

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma

Tommy Ulmanen

STRATEGISEN OSAAMISEN JOHTAMINEN SATAMA-ALUEEN SEVESO-  
LAITOKSISSA

Opinnäytetyö 2011

## TIIVISTELMÄ

### KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

#### Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma

ULMANEN, TOMMY	Strategisen osaamisen johtaminen satama-alueen Seveso-laitoksissa
YAMK-opinnäytetyö	97 sivua + 21 liitesivua
Työn ohjaaja	Ari Lindeman, osaamisalapääällikkö
Toimeksiantaja	Kymenlaakson ammattikorkeakoulu, Merenkulun koulutus- ja simulaattorikeskus
Marraskuu 2011	
Avainsanat	osaamisen johtaminen, strateginen osaaminen, ydinosaaminen, osaamisen hallinta, organisaation osaaminen

Tässä ylemmässä ammattikorkeakoulun tutkimuksessa oli tavoitteena selvittää Haminan ja Kotkan satama-alueen Seveso-laitoksien osaamisen johtamisen tilaa. Tarkoituksena oli selvittää, miten strateginen osaamisajattelu kytketään organisaation toimintaan ja mitkä ovat osaamisen johtamisessa käytetyt menetelmät ja ovatko ne riittävät monipuolisia.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin triangulaatiota yhdistämällä kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen aineistojen hankintamenetelmä. Kvantitatiivinen aineisto hankittiin käyttäen ZEF Arviointikonetta® ja kvalitatiivinen aineisto luotiin teemahaastatteluiden avulla. Hankitusta aineistosta syntyi riittävän laaja, monipuolinen ja luotettava johtopäätöksien tekemiseen.

Tutkimustuloksista voitiin päätellä, että tarkasteltavat Seveso-laitokset edustavat tietojohdamisen näkökulmasta ns. toista sukupolvea. Tutkimustulokset osoittivat, että strategiat kytkeytyvät prosessi- ja laatujohtamiseen, kun niiden kuuluisi olla organisaation ydinosaamisessa ja kyvykkyystrategiassa. Osaamisen johtamisessa käytettyjä menetelmiä ja niiden variaatioita tuli tuloksissa esiin useita erilaisia, mutta niistä ei ollut muodostunut osaamiskimppuja, joilla voitaisiin kehittää osaamista monipuolisemmin. Saadun tuloksen perusteella voitiin päätellä, että Seveso-laitoksien strategisen osaamisen johtaminen sijoittuu asteikoilla yhdestä neljään toiseen kehitysasteeseen.

## ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Master's Degree

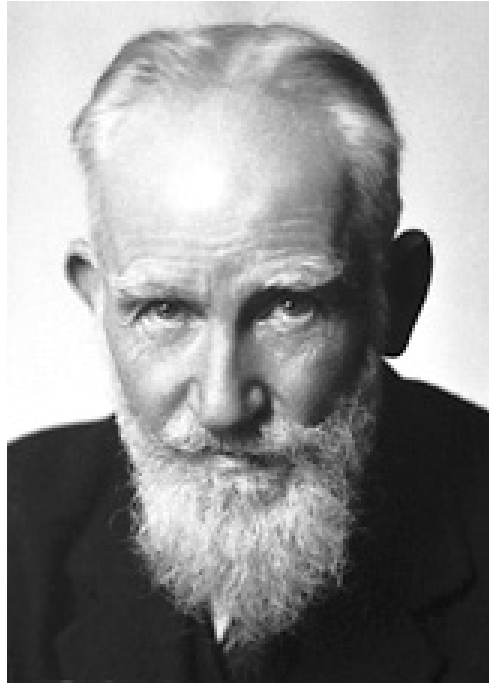
Degree Programme in Technology Administration

ULMANEN, TOMMY      Strategy Competence Management in Seveso-institutes of Port Area  
Master's Thesis      97 pages + 21 pages of appendices  
Supervisor              Ari Lindeman, Manager of Department  
Commissioned by      University of Applied Sciences, Kotka Maritime Centre  
November 2011  
Keywords                competence based management, strategic competence, core competence, competence management, organizational competence

The purpose of this study was to examine the status of knowledge management in Seveso-institutes in the harbor areas of Hamina and Kotka. The aim was to analyze how strategic thinking skills are integrated to operations of the organization, what the methods of knowledge management are, and whether these methods are sufficiently versatile.

A triangulative research method was applied by combining quantitative and qualitative forms of data acquisition. Quantitative data was collected with ZEF Evaluation Engine® and qualitative data was received from thematic interviews. The gathered data was sufficiently extensive, diverse and reliable for making conclusions.

Based on results, it could be concluded that the Seveso-institutes represent the so-called second generation of knowledge management. Results indicated that the strategies were connected with process- and quality management, when they should be a part of the core competence and skill strategies of the organization. Although varied methods of knowledge management were present in the results, they did not form bundles of skills which could be used for more versatile skills management. Based on results, it could be concluded that strategic knowledge management in the Seveso-institutes rates two on a scale from one to four.



*Ihmiset aina moittivat olosuhteita ja ympäristöä siitä, mitä he ovat. Minä en usko olosuhteisiin. Pystyvät ihmiset tässä maailmassa ovat niitä, jotka etsivät toiminnalleen oikeita olosuhteista, mutta elleivät löydä, tekevät ne.*  
(George Bernard Shaw, Nobelin kirjallisuuden palkinto 1925)

# SISÄLLYSLUETTELO

<b>TIIVISTELMÄ</b> .....	<b>2</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>3</b>
<b>KÄSITTEET JA LYHENTEET</b> .....	<b>10</b>
<b>1 JOHDANTO</b> .....	<b>12</b>
1.1 TUTKIMUKSEN TAUSTAA .....	12
1.2 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET, TUTKIMUSKYSYMYKSET JA RAJAUKSET .....	12
1.3 AIEMMAT TUTKIMUKSET JA NÄIDEN JOHTOPÄÄTÖKSET .....	14
1.3.1 <i>Valtionhallinnon osaamisen johtamista</i> .....	14
1.3.2 <i>Turvallisuuden johtaminen esimiestyönä</i> .....	15
1.3.3 <i>Turvallisuusjohtamisjärjestelmien toimivuus; vahvuudet ja kehityshaasteet</i> .....	16
1.3.4 <i>Kemikaalilaitosten verkostot ja niiden laajuus</i> .....	16
1.4 TUTKIMUKSEN RAKENNE .....	17
<b>2 SEVESO-LAITOSOSAAMISEEN LIITTYVIÄ STRATEGISIA LÄHTÖKOHTIA</b> .....	<b>18</b>
2.1 TYÖELÄMÄN KEHITYKSEN SUUNNAT .....	18
2.2 TYÖVOIMAN KYSYNTÄ JA RAKENNEMUUTOKSET .....	19
2.3 TYÖELÄMÄN KEHITTÄMISKOHTEET .....	23
2.4 KEMIKAALIEN TEOLISESSA KÄSITTELYSSÄ TAPAHTUNEET ONNETTOMUUDET .....	24
2.5 EUROOPAN UNIONIN TYÖSUOJELUSTRATEGIA VUOSILLE 2007 - 2012 .....	27
2.6 KANSALLISEN LAINSÄÄDÄNNÖN JA OHJEISTOJEN YHTEYS OSAAMISEEN .....	28
<b>3 STRATEGINEN OSAAMINEN</b> .....	<b>30</b>
3.1 OSAAMISEN KÄSITTEISTÖÄ .....	30
3.2 OSAAMISEN MUODOSTUMINEN .....	33
3.3 YKSILÖ, RYHMÄ JA ORGANISAATION OPPIMINEN .....	35
3.4 STRATEGINEN YDINOSAAMINEN.....	36
<b>4 STRATEGINEN OSAAMISEN JOHTAMINEN</b> .....	<b>38</b>
4.1 VISIO JA STRATEGIA SUUNNAN NÄYTTÄJINÄ OSAAMISEN JOHTAMISELLE .....	38
4.2 OSAAMISSTRATEGIOIDEN AIKAKAUDET .....	39
4.3 STRATEGISEN OSAAMISEN JOHTAMISEN KEHITYSASTEET.....	40
4.4 OSAAMISEN KEHITTÄMISTARPEET .....	43
4.5 OSAAMINEN TUNNISTAMINEN .....	44
4.6 OSAAMISEN ARVIOINTI.....	45
4.7 OSAAMISEN KEHITYSSUUNNITELMA JA KEHITTÄMISMENETELMÄT .....	46
4.8 OSAAMISEN KEHITTÄMISTOIMINNAN TULOSTEN MITTAAMINEN .....	47
4.9 KILPAILUEDUN SAAVUTTAMINEN OSAAMISEN JOHTAMISELLA JA KÄYTÄNTEILLÄ .....	49
4.10 OSAAMISEN SUKUPOLVIEN TIEDONJOHTAMINEN .....	49
<b>5 TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTO</b> .....	<b>51</b>
5.1 KOHDELAITOKSET JA TUTKIMUSYMPÄRISTÖ.....	51
5.2 TUTKIMUKSEN KOHDERYHMÄ .....	51
5.3 TOTEUTUSMENETELMÄT JA AINEISTOKERUU .....	52
<b>6 TUTKIMUKSEN TULOKSET</b> .....	<b>54</b>
6.1 ESITIEDOT.....	54
6.2 LIIKETOIMINNAN STRATEGISET HAASTEET .....	54

6.3	OSAAMISEN MERKITYS STRATEGISESSA JOHTAMISESSA .....	56
6.3.1	<i>Strategian kytkeytyminen organisaatiotyöskentelyyn .....</i>	57
6.3.2	<i>Tulevaisuuden asiakkuudet, toimintaympäristön muutokset ja sopeutumiskyky .....</i>	60
6.3.3	<i>Osaamisen kehittämisstrategia ja johdon sitoutuminen.....</i>	64
6.3.4	<i>Osaamiskäsitteiden ymmärtäminen ja verkoston hyödyntäminen.....</i>	67
6.3.5	<i>Ilmapiiri ja arvostus osaamisen kehittymiselle.....</i>	69
6.4	STRATEGISEN OSAAMISEN HALLINTA.....	71
6.4.1	<i>Osaamisen kartoittaminen ja ydinosaamisen tunnistaminen .....</i>	71
6.4.2	<i>Tietojärjestelmät osaamisen tukena ja mallintamisessa.....</i>	74
6.4.3	<i>Osaamisen hyödyntäminen uusien toimintamallien luomisessa.....</i>	76
6.4.4	<i>Tulevaisuuden osaamisen varmistaminen.....</i>	79
6.5	STRATEGISEN OSAAMISEN KEHITTÄMISTOIMENPITEET JA KEHITTÄMISVÄLINEET .....	80
6.6	YHTEENVETO.....	83
<b>7</b>	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET JA SUOSITUKSET .....</b>	<b>86</b>
7.1	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	86
7.2	ESITETTÄVÄT SUOSITUKSET.....	88
7.3	TUTKIMUKSEN ARVIOINTI.....	92
7.4	ESITETTÄVÄT JATKOTUTKIMUSSUOSITUKSET.....	92
	<b>LÄHTEET .....</b>	<b>94</b>
	<b>LIITTEET .....</b>	<b>98</b>

## TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Puutteet organisaation toiminta- tai menettelytavoissa. Turvallisuus- ja kemikaalivirasto (2009, osa 5) .....	26
Taulukko 2. Eri syytekijöiden esiintyminen pareittain. Tekes (2009, osa 5).....	26
Taulukko 3. Osaamisen johtamisen kysymyksiä ja käsitteitä. (Viitala 2008, 34) .....	30
Taulukko 4. Strategioiden painottuminen osaamiseen (Sydänmaanlakka 2001, 134).....	40
Taulukko 5. Kilpailustrategiat, tyypillisiä piirteitä ja osaamishaasteita (Kauhanen 2003, 141)..	43
Taulukko 6. Henkilöstön kehittämismenetelmät.....	47
Taulukko 7. Henkilöstön kehittämisen tulosten mittaaminen. Kauhanen (2007, 154) .....	48
Taulukko 8. ZEF-arviointikyselyn kalenteri. ....	53
Taulukko 9. Tutkimuskysymyksistä, yhteenvedosta ja suosituksista .....	89

## KUVALUETTELO

Kuva 1. Tutkimuksessa käytetty ”Mind map” eli ajatuskartta.....	14
Kuva 2. Kemianteollisuuden, koko teollisuuden ja kansantalouden kokonaistuotannon kehitys vuosina 1975-2000. Työministeriö (2007, 118).....	20
Kuva 3. Teknolohiateollisuuden henkilöstön eläkkeelle siirtyminen vuosina 2000 -2020. Työministeriö (2007, 111).....	21
Kuva 4. Kemianteollisuuden työlliset. Työministeriö (2007, 112).....	22
Kuva 5. Eräiden kehittämistoimintojen yleisyys työpaikoilla (TEM 2010, 41) .....	24
Kuva 6. Kemikaalionnettomuudet Tukesin valvomissa kohteissa vuosina 2000 - 2009. Turvallisuus- ja kemikaalivirasto (2009, osa 5) .....	25
Kuva 7. Osaamisen määritelmä. (Karlöf, Helin ja Lövingsonin 2004).....	33
Kuva 8. Osaamisen johtamisen kehittyneisyys (Helsilä & Salojärvi 2009, 150) .....	42
Kuva 9. Tiedon ja osaamisen johtamisen kaksi sukupolvea. (Varjokallio ja Ahonen 2002, 83). .....	50
Kuva 10. Kuinka monta vuotta olet työurallasi toiminut johtajana tai päällikkönä?.....	55
Kuva 11. Työntekijät tuntevat organisaatiomme strategian.....	57
Kuva 12. Yhtiömme strategia ohjaa organisaatiomme jokapäiväistä työskentelyä.....	58
Kuva 13. Organisaatiossamme käydään strategista keskustelua.....	59
Kuva 14. Strategiassa huomioidaan yhtiömme turvallisuusnäkökohdat.....	60
Kuva 15. Osaamistarpeissa huomioimme aina toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset ....	61
Kuva 16. Organisaation osaamisen johtamisella varmistetaan tarvittava tietotaito tulevaisuudessa.....	62
Kuva 17. Toimintatavat uudistuvat meillä hitaasti.....	63
Kuva 18. Organisaatiomme on laadittu osaamisen tai henkilöstön kehittämisstrategia .....	65
Kuva 19. Johto osallistuu säännöllisesti osaamisen määrittämiseen.....	66



Kuva 20. Osaaminen tarkoittaa ihmisten... ..	67
Kuva 21. Verkostoituminen on meille tapa laajentaa osaamistamme.....	68
Kuva 22. Tukeeko ilmapiiri organisaatiomme osaamista ja sen jatkuvaa kehittämistä? .....	70
Kuva 23. Henkilöstön osaaminen on tärkein organisaation menestystekijä .....	71
Kuva 24. Osaamisen kartoitus on tärkeä osa osaamisen hallintaa .....	72
Kuva 25. Organisaatiossamme on kartoitettu ydinosaamisalueita.....	72
Kuva 26. Käytämme ulkopuolista asiantuntijaa osaamisen analysointiin .....	73
Kuva 27. Yhtiöllämme on hyvät tietotekniset välineet osaamisen hallintaan.....	75
Kuva 28. Organisaatiomme työntekijöiden osaamisesta on koottu tietokanta.....	76
Kuva 29. Hyödynnämme kattavasti sisäistä osaamista.....	77
Kuva 30. Synnytämme uusia toimintatapoja ideoimalla yhdessä .....	78
Kuva 31. Osaamisen johtamisella varmistetaan tarvittava tietotaito tulevaisuudessa .....	79
Kuva 32. Mitä seuraavista osaamisen kehittämiseen liittyvistä kehittämisvälineistä on organisaatiossa käytössä? .....	81
Kuva 33. Mitä seuraavia osaamisen kehittämisen toimenpiteitä toteutetaan organisaatiossa?....	82

## KÄSITTEET JA LYHENTEET

Oppiva organisaatio	Organisaatio oppii yritysten ja erehdysten kautta toimintaa korjaamalla ja luomalla uusia ratkaisumalleja. Vastaa muutonhaasteisiin kehittymällä ja parantamalla omaa oppimiskykyään eli johtamalla osaamisen ja kehittymisen kykyään yhä paremmaksi.
Organisaatio-osaaminen	Osaamista, joka jää organisaatioon sen jälkeen, kun henkilökunta on lopettanut työpäivänsä. Siihen sisältyvät ajattelumallit ja käsitykset, jotka ohjaavat organisaation toimintaa, sekä toimintatavat ja organisatoriset ratkaisut, jotka peilaavat näitä ajattelumalleja.
Osaaminen	Työn vaatimien tietojen ja taitojen hallintaa ja niiden soveltamista käytännön työtehtävissä
Osaamisen johtaminen	Organisaation ja sen henkilöstön osaamisen systemaattinen arviointi ja kehittäminen toiminnan tavoitteista lähtien, eli osaamisen johtaminen on toiminnan strategista johtamista.
Osaamiskartoitus	Organisaation nykyisen osaamistason ja tarvittavan osaamisen eron systemaattinen selvittäminen
Osaamisprofiili	Kuvaus tietyssä tehtävässä tai tietyn ryhmän tarvittavasta osaamisesta
Osaamisen tavoitetaso	Mitä ja minkä tasoista osaamista työyhteisössä tarvitaan ja työtehtävät vaativat. Asetetaan aina tulevaisuuden näkökulmasta.
Seveso	Seveso II-direktiivin tarkoittama suuronnettomuusvaaran aiheuttava laitos (tehdas tai varasto). Suuronnettomuuden vaaran näillä laitoksilla aiheuttaa vaarallisten aineiden käsittely. Laitokset luokitellaan käytettyjen aineiden määrän ja laadun mukaisesti kasvavan riskitason mukaan ilmoitusvelvollisiksi laitoksiksi, toimintaperiaateasiakirjalaitoksiksi ja turvallisuusselvityslaitoksiksi.
Seveso II-direktiivi	EU:n neuvoston direktiivi 96/82/EY vaarallisista aineista aiheutuvien suuronnettomuusvaarojen torjunnasta. Direktiivi on saatettu Suomessa voimaan teollisuuskemikaaliasetuksen muutoksella vuonna 1999.

Suuronnettomuus	Teollisuuskemikaaliasetuksen (59/1999) mukaan huomattava päästö, tulipalo, räjähdys tai muu ilmiö, joka seuraa vaarallisia kemikaaleja käsittelevän tai varastoivan tuotantolaitoksen toiminnassa esiintyneistä hallitsemattomista tapahtumista, jotka voivat aiheuttaa ihmisen terveyteen tai ympäristöön kohdistuvaa vakavaa välitöntä tai myöhemmin ilmenevää vaaraa laitoksen sisä- tai ulkopuolella ja jossa on mukana yksi tai useampi vaarallinen kemikaali.
Yksilöosaaminen	Yksilöosaaminen käsittää ammattipohjaisen, teoreettisen ja käytännön tiedon ja taidon sekä fyysiset ja psyykkiset valmiudet saavuttaa määrällisiä ja laadullisia tavoitteita työssä.
ZEF Arviointikone®	ZEF Solutionin omistama kysely- ja tiedonkeruuohjelma, johon Kymentia AMK:lla on käyttöoikeus.

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Tutkimuksen aiheena on Kotkan ja Haminan sataman Seveso-laitoksien (tehdas tai varasto) osaamisen johtaminen strategisista näkökulmista. Osaamisen johtaminen on tärkeä osa-alue liike-elämän kilpailukyvyn kehittämisessä. Tähän päivään kuuluvat myös päivittäiset mediakeskustelut globaalista talouden taantumasta, työurien pidentämisestä ja suurien ikäluokkien eläkkeelle siirtymisestä. Nämä tuovat myös haasteita liiketoiminnan kannattavuudelle ja osaavan henkilöstön saatavuudelle tulevaisuudessa. Kilpailustrategian säilyttämiseksi on yritysten yhä enemmän keskityttävä ydinasioihin, asiakaskeskeisyyteen, tehokkaaseen verkostoitumiseen, nopeaa oppimiseen sekä ketteryyteen (Ojala 2002, 24).

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Organisaation osaaminen ja osaamisen johtamisen on paljon tutkittu aihealue, johon on myös syntynyt oppimisen koulukuntia. Osaamisen johtamisessa täytyy katsoa kokonaisuutta, jonka osaamisen kehittämisen menetelmien on oltava strategialähtöisiä ja monipuolisia. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan turvallisuuskriittiseen alaan kuuluvien, Seveso-laitoksien strategisen osaamisen johtamista tämän ajan liiketoiminnan haasteiden varjossa. Tutkimuksen tavoitteena on valottaa Seveso-laitoksien strategisen osaamisen johtamisen tasoa ja osaamisen kehittämiskäytänteitä.

Tässä opinnäytetyössä tutkimuskysymykset kytkeytyvät Seveso-laitoksien organisaatioon, joka käsittelee ja varastoi prosessiteollisuuteen kuuluvia vaarallisia kemikaaleja kuljetuksen aikana. Laitoksilla osaamisen varmistaminen ja osaamisvaatimukset on kuvattu johtamisjärjestelmässä.

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

**Päätutkimuskysymys:**

*Miten strategista osaamista johdetaan Haminan ja Kotkan satama-alueilla olevissa Seveso-laitoksissa?*

**Alatutkimuskysymykset:**

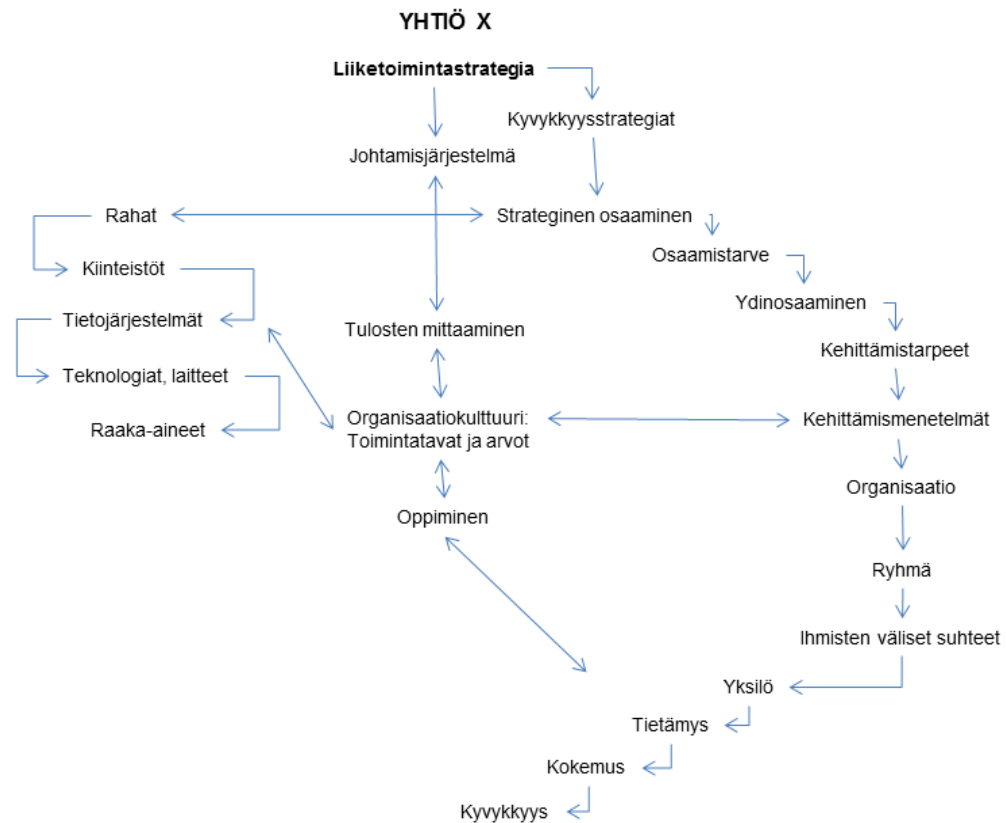
*Miten strateginen osaamisajattelu kytketään organisaation toimintaan?*

*Mitkä ovat osaamisen johtamisessa käytetyt menetelmät?*

*Ovatko käytetyt menetelmät riittävän monipuolisia organisaation osaamisen kehittämiseksi?*

Tutkimus on rajattu Kotkan ja Haminan satama-alueille sijoittuneisiin Seveso II-laitoksiin ja näiden strategisen osaamisen johtamiseen.

Tutkimuksessa käsitellään keskeisiä käsitteitä tai termejä strategian näkökulmasta ja selventämään osaamisen johtamisen menetelmiä ja näiden yhteyttä strategiseen johtamiseen. Kuvassa 1 on esitetty ”Mind map” tarkasteltavan laitoksen osaamisen johtamiseen sisältyvistä asioista. Tutkimuksessa nostetaan ajatuskartan avulla keskeisimpiä asioita käsiteltäväksi.



Kuva 1. Tutkimuksessa käytetty ”Mind map” eli ajatuskartta.

### 1.3 Aiemmat tutkimukset ja näiden johtopäätökset

#### 1.3.1 Valtionhallinnon osaamisen johtamista

Holopaisen & Eskolan (2001) laatimassa työryhmän muistiossa tarkastellaan valti-onhallinnon *osaamisen johtamista*. Valtionvarainministeriön henkilöstöosasto aset-ti osaamisen johtamisen hankkeen 10.2.2000. Sen tavoitteena olivat sekä henkilös-töstrategisen ajattelun ja osaamisnäkökulman painottaminen virastojen johtamises-sa että osaamisen hallinnan välineiden käytön edistäminen. Holopaisen & Eskolan (2001) työryhmän muistion mukaan osaamisesta on tullut valtiotyönantajan kriitti-nen menestystekijä tilanteessa, jossa kilpailu työvoimasta kiristyy. Työryhmässä toivotaan, että sen johtopäätökset ja ehdotukset auttavat varmistamaan, että virastot kehittyvät oppiviksi organisaatioiksi ja että niillä on riittävästi osaavaa ja sitoutu-

nutta henkilöstöä huolehtimaan hallinnon toiminta- ja palvelukyvyistä. Työryhmän johtopäätökset kiteytyivät seuraavien asioiden alle:

1. Osaaminen on keskeisin voimavara, jolla valtiotyönantaja vastaa tulevaisuuden kilpailuun.
2. Osaamisnäkökulma on sisällytettävä valtion henkilöstöstrategiaan ja ohjausprosesseihin.
3. Osaamisen johtaminen on toiminnan johtamista.
4. Kaikkea osaamista ei voi eikä tarvitse hallita: on luotava edellytyksiä osaamisen kehittymiselle.

### 1.3.2 Turvallisuuden johtaminen esimiestyönä

Simolan (2005) väitöskirjassa ”*Turvallisuuden johtaminen esimiestyönä*” keskitytään esimiestoimintaa tukevaan turvallisuuskommunikaation tehostamiseen. Teoriaosassa haetaan syvempää ymmärrystä nolla-tapaturmaohjelman toteuttamisen taustaksi sekä vahvistusta käsitykselle, että systemaattisella ja kokonaisvaltaisella turvallisuusohjelmalla voidaan parhaimmillaan edistää muutakin johtamistoimintaa. Simolan väitöskirjassa korostetaan erityisesti kommunikatiivisen osaamisen merkitystä esimiehen turvallisuuden johtamisessa. Tutkimus antoi uutta tietoa turvallisuuden johtamisen kehittämisen pitkäkestoisen kehittämishankkeen läpiviennistä, johon kehitettiin turvallisuuden johtamisen kehittämismalli. Simolan tutkimuksessa saatiin uutta tietoa myös esimiehen roolista ja toiminnasta turvallisuuskulttuurin kehittämisessä ja kehittämisprosessin läpiviennissä. Simola laati kommunikointimallin, johon koottiin turvallisuuden johtamisen esimiestyön peruselementit (oman työn riskien arviointi, vaaratilanteiden ja tapaturmien tutkiminen, turvallisuustuokioiden pitäminen sekä kehittynyt työpaikkatarkastustoiminta) uudella tavalla.

### 1.3.3 Turvallisuusjohtamisjärjestelmien toimivuus; vahvuudet ja kehityshaasteet

Levän (2003) väitöskirjassa ”*Turvallisuusjohtamisjärjestelmien toimivuus; vahvuudet ja kehityshaasteet suuronnettomuusvaarallisissa laitoksissa*” tutkitaan turvallisuusjohtamisjärjestelmien toimivuutta organisaation oppimisen näkökulmasta. Väitöskirjan tavoitteena on saada turvallisuusjohtamisjärjestelmien toimivuutta kuvaava malli organisaatioiden oppimisen näkökulmasta. Levän väitöskirjan tulos on hierarkkinen käsitejärjestelmä, joka täyttää tieteellistä aukkoa turvallisuusjohtamisen tutkimuksessa organisaatioiden oppimisen näkökulmasta ja joka soveltuu yritysten johtamisjärjestelmien kehittämiseen, valvonnan kohdentamiseen ja koulutukseen. Levän johtopäätöksissä todetaan mm. että oppimisnäkökulma täydensi ja selkiytti asetuksen 59/1999 mukaista arviointia, koska se erotteli järjestelmän toimivuuden hierarkkisesti kuudelle eri tasolle. Levän väitöskirjassa suositellaan, että tätä näkökulmaa voitaisiin jatkossa laajentaa kyvyksi oppia toimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista tai muiden organisaatioiden tuloksista tai menettelytavoista.

### 1.3.4 Kemikaalilaitosten verkostot ja niiden laajuus

Ijäksen (2009) diplomityössä ”*Kemikaalilaitosten verkostot ja niiden laajuus*” pyrittiin kehittämään toiminnanharjoittajien riskienhallintaa ja selventämään toimintavollisuuksia verkostoituneessa toiminnassa. Työn tavoitteena oli määritellä, mitä verkostoitumisella tarkoitetaan, minkälaisia verkostoja teollisuuslaitoksella voi olla, miten verkostoja voidaan visualisoida ja kuinka laajaa Turvallisuus- ja kemikaaliviraston (Tukes) valvomien vaarallisia kemikaaleja käsittelevien laitosten verkostoituminen on. Ijäksen näkemyksen mukaan verkostoituminen voi olla yrityksen turvallisuuden kannalta mahdollisuus, koska yrityksen käytössä oleva erityisosaaminen lisääntyy. Verkostoitumisen tuomia turvallisuushyötyjä ei voi kuitenkaan pitää itsestään selvyytenä. Jos yritys ei tiedosta verkostoonsa kuuluvia toimijoita tai hoida verkostosuhteitaan oikein, verkostoituminen huonontaa yrityksen turvallisuustasoa varmasti. Ijäksen (2009) tutkimus osoitti, että kemikaalilai-



toksilla on vielä kehittämisen kohteita verkostoihin liittyvässä turvallisuuden hallinnassa.

#### 1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen ensimmäinen luku alkaa johdannolla tutkittavaan aiheeseen. Johdanto-osiossa tarkastellaan aiempiin tutkimuksia ja niiden tulosten yhteyttä tutkittavaan kohteeseen. Lisäksi johdanto sisältää tutkimuksen rajauksen ja tutkimuskysymyksen alakysymyksineen.

Luvussa 2 käsitellään Seveso-laitoksien osaamiseen liittyviä strategisia lähtökohdita. Luvussa tarkastellaan mm. YK:n kemikaalistrategiaa ja EU:n työsuojelustrategiaa vuosilta 2007 - 2012 sekä näiden yhteyttä tutkittavaan viitekehykseen. Luvussa käydään läpi myös Työministeriön vuoden 2007 työvoimapolitiittista tutkimusta, joka käsittelee eri alojen työelämän rakennemuutosta työikäisten väestön vähentyessä. Tarkastelussa huomio on kiinnitetty kemian- ja teknologiateollisuuden alaan.

Luvusta 3 alkaa tutkimuksen varsinainen teoriaosuus. Luvun alussa määritellään osaamisen käsitteistöä ja osaamisen muodostumista, minkä jälkeen asioiden tarkastelussa keskitytään organisaation eri tasoilla tapahtuvaan oppimiseen. Tämän jälkeen käsitellään vision ja strategian merkitystä organisaation osaamiselle. Luvun lopussa tarkastellaan osaamisstrategioita ja ydinosaamisen merkitystä.

Luvussa 4 käsitellään osaamisen johtamiseen kuuluvia keskeisiä osa-alueita strategian näkökulmasta. Luvussa käydään läpi mm. strategisen osaamisen johtamisen kehitystasoteita, osaamisen tunnistamista, arviointia, kehittämismenetelmiä ja osaamisen mittaamista jne. Luvun lopussa keskitytään osaamisen johtamisen käytänteisiin ja osaamisen sukupolvien tiedonjohtamiseen.

Luvussa 5 esitellään tutkimusaineisto ja menetelmä. Luku alkaa tutkimusympäristön ja kohderyhmän tarkastelulla. Menetelmänä käytettiin ns. triangulaatiota yhdistämällä kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen aineiston hankintamenetelmä. Tutkimuk-

nessä kvantitatiivinen aineisto hankittiin ZEF Arviointikoneella® ja kvalitatiivinen aineisto teemahaastatteluiden avulla. Luvun lopussa esitellään myös induktiivisen sisältöanalyysin vaiheet ja menetelmät.

Luvussa 6 esitellään ZEF Arviointikoneella® saatuja graafisia taulukoita ja sisältöanalyysillä esitettyjä haastattelutuloksia. Haastattelutulokset esitellään teema-alueittain ja niitä tuetaan graafisilla taulukoilla.

