

Tomi Salo

OSAAMISKARTOITUSTYÖKALUN KEHITTÄMINEN  
–CASE VALMET AUTOMOTIVE OY

Liiketalouden koulutusohjelma  
Organisaatiot ja henkilöstöjohtaminen

2008



# OSAAMISKARTOITUSTYÖKAULUN KEHITTÄMINEN –CASE VALMET AUTOMOTIVE OY

Salo, Tomi  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Liiketalous Rauma  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Organisaatiot ja henkilöstöjohtaminen  
Joulukuu 2008  
Teppola, Petteri  
UDK: 331.1  
Sivumäärä:95

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

---

Tämä opinnäytetyö oli luonteeltaan kehittävä tutkimustyö. Kehitettävänä kohteena oli Valmet Automotiven osaamisen hallinta ja siitä erityisesti osaamismatriisin parantaminen. Tarkoituksena oli tehdä osaamismatriisista helppokäyttöinen, selkeä, koko organisaatiossa yhteneväinen ja päivitykseltään helppo on-line työkalu. Tutkimuksen myötä tehtiin myös kehittämisehdotuksia Valmet Automotive Oy:lle, siitä miten osaamisen hallintaa voitaisiin parantaa yrityksessä.

Tutkimuksen teoreettisessa osuudessa perehdyttiin osaamiseen ja siihen mistä se koostuu eri tasoilla: yksilö, ryhmä ja organisaatio. Lisäksi käsiteltiin osaamisen hallintaa ja sen osa-alueista tarkemmin osaamiskartoitusta. Teoreettisen osan viimeisenä suurempana kokonaisuutena käsiteltiin osaamisen johtamista ja sitä, miten se näkyy esimiestyössä sekä henkilöstön kehittämisessä.

Empiriaosuudessa haastateltiin yhteensä 15 henkilöä eri puolelta organisaatiota. Haastattelut tapahtuivat yksilöhaastatteluina teemahaastattelurungon mukaisesti. Haastattelukierroksia toteutettiin yhteensä kolme. Haastateltavat olivat pääasiassa samoja henkilöitä. Ensimmäisellä haastattelukierroksella selvitettiin yrityksen nykykäytäntöjä osaamismatriisiin ja sen käyttöön liittyen. Näiden tietojen perusteella tehtiin kolme erilaista mallia uudesta osaamismatriisista. Toisella haastattelukierroksella annettiin kommentteja näistä malleista. Tämän jälkeen valittiin yksi malli, jota vielä käytiin haastateltavien kanssa läpi ja tehtiin viimeiset parannukset. Näin saatiin malli uudeksi osaamismatriisiksi.

Tutkimuksen aikana saatujen tietojen perusteella tehtiin useita parannusehdotuksia, joilla voitaisiin parantaa osaamisen hallintaa Valmet Automotive Oy:ssä. Haastateltavien asenteet osaamisen hallintaan ja sen kehittämiseen olivat pääsääntöisesti positiivisia.

DEVELOPMENT OF COMPETENCE SURVEY TOOL  
–CASE VALMET AUTOMOTIVE OY

Salo, Tomi

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Organisations and Human Resources Management

December 2008

Teppola, Petteri

UDC: 331.1

Number of Pages: 95

Key Words: competence, competence management, competence survey, competence matrix

---

This thesis was a developing research. The focus of the research was Valmet Automotive's competence management and especially improving the competence matrix. The purpose of this thesis was to make company's competence matrix better and clear on-line tool for the supervisors. There was also made development proposals regarding company's competence management during the research.

In the theoretical part of the thesis were studied competence and how it divides in different levels: individual, group and organization. Furthermore, the competence management was dealt with and especially the competence survey from that sector. The competence management was dealt with in the end of the theory part and it was also examined from the perspective of the superiors' work and human resources development.

In the study part altogether 15 people were interviewed from a different side of the organization. Altogether three interview rounds were made. With the first interview round the use of the competence matrix in the company at that point was clarified. On these bases three different models of the new competence matrix were made. With the second interview round comments about these models were given. After this one model were picked and which still was gone through with the interviewees. Finally the last improvements were made. This way the model was obtained as the new competence matrix.

During the study information about the competence management of Valmet Automotive Ltd was obtained. Several improvement proposals, which could be used to improve the competence management in the company, were made on the basis of the received information. The interviewees' attitudes for the competence management and for the developing of it were positive as a rule.

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	5
2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITTEET .....	7
2.1 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys .....	8
2.2 Kohdeyrityksen esittely.....	9
3 OSAAMINEN.....	11
3.1 Osaamisen määritelmä .....	11
3.2 Yksilön osaaminen.....	12
3.2.1 Yksilön oppiminen.....	14
3.2.2 Tiedon lajit .....	17
3.2.3 Hiljainen tieto.....	20
3.2.4 Uuden tiedon luominen .....	23
3.3 Tiimi- ja ryhmätason osaaminen ja oppiminen .....	25
3.4 Organisaatiotason osaaminen ja oppiminen.....	27
4 OSAAMISEN HALLINTA .....	30
4.1 Mitä on osaamisen hallinta?.....	30
4.2 Osaamiskartoitus .....	30
4.2.1 Osaamiskartta.....	32
4.2.2 Osaamisalueiden kuvaus .....	34
4.2.3 Osaamistasojen määrittäminen.....	37
4.3 Osaamisen nykytilan arviointi .....	40
4.3.1 Itsearviointi .....	42
4.3.2 Kehityskeskustelu .....	43
4.3.3 360 asteen-arviointi.....	45
4.2.4 Osaamismatriisi.....	46
5 OSAAMISEN JOHTAMINEN.....	52
5.1 Visio ja strategia osaamisen johtamisen lähtökohtana.....	52
5.2 Muutoksen johtaminen.....	56
5.3 Esimiestyössä tapahtuva osaamisen johtaminen.....	58
5.4 Esimiehen roolit osaamisen johtamisessa .....	60

5.5 Osaamisen kehittäminen .....	63
5.5.1 Koulutus .....	67
5.5.2 Työkierto .....	68
5.5.3 Benchmarking .....	69
6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	73
6.1 Tutkimusotteen tutkimusmenetelmä .....	73
6.2 Aineiston keruu ja analysointi.....	73
6.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi .....	75
7 TUTKIMUSTULOKSET .....	76
7.1 1. Vaihe: Nykykäytäntöjen selvittäminen .....	76
7.2 2. Vaihe: Uuden mallin rakentaminen .....	79
7.3 3. Vaihe: Uuden mallin testaaminen käytännössä.....	83
8 YHTEENVETO, JOHTOPÄÄTÖKSET JA SUOSITUKSET.....	86
LÄHTEET .....	91
LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Muutoksesta on nykyään tullut pysyvä olotila ja yritysten menestys riippuu usein siitä, kuinka hyvin ne pystyvät sopeutumaan muutokseen. Osaamisella on tässä hyvin tärkeä merkitys. Henkilöstön osaamisen avulla yritys erottuu kilpailijoista ja saa näin ollen kilpailuetua. Työntekijän pitäessä huolta omasta osaamisestaan, voi hän taata oman työllisyytensä ja työmarkkina-arvonsa mahdollisimman tehokkaasti myös mahdollisesti työpaikan mennessä alta. Yksilö määrittelee siis oman osaamisensa kautta oman markkina-arvonsa työmarkkinoilla

Yksilön osaaminen koostuu monesta asiasta ja sen vuoksi yksilön voi olla joskus vaikea hahmottaa omaa osaamistaan. Yksilön osaamiseen kuuluvat esimerkiksi tiedot, taidot, kokemus, arvot ja asenteet. Loppujen lopuksi osaaminen on kiinni käytännöissä eli se ilmenee toiminnan kautta. Osaamista on myös tiimi- ja organisaatiotasolla. Kumpikin näistä on riippuvainen yksilön osaamisesta, koska se on kaiken perusta. Ilman yksilön osaamista ei organisaatio voisi toimia. Tästä johtuen yritysten tulisikin panostaa yhä enemmän yksilöiden osaamisen kehittämiseen.

Menestyvä yritys osaa hallita ja johtaa yrityksessä olevaa osaamista. Osaamisen johtaminen tulisikin saada osaksi yrityksen jokapäiväistä johtamistoimintaa. Kaikki yritykset eivät vielä osaa systemaattisesti johtaa osaamistaan, vaan kaipaavat tähän välineitä. Erityisesti osaamiskartoitus on hyvä tapa selvittää organisaatiossa oleva osaaminen ja osaamistarpeet sekä kehitystarpeet. Osaamisen johtamisen yksi tärkein tehtävä on osaamisen kehittäminen. Perinteisesti osaamisen kehittäminen on käytännössä tarkoittanut koulutusta tai ihmisten ohjaamista niihin. Nykypäivänä osaamisen kehittäminen vaatii tietoa organisaatiossa tulevaisuudessa tarvittavasta osaamisesta sekä tietoa organisaatiossa jo olevasta osaamisesta. Tärkeintä osaamisen hallinnassa ja osaamisen johtamisessa on löytää yhteys vision, strategian ja osaamisen välille.

Tämä opinnäytetyö on tehty Valmet Automotive Oy:n tarpeisiin. Valmet Automotive Oy on urheiluautojen sopimusvalmistaja, joka sijaitsee Uudessakaupungissa. Tällä hetkellä tehtaalla valmistaa Porsche Boxtereita ja Porsche Caymania noin 800 työntekijää. Yrityksessä aloitettiin loppuvuodesta 2007 projekti, jonka tarkoi-

tuksena on luoda osaamis- ja kehitystarpeen tunnistamisprosessi. Yrityksessä on käytössä osaamismatriisi, mikä koetaan hyväksi ja käytännölliseksi työkaluksi osaamisen hallinnan ja osaamisen johtamisen kannalta. Tähän liittyen tarkoitukseni on luoda yritykselle uusi, yhtenäinen ja helppokäyttöisempi, osaamismatriisimalli.

Tutkimuksen teoriaosassa perehdyn alussa osaamiseen ja oppimiseen yksilö, tiimin ja organisaation kannalta. Teoriaosa jatkuu käsittelemällä osaamisenhallintaa. Siinä kuvaan osaamiskartoituksen vaiheet yksityiskohtaisesti. Kolmannessa ja viimeisessä teoriaosan kappaleessa käyn läpi osaamisen johtamista esimiestyön kannalta sekä osaamisen kehittämistä.

Tutkimusmenetelmänä käytän kvalitatiivista kehittämismenetelmää. Aineiston kerään avoimilla haastatteluilla. Teen kolme eri ”haastattelukierrosta”, joihin haastattelen yhteensä 15 henkilöä. Lopputuloksena on uusi osaamismatriisi, johon ei tarvitse kuin lisätä osaamisalueet ja osaamistasokuvaukset, jolloin se on valmiina toimimaan esimiesten ja henkilöstöosaston työkaluna.

## 2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITTEET

Tämä opinnäyte työ on luonteeltaan kehittämistutkimus. Tutkimuksen tarkoituksena on luoda osaamismatriisimalli osaamisen tunnistamiseen ja sen dokumentoimiseen. Matriisi rakennetaan vaiheittain haastattelemalla henkilöitä eri organisaatio- ja tasoilta. Vaiheittain rakentaminen tarkoittaa, että luon ensin muutaman matriisin, joita lähdän kommenttien perusteella kehittämään. Lopullisen version testaan käytännössä jollakin työryhmällä ja teen vielä sen jälkeen lopulliset korjaukset. Tarkoituksena on haastatteluissa käydä läpi myös tapoja, miten osaamista tällä hetkellä hallitaan ja yhdessä miettiä, miten sitä voitaisiin uuden osaamismatriisin kanssa parantaa.

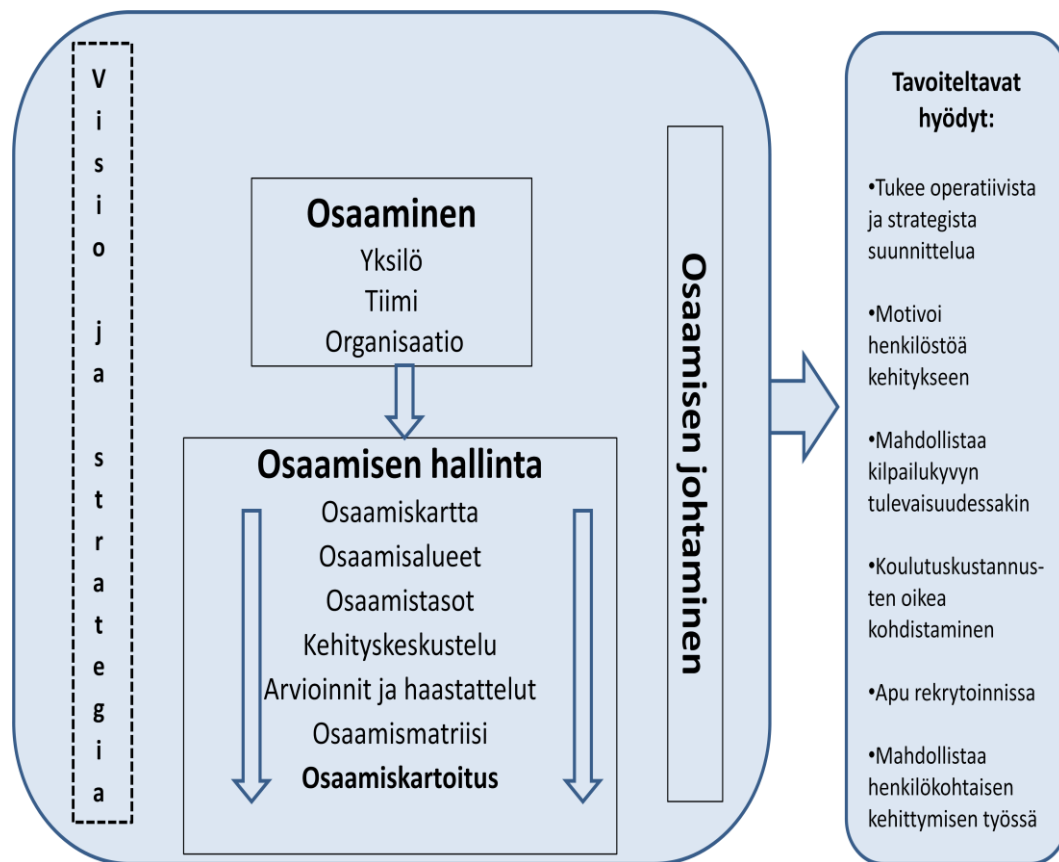
Tavoitteena on, että Valmet-Automotive Oy:ssä on käytössä yhtenäinen ja selkeä osaamismatriisi, jolla voidaan selvittää nopeasti, tehokkaasti ja täsmällisesti henkilöstön osaamis- ja kehittämistarpeet. Matriisin on tarkoitus olla helposti päivitettävä ja sellainen, että siihen voidaan helposti lisätä osaamisalueita ja niiden tasokuvioita.

Tutkimuksen tavoitteet ovat:

- ◆ Luoda organisaation laajuinen työkalu, jolla osaamista voidaan tunnistaa
- ◆ Selvittää miten osaamismatriisia käytetään tällä hetkellä
- ◆ Tarkastella ihmisten kommenttien perusteella uuden mallin toimivuutta käytännössä
- ◆ Antaa suosituksia osaamisen hallinnan parantamiseksi



## 2.1 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys



Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyyksen kasasin teoriaosan keskeisistä aihealueista. Kuvioista käy ilmi kolme suurempaa kokonaisuutta eli osaaminen, osaamisen hallinta ja osaamisen johtaminen, jotka myös muodostavat teoriaosan rungon. Kuvion oikealla puolella on lueteltu muutamia hyötyjä, joita kohdeyritys toivoo saavansa, kun osaamiskartoitus on kokonaisuudessaan tehty.

Kuviossa vasemmalla on yrityksen visio ja strategia suurena, koko kuvion pituisena laatikkona, koska niiden perusteella osaamisen hallinta ja johtaminen toteutetaan. Osaamisen johtaminen on myös koko kuvion levyinen, koska osaamisen johtaminen tulisi olla yrityksen jokapäiväistä johtamistyötä. Osaamisen johtamisen avulla voidaan myös saavuttaa tavoiteltavat hyödyt.

Osaaminen on jakautunut kolmeen tasoon: yksilö, joka on kaiken perusta, tiimi ja organisaatio. Kaikki lähtee liikkeelle osaamisesta. Osaamista tulee kyetä nykyään hallitsemaan ja johtamaan, jotta olemassa oleva kilpailukyky voidaan säilyttää myös tulevaisuudessa. Osaamisen hallinta etenee kuvion mukaisesti kohti osaamiskartoitusta, jonka tuloksena on tarkoitus saada oikealla mainittuja hyötyjä.

## 2.2 Kohdeyrityksen esittely

Valmet Automotive Oy kuuluu Metso-konserniin. Se on erikoisautojen sopimusvalmistaja, joka on keskittynyt laadukkaiden autojen ja autojen osakokonaisuuksien valmistamiseen ja kehittämiseen muille autonvalmistajille. Tehdas pystyy käynnistämään uuden tuotteen tuotannon ennätysajassa ja valmistamaan niitä joustavasti vaativille asiakkaille ympäri maailmaa. Yrityksen erikoisalueita ovat erityisesti avoautot ja niiden kori- ja kattoratkaisujen kehittäminen.

Uudessakaupungissa sijaitseva tehdas käsittää korihitsaamon, maalaamon, kokoonpanon sekä tuotekehityskeskuksen. Valmet Automotive voi kehittää perusautosta erikoisauton ja aloittaa sen tuotannon nopeasti ja joustavasti markkinoiden tarpeiden mukaan. Työntekijöitä tehtaalla on tällä hetkellä (syyskuu 2008) noin 800.

Tällä hetkellä Valmet Automotive valmistaa Porsche Boxster ja Porsche Cayman –urheiluautoja Porsche AG:lle. Valmet Automotive on ainoa Porsche-autojen valmistaja Saksan ulkopuolella. Viime vuosina valtaosa kaikista Boxstereista on valmistettu Uudessakaupungissa. Sadantuhannen Boxsterin merkkipaalu täyttyi vuoden 2003 syyskuussa lähes tarkalleen kuusi vuotta valmistuksen aloittamisesta. Nyt Porsche-autojen valmistusmäärä Suomessa on jo yli 180000. Vuonna 2004 Valmet Automotive aloitti toisen sukupolven Porsche Boxster –mallin valmistuksen, vuonna 2005 tuotantoon tuli kokonaan uusi Porsche-malli Cayman S ja kesällä 2006 sen perusmalli Cayman.

Valmet-Automotive on tehnyt sopimuksen Yhdysvaltalaisen Fisker Automotiven kanssa luksushybridiautojen valmistuksesta. Fisker Karma-hybridiautoja on tarkoitus valmistaa sarjatuotannossa Uudessakaupungissa loppuvuodesta 2009.

Tehtaalla autoja ei tehdä varastoon, vaan Porsche ilmoittaa päivittäisen tuotantomäärän 3 kuukauden ajalta. Autot valmistetaan asiakkaan toiveiden mukaan, josta johtuu, että vain joka 3000:s auto on täysin samanlainen. Osat autoihin tulevat pääasiassa Keski-Euroopasta.

Vuodesta 1969 lähtien Uudessakaupungissa on valmistettu jo yli miljoona henkilöautoa. Niistä on Saabeja lähes 740 000. Vuosina 1991-1997 valmistettiin 94 000 Opel Calibraa ja 1996-1998 14 000 Euro-Samara -autoa. Lisäksi vuosina 1979-1985 valmistettiin 32 000 Chrysler-Talbot -autoa. Porsche-urheiluautoja on valmistettu jo yli 180 000. (T.Åhlman, henkilökohtainen tiedonanto 18.4.2008)

Valmet Automotivessa aloitettiin syksyllä 2007 projekti, joka tähtää osaamis- ja koulutustarpeen tunnistamiseen. Tehtaalla on koettu, että työntekijöiden osaamisesta ja kehitystarpeista ei saada riittävästi tietoa. Projektille perustettiin projekti-ryhmä, johon itsekin kuulun. Ryhmän yksi tehtävä on luoda prosessikuvaus, siitä miten Valmet-Automotive Oy:ssä osaamis- ja kehittämistarpeet tulevaisuudessa tunnistetaan. Tähän liittyy esimerkiksi kuvaus siitä, miten strategiasta tulevat osaamistarpeet saadaan jalkautettua eri osastoille osaamistarpeiksi. Toinen tehtävä on tunnistaa koulutus- ja muut kehittämistarpeet. Toisin sanoen täytyy kyetä tunnistamaan nykyosaaminen ja siitä tulevat kehittämistarpeet. Tähän liittyy myös opinnäytetyöni. Kolmas tehtävä on kuvata prosessi, miten kehittämistarpeet saadaan muutettua kehittymiseksi.

### 3 OSAAMINEN

#### 3.1 Osaamisen määritelmä

Nykyään jokaisen yrityksen tuotteet ja palvelut perustuvat osaamiseen. Yritys myy ne asiakkaille, jotka olettavat, että ne on valmistettu ammattitaidolla ja että niihin mahdollisesti kuuluvat oheispalvelut antaa henkilö, jolla on riittävästi tietoa asiasta. Näin ollen yritys operoi tietopääomalla, joka sillä on hallussa. Tätä voi verrata yritykseen rahalliseen omaan pääomaan, jota ilman yritys ei voi toimia. Liiketoiminnan luonne on muuttunut, sillä siinä missä ennen pääomalla tarkoitettiin helposti laskettavissa olevaa taloudellista ja fyysistä pääomaa, niin nykyään on alettu kiinnittää huomiota myös aineettomaan pääomaan, koska sen merkitys on usein ratkaisevin yrityksen toimintakyvyn ja menestyksen kannalta. Tässä työssä aineettomasta pääomasta käytetään termiä osaaminen. (Stähle & Gröroos 1999, 76; Viitala 2005, 97.)

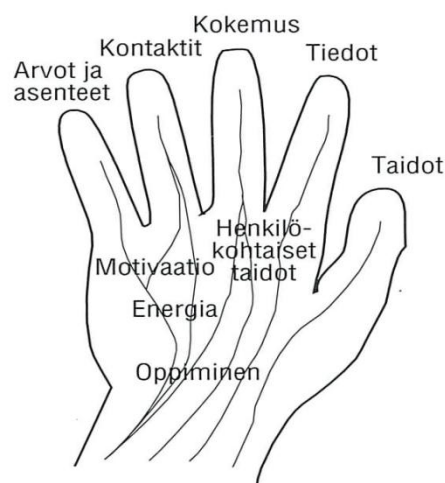
*Osaaminen näkyy toiminnassa, siinä milloin toimimme hyvin ja mitkä ovat menestystekijämme*, toteaa Ranki. Osaaminen on siis menestyksellisen toiminnan taustalla mahdollistajana. Kirjallisuudessa käytetään osaamisesta lisäksi muun muassa termejä kompetenssi, kyvykkyys sekä yksilötasolla ammattitaito. Ammattitaito tosin on suppeampi käsite kuin osaaminen. Osaaminen on hallitsemista ja kyvykkyyttä. Osaamisen merkitys muuttuu hieman riippuen siitä, mistä näkökulmasta sitä tarkastellaan. On eri asia puhua yksilön osaamisesta, tehtävän vaatimasta osaamisesta tai tiimiosaamisesta. (Ranki 1999, 20–21; Sydänmaanlakka 2002, 126.)

Yrityksen tuloksekkaan toiminnan kannalta osaamisen hallinta ja tehokas hyödyntäminen on elintärkeää, sillä osaaminen ja tieto ovat usean yrityksen kallein kustannuserä. Esimerkiksi tietoteknisillä aloilla osaamisen osuus on jopa 95 % tuotteen hinnasta. (Ojala 2000, 28.) Nykyään on huomattavissa työvoima pulaa tietyillä aloilla. Tällöin on erityisen tärkeää kyetä käyttämään mahdollisimman hyvin käytössä oleva osaaminen.

### 3.2 Yksilön osaaminen

Nykyään organisaatiot eivät aina voi taata työntekijöilleen jatkuvaa ja pysyvää työtä, joten osaamisesta on tullut yksilölle tärkeä selviytymiskeino ja samalla työsuhteturva. Työntekijän pitäessä huolta omasta osaamisestaan, voi hän taata oman työllisyytensä ja työmarkkina-arvonsa mahdollisimman tehokkaasti myös mahdollisesti työpaikan mennessä alta. Yksilö määrittelee siis oman osaamisensa kautta oman markkina-arvonsa työmarkkinoilla. (Sydänmaanlakka 2002, 158.)

Yksilön osaaminen muodostuu monista eri tekijöistä ja tämän vuoksi yksilön voi olla vaikea hahmottaa omaa osaamistaan. Ranki (1999, 26) toteaa, että osaaminen on kiinni käytännöissä, eli se ilmenee toiminnassa. Tämä tarkoittaa sitä, että suurin osa osaamisesta on sellaista mitä on vaikea kertoa sanoin. Esimerkkinä voidaan mainita mekaniikkasuunnittelija. Hänen voi olla vaikea eritellä niitä tietoja ja taitoja, jotka tekevät hänestä osaavan suunnittelijan. Ihminen kokee usein oman osaamisensa niin itsestään selväksi, ettei välttämättä tule ajatelleeksi, miten monista eri tekijöistä se koostuu. Näitä tekijöitä voidaan kuvata osaamiskädellä (Kuvio 2.), jossa sormet muodostavat osaamisen eri osat ja kämmenen sisältö muodostaa yksilön henkilökohtaiset taidot ja henkisen ja fyysisen energian. (Ojala 2000, 103; Ranki 1999, 26-27.)



Kuvio 2. Yksilön osaaminen (Ojala 2000, 103).

Tiedot ja taidot muodostavat vain osan yksilön osaamisesta. Viitala (2005) käsittelee tietoa osaamisen perustana. Hänen mukaansa tiedon laadulla on suuri merkitys sille, millaisen pohjan se tarjoaa taidolle, koska yksilön taidot näyttävät konkreettisesti, miten yksilö kykenee käyttämään tietoja hyväkseen. Sosiaalisina taitoina pidetään kommunikaatiokykyä, yhteistyökykyä, empatiakykyä, motivointikykyä ja taitoa yhdistellä asioita. Sosiaalisia taitoja tarvitaan yhä enenevässä määrin työelämässä (Ojala 2000, 104). Borgamanin & Packalénin (2002, 54-55.) mukaan taidon rakentumiseen ei riitä pelkästään tieto, vaan siihen tarvitaan harjaantumista. Tällä tarkoitetaan, että yksilö tottuu työtehtäviä suorittaessaan ajan myötä käyttämään tiettyjä menettelytapoja aiempaa taitavammin.

Kokonaisosaamisessa on tärkeässä osassa kokemus, koska sen kautta yksilö kykenee ymmärtämään uutta tietoa ja oppimaan nopeammin. Kokemus voidaan jakaa kahteen eri kategoriaan: Työkokemukseen, joka antaa työntekijälle toimintaan ns. rutiiniosaamista, jolloin työn suorittaminen helpottuu. Toinen on elämän kokemus, joka paitsi kartuttaa pitkän työuran aikana hankittua työkokemusta, niin myös elintärkeää tunneälyä. Oppimiskyky yleensä lisääntyy iän myötä, vaikkakin tähän vaikuttaa se, kuinka kauan ja miten laajasti kokemusta on hankittu. Täytyy toki muistaa, että pelkkä pitkä ja monipuolinen työura ei pelkästään ole meriitti, sillä henkilön on itse hyödynnettävä kokemusta uuden oppimisessa. (Hovila & Okkonen 2006, 50; Kauhanen 2006, 143; Ojala 2000, 104.)

Kontaktit muodostavat tärkeän osan yksilön osaamisessa. Nykyajan työelämässä toimitaan verkostoissa niin organisaatio- kuin yksilötasollakin. Kontaktien kautta saa tietoa muutoksista nopeasti ja niiden kautta voi selvittää, mitä muutos mahdollisesti merkitsee. Lisäksi ne antavat suuntaa tulevalle. Kontaktit korostavat myös edellä mainittuja sosiaalisia taitoja. Kirjalliset ja sähköiset tiedonlähteet ovat yhtälailla kontakteja kuin ihmissuhdeverkostotkin. Kontakteihin voidaan laskea myös henkilön organisaation tuntemuksen, joka on osa organisaatio-osaamista. Työntekijän hyvä tietää oman työorganisaation jäsenten vastualueet, työtehtävät ja osaamisalueet. (IC Partners 2004, 12; Ojala 2000, 104.)

Vaikka arvot ovatkin kuviossa pikkusormena, niin niiden merkitys on kaikkea muuta kuin vähäinen. Ne ovat kiinteä osa ihmistä ja niitä on vaikea muuttaa. Tietojen ja taitojen ja työkokemuksen hankkiminen on mahdollista, kontakteja voi kehittää, mutta asenteet näyttävät voiko ihminen koskaan sopeutua muutokseen ja panostaako hän oman osaamisensa kehittämiseen. Jos ihminen ei ole halukas kehittämään itseään, ei hän todennäköisesti selviä tulevista oppimis- sopeutumisvaatimuksistakaan. Tämä on yksi syy miksi asenteita pidetään nykyään erittäin tärkeinä kriteereinä uutta työvoimaa rekrytoitaessa. Arvoihin liittyy myös työntekijän etiikka, uskomukset ja moraalit. Nämä ovat työntekijän käsitys siitä, minkä hän uskoo olevan oikein ja mikä vaikuttaa tiedon tulkitsemiseen ja havaitsemiseen. (Kauhanen 2006, 143-144; Ojala 2000, 104-105; Ranki 1999, 27-28.)

Henkilökohtaisiin ominaisuuksiin katsotaan kuuluvaksi oma fyysinen ja henkinen energia sekä ns. henkilökohtaiset taidot. Nämä ovat ominaisuuksia, jotka vaihtelevat yksilöittäin. Motivaatioon vaikuttaa paitsi yksilön sisäinen innostus, elämäntaustavaihe ja työ sinällään, niin myös organisaation käyttämät motivointikeinot vaikuttavat siihen, miten henkilö kulloinkin motivoituu. Osaltaan motivaatioon vaikuttaa myös henkilön henkinen ja fyysinen energia, mutta toisaalta motivaatio vaikuttaa henkilön henkisen energian käyttämiseen. Henkilökohtaiset taidot sisältää mm. kehonkielen, esiintymiskyvyn, luovuuden ja aloitteellisuuden. Näihin, joita myös kykytekijöiksi kutsutaan, sisältyy myös paljon ns. hiljaista tietoa, jota kertyy kokemuksen ja kehittymisen myötä. (Kauhanen 2006, 144; Ojala 2000, 105.)

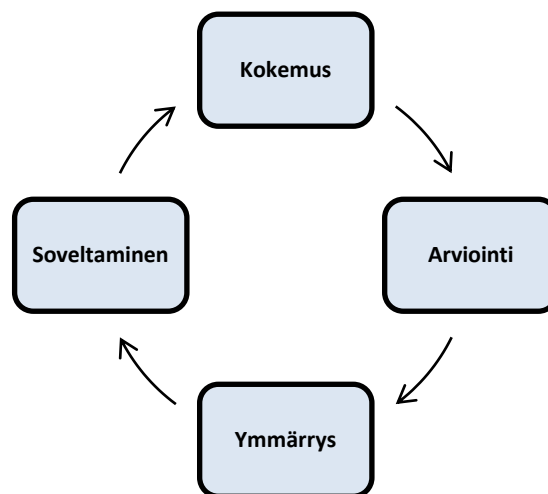
### 3.2.1 Yksilön oppiminen

*Oppiminen on prosessi, jossa yksilö hankkii uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia, ja kontakteja, jotka johtavat muutokseen hänen toiminnassaan* (Sydänmaanlakka 2002, 30).

