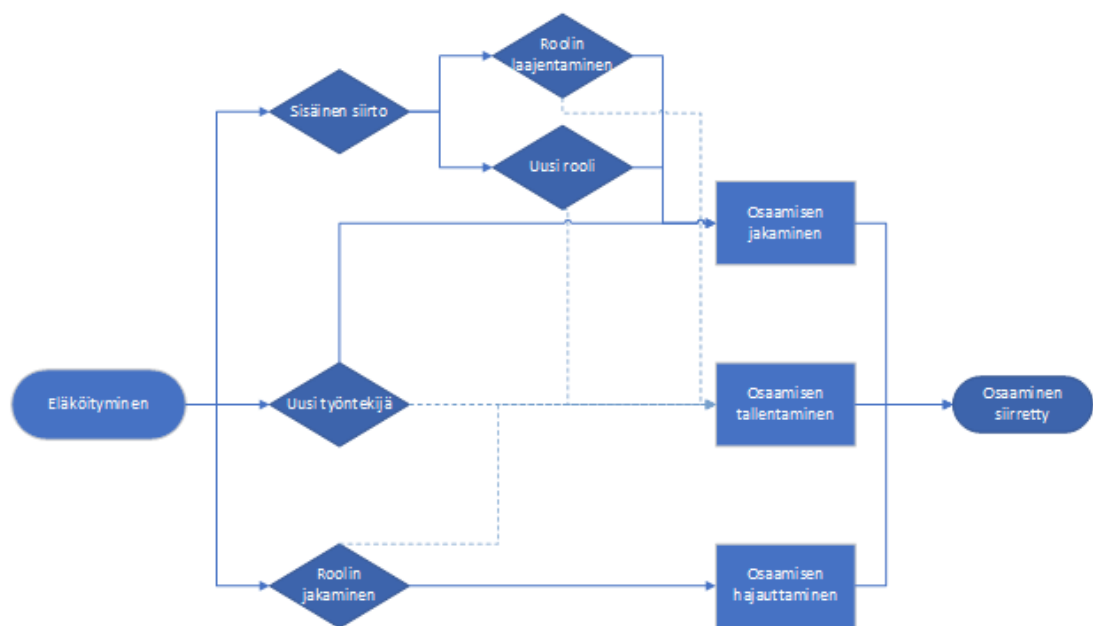
### **Vanhuuseläkkeelle jäävän osaamisen siirtäminen**

Vanhuuseläkkeelle jäädessä henkilön poistuminen on osattu ennakoida yrityksen Talent Review -prosessin avulla, ja eläkkeelle jäämistä varten on osattu tehdä seuraajasuunnittelua. Näin ollen henkilön poistuminen pitäisi olla tiedossa vähintään jo vuotta aiemmin. Eläköityvän henkilön on hyvä käydä keskustelua esihenkilön kanssa, mitä asioita hän kokee tärkeiksi omassa osaamisessaan. Keskusteluiden apuna voidaan hyödyntää esimerkiksi osaamismatriisia.

Sisäisen siirtämisen kautta henkilön tilalle voidaan saada työntekijä, joka siirtyy rooliin uutena tai hänen aiempaa roolia laajennetaan. Tällöin henkilöllä on jo omaa osaamista yrityksen tavoista ja käytännöistä eikä yrityksen yleiselle

perehdytykselle ole tarvetta. Sisäisen siirtämisen kautta osaamisen siirtäminen suoritetaan jakamalla osaamista.

Toinen vaihtoehto on ottaa eläköityvän henkilön tilalle yrityksen ulkopuolelta kokonaan uusi henkilö. Osaamisen vastaanottajana kyseinen henkilö vaatii työtehtäväosaamisen lisäksi myös perehdyttämistä yritykseen ja yrityksen tapoihin liittyen. Osaamisen siirtäminen uudelle työntekijälle voidaan suorittaa osaamisen jakamisella. Jos eläkkeelle jäävän työntekijän työtehtävät päätetään jakaa tiimin kesken osaamisen siirtäminen tapahtuu osaamisen hajauttamisen kautta. (Järvenpää ym. 2012) Osaamisen tallentamista voidaan hyödyntää tukemaan muita osaamisen siirtomenetelmiä. Kuvassa 9 hahmotetaan, edellä mainitut keinot vuokaavion avulla.