Luvussa 7 kiteytetään tutkimuksen keskeiset johtopäätökset ja jatkosuositukset. Luvussa arvioidaan myös tutkimuksen luotettavuutta. Lopuksi esitetään vielä mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

## 2 SEVESO-LAITOSOSAAMISEEN LIITTYVIÄ STRATEGISIA LÄHTÖKOHTIA

Viitalan (2008, 286) mukaan yritysten yhteiskuntavastuulla on kolme pilaria: vastuu taloudesta, vastuu ympäristöstä ja vastuu ihmisistä. Taloudellisesti terveellä pohjalla oleva yritys samoin kuin ympäristöhaittoja minimoiva yritys ovat olleet vahvasti esillä tavoiteltavina ja arvostettavina päämäärinä. Sen sijaan vastuuta ihmisistä ei ole kovin paljoa käsitelty, eikä myöskään tarkasti määritelty. Viitalan em. kolmea peruspilaria tarkastellaan mm. seuraavassa viiden alaluvun avulla.

### 2.1 Työelämän kehityksen suunnat

Työterveyslaitoksen tutkimuksen (2009, 8) mukaan työelämä on maailmanlaajuisesti murroksen edessä, kun vanha talous väistyy ja uusi, kestäväille kehitykselle rakentuva talous vasta etsii muotojaan. Rakennemuutos näkyy suomalaisessa työelämässä muun muassa kiristyvänä kilpailuna työ- ja uramahdollisuuksista, jolloin ihmisten odotukset ja mahdollisuudet eivät välttämättä kohtaa toisiaan. Ikääntyvien Suomi tarvitsee kilpailukykyä kantaviksi työtehoa ja innovaatioita, joissa otetaan monipuolisesti huomioon kestävä työelämäkehityksen vaateet.

Työelämän kehityssuunnat nähdään työterveyslaitoksella (2009, 8) seuraavasti:

- Työnteon nykyiset muodot ovat kehittyneet teollisen vallankumouksen ajoista liikkeelle lähteneen modernisaatioprosessin tuloksena.
- Taloustaantuma on tuonut esiin aiemmin vallinneen kasvumallin kestättömyyden niin sosiaalisesta kuin ekologisesta näkökulmasta katsottuna.
- Muutto maaseudulta asutuskeskuksiin kiihtyy kehittyvissä maissa. Voimakas kasvu jatkuu, mikä lisää ympäristön kuormitusta.
- Veden, ruoan ja energian saannin ongelmat, haitallisten päästöjen vähentämistarve sekä kasvihuoneilmiön aiheuttamat muutokset elinolosuhteissa vaikuttavat oleellisesti työelämän kehitysmahdollisuuksiin tulevaisuudessa.

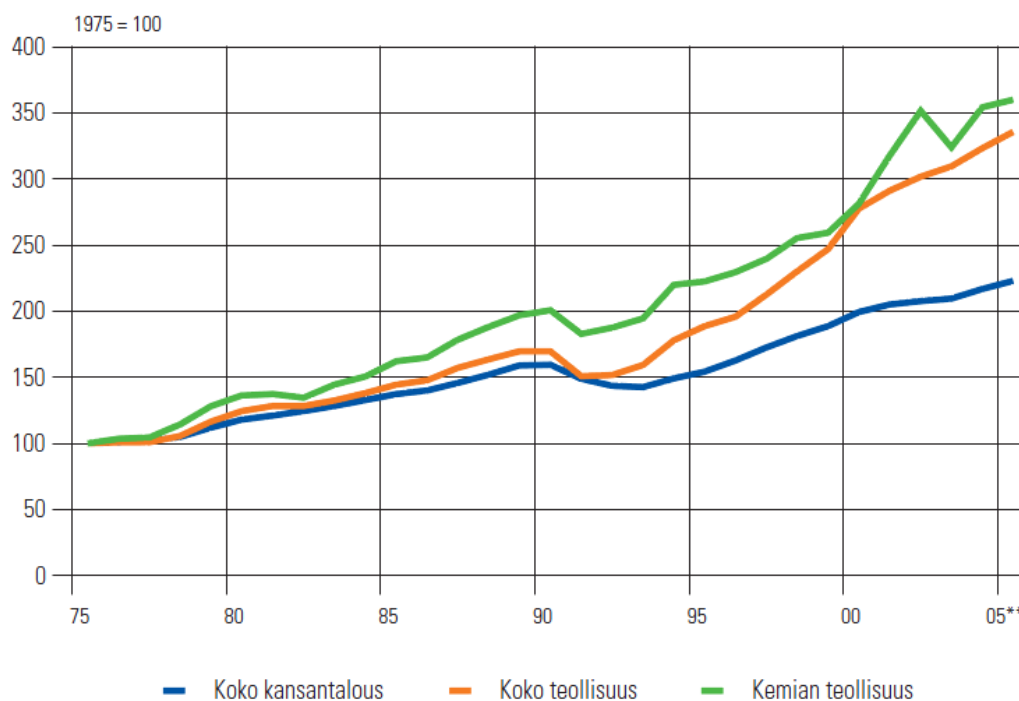
Työturvallisuuslaitoksen tutkimuksen (2009, 157) mukaan pienten ja keskisuurten työpaikkojen turvallisuuden hallinta ja turvallisuuskulttuuri perustuvat johtamiseen ja esimiestyöhön. Johtamistapa ja johdon sitoutuminen, arvot ja asenteet, vastuut ja työnjako, suunnitelmallisuus sekä perehdyttäminen ja työnopastus korostuvat. Osaaminen ja resurssit työturvallisuuden kehittämiseen vaihtelevat voimakkaasti. Ulkoisesta tarpeesta lähtevä ja pakon sanelema toiminta jää irralleen työpaikan arjesta ja myös siitä saatava hyöty jää olemattomaksi. Työturvallisuuslaitos (2009, 202) näkee myös, että kemianteollisuuden yhtenä haasteena on viime vuosina ollut henkilöstön ikääntyminen. Osaaminen on ajoissa saatava siirrettyä uusille ikäluokille. Kemianteollisuuden eri toimialoilla on ikärakenne viimeisten viiden vuoden aikana selvästi tasoittunut, ja työntekijöiden keskimääräinen ikä on alentunut neljällä vuodella.

## 2.2 Työvoiman kysyntä ja rakennemuutokset

Työministeriön teettämässä työvoimapoliittisessa tutkimuksessa (2007, 114) on kemianteollisuus jaettu kolmeen päätoimialaan: 1) öljynjalostamot, 2) kemikaalit

ja kemiallisten tuotteiden valmistus sekä 3) kumi- ja muovituotteiden valmistus. Öljynjalostuksen toiminnan ydin ilmenee hyvin toimialan nimestä; se jalostaa raakaöljyä öljytuotteiksi, joita käytetään paitsi polttoaineena myös muiden kemianteollisuuden tuotteiden raaka-aineina. Peruskemikaalien ja kemiallisten tuotteiden valmistus koostuu kahdesta selkeästi erilaisesta ryhmästä. Peruskemikaaleihin luetetaan valtaosa teollisuuden käyttämistä kemikaaleista, mm. metsäteollisuuden selluloosan ja paperin valmistuksessa käyttämät kemikaalit kuuluvat suurimmaksi osaksi tähän ryhmään.

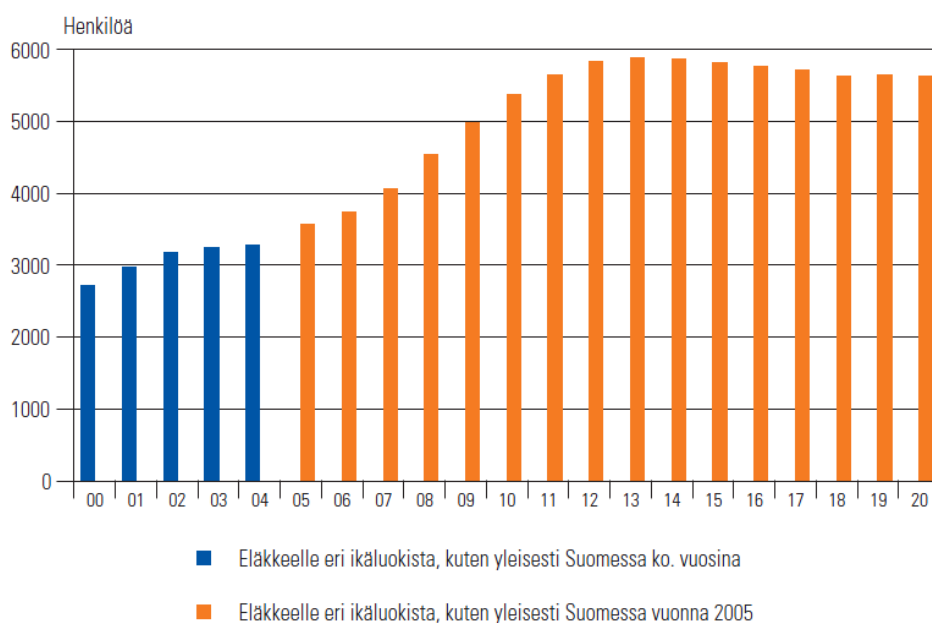
Suomen kemianteollisuuden kasvuun ovat historiassa vaikuttaneet erityistekijät, kuten se, että julkinen sektori aikoinaan tuki maan kehittymistä omavaraiseksi joidenkin tärkeiksi katsottujen kemianteollisuuden tuotteiden osalta. Tämä poliittinen tavoite vaikutti merkittävästi kotimaisen kemianteollisuuden kasvuun aina 1980-luvulle saakka. Työministeriön julkaisusta lainatussa (2007, 118) kuvassa 2 on esitetty kemianteollisuuden kokonaistuotannon kehitystä vuosina 1975 - 2000.



*Kuva 2. Kemianteollisuuden, koko teollisuuden ja kansantalouden kokonaistuotannon kehitys vuosina 1975-2000. Työministeriö (2007, 118)*

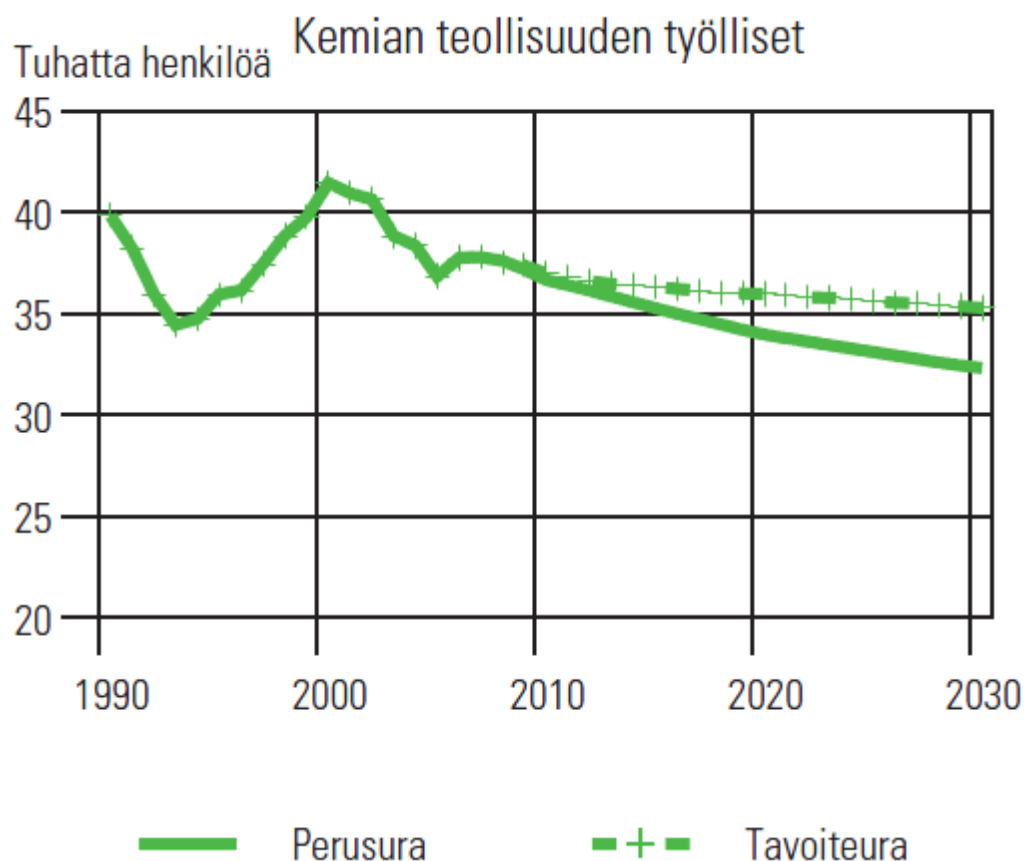
Kemianteollisuus on toimialojen joukossa erikoisuus, sillä siinä missä useimmilla muilla toimialoilla toimialan määrittelyn perusteena on raaka-aine, kuten metsäteollisuudessa ja metalliteollisuudessa, tai lopputuote, kuten elintarviketeollisuudessa, kemianteollisuus on määritelty sen käyttämän tuotantoteknologian ja sen tieteellisen pohjan, kemian, perusteella (Työministeriö (2007, 110). Tämän mukaisesti myös kemikaaleja käsitteleviä ja niiden varastointia harjoittavia laitoksia voidaan sanoa teknologiateollisuudeksi, tuotannossa että varastoinnissa käytettävän teknologian perusteella.

Työministeriön tutkimuksen (2007, 112) mukaan Suomessa kemiateollisuus on kolmanneksi suurin teollisuustoimiala metalliteollisuuden ja metsäteollisuuden jälkeen. Sen osuus kotimaisesta teollisuustuotannosta vaihtelee 9:n ja 14 %:n välillä riippuen siitä, käytetäänkö osuutta kuvaamaan työllisyyttä, arvonlisäystä vai liikevaihtoa. Kuvassa 3 on esitetty teknologiateollisuuden henkilöstön eläkkeelle siirtymistä 2000 - 2020. Suurten ikäluokkien (1940 - 50 syntyneiden) siirtyminen eläkkeelle on alkanut vuodesta 2005 lähtien.



*Kuva 3. Teknologiateollisuuden henkilöstön eläkkeelle siirtyminen vuosina 2000 - 2020. Työministeriö (2007, 111)*

Työministeriön tutkimuksen (2007, 117) mukaan kemianteollisuuden työvoima on noin 36 000 henkeä. Kemianteollisuus on toimihenkilövaltaista. Tämä johtuu toisaalta siitä, että kemianteollisuuden merkittävä tutkimus- ja tuotekehitys tarvitsee runsaasti toimihenkilöitä. Toisaalta taas merkittävä osa kemianteollisuuden tuotannosta on prosessiteollisuutta, jonka työntekijätarve on vähäinen suhteessa tuotannon määrään ja kokonaishenkilöstöön. Toimihenkilöiden osuus koko henkilöstöstä on runsaat 40 prosenttia. Henkilöstöstä yli 40 prosentilla on tekninen tai luonnontieteellinen keski- tai korkea-asteen koulutus.



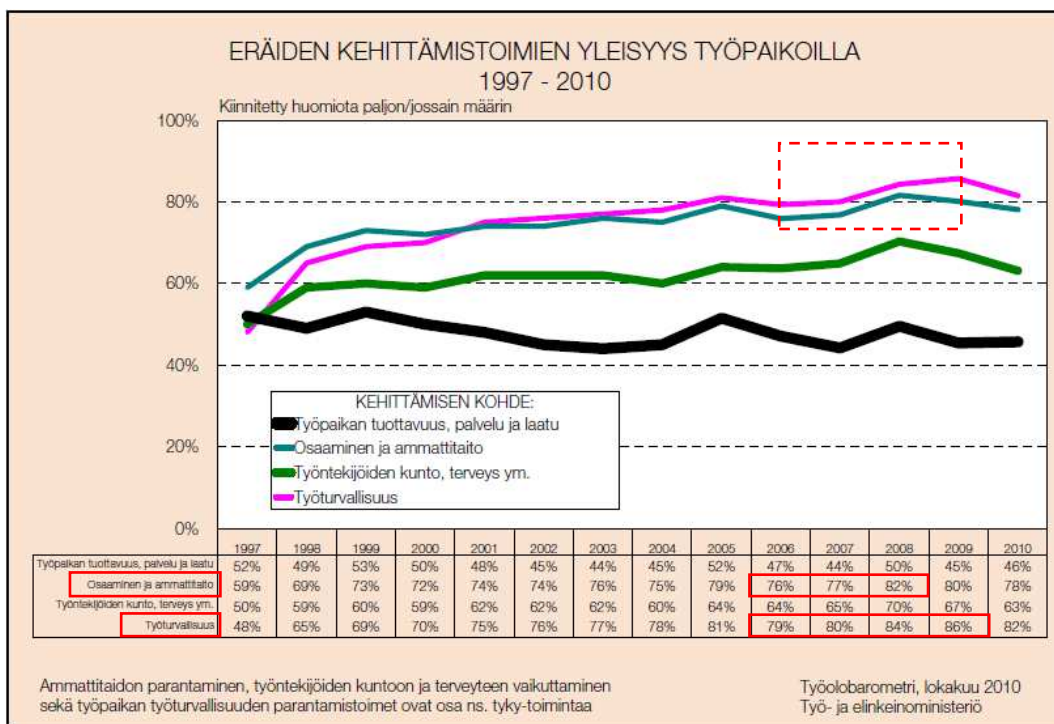
*Kuva 4. Kemianteollisuuden työlliset. Työministeriö (2007, 112)*

Työministeriön (2007) mukaan kemianteollisuuden työvoiman ikärakenne ei kokonaisuutena kovin paljon poikkea muiden toimialojen ikärakenteesta. Kuvassa 4 on esitelty kemianteollisuuden työllisten perusuraa ja tavoiteuraa. Alan sisällä on

kuitenkin eroja. Muovituotteiden valmistuksessa työvoima on melko nuorta, eikä eläkkeelle siirtymisten arvioida aiheuttavan vielä kovin suuria ongelmia. Sen sijaan kemikaalien ja kemiallisten tuotteiden valmistuksessa vanhojen ikäluokkien osuus on suuri 1970- ja 1980-luvuilla tapahtuneen tuotannon laajenemisen takia, ja yritykset joutuvat ratkomaan eläkkeelle siirtymisestä aiheutuvia merkittäviä ongelmia jo lähivuosina. Tämä tulee lisäämään alan työvoiman kysyntää enemmän kuin on pääteltävissä tuotannon kasvun perusteella. Viitaten Työterveyslaitoksen (2009) tuoreempaan tutkimukseen (ks. kappale 2.1) on kemianalalla kuitenkin ikärakenne viimeisten viiden vuoden aikana selvästi tasoittunut, ja työntekijöiden keskimääräinen ikä on alentunut neljällä vuodella.

### 2.3 Työelämän kehittämiskohteet

Työ- ja elinkeinoministeriön (TEM) laatiman työolobarometrin (2011) mukaan työpaikat panostivat viime vuosien tapaan eniten turvallisuuden ja henkilöstön ammattitaidon eli osaamisen kehittämiseen. Vajaalla 80 %:lla palkansaajien työpaikoista on osaamisen ja ammattitaidon parantamiseen liittyviä kehittämistoimija. Kuvassa 5 on esitetty eräiden kehittämistoimenpiteiden yleisyys työpaikoilla vuosina 1997 - 2010. TEM (2011) on jakanut yleisimmät kehittämiskohteet neljään luokkaan seuraavasti: 1) Tuottavuus, palvelu ja laatu, 2) osaaminen ja ammattitaito, 3) kunto, terveys yms. ja 4) työturvallisuus.



Kuva 5. Eräiden kehittämistoimintojen yleisyys työpaikoilla (TEM 2010, 41)

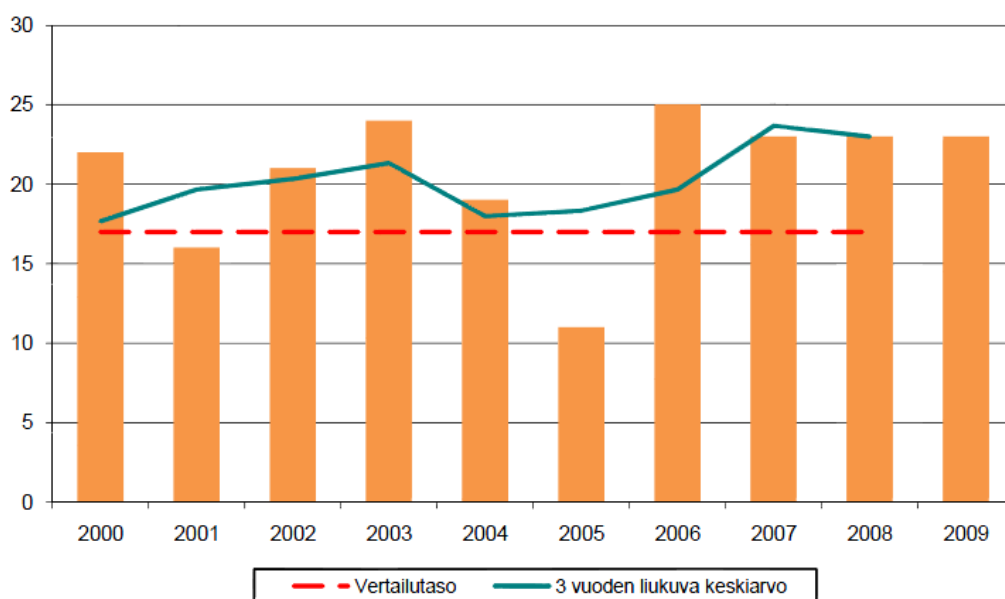
Kuvassa 5 huomio kannattaa kiinnittää työturvallisuuden (vaaleanpunainen) ja osaaminen ja ammattitaidon (turkoosi) kuvaavien janojen kehityssuuntaa. Nämä kaksi luokkaa edustavat TEM:n mukaan suurinta työelämän kehittämiskohdetta. Työturvallisuudessa on vuosina 2006 - 2009 nähtävissä kasvukehitystä, mikä saattaa viitata talouselämän myönteiseen kasvun kehittymisen kautta tapahtuvaan työturvallisuuden panostamiseen. Samansuuntaista kehitystä on havaittavissa myös osaamisen ja ammattitaidon alueella vuosina 2006 - 2008. Osaamisen ja ammattitaidon alueella on havaittavissa laskua vuoden 2008 puolestavälistä lähtien. Tämä laskusuunta saattaa selittyä myös elinkeinoelämän taantumien alkamisella.

## 2.4 Kemikaalien teollisessa käsittelyssä tapahtuneet onnettomuudet

Tukes myöntää laajamittaista toimintaa harjoittaville yrityksille luvat kemikaalin käsittelylle ja varastoinnille sekä valvoo yritysten toimintaa. Vähäistä teollisuuden



kemikaalien käsittelyä ja varastointia valvovat pelastuslaitokset. Tukes:n tilastojen mukaan vaarallisten kemikaalien teollisessa käsittelyssä sattuneiden onnettomuuksien määrät ovat Suomessa muutaman vuoden ajan olleet laskusuunnassa. Kuvassa 6 on esitetty kemikaalivuodot (lkm.) Tukesin valvomissa kohteissa. Taulukosta on havaittavissa, että Tukesin valvomissa kohteissa kemikaalivuotojen lukumäärä on kääntynyt maltilliseen laskuun vuoden 2006 jälkeen. Vuonna 2009 sattuneissa kemikaalionnettomuuksissa kolme yleisintä työvaihetta olivat prosessihäiriöt (53 %), korjaus, huolto ja purkutyöt (13 %) ja täyttö, tyhjennys sekä siirtotyöt (13 %). (Turvallisuus- ja kemikaalivirasto 2009, osa 5)



*Kuva 6. Kemikaalionnettomuudet Tukesin valvomissa kohteissa vuosina 2000 - 2009. Turvallisuus- ja kemikaalivirasto (2009, osa 5)*

Tukesin (2009, osa 5) tilastojen mukaan vuosina 2005 - 2009 aikana ei ole sattunut yhtään kuolemantapausta. Loukkaantumistapauksia on kertynyt keskimäärin 1 - 4 tapausta/vuosi. Tukesin havaitsemia puutteita organisaation toiminnassa tai menettelytavoissa on esitetty taulukossa 1. Keskiarvon mukaan neljä suurinta puutetta

esiintyy lähtötason riskiarvioinnissa (8,3), huollossa ja kunnossapidossa (6,2), suunnittelussa (5,3) sekä käyttö- ja työohjeissa (4,3).

*Taulukko 1. Puutteet organisaation toiminta- tai menettelytavoissa. Turvallisuus- ja kemikaalivirasto (2009, osa 5)*

Puutteet organisaation toiminta- ja menettelytavoissa	Lukumäärä	Keskiarvo 2003-2008
Puutteet lähtötason riskinarvioinnissa	9	8,3
Puutteet tiedonkulussa	3	2,5
Puutteet huollossa ja kunnossapidossa	1	6,2
Puutteet suunnittelussa	3	5,3
Puutteet koulutuksessa / perehdytyksessä	2	2,3
Puutteelliset käyttö- ja työohjeet	3	4,3
Puutteellinen muutosriskiarviointi	3	2,5
Puutteellinen toiminta tai menettely onnettomuustilanteessa	-	1,7
Puutteet testauksessa/tarkastuksessa	1	2,7
Epäselvät vastuukysymykset	-	0,7
Puutteet asennuksissa/merkinnöissä	-	1,7
Puutteet järjestelmien eristämisessä	-	0,5
Määräysten laiminlyönti	1	0,7

Laitoksien teknisten järjestelmien ja organisaation sekä yksilön välisiä vuorovaikutuksia voidaan syytekijöiden avulla arvioida ristiin. Taulukossa 2 on esitetty eri syytekijöiden esiintymistä pareittain. Taulukosta nousee esiin erityisesti kaksi syytekijäparia eli 1) tekninen syy yhdistettynä organisaation toimintaan ja 2) ihmisten toiminta yhdistettynä ihmisen tai organisaation toimintaan.

*Taulukko 2. Eri syytekijöiden esiintyminen pareittain. Tekes (2009, osa 5)*

	Tekninen syy	Syntyminen	Olosuhde-tekijä	Ihmisen toiminta	Organisaation toiminta
Tekninen syy	22	3	2	7	14
Syntyminen	*	5	-	4	4
Olosuhdetekijä	*	*	4	2	2
Ihmisen toiminta	*	*	*	13	8
Organisaation toiminta	*	*	*	*	18

## 2.5 Euroopan Unionin työsuojelustrategia vuosille 2007 - 2012

EU:n komissio hyväksyi tiedonannollaan 21.2.2007 alkaen uuden työsuojelustrategian ”*Työn laadun ja tuottavuuden parantaminen: yhteisön työterveys- ja työturvallisuusstrategia vuosiksi 2007–2012*”. Strategian tavoitteena on työtaturmien vähentäminen 25 %, ja siinä mainitaan kahdeksan eri keinoa tai välinettä, joiden avulla tavoite on määrä saavuttaa. Kansallisten strategioiden suunnittelu ja toteuttaminen ovat EU:n yhteisön työterveys- ja työturvallisuusstrategian mukaan keskeisellä sijalla. (Euroopan työsuojelustrategia 2007-2012)

Euroopan unionin (EU) neuvosto hyväksyi työsuojelustrategiassa koskevan päätöslauselman 25.6.2007. Neuvosto toteaa mm., että tulisi pitää yllä edellisen strategian aikaansaamaa kehitystä. Neuvosto vetoaa niin jäsenvaltioihin, komissioon kuin työmarkkinaosapuoliinkin strategian tavoitteiden toteuttamiseksi. (Euroopan työsuojelustrategia 2007-2012)

Vuosia 2002–2006 koskeneesta strategiaan täytäntöönpanosta kansallisella, alueellisella ja paikallistasolla saadut kokemukset osoittavat, että on tärkeää luoda riskien ennaltaehkäisyyn tähtäävä kulttuuri kaikissa koulutusohjelmissa ja kaikilla koulutustasoilla ja -aloilla myös ammatillisessa koulutuksessa ja korkeakouluissa. Perusasteen koulutuksella on merkittävä tehtävä, sillä ennaltaehkäisyyn keskeiset toimintatavat omaksutaan jo lapsena. Erityishuomiota olisi myös kiinnitettävä nuorten yrittäjien työterveys- ja työturvallisuuskoulutukseen sekä työntekijöille suunnattuun riskejä koskevaan koulutukseen ja keinoihin ehkäistä ja torjua riskejä edeltä käsin. Tämä on erityisen tärkeää pk-yrityksille ja siirtotyöläisille. (Euroopan työsuojelustrategia 2007-2012, 26)

EU-neuvosto on yhtä mieltä komission kanssa siitä, että työterveys ja työturvallisuus turvaavat työntekijöiden elämän ja terveyden ja parantavat heidän motivaatioaan, mutta että sillä on myös ensiarvoinen merkitys yritysten kilpailukyvyyn ja tuottavuuden lisäämisessä sekä sosiaalisen suojelun järjestelmien kestävyysedistämässä, sillä se vähentää työtaturmien, onnettomuuksien ja ammattitautien sosiaalisia ja taloudellisia kustannuksia. Neuvosto korostaa, että kollektiiviset

suojatoimenpiteet ja riskien torjuminen niiden lähteillä ovat ennaltaehkäisyn peruseriaatteita. Neuvosto korostaa tarvetta lisätä asianosaisten keskuudessa tietoisuutta tarpeista, jotka liittyvät työelämästä työtapaturman, ammattitaudin tai vammaan vuoksi pitkään poissa olleiden työntekijöiden kuntoutukseen ja työelämään paluuseen. (EU työsuojelustrategia 2007-2012, 12)

Neuvosto kehottaakin jäsenvaltioita lisäämään tietoisuutta parantamalla tiedotusta työntekijöille sekä heidän koulutustaan ja osallistumistaan antamalla yksinkertaista neuvontaa erityisesti pienille yrityksille sekä analysoimalla esimerkkejä hyvistä toimintatavoista ja levittämällä niitä, erityisesti paikallistason toimijoiden verkostoitumisen avulla (EU työsuojelustrategia 2007, 13).

## 2.6 Kansallisen lainsäädännön ja ohjeistojen yhteys osaamiseen

Suomessa laajamittaista vaarallisten kemikaalien käsittelyä ja varastointia harjoittavat laitokset luokitellaan Seveso-laitoksiksi. Seveso-laitoksien toiminnasta säädetään lukuisat kansallisilla laeilla ja asetuksilla. Osa kansallisesti voimaan saatetuista laeista perustuu EU:n vahvistamiin direktiiveihin. Laitoksien turvallisen toiminnan takaamiseksi on EU asettanut vuonna 1996 voimaan Seveso II-direktiivin, se juontaa Italian, Seveson kaupungissa vuonna 1976 tapahtuneeseen suuronnettomuuteen, jolloin tehdaslaitoksesta vapautui suuronnettomuuden seurauksena kaupungin ilmakehään myrkyllisiä kemikaaleja. Tapahtuneen suuronnettomuuden seurauksena on EU:n neuvosto asettanut Seveso II -direktiivin 96/82/EY. Seveso II -direktiivin säännökset koskevat tietyn teollisen toiminnan mahdollisesti aiheuttamien suuronnettomuuksien ennalta ehkäisemistä ja niiden ihmiselle tai ympäristölle aiheuttamien seurausten rajoittamista (Seveso II -direktiivi 96/82/EU). Säännökset on saatettu Suomessa voimaan kemikaalilailalla, räjähdysvaarallisista aineista annetulla lailla, työturvallisuuslailalla ja palo- ja pelastustoimesta annetulla lailla sekä niiden nojalla annetuilla säännöksillä ja määräyksillä (HE 221/1998). Seveso II -direktiivi edellyttää kaikilta laitoksilta johtamisjärjestelmää (59/1999), joka sisäl-

tää kuvauksen mm. organisaation osaamisen varmistamista ja tähän liittyvät kehittämismenetelmät.

Vaarallisten kemikaalien teollisesta käsittelystä ja varastoinnista annetun asetuksen (59/1999), mukaan toiminnanharjoittajan tulee ennen toiminnan alkamista laatia K-10-2010:n mukainen turvallisuusselvitys Tukes:lle. Turvallisuusselvitys tehdään turvallisen toiminnan varmistamiseksi. Toiminnanharjoittajan tulee siinä osoittaa, että se on tunnistanut toimintaansa liittyvät vaarat ja varautunut niihin. Turvallisuusselvityksen tulee sisältää myös riittävät tiedot tuotantolaitosta ympäröivän maan käytön suunnittelua sekä kunnan ulkoista pelastussuunnitelmaa varten. Näiden em. asioiden lisäksi kuvataan, miten vastuut, tehtävät ja roolit turvallisuusasioista jakautuvat tuotantolaitoksen organisaatiossa. (Turvallisuus- ja kemikaalivirasto, 2010)

Tukesin K10-turvaselvityksessä (2010) tulee kuvata koulutukseen liittyviä menettelyitä niin, että niistä käy ilmi:

- koulutustarpeiden määrittely: miten tuotantolaitoksella tunnistetaan ja määritetään henkilöiden koulutustarpeet erityisesti turvallisuuteen liittyvissä asioissa (esimies-alaiskeskustelut, tapahtuneet muutokset, asiantuntijoilta saatu informaatio)
- koulutuksen järjestäminen käytännössä, vastuuhenkilöt
- miten varmistetaan, että henkilöstö on omaksunut koulutuksen
- ulkopuolisille annettava koulutus ja opastus (alihankkijat, kemikaalikuljetukset)
- miten annetusta koulutuksesta pidetään kirjaa.

Vaarallisten kemikaalien teollisesta käsittelystä ja varastoinnista annettu asetus (59/1999, 4 §) määrää myös pelastusviranomaisen ja vastaavasti Tukesin tekemään kolmen kuukauden kuluessa toiminnan aloittamisesta Seveso-laitoksille määräaikaistarkastuksen. Tarkastuksessa tulee erityisesti kiinnittää huomiota tuotantolaitoksen turvalliseen käyttöön, laitoksen rakenteiden, laitteistojen ja varusteiden huoltoon ja kunnossapitoon, henkilöstön koulutukseen ja opastukseen sekä onnettomuuksien ehkäisyyn ja pelastustoiminnan organisointiin.

