

Osaamiskartoitus Helsingin sataman terminaalihenkilös- tölle

Miika Latva



Tekijä(t) Miika Latva	
Koulutusohjelma Liiketalous	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Osaamiskartoitus Helsingin sataman terminaalihenkilöstölle.	Sivu- ja liitesivumäärä 30 + 11
<p>Osaaminen kilpailutekijänä on pinnalla oleva aihe ja sen merkitys yrityksen menestymiselle markkinoilla on jatkuvassa kasvussa. Toimintaympäristön jatkuva muutos vaatii yrityksiltä jatkuvaa muokkaantumista ja oman henkilöstön osaamisen kehittyminen on yksi keino vastata tähän muutokseen.</p> <p>Tässä toiminnallisessa opinnäytetyössä tavoitteena on päivittää Helsingin sataman käyttämän osaamismatriisi vastaamaan tämän hetkistä työnkuvaa, tuottaa ohjeistus sen käyttöön sekä suorittaa osaamiskartoitus terminaalihenkilöstölle. Olen ollut töissä Helsingin satamalla vuodesta 2011 lähtien, joka antaa minulle tarpeellisen kokemuksen terminaali miehen työstä päivittää osaamismatriisin sisältöä.</p> <p>Viitekehys opinnäytetyölle koostuu strategisen johtamisen ja osaamisen kehittämisen teoriasta. Viitekehyksessä tarkastelen strategista johtamisen linkittymistä osaamisen kehittämiseen ja miten yrityksen henkilöstöpolitiikka auttaa yritystä pääsemään strategiaan. Teoriaosuuteen on saatu tietoa ajankohtaisesta kirjallisuudesta liittyen strategiaan, johtamiseen, osaamisen ja henkilöstöpolitiikkaan sekä kansainvälisistä artikkeleista ja tutkimuksista.</p> <p>Työn empiirisessä osuudessa käsittelemme toiminnallisen osuuden etenemistä lähtötilanteesta valmiiseen tuotteeseen. Selvitän miten osaamismatriisin päivittäminen ja ohjeistuksen rakentaminen tapahtui ja kuinka osaamiskartoitus suoritettiin. Osaamismatriisin sisältö päivittyi vastaamaan tämän hetken terminaali miesten työnkuvaa ja sen sisällöstä poistettiin osioita, jotka eivät koskettaneet terminaali miesten työtä. Esittelen ja arvioin myös lopputulosta.</p> <p>Pohdinta osuudessa esitän kehitysehdotuksia osaamisen kehittämisestä Helsingin satamassa ja pohdin tulevaisuuden näkymiä tämän asian osalta. Kehitysehdotuksiin kuului mm. kehittävän yrityskulttuurin luominen ja valmentavan johtamisen periaatteiden käyttöönoton. Arvioin tässä osiossa myös omaa suoriutumistani ja opinnäytetyöprosessin etenemistä.</p>	
Asiasanat Strateginen johtaminen, osaaminen, osaamiskartoitus, strategia, johtaminen	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja rakenne	1
1.2	Toimeksiantajan esittely	2
1.3	Terminaalimiehen työn esittely	2
2	Osaaminen osana strategista johtamista	3
2.1	Strateginen johtaminen	3
2.2	Henkilöstöstrategia – operatiivinen strategia	4
2.3	Osaamisen johtaminen osana strategiaa	6
2.4	Osaamisen tunnistaminen ja kehittäminen	10
2.4.1	Yksilön osaamisen kehittäminen	13
2.4.2	Ryhmän osaamisen kehittäminen	15
2.4.3	Kehittämistoimenpiteiden arviointi	16
2.5	Osaamiskartoitus organisaatiossa	18
3	Osaamismatriisin tuottaminen ja sen täyttö	21
3.1	Osaamismatriisin päivittäminen ja ohjeistuksen tuottaminen	21
3.1.1	Lähtötilanne osaamismatriisille ja ohjeistukselle	22
3.1.2	Muutokset osaamismatriisin ja ohjeistukseen	24
3.2	Osaamismatriisin täyttäminen	27
4	Pohdinta	28
4.1	Tuotoksen arviointi	28
4.2	Osaamisen kehittäminen tulevaisuudessa Helsingin satamassa	29
4.3	Opinnäytetyöprosessin arviointi	30
5	Lähteet	32
6	Liitteet	34

1 Johdanto

Osaamisen kehittyminen on pinnalla oleva aihe ja sen merkitys työelämässä on suuri. Teknologia ja kova kilpailu vaikuttavat jatkuvasti yritysten toimintaan ja menestyäkseen markkinoilla on yritysten ja yksittäisten henkilöiden kehityttävä markkinoiden vaatimalla tavalla. Yksittäisten henkilöiden osalta puhutaan jatkuvasta kehittämisestä ja nykyään ei ole normaalista poikkeavaa lisätä omaa koulutustaan työuran varrella useampaankin kertaan. Samalla tavalla myös yritykset ovat jatkuvan kehityspaineen alla ja yksi kehittymisen muodoista on oman henkilöstön osaamisen parantaminen.

Tässä opinnäytetyössä tuotan Helsingin satamalle osaamiskartoituksen. Olen itse ollut töissä Helsingin satamassa terminaalimiehenä vuodesta 2011 lähtien, joka antaa minulle hyvän valmiuden suorittaa tämä tehtävä oman kokemuksen ja osaamisen kautta. Olen aina nähnyt itsensä kehittämisen ja tavoitteellisuuden tärkeänä asiana itselleni ja tämän takia minulla on myös suuri mielenkiinto organisaation ja ryhmien kehittämiseen. Innostusta opinnäytetyöhön lisää se, että kohteena on organisaatio, jossa olen työskennellyt useamman vuoden ja tunnen henkilökohtaisesti suurimman osan henkilöstöstä. Vuosien työskentelyn aikana minulle on herännyt monia kehitysehdotuksia ja ideoita, jotka voisivat parantaa henkilöstön työskentelyä sekä hyvinvointia ja osaamisen kehittäminen on niistä se konkreettisin.

1.1 Opinnäytetyön tavoite ja rakenne

Opinnäytetyölläni on kaksi tavoitetta:

1. Muokata ja täydentää olemassa olevan osaamismatriisin sisältö vastaamaan tämän hetkistä terminaalimiesten työnkuvaa ja tuottaa ohjeistus tukemaan osaamismatriisin täyttöä.
2. Täyttää osaamismatriisi haastattelemalla terminaalimiehet matkustajasatamien osalta.

Tavoitteet rajataan koskemaan vain matkustajasatamissa toimivia terminaalimiehiä. Toiminnallisen osuuden lisäksi muodostan opinnäytetyöhön viitekehysten, jossa pohdin osaamisen johtamista osana liiketoimintastrategiaa. Viitekehys antaa minulle myös työkalut tehdä osaamismatriisista mahdollisimman hyödyllisen ja hyvän. Viitekehysten lähteinä käytetään kirjallisuutta strategiasta, johtamisesta ja osaamisesta sekä ajankohtaisia tutkimuksia ja artikkeleita tukemaan kirjallisuuden väitteitä. Toiminnallinen prosessi esitellään lähtötilanteesta valmiiseen tuotteeseen. Pohdinta osuudessa analysoin opinnäytetyön prosessin onnistumista sekä pohdin osaamisen kehittämistä tulevaisuuden Helsingin satamassa ja esitän kehitysehdotuksia.

1.2 Toimeksiantajan esittely

Helsingin Sataman tehtävänä on johtaa ja kehittää satamatoimintaa Helsingissä (Port of Helsinki 2017). Helsingin Satama tarjoaa palveluja aluksille ja varustamoille, varmistaa satamatoiminnan kestävän ja turvallisen sujuvuuden, suunnittelee, rakentaa ja ylläpitää satama-infraa (Vuosikertomus 2016).

Helsingin sataman kautta kulki vuonna 2016 11,6 miljoonaa matkustajaa ja se on ollut Itämeren vilkkain matkustajasatama vuodesta 2015 asti. Matkustajamäärät ovat kasvaneet vuodesta 2008 alkaen yhtäjaksoisesti ja se vastaa 79% Manner-Suomen merisatamien matkustajaliikenteestä. Tavaraliikennettä kulki Helsingin satamien kautta vuonna 2016 kaikkiaan 11,6 miljoonan tonnin edestä, mikä oli 1,9 % enemmän kuin edellisenä vuonna. (Port Of Helsinki, Vuosikertomus 2016.)

Vuonna 2015 Helsingin Satama muutettiin osakeyhtiöksi ja sen liikevaihto vuonna 2016 oli 89,7 miljoonaa. Vakituista henkilöstä vuonna 2016 oli 140 ja määräaikaisia 27, joista 71 henkilöä työskenteli matkustajasatamissa ja 24 Vuosaaren tavaraliikenne satamassa. (Port Of Helsinki, Vuosikertomus 2016.) Merkittävin uusi investointi Helsingin Satamalle on ollut vuonna 2017 valmistunut Länsiterminaali 2, minkä avulla pyritään vastaamaan jatkuvaan matkustajamäärien kasvamiseen.

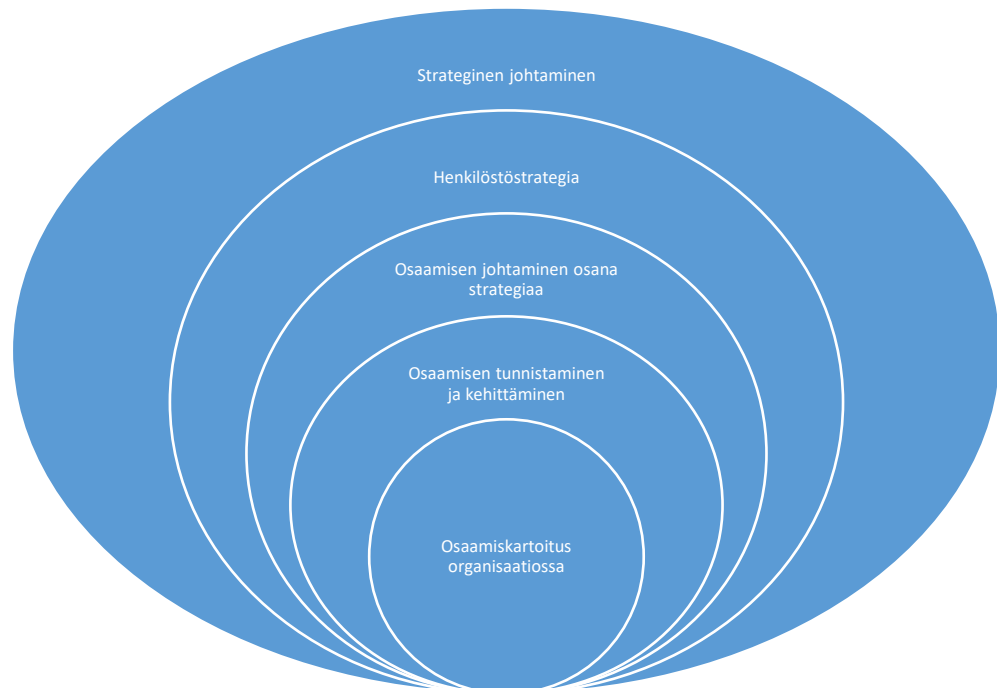
1.3 Terminaalimiehen työn esittely

Terminaalimies on ammattinimike satamien terminaalissa toimivalle henkilöstölle. Heidän työnkuvaansa kuuluvat pääasiassa: laivojen kiinnittäminen, matkustajasiltojen ajaminen, matkustajien turvallisuudesta huolehtiminen, kiinteistöhuolto sekä asiakaspalvelu tehtävät. Työtä tehdään kolmivuorona ja sen työaika määrittyy jaksotyön perusteella. Vuorojen aikataulut vaihtelevat satamien laivoista riippuen. (Port of Helsinki, 2017.)

Terminaalimiehen pitää osata toimia kaikissa Helsingin matkustajasatamissa eli Länsisatamassa, Etelä-satamassa ja Katajannokan satamassa, heiltä vaaditaan myös ammattitaitoa toimia Vuosaaren tavaraliikennesatamassa. Hyvä sataman infrastruktuurin tunteminen ja teknisten laitteiden käytön osaaminen, pääasiassa matkustajasillat, on oleellista terminaalimiehen työn kannalta. Terminaalimiehille järjestetään erilaisia koulutuksia kuten: VHF radiolupa koulutus, ensiapu, vedestä pelastautuminen, työturvallisuus, vaarallisten aineiden käsittely ynnä muita. Hyvät sosiaaliset taidot ja etenkin taito käsitellä päihteiden vaikutuksen alaisena olevia matkustajia on tärkeää.

2 Osaaminen osana strategista johtamista

Tässä osiossa muodostan toiminnalliselle osuudelle teoreettisen viitekehyksen. Pohdin kirjallisuuden, tutkimusten ja artikkeleiden avulla osaamista osana strategista johtamista. Tietoperustan rakenteen tarkoituksena on linkittää osaamiskartoituksen tuottaminen organisaatiossa isompaan kuvaan yrityksen toiminnassa. Isompana kuvana toimii strateginen johtaminen ja osaamisen kehittäminen.



Kuvio 1. Tietoperustan rakenne.

2.1 Strateginen johtaminen

Strategia-käsitettä voidaan käyttää, kun puhutaan liiketoiminnasta, urheilusta, sodankäynnistä ja sitä voidaan lähestyä monesta eri näkökulmasta. Strategia sanan alkuperä on kreikankielessä ja sillä on tarkoitettu sodan voittamista (Kamensky 2014, 16). Strategia-sanan vanha merkitys pätee edelleen ja sen avulla niin liiketoiminnassa, urheilussa ja sodankäynnissä pyritään voittamaan kilpailutilanteessa muut kilpailijat.

Yritystoiminnassa strategialla tarkoitetaan yrityksen valitsemissa toimintatapoja ja periaatteita, joiden avulla yritys aikoo menestyä markkinoilla. Strategiaa voidaan kuvata monella eri tavalla, sitä voidaan kuvata yrityksen valitsemana suuntana muuttuvassa toimintaympäristössä, johdonmukaisena toimintamallina, sekä keinovalikoimana joiden avulla pyritään päämääriin saavuttamiseen. Päämäärät määrittelevät yrityksen yleisen suunnan ja

sitä tarkennetaan yleensä useamman tavoitteen avulla, joita pystytään mittaamaan. (Viitala 2013, 48.)