Kuva 9: Prosessikuvaus osaamisen siirtämiseen eläköityessä (mukaiillen Järvenpää ym. 2012)

Kun osaamista lähdetään siirtämään sisäisesti jakamalla henkilölle, jonka työtehtävää laajennetaan, on huomioitava osaamisen tunnistamisen kautta, mitkä henkilöiden osaamisista poikkeavat toisistaan. Tämä tarkoittaa osaamista, joka on tarpeellista siirtää, jotta roolin haltuun ottava henkilö hallitsee uudet vastualueet. Uuteen rooliin tulevalle yrityksen sisäisellä työntekijällä osaamisen

siirtäminen vaatii lisäksi laajempaa perehtymistä, koska työtehtävät ja tiimi ovat uudet.

Kun eläköitymisaikataulu ja seuraaja on sovittu jo ajoissa, esimerkiksi vuosi tai puolivuotta etukäteen, voidaan osaamista lähteä siirtämään muiden työtehtävien ohessa. Kuitenkin sisäisesti kokonaan uuteen rooliin siirrettävälle on pidettävä perehdytystä sekä työhön että osastoon liittyen, mikä vie enemmän aikaa kuin pelkkien työtehtäviin liittyvän osaamisen siirtämiseen. Kun osaamista siirretään muiden työtehtävien ohessa, tulee sitä aikatauluttaa ja varata aikaa, jotta osaamisen siirtäminen ei jää tekemättä muiden töiden viedessä liikaa aikaa.

Toinen vaihtoehto sisäisesti uuteen rooliin siirrettäessä on, että osaamisen siirtäjä ja vastaanottaja työskentelevät yhdessä samassa työtehtävässä sovittun ajan, jonka aikana vastaanottaja aluksi seuraa työn tekemistä ja pikkuhiljaa siirtyy itse suorittamaan työtehtäviä, eli siis menetelmänä käytetään työparia tai työnopastusta. Tutkimushaastatteluissa koettiin erityisesti tämän keinon olevan hyödyllinen.

Jos eläköityvän henkilön tilalle palkataan yritykseen uusi henkilö, tulee osaamista siirtää työtehtävien ja osastoperehdytyksen lisäksi myös koko yritykseen liittyen. Uudelle henkilölle osaamista lähdetään siirtämään yleisen perehdytysprosessin kautta, jonka jälkeen muita osaamisen jakamisen keinoja voidaan hyödyntää. Tutkimusaineiston mukaan itse työn opettamiseen koettiin kuluvan kuukausi tai kaksi. Tähän vaikuttaa kuitenkin osaamisen lähtötaso.

Päädyttäessä siihen, että henkilön osaaminen jaetaan tiimin kesken, tulee yhdessä sopia, kuka on vastuussa mistäkin työtehtävästä. Näin vältetään tilanne, jossa työtehtävät siirtyvät henkilöille, jotka tarvitsevat niitä omien työtehtäviensä suorittamiseen. Tämä on ollut yrityksen haasteena, kuten tutkimuksessa kävi ilmi.

Roolin jakamisessa osaamisen siirto suoritetaan hajauttamisella, jonka menetelmiin sisältyy muun muassa tiimityöskentely, sijaistaminen ja työnkierto. Osaamisen hajauttaminen kannattaa aloittaa jo ennen eläkeikää, jotta se on ennakoivaa sekä pystytään varmistamaan, että osaaminen on siirretty ennen eläkettä (Järvenpää ym. 2012, 41).