### 3 STRATEGINEN OSAAMINEN

#### 3.1 Osaamisen käsitteistöä

Seuraavassa Viitalan teoksessa (2008) taulukossa 3 tarjotaan joitakin suuntaviivoja käsitteiden ymmärtämiselle ja määrittelylle. Käsitteet on jäsennetty taulukon avulla, jossa yksinkertaisten kysymysten avulla haetaan vastauksia vallitsevaan käsitteviidakkoon.

*Taulukko 3. Osaamisen johtamisen kysymyksiä ja käsitteitä. (Viitala 2008, 34)*

KYSYMYS JOHON ETSITÄÄN VASTAUSTA	KÄYTETYT KÄSITTEET	KIRJOITTAJA, JOTKA OVAT ETSINEET KYSYMYKSEEN VASTAUKSIA JA MÄÄRITELLEET KÄSITTEITÄ
Mitä pitäisi osata? Mikä osaaminen pitäisi olla erityisen vaalimisen kohteena?	Strateginen osaaminen, Ydinkyvykyys ( <i>core capability</i> ), Ydinpätevyys ( <i>core competence</i> )	Peters & Waterman 1980 Pralhad & Hamel 1980 Stalk, Evans & Schuman 1992 Leonard-Barton 1992 Long & Vickers-Koch 1995 Sanches & Heene 1997

Missä osaaminen on? Minkä varassa oppiminen tapahtuu? Mihin osaaminen sitoutuu?	Aineeton pääoma, Tietämyspääoma, Älyllinen pääoma, Henkinen pääoma, Inhimillinen pääoma	Stewart 1997 Edvinsson & Malone 1997 Svelby 1997 Ulrich 1998
Miten organisaation osaaminen karttuu? Miten organisaatio oppii?	Organisaation oppiminen	Argyris & Schön 1978 Woolner 1991 Crosan, White & Lane 1991 Garvin 1993 Nonaka & Takeuchi 1995
Minkälainen organisaatio tukee oppimista mahdollisimman hyvin?	Oppiva organisaatio	Sange 1990 Pedler, Burgoyne & Boydell 1991 McGill & Slocum 1993
Minkälaisten systematiikkojen ja tietojärjestelmien avulla voitaisiin mahdollisimman hyvin tukea yrityksen osaamisen kehittämistä? Minkälainen arkkitehtuuri tukee osaamisen johtamista?	Tiedon johtaminen ( <i>knowledge management</i> ), Organisaation muisti ( <i>organization memory</i> )	Walsh & Ungson 1991 Ruggles 1998 Zack 1999 Coates 1999
Minkälainen johtajuus tukee osaamisen kehittämistä ja uudistumista?	Oppimista tukeva johtajuus, Uudistuva johtajuus, Valmentava johtajuus	Senge 1990 Bass 1990 Ellinger & Boström 1999

Yrityksen osaamisasioista käydään keskustelua monenlaisilla termeillä. Viitalan (2007, 172) näkemyksen mukaan ensin puhuttiin varsinkin organisaation oppimisesta (*organizational learning*), jossa kiinnostus kohdistuu siihen, miten oppiminen yrityksissä tapahtuu kaikilla kolmella tasolla: *yksilön*, *ryhmän* sekä *organisaation* ja *verkostotasolla*. Tehokkaasti oppivaa organisaatiota alettiin kutsua oppivaksi organisaatioksi.

Strategia-ajattelun muuttuessa yhä vahvemmin resurssiperustaiseksi katseet kääntyvät yrityksessä olevaan osaamiseen, jonka varassa uudistuminen ja innovaatiot tulevat mahdolliseksi. Yrityksen kilpailukyvyyn kannalta ratkaisevasta osaamisesta

on alettu käyttää nimitystä strateginen osaaminen ja ydinkyvykkyys. Strategiseksi osaamiseksi kutsutaan sellaista osaamista, joka on valittu kilpailustrategian toteuttamiselle elintärkeäksi. Ydinkyvykkyys (*core compability*) määritellään ratkaisevaksi tekijäksi, joka tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Se muodostuu heidän näkemyksensä mukaan strategisten prosessien varassa kahdesta perustekijästä, joita ovat resurssit ja ihmisten pätevyys (*core competence*). (Viitala 2007, 173)

Viitalan (2007, 173) mukaan englanninkielinen käsite *knowledge management* tarkoittaa suomen kielessä osaamista, tietämyksen johtamista ja tiedon johtamista. Osaamisen johtamista voidaan ajatella kattokäsitteenä kaikille mainituille yrityksen osaamisen eri näkökulmia käsitteleville keskusteluille. Tiedon johtamisella viitataan useimmiten siihen järjestelmään yrityksessä, jolla tietoa hankitaan, prosessoidaan, varastoidaan ja levitetään.

Organisaation muistilla (*organizational memory*) puolestaan tarkoitetaan kaikkea sitä, mihin sen jäsenten ajan saatossa muovaama yhteinen tieto ja ajatusmallit tallentuvat. Muistin ilmenemismuotoja ovat yhteiset uskomukset, tiedot, arvot, normit, myytit, kertomukset, käyttäytymisrutiinit, ohjelmistot, kirjoitukset, layoutit ja logot. Organisaation muistiin luetaan laajimmillaan siis sekä organisaatiokulttuuri että dokumentoitu sekä muuten organisaatioon tallentunut tieto. (Viitala 2007, 173)

Viitala (2007, 174) on jaotellut älyllisen pääoman kolmeen komponenttiin: **Inhimillinen pääoma** (*human capital*) joka sisältää organisaation jäsenten tiedot, taidot ja kokemuksen. Se on näkyvää ja näkymätöntä tietoa. Tämän pääomaerän vaaliminen johdattaa kysymään, onko oikeanlaisia osaajia palveluksessa ja miten kehitetään heidän osaamistaan tulevaisuuden varalle. **Rakenteellinen pääoma** (*structural capital*), joka sisältää kaiken sen organisaatiossa olevan tiedon, joka jää jäljelle, kun työntekijät lähtevät kotiin. Se sisältää näkyvää tietoa, joka on esim. prosesseissa ja järjestelmissä, politiikoissa, ohjeissa, tietojärjestelmissä, kuvauksissa, patenteissa ja tekijänoikeuksissa. **Sosiaalisella pääomalla** (*social capital*) on kolme kriittistä merkitystä. Ensinnäkin se alentaa vaihtokustannuksia. Luottamus lisää yhteistyön nopeutta ja joustavuutta. Toiseksi hyvät suhteet tuottavat laadukkaampaa oppimista. Luottamuksen varassa oppimiselle tärkeää tietoa virtaa suh-

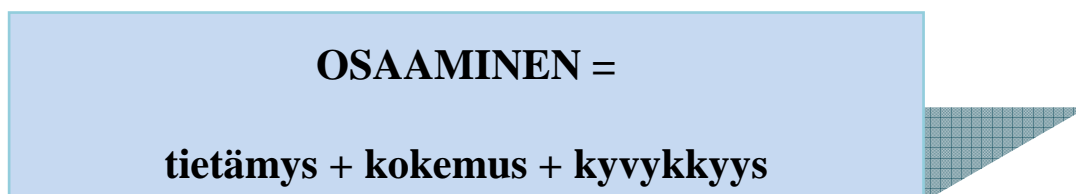


teessa vapaammin kumpaankin suuntaan. Kolmanneksi hyvät ja luottamukselliset suhteet ovat kilpailuedun lähde, jota on vaikea kopioida ja siirtää. Siinä muodostuu ajan saatossa yhteinen tapa toimia ja yhteisiä merkityksiä, joissa erilaiset osaamiset yhdistyvät ainutlaatuisella tavalla.

### 3.2 Osaamisen muodostuminen

Osaaminen muodostuu Sydänmaanlakan (2006, 150) mukaan tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista, jotka mahdollistavat hyvän suorituksen tietyissä tilanteissa. Tähän määritelmään sisältyy muutamia ydinajatuksia. Tiedot, taidot, asenteet, kokemukset ja kontaktit ovat osia, joista osaaminen rakentuu. Aiemmin on yleisesti puhuttu johtamistaidoista, mutta on tärkeää huomata, että osaaminen on paljon laaja-alaisempaa. Asenne on tärkeä osa osaamista. Siihen kuuluu myös motivaatio käyttää omia taitojaan. Kokemukset ovat myös oleellinen osaamisen osa.

*Tietämys* (ks. kuva 7) muodostuu Karlöfin ym. (2004) mukaan työntekijöiden koulutuksesta ja omaehtoisesta opiskelusta. *Kokemus* karttuu ajan myötä työn sisältöön perehtyessä. *Kyvykkyys* tarkoittaa kykyä hyödyntää tietämystä ja kokemusta todellisten ongelmien ratkaisemisessa. Joskus osaaminen määritelmässä korostetaan myös tahdon merkitystä.


$$\text{OSAAMINEN} = \text{tietämys} + \text{kokemus} + \text{kyvykkyys}$$

Kuva 7. Osaamisen määritelmä. (Karlöf, Helin ja Lövingsonin 2004)

Sydänmaanlakan (2006, 151) mukaan osaaminen näkyy konkreettisenä toiminnan kautta, kyvyssä toimia tehokkaasti tietyissä tilanteissa. Osaamisen siirtäminen toimintaan on tärkeää. Tietämisen, ymmärtämisen ja soveltamisen välillä on suuri ero. Vasta silloin, kun sovelletaan jotakin käytäntöön, voidaan puhua todellisesta osaamisesta. Osaaminen on myös oppimisprosessin tulos. Osaaminen ei ole osa personaalisuutta tai luonteenpiirre. Se on jotain, mitä ihmiset voivat kehittää ja harjoitella. Osaamisen kehittäminen on uuden oppimista ja vanhan poisoppimista. Poisoppiminen ei tarkoita asioiden unohtamista vaan tietoisesti tiettyjen asioiden siirtämistä sivuun, etteivät ne ohjaa käyttäytymistä. Joskus osaaminen on tiedostamatonta. Ihminen ei ehkä edes tiedä osaavansa jotakin tiettyä asiaa. Jos henkilö ei tiedosta osaamistaan, hän ei ehkä osaa hyödyntää sitä riittävästi. Olla tietoinen omasta osaamisestaan ja sen puutteista on kaikkien kehityksen lähtökohta.

Osaaminen voidaan käsitteenä laajentaa yksilön kompetenssiin. Ruohotie ja Honka (2003, 17) ovat määritelleet kompetenssin ”yksilölliseksi ominaisuudeksi, joka kausaalisesti selittää tietyin kriteerein määriteltyä tehokkuutta tai onnistumista työtehtävissä ja –tilanteissa”. Yksilön osaamisesta puhuttaessa kompetenssin on määritelty olevan sidoksissa taitoon, kykyyn, kapasiteettiin, tehokkuuteen ja taitavuuteen. Kompetenssiin yhdistetään myös tieto, käyttäytyminen, asenteet ja arvot, jotka puolestaan ovat yhteydessä luovuuteen, innovatiivisuuteen, joustavuuteen ja kestävyteen ja tarkkuuteen. Yhteistä termeille on, että ne kaikki viittaavat jonkun taidon hallintaan: taitoon oppia, tehdä tai ylittää tavoitteeseen. Vaikka yksilön synnynnäisiä ominaisuuksia, kuten persoonallisuuden piirteitä, on vaikea muuttaa, henkilön pätevyyteen voidaan vaikuttaa ja sitä voidaan kehittää.

Saralan & Saralan (1989, 134) mukaan osaaminen on kompetenssin yksi tekijä. Yksilön osaamista kokonaisvaltaisesti kehitettäessä pyritään usein vaikuttamaan yksilön pätevyyteen laajemmin kuin vain ammatillista tietotaitoa kasvattamalla. Pätevyyden osa-alueita voidaan pitää myös vertailupohjana, kun suunnitellaan työntekijän kehittämistä ja koulutusta. Näin toimiva koulutus toimisi ns. imuperiaatteella eli niin, että työntekijä itse analysoi omaa työtään ja tunnistaa oppimistarpeen. Imuperiaatteella päästään parempiin tuloksiin silloin, kun koulutuksen taustalla on tehokas ja houkutteleva koulutuksen markkinointi eli työntöperiaate.

### 3.3 Yksilö, ryhmä ja organisaation oppiminen

Lannen (2007, 34) mukaan organisatorinen oppiminen pitää sisällään yksilön, ryhmän (tiimin) ja organisaatiotason oppimisen. Organisatorinen oppiminen voidaan nähdä tapana, jolla yksilöt organisaatiossa oppivat haasteita kohdatessaan. Organisatorinen oppiminen on prosessi, jossa yksilötason tieto vahvistuu ja sisäistyy organisaation perustietämykseksi. Koska organisaatio ajattelee ja tuntee jäsentensä aivoilla, organisatorisen oppimisen kannalta myös yksilön oppiminen on tärkeää. Uuden tiedon oppimiseen liittyy myös poisoppimisen (*unlearning*) prosessi (Vrt. Sydänmaanlakka 2006, s. 34, osaamisen kehittäminen). Poisoppimista tarvitaan sovellettaessa uusia toimintatapoja, jolloin vanhoista rajoista, rooleista ja vastuista tulee oppia pois. Jotta yritysturvallisuuden hallinta toimisi läpi koko organisaation, tulee yhteinen oppiminen organisoida. Esimerkiksi vaaratilanneraportointiin (onnettomuuksien ja läheltä piti -tilanteiden raportointi) avulla pyritään oppimaan, miten onnettomuudet syntyvät ja miten niitä voidaan ennalta ehkäistä. Oppimista tukevaa tietoa ei kuitenkaan saada riittävästi ilman eri toimijoiden kattavaa osallistumista ilmoitusten tekemiseen ja analysointiin.

Organisaation oppimista voi Lannen (2007, 34) mukaan tapahtua eri tasoilla:

1. *Yksikehäinen oppiminen*. Keskitytään virheiden korjaukseen, opitaan vakiintuneen strategian piirissä muuttamatta politiikkaa tai tavoitteita. Mietitään, tehdäänkö asioita oikein.
2. *Kaksikehäinen oppiminen*. Muutetaan normeja ja käytäntöjä. Havaittu virhe korjataan, mutta tutkitaan myös virheeseen johtaneita syitä sekä käytäntöjen, normien ja organisaation tavoitteiden vaikutuksia. Mietitään, tehdäänkö oikeita asioita.
3. *Kolmikehäinen oppiminen*. Haastetaan organisaation missiot, visiot ja kulttuuri eli organisaation olemassaolon peruskysymykset.
4. *Oppimisen oppiminen (deutero-learning)*. Tunnistetaan oppimistarve ja pyritään tietoisesti oppimiseen. Mietitään, onko organisaatiossa mahdollisuus osallistua ja keskustella asioista.

Organisatoriseen oppimiseen tarvitaan Lannen (2007, 35) mukaan kannustusta, koulutusta, kommunikoinnin välineitä, avoimuutta, luottamusta ja voimaantumista (*empowerment*). Epäviralliset ja viralliset kommunikointikanavat, tietojärjestelmät sekä tiedonhankintakäytännöt tukevat oppimista. Myös yhteisten oppimistavoitteiden ja -ongelmien määrittely auttaa. Organisatorisen oppimisen puutteet voivat liittyä esimerkiksi ongelmien siirtämiseen, ongelmiin tottumiseen tai kannustuksen puutteeseen. Myös psykologiset tekijät, muutoksen pelko, kommunikointivaikeudet ja ongelmien monimuotoisuus vaikeuttavat oppimista.

Oppiminen organisaatiossa edellyttää yhteisen tiedon ja kokemuksen jakamista. Lannen (2007, 36) mukaan oppivaksi organisaatioksi voidaan kutsua organisaatiota, jossa yksilön, ryhmän ja organisaation oppimista mahdollistavat ja kannustavat prosessit ovat organisaation kulttuurissa. Tällaisessa organisaatiossa yhteisiin päämääriin pyritään kollektiivisin ponnistuksin. Oppivan organisaation keskeiset periaatteet ovat: 1) henkilökohtaiseen kehitykseen rohkaisu, 2) omien käsitysten kyseenalaistaminen, 3) yhteiset visiot, 4) tiimioppiminen ja 5) systeemilähtöinen ajattelu.

### 3.4 Strateginen ydinosaaminen

Viitalan (2008, 82) mukaan osaamisen määrittely kytkeytyy saumattomasti strategiseen suunnitteluun. Yritystasolla määriteltävät osaamiset ovat ennen kaikkia niitä, jotka johdetaan strategisista valinnoista ja ovat aivan keskeisimpiä. Yrityksen strategisen kilpailuedun tärkeimmät osaamisen tukijalat ovat saaneet monenlaisia termejä. Niistä puhutaan ydinosaamisalueina, strategisina osaamisina ja kriittisinä osaamisina. Ei ole väliä, millä termeillä keskustellaan, vaan tärkeätä on se, että yrityksissä syntyy yhteinen näkemys siitä, mitkä ovat niitä osaamisia, joiden vaaliminen on yrityksen menestykselle ja säilymiselle elintärkeitä.

Ydinosaamisten tietoinen vaaliminen yrityksissä mahdollistuu, jos

- ylin johto tunnistaa ydinosaamiset

- laaditaan ydinosaamista koskeva suunnitelma (määrä, laatu, sijainti ja hankintatapa)
- ydinosaamisia kehitetään määrätietoisesti
- ydinosaamisia hyödynnetään tehokkaasti
- ydinosaamisia suojellaan ja puolustetaan.

Ydinosaaminen on osaamisten, teknologioiden ja tietojärjestelmien yhdistelmä, joka mahdollistaa yrityksen menestyksekkään kilpailun. Ydinosaamiset liittyvät myös ylivoimaiseen teknologiseen tietotaitoon, prosesseihin tai suhteisiin yrityksen ulkopuolisiin toimintoihin.

Viitala (2008, 82) on esitellyt ydinosaamisen tunnistamisessa käyttökelpoisia kysymyksiä:

- Mitä lisäarvoa tuotamme asiakkaille ja mihin osaamiseen se perustuu?
- Mikä on yrityksen ainulaatuista osaamista? Eli mitä sellaista pystymme tekemään yhdessä, joka on enemmän kuin kukaan meistä yksin tai kilpailijamme voi tehdä?
- Onko tälle osaamiselle tarvetta tulevaisuudessa?
- Voidaanko osaamista siirtää uusille liiketoiminta-alueille?

Ydinosaaminen on käsite, jota käytetään yleensä vain organisaatiotasolla. Ydinosaaminen on kumuloitunutta osaamista, jota organisaatio pystyy hyödyntämään nykyisessä tai tulevassa liiketoiminnassa tuottaessaan asiakkaalle lisäarvoa. Se on myös organisaatiossa olevaa syvällistä osaamista, jota kilpailijoiden on vaikea kopioida, ja jonka varassa yritys voi kehittää myös uusia tuotteita ja palveluita. Organisaatiolla voi olla myös paljon osaamista, joka voi olla kilpailukyvyn kannalta välttämätöntä, mutta ei anna erityistä kilpailukykyä. Ydinosaaminen muodostaa

yrittäjien kilpailukykyyn ytimen. Strategisen osaamisen kannalta on kuitenkin tarpeellista keskittyä nimenomaan ydinosaamisen kehittämiseen. (Sydänmaanlakka 2001, 134; Viitala 2008, 83.)

#### 4 STRATEGINEN OSAAMISEN JOHTAMINEN

Hokkasen, Mäkelän ja Taatilan (2008, 95) mukaan tieto ja osaaminen ovat tärkeitä menestystekijöitä organisaatiolle. He näkevät, että osaamisella tarkoitetaan työn vaatimien tietojen ja taitojen hallintaa sekä niiden soveltamista käytännön työtehtäviin. Menetyksen kaavaksi on joskus esitetty  $\frac{1}{2} \times 2 \times 3 = T$  (ulos). Kaava tarkoittaa, että tulevaisuuden menestyvissä organisaatioissa on puolet nykyisestä henkilöstä, jolla on kaksi kertaa nykyistä enemmän osaamista ja joka tuottaa kolminkertaisen lisäarvon nykyiseen verrattuna. Ilman osaamista ja sen jatkuvaa kehittymistä ei organisaatiossa ole keinoja vastata kovaan kilpailuun tai ottaa käyttöön uusia menetelmiä. Henkilöstön osaamisen kehittymisestä huolehtiminen onkin yksi esimiehen keskeisimmistä tehtävistä.

Osaamisen kehittäminen on erityisen tärkeä organisaatioiden muutostilanteissa ja niiden johtamisessa. Hokkasen ym. (2008, 95) näkemyksen mukaan henkilöstön uudistuminen on sitä helpompaa, mitä vahvempaa heidän osaamisensa on ja mitä myönteisempiä kokemuksia heillä on itsensä kehittämisestä.

##### 4.1 Visio ja strategia suunnan näyttäjänä osaamisen johtamiselle

Sydänmaanlakan (2006, 118) mukaan visio kuvaa organisaation tahtotilaa tietyssä aikana. Visio ja tavoitteet ovat johtamisprosessin alku, ne luovat johtamisprosessin perustan. Johtajuuden tulee antaa merkitys ja tarkoitus toiminnalle ja ohjata konkreettista käyttäytymistä haluttuun suuntaan. Tavoitteista ja päämääristä tulee toisinaan liian rationaalisia, kapeita ja lyhytnäköisiä. Siksi on tärkeätä, että visioihin liitetään mukaan emotionit ja arvot.

Vision ja strategian merkitys osaamisen johtamisen kannalta on kaksijakoinen. Paitsi että niiden varassa voi päätellä organisaatiossa tarpeellisten osaamisten sisältöä, niillä on myös oppimista virittävä vaikutus. Visio tuottaa sykkeitä, pakotteita ja suuntaviivoja osaamis pohjan jatkuvalle kehittämiselle. Oppimista virittävä vaikutus perustuu ristiriitaan, joka syntyy vision, strategioiden ja tavoitteiden edellyttämän osaamisen ja organisaatiossa olevan osaamisen välille. Visiolla ja strategioilla ei siis ole merkitystä pelkästään päätöksenteon ja toiminnan suunnanantajana vaan myös tavoiteltavan osaamisen määrittelijänä ja oppimisen virittäjänä ja suuntaajana. (Sydänmaanlakka 2006, 118)

Sydänmaanlakan (2006, 118) mukaan visio ja strategia luovat kehyksen kaikelle toiminnalle, myös osaamisen kehittämiselle. Tästä syystä on tärkeitä, että kaikki yrityksessä toimivat ihmiset tunnistavat samat kehykset ja suunnan suunnilleen samankaltaisesti. Niiden pitäisi olla ainakin pääpiirteissään kaikkien tiedossa. Jos yhteinen kehys puuttuu, muodostuu se eri yksiköissä ja eri henkilöillä yrityksessä sattumanvaraisesti. Yhteisen kehyksen ja suunnan puuttuessa yrityksen päätöksentekijät valitsevat suuntansa oman järjestyksen mukaisesti, ja ne saattavat olla ristiriidassa keskenään

## 4.2 Osaamisstrategioiden aikakaudet

Sydänmaanlakan (2001, 133) mukaan osaaminen ja tieto ovat tärkeitä menestystekijöitä, kun puhutaan ns. osaamis- tai kyvykkyysstrategioista. Osaamisstrategiat tähtäävät kilpailuedun saavuttamiseen osaamista, prosesseja ja tietojärjestelmiä kehittämällä. Osaamista analysoidaan ja kehitetään systemaattisesti yksilön, tiimin ja koko organisaation tasolla. Perinteisesti strategian muuttuminen osaamisstrategioiksi voidaan yksinkertaisesti esittää taulukon 4 tapaan.

Taulukko 4. Strategioiden painottuminen osaamiseen (Sydänmaanlakka 2001, 134)

80-LUKU	90-LUKU	2000-LUKU
PERINTEINEN STRATEGIA ⇨ JOHTAMISJÄRJESTELMÄT ⇨ OSAAMISSTRATEGIAT		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• kustannusjohtajuus</li> <li>• differointi</li> <li>• fokusointi</li> </ul> <p>(portterialaisuus)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lean management</li> <li>• prosessijohtaminen</li> <li>• laatujohtaminen</li> </ul> <p><i>jatkuva toiminnan kehittäminen ja tehostaminen</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ydinosaaminen</li> <li>• kyvykkyyssstrategiat</li> </ul> <p><i>johdon tärkein tehtävä on hankkia, ylläpitää ja kehittää yrityksen osaamista</i></p>

1970- ja 80-luvuilla elimme ns. portterialaisuuden aikaa, jolloin strategian perusteet olivat kustannustehokkuudessa, erikoistumisessa ja kehittämisessä. 90-luvulla taas strategia korvattiin erilaisilla johtamisopeilla, joilla pyrittiin tehostamaan ja parantamaan toimintaa. 90-luvulla nousivat esille myös erilaiset osaamis- ja kyvykkyyssstrategiat, joita yritetään viedä käytäntöön 2000-luvulla. Taulukossa 4 esitetään, mikä on päällimmäinen oppi kullakin ajanjaksolla. Se ei tarkoita sitä, että uudessa vaiheessa edellisen vaiheen ajatukset olisi hylätty. Sydänmaanlakka (2001, 133)

#### 4.3 Strategisen osaamisen johtamisen kehitysasteet

Osaamisen johtaminen on Viitalan (2008, 67) mukaan strategian toteuttamista. Siinä keskitytään varmistamaan toiminta- ja kilpailukyvyn perustaa ja edellytyksiä strategisille valinnoille. Osaamisen ja kilpailustrategian välisen yhteyden ymmärtäminen on olennaista onnistuneen kokonaisvaltaisen strategiatyön kannalta. Mitä vaikeampi yrityksen on ennustaa markkinoiden kehittymistä tulevaisuudessa, sitä tärkeämpää sillä on olla sellaista osaamista, jota voidaan joustavasti hyödyntää kilpailu- ja markkinatilanteiden muuttuessa.



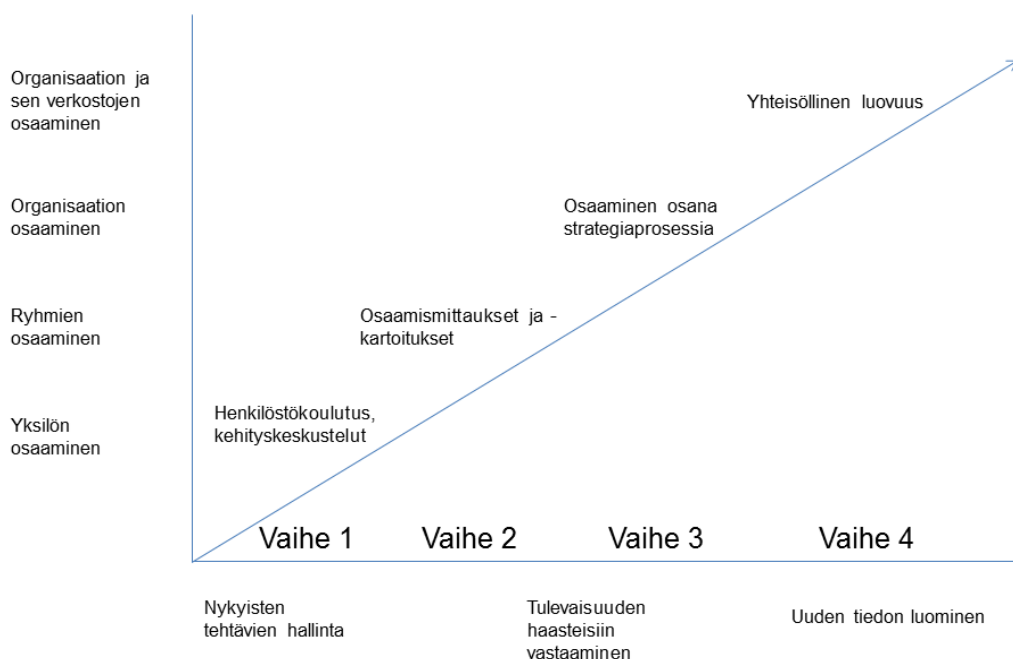
Käytännössä osaamisen johtaminen tarkoitti yrityksissä strategista kykyä hahmottaa tulevaisuuden suunta ja muuttua sen mukaisesti. Toimenpiteinä osaamisen johtaminen tarkoitti esimerkiksi henkilöstön innostamista ja kehittämistä, yhteistyön ja prosessien hiomista, brändin rakentamista, tuotekehitystä, tiimityöskentelyä, dialogia ja osaamisen jakamista sekä yrityksen sisällä että asiakkaiden ja verkostojen kanssa. Mikä näistä asioista teki sen strategisia, oli se, että yrityksen tulevaisuuden tavoitteet määrittivät näiden toimenpiteiden painopisteen ja fokuksen. Helsilä & Salojärvi (2009, 148)

Osaamisen johtamisesta voidaan erottaa myös erilaisia ”kehitysasteita” (Helsilä & Salojärvi 2009, 148 - 149):

1. Ensimmäinen vaihe on henkilöstön kehittäminen ja koulutustoiminta ilman yrityksen strategiaan liittyvää päämäärää, jolloin toiminta on yksittäisten ihmisten tai ryhmien tasolla. Osaamista arvioidaan lähinnä suhteessa tehtävien nykyisiin vaatimuksiin. Tähän vaiheeseen liittyy useimmiten organisaatiossa myös kehityskeskustelukäytännöt.
2. Toinen vaihe on pyrkimys osaamisen kartoittamiseen ja taltioimiseen laajempaa käyttöä varten organisaatiossa. Mukana saattaa olla myös pyrkimys tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakointiin.
3. Kolmas vaihe on osaamisen johtamisen näkeminen kokonaisvaltaisena kehittämistoimintana koko organisaation tulevaisuuden päämääriä kohden. Organisaation strategia ohjaa tällöin voimakkaasti kaikkea kehittämistä sekä yksilöiden, ryhmien, työyhteisön ja verkostojen tasolla. Kehittämisen keinovalikoima on laaja. Osaaminen on mukana organisaatioiden strategia-prosessissa.
4. Tänä päivänä voidaan erottaa myös neljäs vaihe, jossa osaamisen johtamisen tavoitteena on ennen kaikkea uuden, innovatiivisen tiedon ja osaamisen luominen sekä organisaatiossa että sen verkostoissa. Muiden kehittämisen

keinojen rinnalla työyhteisön kulttuurilla ja dialogilla on keskeinen merkitys.

Kuvassa 8 on havainnollistettu kehitysasteet, eli mitä pitemmällä näiden vaiheiden asteikoilla ollaan, sitä strategisempaa on osaamisen johtaminen. Helsilän & Salojärven (2009, 149) mukaan edistyneimmät vaiheet sisältävät myös aiempien vaiheiden keinoja ja menetelmiä, mutta silloin niillä on selkeä yhteys organisaation tulevaisuuden tahtotilaan. Neljännessä vaiheessa osaamisesta tulee jatkuvan, myös strategisen uudistamisen käyttövoima, jossa ihmisten johtamisen ja organisaatiokulttuurin kautta mahdollistetaan jatkuvasti elävä ja päivittyvä strategian luominen.



Kuva 8. Osaamisen johtamisen kehittyneisyys (Helsilä & Salojärvi 2009, 150)

#### 4.4 Osaamisen kehittämistarpeet

Muutoksesta on tullut Kauhasen (2003, 140) mukaan yrityksissä pysyvä olotila, mikä vaatii kaikilta yksilöiltä ja organisaatioilta jatkuvaa sopeutumista ja uusiutumista. Osaaminen vanhenee niin nopeasti, että ainoa keino säilyttää työmarkkinakelpoisuus on kyky oppia nopeasti uutta ja valmius omaksua nopeasti uusien työtehtävien vaatimia tietoja ja taitoja. Teknologia ja tekninen osaaminen vanhentuvat usein jo muutamassa vuodessa. Kilpailukyvyn säilyttämiseksi organisaatioiden on uusiuduttava jatkuvasti. Osaamisen kehittäminen on entistä useammalla organisaatiolla osa strategiaa ja sen toteuttamista. Seuraavassa taulukossa 5 on kuvattuna kilpailustrategiat, tyypillisimpiä piirteitä ja osaamishaasteita.

*Taulukko 5. Kilpailustrategiat, tyypillisiä piirteitä ja osaamishaasteita (Kauhanen 2003, 141)*

Kilpailustrategia	Tyypillisiä piirteitä	Osaamishaasteita
Asiakaskeskeisyys	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erikoistuminen.</li> <li>Herkkyys kuunnella asiakkaan tarpeita ja ennakoida niitä.</li> <li>Laatuajattelu</li> </ul>	Asiakkaan alan tunteminen. Jokaisen osaamista kehitettävä jatkuvasti. Tarvitaan monipuolisia osaamisen kehittämistapoja.
Keskittyminen ydinasioihin	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ydintuotteet, ydinmarkkinat, ydinasiakkaat, ydinteknologiat.</li> <li>Pienet yksiköt.</li> <li>Prosessiajattelu.</li> <li>Lean toiminta.</li> </ul>	Ydinosamisen selvittäminen. Korkea ammattitaito.

Nopeus ja oikea ajoitus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Joustavuus ja reagointi herkkyyks.</li> </ul>	Organisaatiossa oltava riittävästi strategista osaamista. Nopeiden muutosten ja osaamisen kehittämisen jatkuvuuden välinen ristiriita.
Verkostojen tehokkuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apila-organisaatio.</li> <li>• Laatu-standardit.</li> <li>• Osaamisen yhdistäminen.</li> <li>• Ulkoistaminein</li> </ul>	Pk-yritysten osaamisen kehittämisen. Oppiminen verkossa.
Nopeus oppiminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osaamisen tärkein resurssi ja kilpailutekijä.</li> <li>• Oppiva organisaatio.</li> </ul>	Organisaation oppimiskyvyn kehittäminen. Jatkuva oppiminen. Oppimisen johtaminen, johtajuuden haasteet.