Strategian avulla yritys pyrkii hallitsemaan ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita, jotta se pääsisi asetettuihin kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittymistavoitteisiin. Liiketoimintaympäristön tarkoituksena on siis saattaa yhteen toimintaympäristön vaatimukset sekä oma toiminta resursseineen ja osaamisineen. (Kamensky 2015, 23.) Liiketoimintaympäristössä on monia asioita joihin yritys ei pysty vaikuttamaan, mutta se pystyy kuitenkin seuraamaan muutoksia, arvioimaan niiden vaikutukset omaan yritykseen, sekä reagoimaan muuttamalla omia sisäisiä tekijöitään vastaamaan näihin muutoksiin. Menestyneimmät yrityksen pyrkivät myös pelkän reagoinnin sijaan vaikuttamaan toimintaympäristöönsä. He pyrkivät vaikuttamaan asiakkaiden tarpeisiin, kilpailijoiden käyttäytymiseen markkinoilla ja viranomaisten toimintatapoihin. (Kamensky 2014, 19.) Esimerkkejä yritysten vaikutuksesta heidän toimintaympäristöön löytyy useita ja Suomessa olemme nähneet lähivuosina yksityisten terveydenhuollon yritysten pyrkimystä vaikuttaa päättäjiin ja poliitikkoihin vahvalla lobbauksella.

Liiketoiminnassa strategia voidaan jakaa kolmeen tasoon, jotka ovat yritysstrategia, liiketoimintastrategia ja operatiivisen tason strategiat. Yritysstrategiassa määritellään se liiketoiminta, jossa yritys haluaa olla mukana. Liiketoimintastrategia vastaa kysymykseen, millä tavalla yritys varmistaa oman menestymisen valituilla markkinoilla ja operatiivisen tason strategiat laaditaan liiketoimintastrategian toteuttamiseksi. Operatiivisiin strategioihin kuuluvat mm. henkilöstöstrategia, markkinointistrategia, kehitysstrategia ja tuotantostategia. Strategiset suunnitelmat elävät yrityksen muuttuvan toimintaympäristön mukana, mutta ne ovat yleensä yrityksen toiminnan suuntaviivoja, jotka pysyvät valitun kaltaisina useita vuosia. (Viitala 2013, 50.)

Strategisen johtamisen yksi tärkeimmistä osista on jalkauttaa suunniteltu strategia operatiiviselle tasolle. Hyvä strategia näkyy yrityksen jokaisen työntekijän arjessa ja antaa suuntaa yrityksen sisällä tapahtuville toiminnoille. Suurin osa yrityksen toiminnoista tapahtuu liiketoimintatasolla, minkä takia strategisen ja operatiivisen johtamisen integrointi on hyvin tärkeää. Kaikki strategiat toteutetaan työtä tekemällä, eli operatiivisilla toiminnoilla, mutta näiden asioiden yhdistäminen on haastavaa. (Kamensky 2015, 92-94.)

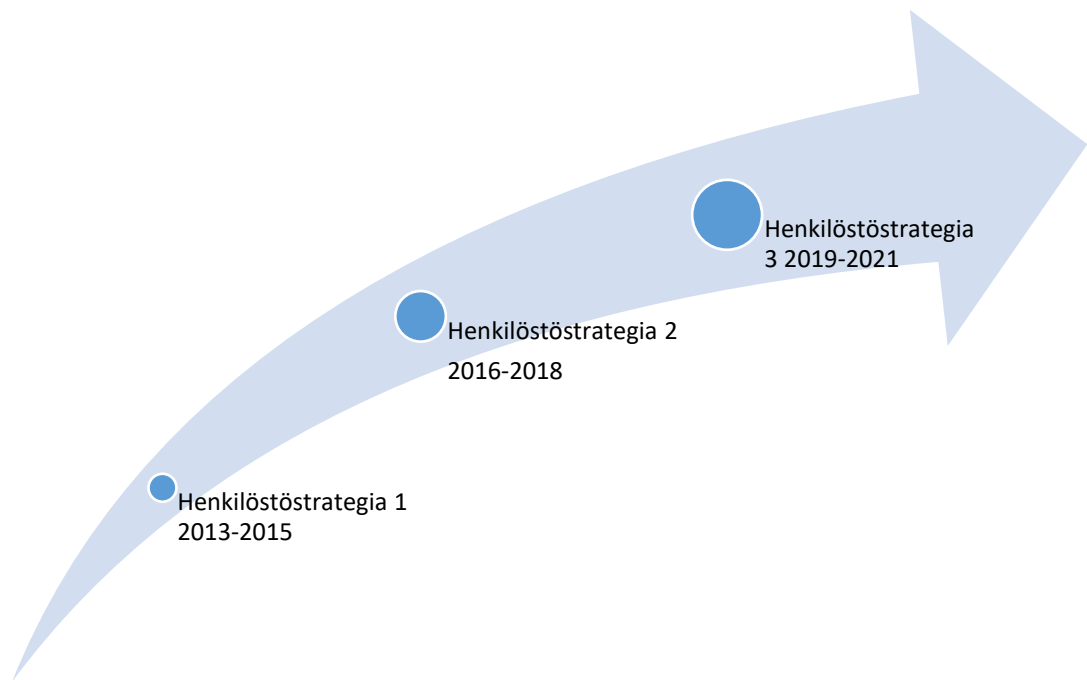
2.2 Henkilöstöstrategia – operatiivinen strategia

Henkilöstöstrategia on osa operatiivisia strategioita ja sen avulla pyritään toteuttamaan liiketoimintastrategiaa, henkilöstöjohtamisen keinoin. Henkilöstöstrategiassa määritellään

yrittäjien tarvitsema osaamisen taso, henkilöstön määrä ja rakenne muutaman vuoden aikajänteelle sekä se miten nämä asiat varmistetaan. Muita tärkeitä asioita hyvän henkilöstöstrategian kannalta ovat osaamisen kehittäminen, rekrytointi, tavoitteiden määrittely, palkitseminen, sitoutumisesta ja motivaatiosta huolehtiminen, hyvinvointiasiat sekä johtamisen kehittäminen. (Viitala 2013, 50-51.) Uutena lisänä monien yritysten henkilöstöstrategioihin on tullut eettisten ja sosiaalisen vastuun alueet, joiden avulla pyritään auttamaan henkilöstöä sitoutumaan sosiaalisiin ja ympäristöllisiin ongelmiin (Gomes-Mejia 2016, 68).

Henkilöstöstrategian tavoitteena on päästä liiketoimintavisioon. Visio saattaa olla määriteltä useamman vuoden päähän ja henkilöstöstrategia voidaan jaksoittaa 2-4 vuoden jaksoihin. Kuvio 1. näyttää miten useamman henkilöstöstrategian tähtäimenä on toteuttaa liiketoimintavisio usean vuoden päässä. Henkilöstöstrategian onnistumisen kannalta olisi tärkeää laatia myös henkilöstövisio, jossa otetaan kantaa henkilöstövoimavaroihin, joilla aiotaan toteuttaa liiketoimintavisiota. Henkilöstöstrategiaa toteutetaan henkilöstöpolitiikan avulla. Henkilöstöpolitiikassa määritellään operatiivisen tason toimenpiteet, vastuut ja aikataulu, jolla strategia aiotaan toteuttaa. Operatiivisen tason toimet pyritään suunnittelemaan n. 1 vuoden aikataululla, joka erottaa ne henkilöstöstrategiasta, minkä tähtäimenä on pitempi aikaväli. Henkilöstöpolitiikan alueelle kuuluvat rekrytointi-, kehittämis- ja palkkapolitiikka. (Viitala 2013, 50-51).

Liiketoimintavisio 2022

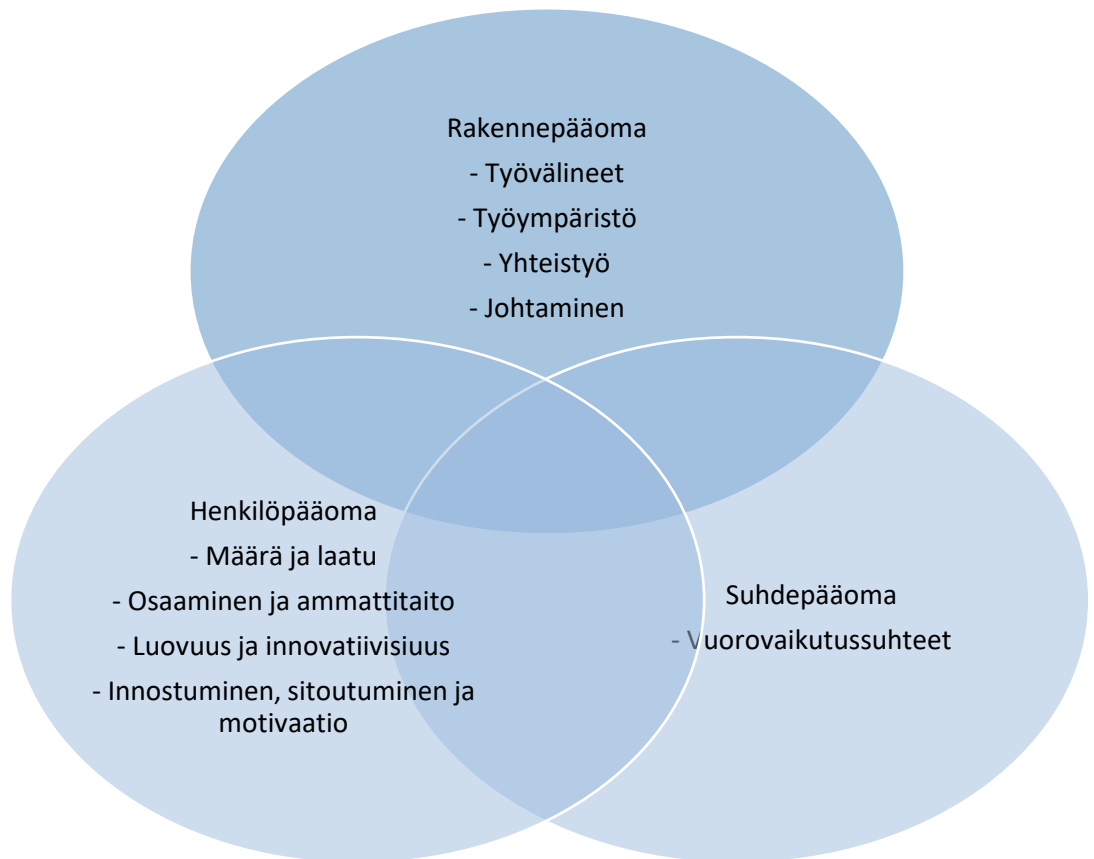


Kuvio 2. Muotoillen Viitalan (2013, 51) henkilöstöstrategian kytkentä liiketoimintavisioon.

Nykypäivänä ns. ”ihmisstrategian” (people-strategy) käyttö sanana on yleistynyt niin kirjallisuudessa, kuin työpaikoilla. ”Ihmisstrategian” avulla halutaan korostaa ihmisten ratkaisevaa merkitystä yrityksen menestymiselle ja nostaa ihmiset ohi prosessien ja käytäntöjen keskeisestä asemasta perinteisissä henkilöstöstrategioissa. Tässä strategiassa ihmiset nostetaan etualalle ja otetaan kantaa siihen: ketkä työskentelevät yrityksessä, mitä he osaavat, miten he voivat, miten heitä johdetaan ja mitä he arvostavat. Yritys keskittyy kehittämään omia työntekijöitä ja pyrkii saamaan heistä parhaan mahdollisen hyödyn irti, sen sijaan, että keskittyisi laskemaan työvoimakustannuksia ja henkilöstömääriä. Tätä ajatusmaailmaa ajaa niin sanottu pehmeän henkilöstöjohtamisen ajatukset. (Viitala 2013, 51-52).

2.3 Osaamisen johtaminen osana strategiaa

Strategian tähtäimenä on aiemmin mainittu olevan kilpailun voittaminen, ja osaaminen on yksi yrityksen ratkaisevista kilpailukyvyistä. Osaamisen johtaminen yrityksessä vaatii yhteistä käsitystä siitä, mitä osaamisella tarkoitetaan. Organisaation osaamisen perusta on yksittäisten työntekijöiden osaamistason muodostama kokonaisuus. Osaamisen voi kuvata tiedon, taidon ja tahdon yhdistelmänä. Tieto tarkoittaa niitä tarvittavia tietoja joita kyseinen työtehtävä vaatii, taidolla tarkoitetaan henkilön kykyä soveltaa näitä tietoja käytäntöön ja tahto henkilön halua työskennellä kyseisessä työtehtävässä ja organisaatiossa. Hyvällä tasolla oleva osaaminen edellyttää kaikkia näitä osatekijöitä. Toinen tapa kuvata osaamista on ns. osaamispääoma. (kuvio 1. Hyppänen 2013, 108.) Osaamispääoma jakaa osaamisen alueet henkilöpääomaan, rakennepääomaan ja suhdepääomaan. Henkilöpääoma koostuu ihmisistä: heidän määrästään ja ominaisuuksista. Rakennepääoma organisaation luomista olosuhteista, jossa ihmiset työskentelevät ja jossa ihmisiä johdetaan. Suhdepääoma koostuu ihmisten välisistä vuorovaikutussuhteista asiakkaisiin, yhteistyökumppaneihin ja alihankkijoihin sekä verkostojen toimivuudesta. (Hyppänen 2013, 108).



Kuvio 3. Osaamis pääoma Otalan (2008) mukaan (Hyppänen 2013, 108.)

Boudreau ja Ramstad (2008, 16.) kuvaavat osaamista voimavarana, joka koostuu nykyisten ja tulevien työntekijöiden, sekä yksittäisten että työntekijäryhmien, potentiaalisista ja olemassa olevista kyvyistä ja niiden organisoinnista.

Osaamisen kehittyminen organisaatiossa ei tapahdu vahingossa, vaan se vaatii määrätietoista johtamista. Hyvä osaamisen johtaminen perustuu strategiaan. Strategia tähtää tulevaisuuteen ja luo osaamisen johtamiselle perustan, jonka avulla osaamista voidaan kehittää kohti tulevaisuuden tarpeita. (Tuomi & Sumkin 2012, 13-14.) Strategiaa suunniteltaessa on yrityksen jo hyvin tärkeitä pohtia, onko yrityksellä strategian edellyttämää osaamista, riittääkö henkilöstön osaaminen tulevaisuuden haasteisiin ja kuinka paljon osaamisen kehittämiseen on panostettava. Tulevaisuuden menestymisen varmistaminen edellyttää uudistumista, kehittämistä ja oppimista. Strategialähtöisessä osaamisen kehittämisessä on huolehdittava siitä, että työyhteisön tarpeet toteutuvat yksilöiden kautta ja samalla on huomioitava myös yksittäisten henkilöiden oppimistarpeet. Osaamisen kehittyminen on koko organisaation tehtävä ja siihen kannattaa osallista johto, esimiehet, henkilöstöasiantuntijat sekä henkilöstö. Henkilöstön omaa vastuuta itsensä kehittämisestä ei pidä aliarvostaa. (Hyppänen 2013, 109-110.)