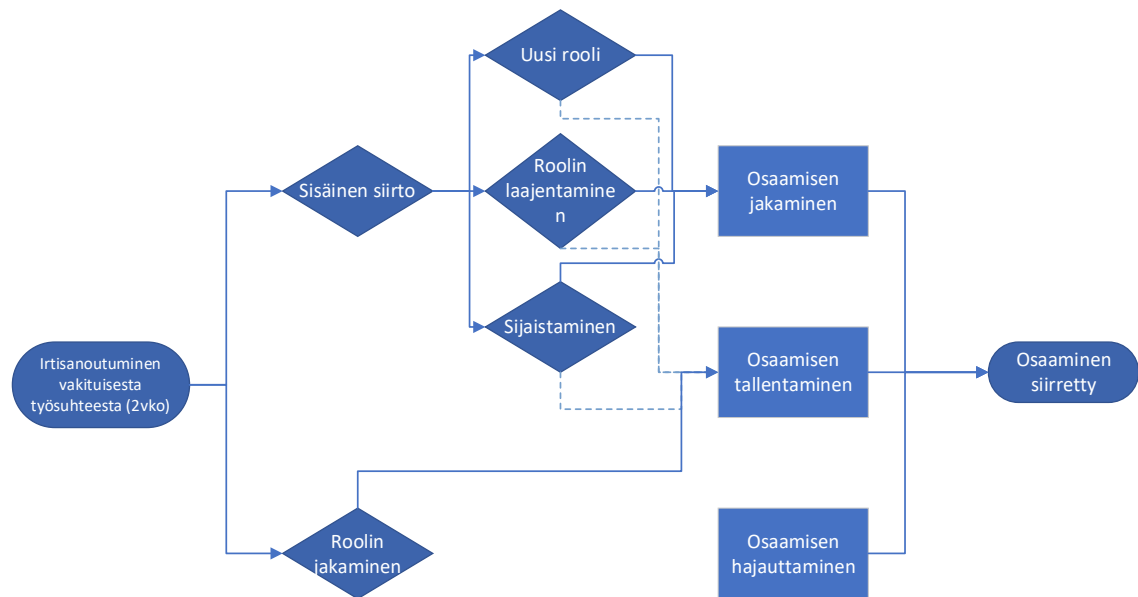
Jos koetaan, että henkilöllä on sellaista avainosaamista, josta VCM:llä useampi henkilö pystyy hyötymään, voidaan henkilön osaamista siirtää koulutusten avulla. Tällöin poistuvalla henkilöllä tulee kuitenkin olla halua ja motivaatiota jakaa osaaminen laajalle ryhmälle, sekä tällaisesta koulutuksesta kiinnostuneita henkilöitä tulee olla useita. Valmet Automotivella tätä on jo testattu, ja siitä tullut palaute oli ollut positiivista ja koulutus oli koettu hyödyllisenä. Näin ollen tämä voi toimia myös uudelleen.

Kuten jo aiemmin mainittu, osaamisen tallentamista ei koettu parhaimpana keinona osaamisen siirtämiseen, vaan ennemmin tukena muihin osaamisen siirtomenetelmiin. Sen avulla eläkkeelle jäävä henkilö voi kuitenkin dokumentoida tärkeimpien työtehtävien suorittamista, joita hänen seuraajansa voi tarvittaessa käydä läpi, kun henkilö on jo poistunut yrityksessä. Näin kaikki uusi osaaminen ei ole muistin tai itse tehtyjen muistiinpanojen varassa.

### **Kahden viikon poistumisaika**

Henkilön poistuessa kahden viikon irtisanomisajalla osaamisen siirtämisen aikataulu on lyhyt: sinä aikana ei ehditä siirtää kaikkea, mistä voisi olla hyötyä. Tällöin erittäin tärkeässä roolissa on, että osaaminen on tunnistettu jo etukäteen, jotta poistuvan henkilön kriittisimmät osaamiset saadaan pidettyä talossa.

Mikäli henkilön rooliin ei ole tehty seuraajasuunnittelua, tulee esihenkilön tehdä mahdollisimman nopeasti päätös, hajautetaanko henkilön osaaminen tiimin kesken vai hoitaako yksi ihminen roolin sisäisen siirron kautta. Näin nopeassa aikataulussa ei ole mahdollista palkata uutta henkilöä yritykseen, joten osaamisen siirtäminen suoraan uutena taloon tulevalle ei ole mahdollista. Mikäli päädytään siihen, että poistuvan henkilön työtehtävään palkataan uusi henkilö, yrityksessä esihenkilö yleensä sijaistaa roolia ja perehdyttää uuden työntekijän siihen. Kuvassa 10 kuvataan osaamisen siirtämistä lyhyellä aikataululla.



Kuva 10: Osaamisen siirtämisen prosessi lyhyellä aikataululla (mukaillen Järvenpää ym. 2012)

Yrityksen sisältä rooliin siirtyvän henkilön ja yrityksestä poistuvan henkilön kannattaa varata niin paljon yhteistä aikaa työtehtäviin perehdyttämiseen kuin he ehtivät. Mahdollisuuksien mukaan työtehtävien läpikäyntiä voidaan suorittaa seuraamalla poistuvan henkilön työntekoa samalla rooliin siirtyvän tehdessä muistiinpanoja. Lisäksi yhdessä voidaan käydä läpi poistuvan henkilön dokumentteja ja kesken jääneitä työtehtäviä. Jos samantyyppisessä roolissa on henkilö, jonka työhön kuuluu samoja työtehtäviä, mutta hän ei ole siirtymässä vapautuneeseen rooliin, hän voi olla mukana työtehtävien läpikäynnissä. Tämä henkilö voi myös auttaa uuteen, vastaavaan rooliin siirtynyttä, kun osaamisen siirtäjä on poistunut yrityksestä.