Organisaatiossa työt ja toimet on totuttu kuvamaan toimenkuvauksina tai tulostoi-  
menkuvina. Tämä on melko muuttumaton tapa tarkastella asioita. Nykyinen suun-  
taus on laatia tarveprofiileja osaamisesta ja kyvyistä. Organisaation osaamista ke-  
hitetään tulevaisuudessa ja ihmisiä palkataan organisaatioon osaamistarveprofiilin  
mukaan. Ihmiset voivat verrata itse omia kyky- ja ja osaamisprofiilejaan niiden or-  
ganisaatioiden tai jopa toimialojen profiileihin, joissa he haluavat työskennellä.  
Kyky- ja osaamistarveprofiileissa voidaan käyttää hyväksi tähän tarkoitukseen laa-  
dittuja tietojärjestelmiä. (Kauhanen 2003, 142)

#### 4.5 Osaaminen tunnistaminen

Rangin (1999, 20) mukaan kun aletaan arvioida yksilön, työryhmän tai koko orga-  
nisaation osaamista, on ensin selvitettävä, mitä osaaminen oikeastaan on ja mihin  
osaamisen sisältöä ja tasoa verrataan. On selvitettävä, mitä mitataan ja sitten vielä,

mitä käytetään ns. mittatikkuna. Osaamista kannattaa tarkastella yksilön, ryhmän ja organisaation näkökulmasta.

*Osaamisen tunnistamisessa* hyvä lähtee yrityksen tai työryhmän tavoitteista tai perustehtävästä eli siitä, mitä on tarkoitus saada aikaan. Osaaminen näkyy toiminnassa, siinä milloin toimimme hyvin ja mitkä ovat menestystekijämme. Tunnistaminen voi tapahtua miettimällä työryhmän perustehtävää, menestystekijöitä ja voimavaroja. Voimavaroista osa on juuri osaamista ja osa voi olla fyysisiä toimintaedellytyksiä, esim. mittausvälineet. (Ranki 1999, 21)

Osaaminen ikään kuin todentuu toiminnassa, ts. se on menestyksellisen toiminnan taustalla sen mahdollistajana. Rangin (1999) mukaan osaamisen ohella puhutaan myös kompetenssista ja kyvykkyydestä. Ammattitaito on tarkkaan ottaen suppeampi kuin henkilön osaaminen. Osaamisesta on yksilötasolla erotettava henkilön persoonallisuuspiirteet, esim. pitkäjännitteisyys tai aloitteellisuus. Osaaminen on hallitsemista ja kyvykkyyttä.

Oppimisprosessiin kuuluu Rangin (1999, 25) mukaan paitsi tiedon hankkiminen, myös sen prosessoiminen ja varastoiminen organisaation käytäntöihin. Oppimisprosessi voidaan jakaa seuraaviin vaiheisiin:

- osaamisen hankkiminen ja luominen (innovaatiot)
- osaamisen siirtäminen ja levittäminen organisaatiossa
- opitun hyödyntäminen.

#### 4.6 Osaamisen arviointi

Osaamisen arviointi ei saa olla Rangi (1999, 35) mukaan itsetarkoitus, vaan perusta toimenpiteille. Kun tiedetään, missä ollaan ja minne pitäisi päästä, on haettava keinoja kehityksen suuntaamiseen ja nopeuttamiseen. Osaaminen kehittyy ajan

myötä aina johonkin suuntaan. Siihen mitä opitaan, eli oppimisen sisältöön, vaikuttaa suuresti, mitä tehdään (työtehtävät) ja arvostetaan (mittauskohteet). Taantuvissa tai pysähtyneissä yrityksissä tai työryhmissä ollaan sen sijaan kiinni menneessä ja opitaan turvaamaan oman asemaa sekä peittelemään virheitä ja valtapelejä. Näissä organisaatioissa opitaan, mutta opittu on yrityksen tai työryhmän kannalta haitallista. Ohjautuminen tapahtuu enemmänkin henkilökohtaisista tavoitteista, oman työpaikan turvaamisesta ja pätevyyden osoittamisesta.

#### 4.7 Osaamisen kehityssuunnitelma ja kehittämismenetelmät

Kauhasen (2003, 147) mukaan organisaation tarvitsema osaaminen hankitaan rekrytoimalla tai kehittämällä palveluksessa olevien yksilöiden osaamista. Organisaation osaamistarpeet muodostavat henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien perustan. Niissä on huomioitava seuraavat seikat:

- Jokaisella henkilöllä on henkilökohtainen kehityssuunnitelma.
- Kehityssuunnitelmissa yhdistyvät organisaation ja yksilön tavoitteet.
- Kehityssuunnitelma koskee sekä nykyistä työssä tarvittavaa osaamista että tuleviin tehtäviin ja haasteisiin valmistautumista.
- Osaamisen kehittäminen koskee ihmisen koko kyvykkyyttä eikä vain tietoa ja taitoja.

Henkilöstön kehittämiskeinoksi mielletään usein oppilaitoksissa tapahtuva kehittäminen. Henkilöstön kehittämismenetelmiä on kuitenkin varsin runsaasti. Ne voidaan jakaa kahteen pääryhmään: työpaikalla tapahtuvaan ja työpaikan ulkopuolella tapahtuvaan oppimiseen. Taulukossa 6 on kuvattu kehittämismenetelmät seuraavasti Kauhanen (2003, 150):

Taulukko 6. Henkilöstön kehittämismenetelmät.

Työpaikalla toteutettavat	Työpaikan ulkopuolella toteutettavat
<ul style="list-style-type: none"> <li>• sijaisuudet</li> <li>• työnkierto</li> <li>• projektityöskentely</li> <li>• työn rikastaminen</li> <li>• työn laajentaminen</li> <li>• vastuulliset erityistehtävät</li> <li>• toimiminen kouluttajana</li> <li>• perehdyttäminen</li> <li>• mentorointi</li> <li>• jokapäiväinen johtaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• opintokäynnit</li> <li>• ammattilehtien lukeminen</li> <li>• ammattikirjallisuuden lukeminen</li> <li>• itseopiskeluohjelmat</li> <li>• opiskelu oppilaitoksissa</li> <li>• opiskelu organisaation järjestämissä lyhyillä kursseilla</li> <li>• monimuoto-opiskeluohjelmat</li> </ul>

#### 4.8 Osaamisen kehittämistoiminnan tulosten mittaaminen

Kauhasen mukaan (2007, 153) mukaan yritysten johdolta edellytetään, että henkilöstön kehittämistoiminta integroidaan yrityksen liiketoimintastrategiaan. Kehittämistoimintaa täytyy myös mitata. Henkilöstön kehittämistoiminnan tuloksia voidaan periaatteessa mitata viidellä eri tasolla. Nämä tasot ovat 1) *reaktio*, 2) *oppiminen*, 3) *soveltaminen*, 4) *operatiiviset tulokset* ja vaikutukset organisaation kokonaistoimintaan eli 5) *organisaation menestyminen*. Seuraava taulukko 7 kuvaa arvioinnin tasot, arvioinnin kohteet, ajankohdan ja arviointimenetelmät.

Taulukko 7. Henkilöstön kehittämisen tulosten mittaaminen. Kauhanen (2007, 154)

Arvioinnin tasot	Mitä mitataan?	Milloin mitataan?	Miten mitataan?
Reaktio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• asenteet</li> <li>• mielipiteet</li> <li>• vaikutelmat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kehittämisen aikana ja lopuksi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kysely</li> <li>• haastattelu</li> <li>• keskustelu</li> </ul>
Oppiminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• opiskeltujen asioiden omaksuminen</li> <li>• tietojen ja taitojen hallinta</li> <li>• ymmärtäminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kehittämisen aikana ja lopuksi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tentti</li> <li>• harjoitustyöt</li> <li>• kysely</li> <li>• haastattelu</li> </ul>
Soveltaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kyky toimia opiskeluissa tilanteissa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kehittämisen aikana ja kehittämisen päätyttyä (1-6 kk)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• työskentelyn seuraaminen</li> <li>• henkilön, työtovereiden ja esimiesten haastattelu</li> </ul>
Operatiiviset tulokset	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tuottavuus</li> <li>• vaihtuvuus</li> <li>• asiakastyytyväisyys</li> <li>• tuotot ja kustannukset</li> <li>• innovaatiot</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kehittämisen päätyttyä (1-24 kk)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tunnusluvut</li> <li>• asiakaskysely</li> <li>• haastattelu</li> </ul>
Organisaation menestyminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• henkilöstön hyvinvointi</li> <li>• imago työnantajana</li> <li>• omistajatytyväisyys</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kehittämisen päätyttyä (1 ½ - 3 -vuotta)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kysely (asiakas, henkilöstö, omistajat)</li> <li>• sijoitetun pääoman tuotto</li> </ul>



	syys • asiakastyytyväisyys		• arvonnousu
--	-------------------------------	--	--------------

Kauhasen (2007) mukaan liian usein tyydytään kahden ensimmäisen tason mittaamiseen. Sen sijaan painopisteen tulisi olla selkeästi kahdella viimeisellä tasolla. Vaikka asioita ei aina pystytä mittaamaan tarkasti, heikotkin arvaukset ja suuntaa antavat seurantakohteet ovat parempia kuin se, että mittaamista sanotaan mahdottomaksi.

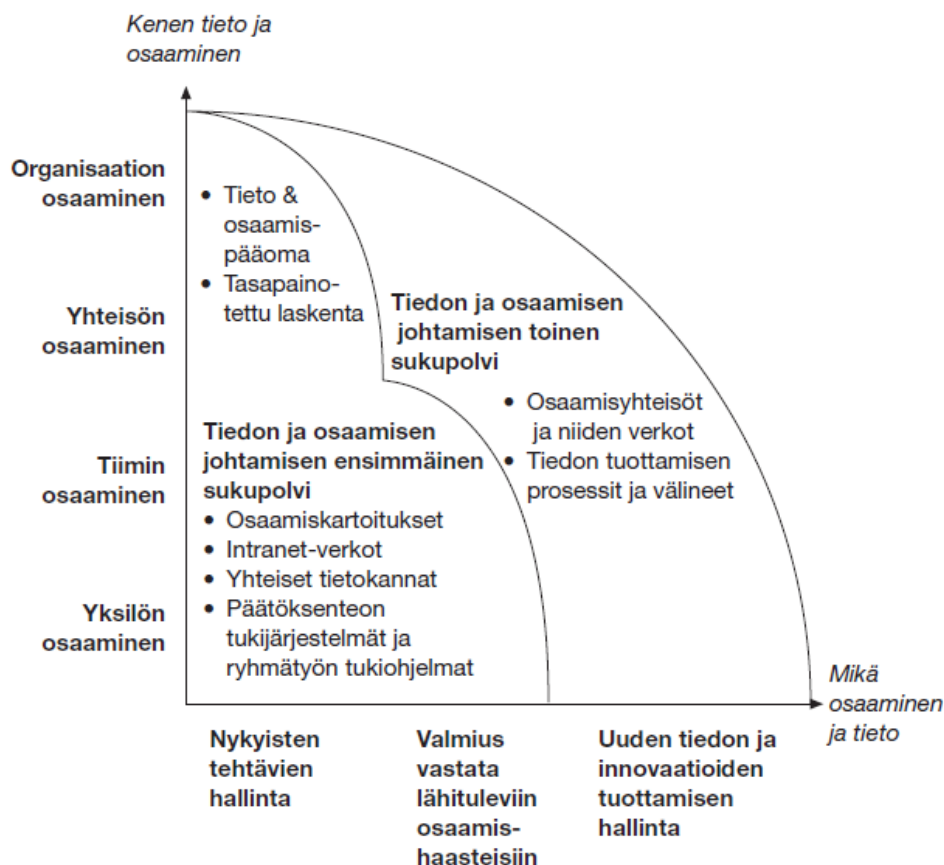
#### 4.9 Kilpailuedun saavuttaminen osaamisen johtamisella ja käytänteillä

Vallitsevan strategisen osaamisen johtamisen näkemyksen mukaan mitkään yleiset henkilöstön kehittämiskäytäntöjen yhdistelmät, vaikka ne olisivat täysin yrityksen strategian mukaisia, eivät voi tuottaa kilpailuetua, koska mikään, mikä on yleistä, ei voi olla ainutlaatuista. Samaa logiikkaa noudattaen vallitseva strategisen osaamisen johtamisen näkemys on kyseenalaistanut myös yksittäisen parhaiden käytänteiden (*best practice*) kilpailullisen arvon. Yksittäiset henkilöstön johtamisen käytännöt, olivatpa ne kuinka oivallisia tahansa, eivät voi olla kestäviä kilpailuedun lähteitä, koska ne ovat aina suhteellisen helposti kopioitavissa. Mahdollinen kilpailuetu syntyy sen sijaan monimutkaisista johtamiskäytäntöjen ja menetelmien kimpusta, jotka ovat kehittyneet kunkin yrityksen ainutlaatuisen historian kulussa ja jotka rakentuvat monin tavoin organisaation kulttuuriin ja rakenteisiin. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 136.)

#### 4.10 Osaamisen sukupolvien tiedonjohtaminen

Tutkimuksen kohderyhmä voidaan liittää teoriassa käsiteltyihin osaamisen johtamisen sukupolviin. Osaamisen johtamisen sukupolvissa korostuu erityisesti myös

tiedonjohtamisen merkitys. Varjokallion ja Ahosen (2002, 83) mukaan osaamisen johtamisen kokonaisuutta voidaan esittää myös kuvan 9 sukupolvien avulla.



Kuva 9. Tiedon ja osaamisen johtamisen kaksi sukupolvea. (Varjokallio ja Ahonen 2002, 83)

Ensimmäisen sukupolven tiedonjohtaminen perustuu kielellisesti koodattuun tietoon ja olemassa olevan tiedon tehokkaaseen käyttöön. Kompetenssien kehittämisessä tämä tarkoitti usein yksilökohtaisten kompetenssien kartoittamista ja hallintaa. Toisen sukupolven tiedonjohtaminen sen sijaan painottuu uuden tiedon tuottamiseen ja yhteisön toimintamallien kehittämiseen. (Varjokallio ja Ahonen 2002, 83.)

Hyrkäksen (2009) mukaan osaamisen johtamisen sukupolvet auttavat hahmottamaan osaamisen johtamisen painottumista ja osittain myös kehitysvaihetta. Teoreettisena tuloksena on myös se, että tietojohdamisen ja osaamisen johtamisen sukupolvet rakentuvat voimakkaasti edellisten sukupolvien varaan. Edeltävät sukupolvet eivät siis ole merkityksettömiä, vaan toimivat aina perustana ja suoranaaisena edellytyksenä seuraavan sukupolven toiminnalle.

## 5 TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTO

### 5.1 Kohdelaitokset ja tutkimusympäristö

Kyselytutkimuksen kohdeyrityksiksi valittiin Kotkan ja Haminan satama-alueella toimivia, Seveso-direktiivin määritelmän täyttäviä tuotantolaitoksia, jotka teollisesti käsittelevät tai varastoivat tai tuottavat vaarallisia kemikaaleja kuntien kaavoituissa satamissa. Seveso-direktiivin soveltamisalan ulkopuolelle jäävät vaarallisten aineiden kuljetuskeskittymät ts. kuljetuksessa olevat suuryksiköt eli kontit ml. kemikaaliratapiha-alueet.

Kunnissa satama-alueet on pääasiassa kaavoitettu teollisuus- ja varastointialueiksi, joita säädellään maankäyttö- ja rakennuslailla (MRL) sekä asetuksella (MRA). Seveso-direktiivin vaatimukset on huomioitu em. laissa ja asetuksessa. Uudet satamat, joita on viimeisten 30 vuoden aikana perustettu, tarjoavat myös syrjäisen sijainnin perusteella vaarallisten aineiden teolliselle käsittelylle ja varastointitoiminnalle turvallisen ympäristön harjoittaa toimintaa.

### 5.2 Tutkimuksen kohderyhmä

Tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin laitoksen toimitusjohtaja tai hänen nimeämä yhteyshenkilö. Tutkimuksen kohdehenkilön valintaan vaikutti asioiden ymmärtäminen ja kokemus organisaation strategisesta johtamisesta sekä osaamisen kehittämisestä. Johtajat tuntevat myös laitoksien prosessit, toimintakulttuurin, liiketoi-

mintaan kohdistuvat strategiset haasteet ja asiakkaiden odotukset sekä näiden vaikutukset organisaation suorituskyvyille. Aineiston hankkimisessa ei huomioitu keski johdon näkemystä organisaation osaamisen kehittämisessä, koska aineiston määrä olisi kasvanut hallitsemattomaksi.

### 5.3 Toteutusmenetelmät ja aineistokeruu

Tutkimusmenetelmänä käytettiin triangulaatiota yhdistämällä kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen aineiston hankkimismenetelmä. Triangulaatio valittiin, koska ainostaan yhtä menetelmää käyttämällä ei olisi kyetty saavuttamaan tarpeeksi kattavaa kuvaa Seveso-laitoksien osaamisen johtamisesta (Eskola & Suoranta 1996, 40).

Kvantitatiivinen aineisto hankittiin käyttäen ZEF Arviointikonetta® ja tutkimuksen otantajoukoksi valittiin harkinnanvaraisesti Kotkan ja Haminan satamien alueella olevia Seveso-laitosten johtajia. Kvantitatiivisen aineiston hankkimisessa käytettiin itse laadittua mittaria, joka esitettiin neljällä ulkopuolisella henkilöllä. Testauksen jälkeen mittariin tehtiin vielä pieniä muutoksia. Kvantitatiivisen aineiston hankkiminen tapahtui Kymenlaakson ammattikorkeakoulun käyttöoikeuden omaamalla ZEF Arviointikoneella®. ZEF Arviointikoneen® ominaisuuksiin kuuluu saatekirje, kyselyseuranta, muistutukset, tulosten graafinen ja ristiin taulukointi. ZEF Arviointikone® jäsentää ja muokkaa vastaukset visuaaliseen taulukkomuotoon halutulla tavalla.

Taulukossa 8 on esitetty kyselyn ohjelma kalenterimuodossa. Viikolla 32 kyselyjä lähetettiin ZEF Arviointikoneella® kaikkiaan 13 Seveso-laitoksen johtajalle, joista 5 henkilöä vastasi kyselyyn määräaikaan mennessä. Vastausaika kyselyyn annettiin 2,5 viikkoa, jota jatkettiin vielä 0,5 viikolla eteenpäin. Muistutuksien lähettäminen aloitettiin viikolla 33 eli 1,5 viikkoa lähettämispäivästä niille, jotka eivät olleet vielä vastanneet kyselyyn. Niille, joka eivät vastanneet kyselyyn, muistutuksia lähetettiin kaikkiaan 2 kpl. joista viimeinen tapahtui viikon 34 alussa eli 2,5 viikkoa lähettämispäivästä. Kysely päättyi viikon 34 lopussa.

Taulukko 8. ZEF-arviointikyselyn kalenteri.

ELOKUU 2011							
VK	M	T	W	T	F	S	S
31	1	2	3	4	5	6	7
32	8	9	10	11	12	13	14
33	15	16	17	18	19	20	21
34	22	23	24	25	26	27	28
35	29	30	31				

Kyselyt lähetettiin	
I. muistutus	
II. muistutus	
Kysely päättyi	

Otoksen suuruudesta johtuen ei suoritettu varsinaisia tilastollisia analyysimenetelmiä tilasto-ohjelmalla, vaan aineisto kuvailtiin käyttäen prosentteja, frekvenssejä ja keskiarvoja (Metsämuuronen 2003, 279).

Kvalitatiivinen aineisto on hankittu teemahaastattelumenetelmällä niin, etteivät haasteltavat osallistuneet jo aiemmin tehtyyn ZEF Arviointikoneella® järjestettyyn kyselyyn. Haasteltavat on valittu harkinnanvaraisesti niin, että he edustavat sata-ma-alueilla toimintamuodoltaan Seveso-direktiivin mukaista tuotantolaitosta tai terminaalia. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset olivat kaikille samat, ja kohderyhmän henkilöt saivat vastata niihin omin sanoin. Haastelua varten teema-alueet oli etukäteen päätetty ja kysymykset laadittu niin, että ne lähetettiin haasteltaville viikkoa ennen haastattelua (Eskola & Suoranta 1996, 65).

Haastatteluaineiston analyysi suoritettiin induktiivisella sisällönanalyysillä. Induktiivisessä sisältöanalyysissä luokitellaan sanoja niiden teoreettisen merkityksen perusteella. Se perustuu lähinnä induktiiviseen päättelyyn, jota tutkimuksen ongelmanasettelu ohjaa (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen, 2009, 134-136). Nauhoitetut haastattelut litteroitiin sanatarkasti sitä mukaa, kun aineisto saatiin hankittua. Litteroitua aineistoa kertyi yhteensä 32 sivua.

## 6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esitellään ZEF Arviointikoneella® ja haastatteluilla saatuja tuloksia. Tulosten esittelyssä vastaajista puhutaan silloin, kun tulokset saatu ZEF Arviointikoneella®, ja haastateltavista silloin, kun tulokset on saatu haastatteluiden avulla. Kohderyhmästä puhutaan silloin, kun kyse on kummastakin ryhmästä. Esitetyt graafiset taulukot on tuotettu ZEF Arviointikoneella® ja sitaateissa olevat tekstiotteet ovat suoria lainauksia haastatteluista.

### 6.1 Esitiedot

Kyselytutkimuksen esitiedoissa kysyttiin taustatietoja mm. työurasta, osaamisen johtamisen koulutuksesta ja johdettavan organisaation koosta. Tämän tarkempia kysymyksiä ei ollut tarpeen tehdä, koska näiden katsottiin vaikuttavan oleellisesti vastaajien tunnistettavuuteen, sillä kyseessä oli melko pieni otos. Näiden kysymyksien lisäksi haluttiin tietää, ovatko vastaajien organisaatiot kytköksissä kansalliseen vai kansainvälisen emoyhtiöön. Tällä on erityisesti merkitystä organisaation toimintamalleihin ja johtamiskulttuurien muodostumiseen. Esitietojen vastaukset antavat viitteitä kohderyhmäläisten osaamisen johtamisen kompetensseista ja organisaatioiden toimintakulttuurisista ympäristötekijöistä sekä näiden keskinäisistä kytköksistä.

### 6.2 Liiketoiminnan strategiset haasteet

Vastaajista kaikki edustavat organisaatioita, joiden henkilökoko on vaihteluväliltään 11 - 50 henkilöä. Kohderyhmältä kysyttiin (ks. kuva 10), kuinka monta vuotta kukin on työuralla toiminut johtajana tai päällikkönä. Kysymysasettelulla haluttiin arvioida kohderyhmän kokemuskertymää johtamisesta ja strategiatyöskentelystä. Saatujen vastausten perusteella 60 %:lla on yli 20 vuotta työkokemusta johtamisesta tai päällikön tehtävistä. Vastaavasti 20 %:lla on 11 – 15 vuoden ja lopuilla 20 %:lla on 1-5 vuoden työkokemus.



Kuva 10. Kuinka monta vuotta olet työurallasi toiminut johtajana tai päällikkönä?

Johtamiskokemuksen lisäksi haluttiin tietää mahdollisista osaamisen johtamiseen liittyvistä koulutuksista. Kyselyssä saatujen vastausten perusteella kaikki, ovat saaneet ennen työelämään siirtymistä tai työuran aikana koulutusta organisaatioiden osaamisen johtamisesta.

Kyselytutkimuksessa kartoitettiin vastaajien organisaatiomuotoa ja pääpaikan sijoittumista. Saadun vastauksen perusteella 60 % ilmoitti toimivansa osana monikansallista organisaatiota, jonka pääpaikka on Suomessa. Vastaajista 40 % kuului monikansalliseen organisaatioon, jonka pääpaikka on ulkomailla. Kukaan kohde-ryhmästä ei kuitenkaan edustanut kansallista organisaatioita, jolla on vain yksi toimipaikka tai useita toimipaikkoja Suomessa.

Haastateltavista jokainen näki strategiakseen voimakkaan kasvuperiaatteen huomioiden kestävä kehityksen. Näiden lisäksi haastateltavat näkivät, että taloudellisia rajaehdoja ja kannattavuustekijöitä pidetään yrityksissä liiketoiminnan sekä kilpailukyvyyn kulmakivinä. Tätä pidetään myös kaikkien sidosryhmien etujen mukaisena, niin osakkeenomistajien, paikallisten toimijoiden, yhteistyökumppaneiden, kaupungin ja sataman ja alihankkijoiden.

*”Konsernilaaajuinen strategia on pyrkiä kasvamaan voimakkaasti kestäväällä tavalla ja kestävä kehityksen periaatteita noudattaen mutta myös huomioiden taloudelliset rajaehdot.” (Haastateltava 1)*

*”Mikäli puhutaan globaalisesti ja strategisista tavoitteista, niin me pyrimme kasvamaan kovasti.” (Haastateltava 3)*

Strategisia haasteita esiintyy jokaisella kohderyhmän organisaatiossa. Haasteet kytkeytyivät päivittäiseen organisaation työskentelyyn ja johtamistilanteisiin, joissa on huomioitava asiakastarpeet. Maailmantalouden tämän hetkisestä tilanteesta johtuen kaikilla yhteinen huolenaihe on maailmantalouden kehittyminen huonompaan suuntaan, ja tämän heijastuminen kannattavuuteen ja tuloskehitykseen.

*”Tämä maailmantalouden epävarmuus ja tuloskehitys on tietysti yksi semmoinen varmasti, mikä meillä on haasteena ja tietysti monella muullakin.” (Haastateltava 1)*

*”Päähaasteena on toimia kannattavasti olemassa olevilla resursseilla käyttäen niitä mahdollisimman tehokkaasti. Siihen kuuluu myös henkilöstöresurssit ja heidän osaamisensa ja nämä asiat.” (Haastateltava 2)*

Muita esiintyviä haasteita ovat transitorautatieliikenteeseen kohdistuvat epävarmuudet kuten Venäjän tariffi strukturimuutokset. Tämä koettiin myös liiketoiminnalle strategiseksi haasteeksi. Eräällä haasteltavista toiminnallisia haasteita ovat kansainvälisen emoyhtiön antamat ohjeistukset, joiden täytäntöönpano voi olla hyvinkin henkilöresursseja kuluttava.

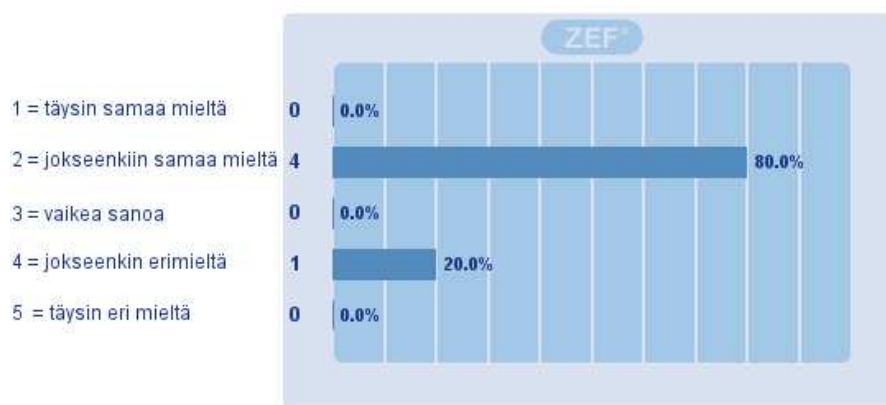
### 6.3 Osaamisen merkitys strategisessa johtamisessa

Kyselytutkimuksen toisessa vaiheessa tarkastellaan osaamisen johtamista strategian näkökulmasta. Kysymyssarjalla arvioitiin vastaajien osaamiskäsitteiden ymmärtämistä ja strategisten suuntaviivojen vaikutusta osaamiselle. Näiden em. asioiden lisäksi tarkasteltiin mm. yritysten strategian kytkeytymistä organisaation toimintaan, turvallisuuteen, henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja osaamisen johtamiseen. Vastaukset antavat viitteitä siitä, kuinka organisaatioiden osaamista johdetaan strategisista näkökohdista ja millä tavalla?



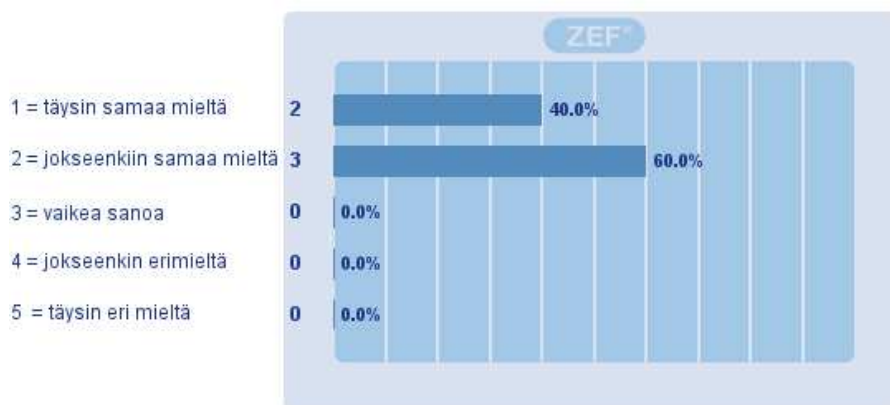
### 6.3.1 Strategian kytkytyminen organisaatiotyöskentelyyn

Strategia antaa parhaimmillaan organisaation työskentelylle suunnan, johdonmukaisuutta, koheesioita, koordinaatioita ja merkitystä. Strategia ei saa olla joukko merkityksettömiä sanoja johdon esityksissä, vaan strategia on tiivistys yrityksen tavoitteesta ja todellista kilpailuetua tuottavista kilpailukeinoista, jotka koko henkilöstö ymmärtää samansuuntaisesti (Kirjavainen ym. 2000, 78.). Vastaajilta kysyttiin (ks. kuva 11.), tuntevatko työntekijät organisaation strategian. Kysymys antaa viitteitä siitä, kuinka strategia on jalkautettu ja miten se ymmärretään. Vastanneista 80 % on jokseenkin samaa mieltä, että tuntee strategian, ja 20 % on jokseenkin eri mieltä. Tuloksessa on havaittavissa hajontaa ja epävarmuutta, mikä saattaa viitata myös organisaation strategian vaikeaan hahmottamiseen. Kun todellisuutta joudutaan käsitteellistämään paperimuotoiseksi strategiaksi, joudutaan tekemään ajatuksellisia abstraktioita. Vastausten perusteella voidaan päätellä, että 20 %:lla abstraktioiden yhdistäminen toimintaan tuottaa vaikeutta.



Kuva 11. Työntekijät tuntevat organisaatiomme strategian

Kuvassa 12. Strategian näkökulmassa kysyttiin, ohjaako strategia organisaation jorokapäiväistä työskentelyä? Vastanneista 60 % oli jokseenkin samaa mieltä ja 40 % oli täysin samaa mieltä.



Kuva 12. Yhtiömme strategia ohjaa organisaatiomme jokapäiväistä työskentelyä

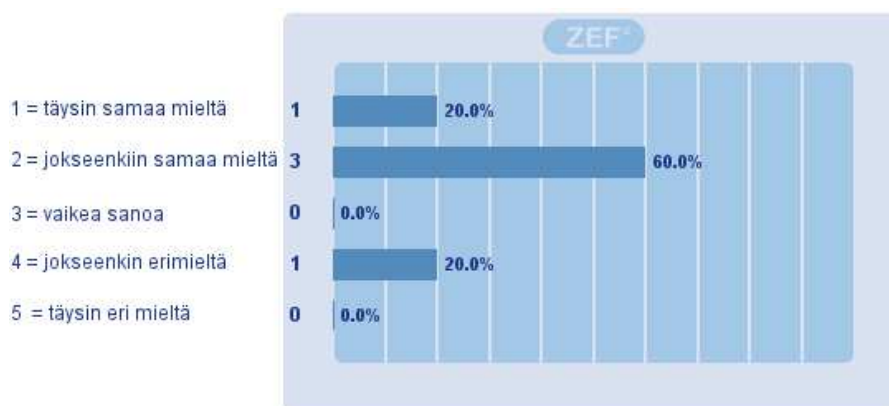
Kohderyhmässä kaikilla on organisaatiossaan käytössä työ tai tehtäväkuvaukset ja jonkinlainen tavoite-, tulos- sekä kehityskeskustelun toimintamalli. Toimintaprosesseihin on asetettu useita tavoitteita, joita säännöllisesti seurataan ja arvioidaan myös organisaation alemmasta tasosta lähtien. Henkilöstölle on myös laadittu toimi- tai tehtäväkuvat, joissa on erikseen määritely, minkälaista osaamista tehtävät edellyttävät. Henkilöstön kanssa käydään säännöllisesti tavoite-, tulos- ja kehityskeskusteluja, jotka sisältävät mm. taloudelliset asiat, koulutustarpeet, turvallisuus-, ympäristö- ja laatuasioita. Kohderyhmästä kaikki näkivät kehityskeskustelut toimintamallikseen, jolla osaamista arvioidaan ja koulutustarpeet tunnistetaan.