Kaiken oppimisen lähtökohdaksi on yksilön oppiminen, sillä kaikki oppiminen, olise sitten ryhmä- tai organisaatiotasolla, tapahtuu ensin yksilötasolla. Ilman yksilötason oppimista ei voi tapahtua organisaation oppimista. Suurin osa oppimisesta

tapahtuu koulutusjärjestelmän ulkopuolella. Oppimista tapahtuu kaikkialla, niin työssä kuin vapaa-ajan harrastuksissakin. On lisäksi muistettava, että oppiminen on eri asia kuin koulutus, koska oppiminen on yksilön omaa henkilökohtaista toimintaa ja koulutus on usein yhteiskunnallista. Koska oppiminen on jokaisen henkilökohtainen prosessi, vaikuttaa siihen yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet. Yksi oppii parhaiten kirjallisen materiaalin avulla omaan tahtiin, toinen kokeilemalla asioita käytännössä, kolmas kuuntelemalla asiantuntijoita ja joku kokee, että helpoin tapa oppia on ryhmäkeskustelut ja pohdinnat. Tämä on syytä ottaa huomioon ja siksi organisaation on tarjottava yksilölle suotuisat oppimisolosuhteet. On hyvä muistaa, että oppiminen ei ole pelkästään tietojen hankintaa, vaan taidot, asenteet, tunteet ja arvot ovat vähintään yhtä tärkeitä oppimisen kannalta. Tietoa korostetaan usein liikaa, vaikka se toki on tärkeää, niin ei se kuitenkaan ole edellytys oppimiselle. (Hätönen 1999, 48; Ojala 2000, 106; Ranki 1999, 30; Sydänmaanlakka 2002, 30–31, 47; Viitala 2005, 135.)

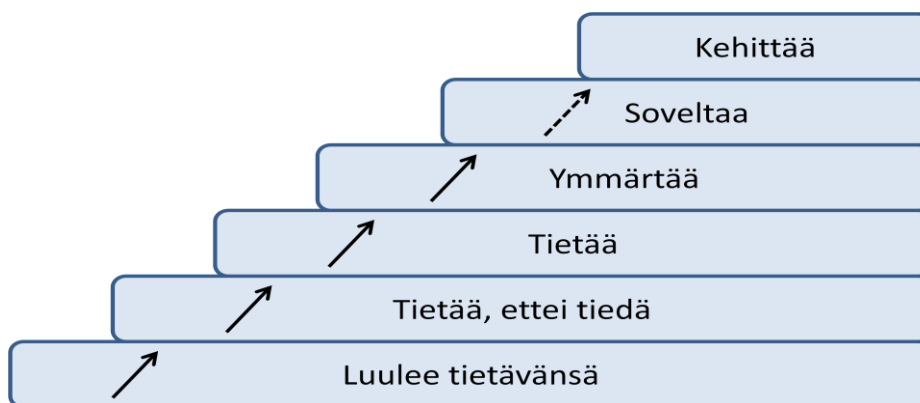
Sydänmaanlakka (2002) kuvaa oppimisprosessia oppimiskehällä (Kuvio 3.), jossa osaaminen luodaan muokkaamalla kokemuksia. Kuten kuvioista käy ilmi, yksilön kokemukset ovat lähtökohtana, joita sitten arvioidaan ja joista kerätään tietoa. Tiedot pyritään tämän jälkeen ymmärtämään ja sisäistämään, jonka jälkeen niitä sovelletaan käytäntöön ja niitä kokeillaan erilaisissa yhteyksissä. Mikäli oppimisprosessi sisältää kaikki nämä vaiheet, on prosessi oppimisen kannalta täydellinen. (Sydänmaanlakka 2002, 47)



Kuvio 3. Yksilön oppimiskehä (mukailtu: Sydänmaanlakka 2002, 47).



Lisäksi Sydänmaanlakka (2002) kuvaa oppimista oppimisen portailla (Kuvio 4.). Tietämisen tasoa ennen voidaan erottaa kaksi muuta tasoa: luulee tietävänsä ja tietää, ettei tiedä. Uuden oppimisen edellytys on tavallaan oman tietämättömyyden tiedostaminen. Tietämisen taso tarkoittaa vain uuden tiedon hankintaa, josta esimerkkinä perinteinen kouluoppiminen. Ymmärtämisen taso tarkoittaa, että opittava asia on sisäistetty. Ymmärtäminen vaati pidemmän reflektioajan kuin pelkkä muistiin painaminen. Soveltaminen tarkoittaa, että pystymme soveltamaan uutta opittua tietoa käytännössä. Viimeinen porras, joka on kehittää, tarkoittaa, että pyrimme uudistamaan jo hyvin hallinnassa olevia toimintamalleja. (Sydänmaanlakka 2002, 31–32)



Kuvio 4. Oppimisen portaat (mukailtu: Sydänmaanlakka 2002, 32).

Erilaisia oppimistyyliä on useita ja ne muuttuvat ajan myötä, mutta kuvaan seuraavaksi neljä Hätösen (1999) kirjassa olevaa oppimistyyliä, jotka ovat kehittäneet Honey & Mumford. Nämä neljä oppimistyyliä ovat aktiivinen tyyli, teorettinen tyyli, reflektiivinen tyyli ja käytännöllinen tyyli. **Aktiivisen** tyylin käyttäjät innostuvat uusista kokemuksista ja elävät tässä ja nyt. He yrittävät kaikkea ainakin kerran ja he oppivat parhaiten tekemisen ja harjoituksen kautta. Yksilöt, jotka käyttävät **reflektiivistä** tyyliä oppimiseen, tutustuvat ennen johtopäätösten tekemistä asioiden taustoihin. He oppivat tuomalla yhteen ideoita, ajatuksia ja teorioita ja etsien parasta vaihtoehtoa. He ovat myös avoimia uusille ideoille ja teorioille. **Teoreettisen** tyylin käyttäjät keräävät mielellään informaatiota, eivätkä he ole valmiita toimimaan, mikäli heillä ei ole riittävästi tietoa asiasta. He kehittävät ha-

vainnoistaan erilaisia teorioita. **Käytännöllisen** tyylin käyttäjät kokeilevat mielellään kuinka asiat toimivat käytännössä. Lisäksi he haluavat laittaa uudet ideat välittömästi käytäntöön. ( Hätönen 1999, 48–49)

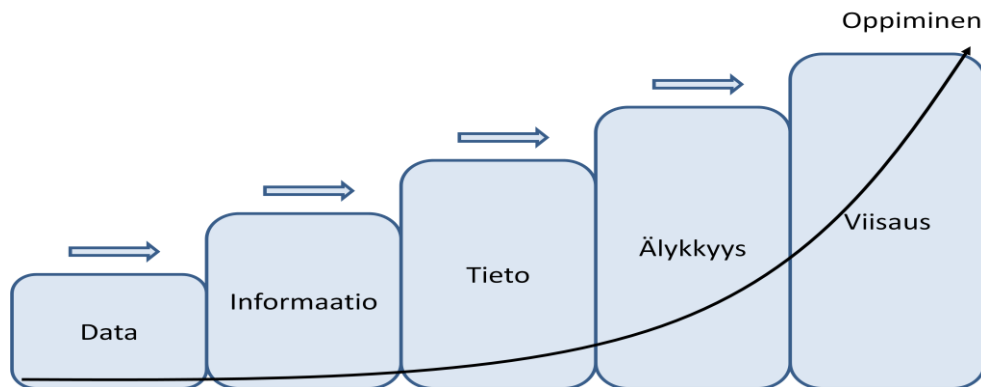
Ranki (1999) taas puhuu kolmesta eri oppimisesta: rutiinioppimisesta, uudistavasta oppimisesta ja poisoppimisesta. **Rutiinioppimisessa** toimintaa muutetaan saadun palautteen perusteella. Tästä esimerkkinä on tuotteeseen tehdyt parannukset asiakaspalautteen vuoksi. **Uudistavassa oppimisessa** kyseenalaistetaan tai muutetaan toiminnan perusteena olevia arvoja ja ajattelumalleja. Kolmas malli, joka on **poisoppiminen**, tarkoittaa prosessia, jossa yksilö hylkää vanhoja tietoja ja taitoja ja tekee näin ollen tilaa uusille toimintatavoille. Lisäksi Sydänmaanlakka (2002, 33) kuvaa vielä yhden erilaisen oppimistyylin: **ennakoiva oppiminen**. Ennakoiva oppiminen tarkoittaa, että tulevaisuutta yritetään ennakoida ja oppia sekä sen jälkeen valita parempia toimintatapoja. Lähtökohtana tässä oppimistyyliässä on yrityksen strategia. (Ranki 1999, 33; Sydänmaanlakka 2002, 33.)

Kuten edellä huomataan oppimistyyliä ja prosesseja on monenlaisia ja ne ovat kaikille yksilöille samanlaisia. Erot oppimiselle syntyy oppimisprosessin taustatekijöissä, jotka koostuvat henkilökohtaisista tekijöistä ja oppimisympäristöstä. Tiedot, taidot ja arvot ovat muun muassa henkilökohtaisia tekijöitä. Oppimisympäristöön yrityksen tapauksessa liittyy muun muassa yrityksen arvot, palaute, ilmapiiri ja oppimisen tukeminen. (Viitala 2005, 140–141.)

### 3.2.2 Tiedon lajit

Sydänmaanlakan (2002) mukaan tieto ei ole informaatiota tai dataa, vaikka näitä termejä usein käytetään. Hän on kuvannut tiedon hierarkiassa viisi porrasta (Kuvio 5). Alimmalla portaalla oleva data on kaiken perusraaka-aine, joka sisältää kuvia, tekstiä, numeroita ja näiden yhdistelmiä. Data on irrallista tietoa, joka ei sisällä asioiden merkityssuhteita. Data sisältyy informaatioon, jossa se muuntuu merkitykselliseksi kokonaisuudeksi. Informaatio pitää sisällään viestin eli sen tulee informoida jotakin. Esimerkiksi sähköpostiviesti voi olla informaatiota, mut-

ta viestin vastaanottaja määrittelee lopullisesti, kokeeko hän sen datana vai informaationa. (Sydänmaanlakka 2002, 176-177)



Kuvio 5. Tiedon hierarkia (mukailtu: Sydänmaanlakka 2002, 177)

Davenport & Prusak esittävät, että data muuttuu informaatioksi kun:

- ◆ Se nähdään osana laajempaa kokonaisuutta
- ◆ Sen merkitys ymmärretään
- ◆ Dataan liittyvät virheet on korjattu
- ◆ Raaka-aineena toimiva data on tiivistetty selkeämpään muotoon.

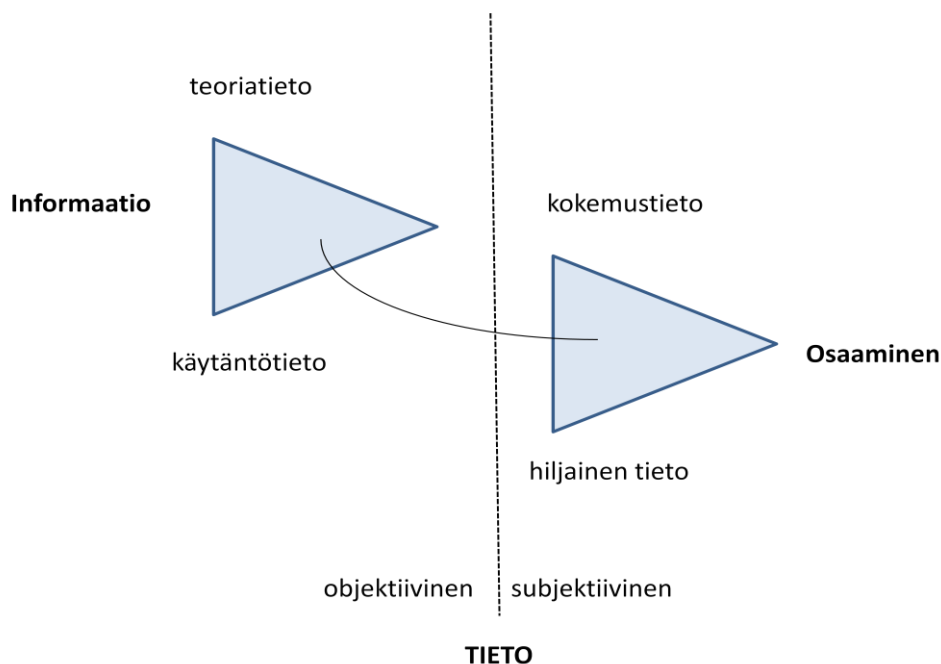
Tiedon määrittely on vaikeampi kuin datan tai informaation. Lähtökohtaisesti tieto on paljon syvällisempää kuin data tai informaatio. Tieto on käytännön läheistä ja se syntyy usein kokemuksen kautta. Tieto koetaan sekä varastona että prosessina, sillä tieto on ihmisessä ja sitä käsitellään aivoissa. Koska tietoa käsitellään aivoissamme, niin arvot ja uskomukset sisältyvät tietoon ja ovat osa sitä. Jokaisen yksilön tulisi kyetä tiedostamaan omat arvonsa ja uskomuksensa, koska asenteet määrittävät sen, mitä havainnoimme ja mitä otamme vastaan. Davenportin ja Prusakin mukaan informaatio muuttuu tiedoksi kun:

- ◆ Verrataan, miten tämän tilanteen informaatio eroaa aikaisemmista tilanteista
- ◆ Mietittäessä informaation vaikutuksia toimintaan ja päätöksiin
- ◆ Selvittämällä, miten juuri tämä informaatio liittyy muuhun tietoon
- ◆ Keskustelemalla muiden kanssa asiasta

Tieto ei yksinään riitä, tietoa on osattava käyttää hyväksi. Yksilön älykkyys mahdollistaa tämän. Älykkyys on oikeiden ratkaisujen, valintojen ja päätösten oikean aikaista tekemistä. Tämä kaikki on tiedon soveltamista ja se koetaankin usein jopa tärkeämmäksi kuin itse tieto. Älykkyydellä on kolme osatekijää: Tunneäly, tiedollinen äly ja intuitiivinen äly. Nämä kolme yhdistettynä muodostaa luovan älykkyyden, jota on alettu viime aikoina korostamaan nykyajan epävarmuuden vuoksi.

Portaikon ylimmällä tasolla on viisaus, joka on yksilön pitkän henkilökohtaisen oppimisen tulos. Se itse kehitettyä ja testattua tietoa. Käytännössä oppimisen ja osaamisen kannalta kolme ensimmäistä porrasta on tärkeimpiä, mutta älykkyyttä ja viisautta on hyvä pitää esillä toimintaa ohjaavina tiedon lajeina. (Sydänmaalakka 2002, 176–180.)

Poikela (2002, 58) kuvaa tiedon muuntumista kuviolla (Kuvio 6.), jossa informaatio muuntuu osaamiseksi. Kuviossa vasenpuoli, eli objektiivinen tieto, tarkoittaa yksilön ulkopuolista maailmaa ja oikeapuoli, eli subjektiivinen tieto, tarkoittaa asioita, jotka ovat tulleet osaksi hänen persoonallisuuttaan ja osaamistaan. Vasemmanpuoleinen kolmio kuvaa sitä mahdollisuutta, joka voidaan tavoittaa hyvän koulutuksen avulla, ja oikeanpuoleinen kolmio osaamista, joka on mahdollista saavuttaa ammatillisen toiminnan kautta. Poikelan mielestä informaatio voi periaatteessa olla mitä tahansa havaittavaa tietoa. Teoriatieto taas on käsitteellistä tietoa, joka muuttuu merkitykselliseksi vasta yksilön oman ajatusprosessin kautta. Käytännöntieto on konkreettista tietoa, joita ovat esimerkiksi ihmisen luomat koneet ja organisaatiot. Molemmat, teoriatieto ja käytännöntieto, tarvitsevat prosessointia, koska ymmärrys syntyy kokeilujen ja havaintojen kautta. Kokemuksellinen tieto syntyy kun liikutaan teorian ja käytännön välillä. (Poikela 2002, 57–59.)



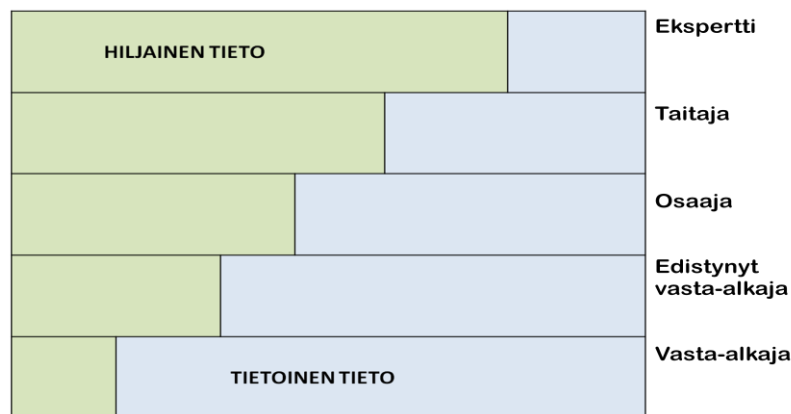
Kuvio 6. Informaatiosta osaamiseen (mukailtu: Poikela 2001, 58)

### 3.2.3 Hiljainen tieto

Vaikka tieto on hyvin moniulotteinen kokonaisuus, voidaan se jakaa kahteen lajiin, havaittavaan (explicit) ja hiljaiseen (tacit) tietoon. Havaittava tieto, josta käytetään myös termiä formaalinen tieto, saadaan esimerkiksi koulutuksista, kirjoista ja dokumenteista. Se objektiivista ja sitä voidaan siirtää organisaation sisällä helpostikin. Formaalinen tieto on tärkeää, koska sen kautta luodaan perusmalli tehtävälle työlle. (Jalava, Palonen, Keskinen & Kontkanen 1999, 99; Sydänmaanlakka 2002, 181.)

Tiedon toinen laji eli hiljainen tieto, josta käytetään myös termejä informaalinen, piilevä tai äänetön tieto, on vaikeasti siirrettävissä henkilöltä toiselle ja sitä on hyvin vaikea pukea sanoiksi. Tämä johtuu siitä, että hiljainen tieto on kätkeytynyt työyhteisön rutiineihin ja se sisältää asioita, joita on vaikea kuvata, kuten intuitioita, aavistuksia, uskomuksia, tunteita ja asenteita. Työnsä hoitava ammattimies osaa kyllä tehdä työnsä hyvin, mutta hän ei välttämättä osaa opettaa sitä muille sellaisella tavalla, että muutkin sen oppisivat. Työntekijällä ei ole välttämättä lainkaan tietoa, miten hän tekee juuri tämän työn. Hyvänä esimerkkinä voidaan

pitää polkupyörällä ajoa. Monet osaavat ajaa polkupyörällä, mutta harva tuntee sitä fysiikan kaavaa, jota hänen on täytynyt noudattaa liikkeelle lähtiessään. **Hiljaista tietoa ei tule hetkessä, vaan se karttuu kokemuksen myötä** (Kuvio7). (Jalava ym. 1999, 99; Manka 2006, 131; Toivonen & Asikainen 2004, 12-13.)



Kuvio 7. Hiljaisen tiedon ja kokemuksen välinen suhde (mukailtu: Toivonen & Asikainen 2004, 21)

Suurin osa yritysten osaamisesta on juuri hiljaista tietoa, joten voidaan sanoa, että se on yrityksen rikkain ja arvokkain tietovarasto. Hiljainen tieto on tietoa, jota ei voi testamentata tai periä eikä sitä voi noin vain siirtää paikasta toiseen. Tästä johtuen viime vuosina on hiljainen tieto ja sen siirtäminen nostettu arvoon arvaamattomaan, koska suuret ikäluokat ovat poistumassa työelämästä. Yritysten tulisi kiinnittää myös huomiota siihen, että hiljainen tieto siirtyy parhaimmillaan epävirallisesti. Näin ollen kahvitauot, virkistystilaisuudet ja harrastustoiminnat työpaikoilla on omiaan saamaan hiljaisesta tiedosta näkyvää, tiedostettavissa olevaa osaamista. (Manka 2006, 116, 119; Vaahtio 2006, 153-154.)

Toivonen&Asikainen (2004) kuvaavat kirjassaan kolme tapaa, jolloin hiljaista tietoa syntyy:

Ensimmäinen on **sosiaalistuminen** ja sitä voidaan lähestyä esimerkkien kautta. Hiljaista tietoa syntyy lapsen seurattessa sosiaalista käyttäytymistä ympärillään. Lapsi haluaa tulla samanlaiseksi kuin hänen lähipiirissään olevat aikuiset. Hän pyrkii matkimaan heitä ja samaistumaan heihin. Lapsi oppii ympärillään olevia

malleja pääosin täysin ei-tietoisesti. Samalla tavalla ihminen käyttäytyy myöhemmässä vaiheessa. Meillä on esikuvia ja ihanteita, joiden toimintaa ja tapoja pyrimme siirtämään omaan käyttäytymiseen ja ajatusmaailmaan. Uuden työntekijän saapuessa taloon, tapahtuu myös sosiaalistumista. Hän omaksuu työyhteisön ajattelutavan ja hän pyrkii toimimaan, kuten työyhteisössä toimitaan.

Toinen hiljaisen tiedon syntymisen tapa on **toiminnan automatisoituminen**. Alussa jokin uusi toiminta tai taito on kirjattu esimerkiksi paperille, jolloin joku toinen ihminen voi ohjata sitä. Seuraavassa vaiheessa ulkoinen apuväline, tässä tapauksessa paperi, muutetaan sanoiksi eli ohjaus tapahtuu puheena. Viimeisessä vaiheessa asiasta saadaan mielikuva salamannopeasti, eikä sanojakaan enää tarvita. Tätä voidaan kuvata prosessina, jonka aikana toiminta tai taito automatisoituu ja muuttuu pikku hiljaa hiljaiseksi tiedoksi

Kolmas tapa on **työkalun tai käsitteen käytön sisäistäminen**. Uutta välinettä, työkalua tai käsitettä käyttöönotettaessa huomio kiinnittyy aluksi välineeseen. Ajan myötä, kun välinettä opitaan käyttämään, huomio siirtyy välineestä välineen käytön kohteisiin ja toiminnan tavoitteisiin. Tästä käytännön esimerkkinä on autolla ajamisen opetteleminen. Aluksi opetteli kiinnittää paljon huomiota auton hallintalaitteisiin, koska hän ei vielä tunne käytössään olevaa ”työkalua”. Kun hän niitä oppii käyttämään, hän pystyy keskittymään pelkästään muuhun liikenteeseen ja tiehen. Moni ei tämän jälkeen osaa selittää esimerkiksi, miten ja missä järjestyksessä mitään hallintalaitetta käytetään. On siis syntynyt hiljaista tietoa. (Toivonen&Asikainen 2004, 17-19)

Työelämän taitoja, joissa hiljainen tieto näyttelee hyvin suurta osaa, ovat esimerkiksi:

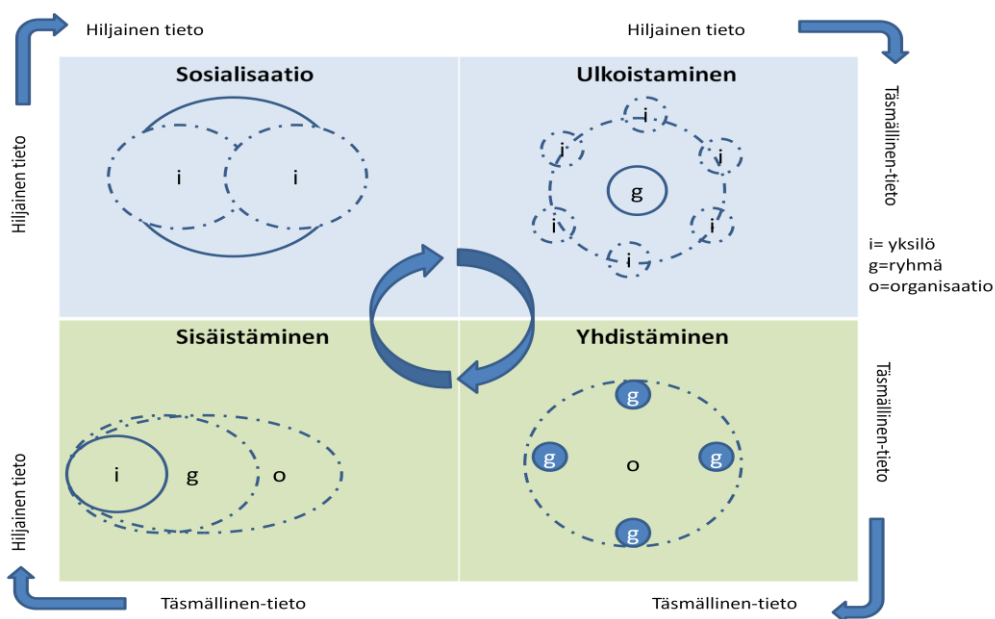
- ◆ Yhteisymmärryksen saavuttaminen
- ◆ Seurausten ennakointi
- ◆ Konkreettiset esitykset
- ◆ Toisten esittämien ideoiden kehittäminen
- ◆ Ongelmien ja mahdollisuuksien määrittely ja kuvaus
- ◆ Palautteen antaminen

- ◆ Neuvottelujen suunnittelu
- ◆ Ristiriitojen ratkaisu
- ◆ Tavoitteiden määrittely
- ◆ Ihmistuntemus
- ◆ Syyn ja seurauksen logiikan käyttö

(Valtionvarainministeriö 2003, 24.)

### 3.2.4 Uuden tiedon luominen

Nonaka & Takeuchi ovat kehittäneet uuden tiedon luomisen teorian (Kuvio 8), jossa kuvataan tiedon ja osaamisen siirtyminen yksilön ja ryhmän välillä (Viitala 2005, 168). Nonakan ja Takeuchin teoriassa lähtökohtana on täsmällisen ja hiljaisen tiedon erottaminen. Tieto muokkautuu hiljaisesta tiedosta täsmälliseksi tiedoksi ja sitten takaisin hiljaiseksi tiedoksi kulkiessaan prosessin läpi, jollaisena se opitaan ja käytetään organisaatiossa. Tiedon siirtyminen hiljaisesta täsmälliseen edellyttää kommunikointia. Tieto ja osaaminen kasvavat neljän vaiheen kautta, jotka ovat: sisäistäminen, sosialisatio, ulkoistaminen ja yhdistäminen. Vaikka prosessia kuvataan uuden tiedon luomisen malliksi, niin yhtä hyvin sitä teoriaa voidaan käyttää kuvattaessa oppimista yleensä. (Kirjavainen&Laakso-Manninen 2000, 178; Nonaka & Takeuchi 1995, 71-72; Strömmer 1999, 178-179; Viitala 2005, 168.)



Kuvio 8. Uuden tiedon luominen (mukailtu: Nonaka & Takeuchi 1995, 72)



**Sosialisaatio-vaiheessa** tieto siirtyy hiljaisesta tiedosta hiljaiseen tietoon ja siinä on kyse yksilöiden välisestä vuorovaikutuksesta, jossa jaetaan ja levitetään osaamisia ja kokemuksia, jotka taas tuottavat hiljaista tietoa. Sosialisaatiossa kuitenkin siirretään myös alalle olennaisia toimintamalleja, normeja ja arvoja. On tärkeää huomata, että hiljaista tietoa voidaan siirtää myös ilman kieltä tai sanoja, sillä sosialisaatio on perinteinen mestari-oppipoika asetelma, jossa havainnointi ja matkiminen ovat pääasiallisia oppimismenetelmiä. Hyvä esimerkki sosialisaatiosta on oppisopimustyöntekijä oppii työnsä jäljittelemällä ”mestaria”. Työkierto on myös erittäin hyvä tapa siirtää hiljaista tietoa hiljaiseksi. Työpaikoilla suurin osa tiedosta syntyy sosialisaatio-vaiheessa. (Jalava ym. 1999, 112; Karlöf, Lundgren & Froment 2003, 69; Sydänmaanlakka 2002, 182.)

**Ulkoistamisvaiheessa**, josta käytetään myös nimeä artikulaatiovaihe, hiljainen tieto muunnetaan täsmälliseksi tiedoksi. Tämä vaihe on tärkeä uuden tiedon luomisen kannalta, koska siinä pyritään muuttamaan hiljainen tieto näkyväksi ja täsmälliseksi esimerkiksi määrittelemällä tieto käsitteellisesti. Tieto voidaan myös tuoda näkyväksi kuvaamalla se mahdollisimman konkreettisesti. Työtiimit ja kehittämispalaverit ovat muun muassa erittäin hyviä paikkoja, jossa yksilöt voivat tuoda ryhmän tietoon omaa hiljaista tietoa ja näin ollen luoda yhteistä uutta osaamista. Ulkoistaminen on organisaatiolle tärkeää, koska se mahdollistaa tiedon tehokkaamman jakamisen. (Karlöf ym. 2003, 70; Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 180; Strömmer 1999, 179; Sydänmaanlakka 2002, 182.)

**Yhdistämisenvaiheessa** kuvataan reittiä täsmällisestä tiedosta täsmälliseen tietoon. Tässä vaiheessa yhdistetään edellisessä vaiheessa luotu tieto jo voimassa oleviin tietoihin. Tietojärjestelmä liittyy myös usein tähän tiedon luomisen vaiheeseen, koska tietoa käsitellään, muokataan ja varastoidaan yhteistä käyttöä varten. Yksilöt vaihtavat ja yhdistelevät tietoa muun muassa kokousten ja dokumenttien avulla. Esimerkkinä yhdistämisestä voisi olla vaikkapa yrityksessä oleva laatukäsikirja, perehdytysopas tai ohje kehityskeskustelujen läpikäyntiin. (Karlöf ym. 2003, 70; Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 180; Strömmer 1999, 180.)

**Sisäistämisvaiheessa** täsmällinen tieto muuntuu hiljaiseksi tiedoksi. Prosessi onnistuu paremmin, mikäli täsmällinen tieto esitetään kuvien, kaavioiden käyttöoppaiden tai kertomusten avulla. Kun tieto sisäistetään, yksilö valikoi tarvittavan tiedon ja soveltaa sitä omaan käyttöön, jolloin yksilö uudistuu ja tukee sitä kautta koko organisaation uudistumista. (Karlöf ym. 2003, 70; Sydänmaanlakka 2002, 182; Strömmer 1999, 180.)

Ulkoistamis- ja sisäistämisvaihe ovat tiedon luomisen prosessin tärkeimmät vaiheet. On suuri haaste saada yrityksessä piilevä hiljainen tieto näkyväksi ja kaikkien yhteiseen käyttöön. Yhtä haasteellista on saada näkyvä tieto sisäistymään hiljaiseksi tiedoksi ja ohjaamaan yksilön toimintaa. (Strömmer 1999, 180.)

### 3.3 Tiimi- ja ryhmätason osaaminen ja oppiminen

Tiimien ja ryhmien osaaminen koostuu yksilöiden osaamisesta. Tässä piilee niiden tehokkuus, sillä tiimit yhdistävät tietyn yksilöistä muodostuvan ryhmän osaamiset yhteen. Lehtonen (2002) määrittelee ryhmä osaamisen seuraavasti: *Ryhmä on se osa "organisaatiotasi", jossa yksilöiden osaaminen yhdistyy yhteisen tavoite- ja tehtävän ymmärryksen sekä ryhmätyöskentelytaitojen kautta ryhmätason kollektiiviseksi osaamiseksi.* Ryhmätason osaamisesta on aina osa yhteistä osaamista sekä tietojen ja taitojen yhdistymisen kautta syntynyttä osaamista. Lisäksi ryhmien osaamisessa suurin osa on hiljaista tietoa, joten ryhmäosaamista ei voida tyhjentävästi kuvata taitojen luettelona.