Jos päätetään, että poistuvan työntekijän tilalle palkataan uusi henkilö yritykseen, osaamisen siirtäminen suoritetaan kahdessa vaiheessa. Ensin poistuva työntekijä käy läpi työtehtävät sijaistavan henkilön kanssa, ja toisen kerran sijaistava henkilö perehdyttää uuden työntekijän hänen työtehtäviinsä. Esihenkilöllä on yleensä jonkinlainen käsitys poistuvan henkilön työtehtävistä ja koska Valmet Automotivella on yleistä, että esihenkilöt ovat nousseet organisaatiossa ylöspäin nykyiseen rooliinsa, heillä on omaa osaamista asiaan

liittyen. On kuitenkin oleellista, että vähintään tärkeimmät työtehtävät, joista esihenkilöllä ei ole osaamista, käydään läpi ja kirjataan muistiin. Näin taataan, että uudella työntekijällä on pohja työtehtävien suorittamiseen.

Mikäli poistuvan henkilön työtehtävät päädytään jakamaan tiimin kesken, osaamisen hajauttamisen menetelmille ei ole riittävästi aikaa, jos sitä ei ole aiemmin suoritettu. Tutkimusaineistossa nousi esiin, että tällaisessa tilanteessa koko tiimin kesken on oleellista varata yhteistä aikaa. On hyvä aikatauluttaa muutama yhteinen palaveri, joissa voidaan yhdessä sopia, miten työtehtävät jaetaan, jotta kaikilla on selkeä kuva, mitä heiltä odotetaan. Näiden palavereiden aikana voidaan käydä myös läpi, miten työtehtäviä suoritetaan, ja tiimiläiset voivat kirjata omia muistiinpanoja töiden suorittamisesta.

Tutkimushaastattelujen perusteella voidaan todeta, että osaamisen siirto vuorovaikutuksen kautta koetaan hyödyllisemmäksi kuin poistuneen henkilön dokumenttien läpikäyminen, riippumatta siirron aikataulusta. Tämä johtuu siitä että, vuorovaikutustilanteiden kautta on mahdollista esittää tarkentavia kysymyksiä ja saada ymmärrystä konkretian kautta paremmin. Tätäkin huomiota tukee oppimisen 70-20-10 malli, jossa 20% työhön liittyvästä osaamisesta saadaan vuorovaikutuksen kautta (Training Industry, 2024). Näin ollen on kannattavaa priorisoida aikaa, jolloin asioita voidaan käydä yhdessä läpi.

Tätä ja aiemmin kuvattua ennakoidumpaa prosessia voidaan yhdistää tilanteessa, jossa aikataulu henkilön poistumiseen on jotakin näiden kahden väliltä. Lisäksi näiden prosessien toimivuuteen vaikuttaa yrityksen arkinen osaamisen jakaminen.

### **Osaamisen siirtämisen onnistumisen arviointi**

Osaamisen siirtämisprosessin jälkeen kuuluu arvioida siirtämisen onnistuminen. Tässä opinnäytetyössä yrityksen konteksti huomioiden arviointimenetelmäksi valittiin kyselylomake. Lomakkeen täyttävät osaamisen siirtämisen osapuolet yhdessä seurannasta vastuussa olevan esihenkilön kanssa. Sen avulla voidaan

kehittää tässä opinnäytetyössä luotua prosessia ja todentaa sen toimivuus. Lomakkeeseen on yhdistetty seurannan ja työkalujen arviointi.

Arviointilomake on luotu Excel-pohjalle, jotta se voidaan yhdistää tiimin osaamismatriiseihin. Näin voidaan seurata tunnistettujen osaamisten ja siirrettyjen osaamisten yhteyttä. Excelin avulla voidaan myös analysoida arvioinneista saatua dataa, kun prosesseja on suoritettu useampia. Näin nähdään, mitkä prosessin vaiheista ovat mahdollisia ongelmakohtia ja voidaan keskittyä niiden parantamiseen.