*”Se lähtee ihan toimenkuvista joissa on määritely, minkälaista osaamista tehtävät vaatii niin koulutuksen kuin aiemman työkokemuksen muodossa. Tämän lisäksi meillä on tavoite ja palkitsemisjärjestelmä, jossa asetetaan vuosittaiset tavoitteet, painottaen meille tärkeitä eri osa-alueita kuten turvallisuus, taloudelliset asiat, laatu ja ympäristöasiat.” (Haastateltava 2)*

*”Kyllä kaikki mittarit pitäisi olla linjassa eli strategiasta tulee meille tavoitteet ja mittarit jolla me pystytään toimintaa mittamaan, että olemmeko me menossa oikeaan suuntaan.” (Haastateltava 3)*

Strategian ylläpitäminen ja sen kehittäminen edellyttää organisaation joka tasolla avointa keskustelua ja strategian avaamista. Strategian rakentaminen vaatii henkilöstön osallistumista strategiakeskusteluihin, siis johdon, esimiesten ja muun henkilöstön keskinäistä epämuodollista vuoropuhelua strategiasta, tavoitteista ja stra-

tegisten valintojen taustalla olevista syistä ja perusteista. Kohderyhmältä kysyttiin (ks. kuva 13) käydäänkö organisaatiossa strategista keskustelua? Kohderyhmästä 60 % on jokseenkin samaa mieltä, 20 % täysin samaa mieltä ja loput 20 % on jokseenkin eri mieltä.

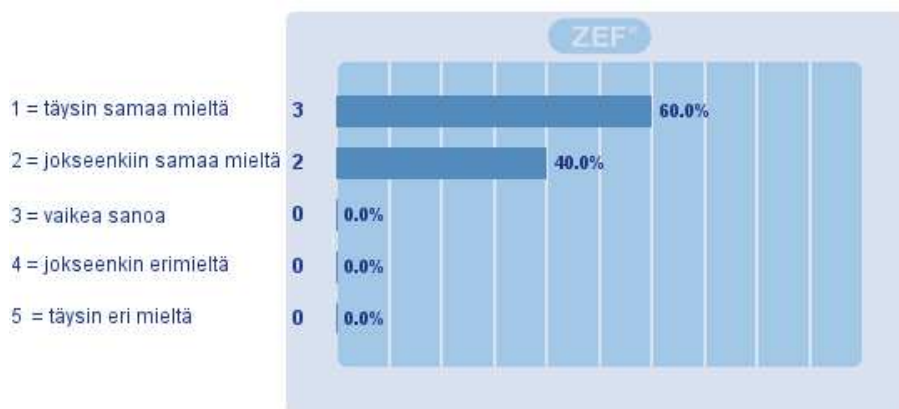


Kuva 13. Organisaatiossamme käydään strategista keskustelua

Tavoite-, tulos- ja kehityskeskustelut nähdään yleensä toimintamallina, jossa strategista keskustelua voidaan harjoittaa henkilöstön kanssa. Näiden lisäksi käytössä ovat päivittäiset kahvipöytäkeskustelut ja erilaiset palaverikäytännöt. Kaikilla haasteltavilla on ISO-standardiin pohjautuva johtamisjärjestelmä, johon kuuluvat organisaation sisällä tehtävät auditoinnit. Eräs haastateltavista toi esille auditointien antaman mahdollisuuden strategisille keskusteluille.

*”Päivittäisessä työssä pyrin kahvipöytäkeskusteluista hoitamaan sitä, mutta sitten ovat palaverikäytännöt joissa käydään asioita säännöllisesti läpi ja seurataan missä mennään. Tietysti ISO - järjestelmät 9001- ja 14001, ne myös tukevat jatkuvaa kehittämistä ja parantamista joka olennainen osa toimintaa.” (Haastateltava 2)*

Vastanneista 60 % on täysin samaa mieltä siitä, että strategiassa huomioidaan myös turvallisuusnäkökulmat ja 40 % on jokseenkin samaa mieltä.



Kuva 14. Strategiassa huomioidaan yhtiömme turvallisuuskäsitteet

Kohderyhmän turvallisuuskäsitteet voidaan jakaa kahteen osaan eli laiteturvallisuuteen ja prosessiturvallisuuteen. Turvallisuuskäsitteet eivät ole kehittyneet organisaation sisäisistä tarpeista, vaan niihin ovat vaikuttaneet asiakkaat, sidosryhmät, lainsäädännön ja laiteturvallisuuden ylläpitämisen edellyttämät vaatimukset. Kohderyhmän systemaattinen toiminnan kehittäminen on muodostanut organisaatioihin sisäisiä toimintaperiaatteita, malleja ja tapoja, joita säännöllisesti mitataan sekä johtamisjärjestelmillä kehitetään. Näiden nähtiin edesauttavan turvallisuuskulttuurin kehittymistä ja asiakastarpeiden täyttymistä tuoteturvallisuuden osalta.

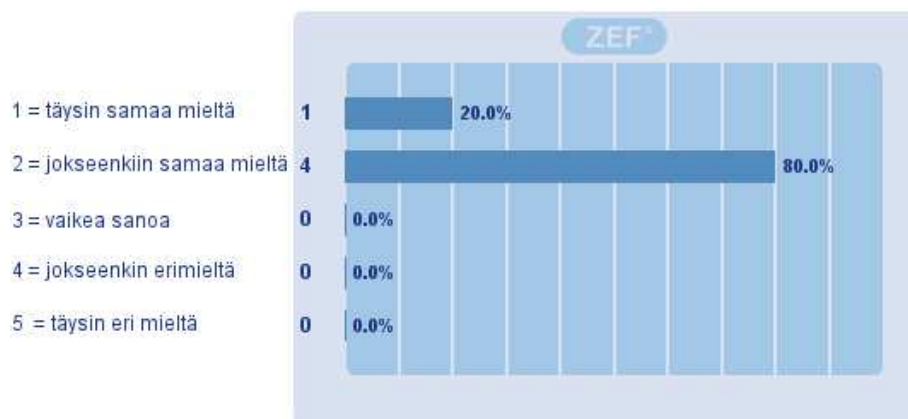
*”Liiketoimintaosaamiseen linkittyy turvallisuusjohtaminen ja turvallisuusosaaminen. Meillä on kirjattu toimintaperiaatteet em. asioihin liittyen joihin mm. sisältyvät toiminnan hallinta, turvallinen varastointi ja toiminta, nollatapaturma ja tämän tyyppiset asiat.” (Haastateltava 1)*

*”Meille tärkeät asiat täytyy tulla asiakkaan näkökulmasta. Asiakkaiden tarpeet heijastuvat meidän toimintaa.” (Haastateltava 2)*

### 6.3.2 Tulevaisuuden asiakkuudet, toimintaympäristön muutokset ja sopeutumiskyky

Ympäristössä tapahtuvat muutokset edellyttävät henkilöstöltä yhä laajaa-alaisempaa ja vaativampaa osaamista. Työntekijöiltä edellytetään työelämässä yhä enemmän

joustavuutta ja sopeutumiskykyä siirtyä tehtävistä toisiin. Vastaajilta kysyttiin (ks. kuva 15), huomioidaanko osaamistarpeissa toimintaympäristön tapahtuneet muutokset.



*Kuva 15. Osaamistarpeissa huomioimme aina toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset*

Saatujen vastausten perusteella 80 % on jokseenkin samaa mieltä siitä, että osaamistarpeissa huomioidaan toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset ja 20 % on täysin samaa mieltä. Tuloksen mukaan valtaosa seuraa liiketoimintatoimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ja sopeuttaa henkilöstön osaamista tilanteen mukaan. Vastaajista 80 %:lla ilmenee myös jonkinlaista epävarmuutta.

Valtaosa haastateltavista tarkastelee liiketoiminnan tulevaisuutta 5 - 10 vuoden perspektiivillä ja osa myös historiassa tapahtuneita muutoksia. Tarkastelua tehdään pääosin johtoryhmissä ja henkilöstöhallinnon työryhmissä. Historiassa opituilla asioilla on merkitystä liiketoiminnan tulevaisuuden suunnittelulle ja resurssien suunnittelulle. Toisaalta muutoksien nähdään liiketoiminnan näkökulmasta kehittyvän aika hitaasti, eivätkä ne näin ollen aiheuta suurempia yllätyksiä liiketoiminnalle ja osaamistarpeille.

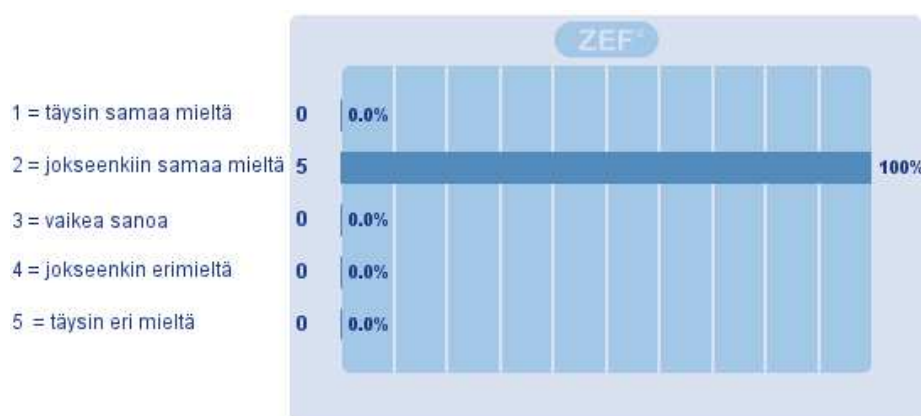
*”Kyllä täytyy yleensäkin katsoa kauaskantoisesti ja kun katsoo taaksepäin niin ylipäätänsä niin muutokset muuttuvat ja kääntyvät aika hitaasti.” (Haastateltava 1)*

*”Me mietitään toimintaa joiden kehittämissuunnitelmat ulottuvat jopa 10 -vuoden päähän mutta aika paljon mietimme myös 5 -vuoden aikajänteellä, mihin me halutaan mennä.” (Haastateltava 3)*

Haastateltavat näkevät päivittäisessä työssään strategian toteuttamisen erilaisten tavoitteiden ja tunnuslukujen avulla, joihin myös organisaation osaaminen ja tuotavuus kytketään. Tunnusluvut ovat toiminnan indikaattoreita, joiden nähdään linkittyvän strategiseen johtamiseen ja osaamisen kehittämiseen organisaatioiden tasoilla.

*”Tietenkin tavoitteet jotka sinne asetetaan, niin se on sitä tekemisen strategiaa – tekemisen mittaamista. Kun tulosta mitataan, niin silloin täytyy linkittää eli kohtaako nämä asiat toisensa eli saavutettiin me tekemisellä nämä tulostavoitteet.” (Haastateltava 1)*

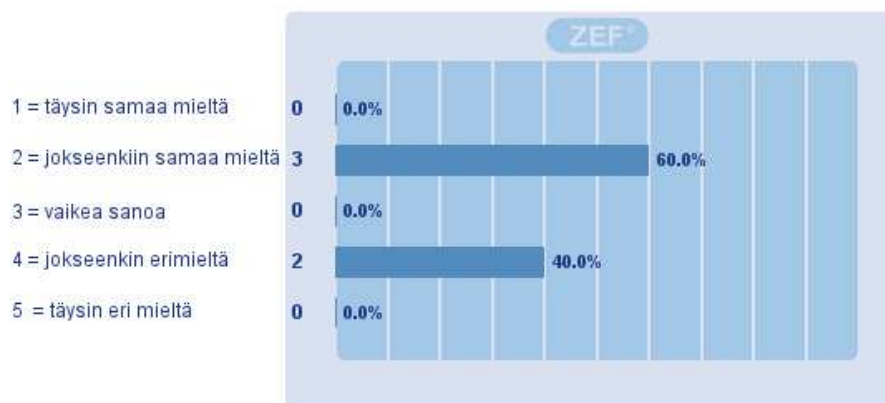
Kyselyssä esitettiin vastaajille myös väittämä (ks. kuva 16), johon tuli valita vaihtoehtoista vastaus. Vastaajille esitettiin väittämä eli organisaation osaamisen johtamisella varmistetaan tarvittava tietotaito tulevaisuudessa. Väittämällä halutaan arvioida vastaajien arvostusta, tietoisuutta ja ymmärrystä osaamisen johtamisen merkityksestä.



*Kuva 16. Organisaation osaamisen johtamisella varmistetaan tarvittava tietotaito tulevaisuudessa*

Esitettyyn väittämään kaikki vastaajat ovat vastanneet, että ovat jokseenkin samaa mieltä. Saadut vastaukset ovat yhdenmukaisia mutta niissä esiintyy myös epävarmuutta, mikä viittaa siihen että osaamisen johtamisen antamaa mahdollisuutta kilpailukyvyllle ei tiedosteta riittävän hyvin. Kysymyksen (ks. kuva 16) tulosta tukee myös haasteltavien antama näkemys. Kaikki haastateltavat ovat yhtä mieltä siitä, että tulevaisuudessa ydinosamisalueiden turvaaminen ja perusosaamisen vahvistaminen ovat asioita, joihin täytyy yhä enemmän panostaa. Yhden osalta näihin asioihin sisältyy myös johtaminen ja vuorovaikutus. Haastatteluissa ilmeni, että liiketoimissa tärkeät asiat johdetaan asiakkaan näkökulmasta, josta tarpeet heijastetaan organisaatioissa käytännön tasolle.

Kyselyssä vastaajilta kysyttiin (ks. kuva 17) toimintatapojen uudistumisesta. Kysymyksellä halutaan saada tietoa organisaation uudistus- ja muuntautumiskyvystä eli vanhan pois oppimisesta uuden tilalle. Vastanneista 60 % on jokseenkin samaa mieltä siitä, että toimintatavat uudistuvat hitaasti ja 40 % on jokseenkin eri mieltä.



*Kuva 17. Toimintatavat uudistuvat meillä hitaasti*

Kyselyssä saatu tulos viittaa siihen, että vastaajien toimintatavat ovat organisaatiossa vakiintuneet tietyille tasoille eli toimintamalleiksi. Tulos viittaa siihen, että toimintamallit vahvistavat organisaation käyttämistapaa, joka ohjaa työntekijöitä vakiintuneella tavalla. Vastaajista 60 %:n mukaan toimintamallit kehittyvät yhteis-

toiminnan tuloksena vaivihkaa ja niillä on taipumusta olla melko pysyviä niin kauan, kuin ne tuottavat riittävän tyydyttävää tulosta. Vastaajista 40 % näkee, että erilaisissa tilanteissa toimintamalleja joudutaan luomaan tarkoituksellisesti. Niitä myös kehitetään, jos toimintaympäristössä jokin elementti muuttuu niin, että toimintamalli on ristiriidassa tai ei tuota tyydyttävää lopputulosta.

Kyselyssä saatua tulosta tukee myös haasteltavien näkemykset. Toimintatavat on haastateltavilla dokumentoitu johtamisjärjestelmiin. Johtamisjärjestelmään kuuluu myös ns. sisäisiä auditointeja, joiden avulla säännöllisesti arvioidaan ja kehitetään organisaation toimintaa ja prosesseja.

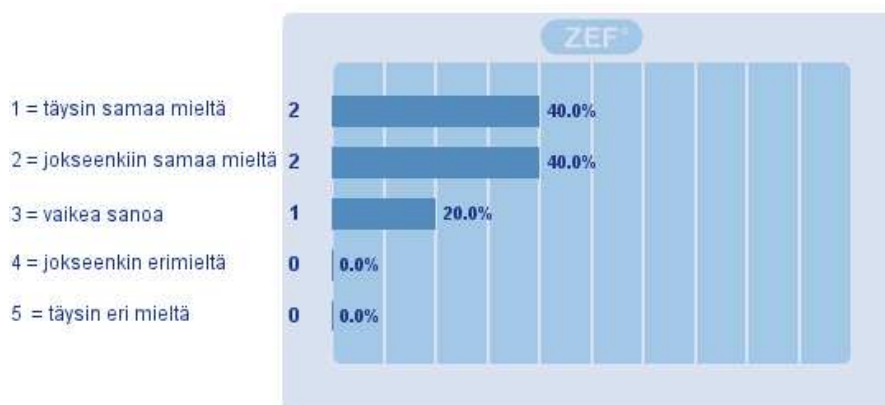
*”Meidän kaikki terminaalit ovat käyneet läpi SQAS –auditoinnin (Safety and quality assessment) johon liittyy ”Behavior Based” palikka eli työarviointia, jota jonkin verran on käytetty ja jota tullaan käyttämään lisää.” (Haastateltava 1)*

Sisäisissä auditoinneissa verrataan havaittua toimintaa suhteessa työohjeisiin, mikä perusteella haetaan parasta mahdollista tapaa tehdä työtä. Auditoitavalla on mahdollisuus vaikuttaa työohjeisiin omalla kokemuksellaan ja ammattitaidollaan. Haastatteluiden mukaan toimintatapoja pyritään kehittämään monipuolisilla keinoilla, mutta muutokset toimintatavoissa eivät ole radikaaleja.

### 6.3.3 Osaamisen kehittämisstrategia ja johdon sitoutuminen

Strategisen henkilöstösuunnittelun perusajatus on liittää se osaksi organisaation strategista kokonaissuunnittelua. Strateginen henkilöstösuunnittelu sisältää kytken organisaation strategisiin tavoitteisiin, joiden osalta asetetaan myös laadullisia ja määrällisiä tavoitteita henkilöstölle. Tältä pohjalta vastaajille esitettiin väittämä (ks. kuva 18), että organisaatioomme on laadittu osaamisen tai henkilöstön kehittämisstrategia. Vastaajien tuloksissa esiintyy hajontaa, jonka mukaan täysin saamaa mieltä on 40 %, jokseenkin samaa mieltä 40 % ja vaikea sanoa 20 % vastaajista.





*Kuva 18. Organisaatioomme on laadittu osaamisen tai henkilöstön kehittämisstrategia*

Haastatteluiden tulokset tukevat myös em. kysymyksen tulosta. Haastateltavat näkevät strategisen henkilöstösuunnittelun päämäärältään ja tavoitteeltaan eri tavalla. Henkilöstösuunnitteluun sisältyvät toimenkuvat tai henkilöprofiilit, mikä on osa strategista kehittämissuunnitelmaa.

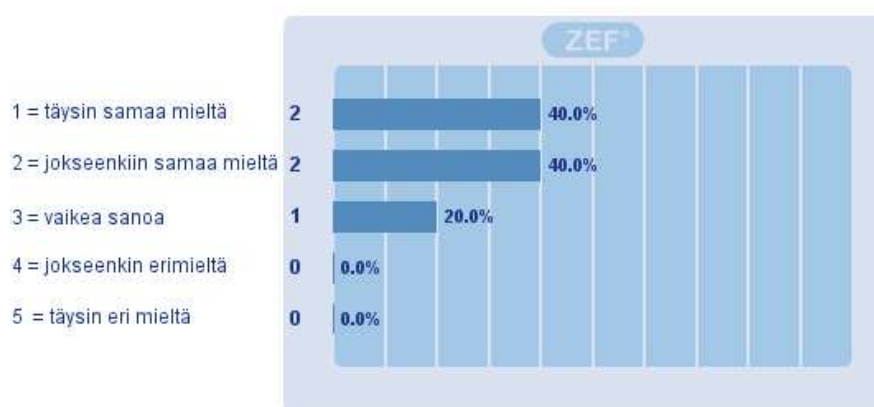
*”... on kuvattu position vaatimat osaamisalueet, koulutukset ja työkokemukset sekä tällaiset asiat kuvattu toimenkuvissa. Toimenkuvista erilleen on myös kuvattu vielä henkilöprofiili, joka sopii tiettyyn toimenkuvaan.” (Haastateltava 2)*

Osalla haastateltavista osaamista voidaan arvioida myös toimintavirheanalyysin tai vaaranarvioinnin avulla. Näiden menetelmien lisäksi osaamista kehitetään puuttamalla työssä tai työskentelyssä havaittuihin epäkohtiin. Tätä varten on kehitetty esimiehille ns. puheeksiottamismalli, jonka avulla voidaan ohjata työntekijää virheellisissä työmenettelyissä.

*”Meillä on esim. puheeksiottamismalli joka on enemmän tullut työterveyspuolelta, jos ei jaksakaan tai heikottaa niin siihen täytyy puuttua. Jos osaamattomuutta ilmenee, tai palvelun laadussa ilmenee heikkoutta, tai sitten ei noudateta työaikoja, niin esimiehen pitää siihen puuttua.”*

Kyselyssä vastaajilta esitettiin väittämä (ks. kuva 19), että johto osallistuu säännöllisesti osaamisen määrittämiseen. Vastaukset antavat viitteitä siitä, missä määrin johto on sitoutunut organisaation osaamisen kehittämiseen. Saaduissa tuloksissa

esiintyi hajontaa: 40 % vastaajista on täysin samaa mieltä siitä, että johto osallistuu säännöllisesti organisaatiossa osaamisen määrittämiseen, ja 40 % vastaajista ilmoitti, että he ovat jokseenkin samaa mieltä, ja loput 20 % vastaajista valitsi vaihtoehtoista vaikea sanoa. Vastaajista 40 %:lla on johdolla keskeinen rooli osaamisen kehittämisessä ja määrittämisessä. Johto myös näissä organisaatioissa innostaa ja tukee, mikä myös on yksi oppivan organisaation tärkeimmistä tunnusmerkeistä. Vastaajista 40 %:lla tulos viittaa siihen, että johto osallistuu satunnaisesti osaamisen kehittämiseen ja määrittämiseen. Johdon rooliin kuuluu huomioida, että organisaation osaaminen on strategian mukaista ja strategian muotoilemisen täytyy olla kaikilta osin osallistavaa.

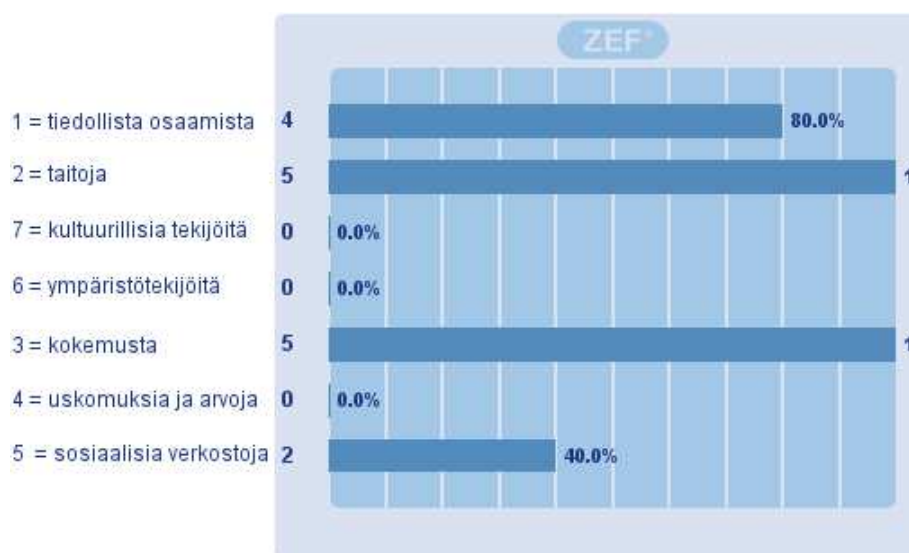


Kuva 19. Johto osallistuu säännöllisesti osaamisen määrittämiseen

Haastatteluissa ilmeni, että osaamisen arvioinnissa pyritään tyypillisempien menetelmien lisäksi soveltamaan myös omaperäisempiä menetelmiä. Tämä viittaa kehittyneeseen osaamisen johtamiseen, jolla saavutetaan myös ydinkyvyyttä. Tyypillisin arviointimenetelmä on tavoite-, tulos- ja kehityskeskustelut, joita kahden haasteltavan osalla täydentävät 360- tai ”Behavior based” arvioinnit.

### 6.3.4 Osaamiskäsitteiden ymmärtäminen ja verkoston hyödyntäminen

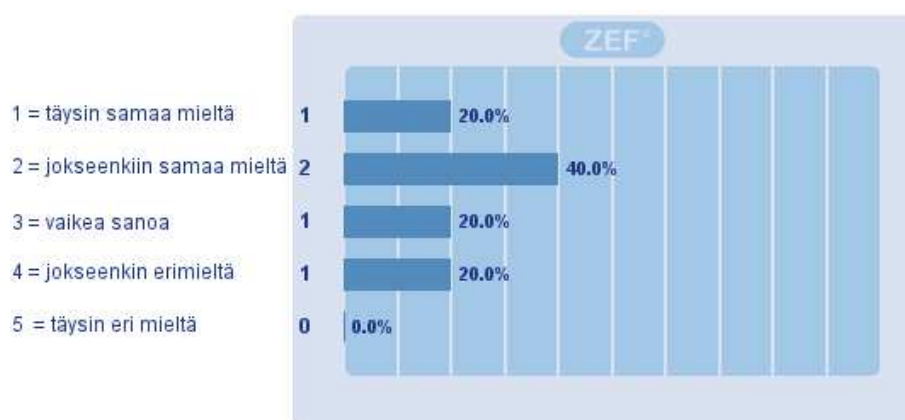
Osaamisen johtamisen eri aikakausien aikana on syntynyt monenlaisia käsitteitä. Tärkeintä on se, että organisaation sisällä yhdessä määritellään, mitä käyttöön otettavilla käsitteillä päätetään yhdessä tarkoittaa. Kyselyssä annettiin vastaajille monivalintatehtävä vastattavaksi (ks. kuva 20), josta annetuista vaihtoehdoista tuli valita kolme oikeaa vastausta (1, 2 ja 3).



Kuva 20. Osaaminen tarkoittaa ihmisten...

Osaamisella tarkoitetaan työn vaatimien tietojen ja taitojen hallintaa ja niiden soveltamista käytännön työtehtävissä. Kohderyhmästä kaikki (100 %) tunnistivat taitojen ja kokemuksen liittyvän osaamisen käsitteeseen. Näiden lisäksi tiedollisen osaamisen valitsi 80 % vastaajista ja 40 % vastaajista valitsi sosiaaliset verkostot. Sosiaaliset verkostot perustuvat luottamukselliseen suhteeseen eli sosiaaliseen pääomaan, joka vaikuttaa ammatillisen osaamisen hallintaan, sillä se sitoo ammatillisen osaamisen kollektiiviseksi osaamiseksi.

Kyselyssä esitettiin vastaajille väittämä (ks. kuva 21), että verkostoituminen on meille tapa laajentaa osaamistamme. Saaduissa vastauksissa on havaittavissa hajontaa ja epävarmuutta asiasta: 40 % oli jokseenkin samaa mieltä, että verkostoituminen on tapa laajentaa osaamista ja lopuilla 60 %:lla vastaajista mielipiteet jakautuivat tasaisesti samaa mieltä ja jokseenkin eri mieltä välillä. Vastaajista kukaan ei kuitenkaan ollut täysin eri mieltä.



Kuva 21. Verkostoituminen on meille tapa laajentaa osaamistamme

Vastausten hajonta saattaa selittyä sillä, että verkostoitumista nähdään eri toimintaympäristöissä vähän eri tavalla. Osalla verkostoituminen on organisaation sisällä tapahtuvaa luonnollista verkostoitumista eli sosiaalista verkostoitumista, kun taas osalle vastaajista tuotantopainotteisessa laitoksessa verkostoituminen voi olla mahdotonta.

Kyselyn tulosta tukee myös haastatteluiden näkemykset. Haastateltavat näkevät, että verkostoituminen kuuluu työ- tai tehtävänkuvaan, etenkin esimies- ja johtotehtävissä toimivien osalta. Osalla tiedon ja kokemuksen laajempaa vaihtamista rajoittaa luonnollisesti yhtiöiden sisäisten asioiden salassapitovelvollisuus. Haastatte- luissa osaamisen näkökulmasta verkostoituminen nähtiin monimuotoisena kokonaisuutena riippuen siitä, mistä näkökulmasta asioita halutaan tarkastella. Eräälle

haasteltavista verkostoituminen on mm. konsernin johdolle järjestettävät johtamisen ammattitutkinnot.

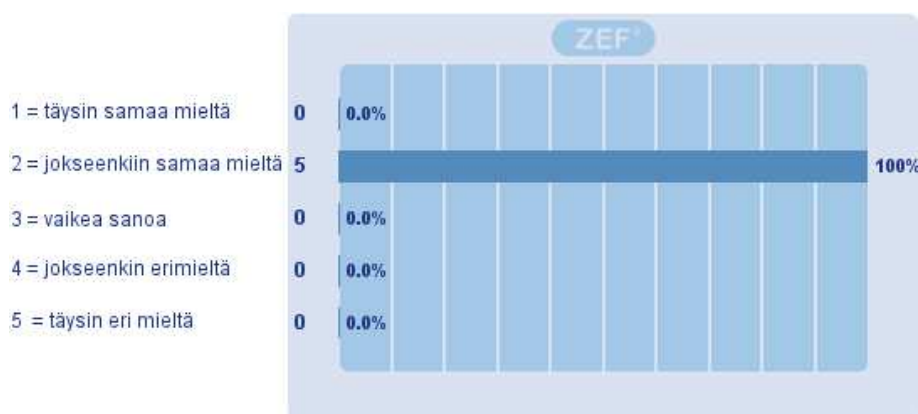
*”Johtamisen erikoisammattitutkintoon tuli eri puolelta toimipisteestä joka on aivan loistava verkostoitumisväylä. Kun vuodessa tehdään pari kertaa kuussa yhteistyötä, niin se on tosi tärkeä funktio.”*

Valmentava johdon ammattitutkinto antoi mahdollisuuden vaihtaa ajatuksista ja myös näkemyksiä kollegoiden kanssa, mitä ei pystytä muualla tekemään. Toiselle haasteltavista verkostoituminen merkitsi asiakasverkostoja ja emoyhtiön kuuluvia organisatorisia globaaliverkostoja, joiden osaamista voidaan tarvittaessa hyödyntää.

*”...tuntemme asiakkaita ympäri maailmaa. Jos itseltä ei löydy osaamista niin me pystymme nojautumaan asiassa emoyhtiö ja divisioona osaamiseen josta pystytään ammentamaan globaalia osaamista.”*

### 6.3.5 Ilmapiiri ja arvostus osaamisen kehittymiselle

Yhteisöllisyys ja luottamus edesauttavat organisaation työilmapiirin kehittymistä. Hyvässä työilmapiirissä henkilöstö pystyy toimimaan uudella tavalla, mikä käytännössä näkyy lupauksen ja sitoutumisten pitämisessä, esimiestä arvostavassa suhtautumisessa. Vastaajilta kysyttiin (ks. kuva 22), tukeeko organisaation ilmapiiri osaamista ja sen jatkuvaa kehittämistä? Saadun vastauksen perusteella kaikki ovat vastanneet yksimielisesti (100 %), että ovat jokseenkin saamaa mieltä.



Kuva 22. Tukeeko ilmapiiri organisaatiomme osaamista ja sen jatkuvaa kehittämistä?

Haasteluissa osalla nousi esille, että osaamiskysymyksissä voidaan tukeutua emoyhtiössä olevaan laajempaan osaamiseen ja asiantuntijuuteen. Yleisesti ottaen haasteltavien organisaatioissa ilmapiirin nähtiin olevan osaamisen näkökulmasta myönteinen ja ettei kaikkea tarvitse osata tehdä. Ilmapiirin nähtiin kehittyvän yksilöiden osaamisesta huolehtimalla, tukemalla ja motivoimalla. Organisaation koulutuksilla on myös keskeinen rooli ilmapiirin kehittymiselle. Haasteltavat näkivät erilaisten bonus- ja palkitsemisjärjestelmien myös parantavan ilmapiirin myönteistä kehittymistä. Palkitsemisjärjestelmät motivoivat ja kannustavat henkilöstöä kehittymään sekä organisaatiotasolla koko työkuultuuri paranee

*”yhtiön johto asettaa tavoitteet Business Unitedille ja sieltä sitten yksittäisille paikkakunnille, yksittäisen yksikön tavoitteet jaetaan eri henkilöille... saavuttamista arvioidaan ... linkitetty myös palkitsemisjärjestelmä”*

Kyselyssä vastaajille esitettiin väittämä (ks. kuva 23), että henkilöstön osaaminen on tärkein organisaatiomme menestystekijä. Saadun vastauksen perusteella 60 % vastaajista on täysin samaa mieltä, että osaaminen on tärkein organisaation menestystekijä ja 40 % jokseenkin samaa mieltä. Tulokset ovat oletetun kaltaiset, mikä vahvistaa valitsevaa käsitystä siitä, että suomalaisessa työkuultuurissa osaamista arvostetaan ja se nähdään liiketoiminnan yhtenä menestystekijänä.



Kuva 23. Henkilöstön osaaminen on tärkein organisaation menestystekijä

## 6.4 Strategisen osaamisen hallinta

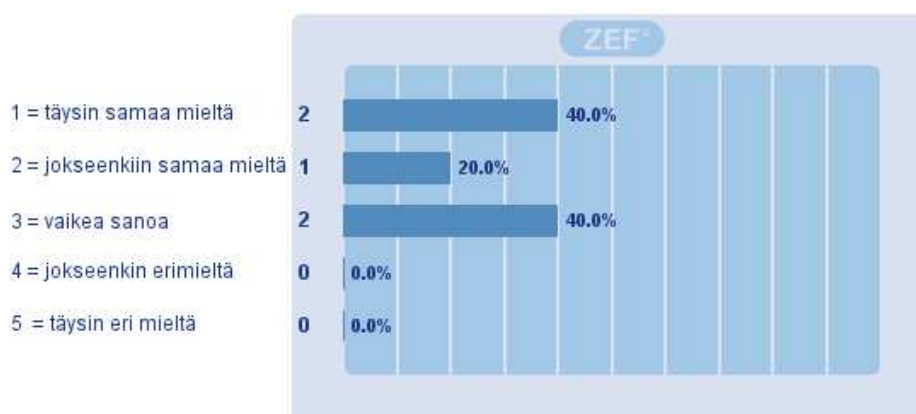
### 6.4.1 Osaamisen kartoittaminen ja ydinosaamisen tunnistaminen

Osaamisen johtamiseen liittyy keskeisesti monipuolisten kehittämistoimenpiteiden ja tietojärjestelmien käyttäminen. Osaamiskartoitukset kuuluvat keskeisesti osaamisen johtamisen kehittämiseen. Oleellista on tietää, mitä osataan organisaatiossa ja mihin tarvitaan lisää osaamista. Vastaajille esitettiin tältä pohjalta väittämä (ks. kuva 24), että osaamiskartoitukset ovat tärkeä osa osaamisen hallintaa. Kysymyksen avulla haluttiin tarkistaa vastaajien arvostus osaamisen hallintaan liittyvistä kartoituksista. Tulokset antavat myös viitteitä siitä, käytetäänkö organisaatioissa osaamiskartoitusta. Saaduissa vastauksista esiintyy lievää hajontaa: 40 % vastaajista on täysin samaa mieltä siitä, että osaamisen kartoitukset ovat tärkeä osa osaamisen hallintaa, ja 40 % vastaajista on jokseenkin samaa mieltä ja loput 20 % on jokseenkin eri mieltä.