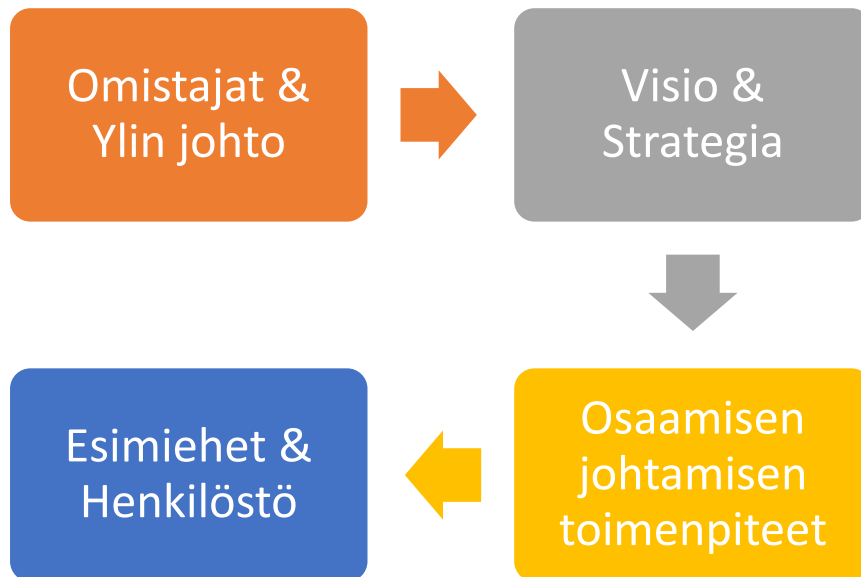
Sheryl Smolkin lainaa artikkelissaan Mercer:n 2016 Global Talent Trends Study:a, jossa yhdeksän kymmenestä organisaatiosta arvioi kilpailun osaavasta työvoimasta kasvavan. Työntekijät vaativat mahdollisuuksia kehittymiseen ja enemmän tukea oman uransa edistämiseen. Kuitenkin 85% organisaatiosta raportoi, että heidän osaamisen kehittämiseen tähtäävät ohjelmat vaativat uudistamista. Tämä voi johtaa monissa yrityksissä ongelmaan, jossa osaava työvoima lähtee etsimään parempia mahdollisuuksia oman uransa edistämiseen ja nostaa esille osaamisen kehittämisen tärkeyden organisaatioissa. (Smolkin, 2016.)

Yrityksen menestymisen ja kilpailukyvyn kannalta tärkeintä osaamista kutsutaan ydinosaamiseksi tai strategiseksi osaamiseksi. Ydinosaaminen tarkoittaa sitä osaamista, jonka varassa yritys pyrkii tavoittamaan tulevaisuuden päämäärät. Se on osaamista mikä on yleensä pitkällä aikavälillä kehittyntä ja sen ympärille rakentuu yrityksen kilpailukyky. Viitala lainaa Hamelin ja Prahaladin (1994) määritelmää ydinosaamisesta joka on sitä osaamista, minkä varassa yritys pystyy tarjoamaan asiakkaille sen lisäarvon, mistä he ovat halukkaita maksamaan. Ydinosaaminen on yritykselle ainutlaatuista, eikä sitä kyseistä samaa osaamista löydy saman alan kilpailijoilta. Ydinosaamisen pitää olla myös vaikeasti kopioitavissa tai siirrettävissä sellaisenaan kilpailijalle. Perinteisiä ydinosaamisen alueita ovat edistyneempi teknologia, prosessit tai suhteet yrityksen ulkopuolisiin toimijoihin. (Viitala 2013, 173-173.)

Ydinosaamisen tunnistamisen avuksi Tuomi & Sumkin (2013, 20) esittivät seuraavat kysymykset, jotka yritys voi esittää:

1. Millaisella osaamisella strategia saadaan toteutettua?
2. Onko tämä osaaminen ainutlaatuista ja asiakkaille lisäarvoa tuottavaa?
3. Tuoko tämä osaaminen uusia mahdollisuuksia tulevaisuudessa?

Osaamisen johtamisen mallina on perinteisesti ollut mekaaninen malli (kuvio 3), jossa ylin johto tuottaa strategian, jonka pohjalta kartoitetaan tulevaisuuden tarvittava osaaminen. Tämän jälkeen tunnistetaan esimiesten ja henkilöstön osaamisvajheet kehityskeskusteluiden ja osaamiskartoitusten avulla. Osaamisvajheet täytetään kouluttamalla nykyistä henkilöstöä tai hankkimalla osaamista yrityksen ulkopuolelta. Lopuksi ylin johto seuraa osaamisen kehittymistä. Tämän malli kehittää kuitenkin organisaation osaamista vain yksittäisten henkilöiden kehittymisen kautta. Perinteisestä mekaanisesta mallista ollaankin siirtymässä uuteen kokonaismalliin (kuvio 4.), jossa osaamisen johtaminen koskettaa kaikkia organisaation jäseniä ja se perustuu strategiasta johdettuun yhtenäiseen toimintamalliin. Kokonaismallissa strategia vaikuttaa osaamisen johtamisen kautta omistajiin, johtoon, esimiehiin ja henkilöstöön ja nämä toimijat taas vaikuttavat strategian muokkautumiseen ja kehittymiseen. (Tuomi & Sumkin 2013, 21-23.)



Kuvio 4. Mekaaninen osaamisen johtamismalli mukailen Tuomi & Sumkin (2012, 22.)



Kuvio 5. Osaamisen johtamisen kokonaismalli (Tuomi & Sumkin 2012, 22.)

Yritys, joka pystyy tunnistamaan osaamisen puutteet, kehittämään niitä ja hyödyntämään kehitettyä osaamista, on niin sanottu oppiva organisaatio. Oppivassa organisaatiossa ihmisillä on jatkuva mahdollisuus kehittyä ja saavuttaa haluamiaan tuloksia ja organisaatiossa leviävät uudet ajattelumallit, ihmisillä on yhteiset tavoitteet ja he oppivat yhdessä. Tärkeimmät tekijät organisaation oppimiskyvyn kannalta ovat: yhteistä näkemystä luova visio ja strategiaprosessi, innostavat ja osallistavat johtajat, joustava organisaatorakenne, tehokas ja avoin viestintä, kannustava palkitsemisjärjestelmä ja oppimista tukeva ilmapiiri. Organisaation oppiminen voidaan jakaa kolmeen tarkastelutasoon: yksilön, ryhmän ja organisaation tasot. Oppimisen ytimessä on aina yksilön oppiminen, mutta yksittäisten ihmisten oppiminen ei vielä riitä uudistamaan yrityksen toimintaa siten, että se tuottaisi lisäarvoa asiakkaille. Lisäarvon tuottamista varten tarvitaan laajempien joukkojen oppimista,

jolloin ryhmät alkavat ajattelemaan ja toimimaan uudella tavalla. Tätä kutsutaan ryhmäoppimiseksi. Uudistuminen ja kehitys ei kuitenkaan aina jää vain ihmisten tasolle, vaan myös organisaatio voi kehittymisen ja uuden oppimisen kautta muuttaa omia toimintamallejaan ja prosessejaan. Tätä kutsutaan organisaation oppimiseksi. Oppivan organisaation johtajalta vaaditaan laajasti eri taitoja ja heille on määritelty useita eri rooleja: visionääri, kommunikoija, asiantuntija, mentori, valmentaja, innostaja ja useita muita. (Hyppänen 2013, 111-112; Viitala 2013, 171-172.)

2.4 Osaamisen tunnistaminen ja kehittäminen

Osaamisen johtamisen ensimmäinen vaihe on tunnistaa ne osaamisalueet, joita yritys tarvitsee liiketoimintansa ylläpitoon. Kuten aiemmin tässä opinnäytetyössä on mainittu, osaaminen voidaan määritellä monin eri tavoin ja tämän takia organisaation pitää määritellä mitä osaaminen tarkoittaa organisaatiossa yksilö ja ryhmätasolla. Osaamisalueita voi yrityksellä olla useita ja ne voidaan jakaa pääosaamisalueisiin ja sivuosaamisalueisiin. Pääosaamisalueet muodostavat ne tärkeimmät alueet, jota tarvitaan työntekemiseen ja ne jakautuvat sivuosaamisalueisiin, jotka ovat tarkempia osaamisia. Esimerkiksi kielitaito voi olla yksi pääosaamisalue, joka jakautuu sivualueisiin vaikkapa englannin, ruotsin ja saksan kielentaitoihin. Toinen toimiva keino hahmottaa organisaation osaamisalueita on neljän osa-alueen kautta: asiakasosaaminen, liiketoimintaosaaminen, tuotannollis-tekninen osaaminen ja henkilökohtaiset valmiudet. Osaamisalueiden tunnistamisen jälkeen organisaation pitää selvittää organisaation tämän hetkinen osaamisen taso ja osaamispuutteet osaamiskartoituksen avulla, jota tarkastelen lähemmin seuraavassa luvussa. (Hyppänen 2013, 116-118.)

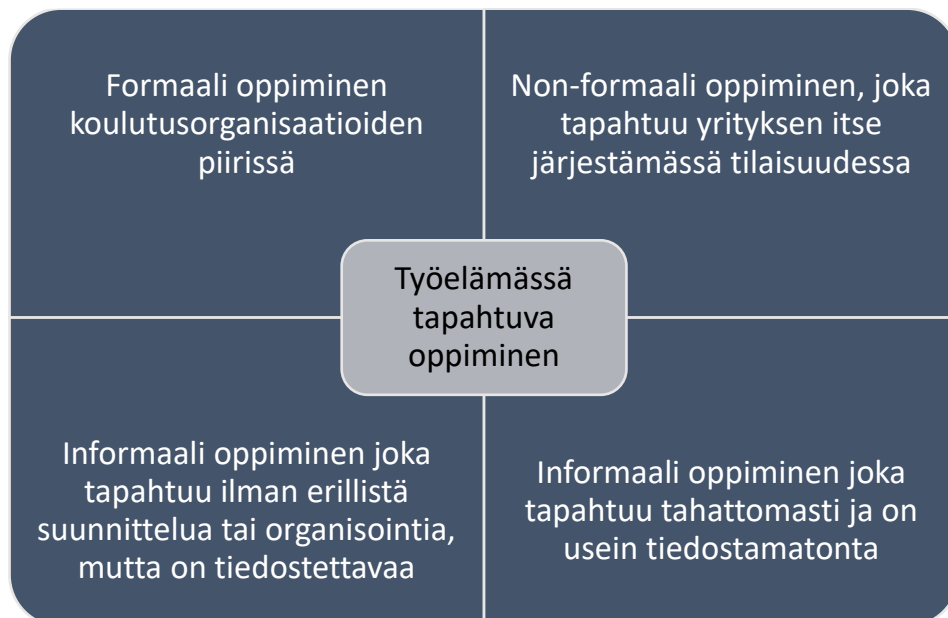
Ann Parker (2016) toteaa 3 syytä, minkä takia yrityksen menestymisen kannalta osaamisen kehittäminen on tärkeää:

1. Nykypäivän vauhdikas muutos työelämässä vaatii korkean osaamisen omaavia työntekijöitä.
2. Työn vaativuuden ja henkilöstön osaamisen välinen osaamiskuilu, "skill-gap" ei ole poistumassa vaan kasvamassa.
3. Jos yritys ei kehitä työntekijöitään, työntekijät etsivät yrityksen, joka sen tekee.

Ympäristö synnyttää jatkuvaa muutostarvetta yrityksille ja tätä varten yritys tarvitsee nopeasti kehittyvää työvoimaa kaikilla yritystasoilla. Innovaatio ei ole enää vain keino saada kilpailuetua muihin yrityksiin nähden, vaan se on tärkeä keino yrityksen selviytymiselle. Innovaation saavuttamiseksi pitää organisaation luoda puitteet, missä työntekijät pystyvät

oppimaan kokemuksen kautta ja saavat käyttää näitä oppeja työtehtävissään. Osaamiskuilulla ”skill-gap”, Parker tarkoittaa sitä kuilua, joka on yrityksen tämän hetkisen osaamisen ja tavoitteiden vaatiman osaamisen välillä. Yleisimmät osaamiskuilut yrityksissä ovat: viestinnässä, johtamisessa, kriittisessä ajattelussa, projektin johtamisessa ja teknisissä osaamisalueissa. Nykypäivän työntekijät vaativat johtajilta ja kollegoiltaan arvostusta ja mahdollisuuksia kehittyä, jos näitä asioita ei tapahdu organisaatioissa, voivat työntekijät lähteä ja viedä mukanaan tärkeää osaamista ja tietoa. (Parker, 2016.)

Oppimista, eli osaamisen kehittymistä tapahtuu useissa eri työelämän tilanteissa, joista kaikki eivät vaadi edes erityisiä järjestelyjä. Viitala (2013,191.) käyttää työelämän oppimistilanteiden jakamiseen Dohmenin (1996) luokitusta neljään eri tyyppiin (kuvio 5). Oppiminen jaetaan formaaliin, non-formaaliin ja informaaliseseen oppimiseen. Formaali oppiminen tarkoittaa oppimista, mikä tapahtuu koulun tai koulutusorganisaation järjestämässä tilaisuudessa ja se johtaa yhteiskunnan hyväksymään tutkintoon. Non-formaali oppiminen ei ole yhteiskunnallisesti virallista, vaan se on yrityksen itse järjestämää strukturoitua koulutusta, joka ei johda tutkintoon. Informaali oppiminen on työssä tai arkielämässä tapahtuvaa oppimista, joka ei ole yleensä suunniteltua ja on sattumanvaraista. Informaali oppiminen ei ole strukturoitua, mutta sitä voidaan tavoitella. (Peda.net 2017.) Yritys pystyy tavoittelemaan informaalia oppimista luomalla yrityskulttuurin, joka kannustaa henkilöstöä kehittymään. (Viitala 2013, 191.)