Tiimin tai ryhmän osaaminen on yleensä aina suurempi kuin yhden yksilö osaaminen. Tämä selittyy sillä, että ryhmässä/tiimissä jonkun toisen vahva osaaminen vahvistaa heikomman osaamisen omaavan ryhmän jäsenen osaamista. Tästä johtuen ryhmätyössä ei kulu aikaa eikä energiaa heikon osaamisen parantamiseen, koska todennäköisesti ryhmästä löytyy ko. osaamista. Toisaalta täytyy muistaa, että ryhmätason osaaminen ei suinkaan ole sama, kuin yksilöiden osaamisten summa. Oikeastaan yksilöiden osaamisen yhteen laskettu summa on suurempi kuin ryhmän osaaminen. Tämä selittyy sillä, että osaamisen siirtyminen ryhmän sisällä ei voi koskaan olla täydellistä. Oppimista ja ryhmän kehittymistä edesaut-

taa, mikäli ryhmä koostuu jäsenistä, joilla on hyvin erilainen koulutus- tai työkokemustausta. (Lehtonen 2002, 34; Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 163; Ranki 1999, 68.)

Koska nykyisin työtä tehdään yhä enenevässä määrin tiimeissä, myös oppimista on tapahduttava tiimeissä. Tiimin oppimisen kannalta merkityksellistä on, että tiiminjäsenten välillä on yhteinen kieli ja kyky keskustella ja kommunikoida sekä käsitellä konflikteja. Tiimioppimisen tavoite on löytää prosessi, jolla yhdistetään yksilöiden ajatusmallit ja toimintatavat tiimin käyttöön. Niin kuin yksilön oppimisessakin, niin myös tiimin oppimisessa vaikuttavana tekijänä on osaaminen. Tiimin osaamisesta riippuu, kuinka hyvin tiimi pystyy yhdistämään jäsentensä osaamisen hyvien oppimistulosten saavuttamiseksi. Taustatekijöinä tiimin oppimiselle on, paitsi osaaminen, niin myös tiimihenki. Hyvä tiimihenki luo pohjan avoimelle vuorovaikutukselle, joka taas on tärkeää oppimisen kannalta, sillä vaikka tiimissä olisi kuinka kyvykkäitä jäseniä tahansa, se ei voi kehittyä, ellei sillä ole yhteistä näkemystä asioista. Tiimin vetäjällä on tärkeä rooli tiimihengen syntymisen kannalta, sillä hänen vastuullaan on ohjata tiimin oppimista. (Hätönen 1999, 51; Ojala 2000, 183-184; Strömmer 1999, 185.)

Ojalan (2000, 184) mukaan yksilö oppii omassa prosessissaan ja tiimin oppiminen kulkee rinnalla. Tiimin oppimisprosessi sisältää seuraavat osat:

- ◆ Tiimissä arvioidaan kokemuksia
- ◆ Tiimin sisällä syntyy yhteinen ymmärrys, visio, yhteiset arvot sekä tiimin jäsenten yhteistä ajattelua ja toimintaa ohjaava sisäinen malli
- ◆ Toimenpiteet suunnitellaan yhdessä, jossa päätetään, miten ja missä asia toteutetaan ja kenen vastuulla asia on. Lisäksi analysoidaan, mitä osaamista tulevaisuudessa tarvitaan, miten se hankitaan ja kuka on vastuussa oppimisen johtamisesta
- ◆ Kukin jäsen voi varsinaisesti toimia kaukanakin toisistaan, mutta yhteisen toimintasuunnitelman pitää antaa niin vankka pohja tiimin toiminnalle, että erilaisina toimenpiteinäkin toteutettuna tiimin oppimisen lopputulos on tiimin tavoitteiden mukainen (Ojala 2000, 184-185)

### 3.4 Organisaatiotason osaaminen ja oppiminen

Kuten edellisessä, ryhmän ja tiimin osaamista käsittelevässä, kappaleessa todettiin, ryhmien osaaminen ei kosketa vai yksilön osaamista. Samalla tavalla organisaatiota tarkastellaan sen osaamisen perusteella. Organisaation osaamisilla tarkoitetaan ydinosaimisia, jotka erottavat organisaation muista organisaatioista. Lisäksi nämä ydinosaimiset luovat mahdollisuudet yrityksen kasvulle ja menestykselle ja tuovat tätä kautta yritykselle kilpailuedun markkinoilla. Usein organisaation osaamiset määritellään teknis-liiketoiminnallisoin termein. Esimerkkinä tällaisesta määrittelystä Niitamo (2003, 148) mainitsee seuraavanlaisen organisaation osaamista kuvaavan määritelmän: ”8-10 metrin pituisten lasikuitumoottoriveneiden valmistus eurooppalaisille huvivenemarkkinoille”. Valtiovarainministeriö (2003, 22) määrittellään organisaation osaaminen seuraavasti: ”*Organisaatio-osaaminen on näkyväksi muutettua hiljaista osaamista, se käsittää mm. kontaktiverkon ja tavan toimia.* (Niitamo 2003, 148-149; Valtiovarainministeriö 2003, 22)

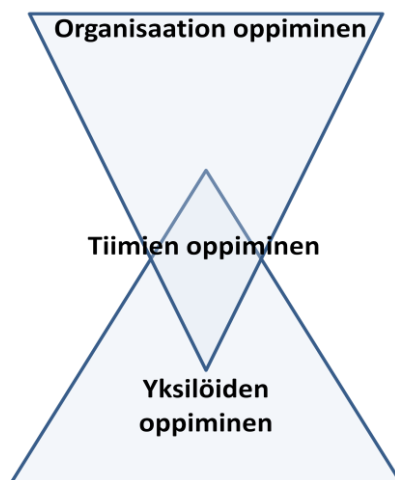
Organisaation osaamiset tuottavat organisaatiossa toimivat yksilöt. Kuitenkaan yksilöiden osaamista ja organisaation osaamista ei liitetä varsinaisesti yhteen. Yleisesti puhutaan tavoista, joilla yksilön osaamista muunnetaan organisaation osaamiseksi. Esimerkkejä tällaisista tavoista on mm. rekrytointi, koulutus ja palkitsemisjärjestelmät. (Niitamo 2003, 148–150.)

Organisaation osaaminen kerääntyy ajan myötä, lisäksi organisaatio varastoi osaamistaan normeihin, toimintatapoihin ja ohjeisiin. Ranki (1999) listaa kirjassaan viisi organisaation osaamisen kartuttamistapaa:

- ◆ Itsenäinen ongelmanratkaisu
- ◆ Uudet kokeilut
- ◆ Verkottuminen
- ◆ Sisäisen tiedon kartuttaminen
- ◆ Jakaminen

(Ranki 1999, 25)

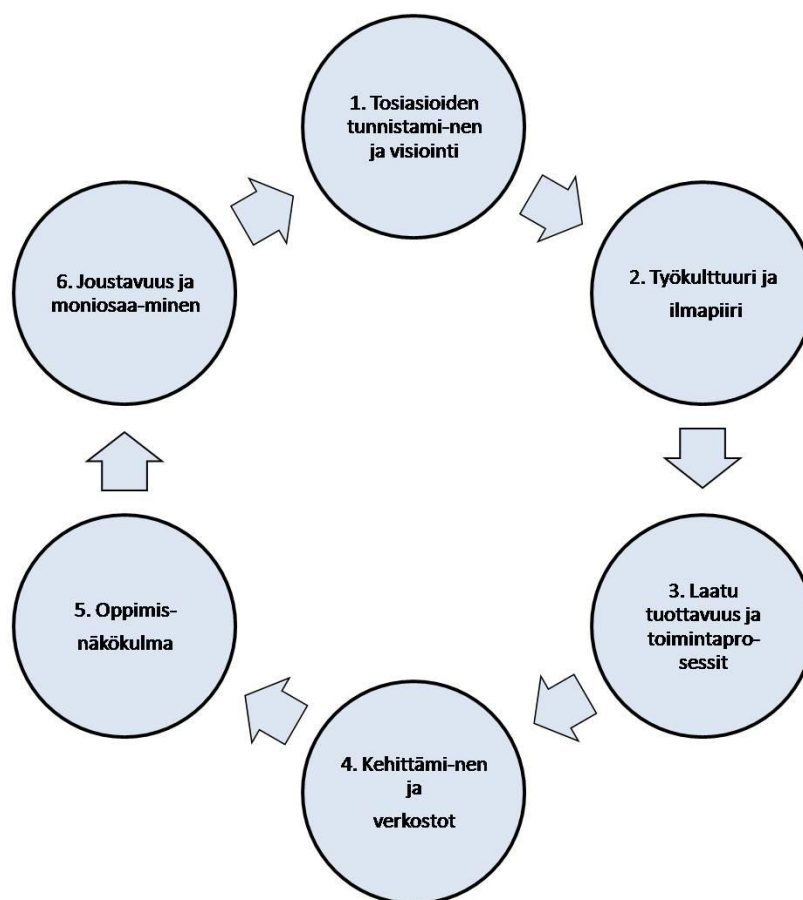
Organisaatioin oppimisesta on tullut nykyään tärkeä kilpailukykyä luova tekijä. Organisaation on kyettävä muuttumaan ja oppimaan uutta nopeammin kuin kilpailijat (Sydänmaanlakka 2002, 21). Kuten aikaisemmin on käsitelty, yksilöiden oppiminen on kaiken lähtökohtana. Tiimioppimista voidaan pitää tietynlaisena ”liittimenä” yksilön oppimisen ja organisaation oppimisen välillä (Kuvio 9). Yksilöt voivat kyllä oppia nopeastikin, mutta organisaation on pystyttävä siirtämään yksilöiden oppima osaaminen organisaation osaamiseksi. Oppiminen tapahtuu jäsenten ja organisaation välisessä vuorovaikutuksessa. Organisaation oppiminen eroaa prosessina hieman yksilön ja tiimin oppimisesta. Ensinnäkin organisaation oppiminen tapahtuu jaettujen oivallusten, tiedon ja ajattelumallien kautta, joita organisaation jäsenillä on. Toiseksi organisaation oppiminen perustuu sen muistiin, joka sisältää aikaisemmat kokemukset ja tiedot, jotka on esitetty yrityksen toimintatavoissa, ohjeissa ja prosesseissa. Yksilöiden ja tiimien oppimisen tulos jää organisaatioon, vaikka ihmiset vaihtuisivat. (Ojala 2000, 168; Ranki 1999, 24-25; Sydänmaanlakka 2002, 21; Viitala 2005 57-58.)



Kuvio 9. Organisaation, tiimien ja yksilöiden oppiminen (mukailtu: Ojala 2000, 167)

Paljon puhutaan myös oppivasta organisaatiosta, jonka Sydänmaanlakka (2002, 51) määrittelee seuraavasti: *Oppivalla organisaatiolla on kyky jatkuvasti sopeutua, muuttua ja uudistua ympäristön vaatimusten mukaisesti ja se oppii kokemuksestaan sekä pystyy nopeasti muuttamaan toimintatapojaan.* Määritelmän perusteella itse asiassa kaikki organisaatiot ovat oppivia organisaatioita. Toiset vain

oppivat nopeammin kuin toiset. Virheiden tekeminen kuuluu oppivan organisaation oppimisprosessiin, mutta virheistä pitää oppia. Oppivassa organisaatiossa jokainen jäsen voi kehittyä ja toteuttaa elinikäistä oppimista. Mitä paremmin organisaatio sisäistää oppivan organisaation, sitä paremmassa asemassa se on kilpailijoihin verrattuna. Oppiva organisaatio kykenee muuan muassa muuttamaan nopeasti toimintatapojaan ja oppii muutenkin asiat tehokkaammin ja nopeammin. Kuviossa 10 on esitetty oppivan organisaation edellytyksiä. (Hätönen 1999, 15; Ojala 2000, 167-169; Sydänmaanlakka 2002, 51-52)



Kuvio 10. Oppivan organisaation ydinalueet (mukailtu: Hätönen 1999, 15)

## 4 OSAAMISEN HALLINTA

### 4.1 Mitä on osaamisen hallinta?

*Osaamisen hallinnan avulla tuotetaan johtamisen tueksi tarvittavaa informaatiota ja ohjataan organisaation resurssien suuntaamista* (Salonen 2002, 50). Usein puhutaan osaamisen hallinnasta kuin se olisi sama asia osaamisen johtamisen kanssa, mutta osaamisen hallinta oikeastaan tarjoaa työkaluja osaamisen johtamiselle. Osaamisen hallinta tarjoaa keinoja osaamisen tunnistamiseen, kehittämiseen ja hyödyntämiseen. Osaamisen hallinnan suurin haaste ei ole, suuresta työmäärästä huolimatta osaamisen kartoittaminen ja mallintaminen, vaan suurin työ on siinä, miten näistä suurista urakoista saadaan mahdollisimman suuri hyöty. (Hovila & Okkonen 2006, 45; Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 121; Salonen 2002, 50.)

Otala & Ahosen (2005, 158-159) mukaan osaamisen hallintaan sisältyvät seuraavat asiat:

- ◆ Tiedostot ja järjestelmät, jotka kuvaavat mitä tietoa ja osaamista yrityksessä tällä hetkellä on. Käytännössä siis tietotekniset järjestelmät, joilla osaamista ja tietoa välitetään, varastoidaan ja luodaan
- ◆ Rakenteet ja järjestelmät, jotka tukevat yksilöiden osaamisen ja ammattitaidon ylläpitämistä. Tällainen ylläpitävä seikka on esimerkiksi säännölliset osaamistarpeiden kartoitukset
- ◆ Järjestelmät ja rakenteet, joilla osaamista ja tietämystä hyödynnetään. Tällaisia ovat: prosessit ja rakenteet, jotka pakottavat ihmiset yhteistyön kautta jakamaan osaamistaan. Toimintamallit, joiden avulla osaamista siirretään kokeneemmalta henkilöltä kokemattomammalle. Keinot ja järjestelmät, joilla yhdessä luodaan uutta osaamista.

### 4.2 Osaamiskartoitus

Osaamiskartoitus, tai kuten myös usein puhutaan, kompetenssikartoitus on tapah-  
tumasarja, jonka avulla pyritään selvittämään yrityksen koko henkilöstön, tai vain

tietyn yksikön osaamisen nykytila. Henkilökohtaisessa osaamiskartoituksessa kartoitetaan muun muassa työntekijän ammattitaitoa, sosiaalisia kykyjä, kielitaitoa ja tietokoneen käyttötaitoa verrattuna yrityksen määrittelemiін tarpeisiin. Kartoituksen tuloksena saadaan luulon sijasta tarkkaa tietoa henkilöstön osaamisesta. Nykytilaa voidaan verrata tavoitetilaan, jolloin saadaan selville mahdolliset kehitystarpeet. Niiden perusteella jokaiselle työntekijälle tehdään henkilökohtainen kehityssuunnitelma, joka on työkalu nykytason ja tavoitetason kuilun kaventamiseksi. Se miten kartoituksista saatavaa tietoa aiotaan käyttää yrityksessä, määrää hyvin pitkälti sen, kuinka työläs ja laaja toteutettava osaamiskartoitus on. Osaamiskartoitusta aloitettaessa on ehdottoman tärkeää informoida henkilöstöä asiasta riittävästi. Henkilöstölle on hyvä tehdä selväksi miksi ja miten osaamista kartoitetaan, koska yleisesti muutokset herättävät työntekijöissä vastarintaa. Asiasta ei voi viestiä ja keskustella liikaa. Olisi myös hyvä, jos johto osallistuisi yhdessä työntekijöiden kanssa suunnitteluprosessiin, jotta huhuilta ja epäilyksiltä katkaistaisiin siivet välittömästi. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 107, 117; Strömmer 1999, 198; Vaahtio 2006, 106-107; Österberg 2005, 124, 126.)

Osaamisen kartoittamisen itsetarkoitus ei ole teknisesti hienosti toteutettu kartoitus, vaan tärkeintä on, että se palvelee yritystä oikein. Saatu informaatio tulee jakaa työyhteisön käyttöön. Tärkeää on myös tallettaa tieto, jotta sitä on helpompi käsitellä. Tallennustapa voi olla mikä tahansa, aina Excelistä kalliisiin osaamisenhallintajärjestelmiin, mutta tärkeintä on, että se soveltuu yrityksen tarpeisiin. (Vaahtio 2006, 106; Österberg 2005, 124.)

Seuraavissa luvuissa käyn läpi osaamiskartoituksen vaiheet yksityiskohtaisemmin. Runkona käytän Hätösen (2007) luomaa mallia (Kuvio 11.), koska todennäköisesti sen mukaisesti toteutetaan osaamiskartoitus myös Valmet-Automotive Oy:ssä.





Kuvio 11. Työvaiheet osaamiskartoituksessa (mukailtu: Hätönen 2007, 8)

#### 4.2.1 Osaamiskartta

Hätönen (2007) esittelee osaamiskartoituksen työkaluna osaamiskartan. Osaamiskartta on oiva apuväline, kun halutaan selvittää organisaatiossa jo oleva osaaminen sekä, mitä osaamista tarvitaan mahdollisesti tulevaisuudessa. Osaamiskarttaan kootaan organisaatiossa olevat osaamisten kuvaukset. Osaamisen kuvaaminen luo yhtenäisen käsityksen organisaation kaikista osaamisista ja osaamisten kuvaamisen avulla voidaan saada yhteismitallisuutta sekä voidaan ennen kaikkea varmistaa, että jokainen organisaatiossa tietää mitä eri käsitteillä tarkoitetaan. (Hätönen 2007, 9-11)

Organisaation osaamisen kuvaamista voidaan suorittaa monin eri tavoin. Kun halutaan selvittää, mitä osaamista henkilöstöllä on juuri tällä hetkellä, niin voidaan kuvata jo olemassa oleva osaaminen. Tällaisen kuvaustavan ongelma on, että se kiinnittyy vain nykyhetkeen, joten sen lisäksi tarvitaan muita kuvaustapoja. Toinen vaihtoehto on, että laaditaan uusi osaamisvalikoima, joka näyttää toiminnan

kriittiset tekijät ja tulevaisuuden tarpeet. Uusien osaamisten kuvaaminen on työllästä ja aikaa vievää, mutta se on myös tulevaisuushakuista ja on siten hyvä pohja kehittämissuunnitelmien laatimisessa. Kolmantena vaihtoehtona on strategialähtöinen osaamisten kuvaus. Siinä määritellään ja tunnistetaan organisaation tulevaisuuden menestystekijät ja niiden edellyttävät osaamiset. Kunnolla tehty osaamisten kuvaus muuttaa hiljaisen tiedon näkyväksi, ja organisaation asenteet, arvot ja käsitykset saavat yhteisen ja julkisen muodon. (Hätönen 2007, 9-11)

Osaamiskartta voi muun muassa:

- ◆ Sisältää organisaatiossa nyt ja tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen
- ◆ Toimia kaikkien henkilöiden osaamisarvioinnin tukena
- ◆ Auttaa rekrytoinnissa
- ◆ Perehdyttämisessä
- ◆ Urakehityssuunnittelussa
- ◆ Antaa mahdollisuuksia oman osaamisensa arviointiin
- ◆ Palkitsemisessa ja kannustamisessa
- ◆ Antaa välineitä osaamisesta käytävään yhteisölliseen keskusteluun
- ◆ Antaa raamit osaamisen kehittämiselle ja henkilökohtaisille kehittämissuunnitelmille
- ◆ Helpottaa kehitystoimien arviointia

Osaamiskartta voidaan laatia:

- ◆ Koko organisaation osaamisista
- ◆ Tietyn henkilöstöryhmän osaamisista
- ◆ Tietyn ryhmän/tiimin osaamisista
- ◆ Yksilötason osaamisesta ja joistain erityisosaamisista (esim. ammattiosaaminen, yhteistyöosaaminen jne.)

(Hätönen 2007, 9-11)

Osaamiskartan laatimisessa on kolme päävaihetta: luodaan yhteinen käsitys osaamisesta, kuvataan osaamisalueet ja määritetään osaamistasot. Näistä kaksi jälkimmäistä vaihetta kuvaan tarkemmin seuraavissa luvuissa.

#### 4.2.2 Osaamisalueiden kuvaus

Osaamisalueet laaditaan organisaation vision ja strategian pohjalta. Yritykselle tärkeimpiä osaamisia kutsutaan ydinosaamisiksi, kriittisiksi osaamisiksi, strategisiksi osaamisiksi tai ydinkompetensseiksi. Ydinosaamisten tunnistaminen on koko osaamiskartoitusprosessin kannalta ensiarvoisen tärkeää, koska ydinosaamisten tunnistamisen kautta voidaan kehitysresurssit suunnata oikein ja ne muodostavat rungon koko organisaation osaamiselle. (Manka 2006, 126; Ranki 1999, 22; Viitala 2005, 82.)

Ydinosaaminen on yrityksen kilpailukyvyn kannalta ratkaisevaa osaamista ja se erottaa yrityksen muista alalla toimivista kilpailijoista. Se on organisaatiolle ainutlaatuista ja strategisesti tärkeää osaamista, jolla yritys säilyttää tai parantaa markkina-asemaansa tai voi jopa liikkua uusille liiketoiminta-alueille. Ydinosaaminen ei muodostu hetkessä, vaan se kehittyy pitkän ajan kuluessa. Ydinosaamisalueita ei ole usein enempää kuin 4-7, koska harvalla yrityksellä on voimavaroja monen ydinosaamisalueen kehittämiseen ja ylläpitämiseen. (Ranki 1999, 22-23; Viitala 2005, 82-84)

Otala (2000, 207) listaa kirjassaan ydinosaamisen piirteitä seuraavasti:

Ydinosaamiset ovat:

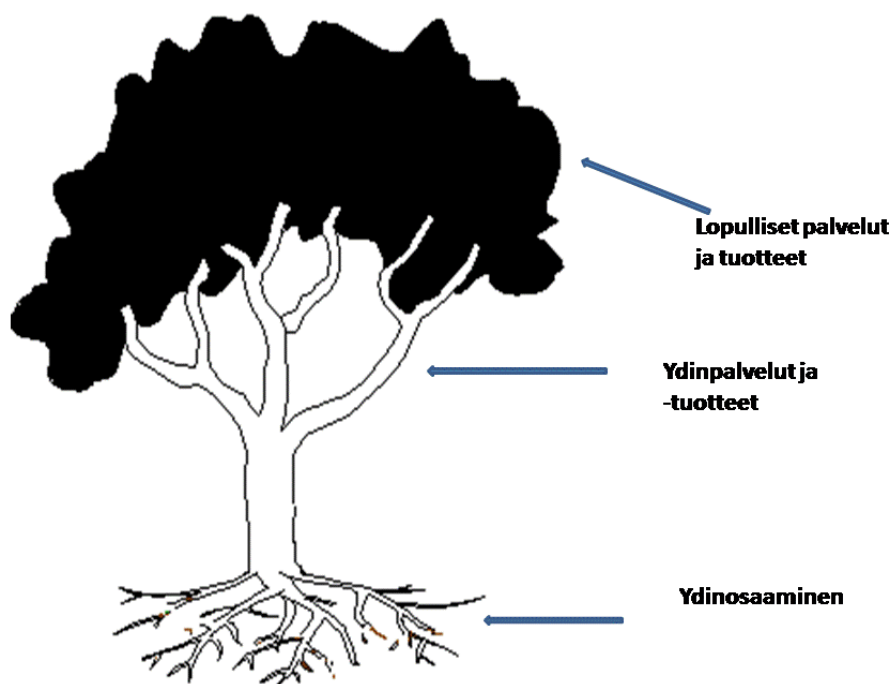
- ◆ Oleellisia yrityksen säilymiselle sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä
- ◆ Kilpailijoille näkymättömiä
- ◆ Vaikeita kopioida
- ◆ Lukumääräisesti harvoja
- ◆ Yrityksen kannalta ainutlaatuisia
- ◆ Yhdistelmä taitoja, resursseja ja prosesseja
- ◆ Organisaatiossa pitkään säilyviä
- ◆ Oleellisia ydintuotteiden tuottamisessa
- ◆ Oleellisia vision toteutuksessa
- ◆ Oleellisia strategisten päätösten kannalta
- ◆ Markkinoitavia eli niillä on kaupallista lisäarvoa

On syytä kuitenkin muistaa, että yrityksessä on myös muuta tärkeää osaamista kuin ydinosaaminen. Jaottelumalleja näille osaamisille on lukemattomia, mutta yleisesti käytetään seuraavanlaista jaottelua: Ydinosaaminen, mahdollistava osaaminen ja täydentävä osaaminen. Mahdollistava osaaminen on tarpeen, mutta ei yksin riitä tuomaan ainutlaatuista kilpailuetua. Mahdollistava osaaminen on yleensä samanlaista ja samalla tasolla kaikilla alalla toimivilla yrityksillä. Täydentävä osaaminen on helposti siirrettävissä tai jäljitettävissä, mutta se tuo silti lisäarvoa ydinosaamiselle. Sen avulla kanavoidaan muut osaamiset asiakkaan kokeaksi lisäarvoksi. Kuvioista (Kuvio 12) käy ilmi ydinosaamisen ja sitä tukevien osaamisten strateginen merkitys. (Ranki 1999, 23-24; Viitala 2005, 85-86)



Kuvio 12. Osaamisen strateginen merkitys (mukailtu: Ranki 1999, 24)

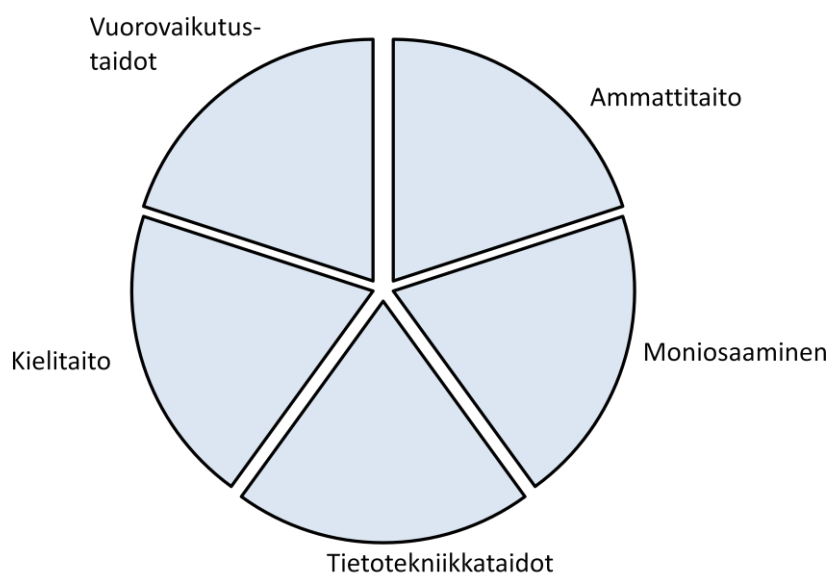
Kun ydinosaamisia ryhdytään tunnistamaan organisaatiossa, niin apuna voi käyttää esimerkiksi asiakasnäkökulmaa: mitä lisäarvoa tuotamme asiakkaalle ja mihin osaamiseen se perustuu? Lisäksi voidaan kysyä esimerkiksi: Mikä on yrityksellemme ainutlaatuista osaamista eli mitä vain me voimme tehdä? Onko tälle osaamiselle tarvetta tulevaisuudessa? Voidaanko osaamista siirtää uusille liiketoiminta-alueille? Näiden kysymysten kautta voidaan helpommin lähestyä käsiteltävää asiaa. Hyvä työkalu ydinosaamisten ja niitä tukevien osaamisten tunnistamisessa ja osaamisalueiden kuvaamisessa on osaamispuu (Kuvio 13).



Kuvio 13. Osaamispuu (mukailtu: Valtionvarainministeriö 2000, 16)

Osaamispuu kuvataan puun muotoon, jossa puun juuret muodostavat yrityksen ydinsaamiset ja puun näkyvä osa, runko ja lehdet, ydintuotteet ja –palvelut sekä lopulliset tuotteet ja palvelut. Ideana on, että tietty ydinsaamisalue voidaan kuvata juurena, joka muodostaa puun rungon. Runkoa voidaan jakaa pienempiin osa-alueisiin, jotka muodostavat oksia. Oksat voidaan jakaa aina pienemmäksi sen mukaan, kuinka tärkeäksi asiaksi osaamisalue yrityksessä koetaan. Osaamispuun hyöty on siinä, että henkilön on helppo hahmottaa keskeinen ydinsaaminen ja sitä tukevat osaamiset. Lisäksi henkilö saa konkreettisen kuvan siitä, mistä eri osaamiset muodostuvat. (Ranki 1999, 22-23; Valtionvarainministeriö 2000, 16; Viitala 2005, 124-125)

Toinen hyväksi havaittu keino osaamisalueiden kuvaamiseen on osaamisympyrä. Kun on kyetty listaamaan ydinsaamiset, niin niiden väliset suhteet voidaan havainnollistaa esimerkiksi kuten kuviossa 14. Toisessa vaiheessa otetaan käsitteilyyn yksi ydinsaamisalue, joka jaetaan tarkemmin pienempiin osa-alueisiin (Kuvio 15). Näin saadaan konkretisoitua tietyn ydinsaamisalueen sisältö. (Hätönen 1999, 35-36)



Kuvio 14. Osaamisympyrä (mukailtu: Hätönen 1999, 36)



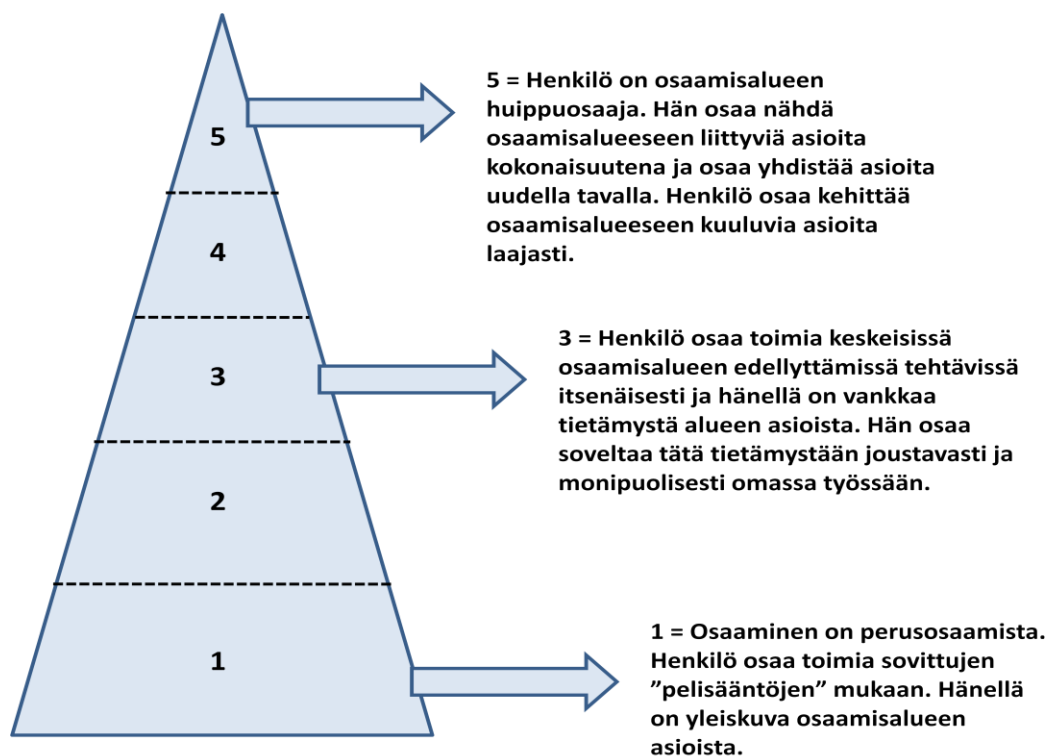
Kuvio 15. Yksityiskohtaisempi osaamisympyrä (mukailtu: Hätönen 1999, 36)

#### 4.2.3 Osaamistasojen määrittäminen

Ennen kuin laadittuja osaamisalueita voidaan arvioida, on määritettävä yhtenäinen asteikko, jota koko arvioitava ryhmä käyttää. Osaamistasojen kuvauksien on tar-

koitus helpottaa ja ennen kaikkea yhdenmukaistaa osaamisen arviointia. Osaamistason kuvauksina voi käyttää lähes minkäläistä asteikkoa tahansa. Yleisesti on kuitenkin käytössä numeerinen asteikko, joka on selkeä ja helposti ymmärrettävä. Nykyään useissa yrityksissä on vakiintunut tavaksi käyttää asteikkoa 0-5. Kun käytössä on numeerinen asteikko, tulisi numerot kuvata selvästi ja konkreettisin esimerkein, sillä kukaan tuskin tuntee oloaan miellyttäväksi, jos saa arvion 2 asteikolla 0-5 tietämättä mitä kyseinen numero edes kuvaa. Jokaisen numeron kohdalla on voitava hahmottaa selvästi, miten sen ilmaiseva tason osaaminen näkyy käytännössä ja mitä kehitettävää toiminnassa vielä on. Tasojen tulisi erottua toisistaan riittävän selkeästi, jotta niiden pohjalta voitaisiin arvioida osaamisen nykytilaa ja kehitystarvetta. Osaamistasoihin kuuluu myös 0-taso joka tarkoittaa, että työntekijällä ei vielä ole työssä tarvittavaa osaamista. Tällainen voi tulla vastaan esimerkiksi uuden työntekijän kohdalla tai, kun lähdetään kehittämään tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista. (Hätönen 2007, 27; Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 108; Viitala 2005, 157)

Osaamistasoista voidaan luoda myös yleisluonnehdinta. Se antaa osaamisen arvioinnille yleiset ja yhteiset perusteet. Kokemuksen mukaan on hyvin vaikea löytää kaikkia osaamisista koskevaa yleiskuvausta. Tämän vuoksi toimitaan usein niin, että laaditaan osaamistasojen yleiskuvaus (Kuvio 16) ja sitä täydennetään yksityiskohtaisemmilla tasokuvauksilla niiden osaamisten kohdalla, joissa toivotaan saatavan tarkempaa arviointia. Hätösen luomassa yleiskuvauksessa on kuvattuna tasot 1, 3 ja 5 yksityiskohtaisesti. Tasoja 2 ja 4 ei ole erikseen kuvattu, vaan ne ovat 1 ja 3 sekä 3 ja 5 väliltä. Lisäksi yleiskuvaukseen voidaan lisätä kuvauksia kuten: asiantuntija, ammattilainen, huippuosaaja, vasta-alkaja jne. Usein alin osaamistaso on monien henkilöiden kohdalla riittävä. Huippuosaaminen on taas kuvattava niin vaativaksi, että kyseinen taso voi olla tavoitteena vain muutamalla henkilöllä. (Hätönen 2007, 28-29)



Kuvio 16. Osaamistasojen yleiskuvaus (mukailtu: Hätönen 2007, 29)

Osaamistasokuvaukset voidaan tehdä myös jokaisesta osaamisalueesta erikseen. Tämä tarkoittaa sitä, että jokainen taso kirjoitetaan osaamisaluekohtaisesti räätälöidysti. Tällainen tapa on työlästä ja aikaa vievää, mutta kunnolla tehtynä helpottaa ja yhdenmukaistaa osaamisen arviointia. Tasokuvausten tulisi olla mahdollisimman konkreettisia. Lisäksi on muistettava, että kaikkien tasokuvausten, oli ne sitten yleiskuvauksia tai osaamisaluekohtaisia, tulee olla myönteisiä osaamisen kuvauksia, eikä osaamisen puutekuvauksia. Esimerkki tietotekniikan käyttötaitojen osaamistasokuvauksesta:

- |   |   |
|---|---|
| 0 | Osaamista ei vielä ole  |
| 1 | Hallitsen tavallisimpien työssäni tarvitsemieni tietokoneohjelmien perusteet. Osaan hankkia ja välittää tietoa sähköpostin avulla Internetistä.   |
| 2 | Osaamiseni on 2 ja 3 välissä.   |
| 3 | Osaan hyödyntää työssäni monipuolisesti tietotekniikan mahdollisuuksia. Osaan sujuvasti käyttää työssäni tarvitsemiä ohjelmia ratkaista niihin liittyviä tavallisimpia ongelmatilanteita. |



- 4 Osaamiseni on 3 ja 5 välissä.
- 5 Osaan opastaa muita tietotekniikan käytön ongelmatilanteissa. Osaan kehittää työkäytäntöjä tietotekniikkaa hyödyntäen.