*Kuva 24. Osaamisen kartoitus on tärkeä osa osaamisen hallintaa*

Ydinosaaminen käsitteenä liitetään strategiseen johtamiseen. Ydinosaaminen on laajempaa osaamista, joka on koko organisaatioon liittyvää. Vastaajille esitettiin väittämä (ks. kuva 25), että organisaatiossamme on kartoitettu ydinosaamisalueita. Väittämän avulla saadaan viitteitä siitä, onko osaamisen hallinta strategiaan perustuva ja tunnistetaanko organisaatiossa kyvykkyyttä. Saatujen vastauksen perusteella 40 % vastaajista on täysin samaa mieltä siitä, että ydinosaamisalueita kartoitetaan, kun taas 40 %:n on vaikea sanoa ja loput 20 % ovat jokseenkin samaa mieltä.



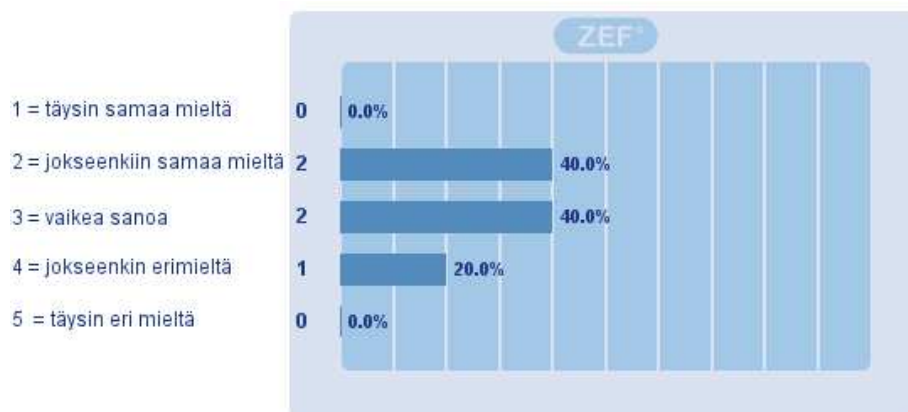
*Kuva 25. Organisaatiossamme on kartoitettu ydinosaamisalueita*



Haastatteluissa ilmeni, että tuotannon hoitaminen ja liiketoiminnan ymmärtäminen kuuluvat ydinosaamiseen. On tyypillistä, että ydinosaamista päädytään määrittelemään ydinliiketoimintana, jolloin uutta käsitettä päädytään ilmaisemaan vanhoja ideoita. Haastatteluissa ilmeni, että organisaatioissa ei ole käytössä systemaattista osaamiskartoitusta, mikä johtuu sen vaativuudesta ja työläästä toteutustavasta olemassa olevilla resursseilla. Tällä hetkellä määrätietoisuutta ja yksinkertaisuuden säilyttämistä kaikessa kehittämisessä pidettiin tärkeänä.

*”Määrätietoisuus on aika tärkeätä ja yksinkertaisuus näissä asioissa.” (Haastattava 1)*

Kyselyssä vastaajille esitettiin väittämä (ks. kuva 26), että käytämme ulkopuolista asiantuntijaa organisaation osaamisen analysoinnissa. Väittämän perusteella saadaan viitteitä siitä, kykeneekö organisaatio itsenäiseen osaamisen analysointiin vai joudutaanko asiassa nojautumaan ulkopuoliseen asiantuntijan apuun.



Kuva 26. Käytämme ulkopuolista asiantuntijaa osaamisen analysointiin

Saatujen vastausten (ks. kuva 26) perusteella 40 % vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että ulkopuolista asiantuntijaa käytetään osaamisen analysointiin, ja 40 % vastaajista valitsi vaihtoehdon vaikea sanoa, ja loput 20 % olivat jokseenkin eri mieltä. Tulos viittaa siihen että alle puolella osittain käytetään ulkopuolista asian-

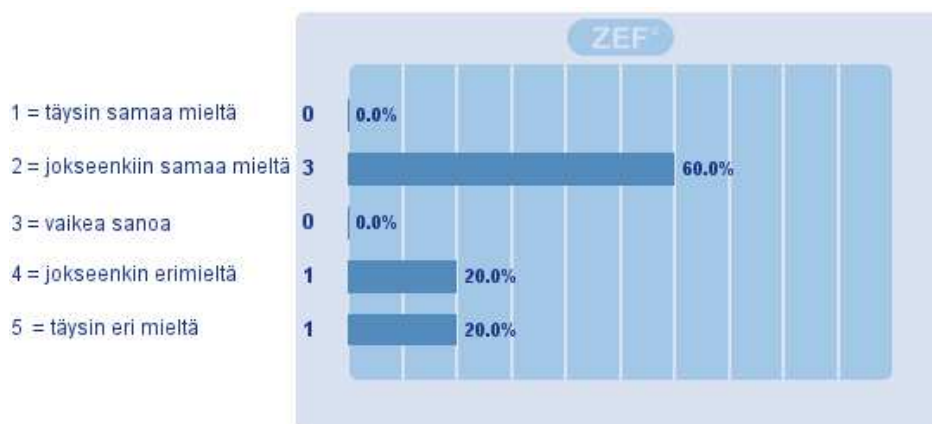
tuntijaa osaamisen analysointiin. Vain murto-osalla vastaajista (20 %) organisaatiossa osaamisen analysointi tehdään itsenäisesti.

#### 6.4.2 Tietojärjestelmät osaamisen tukena ja mallintamisessa

Haastatteluissa ilmeni, että henkilöstöhallinto vastaa työsopimuksien, nimikkeiden ja tehtäväkuvien päivittämisestä tietojärjestelmä tasolla. Henkilöstöhallinnon tehtäviin kuuluu myös jatkuva henkilöstösuunnittelu. Henkilöstösuunnittelun tavoitteena on vähentää impulsiiviset rekrytoinnit ja tehdä suunnittelusta tarkoituksellista sekä ennakoivaa. Henkilöstösuunnittelu sisältää lähinnä laskelmia määrällisistä työvoimatarpeista suhteutettuna ennalta määrättyihin työkuviin ja eläköitymisasteisiin. Tällaiset mitoitukset luovat yhden näkökulman henkilöstötarpeen suunnitteluun.

*”Jos tuntuu että on vähän liian pitkä matka strategisesti kehittää talon sisällä henkilöä, niin silloin meidän täytyy miettiä mistä se resurssi hankitaan. Henkilöstösuunnittelua meidän täytyy tehdä jatkuvasti vuositasolla.” (Haastateltava 1)*

Tietojärjestelmät ja niihin kuuluvat tietovarannot eli tietokannat ovat olennainen osa oppivaa organisaatioita. Tietojärjestelmiin voidaan tallentaa koulutustaustoja, työhistoriaa, pätevyyskysymyksiä, taito- ja kehityssuunnitelmia henkilöistä. Organisaation toiminnalle tietojärjestelmät voivat olla myös väline, josta voidaan varmistaa oikea työmenettelytapa. Toimivat järjestelmät helpottavat käytännön työtä ja edistävät organisaation oppimista. Tätä ajatusta vastaan kyselyssä vastaajille esitettiin väittämä (ks. kuva 27), että yhtiöllämme on hyvät tietotekniset välineet osaamisen hallintaan. Väittämän vastaukset antavat viitteitä siitä, tiedostetaanko tietojärjestelmän merkitystä osaamisen hallinnassa. Saadun vastausten perusteella 60 % vastaajista on jokseenkin samaa mieltä siitä, että on olemassa hyvät tietotekniset välineet osaamisen hallintaan, ja 20 % vastaajista on jokseenkin eri mieltä sekä loput 20 % vastaajista on täysin eri mieltä. Väittämään esitetyt tulokset viittaavat siihen, että yli puolella tietotekniikan merkitys on oivallettu jollakin tapaa osaamisen hallinnassa ja alle puolella vastaajista taas ne ovat kehitysasteella.

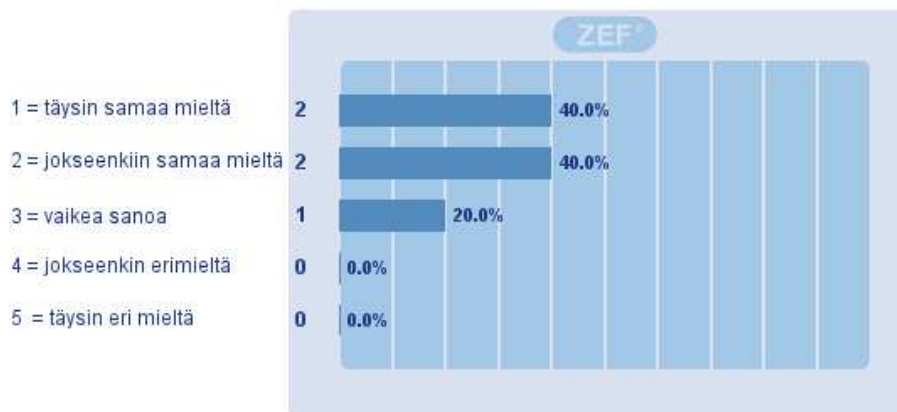


Kuva 27. Yhtiöllämme on hyvät tietotekniset välineet osaamisen hallintaan

Haastatteluissa ilmeni, että useimmilla on laatu-, ympäristö- tai turvallisuusjohtamisjärjestelmät saatettuna tietojärjestelmätasolle. Johtamisjärjestelmiin on sisällytetty työohjeita tai menetelmäkuvauksia, jotka varmistavat organisaation yhdenmukaisen toiminnan sekä työtapojen jatkuvan kehittämisen. Yhden haasteltavan osalta työohjeiden nähtiin standardoivan työpisteiden koulutusvaatimuksen.

*”On hyvä, että on olemassa kunnolliset työohjeet ja että ne ovat ajan tasalla ja kaikkien saatavilla. Se takaa että on jonkinlainen pohja sille, mistä lähteä kouluttamaan ihmisiä. Näin pystytään kouluttamaan kaikkia samalla tavalla.” (Haasteltava 3)*

Kyselyssä vastaajille esitettiin myös väittämä (ks. kuva 28), että organisaatiomme työntekijöiden osaamisesta on koottu tietokanta. Väittämän vastaukset antavat viitteitä siitä, taltioidaanko osaamista tietokantoihin. Väittämään saatujen vastausten perusteella 40 % vastaajista on täysin samaa mieltä siitä, että organisaation osaamisesta on koottu tietokanta, ja 40 % kohderyhmästä on jokseenkin samaa mieltä ja 20 % kohderyhmästä valitsi vaihtoehdon vaikea sanoa.

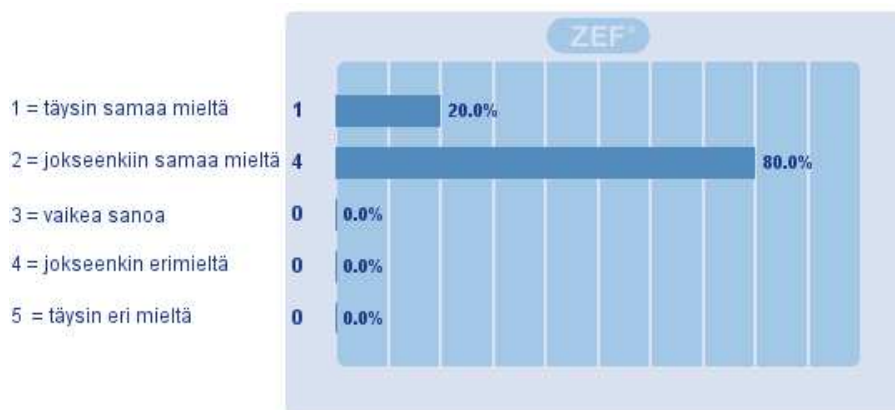


*Kuva 28. Organisaatiomme työntekijöiden osaamisesta on koottu tietokanta*

Osalla vastaajista tietokanta-asiat ovat kunnossa ja toisella osalla ilmeisesti kehityksasteella. Huomiota kannattaa kiinnittää siihen, että 20 % kohderyhmästä ei tiedä tai heidän on vaikea sanoa, onko työntekijöiden osaamisesta koottu tietokantaan tietoa.

#### 6.4.3 Osaamisen hyödyntäminen uusien toimintamallien luomisessa

Henkilöstön osaaminen on yritysten pääomaa tai voimavara. Toiminnan ja menestymisen ehtoina ovat riittävä huolehtiminen osaamispääomasta ja sen monipuolinen käyttäminen. Tätä ajatusta vastaan vastaajille esitettiin väittämä (ks. kuva 29), että hyödynnämme kattavasti sisäistä osaamista. Väittämän tulokset antavat viitteitä organisaation osaamisen tallentamisesta ja kyvystä hyödyntää osaamista. Tuloksista on havaittavissa, että 80 % vastaajista on jokseenkin samaa mieltä siitä, että sisäistä osaamista osataan hyödyntää kattavasti, ja 20 % vastaajista on täysin samaa mieltä. Tulokset osoittavat myös että 80 %:lla on pientä epävarmuutta ja 20 % kohderyhmästä tietää, miten osaamisvoimavaroja saadaan parhaiten hyödynnettyä.



Kuva 29. Hyödynnämme kattavasti sisäistä osaamista

Haastateltavien mielestä henkilöstön osaamista hyödynnetään monipuolisesti käyttäen mm. osaamisperustaista työntekijäsijoittelua, työnkiertoa ja vuorokokoonpanovaihtelua. Organisaatioissa nähtiin syntyvän asiantuntijuutta, jota hyödynnetään sisäisissä koulutuksissa niin yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla. Henkilöstön osaamista on pyritty laajentamaan niin, että työntekijät pystyvät tarvittaessa paikkamaan työkaverin tehtäviä. Tämän nähtiin edellyttävän organisaatiossa vertaistukea, oppimista ja ohjaamista.

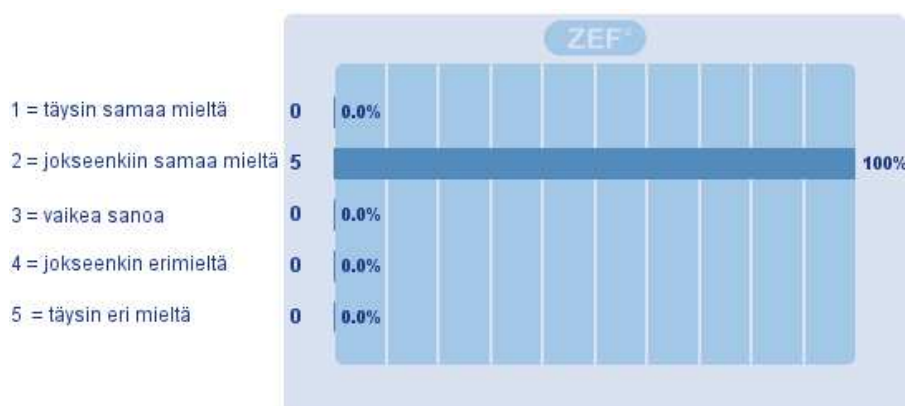
*”Meillä on myös henkilöitä jotka pystyy valmentamaan (organisaation) sisällä eli pyritään hiljaista tietoa jakamaan koko organisaatiolle. (Haastateltava 1)”*

*”Pyritään valitsemaan oikeat henkilöt oikeisiin tehtäviin ja sitä kautta lähteä kehittämään.” (Haastateltava 2)*

*”Olemme kierrättäneet henkilöitä vuorosta toiseen tai vaihdettu vuorokokoonpanoja jolloin on jonkin verran saatu uutta näkemystä toimintaan.” (Haastateltava 3)*

Työyhteisön kollektiivisessa kehittämisessä ei ole huomio yksittäisen työntekijän osaamisen kehittämisessä vaan siinä, miten työyhteisön jäseniä yhdistävät prosessit toimivat keskenään. Tätä ajatusta vastaan vastaajille esitettiin väittämä (ks. kuva 30), että synnyttämme uusia toimintatapoja ideoimalla yhdessä. Kysymys antaa viitteitä siitä, kuinka sitoutunutta, osaavaa ja aloitteellista on henkilöstön toimintatapojen kehittäminen? Väittämään vastaajat ovat kaikki (100 %) jokseenkin samaa

mieltä siitä, että uusia toimintatapoja ideoidaan yhdessä. Saatu tulos viittaa pieneen epävarmuuteen, ettei kaikkia toimintatapoja ideoida kuitenkaan yhdessä.



Kuva 30. Synnytämme uusia toimintatapoja ideoimalla yhdessä

Haastattelussa ilmeni, että toimintatapojen uudistukset kytetään johtamisjärjestelmien auditointitarkasteluihin. Työpisteiden toimintaa ja siihen liittyviä menettelytapoja arvioidaan järjestelmätason työhjeisiin. Työpisteiden henkilöstö voi tuoda ideoita ja kehittämistarpeita oman työpisteen parantamiseksi.

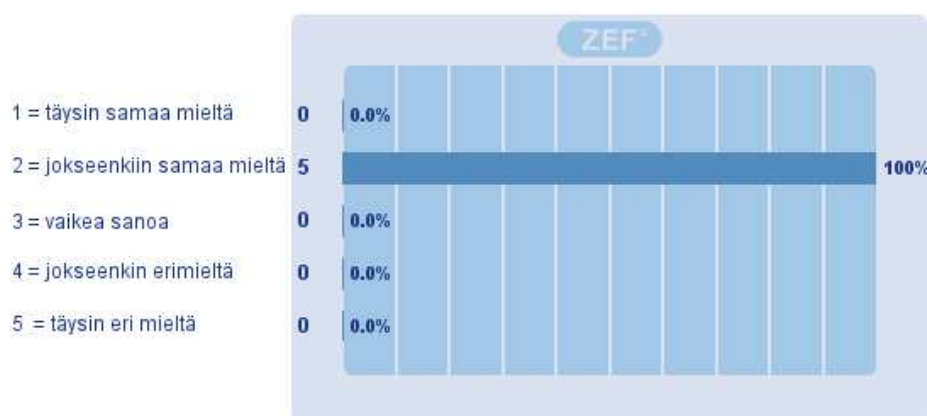
*”Alemman tason auditoinneissa käydään katsomassa eri työpisteitä ja siinä on mukana henkilöitä eri toiminnoista, jotka sitten arvioivat eri näkökulmasta toimintaa työpisteessä. Samalla arvioidaan työpisteessä olevia työhjeita eri näkökulmasta.” (Haastateltava 2)*

Toimintatapoja ideoidaan ja kehitetään myös erilaisten laiterikko- tai toimintavirheanalyysien avulla, joihin henkilöstö ammatitaidollaan myös osallistuu. Laiterikoissa analysoidaan, johtuvatko ne esim. kunnossapidosta, joka on pettänyt, vai siitä, ettei laitteita ole käytetty oikein. Toimintavirheanalyysissä tarkastellaan henkilöstön toimintaa, tunnistetaan riskejä ja analysoidaan niiden merkittävyyttä. Kummatkin analysoinnit kehittävät työpisteiden työtapoja, joihin henkilöstön osaamisella voidaan merkittävällä määrällä vaikuttaa.

*”Käytämme, on toimintavirheanalyysi. Tähän on kuvattu toiminta, katsottu riskikohtia ja tämän kautta analysoitu riskejä. Tähän liittyen vaaranarviointia me teemme vuosittain.” (Haastateltava 1)*

#### 6.4.4 Tulevaisuuden osaamisen varmistaminen

Tulevaisuuden osaamisen varmistamiseksi organisaation osaamisen kehittämisen käytännöt on saatettava ydinkyvykkyystarkastelutasolle. Tämä edellyttää organisaatiotasolla tapahtuvaa tehtävien tarkastelua ja olemassa olevien käytäntöjen arvioimista ja suuntaamista siten, että ne tukevat strategiatyössä tunnistettuja ydinkyvykkyyksien kehittämistä. Tätä ajatusta vastaan on vastaajille esitetty väittämä (ks. kuva 31), että osaamisen johtamisella varmistetaan tarvittava tietotaito tulevaisuudessa. Väittämällä viitataan kyvykkyyksien osaamisen johtamiseen, ja siihen, onko tähän liittyvät menetelmät suunnattu oikein tulevaisuutta ajatellen. Saatujen tuloksen perusteella kaikki (100 %) vastaajat ovat jokseenkin samaa mieltä siitä, että osaamisen johtamisella voidaan varmistaa tarvittava tietotaito tulevaisuudessa. Tuloksesta voidaan tulkita pientä epävarmuutta tai varovaisuutta, mikä saattaa viitata siihen, että organisaatiossa oleva osaaminen ei ole osaamisen johtamisella täysin varmistettua.



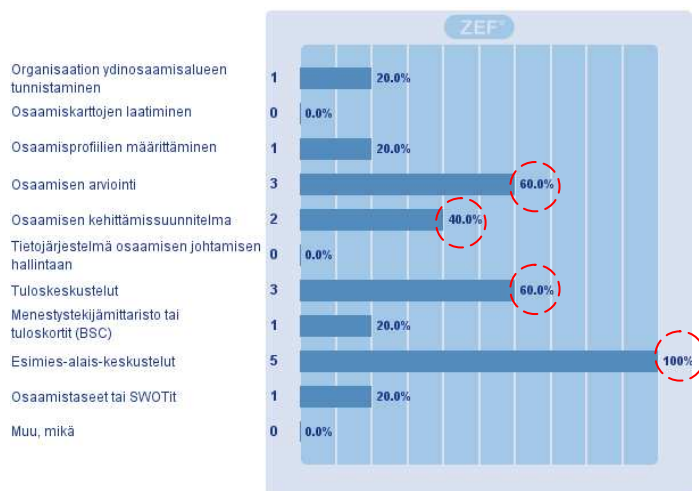
*Kuva 31. Osaamisen johtamisella varmistetaan tarvittava tietotaito tulevaisuudessa*

Osalla haastateltavilla on organisaatioissaan käytössä koulutusohjelmat, joilla henkilöstön osaamista voidaan varmistaa. Näitä täydentävät myös jo aiemmin mainitut työ- ja tehtäväkierrot ja erilaiset palkitsemisjärjestelmät. Eräällä haasteltavalla henkilöstöhallinnon periaatteisiin kuuluu, että ensisijaisesti osaamisvaranteita pyritään hyödyntämään organisaation sisältä ja vasta toisena vaihtoehtona on ulkoinen rekrytointi.

## 6.5 Strategisen osaamisen kehittämistoimenpiteet ja kehittämisvälineet

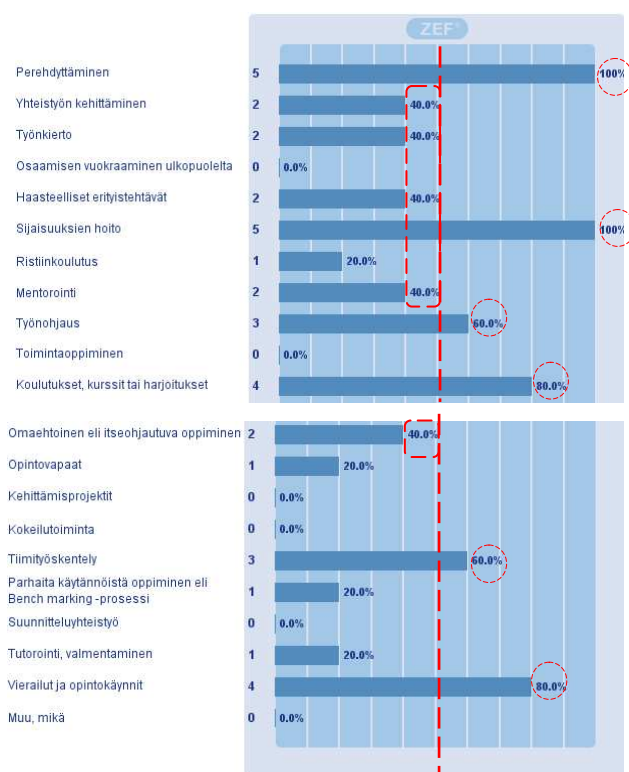
Kattava ja ennakoiva osaamisen kehittäminen koostuu sekä työssä oppimisen tukemisesta, yhteisöllisestä oppimisesta, työvuoro- tai tiimityöskentelystä että osaamista arvostavan ja jakavan ilmapiirin luomisesta. Vastaajilta kysyttiin (ks. kuva 32), mitä seuraavista osaamisen kehittämiseen liittyvistä kehittämisvälineistä on organisaatiossa käytössä. Vastausten perusteella 100 %:lla vastaajista on käytössä esimies-alaiskeskustelu, ja 60 %:lla vastaajista on tuloskeskustelut ja osaamisen arviointi. Vastaajista 40 %:lla on käytössä organisaatiossa osaamisen kehittämissuunnitelma. Loput 20 % vastaajista käyttää em. lisäksi myös ydinosaamisalueiden tunnistamista, osaamisprofiileita, menestystekijämittaristoa tai tulokorttia tai osaamistaseita. Tuloksen mukaan esimies-alaiskeskustelua pidetään kaikkein yleisimpänä tapana osaamiskehittämisessä. Haastatteluiden näkemykset myös tukevat tätä näkökulmaa, että kehityskeskusteluja arvostetaan organisaatiossa niiden helppouden ja vaivattomuuden takia. Tämä on suomalaisen työkuulttuuriin juurtunut toimintatapa, jossa arvostusta annetaan erityisesti kasvotusten tapahtuvalle keskustelulle. Taustalla vaikuttaa kummankinpuoleinen luottamuksen ja arvostuksen antaminen, joka esiintyy erityisesti esimiehen myönteisenä palautteena ja työntekijän sitoutumisen ilmaisuna.





*Kuva 32. Mitä seuraavista osaamisen kehittämiseen liittyvistä kehittämisvälineistä on organisaatiossa käytössä?*

Kilpailuetua saadaan vain monimutkaisista johtamiskäytäntöjen ja menetelmien kimpuista, jotka ovat kehittyneet organisaation historian kuluessa ja jotka integroituvat organisaation kulttuuriin ja rakenteisiin. Tätä ajatusta vastaan kysyttiin vastaajilta (ks. kuva 33), mitä seuraavista osaamisen kehittämisen toimenpiteitä toteutetaan organisaatiossa. Kysymys on jatkoa edelliselle kysymykselle, jossa haettiin konkreettisia välineitä tai järjestelmiä toimenpiteiden sijaan. Kysymysasettelun vastaukset antavat viitteitä siitä, kuinka monipuolisesti osaamisen kehittämisen menetelmiä käytetään ja ovatko ne muodostuneet menetelmäkimpuiksi. Saatujen vastausten perusteella kaikki vastaajat (100 %) käyttävät organisaatiossa perehdyttämistä ja myös sijaisuuksienhoitomenetelmää. Vastaajista 80 %:lla on käytössä koulutukset, kurssitukset, harjoituksia, vierailu- ja opintokäynnit. Vastaajista 60 %:lla on käytössä työhönsä- tai tiimityöskentelymalli ja 40 %:lla on käytössä yhteistyön kehittämismalli, työnkierto, haasteelliset erityistehtävät, mentorointi ja omaehtoinen eli itseohjautuva oppiminen.



*Kuva 33. Mitä seuraavia osaamisen kehittämisen toimenpiteitä toteutetaan organisaatioissa?*

Kysymyksen tulos (ks. kuva 33) viittaa siihen, että yli 50 %:lla vastaajista on vähintään 3 - 5 osaamisen kehittämisen toimenpidettä käytössä ja alle 50 %:lla vastaajista on käytössä valikoidusti 8 erityyppistä osaamisen kehittämisen menetelmää. Saatu tulos viittaa myös siihen, että käytössä olevat keskeisimmät menetelmät ovat kaikilla samanlaisia ja niiden rinnalla sovelletaan muutamaa muista poikkeavaa menetelmää. Organisaatiot eivät tässä tapauksessa poikkea toisistaan eli menetelmien ainutlaatuisuudella tai määrällä. Haastatteluiden näkemykset tukevat myös kyselyssä saatua tulosta. Perehdyttämisen suuri prosentuaalinen osuus selittyy sillä, että työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajan perehdyttämään työntekijä riittävästi.

## 6.6 Yhteenveto

Tutkimuksen empiirisessä osassa käytettiin triangulaatiota yhdistämällä kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen aineiston hankkimismenetelmä. Kvalitatiivinen aineisto muodostettiin teemahaastatteluista ja kvantitatiivinen aineisto hankittiin kohderyhmästä sähköisesti eli käyttäen hyväksi ZEF Arviointikoneella®. Tutkimuksen otantaryhmän koko oli 18 henkilöä. Aineiston hankkimiseksi kohderyhmä muodostui harkinnanvaraisesti laitoksien johtajista strategisen ajattelumallin ja johtamisen perusteella. Kaikki tarkasteltavat laitokset edustavat tyypillistä pk-yritystä, joiden organisaation koko on noin 11 - 50 henkilöä. Johtajista (N=5) reilulla puolella on johtamiskokemusta yli 20 vuotta. Kokemuksen perusteella he edustavat tyypiltään ns. ensimmäisen sukupolven johtajia. Kyselytutkimukseen vastanneista johtajista kaikki ovat saaneet koulutusta osaamisen johtamisesta. Tältä osin voitiin olettaa, että saadut vastaukset ovat asiantuntijanäkemyksiä osaamisen johtamisesta peilaten omaan organisaatioon.

Tarkastelussa esille nousseita tyypillisimpiä haasteita ovat maailmantalouden epävarmuus, asiakastarpeiden täyttäminen, kustannustehokkuuden ja kilpailukyvyyn säilyttäminen. Haasteet voidaan vielä jakaa ympäristöstä aiheutuviin ja organisaation sisäisiin eli toiminnallisiin haasteisiin. Näiden haasteiden nähdään linkittyvän myös osaamisen varmistamiseen ja ammattitaitoisen henkilöstön rekrytoimiseen. Organisaatioissa työskentelytapa halutaan pitää määrätietoisena ja myös yksinkertaisena. Määrätietoisuus nähdään organisaatioiden työtavoissa, tavoitteissa ja päivittäisessä johtamistyössä. Nämä asiat kytkeytyvät pääprosesseihin sekä tukiprosesseihin, joista tarvittava perusosaaminen ja ammatilliset osaamistarpeet johdetaan.

Tarkasteltavissa laitoksissa strategian nähdään ohjaavan vaihtelevasti organisaation työskentelyä. Liiketoiminnan strategian ymmärtäminen ja sen soveltaminen osaamisen johtamiseen nähdään jokseenkin haasteelliseksi. Tämä saattaa viitata siihen, että strategisten abstraktioiden ymmärtäminen ja näiden soveltaminen organisaation työskentelyyn on annettu työntekijöiden vastuulle. Tästä huolimatta laitosten johto on sitoutunut osaamisen kehittämisessä. Johto myös näissä organi-

saatiossa innostaa ja tukee, mikä myös on oppivan organisaation yksi tärkeimmistä tunnusmerkeistä.

Strategian rinnalle nähtiin kytkeytyvän myös taloudellisia tunnuslukuja ja suoritussmittareita, joilla henkilöstön osaamista sekä tuottavuutta mitataan. Tällainen tunnuslukuihin ja mittareihin liittyvä strateginen johtamismalli ei välttämättä anna henkilöstön näkökulmasta perusteltuja syitä sille, miksi asiat tulee yhtiön ja asiakkaan kannalta tehdä juuri näin. Näitä ns. perusteltuja syitä pyritään pääsääntöisesti avaamaan henkilöstölle käytävien tavoite-, tulos- ja kehityskeskusteluiden yhteydessä sekä osaltaan myös vapaammin kahvipöytäkeskusteluissa.

Yksilön osaamisen nähdään muodostuvan tiedoista, taidoista, kokemuksesta ja osaamisverkostosta. Näiden lisäksi toimintaedellytysten säilyttäminen vaatii kustannustehokkuutta ja asiakastarpeiden täyttämistä, joka nähdään saavutettavan oikeanlaisella osaamisella sekä osaamisen johtamisella. Rajallisten henkilöstöresurssin johdosta palveluiden ja tuotteiden tuottamiseen käytetään vain tarvittava määrä henkilötyövoimaa. Tämä näkemys esiintyy myös kaikilla kohderyhmän organisaatioissa, mikä on ohjannut siihen, että työntekijöiden on osattava mahdollisimman monipuolisesti erityyppisiä asioita.