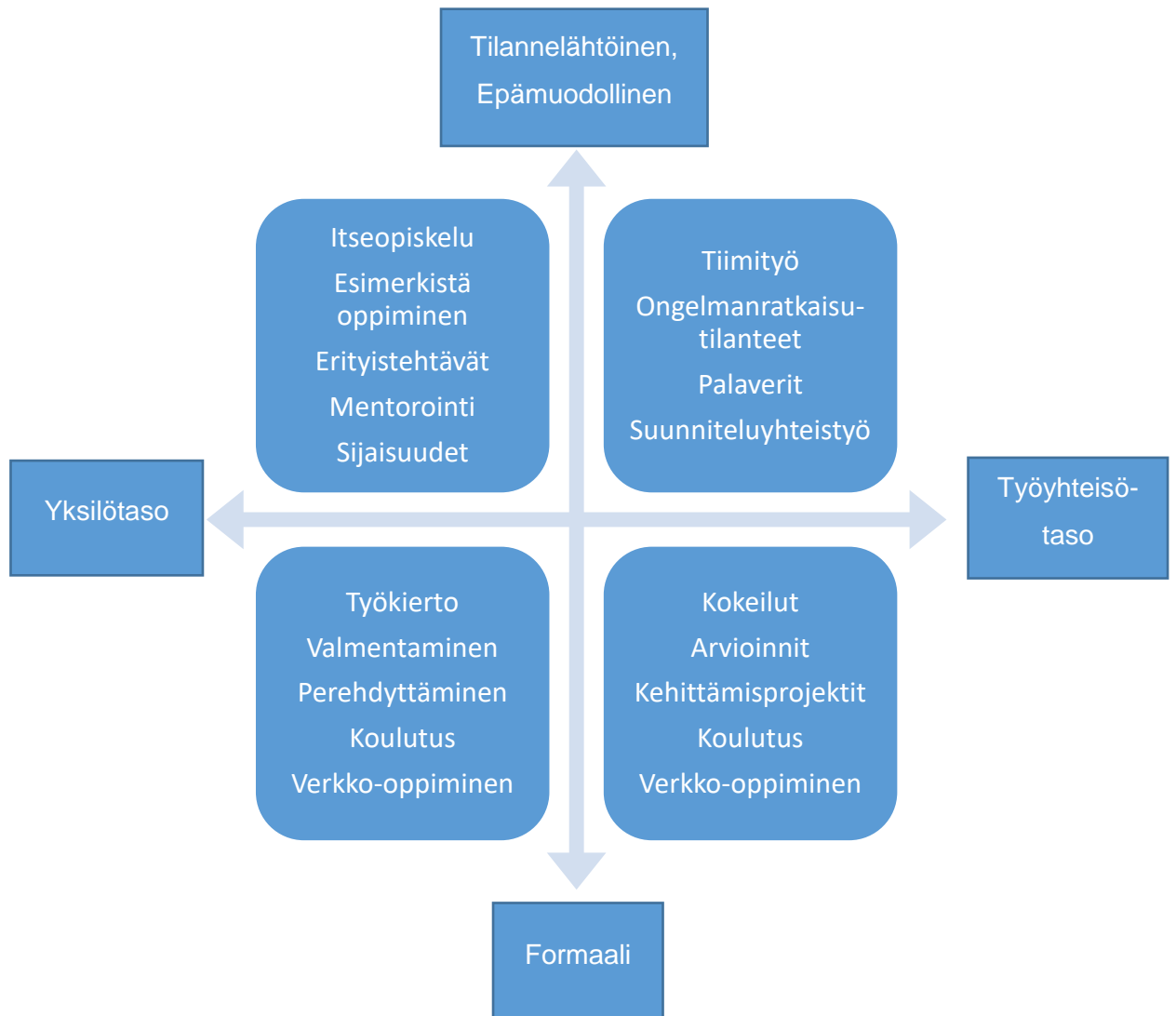


Kuvio 6. Viitalan (2013, 191.) käyttämä Dohmenin työelämässä tapahtuva oppiminen.

Osaamisen kehittämiseen tarvitaan usein ulkopulista tukea, mutta taloudellisten syiden takia olisi yritykselle tärkeätä, että oppiminen tapahtuisi mahdollisimman lähellä työtä. Tätä oppimista varten yritykselle on tarpeellista laatia kehittämissuunnitelma, jossa määritellään ne kehittämistoimenpiteet jotka ovat tarpeellisia. (Viitala 2013, 191-192.) Kehittämissuunnitelma rakennetaan osaamiskartoituksen avulla selvinneiden kehittämistarpeiden avulla. Kehittämissuunnitelman sisältöön vaikuttaa se, keskittyykö organisaatio yksilöiden vai ryhmien kehittämiseen. Esimiehen on mietittävä mitkä ovat tehokkaimmat kehittämistoimenpiteet juuri tähän osaamisvajeeseen ja tilanteeseen. Henkilöstön motivaatio ja halu kehittyä vaikuttaa myös suuresti siihen minkälaista koulutusta järjestetään. Kehityssuunnitelma ottaa kantaa seuraaviin asioihin: missä osaamisessa halutaan kehittyä, mikä on tavoite osaamistaso, toimenpiteet tavoitteen saavuttamiseksi, ketkä osallistuvat, aikataulu, tulosten seuranta, ketkä ovat vastuussa ja mikä on kehittämiseen varattu budjetti. (Hyppönen 2013, 119-120.)

Henkilöstön kehittämisen menetelmiä on useita ja ne voidaan jakaa sen mukaan, kohdistuuko ne yksilön vai ryhmän osaamisen kehittämiseen ja tapahtuuko ne yrityksen sisällä vai ulkopuolella (Boudreau & Ramstad 2008, 16). Jo pitkään on oltu tietoisia 70-20-10 menetelmästä, joka jakaa aikuisen oppimisen siten, että 70 % oppimisesta tapahtuu työkokemuksissa ja työhön liittyvissä ongelmanratkaisu tilanteissa, 20 % vuorovaikutustilanteissa ja 10 % kursseilla ja erilaisissa koulutustilanteissa. Tämän takia on hyvin tärkeätä organisaation kehittymisen kannalta löytää koulutustapoja, jotka tapahtuvat työn ohella. Myös vuorovaikutus menetelmät tukevat etenkin yksilöiden kehittymistä. (Hyppönen 2013, 125; Viitala 2013, 191-193.)

Kuviossa 6 on ryhmitelty henkilöstön kehittämisen keinoja tilannelähtöiseen ja formaalin sekä yksilötason ja ryhmätason mukaan. Liikeryhtyksen olisi suotavaa kehittää kuvion oikeanpuolisissa kentissä olevia osaamisen kehittämistapoja, joka vaatii kehittävän ja arvioivan dialogikäytännön opettelemisen. (Viitala 2013, 192-193).



Kuvio 7. Henkilöstön kehittämisen muotoja (Viitala 2013, 192.)

2.4.1 Yksilön osaamisen kehittäminen

Yksilön kehittämisen tapoja jotka tapahtuvat lähellä työtä voivat olla esimerkiksi: perehdyttäminen, tehtäväkierto, erityistehtävät ja projektit, sijaisuuksien hoito, ristiin koulutus, mentorointi ja monia muita. Perehdyttämisen tavoitteena on auttaa uusia työntekijöitä pääsemään kiinni nopeasti tehokkaaseen työntekoon, sekä integroimaan uusi työntekijä osaksi organisaatiota ja työyhteisöä. Kokonaisvaltaisesti suoritettu perehdytys sisältää tiedottamisen ennen työhön tuloa, vastaanoton ja yritykseen perehdyttämisen, työsuhderehdyttämisen ja työnopastuksen. Työtehtävän esittelyn lisäksi uusi työntekijä on tärkeitä perehdyttää myös työpaikan periaatteisiin ja sääntöihin, esimerkiksi: palkkausperusteet, työajat ja aikataulut, ruokailu- ja taukotilat ja työterveyshuoltoon sekä työhyvinvointiin liittyviin asi-

oihin. Perehdyttäminen vahvistaa myös perehdyttäjän osaamista, toisille henkilöille opettaminen vaatii vahvaa osaamista opettamisen aiheesta. Perehdyttämiskokemukset kehittävät perehdyttäjää esimiestehtäviin ja hyvistä perehdyttäjistä voi tulla hyviä esimiehiä. (Viitala 2013, 197-198; Hyppänen 2013, 127.)

Tehtäväkierto on yksi kokemuksellisen oppimisen muodoista, jossa henkilö siirretään määräajaksi erilaisiin toimintoihin ja yksiköihin oppimaan uutta. Tehtäväkierto auttaa tutkimusten mukaan henkilöstöä arvostamaan muita yrityksen toimintoja paremmin ja auttaa näkemään eri toimintojen välisen yhteistyön tärkeyden ja mahdollisuudet. Erityistehtävät ja projektit haastavat henkilöstöä myös uusilla tavoilla ja antavat uusia laajempia näkemyksiä omasta työstään ja työpaikasta. Sijaisuuksien hoito ja ristiin koulutus kasvattavat henkilöstön moniosaamista ja antaa organisaatiolle tehokkaan tavan vastata poikkeustilanteisiin, kuten esim. yllättäviin sairaspotilaisiin. (Viitala 2013, 197-198.)

Mentorointi, tai toiselta nimeltään valmentavajohtaminen, on kasvattanut suosiotaan Suomessa viime vuosikymmenien aikana. Mentorointi tarkoittaa vuorovaikutusprosesseja, missä esimies tai kokenempi henkilö, mentori vähemmän kokenutta henkilöä. Mentori ei anna valmiita vastauksia ongelmiin vaan auttaa henkilöä löytämään itselleen parhaat ratkaisut. Mentoroinnilla on kaksi tarkoitusta: psykososiaalinen tarkoitus, jossa työntekijä saa rohkaisua, tukea ja hyväksyntää mentorilta sekä työssä kehittyminen ja uran edistäminen. (Viitala 2013, 197-198.)

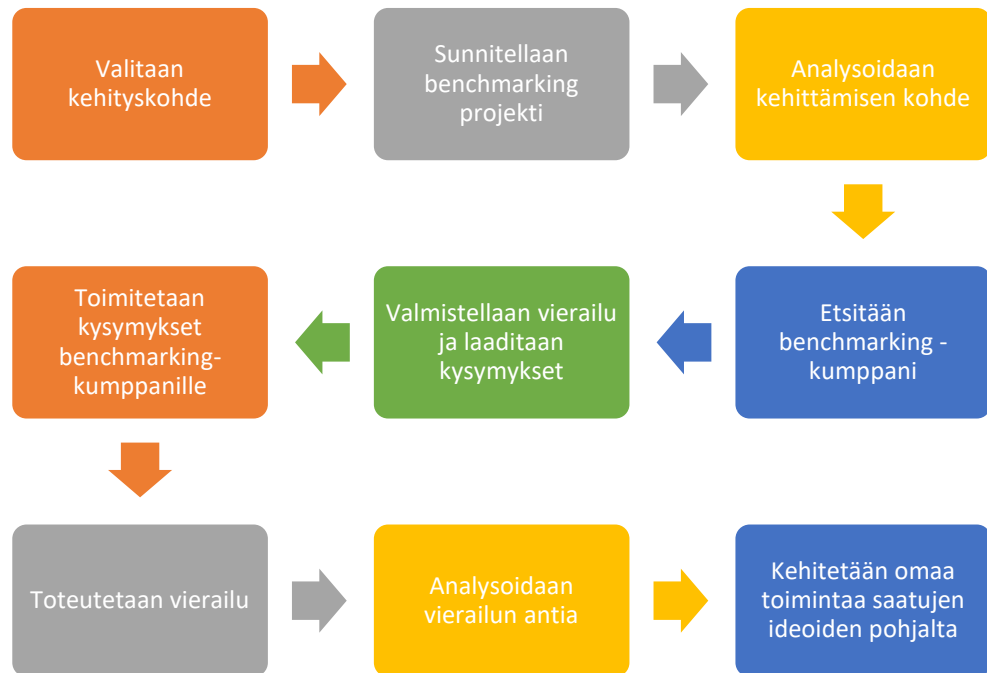
Yksilön kehittämistä voidaan tukea myös työn ulkopuolisin keinoin. Näistä yleisempiä ovat koulutus ja omaehtoinen oppiminen. Kuten aiemmin mainitsin aikuisen oppimisesta vain 10 % tapahtuu työulkopuolisilla kursseilla, silti erilaiset koulutukset ovat hyvin suosittuja yksilön kehittämiseen tähtäviä menetelmiä. Koulutus on työstä erillään tapahtuva toiminta, joka tähtää oppimiseen. Koulutukset voivat olla organisaation itse järjestämiä tai ulkopuolisen toimijan tuottamia ja niiden kesto voi vaihdella muutaman tunnin luennosta vuosiakin kestäviin tutkintoihin. Hyvä esimerkki ulkopuolisen toimijan järjestämästä koulutuksesta on ensiapukoulutus. Se harvoin vastaa henkilöstön työtehtävää, mutta on silti tarpeellinen koulutus monissa työpaikoissa. Omaehtoinen oppiminen tarkoittaa esimerkiksi kirjallisuuden, videoiden tai internetin kautta tapahtuvaa henkilökohtaista kehittymistä. Sen etuja on, että se huomioi yksilölliset tarpeet ja motivaatio siihen lähtee aina henkilöstä itsestään. Yritys voi kannustaa henkilöstöään kouluttamaan itseään ja elinikäisen oppimisen kulttuuri näkyykin tällä hetkellä vahvasti Suomessa. Aikuiskoulutuksella pystytään täydentämään työntekijän osaamista ja jatkuvaa oppimista tuetaan vuorotteluvapailta ja opintovapailta. (Viitala 2013, 199-200.)

2.4.2 Ryhmän osaamisen kehittäminen

Ryhmätason kehittämistä voidaan tehdä työn lähellä tai sen ulkopuolella samalla tavalla, kun yksilön kehittämistä. Perinteisiä ryhmätason kehittämisen keinoja ovat: kehittämisprojektit, tiimityöskentely, palaverit ja benchmarking. (Hyppänen 2013, 126-127.)

Kehittämisprojektit tähtäävät toimintamallien, prosessien ja rakenteiden kehittämiseen ja projektissa mukana olleiden oppimiseen. Onnistunut kehittämisprojekti vaatii riittävästi aikaa ja aitoa paneutumista sekä yhteistoiminnallisen ja tutkivat otteen. Tiimityöskentely on havaittu hyväksi oppimisen tavaksi. Tiimi eroaa muista työryhmistä siten, että ne ovat hyvin itsenäisiä ja kiinteitä sekä tiimin jäsenet ovat yhteisvastuullisesti sitoutuneita yhteisiin päämääriin. Tiimissä tapahtuu mallioppimista, missä etenkin vähemmän kokeneet tiimin jäsenet oppivat mallin avulla kokeneilta työntekijöiltä. Palaverit ovat hyviä oppimistilanteissa, joissa vaihdetaan tietoa ja voidaan muokata ajatusmalleja. Parhaimmillaan palaveri on avoin ja tehokas tilanne, missä jokainen palaveriin osallistuva tuo esille omia ajatuksiaan. Eriävät mielipiteet tuottavat yhteisöön yhteisiä käytäntöjä, selkeyttävät asioita ja kehittävät organisaatiota. (Viitala, 2013, 202-204). Tiimityö, työryhmätyöskentely ja erilaiset palaverit vaativat työskentelytavan, mikä korostaa ideointia, oivalluksia ja oppimista. (Hyppänen 2013, 127.)