(Educa-Instituutti Oy 2007, 9; Hätönen 2007, 32-34)

Osaamistasomääritysten jälkeen on luotava jokaiselle osaamisalueelle ja sen yksittäisille osaamisille tavoitetaso. Tämä on organisaation edellyttämä taso, jolla työntekijän toivotaan olevan, jotta organisaation tavoitteet saavutetaan. Tavoitetasojen tulee olla toiminnan kannalta oikean tasoisia ja realistisesti saavutettavissa. Tavoitetasojen käyttö estää työntekijää kuvittelemasta, että hänen tulisi olla hyvä osaaja jokaisella osa-alueella. Yksi tärkeimmistä asioista, miksi osaamisen tavoitetasoja luodaan on, että niiden perusteella nähdään yksilön tai ryhmän osaamispuutteet ja näin ollen voidaan laatia kehityssuunnitelma. (Hätönen 2007, 35-39; Valtionvarainministeriö 2000, 26)

#### 4.3 Osaamisen nykytilan arviointi

Yhtenä keskeisimpänä osana osaamiskartoitusta on osaamisen nykytilan arviointi. Arvioinnin tulosten pohjalta saadaan tietoa, joka ohjaa kehittämistavoitteiden asettamista. Ennen kartoituksen aloittamista on hyvin tärkeää tiedottaa riittävästi kartoituksesta. Jokaisen täytyy tietää kartoituksen tavoitteet ja, että kartoitus antaa pohjatiedot tuleville kehitystoimenpiteille. Tiedotus on siksikin tärkeää, että osaaminen koetaan usein hyvin henkilökohtaiseksi ominaisuudeksi ja sen arviointi voi joistain henkilöistä tuntua siltä, että hän joutuu arvostelun kohteeksi ihmisenä (Ranki 1999, 76). Osaamisen nykytilan arvioinnin tärkein hyöty saadaan siitä, että henkilöiden osaamiset saadaan tarkempaan ja täsmällisempään tietoisuuteen. Tämä auttaa paitsi yksilöä, niin myös organisaatiota, jolle arviointi tuottaa varmistuksen sille, että yksilön osaamisen kehittyminen on linjassa organisaation tarpeiden mukaan. (Hätönen 1999, 39-40; Hätönen 2007, 40; Ranki 1999, 76; Viitala 2005, 160-161)

Osaamisen nykytilan arviointiin on olemassa monia tapoja, joita Ranki (1999, 51-52) listaa seitsemän kappaletta, ne ovat:

- ◆ Itsearviointi
- ◆ Esimiehen arvio
- ◆ Työtovereiden arvio
- ◆ Sisäisten asiakkaiden arvio
- ◆ Asiakkaiden arvio
- ◆ Muiden sidosryhmien arvio
- ◆ Erilaiset testit tai näyttökokeet

On valittuna sitten mikä tahansa menetelmä nykytilan arviointiin, aina on mahdollisuus virheisiin arvioinnin yhteydessä. Hätönen (2007, 45-47) mainitsee neljä virhelähdettä, jotka ovat: tuttuus ja/tai ystävyys, sukupuoli, arvioijien erilainen tulkinta arviointikriteereistä ja arviointiasteikkojen vaikutus arvioinnin tarkkuuteen. On todettu, että arvioijan ja arvioitavan *tuttuus tai ystävyys* voi aiheuttaa yliarviointeja. Lisäksi usein koetaan, että tutulle tai ystävälle on vaikeampi antaa negatiivista palautetta. Mikäli arvioija ja arvioitava ovat samaa *sukupuolta* tai saaneet samanlaisen koulutuksen, arviot ovat varsin tarkkoja. Arvioinneissa sukupuolella on merkitystä enää harvoin, mutta joissakin tapauksissa sukupuolta arvioidaan stereotyyppisesti myönteisesti, tästä esimerkkinä lastenhoidon osaamisen yhdistäminen naisiin. Tapauksissa, joissa arvioijia on useita, saattaa ongelmaksi muodostua *arviointikriteerien erilainen tulkinta*. Ei voida olla varmoja, osaavatko kaikki käyttää arviointiasteikkoa samoin periaattein. Vaikka osaamiskartan laadinta on työlästä, niin huolellisesti tehtynä se yhdenmukaistaa arviointeja ja säästää arviointivaiheessa aikaa. Arvioinnin tarkkuutta lisää myös perusteellinen ohjeistus sekä selkeät arviointiasteikot. *Arviointiasteikot* on hyvä määritellä mahdollisimman konkreettisiksi ja niin, että osaamistasoja on useita, vähintään viisi. Näin eri vivahteetkin voidaan ottaa huomioon arvioinnissa. Arviointiasteikkoon on lisäksi syytä liittää selkeä kuvaus arviointiasteikosta eli mitä mikäkin taso käytännössä tarkoittaa. (Hätönen 2007, 45-57)

Esittelen seuraavaksi yksityiskohtaisesti kolme Valmet-Automotive Oy:n kannalta tärkeintä nykytilan arviomenetelmää, jotka ovat itsearviointi, kehityskeskustelu ja

360 asteen-arviointi. Lisäksi käsittelen osaamismatriisia, mikä on käytössä kohdeyrityksessä ja mihin täytetään arvioissa saadut tiedot.

#### 4.3.1 Itsearviointi

Viime vuosina on normaalin arvioinnin, jonka yleensä tekee esimies, työtoveri tai joku muu ulkopuolinen taho, rinnalle tullut itsearviointi. Itsearvioinnissa henkilö arvioi omaa oppimistaan ja osaamistaan, ja näin ollen ottaa kantaa omiin ja työyhteisön suorituksiin. Oman osaamisen arviointi voi olla monelle alkuun hämmentävä kokemus. Usein epäillään arvioinnin paikkaansa pitävyyttä ja lisäksi saatetaan ajatella, että oma osaaminen arvioidaan liian hyväksi tai vaatimattomaksi. (Hätönen 2007, 40-41)

Oman osaamisen arviointi edellyttää kriittistä ajattelua, osaamiseen ja työsuorituksiin liittyvien odotusten tunnistamista ja valmiutta arvioida miten hyvin määritellyt tavoitteet toteutuvat omassa toiminnassa. Itsearvioinnin oikeellisuuteen vaikuttavat henkilön itselleen asettamat tavoitteet työtehtävän suorittamiseksi sekä henkilön uskomukset omista voimavaroistaan. Alusta asti on tärkeää korostaa, että itsearviointi on vain henkilön oma näkemys osaamisestaan ja, että sitä voidaan täydentää muiden antamilla arvioilla. Mahdollisimman oikea arvio saadaan yhdistelemällä eri tahojen arviointeja, koska jokainen katsoo asiaa eri näkökulmasta ja nämä eri näkökulmat täydentävät täten käsitystä osaamisesta. Itsearviointi täydentään usein kehityskeskustelun yhteydessä, jolloin se käydään esimiehen kanssa läpi. Kun henkilö vertaa itsearviointiaan esimerkiksi esimiehen arvioon hänestä, mahdolliset poikkeamat ovat yli- tai aliarvioita. Yliarvio ilmenee tiedostamattomina puutteina ja kehittämistarpeina, joita henkilö on saattanut pitää jopa omina vahvuuksinaan tai henkilökohtaisena suojamuurina, josta hän ei osaa tai ei edes halua puhua. Aliarvio voi ilmetä tiedostamattomina vahvuuksina, jotka eivät ole tulleet esille selkeästi tai henkilö ei ole tunnistanut niitä vielä omiksi ominaisuuksikseen. Usein yliarvioijilla on parempi itsetunto ja työmotivaatio kuin aliarvioijilla. (Hätönen 2007, 41-42; Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 79.)

Itsearviointi on turvallinen keino, kun aloitetaan osaamiskartoitusta organisaatiossa. Esimiesten tehtävä on tukea ja innostaa alaisia itsearvioinnin tekemiseen.

Olellaisinta itsearviointeja aloitettaessa on, että arviointiprosessi on käyty läpi henkilöstön kanssa ja, että se on riittävän selkeästi ohjeistettu. Kun ihmiset luottavat siihen, että arviointi palvelee heitä kehitystarkoituksessa, niin arviointiinkin suhtaudutaan vakavasti ja kehittymishaluisesti. (Hätönen 2007, 42, 45; Viitala 2005, 161)

#### 4.3.2 Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelu on alaisen ja esimiehen välistä säännöllistä ja valmisteltua vuoropuhelua. Keskustelussa on tarkoitus syventyä ja perehtyä alaisen työhön sekä arvioida hänen kanssaan mennyttä ja suunnitella tulevaa. Lisäksi voidaan käydä alaisen tekemä itsearviointi läpi. Kehityskeskustelu on erittäin hyvä tilaisuus määrittellä yrityksen kannalta tärkeitä tarpeita ja sitä käytetäänkin usein muun muassa osaamisen tasojen määrittelyyn. Keskustelun päätarkoituksena on sopia suoritus-tason parantamisesta ja henkilökohtaiseen kehittymiseen liittyvistä tavoitteista (Kansanen & Cannon 1997, 60). Lisäksi tarkoituksena on yksinkertaisesti kehittää organisaatiota yhteistyössä työntekijöiden kesken. Johtamisen näkökulmasta kehityskeskustelut ovat työväline, jonka avulla kehitetään työn tavoitteellisuutta, osaamista ja yhteistoimintaa. Työntekijä voi keskustelussa ilmaista omia käsityksiään ja ideoita sekä keskustella omasta asemastaan ja kehittymisestä organisaatiossa. Mikäli tilaisuus on hyvin toteutettu, niin alaiselle selviää mitä ja minkälaisia tuloksia häneltä odotetaan. Vastaavasti esimies saa tietää, minkälaista tietoa ja tukea alainen tarvitsee. (Hätönen 1999, 41; Hätönen 2007, 43; Kansanen & Cannon 1997, 60; Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 94-95, 99)

Usein työpaikoilla käydään kehityskeskusteluja kerran vuodessa, mutta useimmiten se ei riitä. Virallisia keskusteluja tulisi järjestää ainakin kaksi kertaa vuodessa, mutta jatkuvaa keskustelua kehittymisestä ja osaamisesta tulisi pitää yllä. Mikäli alaisia on paljon, ongelmaksi saattaa muodostua ajan puute, sillä kehityskeskustelut vievät paljon aikaa, mikäli ne halutaan toteuttaa kunnolla. Ne muuttuvat hyödyttömiksi, kun ne tehdään vain, koska niin on päätetty. (Jalava ym. 1999, 104; Strömmer 1999, 197; Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 101)

Usein vain esimiehiä koulutetaan kehityskeskusteluja käymään, mutta yhtä tärkeää on kouluttaa alaisiakin, sillä kehityskeskustelu on loistava työväline, mutta huonosti hoidettuna se voi jopa haitata esimies-alaissuhdetta (Paalosalo 2000). Valmistautuminen keskusteluun on ensiarvoisen tärkeää, koska aika on usein rajallista. Ennen keskustelua on oltava valmiina kaikki materiaali sekä mieluiten edellisen keskustelun raportti. Usein keskustelun pohjana käytetään valmista lomaketta, jonka alainen täyttää ennen varsinaista keskustelua. Esimiehen kanssa käydään yhdessä läpi lomake, jolloin on helpompi päästä ”sisälle” asiaan. Kun itse keskustelu käydään, on tärkeää tehdä alaiselle selväksi, että tilaisuus on täysin luottamuksellinen, jotta päästäisiin mahdollisimman avoimeen keskusteluun. Esimiehen on syytä myös muistaa, että alaisen tulisi olla äänessä yli puolet ajasta. Keskusteluun kannattaa sisällyttää menneen arviointia, nykytilanteen arviointia ja tulevaan tilanteeseen valmistautumista. Olennaista on sopia myös kehitystoimenpiteistä ja niiden seurannasta. (Hätönen 1999, 43; Österberg 2005, 109)

Hätönen (1999, 41) listaa muutamia hyötyjä, joita onnistunut kehityskeskustelu antaa mahdollisesti yritykselle:

- ◆ Lisää tietoa yhteisistä tavoitteista, parantaa motivaatiota ja tuloshakuisuutta
- ◆ Lisää johdon ja työntekijöiden keskinäistä arvostusta
- ◆ Kehittää työilmapiiriä
- ◆ Auttaa jokaista työntekijää ymmärtämään paremmin omaa työtään ja sen merkitystä kokonaisuuden kannalta
- ◆ Selkiyttää johtamista
- ◆ Antaa suuntaa johtamisen kehittämislle
- ◆ Antaa tarkkaa tietoa työntekijöiden osaamisesta ja kehitystarpeista
- ◆ Auttaa johtoa paremmin tuntemaan työntekijänsä

Samoin Hätönen (1999, 42) listaa kehityskeskustelun hyötyjä alaiselle:

- ◆ Mahdollistaa jatkuvan oman osaamisen arvioinnin
- ◆ Selkiyttää vastuu- ja valtuuskysymyksiä
- ◆ Selkiyttää työhön liittyviä odotuksia

- ◆ Lisää työmotivaatiota
- ◆ Antaa mahdollisuuden tulla ymmärretyksi omaan työhön liittyvissä toiveissa ja odotuksissa

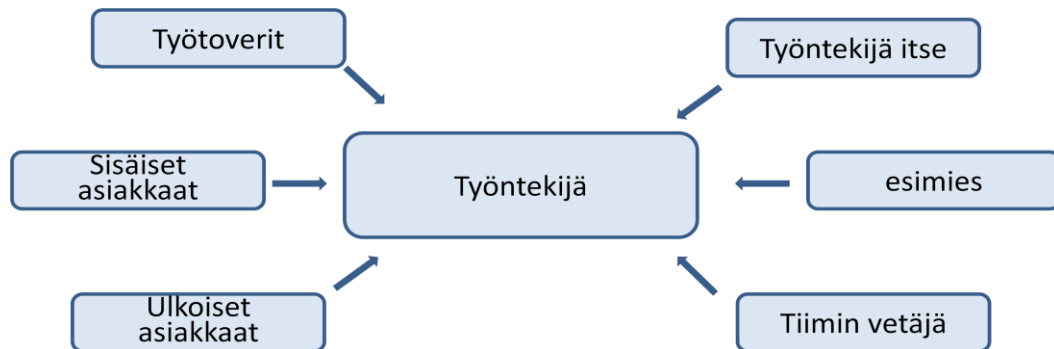
Koska nykyään toimitaan paljon ryhmissä ja tiimeissä, niin myös kehityskeskusteluja on alettu käymään tiimeissä. Kuten yksilön kehityskeskustelussa, niin myös tiimin keskustelussa arvioidaan ensin mennyttä: missä onnistuimme työryhmänä, missä oli parannettavaa, mitä voimme oppia menneestä. Tiimikeskustelut voivat täydentää yksilökeskusteluja, mutta ei korvata niitä. Tiimikeskusteluissa pääpaino on tavoitteiden määrittelyssä, yhteisten tulosten arvioinnissa, työnjakokysymyksissä ja tiimin yleisen toimivuuden arvioinnissa. Tämän tyyppiset keskustelut ovat erittäin arvokkaita tiimin tehokkuudelle ja tavoitteellisuudelle. (Ranki 1999, 55-56; Sydänmaanlakka 2002, 100-101)

Usein ajatellaan, että on tarpeellista dokumentoida kirjallisesti kehityskeskustelun tulokset. Toki on hyödyllistä laittaa muistiin kaikki mistä on sovittu ja yleensäkin kaikki faktat, koska esimies käy usein kymmeniä keskusteluja, mutta on väärin vaatia koko keskustelua kirjallisena. Tällainen toiminta nimenomaan vie pohjan keskustelun idealta eli luottamuksellista keskustelusta esimiehen ja alaisen välillä. On hyvin tärkeää pitää huoli, etteivät asiat päädy kolmannen osapuolen haltuun. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 134-135)

#### 4.3.3 360 asteen-arviointi

Kuten edellä kävi ilmi, kehityskeskustelu toteutetaan yleensä kahdenkeskisesti niin, että palautteen antaa esimies. Tällaisen menettelyn puutteena on, että arvioinnin työntekijän osaamisesta antaa vain yksi henkilö. Ongelmana on usein, että arvioitsija ei edes työskentele niin tiiviisti arvioitavan kanssa, että voisi antaa tarkkaa kuvaa arvioitavan osaamisesta. Nykyään perinteisen arvioinnin rinnalle on otettu ns. 360 asteen-arviointi, jossa arvioijia on useita. Nimensä 360 asteen-arviointi on saanut siitä, että henkilön ympärillä on usean arvioijan kehä (Kuvio 17). Arvioitsijoina ovat muun muassa henkilö itse, esimies, kollegat ja esimerkiksi

sisäiset ja ulkoiset asiakkaat. 360 asteen-arvioinnissa pyritään varmistamaan, että arvioinnin pohjana käytettävä tieto on laadullisesti hyvää, rehellistä ja luotettavaa. Kun osaamista arvioi useampi henkilö, on työntekijänkin helpompi vastaanottaa palautetta ja ryhtyä saamansa palautteen pohjalta kehitystoimenpiteisiin. (Hätönen 1999, 44; Hätönen 2000, 43; Lankinen ym. 2004, 80)



Kuvio 17. 360 asteen-arviointi (mukailtu: Hätönen 1999, 44)

Arvioitavalla on mahdollisuus itse osallistua ja vaikuttaa häntä koskevaan arviointiin. Hän voi esittää millä kriteereillä ja miltä tahoilta häntä arvioidaan. Tarkimman arvion kykenee antamaan usein henkilö, joka tuntee arvioitavan toimintaa. 360 asteen-arviointi antaa arvioitavalle mahdollisuuden nähdä, kuinka oma arviointi voi poiketa muiden tekemästä arviosta. 360 asteen-arviointia voidaan käyttää sekä henkilöstön kehittämistarpeiden kartoittamisessa että osaamisen arvioinnissa. Arviointi oli hyvä ottaa käyttöön kaksivaiheisesti. Aluksi kannattaa kerätä palautetta henkilöstön kehittämistarpeista ja sitten, kun palautteen saaminen ja antaminen ovat tuttuja, voidaan palaute laajentaa käsittämään myös toiminnan, osaamisen ja tulosten arviointi. (Hätönen 2000, 43-44; Ranki 1999, 96)

#### 4.2.4 Osaamismatriisi

Osaamisen arvioinnissa ja kehittämisessä voidaan käyttää monia erilaisia työkaluja (Lönnqvist, Kujansivu & Antola 2005, 131). Tämän työn yhteydessä esittelen

osaamisen arvioinnin työkaluna osaamismatriisiin, koska se on työkalu, mikä on käytössä Valmet-Automotive Oy:ssä ja sitä tahdotaan myös tulevaisuudessa käyttää ja kehittää.

Osaamismatriisi on siis työkalu, jonka avulla arvioidaan henkilöstön osaamista. Se perustuu siihen, että jokaiselle henkilölle voidaan listata osaamisalueita, joita arvioidaan. Osaamismatriisi tehdään yleensä yksilötasolla, mutta tarvittaessa se voidaan laatia myös ryhmälle ja vaikka koko organisaatiolle. Ryhmä tai organisaatiotason osaamismatriisi antaa kokonaisnäkemyksen eri osaamisalueiden hallinnasta ja niitä hallitsevien henkilöiden määrästä. Matriisien suurin etu on, että osaaminen saadaan näkyväksi ja siitä päästään puhumaan. (Lönqvist ym. 2005, 131-132; Ranki 1999, 56-58.)

Osaamismatriisin kokoaminen aloitetaan tärkeimpien osaamisalueiden määrittämisellä. Tosin nämä ovat usein määritetty jo aikaisemmin. Osaamisalueiden määrittelyn jälkeen määritetään sopiva arviointiasteikko. Tämän jälkeen määritellään jokaiselle osaamiselle tehtävälle vaadittava tavoiteosaaminen. Kun edellä mainitut asiat on laadittu, voidaan osaamisia arvioida. Arviointi toteutetaan usein niin, että ensin henkilö arvioi omaa osaamistaan ja tämän jälkeen arvioidaan yhdessä esimiehen kanssa itsearvioinnin paikkaansa pitävyyttä. Kun on saatu yhteinen arvio henkilön osaamisesta, niin tuloksia verrataan asetettuihin tavoitteisiin. Tällöin nähdään missä on kehitettävää. Osaamismatriisin tulosten perusteella tulisi tehdä toimenpiteitä, jotta työkalusta olisi hyötyä. Henkilökohtainen osaamisen kehittämissuunnitelman laatiminen ja sen toteuttaminen on hyvä esimerkki siitä, miten kartoituksen jälkeen voidaan edetä. Osaamismatriisin avulla voidaan muun muassa tunnistaa henkilöt, joilla on jotain tiettyä osaamista. Kuviossa 18 on esimerkki osaamismatriisista, joka on pelkistetty. Siihen voidaan osaamiset arvioida numeroin, jolloin vertailu on helpompaa ja selkeämpää. Kuvion tapaista matriisia voidaan käyttää silloin kun pienellä joukolla on lähes samat osaamisalueet. Käytännön esimerkkinä mainittakoon Valmet Automotive Oy:stä, jossa kolmen suurimman alueen alue-esimiesten osaamisalueet ovat miltei samoja, vaikka he työskentelevät aivan eripuolella taloa ja eri toimintojen parissa. Kuviossa 18 esitettyä matriisia voi toki käyttää yksilön osaamisen arviointi työkaluna, jolloin henkilökohdassa on vain yksi arvioitava. Osaamismatriisi on myös hyvä apuväline kun



halutaan vertailla eri henkilöiden osaamisia. Lisäksi voidaan luoda yksilöllisiä osaamisprofiileja, joiden avulla voidaan tunnistaa, minkälaisia henkilöitä organisaatioon halutaan rekrytoida. Skyttä (2005, 104-105) esittelee tiimin osaamismatriisin (Kuvio19.), jonka avulla voidaan selvittää tiimin sisällä olevaa osaamista. Näin saadaan selville esimerkiksi osaaminen, jonka vain yksi henkilö tiimissä osaa, jolloin tilanteeseen voidaan varautua. Samalla nähdään henkilö tai henkilöt, jotka ovat mestareita tietyllä osaamisalueella, jolloin heidän osaamistaan voidaan käyttää entistä tehokkaammin tiimin ja organisaation hyväksi. (Lönqvist 2005, 132-133; Propp, Glickman & Uehara 2003, 485; Skyttä 2005, 104-105)

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

Kuvio 18. Esimerkki osaamismatriisista (mukailtu: Lönqvist 2005, 132)

Tiimin jäsenet	A	B	C	D	E	F	G
Osaamiset							
Ydinosamiset	◐	◑	◒	◓	◔	◕	◖
• xxxxxxxxxxxx	◐	◑	◒	◓	◔	◕	◖
• xxxxxxxxxxxx	◐	◑	◒	◓	◔	◕	◖
• xxxxxxxxxxxx	◐	◑	◒	◓	◔	◕	◖
• xxxxxxxxxxxx	◐	◑	◒	◓	◔	◕	◖
• xxxxxxxxxxxx	◐	◑	◒	◓	◔	◕	◖
• xxxxxxxxxxxx	◐	◑	◒	◓	◔	◕	◖
• xxxxxxxxxxxx	◐	◑	◒	◓	◔	◕	◖
• xxxxxxxxxxxx	◐	◑	◒	◓	◔	◕	◖

Kuvio 19. Esimerkki tiimin osaamismatriisista (Skyttä 2005, 105)

#### 4.4 Osaamisen dokumentointi

Mikäli yrityksen lähtökohtana on se, että henkilöstö koetaan sen tärkeimmäksi voimavaraksi, organisaation tulee tuntea henkilöstön kaikki oleelliset ominaisuudet, joita ovat muun muassa tiedot, taidot ja työkokemus, ja kyetä tarjoamaan sitä koskevaa informaatiota päätöksentekijöille juuri silloin, kun sitä tarvitaan. Osaamistietojärjestelmät ovat luotu juuri tähän tarkoitukseen. Kun organisaatiossa osaamista on arvioitu ja kartoitettu, tulee saadut tiedot dokumentoida. Tyypillisesti organisaatioissa on käytössä excel-pohjat, joihin tiedot tallennetaan ja, joista voidaan laatia erilaisia yhteenvetoja. Nykyään on tarjolla useita eri tietojärjestelmiä, jotka ovat tarkoituksenmukaisia varsinkin suurissa organisaatioissa. Heti aluksi on muistettava, että osaamistietojärjestelmä, oli se sitten minkälainen tietojärjestelmä tahansa, on usein erittäin hyvä toimiva apuväline, mutta aina huono isäntä. Voidaan myös ajatella, että tietojärjestelmän hankkiminen auttaa yrityksen ”suosta”. Pahimmillaan lähdetään liikkeelle valmiin atk-ohjelman ehdoilla miettimättä, onko valittu ohjelma edes yrityksen kokoon suhteutettuna oikea valinta ja tuottaako se juuri meidän yritykselle tarvittavaa tietoa. (Hätönen 2007, 48; Kauhanen 2006, 45; Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 120-121; Rastas & Eino-la-Pekkinen 2001, 138)

Kuten sanottua, erilaisia ohjelmistoja ja niiden tarjoajia on markkinoilla useita. Niitä on tarjolla lähes kaiken kokoisille organisaatioille. Ensimmäinen asia tietojärjestelmän hankkimisessa on, että mitä tarvitaan ja millaiseen käyttöön. Toinen, ja usein kompastuskiveksi muodostuva, seikka on se, mitä ollaan valmiita maksamaan. Valitettavasti usein hinnassa tingitään ja ominaisuuksia karsitaan, jolloin voidaan todeta, että yrityksen johto ei todellakaan pidä henkilöstöä yrityksen tärkeimpänä voimavarana, jos se ei kerran ole valmis panostamaan henkilöstövoimavarojen kehittämiseen ja johtamiseen. (Kauhanen 2006, 46-47)

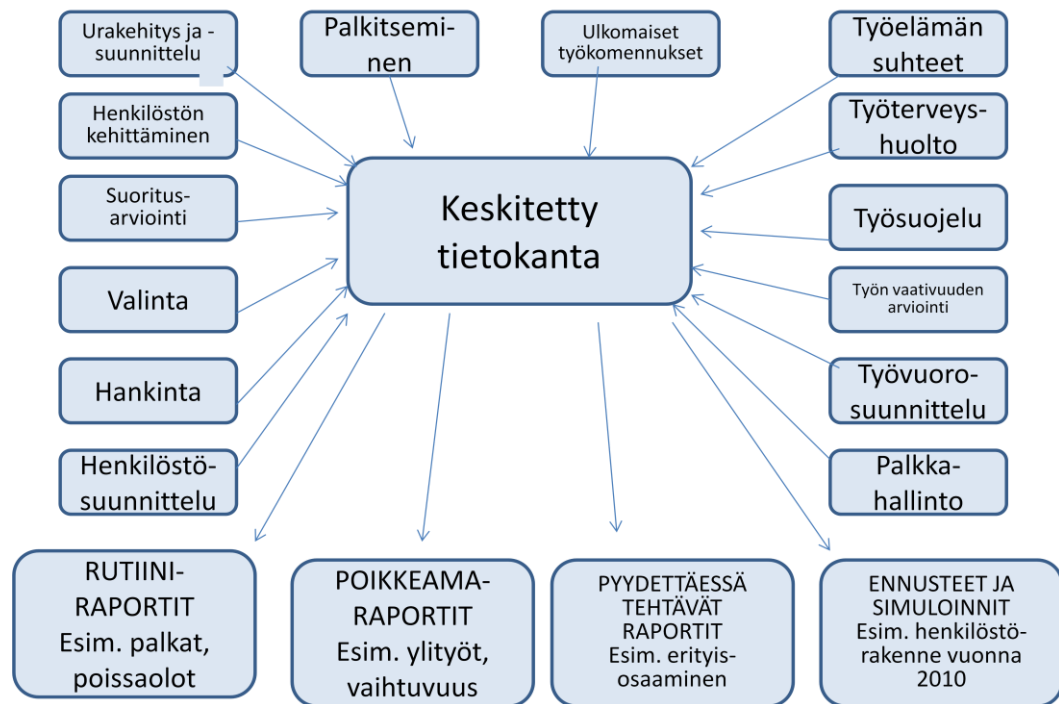
Kun päätös tietojärjestelmän hankkimisesta on tehty ja oikeanlainen ohjelmisto löydetty, tulee pitää huoli, että se kykenee tavalla tai toisella hoitamaan kaikki keskeiset henkilöstöjohtamisen tarpeet. Kuvioista 20 käy ilmi, mitä kaikkea tietoa nykyaikaisen tietojärjestelmän tulee pystyä tuottamaan ja minkälaisiin tarpeisiin. Järjestelmä sisältää sekä määrällistä että laadullista tietoa. Määrällinen tieto voi

olla esimerkiksi henkilömäärä, poissaolot tai taloudellista tietoa, kuten palkkakustannukset.