Organisaatioissa nähtiin vuosien aikana kehittyneen osaamista parantavia toimintamalleja. Osaa toimintamalleista voidaan sanoa myös uniikeiksi. Toimintamallit eivät ole syntyneet organisaation sisältä käsin, vaan niihin on osittain vaikuttanut emoyhtiön antamat ohjeet ja määräykset. Useimmat emoyhtiöt edustavat monikan-sallista konsernia, mikä tuo laitoksen työskentelytapoihin ja turvallisuuskulttuuriin tiettyä vaatavuutta.

Yhteistä kaikille organisaatioille ovat työntekijöille laaditut tehtävä- tai toimenkuvat, tavoitteet, joita kehityskeskusteluilla arvioidaan noin 1-2 kertaa vuodessa. Laitoksissa moniosaamista arvostetaan, mikä on antaa joustavuutta ja ketteryyttä organisaatioiden toiminnalle. Osaamista edistetään mm. työkiertoilla, yksilön osaamisperustaisen työn sijoittelulla tai vuorokokoonpanovaihteluilla. Myös työnvai-

teluilla ja kokoonpanomuutoksilla koetaan olevan myönteinen vaikutus organisaation osaamisen kehittämisen ilmapiiriin.

Myönteistä ilmapiirin kehittymistä ruokitaan myös erilaisten bonus- ja palkitsemisjärjestelmien avulla. Palkitsemisjärjestelmät on kytketty asetettuihin tavoitteisiin, joita arvioidaan säännöllisesti tavoite- ja tuloskeskusteluiden avulla. Em. lisäksi huomio kiinnittyy erääseen toimintamalliin, jolla osaamisen myönteistä ilmapiirin kehittymistä voidaan edistää eli esimiesten työskentelyyn liittyvällä puheeksiottamismallilla. Sitä voidaan käyttää mm. työntekijöiden erilaisissa turhautumis- ja ärsyyntymistilanteissa tai tapauksissa, jossa työntekijällä ei ole riittävästi kapasiteettia tehdä annettua työtehtävää. Esimiesten työskentelyn tärkeimpinä ominaisuuksina pidetään johtamista, arvioimiskykyä, tilannetajua ja kykyä puuttua havaittuihin epäkohtiin.

Strateginen osaamisajattelu on uusi käsite, vaikka toimintatavat ovat kohderyhmälle jokseenkin tuttuja. Asia lähdettiin purkamaan tulevaisuuden näkymästä ja tähän tarvittavasta osaamistarpeesta. Tarkasteltavissa laitoksissa liiketoiminnan tulevaisuutta tarkastellaan 5 - 10 vuoden aikaperspektiivillä. Tulevaisuuden näkymään ei kyetty kovinkaan tarkasti määrittelemään asiakastarpeista lähteviä osaamisen kehittämisen tarpeita. Kohderyhmässä ollaan kuitenkin yhtä mieltä siitä, että tulevaisuuden ydinosaamisalueiden kehittäminen ja perusosaamisen vahvistaminen ovat osa-alueita, joihin täytyy yhä enemmän keskittyä. Organisaatiossa ydinosaamisen tai kyvykkyyden nähdään kuuluvan liiketoimintaosaamiseen ja tuotantoprosessien pyörittämiseen, eikä niinkään yksilötason tietoa, taitoa ja asennevaateiden strategista valmiutta, johon kyvykkyyskeskeinen tarkastelun tulee ankkuroitua. Tästä huolimatta kohderyhmän organisaatioihin on muodostunut spesifistä osaamista, jota hyödynnetään mm. sisäisissä koulutuksissa ja erilaisissa organisaation ohjaustehtävissä. Osaamisen kartoitusten nähdään toteutuvan pääsääntöisesti esimies - alaiskeskustelujen tai tavoite ja tuloskeskustelujen avulla. Näiden em. keskusteluiden rinnalla käytetään lähiesimiestyöskentelyyn kuuluvaa työnvalvontaa ja työnohjausta.

Laitoksien näkemyksen mukaan osaamisverkostoista saatavaa hyötyä ei nähdä kovinkaan merkittävänä asiana osaamisen kehittymiselle. Tällä saattaa olla myös negatiivista vaikutusta yksilön ammatillisen osaamisen kehittymiselle ja organisaation kollektiiviselle oppimiselle. Osalla verkostoitumista nähdään rajoittavan sisäisten asioiden salassapitovelvollisuus, etenkin osakeyhtiö- tai pörssimuotoisissa yhtiöissä. Monikansallisissa organisaatioissa verkostoitumista on edistänyt yhteisesti sovitut toimintaperiaatteet ja käytettävät tietojärjestelmät tukevat verkostossa olevan tiedon jakamista ja hyödyntämistä.

Laitoksista reilulla puolella on käytössä jonkinlaisia menetelmiä, joilla osaamista voidaan arvioida, ja alle puolella on käytössä osaamisen kehittämissuunnitelma. Kohdeyrityksillä on keskimäärin käytössä noin kolmesta viiteen osaamisen kehittämisvälinettä, joiden rinnalla satunnaisesti käytetään muutamia osaamisen kehittämisen menetelmiä. Osaamisen kehittämisen yleisimpiä menetelminä ovat perehdyttämiset, sijaisuuksien hoidot, koulutukset, kurssitukset tai harjoitukset, vierailut tai opintokäynnit, työnohjaus- ja tiimityöskentelyt.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA SUOSITUKSET

### 7.1 Johtopäätökset

Tutkimukselle asetettua tavoitetta lähestyttiin kolmella alatutkimuskysymyksellä, jotka antavat vastauksen pääongelmakysymykseen. Ensimmäinen alaongelmakysymys käsitteli *strategisen osaamisen ajattelun kytkeytymistä osaamisen johtamiseen*. Tutkimuksessa strateginen osaamisen johtamisen teoreettinen viitekehys kasvoi erittäin laajaksi. Tutkimuksen kulminoitumispisteeksi muodostui kuitenkin organisaation strategian yhteys ydinosaamiseen, jolla saavutetaan tarvittava kilpailuetu muihin. Tämän lisäksi taustalla vaikuttaa myös osaamisen johtamisen kehityksasteet ja sukupolvet, joiden teoriat ns. nauulasivat strategisen osaamisen johtamisen tämän päivän tilanteen.

Osaamisen johtamista voidaan luokitella yhdestä neljään kehitysasteeseen, eli mitä pitemmällä näiden vaiheiden asteikoilla ollaan, sitä strategisempaa on osaamisen johtaminen. Valtaosa tarkasteltavista laitoksista sijoittuu osaamisen johtamisessa kehitysasteen toiseen vaiheeseen. Toisessa vaiheessa organisaatiossa pyritään osaamisen kartoittamiseen ja taltioimiseen laajempaa käyttöä varten sekä myös tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakkointiin. Yhden laitoksen osalta on selkeitä viitteitä myös kehitysasteen kolmannesta vaiheesta, jossa strategia ohjaa voimakkaasti kaikkia kehittämistä sekä yksilöiden, ryhmien, työyhteisön ja verkostojen tasolla. Kolmannessa vaiheessa kehittämisen keinovalikoimat ovat laajat ja osaaminen on mukana organisaation strategiaprosessissa. Tarkasteltavissa laitoksissa osaamisen johtamisessa on havaittavissa järjestelmäkeskeisyyttä, mikä viittaa ilmeisemmin viranomaisten antamiin ohjeisiin (K-10-turvaselvityksessä) ja heidän järjestelmäkeskeiseen arviointitapaansa. Tältä osin on strategia kytketty prosessi- ja laatujohtamiseen, kun sen kuuluisi olla organisaation ydinosamisessa ja kyvykkyysstrategiassa. Tarkasteltaessa Seveso-laitosten osaamista tietojohtamisen sukupolvien näkökulmasta, valtaosa laitoksista sijoittuu toiseen sukupolveen. Toisen sukupolven vaiheessa pyritään osaamisen kartoittamiseen ja taltioimiseen laajempaan käyttöön varten organisaatiossa. Pyrkimys on myös tältä osin tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakkoinnissa. Näiden lisäksi havaittiin heikkoja signaaleja osaamisen systeeminäkemykseen perustuvasta kolmannesta sukupolvesta.

Tutkimuksen toinen alaongelma käsitteli *osaamisen johtamisessa käytettäviä menetelmiä*. Laitoksien osaamisen johtamisesta löytyi yhteisiä osaamisen kehittämismenetelmiä. Osaamisen kehittämismenetelmiä voitiin tulosteen perusteella jakaa päämenetelmiin, joita löytyi kolmesta viiteen ja alamenetelmiin, joita löytyi yhdestä kolmeen. Yleisimmät näistä ovat esimies-alaiskeskustelut, talous-, tulos- ja kehityskeskustelut, perehdyttämiset, sijaisuuksien hoito ja koulutukset. Käytettävät menetelmät ovat keskittyneet pääosin yksilön osaamisen varmistamiseen ja vahvistamiseen. Organisaation ydinkyvykkyyttä nähtiin kehitettävän työnkierroilla, vuorokokoonpanovaihdoilla ja vertaisarvioinnilla. Tarkasteluissa huomio kiinnittyi erityisesti organisaatioihin, joihin on syntynyt myös spesifistä osaamista. Erityisosaamista hyödynnetään organisaatioiden sisäisissä koulutuksissa ja erilaisissa annetuissa ohjaustehtävissä, mikä johtaa oppivaan organisaatiomalliin. Organisaati-

oiden oppimisen ilmapiiriä pidettiin myönteisenä, ja sitä edesautettiin bonus- ja kannustinjärjestelmin. Tutkimuksen yksi tärkein havainto liittyy siihen, ettei osaamisen johtamisessa ole riittävästi kiinnitetty huomiota organisaation ydinosaamisen eli kyvykkyyden kehittämiseen. Liiketoiminnan strategian avulla on aina pyrittävä organisaation ydinosaamiseen kehittämiseen kilpailuedun saavuttamiseksi.

Tutkimuksen kolmas alaongelmakysymys käsittelee *menetelmien monipuolisuutta organisaation osaamisen kehittämisessä*. Kirjavaisen ja Laakso-Mannisen (2000) mukaan vallitsevan strategisen osaamisen johtamisen näkemyksen mukaan mitkään yleiset henkilöstön kehittämiskäytäntöjen yhdistelmät, vaikka ne olisivat täysin yrityksen strategian mukaisia, eivät voi tuottaa kilpailuetua, koska mikään, mikä on yleistä (eli kopioitavissa), ei voi olla ainutlaatuista. Kilpailuetu syntyy monimutkaisista johtamiskäytäntöjen ja menetelmien kimpuista, jotka ovat kehittyneet kunkin yrityksen ainutlaatuisen historian kulussa ja jotka rakentuvat organisaation kulttuuriin ja rakenteisiin. Tarkasteltaessa tätä näkemystä vastaan, laitoksen menetelmät tai näiden yhdistelmät täyttävät esitetyt yleiset piirteet. Tämä ei luonnollisestikaan voi johtaa osaamisen avulla saavutettuun kilpailuettuun, koska menetelmät tai näiden yhdistelmät ovat kopioitavissa tai siirrettävissä samalla alalla toimivaan muuhun laitokseen. Käytettävät osaamisen johtamiskäytännöt ovat myös jokseenkin yksinkertaisia, eikä niissä ollut havaittavissa aikojen saatossa laitoksen toiminnan näkökulmasta syntyneitä erityispiirteitä.

## 7.2 Esitettävät suositukset

Tutkimuksen suositukset esitetään oheista taulukkoa 7 käyttäen. Tutkimuksen aihealueen rinnalla on myös työ- ja elinkeinoelämää koskettavia polttavia asioita, joita ovat teollisuuden rakennemuutokset, työurienpidennykset, suurien ikäluokkien eläkkeelle siirtymiset ja teollisuutta koskettavat rakennemuutokset.

Valtiovalta ja eläkevakuutusyhtiöt ovat pitkään keskustelleet työurien pidennyksistä. Yhteiskunnalla on painetta on saada pidettyä ihmiset yhä pitempään työelämässään. Näiden asioiden rinnalle on noussut myös vuonna 2008 alkanut taloudellinen



taantuma ja joka näytti taittuvan vuoden 2010 puolessa välissä, kunnes Kreikan valtion taloudellinen tilanne nosti sen uudestaan esille. Näitä ajankohtaisia asioita ei voida myöskään tutkimuksessa sivuuttaa, vaan ne huomioidaan ulkoisten tekijöiden vaikutuksina strategisen osaamisen johtamisessa.

Taulukko 9. Tutkimuskysymyksistä, yhteenvedosta ja suosituksista

TUTKIMUSKYSYMYKSET	YHTEENVETO	SUOSITUKSET
<p><b>1. Miten strategista osaamista johdetaan Haminan ja Kotkan satama-alueilla olevissa Seveso-laitoksissa?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Laitosten johto on sitoutunutta osaamisen kehittämisessä</i></li> <li>• <i>Liiketoiminnan tulevaisuuden näkymää tarkastellaan 5 - 10 vuoden aikaperspektiivillä</i></li> <li>• <i>Strategian soveltaminen osaamisen johtamiseen nähdään jokseenkin haasteelliseksi</i></li> <li>• <i>Tulevaisuuden näkymästä, ei kyetty kovinkaan tarkasti määrittelemään osaamisen kehittämisen tarpeita</i></li> <li>• <i>Ydinosaminen tai kyvykkyys nähdään kuuluvan liiketoimintaosaamiseen ja tuotantoprosessien pyörittämiseen</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Strategisessa osaamisen johtamisessa on varauduttava suurten ikäluokkien eläkkeelle siirtymiseen, työajan pidentymisiin ja myös korvaavan henkilöstön saamiseen</i></li> <li>• <i>Strategisessa osaamisen johtamisessa on tavoiteltava 4. kehitystasetta eli uuden, innovatiivisen tiedon ja osaamisen luomista sekä organisaatiossa, että sen verkostoissa</i></li> <li>• <i>Strategisessa osaamisen johtamisessa on pyrittävä, että osaaminen on vaikeasti korvattavissa, kopioitavissa ja sen elinkaari on pitkä</i></li> </ul>
<p><b>1.1 Miten strategisen osaamisajattelu kytetään organisaation toimintaa?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Strategiasta johdetaan taloudellisia tunnuslukuja ja suoritusmittareita, joilla myös henkilöstön osaamista sekä tuottavuutta mitataan</i></li> <li>• <i>Tulevaisuuden ydinosamisalueiden kehittäminen ja perusosaamisen vahvistaminen ovat osa-alueita, joihin täytyy yhä enemmän keskittyä</i></li> <li>• <i>Työskentelytapa halutaan pitää määrätietoisena ja myös yksinkertaisena</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Visio ja strategian on oltava yhä enemmän osaamisen määrittelijänä ja oppimisen virittäjänä ja suuntaajana</i></li> <li>• <i>Strategisen osaamisen johtamisen on keskitettävä organisaation ydinosamiseen eli kyvykkyteen ja myös kyvykkyysstrategian luomiseen</i></li> <li>• <i>Strategian abstraktiot on oltava organisaatiolle selkeitä ja ymmärrettävissä ja johdettavissa jokaiseen työskentelyyn.</i></li> </ul>

**1.2 Mitkä ovat osaamisen johtamisessa käytetyt menetelmät?**

- *Osaamisen kartoitukset nähdään toteutuvan pääsääntöisesti esimies - alaiskeskustelujen tai tavoite- ja tuloskeskustelujen avulla*
- *Yleisimpiä kehittämistapoja ovat perehdyttämiset, sijaisuuksien hoitot, koulutukset, kurssitukset tai harjoitukset, vierailut tai opintokäynnit, työnohjaus- ja tiimityöskentelyt*
- *Ilmapiirin kehittymistä ruokitaan erilaisten bonus- ja palkitsemisjärjestelmien avulla*
- *Osalla organisaatioihin on muodostunut spesifistä osaamista, jota hyödynnetään mm. sisäisissä koulutuksissa ja erilaisissa organisaation ohjaustehtävissä*
- *Osaamisverkostoista saatavaa hyötyä ei nähdä kovinkaan merkittävänä asiana osaamisen kehittymiselle*
- *Strategisen osaamisen kehittämisen menetelmistä tulisi saada yhä monipuolisempia ja ainutlaatuisempia*
- *Strategisen osaamisen kehittämisen menetelmistä, on pyrittävä muodostamaan käytäntöjen yhdistelmiä*
- *Strategisessa osaamisen johtamisessa on käytettävä jatkuvaa osaamisen tunnistamisen menetelmiä, säännöllisiä kartoituksia ja arviointia sekä henkilöstön kehittämissuunnitelmaa*

**1.3 Ovatko käytetyt menetelmät riittävän monipuolisia organisaation osaamisen kehittämiseksi?**

- *Yli puolella on käytössä jonkinlaisia menetelmiä, jolla osaamista voidaan arvioida ja alle puolet on käytössä osaamisen kehittämisen suunnitelmaa*
- *Organisaatioissa on keskimäärin käytössä noin 3-5 osaamisen kehittämisen menetelmää joiden rinnalla satunnaisesti käytetään muutamia osaamisen kehittämisen menetelmiä*
- *On pyrittävä monimutkaisempiin osaamisen johtamiskäytänteisiin ja menetelmien kimppeihin, jotka ovat kehittyneet ainutlaatuisen historian kulussa ja jotka rakentuvat monin tavoin organisaation kulttuuriin ja rakenteisiin*

Tutkimuksen mukaan suurten ikäluokkien eläkkeelle siirtyminen on alkanut vuodesta 2005 alkaen. Eläkkeelle siirtymisien huipun (ks. kappale 2.2) oletetaan ajoittuvan vuosiin 2012 - 2013. Tämä edellyttää laitoksilta varautumista, vaikka organisaation näköpiirissä ei olisikaan vähään aikaan eläkkeelle siirtymisiä. Varautuminen organisaatiossa kannattaa aloittaa osaamiskartoituksista ja arvioinnista, jotka johtavat kehittämissuunnitelmaan ja lopulta kokonaisvaltaisiin kehittämismenetelmiin. Eläkkeelle siirtymisien huippuvuosina voi myös esiintyä häiriöitä etenkin

ammattitaitoisen työvoiman saatavuudessa. Pahimmillaan se näkyy erityisosaamisen saatavuudessa.

Laitoksissa osaamisen johtamisen lähtökodit ovat järjestelmätasolla, mikä ilmeisimmin juontaa viranomaisten järjestelmäkeskeisestä arvioinnista ja ohjeistuksesta, joita laitokset joutuvat lopulta täyttämään. Tämä ei estä, ettei osaamisen johtamisessa voisi siirtyä yhä enemmän organisaatiotasoiseen ydinosaamisen kehittämiseen. Tämä edellyttäisi visioiden ja myös strategioiden tarkistamista sekä näiden suuntaamista ydinosaamisen kehittämiseksi.

Näiden em. asioiden lisäksi laitoksien ydinosaamisen kehittämisessä on HR-resurssit suunnattava organisaation osaamiseen, teknologioihin ja tietojärjestelmien yhdistämiseen. Osasto- ja vastuualueajattelu kannattaa ns. poisoppia, kun organisaation ydinosaamista kehitetään. Ydinosaamisen kehittämisessä on hyvä muistaa, että se on vaikeasti kopioitavissa, korvattavissa ja sen kehittämisessä tulee pyrkiä pitkään elinkaaren huomioiden organisaation historia. Ydinosaamisen kehittämisessä on hyvä huomioida em. polttavat asiat.

Tutkimuksessa strategioiden abstraktioiden ymmärtämisessä ilmeni myös organisaatioissa epävarmuutta. Tältä osin abstraktioiden selkeyttäminen toisi koko organisaation toiminnalle ja ydinosaamisen kehittämiselle selkeämmän päämäärän.

Organisaatioissa käytettiin runsaasti osaamisen kehittämiskäytäntöjä ja näiden erilaisia yhdistelmiä. Osa menetelmistä on liiketoimintastrategiasta lähtöisin esim. esimies-alaiskeskustelut tai tavoite-, tulos- ja kehityskeskustelut. Nämä ei kuitenkaan sellaisenaan takaa organisaatioiden ydinosaamisen kehittymistä. Osaamiskäytännöissä ja näiden erilaisissa yhdistelmissä tulisi pyrkiä muodostamaan kokonaisia menetelmänippuja, joita suunnataan kehittämään organisaatiossa määriteltyjä osaamisalueita.

### 7.3 Tutkimuksen arviointi

Tutkimustuloksia yleistettäessä on huomioitava kvalitatiivisen teemahaastattelun yleistettävyydelle asettamat rajoitteet. Tutkimuksessa käytettiin pienehköä tutkimusotosta, mikä johtui rajoitetusta alueesta ja alueelle sijoittuneiden kohdeyrityksien määrästä. Toisaalta otannan kasvattamista ei katsottu tarpeelliseksi, koska osaamisen johtamisen käytännöistä huolimatta samat kehittämishaasteet ja kehittämiskohteet toistuvat eri laitoksien organisaatioissa. Yleistettävyys huomioidaan tutkimuksen tarkalla kuvaamisella ja asioiden tai tekijöiden käsitteellistämällä. Otokseen valittiin henkilöitä, joilla on kaikilla olemassa sama kokemusmaailma (johtaja). Laitoksien johtajilla on kokemusta strategisesta johtamisesta ja organisaation osaamiseen johtamisesta. Tutkimuksen tuloksia voidaan pitää kuitenkin suuntaa antavina, mikä johtuu siitä, että se rajoittuu tietylle maantieteelliselle alueelle. Tutkimuksen teoreettisella kontribuutiolla saatiin analysoituja strategisen osaamisen johtamisen ilmiötä käytännön tasolla.

### 7.4 Esitettävät jatkotutkimussuositukset

Tutkimus antoi paljon uutta tietoa Kotkan ja Haminan satama-alueella olevien Seveso-laitoksien strategisen osaamisen johtamisen tilasta. Tässä tutkimuksessa keskityttiin pääosin strategisen osaamisen johtamiseen kuuluvan ydinosamisen teorioiden ja käytännön välisiin suhteisiin. Tutkimuksen alkuvaihe antoi jo viitteitä siitä, ettei kaikkia osa-alueita pystytä tarkasteluissa huomioimaan. Tutkimuksen teoreettisesta viitekehystä oli harkinnan varaisesti rajattu ulkopuolelle osaamisverkot ja tietojohtaminen, jotka ovat myös keskeisiä osa-alueita organisaation ydinosamisen hallinnalle ja kehittämiselle. Esittäisin jatkotutkimusaiheiksi näitä kahta erittäin tärkeätä aihealuetta. Tehdyssä haastattelututkimuksessa nämä kaksi osa-aluetta osoittautuivat kohderyhmälle asioiksi, joiden tarkkaa merkitystä strategiselle osaamisen johtamiselle ei tunnettu. Tutkimuksen teoreettiseen aihealueeseen on saatavilla paljon kirjallisuuslähteitä. Osaamisen johtaminen on myös poikkitieteellisesti paljon tutkittua aihealue. Strateginen osaamisen johtaminen ja ydin-

kyvykkyys ovat 2000-luvun johtamisen ilmentymiä, joiden tutkimuksiin tänä päivänä keskitytään.

## LÄHTEET

- Asetus vaarallisten kemikaalien teollisesta käsittelystä ja varastoinnista 29.1.1999/59, Suomen säädöskokoelma, Helsinki. Saatavissa: [www.tukes.fi](http://www.tukes.fi). [viitattu: 8.3.2011]
- Eskola, J. Suoranta J. 1996. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Lapin yliopiston kasvatustieteellisiä julkaisuja C13. Lapin yliopistopaino, Rovaniemi
- Euroopan työsuojelustrategia 2007-2012. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2007:24. Saatavissa: <http://pre20090115.stm.fi/hm1199948894208/passthru.pdf> [viitattu 1.05.2011]
- Hallituksen esitys Eduskunnalle laeiksi kemikaalilain ja räjähdysvaarallisista aineista annetun lain muuttamisesta 23.10.1998/221., Valtion säädöstietopankki. Ajantasainen lainsäädäntö. Saatavissa: <http://www.finlex.fi> [viitattu 5.3.2011]
- Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum
- Hokkanen, S. Mäkelä, T. ja Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. Helsinki: Oppimateriaalit Oy
- Holopainen A. & Eskola J. 2001. Osaamisen johtaminen - kehittämishankkeen loppuraportti. Työryhmämuistioita 6/2001. Helsinki: Valtiovarainministeriön henkilöstöosasto.
- Hyrkäs, E. 2009. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Kauppatieteellinen tiedekunta. Lappeenranta: Digi-paino Oy
- Ijäs, A. 2009. Kemikaalilaitosten verkostot ja niiden laajuus. TUKES-julkaisuja nro 1/2010. Viitattu 28.3.2011. Saatavissa: [http://tukes.fi/Tiedostot/julkaisut/Kemikaalilaitosten\\_verkostot\\_Tukes-julkaisu\\_1\\_2010.pdf](http://tukes.fi/Tiedostot/julkaisut/Kemikaalilaitosten_verkostot_Tukes-julkaisu_1_2010.pdf)
- Kankkunen, P. ja Vehviläinen-Julkunen, K. 2009. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: WSOYpro Oy
- Karlöf B. Helin F. ja Lövingsson 2004. Johtamisen näkökulmat, peruskäsitteitä ja -malleja. Helsinki: Edita Prima Oy

- Kauhanen, J. 2003. Henkilöstön voimavarojen johtaminen. 5. uudistettu painos. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö
- Kirjavainen, P. ja Laakso-Manninen, R. 2000. Strategisen osaamisen johtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab
- Laki vaarallisten kemikaalien ja räjähteiden käsittelyn turvallisuudesta 3.6.2005/390. Suomen säädöskokoelma, Helsinki. Saatavissa: <http://www.tukes.fi> [viitattu: 8.3.2011]
- Lanne, M. 2007. Yhteistyö yritysturvallisuuden hallinnassa: Tutkimus sisäisen yhteistyön tarpeesta ja roolista suurten organisaatioiden turvallisuustoiminnasta. VTT-julkaisu nro 632
- Levä, K. 2003. Turvallisuusjohtamisjärjestelmien toimivuus: vahvuudet ja kehityshaasteet suuronnettomuusvaarallisissa laitoksissa. Helsinki: TUKES-julkaisu nro 1/2003. Saatavissa: [http://www.tukes.fi/Tiedostot/julkaisut/1\\_2003.pdf](http://www.tukes.fi/Tiedostot/julkaisut/1_2003.pdf) [viitattu 1.4.2011]
- Metsämuuronen, J. 2003. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteessä. 2. uudistettu painos, Jyväskylä: International Methelp Ky
- Otala, L. 2002. Oppimisen etu - kilpailukykyä muutoksessa. Helsinki: WSOY.
- Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksenne tarpeita? Helsinki: Kauppakaari Oyj
- Ruohotie, P. & Honka, J. 2003. Ammatillinen huippuosaaminen – Kompetenssitutkimusten näkökulma huippuosaamiseen, sen kehittämiseen ja johtamiseen. Hämeenlinnan ammattikorkeakoulu Skills-julkaisu 2/2003.
- Sarala, U. & Sarala, A. 1998. Oppiva organisaatio – oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Lahti: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Vaarallisista aineista aiheutuvien suuronnettomuusvaarojen torjunnan EU neuvoston direktiivi 9.12.1996, 96/82/EY. Saatavissa: <http://www.tukes.fi> [viitattu: 25.6.2002]
- Simola, A. 2005. Turvallisuuden johtaminen esimiestyönä. Tapaustutkimus pitkäkestoisen kehittämishankkeen läpiviennistä teräksen jatkojalostustehtaassa. Väi-

töskirja. Oulu yliopisto, Tuotantotalouden osasto, Työtieteen yksikkö. Oulu University Press

Sydänmaanlakka, P. 2001. Älykäs organisaatio - tiedon, osaamisen ja suorituksen osaaminen. Jyväskylä: Kauppakaari Oyj ja Pentti Sydänmaanlakka

Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs johtajuus. Jyväskylä: Talentum

Turvallisuus ja kemikaalivirasto, 2009. Toimialan onnettomuudet, osa 2, Indikaattorit, kalvosarja. Saatavissa: <http://www.tukes.fi> [viitattu: 8.4.2011]

Turvallisuus ja kemikaalivirasto, 2009. Toimialan onnettomuudet, osa 3, Onnettomuudet ja vaaratilanteet, kalvosarja. Saatavissa: <http://www.tukes.fi> [viitattu: 8.4.2011]

Turvallisuus- ja kemikaalivirasto, 2009. Toimialan onnettomuudet, osa 5, Vaaralliset kemikaalit, kalvosarja. Saatavissa: <http://www.tukes.fi> [viitattu: 8.4.2011]

Turvallisuus- ja kemikaalivirasto, 2010. K-10-2010. Turvallisuusselvitys . Saatavissa: <http://www.tukes.fi/Tiedostot/julkaisut/K10-2010.pdf> [viitattu: 13.4.2011]

Työ- ja elinkeinoministeriö, 2011. Työolobarometria lokakuu 2010 ennakkotietoja. TEM raportteja 4/2011 Saatavissa: [http://www.tem.fi/files/29001/TEM\\_raportteja\\_4\\_2011.pdf](http://www.tem.fi/files/29001/TEM_raportteja_4_2011.pdf) [viitattu 8.3.2011]

Työministeriö, 2007. Työvoima 2025. Työministeriön teettämä työpoliittinen julkaisu 325/2007. Helsinki: Oy Edita Ab

Työterveyslaitos, 2009. Työ ja terveys Suomessa 2009. Helsinki: Työterveyslaitos. Saatavissa: [http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo\\_ja\\_terveys\\_suomessa/Documents/Tyo\\_ja\\_terveys\\_2009.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo_ja_terveys_suomessa/Documents/Tyo_ja_terveys_2009.pdf) [viitattu 28.10.2011]

Varjokallio, L. & Ahonen, H. (2002). Oma ja toisen oppiminen työnä. Teoksessa Osaamisen johtaminen muutoksessa - Ideoita ja kokemuksia toisen sukupolven knowledge managementin kehittelystä. Työelämän kehittämisohjelman raportteja 20. Helsinki, 79-100. Saatavissa: [http://www.muutoslaboratorio.fi/files/226\\_Osaamisen\\_johtaminen\\_muutoksessa.pdf](http://www.muutoslaboratorio.fi/files/226_Osaamisen_johtaminen_muutoksessa.pdf) [viitattu 6.10.2011]

Viitala, R. 2008. Johda osaamista! Osaamisen johtamisen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Riitta Viitala ja Inforviestintä Oy



Viitala, R. 2007. Henkilöstön johtaminen - Strateginen kilpailutekijä. Helsinki:  
Edita Publishing

## ZEF ARVIOINTIKONEEN® KYSELYKUTSU

Lähtettäjä: Tommy Ulmanen <tommy.ulmanen@student.kyamk.fi>

Vastaanottaja:

Aihe: Kotkan ja Haminan satamien Seveso -laitoksien osaamisen johtaminen 2011

Viesti: Hyvä Vastaanottaja!

Teidät on valittu "*Seveso -laitoksien osaamisen johtaminen 2011*" haastattelujoukkoon. Tutkimus tehdään Kymenlaakson ammattikorkeakoulun, Teknologiaosaamisen johtamisen YAMK-opinnäytetyönä ja tulokset tulee hyödynnettäväksi KyAMK:n merenkulun koulutus- ja simulaattorikeskukselle. Tutkimuskysymykset antavat mahdollisuuden vaikuttaa osaamisen johtamisen kehittämiseen Kotkan ja Haminan satamissa. Tavoitteena on kartoittaa satama-alueilla olevien Seveso-laitoksien ja satamanpitäjän osaamisen johtamista, sekä antaa kehitysideoita organisaatioiden osaamisen kehittämiseksi.

Tämä kyselytutkimus on luoteeltaan määrällinen ja sen tarkoituksena on selvittää vastaajien näkemystä ja mielipiteitä eri aihealueisiin liittyen. Kysymyksiä on kaikkiaan 27 kpl. ja vastaaminen vie sinulta aikaa noin 10 min. Vastausaikaa kyselytutkimukseen on 2,5 viikkoa, joka sulkeutuu 25.8 mennessä.

Huomioithan että oikeita vastauksia kysymyksiin ei ole, vaan jokainen vastaus on omalla tavallaan oikein. Onkin toivottavaa, että tuot vastauksessasi avoimesti esille tietämyksesi ja mielipiteesi. Vastaukset käsitellään tutkimuksessa nimettömänä ja ehdottoman luottamuksellisesti.

Mikäli sinulla on kysyttävää kyselytutkimuksesta, niin ota yhteyttä: tutkimuksen tekijään Tommy Ulmanen P. 044 3200468, s-posti: tommy.ulmanen@student.kyamk.fi tai työn ohjaajaan osaamispäällikköön Ari Lindeman P. 044 702 8225, s-posti: ari.lindeman@kyamk.fi.

Lämmin kiitos arvokkaasta ajastanne!

Tommy Ulmanen

Vastaamisen voitte aloittaa klikkaamalla seuraavaa linkkiä tai kopioimalla linkin Internet-selaimen osoiteriville <http://zef.kyamk.fi/user/?d=xxxxxxx>

## PIKAOHJE:

1. Vastaaminen tapahtuu hiirellä työskennellen

2. Voit muuttaa vastauksiasi valitsemalla kysymyksen aktiiviseksi kysymyslistasta ja sijoittamalla sen uudelleen vastausalueelle
3. Voit keskeyttää jatkaaksesi myöhemmin painamalla Keskeytä-nappia

## **SEVESO -LAITOKSIEN OSAAMISEN JOHTAMINEN 2011**

Seuraavilla kysymyksillä kartoitetaan Seveso -laitoksien ja satamanpitäjän organisaation osaamisen johtamista. Kysymykset 1 – 24 ovat vaihtoehtokysymyksiä, joihin annetaan vain yksi vastaus. Kysymykset 25 -27 ovat monivalintakysymyksiä, joihin voit valita useimpia vastauksia arvioimallasi tavalla.