Benchmarking on menetelmä, jossa verrataan omia toimintatapoja, jonkun muun yrityksen hyväksi todettuihin toimintatapoihin ja verrataan näiden eroja. Hyväksi todettu toimintatapa ei yleensä anna suoraa mallia, kuinka toimia vaan ennemminkin vertailukohtan, jonka avulla voidaan saada suuntaa, ideoita tai kiinnekohtia omaan kehittämistyöhön. Vain harvoin pystytään suoraan kopioimaan toisen yrityksen toimintatapoja ja siirtämään niitä toiseen yritykseen. Benchmarking prosessi esitellään kuviossa 6. (Viitala 2013, 202-204.)



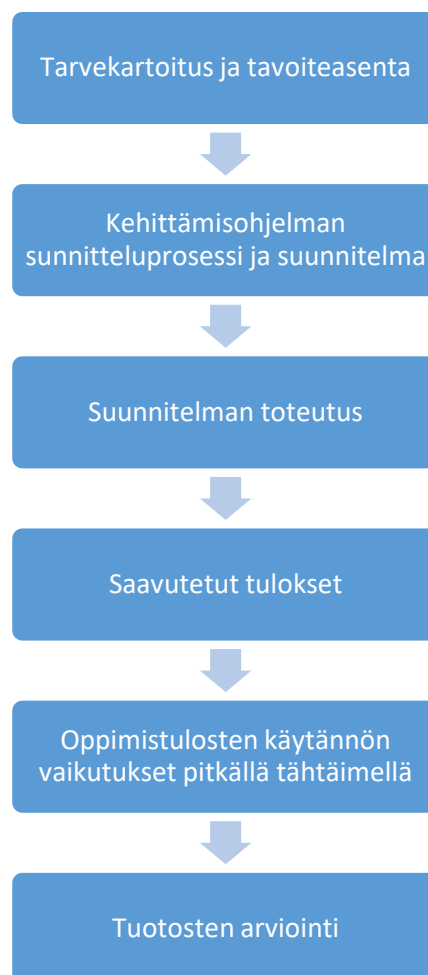
Kuvio 8. Benchmarking prosessi (Viitala 2013, 204).

2.4.3 Kehittämistoimenpiteiden arviointi

Kehittämistoimenpiteiden suorittaminen on yrityksen osaamisen kehittämisen kannalta suuri askel, mutta yleinen kompastuskivi on kehittämistoimenpiteiden heikko arviointi. Usein arviointi jää pinnalliseksi ja lähinnä koulutuksessa olleiden tyytyväisyyden kyselyyn. Kehittämistoimenpiteiden arviointi on haastavaa, koska tulokset eivät näy suoraa, eikä niille voida asettaa selkeää numeroa, kuten esimerkiksi myyntiosaston myynnin lisääntyminen. Boudreau ja Ramstad (2008, 253-254) kertovat, että asiantuntijoiden mukaan osaamiseen ja organisaatioon liittyvät päätökset paranisivat huomattavasti, jos henkilöammatillaiset tuottaisivat enemmän ja parempia numeroita. Tulosten paraneminen on yksi indikaattori onnistuneesta koulutuksesta, mutta tulosten kehittymiseen voivat vaikuttaa myös monet muut asiat ja koulutuksen panos on haastavaa eristää näistä muista syistä. Koulutuksen arviointi vaatii myös paljon aikaa ja panosta ja parhaimmillaan arviointi kattaa kehittämistoimenpiteen kaikki vaiheet, eli suunnitteluvaiheen, toteutuksen ja tulokset. (Viitala 2013, 204-205).

Viitala (2013, 205-2006) mainitsee yhdeksi kehittämistoimenpiteiden arvioinnin metodiksi Brinkenhofin (1991) kehittämän kuuden arviointivaiheen syklisen mallin (kuvio 8). Ensimmäisessä vaiheessa arvioidaan sitä prosessia, jolla kehittämistoimenpiteet määriteltiin ja arvioidaan: tietojen laajuutta ja syvällisyyttä, osallistamista ja tietojenkeruun menetelmiä.

Toisessa vaiheessa arvioidaan suunnitteluprosessia ja itse kehittämissuunnitelmaa. Tässä vaiheessa hyviä arviointia auttavia kysymyksiä ovat: ketkä osallistuivat, mitä asioita otettiin huomioon, millainen on suunnitelman rakenne ja ohjauvus ja miten suunnitelma tukee yrityksen rakennetta. Kolmannessa vaiheessa arvioidaan toteutuksen kulkua: mitä tapahtui, pysyttiinkö suunnitelmassa ja aikataulussa ja miten osallistuttiin. Tulosten arvioinnissa keskitytään heti toimenpiteiden jälkeisten asioiden arviointiin. Tässä vaiheessa voidaan kysellä osallistuvien henkilöiden tyytyväisyyttä ja asenteiden mahdollista muutosta. Viides vaihe mittaa hankkeen vaikutuksia pitkällä tähtäimellä ja siinä seurataan toiminnan kehittymistä suhteessa hankkeen tavoitteisiin. Viimeinen arviointivaihe keskittyy koko hankkeen hyödyllisyyden arviointiin. Siinä verrataan hankkeen vaatimia panoksia ja saatuja hyötyjä koko organisaation kannalta. (Viitala 2013, 205).



Kuvio 9. Brinkenhofin (1991) kuuden arviointivaiheen malli. (Viitala 2013, 205.)

Uutena mahdollisuutena analysoida ja arvioida henkilöstön osaamista, sekä sen kehittämistä on ns. "talent analytics" tai "people analytics". Nämä big dataa hyödyntävät analyysi menetelmät auttavat organisaatioita tekemään parempia päätöksiä henkilöstöön liittyen.

Menetelmien avulla pystytään ennustamaan tiettyjä malleja osaamisen kehittymisen kannalta ja näiden mallien avulla pystytään panostamaan oikeisiin koulutusmenetelmiin ja ylentämään oikeita henkilöitä korkeampiin asemiin. Ennustavat analyysit voivat helpottaa yrityksen henkilöstö käytäntöjä monelta osalta ja se auttaa arvioimaan: työntekijöiden suoriutumista, rekrytoinnin kustannuksia, koulutusta ja osaamisen kehittämisen onnistumista. (Chaturvedi, 2016.)

2.5 Osaamiskartoitus organisaatiossa

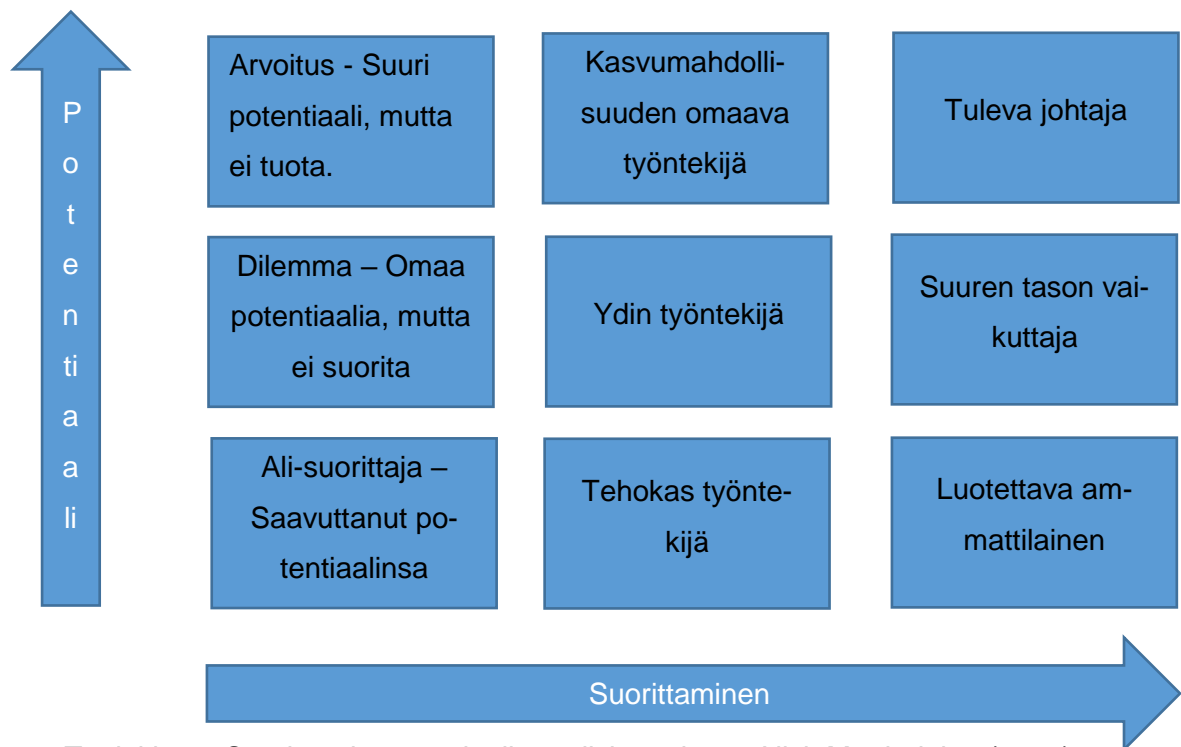
Osaamiskartoitus auttaa tunnistamaan niitä osaamisia, joita vaaditaan strategian toteuttamiseksi. Se toimii etenkin ylimmän johdon, mutta myös lähiesimiehien, työkaluna arvioida organisaatiotason keskeiset vaatimukset, osaamisen tason ja kehittämissuunnan. (Tuomi & Sumkin 2012, 89). Osaamiskartoitus on laaja hanke ja jokaisen yrityksen on laadittava se siten, että se palvelee oman yrityksen tarpeita. Kartoituksessa kuvataan osaamisalueet ja esitetään osaamistaso numeerisesti. Sen täyttö tapahtuu esimiehen ja työntekijän välisenä keskusteluna ja monissa organisaatioissa tämä tapahtuu kehityskeskusteluiden yhteydessä. Arviointiasteikko on usein numeerinen ja sen tueksi voidaan ottaa käyttöön sanalliset ilmaistut. Asteikot voivat olla 3-portaisia, 5-portaisia tai vielä tarkemmin jaoteltuja. (Hyppänen 2013, 118-119).

Osaamistarpeet selvitetään työyksikössä esimiehen ja henkilöstön yhteistuumin, ja ne dokumentoidaan mahdollisimman tarkkaa. Huomioon pitää ottaa tämän hetkinen ja tulevaisuuden tavoitteiden vaatima osaaminen. Osaamiskartoitukseen voidaan käyttää useita eri malleja esimerkiksi kvalifikaatioympyrä, osaamispuut ja osaamismatriisit. Kaikkien mallien tarkoituksena on nimetä työn onnistumisen kannalta tärkeät osaamiset ja näiden painoarvot. Työkaluina osaamisen erittelyyn käytetään lomakkeita tai tietokoneohjelmia, jotka on suunniteltu tätä käyttöä varten. Osaamiskartoitus keskittyy yksilön arviointiin, mutta hyvällä työkalulla pystytään arvioimaan ryhmien, yksikköjen ja koko organisaation osaamista. Suurin hyötö osaamisen kartoittamisesta on kehittymisen jäsentyminen ja oikean kehitys suunnan määräytyminen. Se auttaa myös arvostamaan tämän hetkistä osaamista ja auttaa kehittämään liiketoimintaa osaamisen kautta. Taulukko 1 esittää Viitalan (2013, 183) esimerkin yksilötason osaamisten arviointityökalusta. Tässä esimerkissä käytetään numeerista arviointia ja sitä tuetaan sanallisesti. Sanalliset selosteet selventävät tarkemmin mitä kukin osaamistaso vaatii henkilöltä. (Viitala 2013, 182-183).

Osaamis- taso		
0	Ei osaamista	Ei osaamista/ei tarvitse
1	Perehtyjä	Henkilö on perehtymässä osa-alueeseen. Perustiedot asiasta
2	Perusosaaja	Osaaminen on perusosaamista. Henkilö tuntee sovitut ohjeet ja pelissäännöt ja osaa toimia osaamisalueen tehtävissä.
3	Osaaja	Henkilö hallitsee osaamisalueen. Hän osaa soveltaa tietämystään toimintaan joustavasti jatkuvan parantamisen periaatteella.
4	Kehittäjä	Henkilöllä on monipuolista ja ajanmukaista tietämystä osaamisalueesta. Hän kehittää siihen liittyviä toimintatapoja monipuolisesti myös uusissa tilanteissa omassa organisaatiossaan. Hän voi toimia kouluttajana.
5	Asiantuntija	Henkilö on osaamisalueen erinomainen osaaja. Hän näkee osaamisalueen asioita laajana strategisena kokonaisuutena ja osaa yhdistää alueen asioita uudella tavalla. Hän osaa kehittää osaamisalueeseen kuuluvia asioita koko organisaation kannalta.

Taulukko 1. Yksilötason osaamisen arviointityökalu (Viitala 2013, 183.)

Perinteisen osaamiskartoituksen lisäksi uutena suosittuna tapana mitata henkilöstön osaamista on talent-mapping. Tässä osaamiskartassa otetaan huomioon tämän hetkisen osaamisen lisäksi, myös työntekijän potentiaali. Kartassa potentiaalin ja tämän hetkisen suoriutumisen perusteella määritellään työntekijän taso 9 eri ulottuvuudella (taulukko 2). Alimmalla tasolla työntekijä on "under-preformer", joka tarkoittaa, että työntekijä on saavuttanut täyden potentiaalinsa työssä ja silti ali-suorittaa. Korkeimmalla tasolla työntekijä on "future-leader". Tällä tasolla työntekijällä on korkea potentiaali ja samalla suoriutuu korkealla tasolla työssään. Tämän osaamiskartoituksen suurimpia etuja on potentiaalin huomioon ottaminen. Useissa yrityksissä osaamiskartoituksessa keskitytään vain tämän hetkiseen suoriutumiseen ja osaamiseen, mutta nämä kaksi eivät vielä anna parasta mahdollista kuvaa työntekijän arvosta organisaatiolle. Korkean potentiaalin omaavat työntekijät voivat jäädä aliarvostetuiksi, vaikka heillä voisi olla tulevaisuudessa paljon annettavaa yritykselle. Taas matalan potentiaalin omaavat, mutta hyvällä tasolla suoriutuvat työntekijät voidaan helposti yliarvostaa tämän hetkisen tilanteen perusteella, mutta he eivät välttämättä pysty kehittymään mahdollisissa tulevaisuuden muutostilanteissa. (Martindale, 2015; Abdallah Reem Abi, 2015.)