Oleellisinta tietojärjestelmässä on kuitenkin se, että sieltä voidaan nopeasti tarpeen mukaan tuottaa kohtuullisin kustannuksin reaaliaikaisia raportteja. Apuvälineenä se voi toimia esimerkiksi, kun tarvitsee nopeasti reagoida asiakkaan vaatimukseen. Voi hyvin olla, että yritykselle tulee eteen tilanne, jossa asiakas tarvitsee Kiinan projektiinsa nopeasti pätevät tekijät. Vaatimuksena voi olla esimerkiksi sujuva englannin kielen taito ja kiinan kielen taito eduksi sekä osaamiset x ja y. Toimiva osaamistietojärjestelmä kertoo nopeasti löytyykö henkilöstöstä halutunlaisia osaajia ja onko heillä halukkuutta ulkomaan komennuksille. Uuden tietojärjestelmän hankinnan aikana on järkevää siirtää kaikki henkilöstöhallinnon informaatio samaan järjestelmään. On myös hyvä muistaa, että henkilöstöhallinnon tietojärjestelmän sisältämät tiedot ovat ehdottoman luottamuksellisia. Jo järjestelmän käyttöönoton yhteydessä on tarkkaan määriteltävä, kenellä on oikeus saada tai katsoa mitään tietoja ja kenellä on oikeus muuttaa näitä tietoja. Nämä jo siksi-kin, että henkilötietojen rekisteröintiä varten on laissa säädökset.

(Hätönen 2007, 48; Hyvärinen-Saarelainen 2002, 17; Kauhanen 2006, 44-45)

Yrityksessä on hyvä muistaa, että kallis tietojärjestä ei aja asiaansa, mikäli sitä pidetään vain tietovarastona. Paras hyöty siitä saadaan irti, kun sieltä noudetaan raportteja ja käytetään niitä hyväksi henkilöstön kehittämisessä.



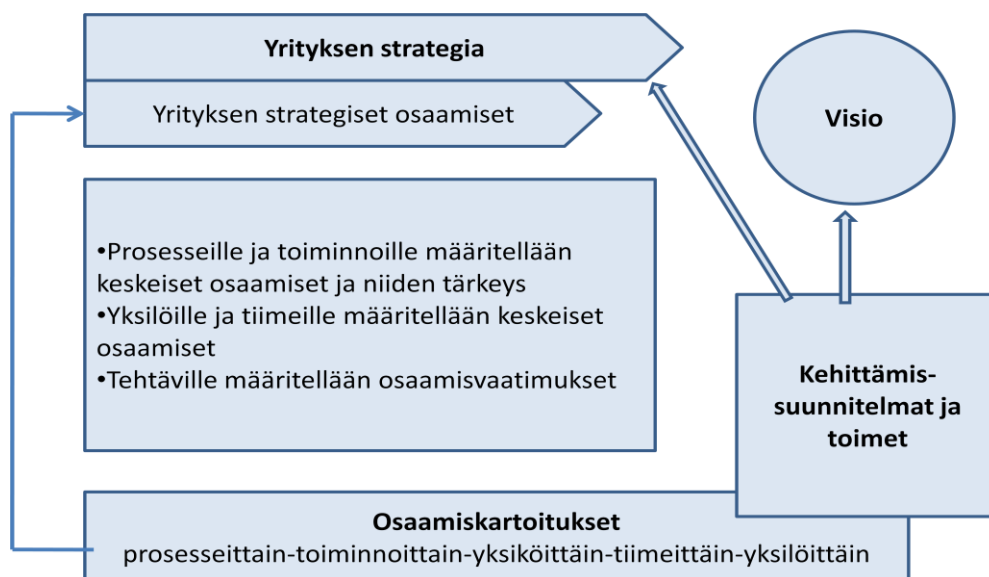
Kuvio 20. Henkilöstötietojärjestelmän keskeiset osiot ja tuotokset (mukailtu: Kauhanen 2006, 45)

## 5 OSAAMISEN JOHTAMINEN

### 5.1 Visio ja strategia osaamisen johtamisen lähtökohtana

Osaamisen johtamisen lähtökohtana on yrityksen visio, strategia ja tavoitteet. Visio on mielikuva yrityksen tulevaisuudesta. Se ei saa olla harhakuva, vaan sen tulee olla realistinen ja hyvin peruteltavissa oleva. Visio luo suuntaviivoja, pakotteita ja sytykkeitä osaamisen jatkuvalla kehittämiselle. Strategialla tarkoitetaan sitä tapaa, jolla yrityksen on tarkoitus saavuttaa päämääränsä. Toisin sanoen strategia yhdistää nykytilan ja tulevaisuuden visiotilan eli strategia on ikään kuin tie nykytilasta visioon. Visio ja strategia tarjoavat yrityksessä työskenteleville henkilöille käytännössä reittikartan ja osoitteen. Viitala (2005, 76) kuvaa vision ja strategian yhteyttä myös esimerkillä, jossa visio ja strategia ovat kuin rakennuspiirustukset, joiden varassa lopputulos voidaan hahmottaa ennen kuin ainuttakaan kiveä on muurattu. Strategian tulisi olla niin jokapäiväinen asia, että yrityksessä, läpi organisaation osattaisiin kuvata se omin sanoin. (Sydänmaanlakka 2002, 127; Vaahtio 2006, 98; Viitala 2005, 76)

Osaamisen johtaminen ei käsitteenä ole vielä kovin vakiintunut, vaikka sen sisältämät asiat ovatkin pääasiassa tunnettuja ja vakiintuneita. Tästä johtuen osaamisen johtaminen nähdään vain osaamiskartoitusten tekemisenä, osaamisen arviointina ja koulutuksena. Kuitenkin todellisuudessa *osaamisen johtaminen sisältää kaiken sellaisen tarkoituksenmukaisen toiminnan, jonka avulla yrityksen strategian edellyttämään osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan* (Viitala 2005, 14). Osaamisen johtamisen tarkoituksena on turvata yrityksen tavoitteiden ja päämäärien edellyttämä osaaminen nyt ja tulevaisuudessa. Näin ollen osaamisen johtaminen on laaja johtamisen kokonaisuus ja sen tulisi olla osa yrityksen jokapäiväistä toimintaa. Osaamisen johtaminen on vaikea kuvata tarkasti, koska se on jatkuvasti liikkeessä oleva, monitasoinen ja –tahoinen ilmiö. Viitala (2005, 15) on kuitenkin karkeasti hahmotellut kuviossa 21 osaamisen johtamisen keskeiset elementit. (Viitala 2005, 14-15, 21; Viitala 2007, 170)



Kuvio 21. Osaamisen johtamisen keskeiset elementit (mukailtu: Viitala 2005, 15)

Osaamisen johtaminen on aloitettava siitä, että selvennetään kaikille organisaatiossa toimiville yrityksen toiminnan suuntaviivat. Niistä tulee tällöin myös osaamisen johtamisen suuntaviivoja. Tärkein osa osaamisen johtamista on yrityksessä työskentelevien henkilöiden osaamisen tason nostaminen ja vaaliminen sekä tehokas hyödyntäminen. Yksilön oppimisen ja osaamisen ymmärtäminen on osaamisen johtamisen ydin. Tämä siitä syystä, että koko yrityksen osaamisen lähtökohtana on yksilön oppiminen ja osaaminen. Ei ole olemassa sellaista osaamista, joka syntyisi yritykseen ilman ihmistä. Osaamisen johtamisen tärkein tavoite onkin luoda silta yrityksen strategian ja yksilöiden osaamisen välille. Ihmisten ja ihmisryhmien osaamisen kehittäminen tulee kytkeä koko yrityksen tavoitteisiin ja päämääriin, sillä muuten työntekijän kehittyminen tukee vain hänen omaa markkina-arvoaan, mutta yritys ei saa panostukselleen katetta. On hyvä muistaa, että pelkkä osaaminen ei riitä, vaan henkilöllä on oltava halu ja mahdollisuus käyttää osaamistaan. Parhaimmillaan osaamisen johtamisella saadaan yksilöt käyttämään omaa osaamistaan organisaation hyväksi mahdollisimman hyvin. Osaamisen johtaminen ei ole pelkästään henkilöstöammattilaisen vastuulla, vaan päävastuun kantajia ovat liiketoiminnasta vastaavat johtajat ja yksikön vetäjät. (Osaamisen johtaminen kuntasektorilla 2005, 24; Viitala 2005, 16, 61, 109; Viitala 2007, 170-172)

Osaaminen koetaan usein luonteeltaan inhimilliseksi, mutta sitä olisi kyettävä tarkastelemaan raaka-aineen tavoin. Se on nähtävä virtaavana ja dynaamisena, jonka on alati muututtava. Siihen tulisi saada samanlainen viileä ja mekanistinen näkökulma kuin muihinkin yrityksen menetykseen vaikuttavien asioiden johtamiseen. Johtamisprosessissa on tärkeää huomioida henkilöstön näkökulma, tapahtui osaamisen johtaminen käytännössä miten tahansa. Henkilöstön osallistaminen vähentää pelkoja ja auttaa osaamisen hallinnan osien, kuten osaamisen tunnistamisen ja dokumentoinnin, integroitumista yrityksen toimintaprosesseihin. (Skyttä 2005, 42-43; Viitala 2007, 171)

Käytännössä osaamisen johtaminen toteutetaan ylhäältä alas-prosessina. Mitä yleisemmällä tasolla osaamisesta puhutaan sitä yleisempiä kuvaukset ovat. Tästä johtuen usein koetaan, että johdon määrittelemät ydinosaamiset ovat jo liian yleisellä tasolla. On hyvä ymmärtää logiikka, miten ydinosaamiset jakautuvat osaamisalueisiin ja edelleen konkreettisiin osaamisiin. Vaikka johtamisprosessi toteutetaan johdosta alaspäin, niin osaamisen johtaminen on kuitenkin suurilta osin vuorovaikutusta sekä ylös että alas. Esimerkiksi osastopäällikön tulee jatkuvasti ylläpitää ja kehittää oman osastonsa osaamista, mutta hänen on myös samalla seurattava, tukevatko hänen kehitystoimenpiteet organisaation strategiaa ja visiota. Osaamisen johtaminen kuntasektorilla (2005, 27) työkirjassa on listattu johdon tehtävät osaamisen johtamisessa seuraavasti:

- ◆ Määrittelee vision, strategian ja osaamistarpeet niistä käsin
- ◆ Arvioi nykyistä osaamista ja tarvittavaa uutta osaamista
- ◆ Auttaa löytämään tietoa ja ideoita
- ◆ Järjestää oppimismahdollisuuksia
- ◆ Luo oppimista tukevan kulttuurin
- ◆ Synnyttää keskustelua
- ◆ Luo tehokkaita toimintatapoja, jotka säästävät aikaa uuden kehittämiseen
- ◆ Tukee muutosta
- ◆ Arvostaa osaamista ja oppimista
- ◆ Kykenee näkemään, millaisia strategioita, tehtäviä ja toimintoja tulisi kehittää ja missä määrin kyseistä osaamista voidaan kehittää
- ◆ Kykenee suunnittelemaan prosesseja ja kehittämään rakenteita ja kulttuuria,

jotka tukevat osaamisen kehittämistä

- ◆ Kykenee arvioimaan osaamista sekä taloudellisin että laadullisin mittarein

(Osaamisen johtaminen kuntasektorilla 2005, 27; Sydänmaanlakka 2002, 145-146)

Osaamisen johtamisen tarkoitus on siis parantaa yrityksen osaamista ja sen oppimiskykyä. Jokaiselle yritykselle on muodostunut oma yksilöllinen tapa oppimiseen. Woolner on kuvannut kolme oppimisen päätyyppiä. Ensimmäinen tyyppi perustaa oppimisprosessinsa kokemuksiin. Toinen tyyppi oppii sopeutumisen kautta ja kolmas tyyppi hyödyntää oppimisessaan ennakkointia. Kaikki nämä oppimistyyppit ovat yhteydessä toisiinsa ja tehokkaasti oppivan yrityksen tulisi käyttää niitä kaikkia. Näiden lisäksi Woolner on luonut viisivaiheisen evoluutiomallin, joka kuvaa yrityksen oppimisprosessin kehittymisen. (Strömmer 1999, 186-188)

*Ensimmäisessä vaiheessa* yrityksellä ei vielä ole tietoista osaamisen kehittämistä. Tällaista kutsutaan reaktiiviseksi organisaatioksi. Yrityksen oppiminen etenee ennen kaikkea yrityksen ja erehdyksen kautta, ja näin ollen se sopeutuu muuttuviin olosuhteisiin. Yrityksen päähuomio on usein välttämättömissä toiminnoissa, jotka ovat yrityksen hengissä pysymisen kannalta merkittäviä. On olemassa yrityksiä, jotka eivät juuri koskaan toteuta mitään oppimishankkeita. Tähän on yleensä kaksi syytä: taloudelliset syyt sekä yrityksen toimintaympäristö, joka ei välttämättä luo paineita oppimiselle. Tällainen reaktiivinen organisaatio on yleistä uusien yritysten kohdalla. (Strömmer 1999, 188)

*Toinen vaihe* on korjaava organisaatio, jossa koulutusta ostetaan kuten muitakin hyödykkeitä. Tähän sysäyksen antaa usein kiristynyt kilpailu, toiminnan kasvu tai kriisi. Organisaatiossa voidaan myös huomata jonkin osaamisen puute. Yritykset turvautuvat erityisesti ulkoiseen koulutukseen, jonka etuna on suunnittelun ja budjetoinnin helppous. Tässä vaiheessa koulutus keskittyy yksilöön, eikä sen oppimista kyetä linkittämään organisaation hyödyksi. (Strömmer 1999, 188-189)

*Kolmannessa vaiheessa* yrityksessä käynnistetään kehittämisohjelmia ja omaa koulutusta. Tällaisia organisaatioita kutsutaan kehittäviksi organisaatioiksi. Tässä



vaiheessa oppiminen tuodaan sisälle yritykseen, koska on halvempaa tuottaa koulutusta suurille joukoille yrityksen sisällä kuin ulkopuolella. Toinen syy on kasvaneet tieto- ja taitovaatimukset. Tässä vaiheessa yritykselle on laadittu omia kehittämis- ja koulutusohjelmia, mutta niitä ei vielä ole pystytty yhdistämään yrityksen strategioihin. Kehitysohjelmat käydään läpi ilman systemaattista ja pitkäjänteistä analysointia. Lisäksi lähes kaikki koulutustarpeet tulevat ylimmältä johdolta. (Strömmer 1999, 189)

*Neljännessä vaiheessa* yrityksessä kehitetään suunnitelmallisesti oppimista. Tällaisessa vaiheessa organisaatiota kutsutaan ennakoivaksi organisaatioksi. Yrityksessä laaditaan omia koulutussuunnitelmia. Tässä vaiheessa kehitystarve on yhdistetty yrityksen strategioihin. Koulutusta hoitaa koulutus- ja kehittämisosasto, jolloin koulutusta ei vielä nähdä linjajohdon vastuualueena. (Strömmer 1999, 189-190)

*Viides*, ja kehittynein, *vaihe* on, että oppiminen ja sen tukeminen liitetään osaksi kaikkea toimintaa. Vaihetta kutsutaan tehokkaasti oppivaksi organisaatioksi. Tässä vaiheessa yritys on onnistunut yhdistämään työn ja oppimisen. Oppiminen tapahtuu reaaliajassa projektien kanssa. Työntekijöiden työssä tarvitsemat ydintaidot on määritelty käytännön tasolla ja yritys ymmärtää näiden taitojen merkityksen oppimisen kannalta. Työntekijöitä palkitaan myös silloin, kun heidän taitonsa lisääntyvät. (Strömmer 1999, 190)

## 5.2 Muutoksen johtaminen

Mikään ei ole niin pysyvää kuin muutos. Osaamiskartoituksen aloittaminenkin on muutosta organisaatiossa. Näin ollen muutoksen johtaminen on tärkeä osa osaamisen johtamista. Vaikka muutos on jatkuvaa ja sen tarkoitus on kehittää ja parantaa yrityksen toimintaa, se koetaan usein työpaikoilla uhkana. Näissä työyhteisöissä työntekijät kokevat muutoksen hyvin samankaltaisina. Herää kysymyksiä: Miten minun käy? Olenko riittävän pätevä enää? Kuka tästäkin hyötyy? Parhaiten toimivissa organisaatioissa ymmärretään, että aina on varaa kehittyä ja toimia paremmin. (Jabe 2006, 153; Järvinen 1998, 83; Ulrich 2007, 189)

Merkittävin tekijä muutosprosessin toteutumisessa on yhteisen päämäärän luominen ja johdon sitoutuminen muutokseen. Perinteisesti muutos tehdään kartoittamalla ongelma, jonka jälkeen johto miettii toimenpiteitä ongelman korjaamiseksi. Sitten aloitetaan projekti ja toivotaan sen onnistumista. Näin menettelemällä kuitenkin tukahdutetaan heti alkuun kehitysinto. Tällainen toiminta synnyttää myös paljon muutosvastarintaa. Muutoksesta tulee alusta alkaen informoida henkilöstöä ja heille on pystyttävä perustelemaan muutoksen mielekkyys ja hyöty, jotta työntekijät sitoutuisivat muutokseen ja olisivat valmiita ponnistelemaan sen eteen. Voidaan sanoa, että muutostilanteissa on parempi tiedottaa, ettei ole mitään tiedotettavaa, kuin vaieta kokonaan. Pätevä muutoksen johtaja kykenee kääntämään vastustuksen määrätietoisuudeksi ja muutospelit innoksi uusista mahdollisuuksista. Yhteisen vision ja päämäärän luominen on siis tärkeää, mutta se voi olla yllättävän hankalaa, sillä sama asia merkitsee usein eri ihmisille eri tasoilla eri asioita. Innostus muutokseen ei synny pelkästään yhteisestä visiosta, vaan muutoksen johtajan tulisi ottaa selville alaistensa innostuksen kohteet liittyen muutoksen läpiviemiseen. (Jabe 2006, 159, 163; Mossboda, Peterson & Rönnholm 2008, 72; Strömmer 1999, 89; Ulrich 2007, 190)

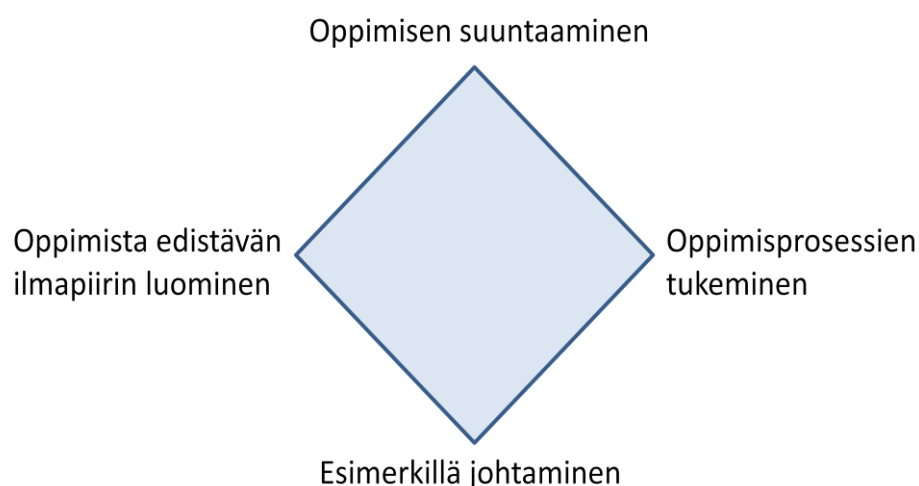
Johdon tulee sitoutua muutosprosessiin alusta alkaen. Esimiesten taas tulee osallistua mahdollisimman paljon muutosprosessin läpivientiin. Muutosprosessin hallintaa helpottaa, jos asia levittäytyy mahdollisimman laajalle alueelle organisaatiossa. Tärkein työkalu tässä on yhteiset keskustelut, joissa olisi hyvä olla mukana edustajia yrityksen joka tasolta. Kari Tuominen (Jabe 2006, 160-162) kertoo kuinka hän toteuttaa muutosprosesseja haastattelujen avulla. Hän käy ihmisten kanssa läpi tulevaa muutosta ja kysyy heidän mielipiteitään asiasta. Hän kerää työntekijöiden mielipiteitä yhteen ja jakaa sen henkilöstölle. Uusi asia hyväksytään helpommin, kun konkreettisesti nähdään sen sisältävän tuttuja osia ja omia mielipiteitä. (Jabe 2006, 160-162; Strömmer 1999, 95)

Toinen hyvä esimerkki, miten yrityksen johto ja esimiehet ovat mukana muutosten läpikäymisessä, löytyy Nokian Renkaat Oyj:stä. Heillä on käytössä työyhteisön toiminnan kehittämissyhmät, jonka tarkoituksena on parantaa yrityksen toimintaa. Ryhmään kuuluu edustajia kaikilta organisaation tasoilta. Ryhmään tuodaan käsiteltäviksi pulmia ja ongelmia, joita yhdessä ryhdytään ratkomaan. Osal-

listuminen toimintaan on täysin vapaaehtoista, mutta kuitenkin on tärkeää, että eri henkilöstöryhmien edustus on riittävän laaja. Ryhmän koko on noin 8-10 henkilöä ja he saavat toiminnasta ylityökorvauksen. Jokaisesta ryhmän kokoontumisesta pidetään pöytäkirjaa, joka on kaikkien nähtävillä intranetissä. Tällä tavalla toiminnasta poistuu ”salamyhkäisyyden” leima. Ryhmän toiminnan avulla pystytään muun muassa kehittämään ja luomaan uusia toimintatapoja, saamaan tietoa organisaatiossa olevasta osaamisesta ja lisäämään avointa vuorovaikutusta eri henkilöstöryhmien välillä. (Teppola, henkilökohtainen tiedonanto 16.4.2008)

### 5.3 Esimiestyössä tapahtuva osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisessa, kuten johtamisessa yleensäkin, esimiehen rooli on merkittävä. Esimies voi omalla toiminnallaan, joko tukahduttaa tai tukea alaistensa osaamisen kehitystä. Esimies on oppimisen edistäjä näyttäessään mallia ja ollessaan kiinnostunut työyhteisönsä jäsenten osaamisesta. On muistettava, että esimiehet kuitenkin vain luovat edellytykset osaamisen kehittämiseksi, mutta vastuu omasta kehittämisestä on aina viimekädessä työntekijällä itsellään. Esimiestyössä tapahtuvan osaamisen johtaminen voidaan jakaa neljään pääelementtiin (Kuvio 22). (Manka 2006, 122; Osaamisen johtaminen kuntasektorilla 2005, 25; Viitala 2005, 325)



Kuvio 22. Esimiestyössä tapahtuvan osaamisen johtamisen pääelementit (Viitala 2005, 313)

**Osaamisen suunnan selkiyttämisessä** esimies määrittelee osaamisen kehittämisen tavoitteita ja suuntaviivoja. Tämä on johtamisen alue, joka tukee osaamisen kehittymistä ilman, että sitä korostetaan tai edes välttämättä tiedostetaan minään erityisenä osaamisen johtamisen asiana. Tämän osaamisen johtamiseen alueen sisällä voidaan hahmottaa kolme tehtäväryhmää: tavoitteiden määrittäminen, toiminnan arviointi ja edellisiä tukevien käytäntöjen luominen. Yrityksen visio, strategia ja tavoitteet, asiakkaan tarpeet ja palautteet, laadun kriteerit ja toimintaprosessia koskevat tiedot muodostavat rungon osaamisen kehittämiseksi yrityksessä. Esimiehestä riippuu, kuinka hyvin hän pystyy luomaan kartan siitä, mihin yritys toimintaansa suuntaa ja keskittää. Tässä mahdollisimman hyvin onnistuen esimies, kykenee kohdistamaan huomion ja aktiivisuuden tärkeisiin asioihin. Samalla selkiytyy ajatus siitä, mitä osaamista tarvitaan. (Viitala 2005, 313-314)

Keskusteleminen on ehdottomasti paras tapa osaamisen suunnan selkiyttämisessä. Vain mielikuvitus voi olla rajana siinä, miten esimies voi auttaa alaisiaan muistamaan toiminnan kannalta tärkeitä asioita. Usein kuitenkin käytetään ilmoitustauluja, tiedotteita, raportointijärjestelmiä ja palavereita. Näiden apuna voidaan lisäksi käyttää kaikkia viestinnän keinoja: kuvia, kaavioita, kuvioita ja tekstiä. (Viitala 2005, 315-316)

Toinen ulottuvuus osaamisen johtamisen kentässä on **oppimista edistävän ilmapiirin kehittäminen**. Se sisältää kaksi tehtäväryhmää: koko työyhteisön ilmapiirin kehittämisen ja esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutuksen rakentamisen. Jokaisen työyhteisön oppiminen on yhteisöllinen ilmiö. Tästä johtuen osaamisen johtamisen kohde on työyhteisö kokonaisuudessaan. Suurin vaikutus oppimiselle on työilmapiiri. Oppiminen hankaloituu merkittävästi, jos työyhteisö on vihamielinen, kateellinen tai varautunut, koska silloin siellä ei voida käsitellä epäonnistumisia ja sitä kautta oppia niistä. Tällaisessa työyhteisössä on myös vaikea tuoda yksilöiden osaamista yhteisesti esille ja vaikeuksia voi tuottaa myös avun pyytäminen, jos oma osaaminen ei riitä. Oppimista edistää turvallisuuden tunne ja positiivinen ilmapiiri. Oppiminen onnistuu todennäköisesti hyvin silloin, kun oppija voi kokea onnistumisen elämyksiä, hyväksymistä ja turvallisuutta. Ihminen oppii muutenkin paremmin, mikäli hän kokee, että häneen luotetaan ja hänen mielipi-

teensä on tärkeitä. Työilmapiiri on aina koko työyhteisön asia, mutta esimiehen tärkeä tehtävänä on aktiivisesti toimia sen hyväksi, että työyhteisön ilmapiiri kehittyy hyvää suuntaan. (Viitala 2005, 316-317)

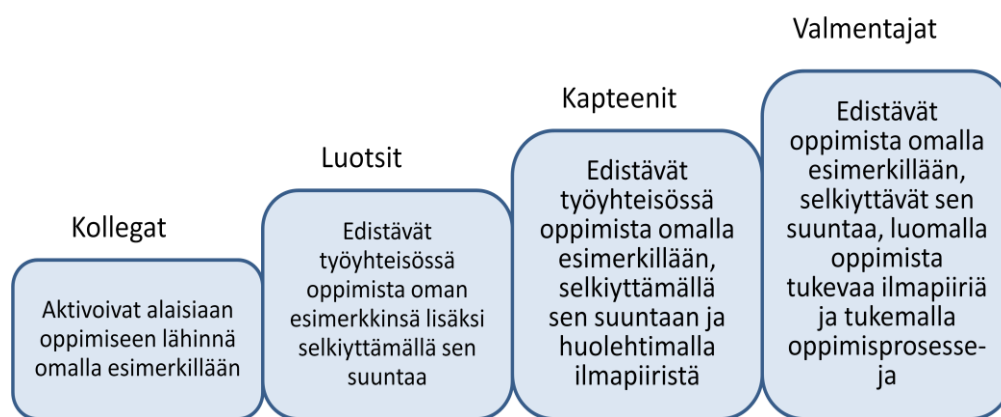
Kolmas ulottuvuus on **oppimisprosessin tukeminen**, jonka sisällä voidaan erottaa kaksi osatekijää: ryhmän kokonaisosaamisesta huolehtiminen ja yksilön kehittymisen tukeminen. Ryhmän kokonaisosaamisesta huolehtiminen tarkoittaa, että esimies tekee ryhmälleen selväksi, mitä osaamista siltä pitäisi löytyä nyt ja tulevaisuudessa. Ryhmän kanssa käydään läpi osaamisia, joita ryhmässä tällä hetkellä on ja mitä osaamisia siltä tulevaisuudessa tulee löytyä. Tämän on tarkoitus korostaa ajatusta siitä, että enää ei riitä pelkkä työn tekeminen, vaan sen rinnalla täytyy koko ajan huolehtia osaamisesta, joka työn taustalla on. Oppimisprosessin tukemisessa on tärkeää, että esimies laatii kehittämissuunnitelmia sekä yksilöille että ryhmille. Tämän jälkeen esimiehen tulisi seurata suunnitelmien toteutumista. Suunnitelmia tehdään usein kehityskeskustelujen ja osaamiskartoitusten perusteella. Esimiehen tulee antaa ohjaavaa palautetta rakentavasti sekä antaa hyvistä suorituksista myönteistä palautetta. (Viitala 2005, 321-323)

Neljäs ulottuvuus on **esimerkillä johtaminen**, joka on tärkeä perusta kolmelle edelliselle osaamisen johtamisen osa-alueelle. Esimiehen suhtautuminen omaan työhönsä ja kehittymiseensä ovat tässä osa-alueessa keskeisintä. Se on samalla esimiehen kannalta osaamisen johtamisen uskottavuuden rakennusainetta. Esimiehen motivaatio omaan johtamistehtäväänsä ja sitoutuminen ovat tärkeitä asioita. Esimies puhuu ja tekee asioita todeksi työyhteisössä eli se, mikä niissä korostuu, tulkitaan hyväksyttävästi. Hyvänä muistisääntönä esimiehelle voidaan pitää: *jos vaadit jotain alaiseltasi, vaadi sitä ensimmäiseksi itseltäsi* (Viitala 2005, 324). (Viitala 2005, 323-324)

#### 5.4 Esimiehen roolit osaamisen johtamisessa

Esimiehen roolin muodostaa aina hänen omat mielikuvansa tehtävänsä tarkoituksesta sekä organisaation odotukset. Esimieheen kohdistuvia rooliodotuksia luovat myös alaiset, oma esimies, kollegat ja yrityksen ulkopuoliset tahot. Näin ollen esimiehen rooli kehittämisen edistäjänä ei siis riipu ainoastaan esimiehestä itses-

tään. Ensiarvoisen tärkeää roolin muodostumisen kannalta on, että yrityksessä luodaan yhteinen linja koskien esimiehen roolia. Viitala (2005) jakaa osaamisen johtajuuden esimiehen roolit neljään erityyppiseen ryhmään (Kuvio 23), joiden aktiivisuus jakautuu eritavalla. Jaottelu perustuu Riitta Viitalan vuonna 2002 tekemään tutkimukseen, jossa tutkittiin 154 suomalaisen esimiehen aktiivisuutta osaamisen johtamisessa. Nämä tutkimuksessa jaotellut neljä ryhmää on nimetty vertauskuvallisesti valmentajiin, kapteeneihin, luotseihin ja kollegoihin. (Viitala 2005, 325)



Kuvio 23. Osaamisen johtamisen tasot (mukailtu: Viitala 2005, 333)