Arviointilomake koostuu kysymyksistä, joissa on suljetut vastausvaihtoehdot: kyllä, osittain tai ei. Mikäli vastaus on ei, kirjataan miksi kyseinen asia ei ole toiminut, jotta voidaan selvittää epäonnistumisen juurisyy. Lisäksi lomakkeessa on kolme avointa kysymystä. Lomakkeen kysymykset on luokiteltu tavoitteisiin, osaamisen siirtämiseen, osaamisen siirtäjään ja vastaanottajaan sekä avoimiin kysymyksiin, jotka liittyvät prosessin parantamiseen, haasteisiin ja onnistumisiin. Kuvassa 11 on arviointilomake osaamisen siirtämiseen.

<b>Osaamisen siirtäjä:</b>	N.N				
<b>Osaamisen vastaanottaja:</b>	N.N				
<b>Aihe:</b>	<b>Kysymykset:</b>	Kyllä	Osittain	Ei	Miksi ei?
Tavoitteet	Määriteltiinkö siirrettävät osaamisalueet?				
	Määriteltiinkö ennen osaamisen siirtoa tavoitteet kyseiselle prosessille?				
	Saavutettiinkö kyseiset tavoitteet?				
Osaamisen siirtäminen	Suunniteltiinkö käytettäviä menetelmiä osaamisen siirtämiseen?				
	Oliko siirtoprosessi selkeä?				
	Käytettiinkö osaamisen siirtämiseen riittävästi resursseja (tuki, aika, menetit)?				
	Koettiinkö prosessi hyödylliseksi?				
Osaamisen siirtäjä	Oliko henkilö valmistautunut osaamisena siirtämiseen?				
	Oliko henkilö motivoitunut siirtämään osaamistaan?				
Osaamisen vastaanottaja	Oliko vastaanottajalla tarvittava taustaosaaminen?				
	Oliko vastaanottaja motivoitunut vastaanottamaan uutta osaamista?				
	Omaksuiko vastaanottaja uuden osaamisen?				
Avoimet kysymykset:	Mitä prosessissa voisi parantaa?				
	Mikä onnistui?				
	Mitä haasteita oli?				

Kuva 11: Arviointilomake osaamisen siirtämiseen

## Jokapäiväinen tiedon jakaminen

Tämä opinnäytetyö keskittyy lähinnä akuuttiin ja tavoitteelliseen osaamisen siirtämiseen, mutta yrityksen tavallisessa arjessa tapahtuva osaamisen jakaminen vaikuttaa myös siihen, kuinka paljon osaamista on siirrettävä akuutisti. Lisäksi yrityksessä saattaa olla tilanteita, jolloin työntekijällä ei ole irtisanomisaikaa esimerkiksi lomautuksien aikana tai työnantajan purkaessa työsuhteen. Tällöin suunniteltua osaamisen siirtämistä ei ehdiä toteuttaa, ja osaamisen taso on arkisen osaamisen jakamisen ja poistuneen henkilön dokumenttien varassa. Osaamisen arkinen jakaminen nousi myös usein tutkimushaastattelujen aikana esiin, jonka takia sitä ei voitu jättää huomiotta tässä opinnäytetyössä.

Tutkimushaastatteluihin nousi esiin arkisen osaamisen siirron haasteiksi yrityksen osastojen väliset siilot, jotka hankaloittavat tiedon ja osaamisen liikkumista yrityksessä. Näiden haasteiden sekä avainrooleissa olevan yksittäisen henkilön osaamisen varassa olemisen ratkaisemiseksi voidaan hyödyntää työkiertoa. Työkierron avulla voidaan kehittää työntekijöiden osaamista, varmistaa kriittisen osaamisen jakautuminen useammalle henkilölle ja tarjota työntekijöille laajempi näkemys yrityksen toiminnasta, ei vain omasta työtehtävästä.

Mä ymmärrän sitä kokonaisuutta paljon paremmin, koska mulla on kokemusta eri osastoista ja tehtävistä. Sitten tavallaan se kommunikaatiokin onnistuu huomattavasti helpommin kun ne ihmiset on tuttuja. -H3

Valmet Automotivella on jo suoritettu työkiertoa, mutta sitä voidaan suorittaa systemaattisemmin ja säännöllisesti. Suorittaessa työkiertoa erityisesti sellaisissa rooleissa, joiden on tunnistettu olevan kriittinen osa yrityksen ydintoimintaa varmistetaan, että siihen löytyy yrityksestä varmasti kykenevä osaaja.