Taulukko 2. Suorittamis-potentiaali matriisi muokaten Nick Martindalea (2015).

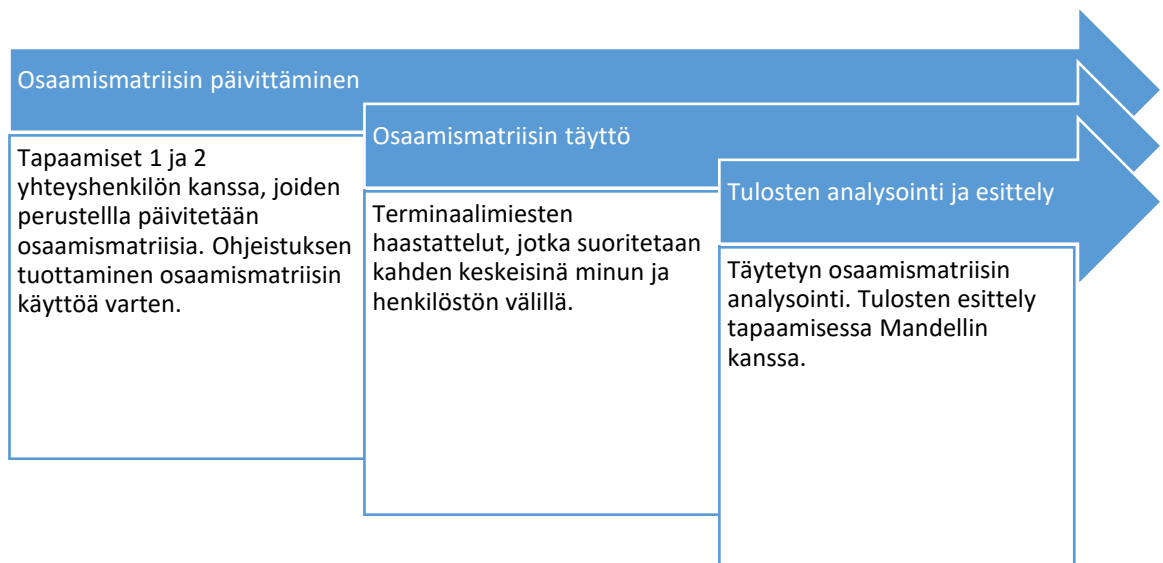
Talent-mapping osaamiskartoitus toteutetaan samalla periaatteella, kuin perinteinen osaamiskartoitus: keskustelulla esimiehen ja työntekijän välillä. Selkeän haasteen muodostaa potentiaalın ymmärtäminen ja kartoitus. Esimieheltä vaaditaan todella hyviä kommunikatio taitoja, jotta hän pystyy keskustelemaan avoimesti ja ohjaamaan työntekijään ymmärtämään hänen oman potentiaalinsa. Esimiestä kehoitetaan esittämään avoimia kysymyksiä ja keskustelemaan työntekijän tulevaisuuden suunnitelmista ja haaveista. Keskustelu voidaan käydä kahdenkeskeisenä, mutta laajemman perspektiivin saamiseksi olisi hyvä saada useampia näkökulmia, esim. toinen esimies, joka seuraa ja arvioi keskustelua osallistumatta siihen. Esimiehen pitää osata myös kuunnella ja nähdä keskustelutilanne ennen kaikkea työntekijää hyödyntävänä, eikä puutteiden etsimistilaisuutena. (Abdallah Reem Abi, 2015.)

3 Osaamismatriisin tuottaminen ja sen täyttö

Tässä osiossa selvitän ja kuvailen opinnäytetyön toiminnallisen osuuden sujumista. Opin-
näytetyölläni oli 2 tavoitetta, joten tässä osiossa pyrin esittelemään aina tavoitteen kerral-
laan. Tavoitteet olivat:

1. Muokata ja täydentää olemassa olevan osaamismatriisin sisältö vastaamaan tämän hetkistä työkuvaa ja tuottaa ohjeistus tukemaan osaamismatriisin täyttöä.
2. Täyttää osaamismatriisi haastattelemalla terminaalimiehet matkustajasatamien osalta.

Kuvio 9. esittää prosessin etenemisen alusta loppuun ja jaottelee sen 3 eri vaiheeseen.



Kuvio 10. Prosessikaavio osaamismatriisin tuottamiselle kohdeyrityksessä.

3.1 Osaamismatriisin päivittäminen ja ohjeistuksen tuottaminen

Helsingin satamassa oli terminaalimiesten osaamiskartoitus tehty viimeksi vuonna 2015, joten osaamiskartoitukseen käytettävän matriisin päivittäminen oli ajankohtaista. Osaamismatriisin käyttöä varten ei myöskään ollut minkäänlaista ohjeistusta, joka aiheuttaa sen, että matriisin täyttö voi tapahtua eri henkilöiden toimesta eri tavalla ja tulosten vertailukelpoisuus kärsii. Helsingin sataman strategiaan kuuluu vahvasti työntekijöiden kehittäminen ja heidän osaamisen seuraaminen, jonka takia osaamiskartoituksen tekeminen on yritykselle tärkeätä.

3.1.1 Lähtötilanne osaamismatriisille ja ohjeistukselle

Sain käyttöni vanhan osaamismatriisi pohjan ja osittain aloitetun ohjeistuksen osaamismatriisiin käyttöön, tapaamisessa Miika Mandellin kanssa lokakuun 5 päivä. Miika Mandell toimii opinnäytetyön yhteyshenkilönä ja hän on Helsingin sataman resurssipäällikkö. Tässä tapaamisessa kävimme läpi osaamismatriisin sisältöä, sen täyttämisen aikataulun ja muita käytännön asioita. Tapaamisen tuloksena totesimme, että vanha osaamismatriisi sisälsi osioita, jotka eivät täsmää tämän hetkistä terminaalimiesten työnkuvaa ja sen sisällön päivittäminen kuuluu minun vastuulleni. Vanha osaamismatriisi sisälsi LVIS-laitetiloja, joiden tarkoitus ja huolto eivät ole terminaalimiesten vastuulla ja useita osioita liittyen Helsingin sataman organisaatioon ja sen järjestämiin koulutuksiin, jotka eivät kohtaa terminaalimiehen päivittäistä työtä. Päätimme, että tämä osaamiskartoitus rajataan pääasiassa matkustajasatamissa työskentelevien terminaalimiesten osaamisen kartoittamiseen ja jätämme Vuosaaren tavaraliikennesatamassa työskentelevät terminaalimiehet pois. Päätökseen vaikutti se, että eri satamissa työskentelevien terminaalimiesten työnkuva on hyvin erilainen ja minun oma osaamiseni kohdistuu pääosin matkustajasatamiin ja tämä helpottaa projektin etenemistä huomattavasti. Osaamiskartoituksen aikataulua (taulukko 2.) määrittäy siten, että lokakuun aikana päivitän matriisiin vastaamaan nykyistä terminaalimiesten työnkuvaa ja tuotan ohjeistuksen sen täyttämiseen. Marraskuun ja joulukuun aikana suoritan matriisin täytön haastattelemalla matkustajasatamien terminaalimiehet ja joulukuun lopussa esittelen tulokset yhteyshenkilölleni. Sovimme myös toisesta tapaamisesta lokakuun lopussa, jossa käymme läpi tekemäni päivitykset ja muutokset osaamismatriisiin. Tapaamisessa sovimme, että Mandell viestii osaamiskartoituksen suorittamisesta henkilöstölle. (Mandell 5.10.2017.)

	Työvaihe
Viikko 42	Suunnitelma/Osaamismatriisi
Viikko 43	Suunnitelma/Osaamismatriisi
Viikko 44	Suunnitelma/Osaamismatriisi
Viikko 45	Haastattelut
Viikko 46	Haastattelut
Viikko 47	Haastattelut
Viikko 48	Tulosten kokoaminen/Analysointi
Viikko 49	Tulosten kokoaminen/Analysointi
Viikko 50	Tulosten esittely toimeksiantajalle
Viikko 51	Tulosten esittely toimeksiantajalle

Taulukko 3. Aikataulu osaamiskartoitukselle.

2015 vuoden osaamismatriisi oli Exceliin rakennettu matriisi, joka oli jaettu kolmelle sivulle eri osioihin. Osiot olivat terminaalin ja rakennukset, sillat ja rampit sekä yleiset-osio. Terminaalit ja rakennukset osion sisältö koski eri satamien terminaalien ja rakennuksien yleistä tuntemusta ja sisälsi kysymyksiä pelastus- ja evakuoitusuunnitelmista, sekä LVIS-laitteistosta (lämpö, vesi, ilmanvaihto ja sähkö). Sillat ja rampit osio sisälsi matkustajasilltojen ja ramppien käytön osaamisen arvioinnin. Yleiset osiossa käsiteltiin: eri sataman järjestämien koulutuksien tuntemusta, luottamus miesjärjestelmän tuntemusta, henkilöstöpalvelujen tuntemusta, organisaatiotuntemusta, työsuojelu ja työterveys tuntemusta, työturvallisuusohjeiden tuntemusta, eri pätevyysien omaamista, atk-taitoja ja työsuunnittelun tuntemusta.

Osaamismatriisin muotoilun näkee kuvasta 1. ja päätin käyttää samaa muotoilua päivitettyssä versiossa. Matriisista on helppo nähdä arvioitava työnkuva ja arvioitavan henkilön nimi. Kuvassa 1. näkyy myös arviointikriteerit vanhalle osaamismatriisille. Osaamista arvioidaan 1-4 asteikoilla jossa: 1= Tuntee yleisellä tasolla, 2= Hallitsee. 3= Osa sijaitaa/osallistuu, 4= vastaa hallitsee. Osaamismatriisissa laskettiin yksittäisten henkilöiden keräämiä pistemääriä yksittäisen osion osalta sekä työtehtävien yhteenlaskettuja pistemääriä.

Osaamismatriisin täyttöä varten tarvitaan myös ohjeistus, jota esimiehet tai muut kartoitusta suorittavat henkilöt voivat käyttää. Ensimmäisessä tapaamisessa Mandelin kanssa sain osittain aloitetun ohjeistuksen, joka oli Word tiedostona tehty ohje. Se sisälsi matriisin ensimmäisen osion ohjeistuksen ja siinä oli jokaiselle osa-alueelle/kysymykselle listattu tarkemmat arviointiperusteet joiden mukaan henkilöstö arvioi itseään. Terminaalimiehen työnkuvan monipuolisuuden takia pelkkä numeraalinen arviointiasteikko ei anna vielä kovinkaan selkeää kuvaa osaamisesta, tämän takia tarkempi seloste jokaiselle osa-alueelle on tarpeellinen.

OSAAMISKARTOITUS SATAMAPALVELUT						1.12.15
1=tuntee yleisellä tasolla						koulutustarve
2=hallitsee						
3=osaa sijaistaa/osallistuu						
4=vastaa hallitsee						
	Terminaalimies 1	Terminaalimies 2	Terminaalimies 3	Terminaalimies 4	Yhteensä	MAX 248
	1	1	1	1		
SILLAT JA RAMPIT						
Eteläsataman satama-alue						
OM 1						0
OM 1b						0
OM 2						0
OM 3						0
OM 4						0
OM 5						0
OM 6						0
OM 7						0
Ramppi EO2						0
Ramppi EO1						0

Kuva 1. Osaamismatriisin muotoilu.

3.1.2 Muutokset osaamismatriisin ja ohjeistukseen

Suurimmat muutokset osaamismatriisin tapahtuivat sen sisältöön. Vanhassa osaamismatriisissa oli paljon osioita, jotka eivät koskettaneet matkustajasatamien terminaalimiesten

työnkuvaa tai vaikuttivat siihen vain hyvin vähän. Vanhassa versiossa käsiteltiin Vuosaaren satamaan hyvin laajasti ja siinä oli listattu eri laittiloja ja asioita joita matkustajasataman terminaalimiehen eri tarvitse tietää omassa työssään. Poistin nämä osiot ja rakensin uuden osion Vuosaarelle oman kokemukseni kautta ja olemalla yhteydessä Vuosaaren terminaalimiesten esimieheen sähköpostitse. Sähköpostissa kysyin Vuosaaren esimiehellä hänen mielipidettä niistä osaamisalueista, jotka ovat tärkeitä matkustajasatamassa työskentelevälle terminaalimiehelle, joka tekee yksittäisen laivan kiinnitys tai irrotus työtehtävän Vuosaarella. Tärkeitä osaamisalueita Vuosaaren esimiehen mukaan olivat: Vuosaaren sataman tuntemus, radioliikenne käytäntöjen tunteminen ja laivojen miehistökuljetusten osaaminen.

Yleiset osiosta poistin myös osa-alueita jotka eivät koskettaneet terminaalimiehiä ja yhdistelin kysymyksiä isommiksi kokonaisuuksiksi. Vanha osaamismatriisi oli jaettu 3:n osa-alueeseen. Lisäsin uuteen versioon 2 osa-alueita lisää: Vuosaaren sataman osa-alueen ja esimiehille oman osa-alueen. Vuosaaren osio sisälsi nyt osaamisalueita jotka koskettavat matkustajasatamien terminaalimiehiä. Esimiesosiossa käsitellään terminaalimiesten lähiesimiesten perus työtehtäviä jotka poikkeavat terminaalimiesten töistä sekä yleisiä johtamisen osaamisalueita kuten esimerkiksi: delegointi, viestintä, koulutustaito, työntekijöiden tunteminen ja innostavuus. Sillat ja rampit osiossa oli matkustajasillat ja rampit nimetty niiden koodinimien mukaan, joten lisäsin nimiin tämän hetkisen laivan joka käyttää kyseistä matkustajasilltaa tai ramppia. Tämän avulla terminaalimiehen on helpompi tunnistaa mistä matkustajasillasta tai rampista puhutaan. Päivitin osaamismatriisin työntekijä listan myös tämän hetkiseksi. (Henkilölista. 2017.)