**Valmentaja** kuvaa urheilujoukkueen valmentajaan, joka johtaa joukkuettaan kokonaisvaltaisesti, jotta se pääsisi tavoitteeseensa ja tekisi parhaimpansa. Valmentajat ovat huomattavasti aktiivisempia osaamisen johtamisessa kuin muut ryhmät. Valmentajat huolehtivat hyvin toiminnan suuntaamisesta ja oppivan ilmapiirin kehittämisestä sekä he hoitavat osaamisen kehittämistä niin, että myös alaiset huomioivat heidän toimeliaisuutensa. Tämä ryhmä hoitaa oman työnsä esimerkiksi ja heidän jokapäiväisessä johtamistoiminnassa osaamisen johtaminen näkyy selvästi. Valmentajien toiminnassa korostuvat yksikön kehityspyrkimys, yksiköiden tavoitteiden ja tulevaisuuden suuntien kirkastaminen ja koko organisaation vision selkeyttäminen. Valmentajat ovat usein keskustelun avaajia ja ongelmien rakentavan käsittelyn tukijoita. He ovat aktiivisia luomaan osaamisen kehittämistä tukevaa ilmapiiriä työpaikalle. Heidän toiminnassaan näkyy vahvasti asiakkaiden antamien palautteiden ja toiveiden esillä pitäminen sekä toiminnan ja tulosten laadusta keskusteleminen. Valmentajat tuntevat hyvin alaisensa ja he arvostavat ja kuuntelevat alaisten mielipiteitä. He huolehtivat jokaisen yksilön osaamista ja

kannustavat yksilöä kehittämään itseään. Valmentajat tunnistavat ja kykenevät rakentamaan tiimissä tarvittavaa osaamista, koska he ovat hyvin perillä yksilöiden osaamisen vahvuuksista ja heikkouksista. (Viitala 2005, 325-326)

**Kapteenilla** viitataan kuvainnollisesti laivan kapteeniin, jonka tehtävänä on varmistaa, että päämäärä saavutetaan ja tunnelma laivassa edistää mukavaa ja tehokasta työskentelyä. Kapteenit johtavat hyvällä esimerkillään. He selkiyttävät osaamisen suuntaa ja oppimista tukevan ilmapiirin luomisen alueilla melko aktiivisesti. Kapteenit tukevat konkreettisesti oppimisprosessia melko vähäisesti. Kapteenit ovat tyydyttävällä tasolla varsinaisessa osaamisen ja ilmapiirin kehittämisessä. He keskittyvät esimiestyössä aktiivisesti oikean suunnan näyttämiseen ja sen pitämiseen osaamisen johtamisen kannalta. Kapteenit ovat innostuneita ja he sitoutuvat työhönsä esimerkillisesti. He yleensä kehittävätkin omaa ammattitaitoaan aktiivisesti. Kapteenit ovat luonteeltaan niin sanottuja perinteisiä esimiehiä, jotka hoitavat työnsä tunnollisesti, mutta uuden osaamisen kehittyminen ei heidän johdollaan ole yhtä tehokasta kuin valmentajilla. Kapteenit menestyvät hyvin niin kauan kuin tilanne ei vaadi nopeita suunnan muutoksia ja uusia toimintatapoja. Kapteenien osuus esimiehistä on suurin. (Viitala 2005, 325, 327-329)

Kolmas ryhmä on **luotsit**, joiden tehtävänä on pitää reitti selvänä ja välttää kariot. He keskittyvät lähinnä suunnan näyttämiseen. Heidän toimintansa oppimista tukevan ilmapiirin kehittämisessä ja osaamisen kehittämisessä ovat varsin vähäisiä. Tosin hekin ovat innostuneita omasta työstään ja oman ammattitaidon kehittämisestä, joten tätä kautta he toimivat esimerkkinä alaisille. Luotsit eivät ota yhtä selvää roolia alaisten keskuudessa kuin valmentajat ja kapteenit. Luotsit eivät ryhdy kovinkaan näkyviin toimenpiteisiin kolmen ensimmäisen osaamisen johtamisen ulottuvuuden osalta, mutta he vaikuttavat alaisiin myönteisesti omalla esimerkillään. (Viitala 2005, 329-330)

Neljäs esimiesryhmä on **kollegat**. He eivät ole kovinkaan aktiivisia millään osaamisen johtamisen ulottuvuudella. He vaikuttavat usein vain omalla esimerkillä työyhteisön oppimiseen, mutta sitäkin tapahtuu vain vähän. Kollegat ovat usein ”hyviä tyyppejä” alaisten keskuudessa, mutta ryhmänä he ovat melko ongelmalli-

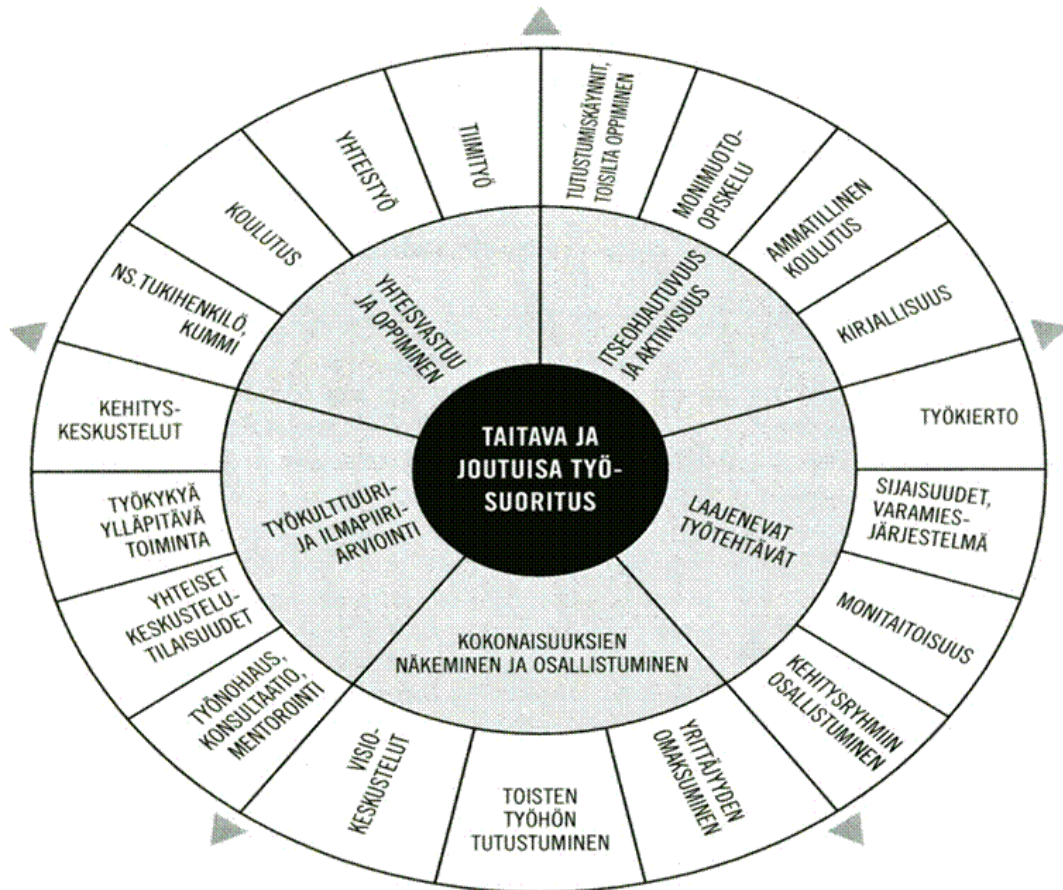
sia, sillä he eivät ota näkyvää esimiehen roolia. He ovat kiinnostuneita jonkin verran omasta työstä ja sen kehittamisestä. (Viitala 2005, 330-332)

### 5.5 Osaamisen kehittäminen

Henkilöstön osaamisen kehittäminen ei ilmaisuna enää kuvaa kovinkaan realistisesti nykyajan osaamisen kehittämisen vaatimuksia ja luonnetta. Ilmaisuu antaa kuvan, että osaamisen kehittäminen on toimenpide, jota jokin ulkopuolinen hoitaa. Tämän päivän työmaailmassa kuitenkin työntekijällä itsellään on suurin vastuu omasta osaamisestaan ja kehittamisestä. Organisaation vain luo mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen. Useissa yrityksissä osaamisen ajan tasalla pitämisestä onkin tullut luonnollinen osa palkkatyön velvollisuuksia. Yrityksessä tarvittava osaaminen hankitaan joko rekrytoimalla uusia työntekijöitä tai kehittämällä palveluksessa olevien osaamista. Jokainen tietää, kuinka kallista rekrytointi on, joten yritysten tulisi panostaa osaamisen kehittämiseen entistä enemmän. (Kauhanen 2006, 147; Viitala 2007, 182-183)

Koulutus koetaan perinteisesti ainoaksi henkilöstön kehittämismenetelmäksi. Toki koulutus on edelleenkin tärkeä ja yleisesti käytetty menetelmä, mutta ei suinkaan ainoa. Henkilöstön kehittämisessä kannattaakin käyttää mahdollisimman monipuolisia menetelmiä, mikäli vain mahdollista. Käytetään sitten mitä tahansa menetelmää, tärkeää on muistaa, että kehittämistoimien tulee olla suunnitelmallisia. Esimerkiksi työnkierto ei tule onnistumaan, jos siihen ei sisällytetä tavoitteellista ohjaamista ja oppimista. Kuviossa 24 (Hätönen 1999, 58) on yhteenveto erilaisista kehittämismenetelmistä. Kuviossa lähinnä keskustaa ovat periaatteet, joiden varassa kehittämistä voidaan rakentaa. Ulommalla kehällä on konkreettisia menetelmiä osaamisen kehittämiseen. (Hätönen 1999, 57-58; Kauhanen 2006, 149)





Kuvio 24. Henkilöstön kehittämismenetelmiä (Hätönen 1999, 58)

Osaamisen kehittäminen on yleensä osaamisen siirtämistä henkilöltä toiselle. Monet menetelmät, kuten esimerkiksi työnohjaus, mentorointi, tiimityö ja jopa koulutus ovat menetelmiä, joissa osaaminen siirtyy. Hovila & Okkonen (2006, 107-109) ovat listanneet taulukossa 1 monipuolisesti osaamisen siirtämisen menetelmiä ja niiden hyötyjä, osallistujia, resursseja ja kestoja. (Hovila & Okkonen 2006, 107-109)

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

<b>MENETELMÄ</b>	<b>HYÖDYT</b>	<b>OSALLIS- TUJAT</b>	<b>MUUT RE- SURSSIT</b>	<b>KESTO</b>	<b>HUOMIOT</b>
<b>perehdyttämisen ja työnopastus</b>	oppii kulttuurisen taustan, turvaa toiminnan sujuvuuden, perehdyttäjän hiljainen tieto nopeuttaa organisaation oppimista	uusi työntekijä, esimies, muut työtoverit mahdollisuuksien mukaan	aika	käynnistys jo ennen työhöntuloa; muutama kuukausi työsuhteen aluksi	useamman henkilön osallistuminen perehdyttämiseen laajentaa oppimista
<b>työnohjaus</b>	tukea ratkaisuihin, ohjattavan oma arviointi paranee	ohjaaja ja työntekijä(t)	aika, työnohjaajakoulutus	muutamasta kuukaudesta kahteen vuoteen	emotionaalista rasitetta ja päätäntävaltaa sisältäviin töihin
<b>työkierto</b>	näkökulma laajenee, verkostot vahvistuvat, hiljainen tieto vaihtuu työskennellessä, kehittää muutosalmiutta	työkiertoon valittu henkilö, työtoverit uudessa tehtävässä opastajina, vanhassa oppijoina	työjärjestelyt	muutamasta kuukaudesta kahteen vuoteen	
<b>parityöskentely</b>	yhteistyö vahvistuu, varahenkilöjärjestelmä, hiljainen tieto vaihtuu työskennellessä	kokenut osaja ja henkilö, jolle osaamista siirretään	työjärjestelyt	säännöllistä ja jatkuvaa	
<b>mestari-kisällimalli</b>	tulokkaalle kokeneen tuki, aikaa oppia ammattitaito, hiljainen tieto vaihtuu työskennellessä	mestari ja kisälli eli kokenut osaja ja henkilö, jolle osaamista siirretään	työjärjestelyt, aika	muutamasta kuukaudesta useisiin vuosiin	
<b>tiimityö</b>	osaaminen välittyy päivittäisessä työssä, tavoitteellisuus	tiimin jäsenet, esimies/esimiehet	tiimityötä tukeva organisaatio-rakenne	säännöllistä ja jatkuvaa	
<b>yhdessä tekeminen</b>	osaaminen välittyy päivittäisessä työssä	laajasti yhteisön eri jäsenet halukkuuden mukaan	työjärjestelyt	säännöllistä ja jatkuvaa	
<b>mentorointi</b>	elämän- ja työkokemus sekä verkostot siirtyvät, urakehityksen tuki	mentori ja aktori eli kokenut osaja ja osaamisen vastaanottaja	aika	1 - 2 vuotta, haluttaessa useita vuosia	toimiva mentori-aktori -suhde tärkeä
<b>toiminnan jälkikatselmus (AAR)</b>	opitaan systemaattisesti yhdessä aiemmasta toiminnasta	toimintaan osallistuneet ja mahd. esimies	aika	yksi tunti - useita tunteja	"prosessimaisuus", voidaan dokumentoida

<b>lähtöhaastattele</b>	löydetään kehittä- miskohteita	esimies ja lähtevä hen- kilö		alle tunti - muutama tunti	luottamuksel- linen ilmapiiri
<b>tavoite-, tulos- ja kehityskeskustelut</b>	osaamisen kehittä- mistarpeen selvittä- minen, palautetta organisaation toi- minnasta	esimies ja työntekijä(t)		yksi tunti - muutama tunti	luottamuksel- linen ilmapiiri
<b>tarinoiden kertominen</b>	hiljaista tietoa hel- posti sisäistettävässä muodossa, luonteva tapa, tietoa sopivasta tavasta toimia, help- po ottaa käyttöön	vapaaehtoi- sesti kaikki organisaation jäsenet	yhteinen aika ilman muodolli- suuksia		voi tapahtua kahvitunneilla tai työn lo- massa, vaikea ohjata, vaatii sopivan ympä- ristön
<b>yhteiset kahvi- tunnit</b>	kasvattaa yhteishen- keä, käsittelee moni- puolisesti työhön liittyviä asioita	halukkaat / kykenevät työntekijät, "kuppikunta"	yhteinen aika ilman muodolli- suuksia, viihtyisä tila		vaikea ohjata, helppo ja halpa toteuttaa
<b>osaamisyhteisöt</b>	tiettyyn alaan tai funktioon liittyvän osaamisen motivoi- tunut luominen ja jako, verkostojen laajeneminen	samasta ai- heesta kiin- nostuneet	viestintä- väline tai -tila / mahdolli- suus	jatkuvaa	vaikea ohjata
<b>eläkkeellä olevat asian- tuntijoiksi</b>	osaamista takaisin nopeasti, organisa- ation historian tunte- mus, toimivat ver- kostot	eläkkeellä oleva	raha	projektit, esim. muu- tama kuu- kausi	vaatii lisäksi muidenkin menetelmien hyödyntämistä
<b>mallittaminen</b>	hiljainen tieto esille itselle ja muille; toimivan ja toimi- mattoman tilanteen ero; malli, jolla saa toistettua toiminnan	mallitettava ja mallittaja	aika, osaava mallittaja, tapa / media hyödyntää mallia	3-4 tuntia - muutama päivä	
<b>koulutus</b>	osaamista siirtyy suunnitelmallisesti useille, saadaan myös dokumentoitu tieto liikkeelle	kouluttajat ja koulutettavat	aika, tila, materiaali	riippuu aiheesta, useampia tunteja - useampia päiviä	voidaan sovel- taa erilaisia menetelmiä
<b>dokumentointi</b>	tieto leviää laajalle, säilyvyys varmistuu	kokenut hen- kilö, muut organisaation jäsenet oppi- joina (eri ajankohtana)	aika, väline	mahdolli- simman vähän, alle tunti kerral- la	saatava pro- sessik- si/rutiiniksi, ei saa olla yli- määräistä vaivaa

Seuraavaksi esittelen tarkemmin kolme osaamisen kehittämismenetelmää, jotka koen hyviksi menetelmiksi osaamisen kehittämisessä. Koulutus ja työkierto ovat

enemmän yksilön kehittämismenetelmiä, kun taas benchmarking on lähinnä organisaation osaamisen kehittämismenetelmä.

### 5.5.1 Koulutus

Koulutus on edelleen yksi suosituimmista henkilöstön kehittämismenetelmistä, niin myös Valmet-Automotive Oy:ssä. *Koulutuksen piiriin voidaan lukea kaikki organisoitu oppimiseen tähtäävä toiminta, jossa työnteosta erillään, erikseen järjestetyssä tilassa ja tietyssä ajankohtana joku organisoi toisille mahdollisuuden oppimiseen* (Viitala 2007, 194). Koulutus voi olla yhtäläillä lyhyt luento, koko päivän kestävä koulutus tai jopa vuosia kestävä, tutkintoon valmistava, koulutusprosessi. Koulutus voidaan jakaa lyhyt ja pitkäkestoiseen koulutukseen sekä sisäiseen ja ulkoiseen koulutukseen. Lyhytkestoiset koulutukset ovat usein tiedon päivittämistä varten. Pitkäkestoisen koulutuksen tarkoituksena on parantaa ja tukea ammatillista osaamista tarkemmin ja syvällisemmin. (Viitala 2007, 194-195)

**Sisäinen koulutus** tapahtuu yleensä yrityksen omissa tiloissa ja sitä vetää esimerkiksi osaavat työntekijät ja esimiehet. Sisäisen koulutuksen etuna on, että se antaa mahdollisuuden yhdistää kehittämistoiminta paremmin yrityksen strategiaan pyrkimykseen. Lisäksi kouluttajien oma osaaminen kehittyy ja tieto leviää juuri oikeaan tarpeeseen. Ongelmaksi saattaa muodostua kuitenkin koulutuksen rajoittuminen vain arkikokemuksiin. **Ulkoisen koulutuksen** voidaan järjestää yrityksen tiloissa, mutta koulutuksesta vastaa ulkopuolinen kouluttaja. Ulkoisen koulutuksen etuja on, että pystytään rikastuttamaan yrityksen osaamista uusilla näkökulmilla ja hyödyntämään asiantuntijoita. Hyöty on joskus myös suuri siksi, että yrityksen edustajat voivat tällöin vaihtaa mielipiteitä ulkopuolisten kollegojensa kanssa. Ulkoisen koulutuksen haittana voi olla koulutuksen heikko vastaavuus organisaation tarpeisiin. (Jalava ym. 1999, 120; Viitala 2007, 194-195)

Ennen koulutuksen aloittamista sille on määriteltävä tavoitteet, koska niiden pohjalta arvioidaan koulutuksen vaikutuksia. Tavoitteet tulee määritellä lyhyen aikavälin tavoitteina, eli mitä koulutuksesta opitaan nyt heti, ja pitkän aikavälin tavoit-

teisiin, eli miten koulutus vaikuttaa toimintaan. Täytyy muistaa, että pelkkä koulutus ei riitä, kun haetaan laajempia muutoksia. (Hätönen 1999, 72; Strömmer 1999, 204)

Hätönen (1999, 71) on listannut asioita, joita pidetään onnistuneen koulutuksen tunnusmerkkeinä:

- ◆ Kouluttajan tulee olla asiantunteva ja hänellä tulee olla taito opettaa siten, että hän saa koulutettavat mukaan opetukseen.
- ◆ Koulutuksen tulee olla käytännönläheistä sisältäen esimerkkejä ja harjoituksia.
- ◆ Koulutuksen tulee antaa eväitä soveltaa asioita omassa työssään.
- ◆ Koulutustilaisuuden tulee olla välitön, toimiva ja yhteishenkeä luova.
- ◆ Koulutuksen tulisi koostua useammasta lyhyestä koulutustilaisuudesta.
- ◆ Oppimiselle tulee antaa riittävästi aikaa, sillä vaikka asiat ymmärretään, niiden toteuttaminen käytännössä vie aikaa.
- ◆ Koulutukseen tulee sisällyttää jatkuvaa arviointia, jotta koulutusta voidaan kehittää .

### 5.5.2 Työkierto

Työkierto on henkilöstön kehittämismenetelmä, jossa tehtäviä kierrätetään tai siirrytään säännöllisistä tehtävistä toiseen jopa saman työvuoron aikana eli työntekijät vaihtavat työtehtäviä. Työkierron toteuttamistapoja on useita. Sitä voidaan toteuttaa siirtymällä vaakasuoraan tai hierarkkisesti tehtävästä toiseen. Yleensä työkiertoa käytetään organisaation sisällä, mutta on mahdollista, että organisaatiot toteuttavat työkiertoa yhdessä. Sijaisuudet ovat usein käytetty menetelmä. (Hätönen 1999, 66; Jalava ym 1999, 113; Ranki 1999, 136)

Työkiertoa voidaan käyttää, kun organisaatio tavoittelee avoimena olevien tehtävien täyttämistä, perehdytetään uusia työntekijöitä, halutaan vähentää työn fyysistä painolastia, halutaan vähentää työn yksitoikkoisuutta ja halutaan kehittää henkilöstön osaamista ja urakehitystä. Työkierto kasvattaa myös organisaatiotasosta

tietovarantoa, jolla on merkitystä kilpailukyvyn kannalta. Sillä voidaan hakea myös uusia näkökulmia työn suorittamiseen. Työkierto kehittää monitaitoisuutta ja luo tietoa organisaatiosta, jota ilman henkilöt eivät voi toimia yhteistyössä toistensa kanssa. Perinteisesti työkierto on suosittu tuotannollisissa tehtävissä, mutta sitä voidaan käyttää myös hallinnollisissa tehtävissä. Esimerkkinä Tampereen kaupunki, jossa apulaiskaupunginjohtajat vaihtoivat työtehtäviä. Näin eri hallinnon alueille saatiin uusia ajatuksia ja näkemyksiä ja viranhaltijat saivat oivan mahdollisuuden kehittää omaa osaamistaan. (Jalava ym 1999, 113; Ranki 1999, 136)

Kun työkiertoa ryhdytään suunnittelemaan, tulee ottaa huomioon muutama tärkeä näkökulma:

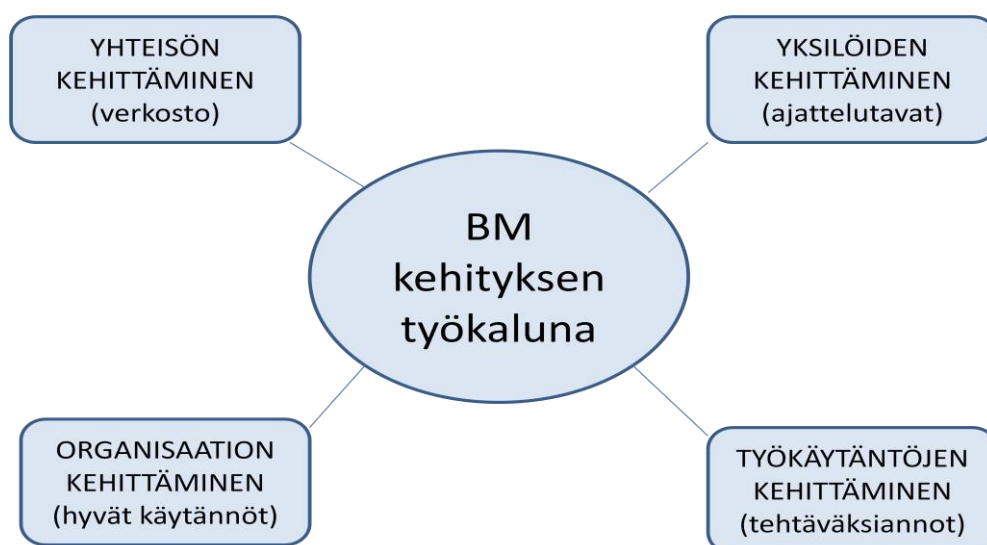
- ◆ Työkierto tulee suunnitella tavoitteellisesti osana koko organisaation henkilöstöjärjestelmää.
- ◆ Henkilön lähtiessä työkiertoon, tulee selkiyttää mitä tietoja ja taitoja todellisuudessa ryhdytään kehittämään. Lisäksi työkierrolle ei tulisi asettaa mitään tiettyä aikaa, koska ihmisten kyky oppia on niin erilainen.
- ◆ Työkierrossa olevan henkilön uusille työtovereille ja esimiehille tulee selkiyttää työkierron tavoitteet ja heidän osuutensa tässä kokonaisuudessa.
- ◆ Jatkuva arviointi. Työkiertoa tulee arvioida ainakin kahdesta näkökulmasta. Ensinnäkin, toimivatko työkierron järjestelyt ja toiseksi arvioidaan oppimistuloksia.

(Jalava ym. 1999, 113-114)

### 5.5.3 Benchmarking

Benchmarking, josta usein puhutaan myös parhaista käytännöistä oppimisena tai vertailuoppimisena, on menetelmä, jolla pyritään systemaattisesti oppimaan hyviltä esikuvilta toimialasta riippumatta. Toiminnan tarkoituksena on saada tietoja ja taitoja muilta yrityksiltä, joita pystytään hyödyntämään omassa yrityksessä ja tätä kautta kehittämään omaa liiketoimintaa ja henkilöstön osaamista. Benchmarkkauksen tavoite on tehdä tulevaisuudessa asiat paremmin, eikä vain samalla tavalla kuin kohdeyrityksessä. Benchmarkingia on perinteisesti pidetty menetelmänä,

jossa tietoa haetaan liiketoiminnan helposti mitattavista osa-alueista, joita ovat muun muassa teknologiat, tietojärjestelmät ja taloudelliset suhdeluvut. Nykyisin menetelmää sovelletaan yhä enemmän pehmeämpiin liiketoiminnan osa-alueisiin, kuten johtamiskäytäntöihin. Osaamisen kehittämisen kannalta benchmarking on oiva työkalu. Se antaa tietoa erilaisista työympäristöistä, se lisää motivaatiota, koska huomataan, että jokin muualla toimiva asia voisi toimia myös meillä ja tätä myötä yksilöiden halu kehittää omaa osaamistaan lisääntyy. Kuviossa 25 kuvataan benchmarkingin mahdollisuuksia kehittämisen työkaluna. (Karlöf & Östblom 1993, 38; Niinikoski 2005, 9; Ulrich 2007 86-87, 89; Viitala 2005, 372)



Kuvio 25. Benchmarkingin mahdollisuudet kehitystyökaluna (mukailtu: Niinikoski 2005, 9)

Oikein toteutettuna benchmarking säästää yritykselle aikaa ja rahaa sekä samalla kartuttaa henkilöstön henkistä pääomaa. Miksi keksiä polkupyörä uudestaan, kun sen on jo joku toinen tehnyt? Usein yritykset uhraavat valtavasti energiaa, koska he haluavat välttämättä itse kehittää järjestelmiä ja ratkaista ongelmia, joihin joku toinen on jo keksinyt ratkaisun. Tosin mitään opittavaa asiaa ei voida suoraan siirtää organisaatiosta toiseen organisaatioiden erilaisuuden vuoksi. Toisesta yrityksestä saatujen hyvien käytäntöjen tulisi toimia keskustelun avaajina ja kehitystoiminnan lähtökohtana. (Karlöf ym 2003, 129; Ulrich 2007, 89)

Jos benchmarking ei onnistu, syitä on yleensä kaksi. Ensimmäinen on, että valitaan erinomaisen maineen omaava yritys ja keskitytään vain yhteen tiettyyn käytäntöön. Tämä vertailuoppiminen muuttuu hyödyttömäksi, jos tätä tiettyä käytäntöä arvioidaan erillään muista osa-alueista. Esimerkiksi koulutuksesta tietoa haaluva voi vieraillla yrityksen koulutuskeskuksessa, mutta todellisuudessa hänellä ei ole ymmärrystä siitä, miten yrityksen johto on sitoutunut koulutukseen tai miten yrityksen johtamiskulttuuri suhtautuu koulutukseen. Toinen yleinen syy benchmarkingin epäonnistumiseen on kapea-alainen tutkiskelu mitattavista asioista. Esimerkiksi voidaan ottaa yrityksen liikevaihto per henkilö. Tätä jotkut yritykset mittaavat, ja se onkin helppo mittari, mutta ne ei välttämättä anna benchmarkkajalle mitään oleellista tietoa, sillä yrityksen tuottavuus voi olla hyvinkin korkealla johtuen vaikka ulkoistamisista. (Ulrich 2007, 88-89)

Benchmarkingia voi suorittaa kolmella eri tavalla: sisäisesti, ulkoisesti tai toiminnallisesti. **Sisäinen benchmarking** tapahtuu organisaation sisällä. Usein varsinkin suurissa yrityksissä paras käytäntö voi löytyä seinän takaa, mutta sitä ei van osata etsiä. Sisäiseksi benchmarkingiksi katsotaan myös tytäryhtiöiltä oppiminen, vaikka ne sijaitisivat maapallon toisella puolella. **Ulkoisessa benchmarkingissa** toimintaa verrataan yrityksen ulkopuoliseen samanlaiseen toimintaan. Verrattavat yrityksen voivat olla suoranaisia kilpailijoita, ja siitä johtuen ulkoisessa benchmarkingissa toiminnot ja niiden osat ovat erittäin vertailukelpoisia. **Toiminnallinen benchmarkingissa** verrataan jonkun tietyn toiminnan osa-alueita muiden vastaaviin. Tällä tavalla toteutettuna benchmarking voidaan suorittaa eri toimialojen välillä, jolloin ei tosin voida verrata kokonaisuutta. (Karlöf & Östblom 1993, 67-72; Viitala 2005, 372)

Benchmarking –prosessi etenee seuraavien vaiheiden mukaan:

- ◆ Valitaan kehityskohde
- ◆ Suunnitellaan benchmarking –projekti
- ◆ Analysoidaan kehittämisen kohteena oleva prosessi tai toiminto
- ◆ Benchmarking -kumppanin etsintä ja yhteistyöstä sopiminen
- ◆ Benchmarking -vierailu
- ◆ Vierailukäynnin annin analysointi



- ◆ Kehitetään omaa toimintaa  
(Viitala 2005, 373-375)

## 6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 6.1 Tutkimusotteen tutkimusmenetelmä

Tutkimuksessa käytettävä menetelmä voi olla kvantitatiivinen tai kvalitatiivinen tai niiden yhdistelmä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on olennaisinta, että havaintoaineisto soveltuu määrälliseen, numeeriseen mittaamiseen. Tutkimustulokset esitetään usein tilastollisesti käsiteltynä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2000, 129)

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus pyrkii tutkimaan kohdetta kokonaisvaltaisesti. Aineisto kootaan luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on paljastaa odottamattomia seikkoja ja sen vuoksi onkin tärkeää aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu, eikä teorian tai hypoteesin testaaminen. Siitä johtuen, tutkija ei määrää, mikä on tärkeää. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa suositaan yleensä ihmistä tiedon keruun välineenä. Käytettäviä metodeja on muun muassa teemahaastattelu, osallistuva havainnointi ja ryhmähaastattelu. Nämä ovat hyviä metodeja siksi, että niissä pääsevät tutkittavien mielipiteet ja ”ääni” esille. Tämä työ on kvalitatiivinen kehittämistutkimus. (Hirsjärvi ym. 2000, 153-155)

### 6.2 Aineiston keruu ja analysointi

Kvalitatiivisessa haastattelussa yleisin menetelmä on haastattelu. Haastattelun etuja on muun muassa aineiston keruun joustavuus tilanteen edellyttämällä tavalla sekä se, että haastateltavat henkilöt saadaan yleensä mukaan tutkimukseen ja heidät on helpompi tavoittaa myöhemmin. Haastattelusta tutkimustyössä käytetään termiä tutkimushaastattelu. Tutkimushaastattelut jaetaan kolmeen ryhmään: Strukturoitu haastattelu eli lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Tässä tutkimuksessa käytin avointa haastattelua, koska katsoin sen olevan aiheen kannalta paras vaihtoehto. Avoimessa haastattelussa voidaan saada laajempi käsitys asiasta kuin muissa haastattelumuodoissa, koska haastateltavan ajatuksen, mielipiteet, tunteet ja käsitykset tulevat paremmin esille keskustelun omaisessa avoimessa haastattelussa. (Hirsjärvi ym. 2000, 192-197)

Käytin siis tässä tutkimuksessa avointa yksilöhaastattelua. Suoritin kaiken kaikkiaan kolme eri haastattelukierrosta. Aluksi oli tarkoituksena tutustua organisaatioon ja siellä käytössä oleviin toimintatapoihin sekä selvittää miten yrityksessä osaamista dokumentoitiin ja tunnistettiin osaamismatriisin avulla. Haastattelun tarkoituksena oli, että kävisimme haastateltavan kanssa mahdollisimman paljon asioita läpi, jotka liittyvät osaamisen tunnistamiseen. Käsiteltävät aiheet olivat muun muassa nykyisen matriisin toimivuus, osaamisalueiden kuvaus, osaamistasojen kuvaus, kehityskeskusteluiden anti ja osaamisen dokumentointi. Haastateltaviksi valitsin henkilöitä eri puolilta tehdasta sekä eri organisaatiotasoilta, koska näin sain parhaan kuvan koko talon käytännöistä. Lisäksi kaikki henkilöt ovat työssään tekemisissä osaamisen hallinnan kanssa. Valitsin henkilöt täysin sattumanvaraisesti toimenkuvien ja tehtäväkuvien perusteella.