### **VASTAAMINEN**

Ohessa on vastauslomake. Jokainen kappale sisältää joukon kysymyksiä tai väittämiä. Näiden kysymys- tai väittämäjoukkojen vieressä on kysymystyyppin mukainen vastausalue, esim. jana tai nelikenttä.

Janalle ja nelikenttään vastaus merkitään kirjoittamalla kysymyksen numero siihen kohtaan taulua, mikä vastaa mielipidettäsi kyseiseen kysymykseen/väittämään. Vastausvinkki: Etsi ensin sopiva kohta vaakasuunnassa ja vasta tämän jälkeen pystysuunnassa. Monivalintakysymyksessä kysymyksen numero kirjoitetaan valintojen perään. Vapaan tekstipalautteen voit antaa paperin alalaitaan tai kääntöpuolelle. Muista merkitä kysymyksen numero myös vapaapalautetta antaessasi.

### **VASTAUSLOMAKKEET**

#### **ESITIEDOT**

- 1 Kuinka monta vuotta olet työurallasi toiminut johtajana tai päällikkönä? (Vaihtoehtokysymys)
  - 1 - 5 -vuotta
  - 5 - 10 -vuotta
  - 10 - 15 -vuotta
  - 15 - 20 -vuotta
  - yli 20 -vuotta

2 Oletko saanut osaamisen johtamiseen liittyvää koulutusta? (Vaihtoehtokysymys)

➤ Kyllä

➤ En

3 Johdettavan organisaation koko? (Vaihtoehtokysymys)

➤ 1 - 10 alaista

➤ 11 - 50 alaista

➤ 51 - 100 alaista

➤ 101 - 150 alaista

➤ yli 150 alaista

4 Onko yhtiönne tai laitoksenne... (Vaihtoehtokysymystä)

➤ osa monikansallista organisaatiota, jonka pääpaikka on Suomessa,

➤ osa monikansallista organisaatiota, jonka pääpaikka on ulkomailla,

➤ kansallinen organisaatio, jossa useita toimipaikkoja Suomessa,

➤ kansallinen organisaatio, jossa vain yksi toimipaikka.

## **OSAAMISEN JOHTAMINEN STRATEGISISTA NÄKÖKULMISTA**

5 Strategia ohjaa organisaatiomme jokapäiväistä työskentelyä (Vaihtoehtokysymys)

6 Strategiassa on huomioitu yhtiömme turvallisuusnäkökulmat (Vaihtoehtokysymys)

7 Työntekijät tuntevat organisaatiomme strategian (Vaihtoehtokysymys)

- 8 Organisaatiossamme käydään strategista keskustelua (Vaihtoehtokysymystä)
- 9 Organisaatioomme on laadittu osaamisen / henkilöstön kehittämisstrategia (Vaihtoehtokysymys)
- 10 Johto osallistuu säännöllisesti osaamisen määrittämiseen (Vaihtoehtokysymys)
- 11 Ilmapiiri tukee organisaatiomme osaamista ja sen jatkuvaa kehittämistä (Vaihtoehtokysymys)
- 12 Henkilöstön osaaminen on tärkein organisaatiomme menestystekijä (Vaihtoehtokysymys)

## **OSAAMINEN JA OSAAMISEN JOHTAMINEN**

- 13 Toimintatavat uudistuvat meillä hitaasti (Vaihtoehtokysymys)
- 14 Tulevaisuuden asiakkuudet, palvelut ja tuotteet ohjaavat osaamistarpeitamme (Vaihtoehtokysymys)
- 15 Hyödynnämme kattavasti organisaation sisäistä osaamista (Vaihtoehtokysymys)
- 16 Synnytämme uusia toimintatapoja ideoimalla yhdessä (Vaihtoehtokysymys)
- 17 Osaamistarpeissa huomioimme aina toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset (Vaihtoehtokysymys)
- 18 Osaamisen johtamisella varmistetaan tarvittava tietotaito tulevaisuudessa (Vaihtoehtokysymys)
- 19 Osaamisen kartoitus on tärkeä osa osaamisen hallintaa (Vaihtoehtokysymys)
- 20 Organisaatiossamme on kartoitettu ydinosaamisalueita? (Vaihtoehtokysymys)
- 21 Käytämme ulkopuolista asiantuntijaa osaamisen analysointiin (Vaihtoehtokysymys)
- 22 Yhtiöllämme on hyvät tietotekniset välineet osaamisen hallintaan (Vaihtoehtokysymys)

- 23 Organisaatiossamme työntekijöiden osaamisesta on koottu tietokanta (Vaihtoehtokysymys)
- 24 Verkostoituminen on meille tapa laajentaa osaamistamme (Vaihtoehtokysymys)
- 25 Osaamisella tarkoitetaan ihmisten... (Monivalintakysymys)
- tiedollista osaamista
  - taitoja
  - kulttuurillisia tekijöitä
  - ympäristötekijöitä
  - kokemusta
  - uskomuksia ja arvoja
  - sosiaalisia verkostoja

## **TOIMINTAMALLIT JA TYÖVÄLINEET**

- 26 Mitä seuraavista osaamisen kehittämiseen liittyviä työvälineitä käytetään organisaatiossa? (Monivalintakysymys)
- Organisaation ydinosaamisalueen tunnistaminen
  - Osaamiskarttojen laatiminen
  - Osaamisprofiilien määrittäminen
  - Osaamisen arviointi
  - Osaamisen kehittämissuunnitelma
  - Tietojärjestelmä osaamisen johtamisen hallintaan
  - Tuloskeskustelut
  - Menestystekijämittaristo tai tulokortit (BSC)

- Esimies-alaiskeskustelut
- Osaamistaseet tai SWOTit
- Muu, mikä?

27 Mitä seuraavista osaamisen kehittämistoimenpiteitä toteutetaan organisaatiossa? (Monivalintakysymys)

- Perehdyttäminen
- Yhteistyön kehittäminen
- Työnkierto
- Osaamisen vuokraaminen ulkopuolelta
- Haasteelliset erityistehtävät
- Sijaisuuksien hoito
- Ristiinkoulutus
- Mentorointi
- Työnohjaus
- Toimintaoppiminen
- Koulutukset, kurssit tai harjoitukset
- Omaehtoinen eli itseohjautuva oppiminen
- Opintovapaat
- Kehittämiprojektit
- Kokeilutoiminta
- Tiimityöskentely
- Parhaita käytännöistä oppiminen eli Bench marking -prosessi



- Suunnitteluyhteistyö
- Tuutorointi, valmentaminen
- Vierailut ja opintokäynnit
- Muu, mikä?



SAATE

16.8.2011

## SEVESO-LAITOKSIEN OSAAMISENJOHTAMINEN

Hyvä Vastaanottaja!

Teidät on valittu "*Seveso -laitoksien osaamisen johtaminen 2011*" haastattelijoukkoon. Tutkimus tehdään Kymenlaakson ammattikorkeakoulun Teknologiaosaamisen johtamisen YAMK -opinnäytetyönä. Saadut tulokset tulee hyödynnettäväksi yhteisönne käyttöön joita mahdollisesti hyödynnetään myös KyAMK:n koulutus- ja simulaattorikeskuksen koulutustarjonnan sisällön suunnittelussa. Tutkimus antaa osaltasi mahdollisuuden vaikuttaa tulevaisuuden osaamiseen ja osaamisen johtamisen kehittämiseen Kotkan ja Haminan satamissa. Tavoitteena on kartoittaa satama-alueilla olevien Seveso -laitoksien ja satamanpitäjän strategista osaamisen johtamista, sekä antaa kehitysideoita organisaatioiden osaamisen johtamisen kehittämiseksi.

Tämä haastattelu on luoteeltaan teemahaastattelu ja sen tarkoituksena on selvittää vastaajien näkemystä ja mielipiteitä eri aihealueisiin liittyen. Kysymyksiä on kaikkiaan 16 kpl.

Huomioithan että kysymyksiin ei ole oikeita vastauksia, vaan jokainen vastaus on omalla tavallaan oikein. Onkin toivottavaa, että tuot avoimesti esille tietämyksesi ja mielipiteesi. Vastaukset käsitellään nimettömänä ja ehdottoman luottamuksellisesti.

Mikäli sinulla on kysyttävää haastatteluun tai lähetettyihin kysymyksiin liittyen, niin ota yhteyttä tutkimuksen tekijään: Tommy Ulmanen P. 044 3200468, s-posti:

tommy.ulmanen@student.kyamk.fi tai työn ohjaajaan osaamispäällikköön Ari Lindemaniin.

Ystävällisin terveisin

Tommy Ulmanen  
Kymenlaakson ammattikorkeakoulu  
Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma, TJ09Y  
P. 044 XXX XXXX

**Strateginen osaaminen**

1. Mitkä ovat nykyiset strategiset haasteet yhtiössänne?
2. Ottaen em. strategiset haasteet huomioon, niin mitä teidän tulee mielestäsi osata hyvin?
3. Mitkä osaamisalueet olette tietoisesti määritelleet strategisiksi osaamisalueiksi tai ”ydinosaamisalueiksi”?
4. Miten strategia näkyy työntekijän tavoitteissa ja työssä?
5. Mitä osaaminen/osaamattomuus merkitsee työntekijän kannalta?
6. Mitä osaaminen/osaamattomuus merkitsee yhtiön kannalta?
7. Mitä osaaminen/osaamattomuus merkitsee asiakkaiden kannalta?
8. Mitkä ydinosaamisalueet näet tulevaisuuden menestystekijöinä?
  - 8.1. *Mihin pitää kiinnittää erityistä huomiota?*
  - 8.2. *Miten asiakastarpeet muuttuvat?*

**Osaamisen johtaminen**

9. Miten osaamisen johtaminen mielestäsi on yhtiössänne ja miten se näkyy käytännössä?
10. Onko osaamisen johtaminen arkipäivästä johtamista ja jos on niin miten se näkyy?
11. Minkälaisia puutteita tai ongelmia ilmenee osaamisen johtamisessa?
12. Mitä osaamisen johtaminen merkitsee mielestäsi yhtiöllenne?

**Osaamisen johtamisen työkalut**

13. Mitkä ovat osaamisen johtamisen työkalut yhtiössänne?

14. Miten löydätte alaistesi kehittämistarpeet?
15. Miten osaamista jaetaan työyhteisössä?
16. Millä toimenpiteillä pyrit kaventamaan työntekijöiden ns. osaamiskuilua?

TEEMAHAASTATELUN ALKUPERÄISILMAISUJA	PELKISTETTY ILMAISU	ALAKATEGORIAT	YLÄKATEGORIAT
<p><i>...”tilanteetkin muuttuvat kun ympäristö, maailma ja ihmiset muuttuvat”...</i></p>	<p>kun ympäristö ja maailma muuttuvat niin tilanteetkin työssä muuttuvat</p>	<p>tunnistetaan ulkoiset tekijät ja toiminnan sopeuttaminen</p>	
<p><i>...” meille tärkeät asiat täytyy tulla asiakkaan näkökulmasta... asiakkaiden tarpeet heijastuvat meidän toimintaa”...</i></p>	<p>tärkeät asiat tulevat asiakkaan näkökulmasta ja tarpeet heijastetaan toimintaa</p>	<p>asiakasnäkökulma, tarpeiden heijastaminen toimintaa</p>	<p><b>LIIKETOIMINNAN STRATEGISET HAASTEET</b></p>
<p><i>...”tyytyväisyys, pysyvyys, ja se että pystyvätkö he (asiakkaat) suosittelemaan meitä ja tuoko se meille lisää (asiakkaita)”...</i></p>	<p>asiakkaiden tyytyväisyys ja pysyvyys tuo meille lisää asiakkaita</p>	<p>asiakastyytyväisyys mahdollistajana</p>	
<p><i>...”mittarit pitäisi olla linjassa... strategiasta tulee tavoitteet meille ja mittarit jolla me pystytään toimintaa mittamaan, että olemmeko me menossa oikeaan suuntaan”...</i></p>	<p>Strategiasta johdetaan tavoitteet ja mittarit joilla toimintaa mitataan</p>	<p>strategiasta johdetaan tavoitteet ja toiminnan mittaaminen</p>	
<p><i>...” johto määrittelee hallituksen kanssa strategiset tavoitteet, niin ne sieltä valuu systemaattisesti alas”...</i></p>	<p>hallitus määrittelee johdon kanssa strategiset tavoitteet jotka valuu organisaatiossa alaspäin</p>	<p>hallitus ja johto määrittävät strategiset tavoitteet organisaatiolle</p>	<p><b>KYTKEYTYMINEN ORGANISAATIOTYÖSKENTELYYN</b></p>
<p><i>...”löytyykö meiltä osaamista kuinka me muokkaamme järjestelmämme uuteen uskoon, jotta kykenemme vastaamaan asiakkaan tarpeisiin”...</i></p>	<p>löytyykö osaamista jotta pystymme vastaamaan asiakkaan tarpeisiin</p>	<p>osaamistarpeiden kohtaaminen asiakastarpeisiin</p>	

TEEMAHAASTATELUN ALKUPERÄISILMAISUJA	PELKISTETTY ILMAISU	ALAKATEGORIAT	YLÄKATEGORIAT
--------------------------------------	---------------------	---------------	---------------

*..." viranomaiset voivat tuoda uusia vaatimuksia jotka edellyttävät kouluttamista... sitten ovat suuronnettomuusharjoitukset ja pelastusharjoitukset" ...*

viranomaiset, suuronnettomuus- ja pelastusharjoitukset saattavat tuoda uusia vaatimuksia jotka edellyttävä koulutusta

ulkoistentekijöiden tunnistaminen osaamiselle

*..."kyllä täytyy yleensäkin katsoa kauaskantoisesti ja kun katsoo taaksepäin niin ylipäätänsä niin muutokset muuttuvat ja kääntyvät aika hitaasti" ...*

asioita tarkastellaan kauaskantoisesti mutta katsomalla historiaa muutokset muuttuvat ja kääntyvät hitaasti

muutoksien kehityssuunnan arviointia historia ja tulevaisuuden näkymästä

*..."johtaminen ja se että pystytään näkemään kauaskantoisesti mutta myös pilkkomaan uusia asioita ja olla tekemisissä ihmisten kanssa niin siitähän tämä business muodostuu" ...*

business muodostuu johtamisesta ja siitä, että nähdään kauaskantoisesti sekä pilkkomaan asioita kun ollaan tekemisissä ihmisten kanssa

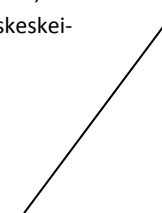
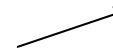
tulevaisuuden hahmottaminen, asioiden pilkkominen, ihmiskeskeys

*..." me mietitään toimintaa joiden kehittämissuunnitelmat ulottuvat jopa 10 -vuoden päähän, mutta aika paljon mietimme myös 5 -vuoden aikajänteellä... peilaamme että minkälaista henkilökuntaa on nyt... minkälaisella profiililla me halutaan uutta henkilökuntaa sisään ja mihin suuntaan me halutaan mennä" ...*

pitkänajan- ja lyhyenajan kehittämissuunnitelmat, joita peilataan henkilökunnan osaamisprofiileihin.

pitkä- ja lyhyenajan kehittämissuunnitelmat, odotukset peilataan osaamistarpeisiin

**TULEVAISUUDEN  
ASIAKKUUDET,  
PALVELUT JA  
VERKOSTOJEN  
HYÖDYNTÄMINEN**



TEEMAHAASTATELUN ALKUPERÄISILMAISUJA	PELKISTETTY ILMAISU	ALAKATEGORIAT	YLÄKATEGORIAT
--------------------------------------	---------------------	---------------	---------------

*...”tuotannon hoitaminen on ydinosaaminen kun siihen liittyy oleellisesti turvallisuusasiat ja logistinen ketju”...*

ydinosaaminen on tuotannon hoitaminen johon linkittyy turvallisuus ja logistinen ketju

*...”ydinosaamisena on liiketoiminnan ymmärtäminen, ja ... yksikkötasolla kumppani-, markkinointi ja myyntiosaamista”...*

ydinosaamisena on liiketoiminnan ymmärtäminen ja yksikkötasolla kumppani, markkinointi sekä myyntiosaaminen

*...”täytyy olla osaamista tuotteiden varastointiin, käsittelyyn niin että se hoidetaan turvallisesti ja tehokkaalla tavalla”...*

osaamista tuotteiden varastoinnista, käsittelystä, turvallisesti ja tehokkaalla tavalla

*...”pystymme nojautumaan asiassa emoyhtiö ja divisioona osaamiseen, josta pystytään ammentamaan globaalia osaamista”...*

pystymme tukeutumaan ja ammentamaan globaaliosaamista emoyhtiöstä

tukeudutaan ja ammennetaan muiden osaamista

*...”mitä paremmin kykenemme henkilökuntaa kouluttamaan ja huolehtimaan siitä, että he osaavat tehdä sitä mitä heidän pitää tehdä... motivaatio säilyy paljon parempana ja työn jälki on totta kai paljon parempi sekä syntyy myös tulosta.”...*

mitä paremmin huolehdimme henkilöstöstä ja heidän osaamisesta, niin sitä parempana säilyy motivaatio työn jälki joka näkyy myös tuloksessa

huolehditaan, tuetaan ja motivoidaan

*...”kaikki ne jotka rekrytoidaan, niin niistä halutaan pitää kiinni ja halutaan että pysyvät talossa.”...*

pienissä yksiköissä on osattava monipuolisesti

sitouttamista ja sitoudutaan

ydinosaaminen, ammatillinen osaaminen

**OSAAMISKÄSITTEIDEN  
YMMÄRTÄMINEN JA  
VERKOSTOJEN  
YMMÄRTÄMINEN**

**ILMAPIIRI JA  
ARVOSTUS  
OSAAMISEN  
KEHITTÄMISELLE**



TEEMAHAASTATELUN ALKUPERÄISILMAISUJA	PELKISTETTY ILMAISU	ALAKATEGORIAT	YLÄKATEGORIAT
--------------------------------------	---------------------	---------------	---------------

*...”puheeksi ottamismalli... jos ei jaksa tai heikottaa niin siihen täytyy puuttua”...*

puheeksi ottamismallia käytetään jos ei jaksa tai heikottaa

avoimen keskustelevan ilmapiirin luominen

*...”ei vain oman osaamisalueen vastuuhenkilö pidä koulutuksia... niitä pitävät myös muut henkilöt, jotta voidaan tuoda erilaisia näkökulmia asiaan”..*

koulutuksia ei pidä vain vastuualueen henkilöt vaan niitä voi pitää myös muut henkilöt, jotta saadaan erilaita näkökulmaa asioihin

avoin ilmapiiri, henkilöiden laaja käyttö, näkemysten laajentamista

*...”kommunikoimalla pyrimme siihen, että kaikki ymmärtävät missä ollaan menossa”...*

kommunikoimalla kaikki tietävät, missä ollaan menossa

kommunikoidaan ja jaetaan tietämystä

*...”yhtiön johto asettaa tavoitteet Business Unitedille ja sieltä sitten yksittäisille paikkakunnille, yksittäisen yksikön tavoitteet jaetaan eri henkilöille... saavuttamista arvioidaan ... linkitetty myös palkitsemisjärjestelmä”...*

tavoitteet liiketoimintayksiköille, yksittäisille paikkakunnille ja yksiköiden henkilöille jotka linkittyvät palkitsemisjärjestelmään

bonus- ja palkitsemisjärjestelmä

*...”toimihenkilöille on... bonustavoitteita jotka liittyvät tuottavuuteen, turvallisuuteen”..*

bonustavoitteet liittyen tuottavuuteen ja turvallisuuteen

bonus- ja palkitsemisjärjestelmä

*...” meillä on tavoite ja palkitsemisjärjestelmä jossa asetetaan vuosittaiset tavoitteet, painottaen meille tärkeitä eri osa-alueita kuten turvallisuus, taloudelliset asiat, laatu ja ympäristöasiat”...*

tavoite- ja palkitsemisjärjestelmässä asetetaan tavoitteet jotka painottavat tärkeitä osa-alueita

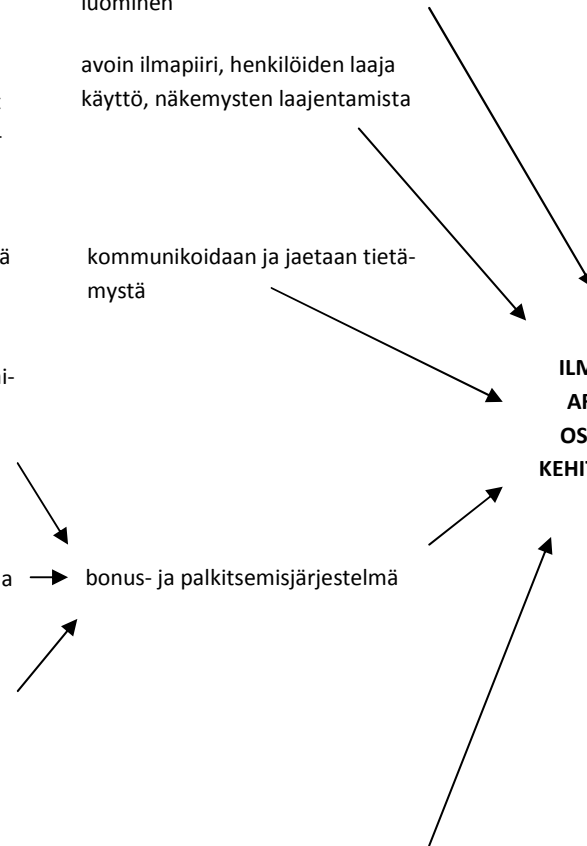
parannetaan työkuultuuria yksilön kehittämisellä

*...”yksilötason osaamisen kehittämistä mutta se voi olla koko työteon kulttuurin parantamista”...*

yksilön osaamisen kehittäminen on koko työteon kulttuurin parantamista

parannetaan työkuultuuria yksilön kehittämisellä

**ILMAPIIRI JA  
ARVOSTUS  
OSAAMISEN  
KEHITTÄMISELLE**



TEEMAHAASTATELUN ALKUPERÄISILMAISUJA	PELKISTETTY ILMAISU	ALAKATEGORIAT	YLÄKATEGORIAT
--------------------------------------	---------------------	---------------	---------------

*...”erilaisia koulutuksia on ollut ylemmillä toimihenkilöillä... on esimerkiksi tarjottu ajatellen työuran ylenemisen tueksi koulutusta ammattikorkeakoulun tasoista koulutusta työn ohessa” ..*

työn ohessa toimihenkilöiden ylenemisen tueksi tarjotaan ammattikorkeakoulutasoista koulutusta

kannustetaan, ylenetään, tarjotaan koulutusta

**ILMAPIIRI JA ARVOSTUS OSAAMISEN KEHITTÄMISELLE**

*...”tämä on just sitä esimiestyöskentelyä, että annat palautetta, puutat ja johdat sitä porukkaa.” ...*

esimiestyöskentelyyn kuuluu se että annetaan palautetta, puututaan asioihin ja johdetaan ihmisiä

tukemista ja opastamista heikkouksissa

*...”sisältyy myös koulutuksien järjestämistä ja harjoitusten suunnittelua... joka linkittyy yhtiön johtamisjärjestelmiin. Tätä kautta tapahtuu johdonsitoutuminen joka ilmenee johdon katselmuksina tämän varastolaitoksen osalta.”*

Harjoitusten suunnittelu ja koulutuksien järjestäminen linkittyy johtamisjärjestelmiin joihin on olemassa johdon sitoutuminen

johdon sitoutumista, suunnittelua ja järjestämistä

**OSAAMISEN KEHITTÄMISEN STRATEGIA JA JOHDON SITOUTUMINEN**

*...” määrätietoisuus on aika tärkeätä ja yksinkertaisuus näissä asioissa” ...*

työssä määrätietoisuus ja yksinkertaisuus ovat tärkeitä

määrätietoisuuden, yksinkertaisuuden säilyttäminen

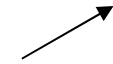
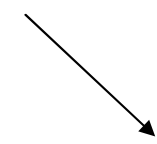
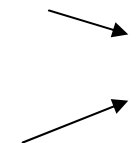
*...” tavoitteet ovat jatkuvasti mielessä. Pyrin peilaamaan omaa tekemistä ja porukan ohjaamista toimenkuvaani”..*

työtavoitteet ovat jatkuvasti mielessä joita peilaan omaan tekemiseen ja ihmisten johtamiseen

tavoitteet peilataan tekemiseen ja johtamiseen

*...”me tehdään luonnollisesti vuosittain tavoite, tulos-, ja kehityskeskustelut... tämän yhteydessä tarkastellaan myös osaamistarpeita.” ...*

tavoite-, tulos- ja kehityskeskustelut joissa tarkistellaan osaamistarpeita



TEEMAHAASTATELUN ALKUPERÄISILMAISUJA	PELKISTETTY ILMAISU	ALAKATEGORIAT	YLÄKATEGORIAT
--------------------------------------	---------------------	---------------	---------------

...”pyrimme luomaan mittareita... sekä mittareita eri osa-alueilla”..

luomme mittareita eri osa-alueille

mittarit eri osa-alueille

...”yksi tärkeimmistä on esimiestyöskentely ... joka seuraa työn tulosta, työn laatua ja tietysti aikaansaannosta.” ...

esimiestyöskentelyssä on tärkeää seurata työn tulosta, laatua ja aikaansaannosta

seurataan työn tulosta, laatua aikaansaannosta

...”osaamistarpeiden tarkastelut ja selvitykset menevät alhaalta ylöspäin ja ylhäältä alas jolloin katsotaan kokonaisuuksia ja yksittäisiäkin tarpeita.”...

Osaamistarpeiden tarkastelut ja selvitykset menevät läpi organisaation jolloin katsotaan kokonaisuuksia

osaamistarpeiden tarkastelu läpi mittarit eri osa-alueille

...”pyrimme kartoittamaan millä tasolla ihmiset ovat ja se osaaminen... sitä pitää kehittää ja saada hyödynnettyä oikealla tavalla.”...

kartoitetaan ihmisten tämän hetken osaaminen jota kehitetään ja hyödynnetään

kartoitetaan, kehitetään ja hyödynnetään osaamista

...”osaamiskartoitusta on aikalailla rakennettu... pohja on olemassa joissa määritellään omat osaamismatriisit”...

osaamiskartoitus on aloitettu ja osaamismatriiseille on olemassa pohja

osaamiskartoitus, osaamismatriisit

...”arvioidaan miten päivittäinen toiminta sujuu ja onko siinä jotain tarpeita kehittää osaamista toimenkuvan mukaiseksi”..

arvioidaan päivittäistä toiminnan sujuvuutta ja tunnistetaan onko tarpeita osaamista kehittää

arvioidaan ja tunnistetaan osaamistarpeet

...”esimiesten rooli on arvioinnissa tärkeä eli kuunnellaan työntekijää, mitä hänellä on sanottavaa ja otetaan asia esille kysymällä, onko mitään tarpeita”..

arvioinnissa esimiesten rooli on tärkeä eli kuuntelemalla työntekijää ja kysymällä

esimiehet arvioivat kuuntelemalla ja kysymällä

**OSAAMISEN  
KEHITTÄMISEN  
STRATEGIA JA JOHDON  
SITOUTUMINEN**

**OSAAMISEN  
KARTOITTAMINEN JA  
YDINOSAAMISEN  
TUNNISTAMINEN**

**TIETOJÄRJESTELMÄT  
OSAAMISEN TUKENA JA  
MALLINTAMISESSA**

TEEMAHAASTATELUN ALKUPERÄISILMAISUJA	PELKISTETTY ILMAISU	ALAKATEGORIAT	YLÄKATEGORIAT
--------------------------------------	---------------------	---------------	---------------

*...”tehdään jatkuvaa työnarviointia eli esimiehet arvioivat häntä ja kuunnellaan kollegoiden näkemystä siitä joko on kypsä tekemään työtä yksin tai varsinaisesti jonkun työparin kanssa”..*

esimiehet tekevät jatkuvaa työnarviointia jolloin kuunnellaan kollegoiden näkemystä siitä onko kypsä tekemään työtä yksin tai työparissa

jatkuvaa työnarviointia seuraamalla, kuuntelemalla ja vaihtamalla näkemyksiä eli analysoimalla

→ **TIETOJÄRJESTELMÄT  
OSAAMISEN TUKENA JA  
MALLINTAMISESSA**

*...”pienessä yksikössä ... on osattava monipuolisesti erityyppisiä asioita”...*

pienissä yksiköissä on osattava monipuolisesti

henkilöstön monipuolinen käyttäminen

*...”on hyödynnetty meidän henkilöstön kykyä valmentaa sisäisissä koulutuksissa”...*

hyödynnetään henkilöstön kykyä valmentaa

vahvuuksien hyödyntämistä ja osaamisen tukemista

**OSAAMISEN  
HYÖDYNTÄMINEN UUSIEN  
TOIMINTAMALLIEN  
LUOMINEN**

*...” oikeat henkilöt oikeisiin tehtäviin... tietoja ja taitoja kehittämään niin, että he pystyvät hoitamaan tehtävät mahdollisimman hyvin ja tehokkaasti”...*

oikeat henkilöt oikeissa tehtävissä joiden tietoja ja taitoja kehitetään hyvin ja tehokkaasti

*...”meillä on aika paljon sisäisiä koulutuksia... Euroopan organisaatiolta saadaan myös koulutusta eli joitakin pidetään tehtaalla ja toisinaan lähdetään ulkopuolelle... ostamme koulutusta tietysti myös ulkopuolelta”...*

on yksilö, ryhmä ja organisaatiotasolla olevaa sisäistä koulutusta sekä tämän lisäksi ostamme koulutusta ulkopuolelta

yksilö, ryhmä ja organisaation sisäistä oppimista, ulkopuolinen koulutus

*...”pyrimme siihen että ihmiset pystyvät tarvittaessa paikkaamaan toistensa tehtäviä”..*

pyrimme että ihmiset pystyvät tarvittaessa paikkaamaan toistensa tehtäviä

henkilöstön monipuolista käyttöä

TEEMAHAASTATELUN ALKUPERÄISILMAISUJA	PELKISTETTY ILMAISU	ALAKATEGORIAT	YLÄKATEGORIAT
--------------------------------------	---------------------	---------------	---------------

...” olemme kierrättäneet henkilöitä vuorosta toiseen tai vaihdettu vuorokokoonpanoja jolloin on jonkin verran saatu uutta näkemystä toimintaan” ...

kierrätämme henkilöstöä ja vaihdamme vuorokokoonpanoa jolloin saamme uutta näkemystä toimintaa

henkilöstön kiertoa ja kokoonpanon vaihtoa

**OSAAMISEN  
HYÖDYNTÄMINEN UUSIEN  
TOIMINTAMALLIEN  
LUOMINEN**

...” olemme pieni yksikkö, niin jokaiselle osa-alueelle ei ole omaa eksperttiä” ..

pienessä yksikössä ei ole jokaiseen osa-alueelle omaa experttiä

käytetään omia asiantuntijoita

...” konsernin puolelta on tullut lisää vauhtia siihen... miten me huolehditaan siitä, että henkilökuntaa osaa oikeasti tehdä sitä, mitä työssä pitää tehdä... on luotu erilaisia koulutusohjelmia operaattoritasolla” ..

konsernin puolelta on tullut lisää vauhtia siihen, miten huolehditaan henkilökunnasta osaamisesta koulutusohjelmien avulla

koulutusohjelmat, osaamistietämyksen laajentaminen

**OSAAMISEN  
VARMISTAMINEN**

...” kehityskeskustelut jonka kaikki käyvät vuosittain läpi... monitoroimme sitä, kuinka meidän koulutustarpeet täyttyvät... peilaillaan ja katsotaan että päästiinkö niihin vai ei” ...

kehityskeskusteluilla monitoroidaan ja arvioidaan, kuinka koulutustarpeet täyttyvät

kehityskeskusteluilla tarkastellaan ja arvioidaan koulutustarpeita

...” position vaatimat osaamisalueet, koulutukset ja työkokemukset sekä tällaiset asiat kuvattu toimenkuvissa” ..

toimenkuvissa on kuvattu paikan vaatima osaamisalueet, koulutus ja työkokemus

tehtäväkuivissa paikan vaatimat osaamisalueet, koulutus ja kokemus

...” koulutussuunnitelmia, koulutusmatriiseja joista ilmenee minkälaisia koulutustarpeita pitää olla eri positioissa... kytkeytyy henkilöstöjohtamiseen” ..

koulutussuunnitelmista ja koulutusmatriiseista ilmenee, minkälaista koulutustarvetta on eri positioissa

koulutussuunnitelmat, koulutusmatriisit ja koulutustarve kytetään henkilöstöjohtamiseen

**STRATEGISEN  
OSAAMISEN  
KEHITTÄMISTOIMENPI  
TEET JA TYÖVÄLINEET**

TEEMAHAASTATTELUN ALKUPERÄISILMAISUJA	PELKISTETTY ILMAISU	ALAKATEGORIAT	YLÄKATEGORIAT
---------------------------------------	---------------------	---------------	---------------

*...”perehdyttäminen täytyy huolehtia ja kaikki siihen liittyvät ohjeistukset ja itse työhön perehdyttäminen” ..*

perehdytyksessä kuuluu käydä läpi kaikki ohjeistukset ja itse työn perehdyttäminen

perehdytetään ja ohjeistetaan

**STRATEGISEN  
OSAMAISEN  
KEHITTÄMISTOIMENPI  
TEET JA TYÖVÄLINEET**

*...”on myös henkilöitä jotka pystyy valmentamaan sisällä”...*

on henkilöitä jotka pystyy valmentamaan organisaatiota

valmennetaan organisaatioita