## 8 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda Valmet Automotivelle prosessi osaamisen siirtämiseen. Osaamisen siirtämiseen sisältyy osaamisen tunnistaminen, itse osaamisen siirto sekä jälkikäteen suoritettava arviointi prosessin suorittamisesta. Tutkimus rajattiin käsittelemään vain yrityksen toimihenkilöitä eli asiantuntijoita ja esihenkilöitä.

Tutkimus toteutettiin pääosin kvalitatiivisena tutkimuksena, jossa haastateltiin kuutta yrityksen työntekijää, jotka työskentelevät asiantuntija- tai esihenkilötehtävissä. Haastatteluiden kysymykset liittyivät osaamisen syntymiseen, siirtymiseen ja yrityksen nykytilanteeseen osaamisen suhteen. Lisäksi tutkimuksessa hyödynnettiin yrityksen osaamiseen liittyviä dokumentteja sekä dataa yrityksen henkilöstöstä.

Tämän tutkimuksen tuloksena on laadittu prosessi osaamisen siirtämiseen, josta on luotu kaksi versiota yrityksestä poistuvan henkilön lähtöaikataulusta riippuen. Opinnäytetyön tuotos on tekstimuodossa, minkä lisäksi siitä on luotu prosessikaavioita, joiden avulla prosessia havainnollistetaan. Tutkimuksen aikana on luotu prosessin arviointia varten kyselylomake, jonka avulla voidaan varmistaa prosessin toimivuus sekä kehittää prosessia.

Tämän lisäksi opinnäytetyössä nousi esiin kehitysehdotuksia liittyen osaamisen tunnistamiseen. Ensimmäisenä kehitysehdotuksena on osaamismatriisien päivittäminen ja arviointi tiimin kanssa, jotta osaamisen tunnistamisesta tulee tarkempaa. Näin osaamistason arviointiin tulee mukaan useampi kuin vain esihenkilön näkemys. Toisena kehitysehdotuksena on ottaa käyttöön henkilöstöjärjestelmästä kompetenssikirjasto, jonka avulla voidaan systemaattisesti ylläpitää osaamiskartoituksia ja samalla seurata osaamisen kehittymistä. Kompetenssikirjastoa pystyttäisiin hyödyntämään myös osaamisen vastaanottajan valinnassa sekä yksilöisen kehitystavoitteiden asettamisessa prosessin ajaksi. Kolmantena kehitysehdotuksena on esihenkilöiden ja hänen tiimiläisten kanssa käytävien säännöllisten yksilöllisten keskustelujen yleistäminen koko organisaatioon. Tämän koettiin tutkimushaastatteluissa

lisäävän esihenkilön tietämystä tiimiläistensä osaamisesta sekä lisäävän molemminpuolista luottamusta ja työntekijöiden työhyvinvointia. Näiden lisäksi arkisen osaamisen jakamiseen liittyen kehitysideaksi tuotiin esiin systemaattinen työkierto, jotta kriittinen osaaminen ei ole yhden henkilön varassa ja työntekijöiden näkemys yrityksen toiminnasta laajenee oman työtehtävän ulkopuolelle.

Tutkimuksen aikana esiin nousi haasteita, jotka vaikuttivat tutkimuksen tekemiseen. Yksi haasteista oli, että jokainen osaamisen siirtämisen prosessi on yksityiskohdiltaan erilainen riippuen tilanteesta ja henkilöistä, joten kaiken kattavaa prosessia ei pystytty luomaan. Lisäksi haastatteluissa otettiin huomioon henkilön rooli, joten haastateltavien määrä yhtä työroolia nähden oli pieni, mikä voi vaikuttaa tulosten luotettavuuteen. Opinnäytetyön tavoitteeseen kuitenkin päästiin haasteista huolimatta ja haastatteluissa esille nousseet asiat eivät poikenneet toisistaan, vaikka tutkimuksessa haastateltiin eri osastoilla työskenteleviä henkilöitä, mikä tukee tulosten luotettavuutta.