Yhteensä ensimmäisessä vaiheessa haastattelin 12 henkilöä tehtaalta. Haastatte- luissa ei ollut mitään valmiita kaavaa, joten henkilöt saivat puhua varsin vapaasti. Sain lähes kaikkien kanssa mielenkiintoisia ja ajatuksia herättäviä vuorovaikutteisia keskusteluja aikaan. Kirjoitin keskustelun aikana kaikki pääkohdat muistiin. Välittömästi haastattelun jälkeen kirjoitin muistiinpanot puhtaaksi. Haastattelut kestivät 20–50 minuuttia. Muutamien henkilöiden kanssa tein vielä sähköpostin välityksellä tarkentavia kysymyksiä. Haastattelujen yhteydessä keräsin haastateltavien osaamismatriisit, joista sain hyviä vinkkejä uuden matriisin luomiseen.

Ensimmäisen haastattelukierroksen tulosten perusteella tein ensimmäisen version uudesta osaamismatriisista. Tämän jälkeen kävin uuden mallin läpi 10 henkilön kanssa, joista suurin osa oli samoja kuin ensimmäisellä kerralla. Näiden haastatte- lujen jälkeen tein parannellun version haastattelujen perusteella. Seuraava vaihe oli uuden osaamismatriisin testaus. Matriisia testasi 22 esimestä. Esimiehet valit- sin ryhmäksi, sen vuoksi, että he käyttävät matriisia sekä alaistensa, että esimies- tensä kanssa. He antoivat vielä muutamia parannus ehdotuksia lopulliseen versi- oon.

### 6.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimustulosten ja luotattavuus ja pätevyys vaihtelevat, vaikka tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä. Tästä johtuen tutkimuksissa pyritään arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käytetään termejä reliabiliteetti ja validiteetti. (Hirsjärvi ym. 2000, 213)

Reliabiliteetilla tarkoitetaan, että tulokset eivät ole sattumanvaraisia. Niitä voidaan pitää reliabelina, jos kaksi arvioijaa päätyy samaan lopputulokseen tai jos samaa henkilöä tutkitaan eri tutkimuskerroilla ja saadaan sama tulos. (Hirsjärvi 2000, 213)

Oman työni reliabiliteettia pyrin parantamaan tekemällä selväksi vastaajille, että heidän mielipiteensä ei tule julkisiksi nimellä, elleivät he sitä halua. Olen melko varma, että vastaajat puhuivat rehellisesti, asioita kaunistelematta, koska käsiteltävän asian parantaminen helpottaa heidän työtään.

Validius tarkoittaa mittarin kykyä mitata juuri sitä asiaa, mitä ollaan mittaamassa tai analysoimassa. Vaarana on, että mittari eivät aina vastaa sitä todellisuutta, jota tutkija luulee tutkivansa. Esimerkiksi haastateltava voi ymmärtää kysymykset eri tavalla kuin haastattelija. (Hirsjärvi 2000, 213-214)

Validiteettia pyrin parantamaan tarkentavilla kysymyksillä keskustelun aikana. Näin kykenin varmistamaan, että puhumme samasta asiasta. Kaikki haastateltavat olivat työssään olleet paljon tekemisissä käsiteltävän asian kanssa, joten uskon, että väärinymmärrystä ei päässyt syntymään. Koska kysymyksessä oli avoin haastattelu, pystyin ohjailemaan itse keskustelun kulkua ja näin ollen tarkentamaan mahdollisia epäkohtia.

Yleisesti ottaen tutkimus on luotettava ja haastateltavat henkilöt puhuivat mielestäni rehellisesti. Syy tähän lienee, että olin organisaation ulkopuolinen, joten minulle oli helpompi sanoa mahdollisista epäkohdista.

## 7 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimuksen tarkoituksena oli luoda malli siitä, miten osaamista voidaan tunnistaa ja hallita. Valmet Automotive Oy:ssä on ollut käytössä osaamismatriisi tähän tarkoitukseen. Se koetaan tärkeäksi työkaluksi, mutta se ei ole toiminut viime vuosina toivotulla tavalla. Henkilöstöosasto, jolle tiedot osaamistarpeista pitäisi tulla, ei ole saanut täsmällisiä ja oikeita tietoja henkilöstön osaamisen tilasta. Tästä johtuen tehtävänäni oli luoda uusi osaamismatriisi, jolla kyettäisiin dokumentoimaan yrityksessä olevaa osaamista ja osaamistarpeita.

Tiedossa oli, että yrityksen eri osastoilla oli käytössä erilaisia malleja osaamisen hallintaan. Kuitenkaan ne eivät olleet mitenkään yhdenmukaisia ja niiden päivityksessä oli suuria puutteita. Päätin jakaa tutkimuksen kolmeen vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa haastattelin henkilöitä eri puolilta tehdasta ja pyrin näin saamaan näkemyksen siitä, miten osaamista hallitaan osaamismatriisin avulla todellisuudessa. Haastattelin jokaista henkilöä aluksi kerran, jonka jälkeen tein osalle tarkentavia kysymyksiä sähköpostitse. Samalla keräsin mielipiteitä siitä, millainen olisi hyvä osaamismatriisi. Oli mielenkiintoista havaita, miten varsinkin henkilöt, jotka työskentelivät tuotannon parissa, olivat innostuneita ja kertoivat mielellään näkemyksiään. Koin heti alusta alkaen, että aiheeni koetaan tärkeäksi.

Toisessa vaiheessa loin haastattelujen pohjalta kolme erilaista mallia uudeksi osaamismatriisiksi. Tein uuden haastattelukierroksen, jolloin haastateltavat saivat sanoa mielipiteensä malleista. Kolmannessa vaiheessa kokosin yhden mallin edellisten haastattelujen perusteella. Lopullista mallia testasin käytännössä alueesimiehillä.

Seuraavaksi esittelen tarkemmin vaiheittain projektin etenemisen.

### 7.1 Vaihe I: Nykykäytäntöjen selvittäminen

Aloitin työn tutustumalla tehtaalla oleviin eri käytäntöihin osaamismatriisin käyttöön liittyen. Haastattelin tässä vaiheessa yhteensä 12 henkilöä. Edustettuna oli miltei kaikki yrityksen toiminnot, kuten maalaamo, hitsaamo, kokoonpano, tuo-

tannonohjaus, henkilöstö-osasto, logistiikka, materiaali-ohjaus ja kunnossapito. Haastateltavat henkilöt olivat esimiehiä, asiantuntijoita ja tuotannossa työskenteleviä. Tarkoitukseni oli saada mahdollisimman laaja ja samalla oikea näkemys osaamisen hallinnasta tehtaalla. Kaikki haastateltavat olivat pääosin kokeneita konkareita ja omasivat pitkän työhistorian autotehtaalla. Muutamalla työkokemus oli yli 30 vuotta, mutta pääosin he olivat olleet 10-20 vuotta töissä Valmet-Automotive Oy:ssä.

Ennen haastatteluja minulla ei ollut tiedossa miten osaamisen hallinta yrityksessä hoidetaan, joten en keskittynyt pelkästään osaamismatriisiin ensimmäisten haastattelujen yhteydessä. Minusta oli hyvä keskustella aiheesta laajemmin, koska osaamismatriisin käyttöön liittyy paljon muutakin kuin itse matriisin täyttäminen. Mitään valmista runkoa haastatteluihin en varsinaisesti tehnyt, vaan päätin antaa haastateltavien itse vapaasti kertoa mielipiteitään. Minulla oli oikeastaan kaksi kehyskysymystä: Osaamismatriisin toiminta tällä hetkellä? ja Osaamisen arviointi tällä hetkellä? Nämä kysymykset olivat lähtökohtana. Mielestäni pääsimme lähes kaikkien haastateltavien kanssa hyvin avoimeen keskusteluun ja sain poimittua tärkeitä asioita heidän ajatuksistaan, joita he kertoivat minulle hyvin suoraan. Uskallan väittää, että niin he eivät olisi tehneet, mikäli haastattelijana olisi ollut jokin yrityksen omasta henkilökunnasta. Lisäksi keskustelun avoimuutta lisäsi se, että painotin heille oman työni merkitystä, jonka tarkoitus on helpottaa haastateltavien työtä liittyen osaamisen tunnistamiseen ja hallintaan.

Haastattelujen tulokset olivat mielenkiintoisia, varsinkin kun yrityksen johto uskoi asioiden olevan hieman paremmalla mallilla. Haastatteluissa selvisi, että osaamismatriisia käytetään melko vähän loppujen lopuksi. Pienet esimiesalueet (<15 alaista) käyttävät sitä tosin enemmän kuin isot esimiesalueet. Syitä tähän oli monenlaisia. Yleisin oli se, että osaamismatriisista ei koettu olevan juuri oleellista hyötyä. Syy tähän taas oli, että osaamisalueista oli vanhentuneita ja niitä ei ollut päivitetty vuosiin, jolloin koettiin osaamismatriisin käyttö täysin turhaksi. Toinen yleinen syy oli alaisten tuttuus, joka on mielestäni vähintäänkin kyseenalainen syy. Muutama esimies väitti tuntevansa alaisensa läpikotaisin, joten kehityskeskusteluja ja osaamismatriisia ei tarvita. Itse en usko, että yksikään esimies voi tietää viidenkymmenen alaisensa osaamisalueet ja niiden tasot. Kolmantena

syynä esiin nousi monen kohdalla se seikka, että yrityksen johto ei ole sitoutunut aikaisemmin tarpeeksi näkyvästi osaamisen hallintaan.

Seuraavaksi kävin läpi matriisien ulkoasua. Malleja oli yhtä monta kuin on osastojakin. Jokaisella osastolla oli omanlaisensa malli. Liitteessä 1 on nähtävissä yksi esimerkki ennen käytössä olleesta osaamismatriisista.(LIITE 1)

Osalla arviointiasteikkona oli käytetty numeroita 1-4, osalla numeroita 0-5, mutta suurin osa käytti ei-numeerisia asteikkoja, jotka koettiin erittäin hankaliksi sisäistää. Ei-numeerinen asteikko oli neljäosainen ympyrä, josta mustattiin osioita osaamisen perusteella. Tästä johtuen osaamista ei voida vertailla osastojen välillä. Osaamistasoja ei missään ollut kuvattu kahta-kolmea sanaa pidemmillä lauseilla, ja asteikko olikin lähes kaikilla 1=aloittelija, 2=kehittynyt jne. Lisäksi osaamisen tavoitetasoja ei monetkaan olleet määritelleet, jonka vuoksi on mahdotonta saada aikaan minkään näköistä gappia nykyosaamisen ja tavoiteosaamisen välille, jolloin kehitystarvetta ei voida saada näkyviin. Matriisien ulkoasut olivat toisistaan hyvin paljon poikkeavia ja sekavia. Lähes kaikki haastateltavat totesivat osaamismatriisin hyväksi työkaluksi, mutta vain jos sen ulkoasua ja käytettävyyttä sekä sisältöä kyetään parantamaan. Käytettävyys tarkoittaa sitä, miten ja missä esimerkiksi osaamisalueet ja osaamistasot on kuvattu.

Haastateltavat antoivat hyviä vinkkejä uuden matriisin luomiseen ja sen käyttöön-ottoon. Tärkeimmäksi asiaksi haastateltavat nostivat ohjeistuksen ja tiedottamisen. Heidän mielestään olisi tärkeää tehdä alusta alkaen selväksi miten osaamista dokumentoidaan, kuka sen tekee ja milloin se tehdään. Tärkeää on myös selvittää koko organisaatiolle, miksi osaamista mitataan ja dokumentoidaan osaamismatriiseihin, koska se ei ole läheskään kaikille itsestäänselvyys. Matriisin sisällön kannalta esiin nousi muun muassa seuraavia parannusehdotuksia:

- ◆ Osaamistasot tulisi kuvata. Esimerkiksi ongelmanratkaisutaidot voivat merkitä eri asiaa eri osastoilla ja eri toimissa.
- ◆ Matriisin tulisi olla yhtenäinen ja selkeä, jotta osaamista voidaan verrata muiden osastojen kanssa.
- ◆ Osaaminen tulisi arvioida numeerisesti, jotta se olisi helpompi ymmärtää.

Osaamisen arvioinnista puhuttaessa keskustelu kääntyi aina kehityskeskusteluihin. Ne koettiin kaikkein tärkeimmiksi osaamisen arvioinnin kannalta. Kehityskeskustelukäytännötkin vaihtelivat suuresti eri osastoilla. Osassa niitä ei käyty ollenkaan, osassa käytiin osittain ja osa hoiti asian mallikkaasti. Syyt puutteellisiin kehityskeskusteluihin olivat samantyyllisiä kuin osaamismatriisikäytäntöjen ja niiden puuttumisen kohdalla. Ajan puute mainittiin lähes aina. Ohjeistuksen puute oli myös monen haastateltavan mielestä syy puutteellisiin keskusteluihin. Niillä osastoilla, missä kehityskeskustelut olivat puutteellisia, toivottiin siihen pikaista parannusta. Muutenkin kehityskeskustelut koettiin erittäin tärkeiksi, ei pelkästään osaamisen hallinnan kannalta, vaan myös yleisesti esimies-alaisuuden parantamisen kannalta.

Haastateltavat antoivat myös muutamia parannusehdotuksia kehityskeskusteluihin. Ohjeistus koettiin jälleen merkittäväksi asiaksi. Olisi tärkeää olla selvät ohjeet milloin kehityskeskustelut käydään, mihin tiedot dokumentoidaan ja mitä keskusteluissa käydään läpi. Valmis pohja eli tietynlainen kehys kehityskeskusteluihin oli konkreettinen ehdotus, mikä tuli ilmi haastattelujen yhteydessä.

Samalla kun kävin haastattelemassa henkilöitä osastoilla, pyysin heidän oman osaamismatriisin itselleni. Näin sain kerättyä melkein kaikki käytössä olevat mallit. Näistä sain taas paljon apua, kun aloin suunnittelemaan uutta osaamismatriisia. Kävimme projektiryhmän kanssa myös muutamilla benchmarking-vierailuilla, joilta sain kerättyä lisää vinkkejä.

## 7.2 Vaihe II: Uuden mallin rakentaminen

Ensimmäisen haastattelukierroksen jälkeen kävin tarkkaan läpi haastattelutuloksia ja käytössä olevia osaamismatriiseja. Päätin heti alkuvaiheessa lähteä rakentamaan uutta mallia niin sanotun best practicen avulla, joka tarkoittaa parasta käytäntöä tai parasta tapaa. Päätin koota valmiista malleista parhaat ominaisuudet yhteen, jonka lisäksi lisäsin malleihin omia, hyväksi näkemiäni asioita.



Ennen varsinaisen työn aloittamista tuli tehdä päätös siitä, miten ja kuka osaamisalueet ja –tasot määrittää. Yrityksessä päätettiin perustaa myöhemmin vuonna 2008 erillinen ”kompetenssiryhmä”, jonka tehtävänä on määrittää jokaiselle toimelle ja tehtävälle osaamisen painopistealueet. Lisäksi ryhmän tarkoituksena on määrittää jokaiselle osaamisalueelle sanallisesti osaamistasot. Ryhmän kokoonpano pyritään muodostamaan sellaiseksi, että siinä olisi edustettuna kaikki alueet ja osastot. Näin saadaan varmimmin oikeat osaamisalueet esille.

Kompetenssiryhmän perustamisen myötä tehtäväni selkiytyi lopulliseen muotoon. Minun tuli nyt luoda valmis pohja, johon voitaisiin helposti liittää osaamisalueet ja osaamistasot, jonka jälkeen se olisi käyttövalmis. Projektiryhmässä päätimme ominaisuuksista, joita uuden mallin tulisi sisältää. Työni pääpaino tuli luonnollisesti olemaan nämä ominaisuudet:

- ◆ Yksi yhtenäinen työkalu
- ◆ Helppo käytettävyys
- ◆ Yksinkertainen ulkoasu
- ◆ Helppo päivittää (on-line työkalu)
- ◆ Voidaan liittää tulevaisuudessa tietojärjestelmään
- ◆ Osaaminen jaoteltu kolmeen osaan: perusosaaminen, toimessa vaadittavat osaamiset ja toimessa vaadittavat erikoisosaamiset

Näiden vaatimusten ja haasteluista saatujen tietojen perusteella rakensin kolme erilaista mallia. Kaikissa kolmessa mallissa olivat lähes samat asiat. Ne olivat vain esitetty eri tavalla. Pyysin mielipiteitä jokaisesta mallista yhteensä kymmeneltä henkilöltä. Osa haastateltavista oli samoja kuin ensimmäisessä vaiheessa, mutta nyt haastattelin lisäksi varatoimitusjohtajaa, henkilöstönkehittämisspällikköä, HR-projektipäällikköä ja kahta valmistuspäällikköä. Nämä valitsin sen vuoksi, että halusin saada myös johdon ja henkilöstöpuolen asiantuntijoiden mielipiteen asiaan.

Jokaiseen malliin otin esimerkkitoimeksi alue-esimiehen. Listasin heidän päivittämättömiä osaamisalueita, jotta haastateltavat saisivat oikean kuvan siitä, millaiselta malli näyttää, kun siihen lisätään osaamisalueet. Esimerkeissä olevat osaamisalueet olen ottanut alue-esimiesten toimenkuvista sekä heidän vanhoista osaamismatriiseista. Lisäksi käytin Educa-Instituutin (2007) tekemiä työelämäosaamisen osaamistasokuvauksia esimerkkeinä kuusiportaisista sanallisista osaamistasokuvauksista, koska osaamistasot tullaan todennäköisesti kuvaamaan Valmet-Automotive Oy:ssä samalla tavalla. Malleissa I (LIITE 2) ja II (LIITE 3) on sekä yleiset osaamistasokuvaukset että yksityiskohtaiset sanalliset osaamistasokuvaukset joistain osaamisalueista, koska halusin näin ottaa myös esille sen, että kaikista osaamisalueista ei välttämättä tarvitse tehdä osaamisaluekohtaista osaamistasokuvausta.

### *Malli I*

Malli I oli lähimpänä tehtaalla käytössä olevia osaamismatriiseja. Paperi oli vaakasuoraan, jonka ylätunnisteessa oli tarvittavat tiedot, kuten nimi, tehtävä, esimiehen hyväksyntä ja päivityspäivämäärä. Osaamiset olivat jaoteltu kolmeen osaan (perusosaaminen, toimessa vaadittavat osaamiset ja toimessa vaadittavat erikoisosaamiset). Jokainen osa oli oma laatikko, johon vasemmalle oli listattu osaamisalueet ja oikealle yleiskuvaus osaamistasoista. Näiden välissä oli pystysuorassa kolme saraketta: tavoiteosaaminen, nykyosaaminen ja kehitystarve. Toisella sivulla oli sanalliset osaamistasokuvaukset muutamista osaamisalueista. Kehitystoimenpiteet kirjattiin osaamisalueen alapuolelle.

Haastateltavien kommentteja mallista I:

- ◆ Vähän ”tehollista” tilaa, koska tasokuvaukset vievät suurimman osan
- ◆ Jatkokehitys eli kehitystoimenpiteet eivät ole riittävän selkeästi esillä
- ◆ Ulkoasu sekava
- ◆ Osaamisalueiden kuvaukselle enemmän tilaa
- ◆ Osaamisalueet selkeästi esillä

- ◆ ”ensituntumalta vaikuttaa hieman vaikeasti päivitettävältä lapulta”

### *Malli II*

Malli II (LIITE 2) on myös aseteltu vaakasuoraan. Se on lähes samanlainen mallin I kanssa muuten, mutta tässä mallissa osaamisen yleiskuvaus on sijoitettu paperin alalaitaan. Jatkokehitykselle on tässä mallissa enemmän tilaa, koska sen paikka sijaitsee osaamisalueiden oikealla puolella.

Haastateltavien kommentteja mallista II:

- ◆ Osaamisalueiden kuvaukselle enemmän tilaa
- ◆ Ulkoasu selkeä
- ◆ Hyvä, että osaamistasokuvaukset samalla sivulla osaamisalueiden kanssa  
→ helppo seurata
- ◆ Jatkokehitykselle hyvin tilaa
- ◆ Voi olla vaikeasti päivitettävä

### *Malli III*

Mallin III (LIITE 4) tein tarkoituksella täysin erilaiseksi kuin mihin yrityksessä on totuttu. Ensinnäkin suurin muutos oli paperin asettelu. Mallissa III paperi on pystysuorassa, koska mielestäni silloin saa parhaiten mahtumaan kaikki osaamisalueet ja niiden selitykset samalle paperille. Osaaminen on jaettu kolmeen osaan, kuten malleissa I ja II. Jatkokehitykselle on tilaa paperin oikeassa reunassa. Yleis tiedot, kuten nimi, tehtävä/toimi, esimiehen hyväksyntä ja päivityspäivämäärä, on sijoitettu yläpalkkiin, jolloin se ei vie tilaa ylätunnisteessa. Osaamistasokuvaukset ovat kaikki erillisellä paperilla, koska se on helppo ottaa esille osaamista arvioitaessa.

Haastateltavien kommentteja mallista III:

- ◆ Osaamisalueet, osaaminen ja jatkokehitys selkeästi ryhmitelty
- ◆ Pystysuuntaiseen paperiin mahtuu paljon enemmän osaamisalueita
- ◆ Erittäin selkeä ja johdonmukainen
- ◆ ”Osaamistasokuvaukset eri paperilla, jotta niitä on helppo päivittää. Toisin sanoen ei tarvitse päivittää koko matriisia, jos jonkin osaamisen painopiste muuttuu”
- ◆ Kehitystarve-sarake turha, koska jatkokehitys ajaa saman asian
- ◆ Asettelu ehdottomasti pystysuoraan
- ◆ Jatkokehitys olisi hyvä olla jaoteltu muutamaksi vuodeksi eteenpäin

Kokonaisuudessa malli III tuntui haastateltavien mielestä kaikkein parhaalta. Se tuntui myös itsestäni parhaimmalta ja käyttökelpoisimmalta. Tästä johtuen valitsin mallin III osaamismatriisiksi, jota aion esittää käytettäväksi tulevaisuudessa Valmet Automotive Oy:ssä. Tosin aion tehdä siihen vielä muutamia parannuksia, joita tuli ilmi haastattelujen yhteydessä, ennen kuin sitä testataan käytännössä.

### 7.3 Vaihe III: Uuden mallin testaaminen käytännössä

Viimeisessä vaiheessa tein pieniä muutoksia uuteen malliin, joita olen merkannut liitteeseen punaisella. (LIITE 5) Poistin kehitystarve-sarakkeen, jotta sain tilaa jatkokehitykselle, jonka jaoin niin, että siinä on tilaa kahden seuraavan vuoden kehitystoimenpiteiden kirjaukselle. Lisäksi poistin kokonaan osaamistasojen yleiskuvauksen, koska tulevaisuudessa kaikki osaamisalueet kuvataan erikseen yksityiskohtaisella osaamistasokuvauksella.

Uuden osaamismatriisin (LIITE 5) testasin vielä käytännössä alue-esimiehillä, koska tahdoin tietää, onko se ylipäättään sellainen, jota voidaan tulevaisuudessa

käyttää. Alue-esimiehet valitsin pilottiryhmäksi, koska heille osaamismatriisi on työkalu silloin, kun he käyvät alaistensa kanssa läpi heidän osaamistaan. Tämän lisäksi alue-esimiehet ovat osaamismatriisin kanssa tekemisissä, kun he käyvät osaamistaan läpi oman esimiehensä kanssa.

Annoin alue-esimiehille uuden osaamismatriisin ja neuvoin heitä miettimään käytännössä miten se toimii. Varsinaista testausta alaisten kanssa ei voitu tehdä, koska osaamisalueita ja osaamistasokuvauksia ei ollut määritelty vielä. Heidän tuli siis kiinnittää huomiota ominaisuusvaatimuksiin, joita mallille asetettiin aiemmin.

Kommentteja uudesta osaamismatriisista:

- ◆ Selkeä ja hyvä pohja
- ◆ Helppolukuinen
- ◆ Riittävästi tilaa muistiinpanoille ts. kehitystarpeille
- ◆ Osaamisten hyvä ja selkeä jaottelu
- ◆ Toimiva
- ◆ *”Varsin käytännöllisen tuntuinen, uudenlainen, toivon vain, että saadaan malliin myös ”täytettä” ”*

Kokonaisuudessa uusi matriisi herätti paljon positiivisia tunteita. Osa esimiehistä oli aidosti iloinen siitä, että työkalua on kehitetty ja se tulisi auttamaan suoranaisesti heidän työtään. Tässä vaiheessa tuli monen kanssa ilmi myös se seikka, että osaamisalueet ja osaamistasokuvaukset tulee olla hyvin tehtyjä, jotta osaamismatriisista olisi hyötyä. Tärkeä asia, mikä nousi keskusteluissa pinnalle, oli riittävä ohjeistus. Uusi osaamismatriisi tulee olemaan kaikille täysin uudenlainen. Sellaista ei ole ollut käytössä missään osastolla tai alueella ennen. Tästä johtuen, tulee ennen sen käyttöönottoa ohjeistaa ja neuvoa sen käytössä. Tällä tavoin varmistetaan, että kaikki ymmärtää asiat samalla tavalla ja, että mittaukset olisivat mahdollisimman oikeita.

Yleisesti ottaen uusi osaamismatriisi täyttää sille aiemmin asetetut ominaisuusvaatimukset. Olen tehnyt sen siihen muotoon, että sitä helppo muokata tulevaisuudessa tietojärjestelmän tarpeisiin, kun sellainen hankitaan. Käytännössä sitä päästään kokeilemaan aikaisintaan syksyllä 2008, jolloin vasta nähdään soveltuuko se todellisuudessa Valmet-Automotive Oy:n käyttöön.

Syksyn 2008 aikana aloitimme keskustelut osaamisenhallintajärjestelmän hankkimisesta. Päädyimme erään yhteistyökumppanimme tarjoamaan Excel-pohjaiseen ratkaisuun. He kehittelevät meille demo-version sovelluksesta, jonka pohjana on tämä uusi osaamismatriisi. Sitä käytetään suoraan pohjana ja ulkonäkönä uudessa järjestelmässä. Ainakin siis yksi mallille asetettu vaatimus on täytynyt konkreettisesti.

Työskentelin tutkimustyön parissa tehtaalla yhteensä noin 140 tuntia. Haastatteluihin ja niiden purkamiseen meni noin 20 tuntia. Itse matriisien luomiseen ja parantelemiseen käytin noin 20 tuntia. Viikoittaisia projektipalavereja pidimme 15, joista jokainen kesti kaksi tuntia. Benchmarking-vierailuilla kävin kaksi kertaa, jotka veivät aikaa yhteensä n 10 tuntia. Loppuaika koostui itse työn tekemisestä.

## 8 YHTEENVETO, JOHTOPÄÄTÖKSET JA SUOSITUKSET

Tämä opinnäytetyö oli luonteeltaan kehittävä tutkimustyö. Tutkimus tarkoituksena oli luoda osaamismatriisimalli helpottamaan osaamisen tunnistamista ja sen dokumentointia kohdeyrityksessä. Tavoitteena oli, että Valmet-Automotive Oy:llä olisi käytössä yhtenäinen ja selkeä osaamismatriisi, jolla voidaan selvittää nopeasti, tehokkaasti ja täsmällisesti henkilöstön osaamis- ja kehittämistarpeet.

Tutkimuksen teoriaosassa perehdyin osaamiseen niin yksilön, tiimin kuin organisaation kannalta. Teoriaosan painopistealueena oli osaamisen hallinta ja sen osa-alueista osaamiskartoitus. Teoriaosan viimeisessä kappaleessa perehdyin osaamisen johtamiseen. Erityisesti kiinnitin huomiota osaamisen johtamiseen esimiestyössä sekä osaamisen kehittämiseen.

Kehittävän tutkimustyön tarkoituksena on, nimensä mukaisesti, kehittää jokin uusi asia tai toimintatapa. Toinen vaihtoehto on kehittää edelleen vanhaa toimintaa paremmaksi. Tässä tutkimuksessa kehitin kohdeyritykselle uuden mallin osaamismatriisista. Tutkimusta varten haastattelin henkilöitä eri osastoilta ja eri organisaatiotasoilta, jotta saisin mahdollisimman laajan näkemyksen tutkittavaan asiaan. Tästä johtuen haastatteluissa saadut tulokset voidaan yleistää koskemaan miltei koko henkilöstöä. Haastatteluissa mielipiteet eivät loppujen lopuksi hirveästi eronneet toisista.

Haastattelujen perusteella ryhdyin luomaan uutta mallia osaamismatriisiksi. Aluksi loin kolme erilaista mallia, joista haastateltavat saivat valita mieleisensä ja antaa vapaasti kommentteja niistä. Kommenttien perusteella kokosin yhden mallin, joka käytiin jälleen läpi haastateltavien kanssa. He antoivat vielä muutamia parannusehdotuksia, jotka toteutin. Lopullisen mallin testasin käytännössä pienellä pilttiryhmällä, joiden mielipiteet olivat hyvin positiivisia. Haastattelujen perusteella lopullisesta mallista tuli sellainen, mitä voidaan tulevaisuudessa käyttää, kun osaamista kartoitetaan.

Täytyy muistaa, että osaamismatriisi on vain osaamisen hallinnan työkalu ja apuväline. Työntekijöiden tehtävä on edelleen tehdä varsinainen työ osaamisen hallinnassa. Osaamisen hallinnan kaikkien muidenkin osa-alueiden, kuin osaamismatriisin, tulisi olla kunnossa, jotta osaamisen hallinta voisi toimia. Siitä johtuen, keskityin haastatteluissa myös näihin osa-alueisiin. Keskustelin muun muassa kehityskeskusteluiden toimivuudesta, koska se on olennainen osa osaamiskartoitusta. Näiden keskustelujen yhteydessä haastateltavat kertoivat omia ehdotuksia osaamisen hallinnan parantamiseksi.

Empiirisen tutkimuksen aikana sain varsin kattavan kuvan Valmet-Automotive Oy:n osaamisen hallinnasta. Pääsin näkemään asioita ulkopuolisen silmin, joten kiinnitin huomioita sellaisiin asioihin, joita ei välttämättä huomaa yrityksessä pitkään työskennelleenä. Havaitsin, että moni osaamisen hallinnan osa-alue toimi kohtalaisesti, mutta pienillä muutoksilla ja parannuksilla koko osaamisen hallintaprosessi saadaan paremmin toimivaksi. Seuraavaksi kerron omia suosituksia ja parannusehdotuksia näille osaamisen hallinnan eri osa-alueille.