Arviointiasteikon pidin numeraalisesti samana eli 1-4, mutta muutin asteikon sanalliset kuvaukset. Halusin säilyttää jonkinlaisen vertailukelpoisuuden vanhaan osaamismatriisiin, jonka takia näin asteikon pitämisen samana hyvänä ideana. Kuvaukset halusin kuitenkin vaihtaa helpommin tulkittaviksi ja siten, että ne vastaisivat mahdollisimman hyvin jo itseltään jokaiseen osaamisalueeseen ja työtehtävään. Uudet kuvaukset ovat: 1= Tuntee yleisellä tasolla, 2= Osaa, 3= Hallitsee, 4= pystyy kouluttamaan. (Kuva 2.) 1 taso tarkoittaa, että työntekijä on perehtynyt ohjeistukseen tai hän on nähnyt työtehtävän suorittamisen ja tuntee työtehtävän perusteet. 2 taso tarkoittaa, että työntekijä pystyy normaaleissa olosuhteissa suoriutumaan työtehtävästä. 3 taso tarkoittaa, että työntekijä pystyy suoriutumaan työtehtävästä ja pystyy toimimaan poikkeus- ja hätätilanteissa. 4 taso tarkoittaa, että työntekijä hallitsee työtehtävän ja pystyy kouluttamaan sen muille työntekijöille, tämä vaatii kovaa luottoa omaan osaamiseen ja kouluttamiseen pystyminen toimii arvostelu kriteerinä.

on varmistaa, että jokainen esimies, joka suorittaa matriisin täyttöö, suorittaa sen mahdollisimman samalla tyylillä. Näin tulokset täsmäävät muiden esimiesten suorittamien haastattelujen kanssa sekä ovat vertailtavissa vuosittain.

Toisessa tapaamisessa, lokakuun lopussa, Miika Mandellin kanssa kävimme läpi tekemäni muutokset osaamismatriisiin ja tuottamani ohjeistuksen. Teimme pieniä muutoksia muutamaaan osaamisalueeseen, jonka jälkeen totesimme, että osaamismatriisin ja sen ohjeistus ovat vaadittavalla tasolla ja voin aloittaa haastattelujen suorittamisen. Muutoksissa poistimme muutaman osion yleiset osiosta, jotka eivät kokonaisuudessaan ole tärkeitä terminaalimiehelle, sekä yhdistimme hiili- ja risteilylaiturit yhdeksi kokonaisuudeksi, kun ne aiemmin olivat eroteltuja.

3.2 Osaamismatriisin täyttäminen

Opinnäytetyön toisena tavoitteena oli täyttää luomani osaamismatriisi haastatteleamalla matkustajasatamien terminaalimiehet. Aikatauluni mukaan haastattelut oli määrä suorittaa marraskuun aikana, mikä suurimmilta osilta tapahtuikin, mutta muutamat haastattelut sairaspoissaolojen takia jäi joulukuun puolelle. Haastattelut käytiin kahden keskeisinä minun ja terminaalimiehen välillä, pääosin tilassa missä ei ollut muita paikalla. Muutaman haastateltavan kohdalla he toivoivat, että haastattelu voitaisi suorittaa terminaalimiesten tauko-tilassa, johon suostuin, vaikkakin tilassa oli muita henkilöitä samaan aikaan. Näin kahdenkeskisen haastattelun tärkeänä, jotta haastateltava ei kokisi minkäänlaista ryhmän luomaa painetta, joko liioitella omaa osaamistaan tai vähätellä sitä. Haastattelujen aikatauluttamiseen käytin terminaalimiesten työvuorolistaa ja pyrin haastattelemaan henkilöstöä siten, että se ei häirinyt työnkulkua tai henkilöstön taukoja.

Haastattelutilanteissa minulla oli mukana tietokone, jossa oli auki osaamismatriisin Excel tiedosto, jota täytin aina kunkin kysymyksen kohdalla. Minulla oli myös paperi versio osaamismatriisin ohjeistuksesta, jonka annoin tarvittaessa myös haastateltavan nähtäville. Haastattelutilanteet kestivät 15 minuutista aina 30 minuuttiin. Haastattelujen alkuun selitin jokaiselle terminaalimiehelle syyn minkä takia osaamiskartoitusta tehdään ja minkä takia juuri minä teen sen. Pyrin selittämään jokaisen osaamisalueen kriteerit mahdollisimman tarkasti ja samalla tavalla jokaisessa haastattelussa, jotta henkilöstön vastaukset olisivat vertailukelpoisia. En hoputtanut terminaalimiehiä vastauksien antamisessa, jotta he saisivat tarkasti miettiä omaa osaamisen tasoa.

Haasteita haastattelutilanteissa tuotti muutaman terminaalmiehen välinpitämätön asenne osaamiskartoitusta kohtaan. Henkilöt eivät nähneet osaamiskartoitusta tärkeänä, eivätkä ymmärtäneet miten se vaikuttaa heidän työnkuvaansa. Pysin näissä tilanteissa selventämään kartoituksen merkitystä ja sitä, kuinka se pitkällä tähtäimellä auttaa henkilöstön kehittymisessä ja helpottaa koulutusten järjestämistä. Ehdotuksena osaamiskartoituksen merkityksen parantamiseksi muutama terminaalmies ehdotti, että osaamisen kehittymisestä palkittaisiin rahallisesti. Näen tämän hyvänä ehdotuksena, koska se motivoisi terminaalmiehiä kehittymään ja osaamiskartoitus voisi toimia tässä selkeänä mittarina osaamisen kehittämisestä.

Lopullisen päivitetyn ja täytetyn osaamismatriisin palautin Miika Mandellille tapaamisessa tammikuun alussa. Tapaamisessa arvioimme haastattelujen sujumista ja osaamisen tasoa Helsingin satamassa. Tässä osiossa en voi esittää tarkempia tuloksia henkilöstön osaamisesta salassapito velvollisuuden vuoksi. Arvioin kuitenkin osaamismatriisin ja haastattelujen onnistumista.

4 Pohdinta

Tässä osuudessa pohdin osaamisen kehittämisen tulevaisuutta Helsingin satamassa ja ehdotan omia kehitysehdotuksia. Kehitysehdotukset syntyvät omasta kokemuksestani terminaalmiehenä sekä teoreettisen viitekehyksen avulla. Arvioin myös opinnäytetyön prosessin kulkua ja omaa toimintaani.

4.1 Tuotoksen arviointi

Uusi päivitetty osaamismatriisi on tyyliltään ja ratkaisuiltaan samanlainen kuin vuoden 2015, mutta sen osaamisalueet on päivitetty vastaamaan nykypäivää. Omasta mielestäni osaamismatriisi on helposti luettavissa ja siitä saa selkeän kuvan osaamisen tasosta. Se on myös helposti täytettävissä ohjeistuksen avulla ja helposti muokattavissa tulevaisuudessa, jos työnkuva muuttuu. Kriteerit eri osa-alueille on tarkemmat ja uskon, että tämän avulla eri henkilöt voivat suorittaa haastatteluja ja saada vertailukelpoisia tuloksia. Osaamismatriisista esimiesten on helppo nähdä terminaalmiesten osaamispuuteet ja pyrkiä kehittämään näitä.

Onnistuin omasta mielestäni pitämään haastattelut hyvin samanlaisina, mutta pieniä muutoksia tapahtui ensimmäisen ja viimeisen haastattelun välillä tiettyjen kriteerien selittämisessä. En usko, että nämä muutokset muuttivat vastauksia, mutta sanallisesti niiden sisältö muuttui ehkä helpommin ymmärrettäväksi. Haastattelujen onnistumista helpotti selkeästi oma pitkä kokemukseni terminaalimiehenä toimimisesta ja se, että tunsin ennalta jokaisen haastateltavan.

4.2 Osaamisen kehittäminen tulevaisuudessa Helsingin satamassa

Helsingin satama, kuten muutkin yritykset nykypäivänä, on jatkuvan kehityspaineen alla. Teknologian muutos vaikuttaa myös terminaalimiesten työnkuvaan, kun matkustajasiltojen tekniikka muuttuu ja työhön tarvittavat järjestelmät siirtyvät verkkoon. Terminaalimiesten työnkuva muuttuu myös jatkuvasti monipuolisemmaksi ja heiltä vaaditaan parempaa ammattitaitoa toimia eri satamissa. Osaamisen kehittäminen lähtee strategiasta ja ylimmästä johdosta, heidän vastuullaan on löytää ne osaamisen alueet, joilla yritys pystyy pääsemään tulevaisuuden tavoitteisiin. Yrityskulttuurin luonti, joka kannustaa ja motivoi henkilöstä kehittymään, vaatii hyvää suunnittelua ja tehokasta viestintää. Kannustinjärjestelmien luonti olisi yksi konkreettinen keino motivoida henkilöstöä tavoittelemaan kehittymistä. Osaamiskartoitus voisi toimia tässä tärkeässä roolissa ja tuoda ilmi vuosittain jokaisen yksilön osaamisessa tapahtuneet muutokset.

Lähiesimiesten lisääminen ja työtehtävä listojen luonti voi vaikuttaa terminaalimiesten omaan vastuuntuntoon työtehtävistä ja samalla heikentää oma-aloitteisuutta. Vastuuntunnon vähentyessä, vaikuttaa se myös suoraan henkilöiden motivaatioon kehittyä. Oma osaamattomuus voidaan asettaa lähiesimiehen harteille ja unohtaa oma vastuu itsensä kehittämisestä. Näkisin tähän ongelmaan hyvänä vastauksena valmentavan johtamisen periaatteiden käyttöönoton. Valmentavassa johtamisessa, esimies ei anna suoria vastauksia henkilöstön ongelmiin vaan pyrkii ohjaamaan henkilöstä kohti oikeita ratkaisuja. Tässä johtamismallissa henkilöstön oma vastuu kasvaa ja esimies toimii enemmänkin tukiverkko, joka puuttuu työn suorittamiseen vain, kun sitä vaaditaan. Uusien työntekijöiden perehdyttäminen ja kouluttaminen voitaisiin myös antaa terminaalimiesten vastuulle. Kouluttajana toimiminen toisi vastuuta henkilöstön työhön ja samalla kehittäisi kouluttajana toimivaa henkilöä. Tästä voitaisiin myös palkita rahallisesti, joka motivoisi terminaalimiehiä ottamaan tämän vastuun. Erityisen hyvä tilanne tälle toimintamallille olisi mielestäni kesätyöntekijöiden kouluttaminen. Kesätyöntekijä rekrytoidaan useita kerrallaan ja lähiesimie-

hille tuottaa haasteita varmistaa jokaisen kesätyöntekijän oppiminen. Yhtenä mahdollisuutena voisi olla ns. vastuuhenkilön nimeäminen, joka vastaa yhden tai kahden kesätyöntekijän kouluttamisesta.

Osaamiskartoituksen tekeminen on hyvä askel kohti parempaa osaamisen kehittämistä, mutta sen hyödyllisyyden varmistamiseksi se on tehtävä vähintään kerran vuodessa. Osaamiskartoitus vaatii myös sen, että sen esille tuomat osaamisvajeet otetaan huomioon ja ne pyritään korjaamaan. Esimiehillä on tärkeä rooli osaamisvajeiden poistamisen varmistamisessa ja heiltä vaaditaankin aktiivisuutta löytää ne kriittisimmät osaamisalueet, jotka vaativat nopeinta kehittämistä. Esimerkkinä tilanne, jossa terminaalimies ei osaa jotain tiettyä matkustajasiltaa, mutta ei ole oma-aloitteisesti yrittänyt oppia sitä. Tässä tilanteessa esimies pystyy katsomaan osaamismatriisista henkilön itse ilmoittaman osaamisensa ja mennä itse opettamaan kyseisen matkustajasillan käytön. Osaamiskartoitusta ei suositella käännettävän henkilöstöä vastaan. Jos sieltä löytyy osaamisvajeita ei tämän perusteella ole suositeltavaa moittia terminaalimiestä vaan pyrkiä kehittämään vajetta. Jos osaamiskartoituksen tuloksia näytetään negatiivisessa valossa henkilöstölle voi se vähentää henkilöstön halua osallistua kartoitukseen tulevaisuudessa tai painostaa henkilöstön vääristämään omia vastauksiaan tulevissa osaamiskartoituksissa.

4.3 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Opinnäytetyöprosessi oli kokonaisuudessaan hyvin mielenkiintoinen ja innostava. Oma mielenkiintoni itseni kehittämiseen ja tavoitteellisuuteen kääntyi prosessin aikana mielenkiinnoksi ryhmien ja organisaatioiden kehittämiseen. Hyvä yhteys kohdeorganisaatioon ja sen henkilöihin motivoi minua myös tekemään opinnäytetyöstä mahdollisimman hyvän ja oli suuri syy oman vastuuntunnon nousemiseen.

Opinnäytetyön tavoitteet olivat sopivat prosessia ajatellen ja vaikka raporttia kirjoittaessa kahden tavoitteen avaaminen tuotti pieniä vaikeuksia, eivät ne toiminallista osuutta tehdessä tuntuneet liian raskailta. Tavoitteisiin myös päästiin omasta sekä kohdeorganisaation mielestä. Tietoperustan rakenne on mielestäni hyvä ja se linkittää osaamiskartoituksen tuottamisen hyvin laajempaan kuvaan yrityksen toiminnassa. Tietoperustan lähteet olivat ajankohtaisia ja kirjallisuuslähteitä tuki hyvin kansainväliset tutkimukset osaamisen kehittämisestä ja sen merkityksestä organisaatiolle.

Opin paljon uutta osaamisesta ja siitä, kuinka yritys pystyy osaamisen kehittämiseen vaikuttamaan. Teoreettisen viitekehyksen rakentaminen opetti minua tiedon etsimisessä ja sen jäsentelyssä. Sain myös hyvän kuvan siitä, mitä on toimia henkilöstöpuolella yrityksessä ja kuinka osaamiskartoitus tehdään. Henkilöstön haastattelemisen vaati omalta osaltani paljon joustavuutta ja tarkkaa suunnittelua, että sain sovitettua haastattelut terminaali miesten työpäiviin siten, ettei heidän työtehtävänsä häiriintynyt. Omasin jo ennen opinnäytetyöprosessia hyvä Excel taidot, joka helpotti osaamismatriisin päivittämistä ja tietojen hallintaa.

Suurimpana haasteena opinnäytetyössä oli suunnitteluvaihe. En henkilökohtaisesti ole ikinä ollut tarkka suunnitelmissani, vaan enemmänkin tykkään mennä suoraan toimintaa ja olen todennut, että se tuo itselleni parhaat tulokset. En usko, että kevyesti toteutettu suunnitteluvaihe vaikutti kuitenkaan lopulliseen opinnäytetyöhön suuresti, vaan sen ainoat vaikutukset olivat, että muutamissa prosessin vaiheissa jouduin palaamaan ns. taaksepäin, kun kokonaisuus muuttui.

Kokonaisuudessa näen kuitenkin, että opinnäytetyöprosessi oli onnistunut. Pysyin suunnittelemassani aikataulussa ja jokainen vaihe valmistui ajallaan. En kokenut huomattavaa stressiä missään vaiheessa ja prosessi tuntui olevan jatkuvasti hallussani. Kohdeorganisaatiosta sain hyvää palautetta niin yhteys henkilöiltäni, kuin myös terminaali miehiltä.

5 Lähteet

Abdallah Reem Abi. 2015. The introduction of talent mapping as a management best practice: a case study of the international school of Oman. International conference on management and industrial engineering. Bucharest.