Tutkimuksesta nousi esiin jatkotutkimusaiheita, jotka rajautuivat tämän opinnäytetyön viitekehyksen ulkopuolelle. Tutkimuksen aikana nousi esiin, että osaamisen siirtäminen on riippuvainen tiimin esihenkilöstä, minkä takia sen suorittaminen poikkeaa tiimeittäin. Haastatteluista huomattiin myös, että esihenkilön tavat johtaa osaamista vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon sekä tarjottuihin kehittymismahdollisuuksiin. Vaikka osaamisen johtaminen ei ollut useimmin esiin noussut kehityskohta haastatteluissa, sen vaikutus yritykseen on suuri ja sen tärkeys nousee tulevaisuudessa yhä enemmän pinnalle johtamistapojen muuttuessa. Näiden syiden takia ensimmäisenä jatkotutkimus ideana on osaamisen johtamisen vaikutusta osaamisen kehittymiseen. Tutkimushaastatteluissa perehdytys nousi yhtenä useinten mainittuna haasteena yrityksessä osaamisen siirtämiseen liittyen. Lisäksi haastatteluissa korostettiin perehdytyksen tärkeyttä, jotta saadaan uuden työntekijät pysymään yrityksessä. Edellä mainittujen pohjalta toisena jatkotutkimusideana on perehdytyksen merkitys yritykseen sitouttamisessa.

## Lähteet

Aarnikoivu, H. 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu 3.painos Vantaa: Kauppakamari.

Ala-Laurinaho, A. Asikainen, I. Puro, V. & Teperi, A-M. 2022 Työprosessin mallintaminen työn yhteisen kehittämisen välineenä Työterveyslaitos. Viitattu 27.11.2024 <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/143832/TTL-978-952-391-010-2.pdf>

Alatalo, M. Ristikangas, M. & Ristikangas, V. 2020 Valmentava mentorointi – Opas tehokkaaseen vuorovaikutukseen 2.painos Tallinna: Kauppakamari

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

Asiamah, Y. 2023. Innovation process model: An integration of innovation costs, benefits and core competence. Cogent Business & Management Vol.10, Iss.1. <https://www.proquest.com/business/docview/2814203303/fulltextPDF/5146A0359C7046F7PQ/2?accountid=14446&sourcetype=Scholarly%20Journals> Vaatii käyttäjätunnuksen. Viitattu: 21.9.2024

Hiltunen, A. 2017 Johtamisesta 3.painos Helsinki: Alma Talent Oy Viitattu: 14.10.2024

Hirsjärvi, S. Hurme H. 2022. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 2. painos. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja.

Hovila, H. & Okkonen, J. 2006. Kokemus organisaation voimavaraksi. Väitöskirja.

Hussi, T. Ilmarinen, J. Klemola, S. Lehto, E. Lundell, S. Mäkinen, E. Oldenbourg, R. Saarema-Thiel, T. & Tuominen, E. 2011 Ikävoimaa työhön Työterveyslaitos Turenki.

Huusko, L. 2007. Työpaikkana tiimi: miten tiimi kasvaa vastuuseen? Helsinki: Edita.

Janus, SS. 2016. Becoming a Knowledge-Sharing Organization: A Handbook for Scaling Up Solutions through Knowledge Capturing and Sharing. E-Kirja. Washington. The World Bank Group.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5.painos. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja.

Järvenpää, E. Kuronen-Mattila, T. & Mäki, E. 2012. Asiantuntija jää eläkkeelle – asiantuntijuus ei! Opas tiedon ja osaamisen säilyttämiseksi. Aalto – yliopiston kirjasarja. Kauppa + Talous 5/2012. Helsinki. Viitattu 27.11.2024  
<https://aaltodoc.aalto.fi/server/api/core/bitstreams/2b239c60-e78a-48f1-9097-f7de6b4dda33/content>

Kaijala, M. & Tolvanen R. 2020. Henkilöstö – Strateginen investointi? Kauppakamari.

Kamin, M. 2013. Soft Skills Revolution: A Guide for Connecting with Compassion for Trainers, Teams and Leaders, Center for Creative Leadership, Somerset E-kirja, Saatavissa: ProQuest Ebook Central. Vaatii käyttäjätunnuksen.

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti: strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy.