### *Osaamiskartoitus*

Aloitettaessa osaamiskartoitusta kaikille organisaatiossa on hyvä tehdä selväksi miksi ja miten osaamista kartoitetaan. Tällaiset suuremmat asiat herättävät kuitenkin aina vastarintaa, joten viestiminen ja keskusteleminen ovat erittäin tärkeitä. Mielestäni näin suuri asia vaatii ehdottomasti johdon sitoutumisen projektiin. Se antaa asialle välittömästi huomattavan lisäarvon. Esimerkiksi johdon olisi hyvä kertoa projektin tärkeydestä ja syistä esimiehille, joiden kautta viesti leviää koko organisaatioon. Tämä on erityisen tärkeää siksi, että huomasin tehtaalla työskennellessäni, että viestinnän puute koettiin ajoittain suureksikin ongelmaksi. Varsinkin tiedon kulku ylhäältä alas organisaatiossa koettiin osittain puutteelliseksi.

### *Osaamisalueiden kuvaus*

Kun osaamisalueita kerätään osaamiskarttaan, on ne hyvä selittää sanallisesti. Asiat olisi hyvä kirjoittaa auki. Kerrotaan esimerkiksi mitä tämä sana vuorovaikutus tarkoittaa. Organisaation kaikille jäsenille sama osaamisalue ei merkitse sa-



maa asiaa. Esimerkiksi vuorovaikutus taidot merkitsevät esimiehelle jotain aivan muuta kuin asentajalle. Tärkeää on, että henkilö itse tietää oman tehtävänsä tai toimensa painopistealueet.

Osaamisalueiden listaamisessa kannattaa mielestäni kiinnittää huomiota siihen, että mitä osaamisalueita kannattaa listaan pistää. Esimerkkinä Valmet Automotive Oy:n strategisena osaamisena mainittu ketteruus. Osaamisena ketteruus on huomattavasti vaikeampi kuvata kuin moni muu osaaminen.

### *Osaamistasojen määrittäminen*

Kuten jo tutkimuksessa kävi ilmi, osaamisen arviointiasteikko on oltava yhtenäinen, jotta tuloksia voidaan verrata osastojen välillä. Suosittelen, että Valmet Automotive Oy:ssä kuvataan mahdollisuuksien mukaan kaikki osaamisalueet sanallisesti, kuten on esimerkinomaisesti kuvattu tekemässäni uudessa osaamismatriisissa. Tällä tavoin osaamisen arviointi helpottuu ja yhdenmukaistuu. Tällä tavalla kyetään myös huomattavasti paremmin hallitsemaan osaamista, koska voidaan luottaa siihen, että arviointi on ollut suhteellisen samanlaista joka puolella taloa.

Osaamistasojen määrittäminen sanallisesti on raskas ja aikaa vievä projekti, mutta uskon, että sen hyöty on moninkertainen. Siksi suosittelisin, että osaamistasojen kuvausta lähdetäisiin kokeilemaan pienellä pilottihankkeella. Eli otettaisiin muutama helpohko osaamisalue, joita kokeiltaisiin kuvata. Näin voitaisiin varmasti nopeasti huomata miten pystytään parhaiten osaamistasoja määrittämään. Osaamistasojen kuvaaminen välttämätön toimenpide, sillä huomasi, että suurin yksittäinen syy, miksi arviointeja ei tehdä tai ne ovat puutteellisia, on osaamistasojen kuvauksien ja tavoitetasojen puute.

### *Itsearviointi*

Varsinaista yhtenäistä itsearviointikäytäntöä ei tällä hetkellä ole yrityksessä käytössä. Tämä olisi mielestäni tärkeä ottaa käyttöön koko yrityksessä. Se on hyödyksi sekä henkilölle itselle että esimiehelle. Henkilö itse joutuu kriittisesti arvi-

oimaan omaa osaamistaan, jolloin kipinä osaamisen kehittämiseen voi syttyä. Esimieheltä taas säästyy aikaa, kun kehityskeskustelun yhteydessä alainen ja esimies vertaavat arvioitaan ja kumpikin on perehtynyt asiaan jo ennen keskustelua. Olennaisinta itsearviointeja aloitettaessa on, että arviointiprosessi on käyty läpi henkilöstön kanssa ja, että se on riittävän selkeästi ohjeistettu.

### *Kehityskeskustelu*

Kehityskeskusteluja käydään vaihtelevasti yrityksessä. Periaatteessa niitä käyvät kaikki, mutta toteutus ontuu hyvin monella osastolla. Se on kuitenkin merkittävä asia osaamisen kartoittamisen kannalta, joten kehityskeskusteluiden yhtenäinen ja systemaattinen aloittaminen on mielestäni välttämätöntä. Kehityskeskustelulomake on hyvä tapa saada keskusteluihin yhtenäisyyttä. Lisäksi sillä pystytään ohjaamaan keskustelun kulkua siten, että kaikki oleelliset asiat tulevat käytyä läpi. Haastattelujen perusteella merkittävin yksittäinen syy keskustelujen puutteellisuuden on ajan puute. Tämä on ymmärrettävää, koska joillakin esimiehillä on jopa 60 alaista. Toisaalta, jos yrityksessä koetaan osaamisen hallinta ja kehittäminen tärkeäksi, tulisi sille löytää aikaa. Kuitenkin se on mahdollista toteuttaa, mutta se vaatii järjestelmällistä otetta ja kunnollista ohjeistusta. Ohjeistuksen tulisi sisältää ohjeet kehityskeskustelun ajankohdasta, lomakkeen täytöstä ja dokumenttien säilytyksestä. Kehityskeskusteluihin tulisi järjestää myös koulutusta niin esimiehille kuin alaisillekin.

### *360-arviointi*

Tällä hetkellä yrityksessä ei ole käytössä 360-arviointia, mutta suosittelen sen käyttöön ottamista toimihenkilöpuolella ja toimihenkilötiimeissä. Sen avulla saadaan tarkempi arvio henkilöstä kuin pelkän itsearvion ja kehityskeskustelun pohjalta.

### *Osaamismatriisi*

Nyt kun uusi osaamismatriisi otetaan käyttöön, ohjeistus on kaiken a ja o. Henkilöstölle tulee kertoa miten sitä käytetään, kuka sitä täyttää ja milloin sitä täytetään.

Kokemukseni perusteella Valmet Automotive on hyvin ohjeorientoitunut organisaatio. Eli kaikki, mistä on työohjeet, niin toteutetaan laadusta tinkimättä. Myös yleinen tiedottaminen läpi organisaation on tärkeää.

Kuten monessa kohdassa mainittiin, ohjeistus on mielestäni tärkeintä, koska edellä käsitellyt ovat uusia asioita monelle. Huomasin haastatteluissa, että yksinkertaisiinkin asioihin tarvitaan selkeät ohjeet. Esimerkiksi kehityskeskustelujen käynninen: ei voida olettaa, että kaikki kävisivät keskusteluja oikein ja yhtenäisesti, ellei sitä ole selvästi oheistettu.

Mielestäni toinen tärkeä asia, mikä tulee ottaa huomioon, kun osaamista kartoitetaan, ovat henkilöiden tietotekniset valmiudet. Osaamisen hallintaan ja osaamisen kartoittamiseen liittyy olennaisesti henkilöstö- tai osaamistietojärjestelmä, jota parhaillaan rakennellaan myös Valmet Automotive Oy:ssä. Tietojärjestelmää tehtäessä tulee muistaa, että esimiehet ovat sen pääasiallisia käyttäjiä. Valmet Automotive Oy:n esimiehillä on suuria eroja tietoteknisessä osaamisessa, johtuen esimiesten suhteellisen korkeasta keski-ikästä. Mielestäni tietojärjestelmän tulee olla niin yksinkertainen käyttää, ettei se vaadi käyttäjältään liikaa aikaa eikä osaamista. Järjestelmän hyöty kaatuu, mikäli esimiehellä tuhraantuu aikaa pelkäämään osaamistietojen syöttämiseen. Osaamistiedoilla tarkoitan kehityskeskusteluissa esille tulleita osaamistasoja, joiden päivittäminen tulisi siis olla helppoa.

Tämän tutkimuksen perusteella mahdollisia jatkotutkimusaiheita löytyy mielestäni muutama. Ensinnäkin olisi mielenkiintoista selvittää miten tuleva osaamiskartointus onnistui ja miten siihen suhtauduttiin henkilöstön keskuudessa. Tämä olisi tärkeä, jotta löydettäisiin mahdollisia kehityskohteita. Kehittäviä tutkimuksia voisi tehdä tietyillä osaamisen hallinnan osa-alueilla, kuten kehityskeskustelukäytäntöjen parantaminen tai itsearvioinnin tai 360-arvioinnin ohjeistus ja käyttöönotto. Mielenkiintoinen jatkotutkimus olisi myös tietojärjestelmän sisäänajo organisaatiossa. Eli tutkia, miten uusi tietojärjestelmä otetaan käyttöön.

## LÄHTEET

Borgman, M., & Packalén, E. 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Helsinki. Tammi.

Educa-Instituutti. 2007. Työelämäosaamisen osaamiskartta. 2. Painos. Helsinki. Educa-Intstituutti.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. 6. Uudistettu painos. Helsinki. Tammi.

Hovila, H. & Okkonen, J. 2006. Kokemus organisaation voimavaraksi [verkkodokumentti]. Tampere: Tampere University of Technology and University of Tampere. [Viitattu 5.3.2008]. Saatavissa: [http://www.ebrc.info/kuvat/eBRC\\_RR32.pdf#search=%22osaamiskuilun%22yli%22](http://www.ebrc.info/kuvat/eBRC_RR32.pdf#search=%22osaamiskuilun%22yli%22).

Hätönen, H. 1999. Osaava henkilöstö - nyt ja tulevaisuudessa. Vantaa. Metalliteollisuuden Kustannus Oy.

Hätönen, H. 2007. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. 5.painos. Helsinki. Educa-Instituutti Oy.

Hyvärinen-Saarelainen, M. 2005. Osaamisen johtaminen vaatii tietojärjestelmältä älyä ja joustavuutta: HETKY - Helsingin Tietojenkäsittely-yhdistys ry:n jäsenlehti [verkkolehti]. [Viitattu 4.3.2008]. Saatavissa: [http://www.hetky.fi/Hetky\\_2\\_05.pdf](http://www.hetky.fi/Hetky_2_05.pdf)

IC Partners. 2004. Aineettoman pääoman johtaminen [verkkodokumentti]. Työkirja.Helsinki.[Viitattu7.4.2008].Saatavissa: <http://www.tekes.fi/julkaisut/aineeton.pdf>

Jabe, M. 2006. Kyvyt käyttöön - Eväitä esimiestyöhön. Helsinki. Kirjapaja Oy.

Jalava, U., Palonen, T., Keskinen, S. & Kontkanen, L. 1999. Osaaminen yrityksessä. Turku. ESR.

Järvinen, P. 1998. Esimiestyö ongelmatilanteissa - konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. Porvoo. WSOY.

Karlöf, B. & Östblom, S. 1993. Benchmarking –Tuottavuudella ja laadulla mestariksi. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Karlöf, B., Lundgren, K. & Edenfeldt Froment, M. 2003. Ota oppia parhaista! Tehoa vertailuoppimisesta. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Kansanen, O & Cannon, F. 1997. Esimies valmentajana. Yhteistyöllä tuloksiin. Porvoo. WSOY.

- Kauhanen, A. 2004. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 5.-6. painos. Helsinki. WSOY.
- Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2000. Strategisen osaamisen johtaminen. Helsinki. Edita.
- Lankinen, P. , Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista - hyödynnä kokemusta. Helsinki. Talentum.
- Lehtonen, T. 2002. Organisaation osaamisen strateginen hallinta [verkkodokumentti]. Tampere: Tampereen yliopisto. Kasvatustieteen laitos. Väitöskirja. [Viitattu 12.3.2008] Saatavissa: [http://www.icinsight.com/downloads/teemu\\_j\\_lehtonen\\_vaitoskirja.pdf](http://www.icinsight.com/downloads/teemu_j_lehtonen_vaitoskirja.pdf)
- Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antola, J. 2005. Aineettoman pääoman johtaminen. Tampere. JTO-palvelut Oy.
- Manka, M-L. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki. Talentum.
- Mossboda, B-M. Peterson, M & Rönholm, I. 2008. Esimiehen ensiapu. Helsinki. WSOYpro.
- Niinikoski, S. 2005. Benchmarking tutkintorakennetyön työkaluna [verkkodokumentti]. Tampere: Korkeakoulujen arviointineuvosto. [Viitattu 16.4.2006] Saatavissa: [http://www.kka.fi/pdf/julkaisut/KKA\\_105.pdf](http://www.kka.fi/pdf/julkaisut/KKA_105.pdf)
- Niitamo, P. 2003. Henkilöarviomenetelmät työelämässä. Helsinki Työterveyslaitos.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York. Oxford University Press.
- Osaamisen johtaminen kuntasektorilla. 2005. Kuntaosaaja 2012 –työkirja. Efeko Oy.
- Otala, L. 2000. Oppimisen etu - kilpailukykyä muutoksessa. Helsinki. WSOY.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. Helsinki. WSOY.
- Paalosalo, M. 2000. Esimies määrää tahdin kehityskeskusteluissakin. Taloussanomien. 20.5.2000.
- Poikela, E. 2002. Ongelmaperustainen pedagogiikka. Tampere. Tampereen Yliopistopaino Juvenes Print Oy.
- Propp, D.A., Glickman, S., Uehara, D.T. 2003. ED Leadership Competency Matrix: An Administrative Management Tool. American Journal of Emergency Medicine, Vol. 21(6), s. 483 – 486.

- Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Helsinki. Kauppakaari.
- Rastas, T. & Einola-Pekkinen, V. 2001 Arvoa aineettomasta pääomasta. Helsinki. Tammi.
- Ronthy-Östberg, M. & Rosendahl, S. 2004. Kehityskeskustelun opas. Porvoo WS Bookwell.
- Salonen, T. 2002. Kehittyvä organisaatio muuttuvassa ympäristössä -osaamisen johtaminen ja hallinta Puolustusvoimissa. Julkaisusarja 1. Tutkimuksia N:o 24. Helsinki. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos.
- Skyttä, A. 2005. Tiimitys ja sen läpivienti. Matkalla kohti matalampia organisaitioita. Vantaa. Innotiimi.
- Ståhle, P. & Grönroos, M. 1999. Knowledge Management -tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. Ekonomia-sarja. Helsinki. WSOY.
- Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki. Edita.
- Sydänmaanlakka, P. 2002. Älykäs organisaatio -tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. 4. painos. Helsinki. Talentum.
- Teppola, P. 2008. Lehtori, Satakunnan ammattikorkeakoulu. Rauma. Henkilökohdainen tiedonanto. 16.4.2008.
- Toivonen, V-M. & Asikainen, R. 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen – kehittämisen uusi taso. Helsinki.
- Ulrich, D. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Helsinki. Talentum.
- Vaahio, E-L. 2006. Avaa ikälukot. Vapaudu johtamaan. Helsinki. Edita.
- Valtiovarainministeriö. 2000. Osaamisen johtaminen osana valtion henkilöstötilinpäätöskäytäntöä [verkkodokumentti]. Valtion työmarkkina laitoksen julkaisuja 8/2000. [Viitattu 12.3.2008]. Saatavissa: [http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/01\\_julkaisut/06\\_valtion\\_tyomarkkina\\_laitos/97308\\_fi.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkina_laitos/97308_fi.pdf)
- Valtiovarainministeriö. 2003. Haasteena tuleva osaaminen [verkkodokumentti]. Työryhmä muistioita 8/2003. [Viitattu 2.2.2008]. Saatavissa: [http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/01\\_julkaisut/06\\_valtion\\_tyomarkkina\\_laitos/36726\\_fi.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkina_laitos/36726_fi.pdf)
- Viitala, R. 2005. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki. Inforviestintä

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen - Strateginen kilpailutekijä. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Åhlman, T. 2008. Viestintäpäällikkö Valmet-Automotive. Uusikaupunki. Haastattelu 18.4.2008. Haastattelijana Tomi Salo. Muistiinpanot haastattelijan hallussa.

Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki. Edita.

## LIITTEET

LIITE 1: Esimerkki ennen käytössä olleesta osaamismatriisista

LIITE 2: Malli 1

LIITE 3: Malli 2

LIITE 4: Malli 3

LIITE 5: Uusi osaamismatriisi



## TIETOTAITOMATRIISI

LIITE 1

<b>Toiminto/Prosessi: Valmistus/kokoonpano</b>	<b>Päivitetty: 07.04.2005</b>	<b>Hyväksyjä</b>
<b>Kokoonpanon Alue-esimies</b>		

Nimi	Peruskoulutus	Perusosaaminen	
		<b>TOIMINTAJÄRJESTELMÄN MUKAINEN</b> (toimintajärj., rakenne 4.02 PS, Q.001 , TO	
		<b>ALUEENSA TAVOITTEISTA SOPIMINEN</b> (strateginen suunniteluprosessi 4.01 Q .002 )	
		<b>OSAAVA HENKILÖSTÖ KÄYTÖSSÄ</b> perehdytys, työnopastus, koulutus	
		<b>TYÖASEMAT OVAT VAATEIDEN MUKAI-</b>	
		<b>VALITUT (OIKEAT) MENETELMÄT KÄY-</b>	
		<b>PERUSTEIDEN MUKAISET OSAT KÄYTÖS-</b>	
		<b>KOK.PANOTYÖN SUORITUS TUOT.OHJ.</b>	
		<b>HENKILÖKAPASITEETIN VARMISTUS</b>	
		<b>ALUEEN TYÖASEMIN TASAPAINOTUS</b>	
		<b>SIISTEYS, JÄRJESTYS, TURVALLISUUS</b> (siisteys ja järjestys /tapa sovituu , siiste-	
		<b>TIIMITYÖ</b> (Tiimityön kehitysporaat)	
		<b>LAATU / LAADUNOHJAUSJÄRJESTELMÄ</b> toimintaoh-	
		<b>TOIMITUSTÄSMÄLLISYYS /KERRALLA</b> (alteen ok % , viimeisteltyyn laatu, kenttäautot)	
		<b>TUOTTAVUUS / KUSTANNUKSET</b> (h/auto , ulkoiset kustannukset, hylätty mtr, työn-	
		<b>KEHITYS/YTA</b> (Jp-t, työntutkimuk-	
		<b>HENKILÖSTÖPOLITII-</b> (työsuhteasiat, esimiestaidot/koulutus)	
		<b>YMPÄRISTÖPOLITIIK-</b> (Y-YTA, vaateet täyttävä työpaikka)	
		<b>TURVALLI-</b> T-YTA, tulityöt, työturvallisuus,poistumisreitit	
		räjähdytys- ja palovaaralliset paikat	
		<b>PC:N KÄYTTÖ</b> predisys,excel ,winword ,lotus notes,intranet	
		<b>KORJAUSMIESTOIMINTA</b> (korjausohjeet , korjauskortti , alustakortti , kenttä-	
		<b>ERIKOISPROSESSIT</b> (esim. lasinliimaus)	
<b>Tehtävän vaatimukset</b>		<input checked="" type="checkbox"/>	
<b>Nykytila, päivitys läpik. yhteydessä</b>			
<b>Koulutustarve (Jatkokehitys)</b>		<input type="checkbox"/>	
<b>Ei käynyt koulutusta, "vanhat tiedot"</b>		<input type="checkbox"/>	
<b>Koulutus käyty, vartin vaille tavoitteen</b>		<input type="checkbox"/>	

## OSAAMISMATRIISI

Tehtävä/prosessi: Alue-esimies

Nimi:

Päivitetty:

Hyväksyjä:

	Tavoiteosaaminen	Nykyosaaminen	Kehitystarve	
<b>Perusosaaminen= Osaaminen, joka jokaisen työntekijän työhön kuuluu</b>				
Laatujärjestelmän tunteminen				<p><b>0 Osaamista ei vielä ole</b>  <b>1 Perusosaaminen=</b> Työntekijä pystyy tekemään ja toimeenpanemaan päätöksiä. Toiminta ei kuitenkaan ole itsenäistä, vaan toiminnan tueksi tarvitaan esim. esimiehen tai muiden työntekijöiden apua.  <b>2 Edistynyt osaaminen=</b> Työntekijän osaaminen kehittyneempää/parempaa kuin perusosaajalla. Itsenäisessä selviytymisessä on kuitenkin edelleen kehitettävää.  <b>3 Hyvä osaaminen=</b> Työntekijä pystyy itsenäiseen päätöksentekoon. Omalle vastuualueet kuuluvat asiat pystytään hoitamaan itsenäisesti ja luotettavasti  <b>4 Erinomainen osaaminen=</b> Työntekijä pystyy itsenäisen toiminnan lisäksi avustamaan muita asiaan/asiakokonaisuuteen liittyvissä tehtävissä.  <b>5 Huippuasiantuntemus=</b> Työntekijä on asiakokonaisuuden osalta kehittäjän roolissa. Esim. henkilön vastuulla on jonkin laajemman kokonaisuuden toiminta ja hän kykenee kehittämään toimintaa ja ohjaamaan muita.</p>
Yrityksen strategian tunteminen				
Toimintajärjestelmän mukainen toiminta				
Jp/Aloitetoiminta	3	2	X	
<b>Jatkokehitys: itseopiskelu</b>				
Turvallisuus				

<b>Toimen haltijan perusosaaminen</b>				
	Tavoiteosaaminen	Nykyosaaminen	Kehitystarve	
Valmistusprosessin tunteminen				<p><b>0 Osaamista ei vielä ole</b>  <b>1 Perusosaaminen=</b> Työntekijä pystyy tekemään ja toimeenpanemaan päätöksiä. Toiminta ei kuitenkaan ole itsenäistä, vaan toiminnan tueksi tarvitaan esim. esimiehen tai muiden työntekijöiden apua.  <b>2 Edistynyt osaaminen=</b> Työntekijän osaaminen kehittyneempää/parempaa kuin perusosaajalla. Itsenäisessä selviytymisessä on kuitenkin edelleen kehitettävää.  <b>3 Hyvä osaaminen=</b> Työntekijä pystyy itsenäiseen päätöksentekoon. Omalle vastuualueet kuuluvat asiat pystytään hoitamaan itsenäisesti ja luotettavasti  <b>4 Erinomainen osaaminen=</b> Työntekijä pystyy itsenäisen toiminnan lisäksi avustamaan muita asiaan/asiakokonaisuuteen liittyvissä tehtävissä.  <b>5 Huippuasiantuntemus=</b> Työntekijä on asiakokonaisuuden osalta kehittäjän roolissa. Esim. henkilön vastuulla on jonkin laajemman kokonaisuuden toiminta ja hän kykenee kehittämään toimintaa ja ohjaamaan muita.</p>
Ongelmanratkaisutaidot				
Kustannusrakenne	3	2	X	
<b>Jatkokehitys: koulutus, syksy 2008</b>				
Yhteistyötaidot				
Tietotekniikkataidot				
Tasapainotus				

	Tavoiteosaaminen	Nykyosaaminen	Kehitystarve
<b>Toimen haltijan erikoisosaaminen</b>			
Tekniset vaatimukset (esim. KH: robotiikka, MA: pintakäsittely)			

### Ongelmanratkaisutaidot

**0** Osaamista ei vielä ole

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

**2** Osaamiseni on 2 ja 3 välissä.

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

**4** Osaamiseni on 3 ja 5 välissä

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

### Vuorovaikutustaidot

**0** Osaamista ei vielä ole

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

**2** Osaamiseni on 2 ja 3 välissä.

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

**4** Osaamiseni on 3 ja 5 välissä

**5** Työntekijä osaa tarttua vaikeisiinkin vuorovaikutustilanteisiin ja ratkaista niitä eri osapuolia kunnioittavalla tavalla. Osaa analysoida vaativia vuorovaikutustilanteita ja luoda niihin sopivia ratkaisuvaihtoehtoja. Kannus-

taa omalla esimerkilläni muita avoimeen ja toisia kunnioittavaan vuorovaikutukseen. avoimeen ja toisia kunnioittavaan vuorovaikutukseen

### Yhteistyötaidot

**0** Osaamista ei vielä ole

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

**2** Osaamiseni on 2 ja 3 välissä.

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

**4** Osaamiseni on 3 ja 5 välissä

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

### Tietotekniikkataidot

**0** Osaamista ei vielä ole

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

**2** Osaamiseni on 2 ja 3 välissä.

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

**4** Osaamiseni on 3 ja 5 välissä

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

**OSAAMISMATRIISI**
**Tehtävä/prosessi:**
**Nimi:**
**Päivitetty:**
**Hyväksyjä:**

	Tavoiteosaami- nen	Nykyosaaminen	Kehitystarve	Jatkokehitys
<b>Perusosaaminen= Osaaminen, joka jokaisen työntekijän työhön kuuluu</b>				
Laatujärjestelmän tunteminen	4	4		
Yrityksen strategian tunteminen	4	4		
Toimintajärjestelmän mukainen toiminta	4	3	X	Koulutus syksyllä 2008. Tilanne päivitetään vuoden 2009 kehityskeskustelussa.
<b>Toimessa vaadittavat osaamiset</b>				
Valmistusprosessin tunteminen				
Turvallisuus				
Jp/Aloitetoiminta				

**0 Osaamista ei vielä ole**
**1 Perusosaaminen=** Työntekijä pystyy tekemään ja toimeenpanemaan päätöksiä. Toiminta ei kuitenkaan ole itsenäistä, vaan toiminnan tueksi tarvitaan esim. esimiehen tai muiden työntekijöiden apua.

**2 Edistynyt osaaminen=** Työntekijän osaaminen kehittyneempää/parempaa kuin perusosaajalla. Itsenäisessä selviytymisessä on kuitenkin edelleen kehitettävää.

**3 Hyvä osaaminen=** Työntekijä pystyy itsenäiseen päätöksentekoon. Omalle vastuualueelle kuuluvat asiat pystytään hoitamaan itsenäisesti ja luotettavasti

**4 Erinomainen osaaminen=** Työntekijä pystyy itsenäisen toiminnan lisäksi avustamaan muita asiaan/asiakokonaisuuteen liittyvissä tehtävissä.

**5 Huippuasiantuntemus=** Työntekijä on asiakokonaisuuden osalta kehittäjän roolissa. Esim. henkilön vastuulla on jonkin laajemman kokonaisuuden toiminta ja hän kykenee kehittämään toimintaa ja ohjaamaan muita.

	Tavoiteosaaminen	Nykyosaaminen	Kehitystarve	
<b>Jatkokehitys</b>				
<b>Työelämäosaaminen</b>				
Ongelmanratkaisutaidot	4	3	X	
Vuorovaikutustaidot	4	3	X	
Yhteistyötaidot	4	4		
Tietotekniikkataidot	2	3	X	<b>Itseopiskelu</b>

### Ongelmanratkaisutaidot

**0** Osaamista ei vielä ole

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

**2** Osaamiseni on 2 ja 3 välissä.

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

**4** Osaamiseni on 3 ja 5 välissä

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

### Vuorovaikutustaidot

**0** Osaamista ei vielä ole

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

**2** Osaamiseni on 2 ja 3 välissä.

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

**4** Osaamiseni on 3 ja 5 välissä

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

### Yhteistyötaidot

**0** Osaamista ei vielä ole

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

**2** Osaamiseni on 2 ja 3 välissä.

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

**4** Osaamiseni on 3 ja 5 välissä

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

### Tietotekniikkataidot

**0** Osaamista ei vielä ole

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

**2** Osaamiseni on 2 ja 3 välissä.

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

**4** Osaamiseni on 3 ja 5 välissä

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

**OSAAMISMATRIISI**

<b>Tehtävä/prosessi: Alue-esimies</b> <b>Nimi:</b> <b>Koulutus:</b> <b>Hyväksyjä:</b> <b>Päivitetty:</b>	Nykyosaaminen	Tavoiteosaami- minen	<b>Jatkokehitys</b>
<b>Perusosaaminen = Osaaminen, joka jokaisen työntekijän työhön kuuluu</b>			
Laatujärjestelmän tunteminen			
Yrityksen strategian tunteminen			
Toimintajärjestelmän mukainen toiminta			
Jp/aloitetoiminta			
Turvallisuus			
<b>Toimen haltijan perusosaaminen</b>			
Valmistusprosessin tunteminen			
Ongelmanratkaisutaidot			
Vuorovaikutustaidot			
Yhteistyötaidot			
Tietotekniikkataidot			
Henkilöstöpolitiikka			
Tuttavuus/Kustannukset			
Tasapainotus			
<b>Toimen haltijan erikoisosaamiset</b>			
Tekniset valmiudet (esim. KH: robotiikka)			
Tulityökortti			

## OSAAMISTASOKUVAUKSET

### Ongelmanratkaisutaidot

**0** Osaamista ei vielä ole

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

**2** Osaamiseni on 2 ja 3 välissä.

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

**4** Osaamiseni on 3 ja 5 välissä

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

### Yhteistyötaidot

**0** Osaamista ei vielä ole

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

**2** Osaamiseni on 2 ja 3 välissä.

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

**4** Osaamiseni on 3 ja 5 välissä

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

### Vuorovaikutustaidot

**0** Osaamista ei vielä ole

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

**2** Osaamiseni on 2 ja 3 välissä.

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

**4** Osaamiseni on 3 ja 5 välissä

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

### Tietotekniikkataidot

**0** Osaamista ei vielä ole

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

**2** Osaamiseni on 2 ja 3 välissä.

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

**4** Osaamiseni on 3 ja 5 välissä

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

### Tulityökortti

**E** Ei ole voimassa olevaa tulityökorttia

**K** On voimassa oleva tulityökortti

**OSAAMISMATRIISI**

Tehtävä/prosessi: Alue-esimies Nimi: Koulutus: Hyväksyjä: Päivitetty:	Nykyosaaminen	Tavoiteosaami- minen	Jatkokehitys	
			2009	2010
<i>Perusosaaminen = Osaaminen, joka jokaisen työntekijän työhön kuuluu</i>				
Laatujärjestelmän tunteminen				
Yrityksen strategian tunteminen				
Toimintajärjestelmän mukainen toiminta				
Jp/aloitetoiminta				
Turvallisuus				
<i>Toimen haltijan perusosaaminen</i>				
Valmistusprosessin tunteminen				
Ongelmanratkaisutaidot				
Vuorovaikutustaidot				
Yhteistyötaidot				
Tietotekniikkataidot				
Henkilöstöpolitiikka				
Tuottavuus/Kustannukset				
Tasapainotus				
<i>Toimen haltijan erikoisosaamiset</i>				
Tekniset valmiudet (esim. KH: robotiikka)				
Tulityökortti				



## OSAAMISTASOKUVAUKSET

### Ongelmanratkaisutaidot

**0** Osaamista ei vielä ole

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

**2** Osaamiseni on 2 ja 3 välissä.

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

**4** Osaamiseni on 3 ja 5 välissä

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

### Yhteistyötaidot

**0** Osaamista ei vielä ole

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

**2** Osaamiseni on 2 ja 3 välissä.

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

**4** Osaamiseni on 3 ja 5 välissä

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

### Tietotekniikkataidot

**0** Osaamista ei vielä ole

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

**2** Osaamiseni on 2 ja 3 välissä.

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

**4** Osaamiseni on 3 ja 5 välissä

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

### Vuorovaikutustaidot

**0** Osaamista ei vielä ole

**1** Työntekijä ymmärtää toimivan vuorovaikutuksen olennaiseksi osaksi omaa ja koko työyhteisön tuloksellista toimintaa. Osaa

luoda toimivan vuorovaikutussuhteen erilaisten ihmisten kanssa työtehtävien edellyttämällä tavalla.

**2** Osaamiseni on 2 ja 3 välissä.

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

**4** Osaamiseni on 3 ja 5 välissä

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

### Tulityökortti

**E** Ei ole voimassa olevaa tulityökorttia

**K** On voimassa oleva tulityökortti