Boudreau W. John, Ramstad M. Peter. 2008. Osaamisen hallinnan uusi ulottuvuus. Talentum. Helsinki.

Chaturvedi Vijit. 2016. Talent Analytics as an Indispensable Tool and an Emerging Facet of HR for Organization Building. FIIB Business Review. New Delhi.

Gomez-Meija Luis, Balkin David, Cardy Robert. 2016. Managing Human Resources. Pearson. Lontoo.

Helsingin Satama. 2015. Osaamismatriisi. Intranet.

Helsingin Satama. 2017. Henkilöstölista. Intranet.

Helsingin Satama. 2017. Infrastruktuurikartta. Intranet.

Hyppänen Riitta. 2013. Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä. Bookwell. Porvoo

Kamensky Mika. 2014. Strateginen johtaminen: menestyksen timantti. Talentum. Vantaa.

Kamensky Mika. 2015. Menestyksen timantti – strategia, johtaminen, osaaminen, vuoro-vaikutus. Talentum. Helsinki.

Mandell M. 28.10.2017. Resurssipäällikkö. Helsingin Satama. Haastattelu. Helsinki.

Mandell M. 5.10.2017. Resurssipäällikkö. Helsingin Satama. Haastattelu. Helsinki.

Martindale Nick. 2015. Charting future talent. Raconter. Luettavissa: <https://www.raconteur.net/business/charting-talent-for-the-future> Luettu: 24.2.2018

Parker Ann. 2016. Talent Development Is Worth The Investment: 3 reasons. Talent Management Excellence Essentials. Aurora.

Peda.net 2017. Infomaali oppiminen. Luettavissa: <https://peda.net/hankkeet/oppijat/ovo/lahtokohdat/informaali> Luettu: 24.1.2018

Port Of Helsinki 2016. Vuosikertomus. Luettavissa: <http://www.portofhelsinki.fi/sites/default/files/attachments/Vuosikertomus%202016%20suomi%20low%20res.pdf>

Port Of Helsinki 2017. Yritysesittely. Luettavissa: <http://www.portofhelsinki.fi/helsingin-sa-tama/yritysesittely> Luettu. 1.1.018

Smolkin Sheryl. 2016. Employee Benefit News. New York.

Sumkin Tuula, Tuomi Lauri. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen – Organisaation oppimisen oivalluksia. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Viitala Riitta. 2013. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

6 Liitteet

Liite 1. Osaamismatriisin täyttöohje

OSAAMISMATRIISI TÄYTTÖ – JA YLLÄPITO OHJE

1

Yleistä

Osaamismatriisi on korvannut aiemmat pätevyystaulukot vuonna 2015. Osaamismatriisin tarkoituksena on dokumentoida henkilöstön tehtäväkohtainen osaaminen ja muut henkilökohtaiset taidot ja tiedot. Matriisin avulla esimiehet myös voivat seurata työntekijän ammattitaidon kehitystä ja tarvittaessa kohdentaa tiettyjä kehittämis- ja koulutuskohteita.

Taulukon ylläpitoa tulee tehdä säännönmukaisesti, kuitenkin vähintään henkilökohtaisten kehityskeskusteluiden yhteydessä lähiesimiehen kanssa.

2

Matriisin pisteytysperiaatteet ja arviointi

Jokaisen työntekijän tulee aktiivisesti pyrkiä lisäämään tietojaan ja taitojaan tavoitteellisesti. Moniosaamista ja ammatillista kehitystä tehtävissä tuetaan työnantajan toimesta. Lähiesimiehen vastuulla on todeta johdettaviensa osaaminen ja tarvittaessa järjestää lisäkoulutusta. Osaamista ylläpidetään mm. tehtäväkierrolla ja hyvällä johtamisella.

Lähiesimiehen tulee järjestää tilaisuus jossa henkilö voi osoittaa perehdytyksen ja työhönopastuksen jälkeen osaamisensa tason. Tämä tapahtuu esim. tietyn osa-alueen työssä tapahtuvalla näytöllä kuten, maihinnoususillan ajolla laivaan ja laivasta.

Osaamismatriisi pisteytetään asteikolla 1-4.

1 piste tarkoittaa, että työntekijä **tuntee** yleisellä tasolla työtehtävän/aiheen.

2 pistettä tarkoittaa, että työntekijä **osaa** työtehtävän/aiheen ja suoriutuu normaaleista työtehtävistä.

3 pistettä tarkoittaa, että työntekijä **hallitsee** työtehtävän/aiheen ja suoriutuu normaaleista työtehtävistä, sekä osaa toimia poikkeus- ja häiriötilanteissa.

4 pistettä tarkoittaa, että työntekijä **hallitsee ja pystyy kouluttamaan** uusia työntekijöitä tehtävään/aiheeseen.

Matriisi koostuu 4 osiosta ja 1 lisäosiosta, mikä on suunnattu esimiehille.

1 osio sisältää satama-alueet, terminaalit ja rakennukset, sekä niissä tapahtuvat toiminnot.

2 osio sisältää matkustajasillat ja ajorampit.

3 osio sisältää yleiset osa-alueet.

4 sisältää Vuosaaren sataman erillisenä osa-alueena.

5 osio sisältää esimiehille suunnatut osaamis-alueet.

1. Satama-alueet, matkustajaterminaalit ja muut rakennukset:

1.1 Terminaalit ja rakennukset

1 = Työntekijä tuntee: toimintatavat, työtehtävät, sidosryhmät, lähiympäristön, laiturialueet, ajoneuvoliikenteen, asiakkaat ja matkustajat

2 = Työntekijä osaa kohdan 1 asiat ja lisäksi:

- opastaa ajoneuvoliikennettä
- toimia ja liikkua turvallisesti satama-alueella ja sen rakennuksissa

3 = Työntekijä hallitsee kohdan 1 ja 2 asiat ja osaa toimia poikkeustilanteissa

- käyttää ja valvoa paloilmoitinlaitteita
- on harjoitellut terminaalien evakuoimisen

4 = Työntekijä hallitsee ja pystyy kouluttamaan muita työntekijöitä kohtien 1, 2 ja 3 asioissa

- Suunnitella ja johtaa muiden työntekijöiden työtä

1.2 LVIS

1= Työntekijä tuntee LVIS laitteiston sijainnin

2= Työntekijä osaa LVIS laitteiston normaalin käytön

- LVIS- laitteiden käyttöperiaatteet ja tarkkailla laitteiden toimivuutta ja raportoida puutteista

3= Työntekijä hallitsee LVIS laitteiston sekä osaa toimia häiriötilanteissa

- tehdä LVIS laitteiden hälytysten mukaisen vianetsinnän ja raportoida ne vastuuhenkilöille ja korjata ne mahdollisuuksien mukaan (esim. sulakkeiden nosto, venttiilien sulkeminen)

4= Työntekijä hallitsee ja pystyy kouluttamaan LVIS laitteiston muille työntekijöille

1.3 Turvallisuus- ja poikkeustilanneohjeistus, sekä toimintatavat

1= Työntekijä tuntee turvallisuus- ja poikkeustilanneohjeistuksen

2= Työntekijä osaa toimia turvallisuus- ja poikkeustilanteissa

3= Hallitsee turvallisuus- ja poikkeustilanneohjeistuksen ja hallitsee toimintatavat

- käyttää ja valvoa paloilmoitinlaitteita
- on harjoitellut terminaalien evakuoimisen

4= Pystyy kouluttamaan turvallisuus- ja poikkeustilanneohjeistuksen ja toimintatavat muille työntekijöille

1.4 Liikennevälin alusten kiinnitys- ja irrotustehtävät

1= Työntekijä tuntee alusten kiinnitys – ja irrotustehtävät
- on perehtynyt kiinnitys- ja irrotustehtävien työ- ja turvallisuusohjeisiin
- on perehtynyt yleisesti laivojen kiinnitys- ja irrotustehtäviin

2= Työntekijän osaa alusten normaalit kiinnitys- ja irrotustehtävät

3= Työntekijä hallitsee alusten normaalit kiinnitys- ja irrotustehtävät, sekä osaa toimia häiriö- ja poikkeustilanteissa

4= Työntekijä pystyy perehdyttämään ja kouluttamaan muita työntekijöitä alusten kiinnitys- ja irrotustehtävissä

1.5 Asiakaspalvelu

1= Työntekijä tuntee asiakaspalvelu käytänteet ja pystyy vastaamaan normaaleihin kysymyksiin

2= Osaa palvella asiakkaita ja vastata yleisempiin kysymyksiin
- Positiivinen ja iloinen asiakaspalvelija

3= Hallitsee asiakaspalvelun ja osaa toimia asiakkaiden ongelma- ja poikkeustilanteissa
- Positiivinen ja iloinen asiakaspalvelija
- Osaa palvella asiakkaita Englannin kielellä

4= Pystyy perehdyttämään ja kouluttamaan uusia työntekijöitä asiakaspalveluun

1.6 Hiili- ja risteilylaiturit

1= Tuntee yleisellä tasolla hiili- ja risteilylaiturien sijainnin ja toimintatavat
- Tuntee shiplistien käyttöperiaatteen

2= Osaa toimia normaaleissa kiinnitys- ja irrotustehtävissä
- seurata alusliikennettä mm. AIS, trafficlog, finnpilot järjestelmistä
- suorittaa alusten kiinnitys- ja irrotustehtävät itsenäisesti ml. siirtyä laitureille
- osaa käyttää meri-vhf laitteita tarvittaessa aluspalvelutehtävissä
- osaa antaa puhdasvesipalvelua (FW) mm. liitännät, vesipostit ja hygieniset toimintatavat sekä valvoa toimenpiteet
- osaa antaa jätevesihuoltoa (GW/BW) mm. liitännät, viemäri-liitännät ja hygieniset toimintatavat
- osaa raportoida vesimäärät, kuitit ja toimittaa ne vastuuhenkilölle

3= Hallitsee kiinnitys- ja irrotustehtävät, sekä osaa toimia ongelma- ja poikkeustilanteissa

- sijoittaa aluksen laiturikuvien ja -ohjeiden mukaisesti oikeaan paikkaan
- osaa tarvittaessa neuvoa ja johtaa muuta laiturihenkilöstöä kiinnitys- /irrotustilanteissa
- osaa sujuvasti käyttää meri-vhf laitteita erilaisissa tilanteissa mm. hinausavustus, englanninkielisesti, poikkeustilanteissa

4= Osaa perehdyttää ja kouluttaa osien 1, 2 ja 3 asiat muille työntekijöille.

2. Maihinnoususillat ja ajorampit

2.1 Maihinnoususillakkeiden pisteytys

1 = Työntekijä on tutustunut laitteen käyttöohjeeseen, työohjeisiin ja hänelle on järjestetty laitteeseen perehdytys

2 = Työntekijä osaa käyttää matkustajasiltaa normaalioloissa

- ajaa sillakkeen laivaan kiinni ja laivasta irti turvallisesti
- tarkkailla sillakkeen käyttäytymistä laivassa kiinnioloajan ja irtioton jälkeen
- toteuttaa sillakkeella turvallisesti matkustajien lastaus- ja purkutehtävät

3 = Työntekijä hallitsee matkustajasillan ja osaa toimia poikkeus- ja häiriötilanteissa

- häiriötilanteen ilmetessä tehdä yleisen vianetsinnän ja raportoida niistä
- on harjoitellut häiriötilanteiden toimenpiteet ja osaa tarvittaessa käyttää häiriönäikaisia varajärjestelmiä

4 = Työntekijä hallitsee ja pystyy kouluttamaan matkustajasillan käytön muille työntekijöille

2.2 Ajoramppien pisteytys

1 = Työntekijä tuntee laitteen käyttöohjeet, työohjeet ja hänelle on järjestetty laitteeseen perehdytys

2 = Työntekijä osaa käyttää ajoramppia normaaleissa olosuhteissa

- käyttää ajorampin kaikkia normaaliolojen käyttölaitteita
- ajaa ajorampin laivan vaatimalle tasolle ja korjata tasoa tarvittaessa
- tarkkailla ajorampin käyttäytymistä laivan purku- ja lastausaikana

3 = Työntekijä hallitsee ajorampin ja osaa toimia ongelma- ja poikkeustilanteissa

- häiriötilanteen ilmetessä tehdä yleisen vianetsinnän ja raportoida niistä
- on harjoitellut häiriötilanteiden toimenpiteet ja osaa tarvittaessa käyttää häiriönäikaisia varajärjestelmiä

4 = Työntekijä hallitsee ja pystyy kouluttamaan ajorampin muille työntekijöille

3. Yleiset

Osio pisteytetään asteikolla 1-4. Työntekijä arvio omaa osaamistaan aihealueesta.

1= Työntekijä tuntee aiheen yleisesti

2= Työntekijä osaa aiheen

3= Työntekijä hallitsee aiheen

4= Työntekijä pystyy perehdyttämään ja kouluttamaan muita työntekijöitä aiheesta

4. Esimiesosio

Esimiesosiossa käsitellään yleisiä johtamistaitoja ja lähiesimiehet arvioivat itse omia taitojaan asteikolla 1-4.

1= Esimies tuntee aihealuetta

2= Esimies osaa aihealueen

3= Esimies hallitsee aihealueen

4= Esimies pystyy perehdyttämään ja kouluttamaan muita työntekijöitä aiheesta

5. Vuosaari

Työntekijä arvio omaa osaamistaan Vuosaaren satamaan liittyvissä asioissa asteikolla 1-4

1= Työntekijä tuntee aihealuetta

2= Työntekijä osaa aihealueen

3= Työntekijä hallitsee aihealueen

4= Työntekijä pystyy perehdyttämään ja kouluttamaan muita työntekijöitä aiheesta

OSAAMISKARTOITUS SATAMAPALVELUT						
1=tuntee yleisellä tasolla						
2=osaa						
3= hallitsee						
4=pystyy kouluttamaan						
		<i>Esimies</i>	<i>Esimies</i>	<i>Esimies</i>		<i>Keskiarvo</i>
Johtamistaidot						
Delegointi	4	3	2		3	
Viestintä	3	2	2		2,333333	
Koulutustaito	4	3	2		3	
Työntekijöiden tunteminen	4	3	3		3,333333	
Innostavuus	3	3	3		3	
Työtehtävät						
Työlistojen tekeminen	4	3	3		3,333333	
Titaniaan yleistuntemus	4	2	2		2,666667	
Toteutumien merkintä	4	4	2		3,333333	
Toteutumien tulostus	4	4	1		3	
Vuorovaihtojen tekeminen	4	4	2		3,333333	
Saldovähennysten tekeminen	4	4	1		3	
Poissaolojen merkkkaus	4	4	2		3,333333	
Keskiarvo	3,833333	3,25	2,083333			
Pisteet MAX 48	46	39	25			