Kupias, P. Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Painos 1. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Kupias, P. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0 Talentum

Lamri, J. & Lubart, T. 2023 Reconciling Hard Skills and Soft Skills in a Common Framework: The Generic Skills Component Approach. Viitattu 27.9.2024  
<https://www.mdpi.com/2079-3200/11/6/107>

Lankinen, P. Miettinen, A. & Sipola V. 2004. Kehitä osaamista – Hyödynnä kokemusta. Helsinki: Talentum

Opetushallitus 2024. Miten käsitteet kuten 'data', 'informaatio' ja 'tieto' liittyvät toisiinsa? Viitattu 18.9.2024  
<https://www.oph.fi/fi/digiosaaminen/datatalousosaamisen-perusteita-perusopetukseen-ja-toiselle-asteelle/mihin-0#:~:text=Informaatio%20on%20dataa%2C%20jolla%20on,liikennevalo%20on%20punainen%20risteyksess%C3%A4%E2%80%9D>

- Pitkänen, R. 2010. Johtamisen suurenmoinen keveys – Esimiehenä asiantuntija- ja palveluorganisaatioissa. Vantaa: Infor
- Polanyi, M. 1966. The tacit dimension. Garden City, N.Y.: Doubleday.
- Salmela, P. 2008. Hiljainen ja rakenteellistettu tieto asiantuntijaorganisaation toiminnan kehittämisessä. Informaatiotutkimus 27(2). Viitattu 27.11.2024 <https://journal.fi/inf/article/view/609>
- Salmela, P. 2015. Hiljainen tieto, innovaatio ja IT. 2. painos. Vantaa: Ketterät Kirjat.
- Teollisuusliitto, N.D. Työsopimuksen irtisanominen tai purkaminen. Viitattu 19.11.2024 <https://www.teollisuusliitto.fi/tyoelama/tyosuhteen-abc/tyosopimus/irtisanomisaika/#:~:text=Irtisanomisajat&text=14%20p%C3%A4iv%C3%A4%C3%A4%2C%20jos%20ty%C3%B6suhde%20on,on%20jatkunut%20yli%20viisi%20vuotta>.
- Training Industry 2024. The 70-20-10 Model for Learning and Development. Viitattu 14.12.2024. <https://trainingindustry.com/wiki/content-development/the-702010-model-for-learning-and-development/>
- Valmet Automotive 2023. Viitattu 10.9.2024 <https://www.valmet-automotive.com/fi/yritys/perustietoja-yrityksesta/>
- Valmet Automotive vastuullisuusraportti 2023. Viitattu 18.11.2024 <https://www.valmet-automotive.com/wp-content/uploads/2024/04/valmetautomotive-sustainabilityreport2023.pdf>
- Valmet Automotive 2024. Valmet Automotive muuttaa akkuliiketoimintansa itsenäiseksi yhtiöksi ja on nimittänyt yhtiön toimitus- ja talousjohtajat. Viitattu 6.11.2024 <https://www.valmet-automotive.com/fi/media/valmet-automotive-muuttaa-akkuliiketoimintansa-itsenaiseksi-yhtioksi-ja-on-nimittanyt-yhtiön-toimitus-ja-talousjohtajat/>
- Voulos, T. 2024 Ihminen 2030: ihmislähtöisyyden uusi aika. E-kirja. Alma Insights.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. E-kirja. Edita.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. E-kirja. Helsinki: Edita.

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

## Osaamisen siirtämisen onnistumisen arviointilomake

Osaamisen siirtäjä:	N.N				
Osaamisen vastaanottaja:	N.N				
Aihe:	Kysymykset:	Kyllä	Osittain	Ei	Miksi ei?
Tavoitteet:	Määriteltiin siirrettävät				
	Määriteltiin ennen osaamisen siirtoa tavoitteet kyseiselle				
	Saavutettiin kyseiset tavoitteet?				
Osaamisen siirtäminen:	Suunniteltiin käytettäviä menetelmiä osaamisen siirtämiseen?				
	Oliko siirtoprosessi selkeä?				
	Käytettiin osaamisen siirtämiseen riittävästi resursseja (tuki, aika, metodit)?				
	Koettiin prosessi hyödylliseksi?				
Osaamisen siirtäjä:	Oliko henkilö valmistautunut osaamisena siirtämiseen?				
	Oliko henkilö motivoitunut siirtämään osaamistaan?				
Osaamisen vastaanottaja:	Oliko vastaanottajalla tarvittava taustaosaaminen?				
	Oliko vastaanottaja motivoitunut vastaanottamaan uutta osaamista?				
	Omaksuiko vastaanottaja uuden osaamisen?				
Avoimet kysymykset:	Mitä prosessissa voisi parantaa?				
	Mikä onnistui?				
	Mitä haasteita oli?				

## **Teemahaastattelujen runko**

### **Teemahaastattelujen aiheet**

Tutkimushaastattelu

Työhistoria ja kokemus

Osaamisen kehittyminen ja merkitys

Osaamisen siirtäminen ja tuki organisaatiossa

Osaamisen hyödyntäminen