



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Juho Frantti

Osaamisen kehittäminen Raiha Hydraulics Oy:ssa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalous

Opinnäytetyö

Helmikuu 2019

Tekijä(t) Otsikko	Juho Frantti Osaamisen kehittäminen Raiha Hydraulics Oy:ssa
Sivumäärä Aika	35 sivua + 1 liite 4.2.2019
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja(t)	Lehtori Timo Riikkilä
<p>Opinnäytetyöllä oli kaksi päätavoitetta. Ensimmäinen tavoite oli kartoittaa Raiha Hydraulics Oy:n työntekijöiden heidän työtehtävissään vaadittavat osaamiset tiettyjen yrityksen valitsemien yksiköiden työntekijöiltä. Tämän perusteella laadittiin osaamismatriisi yrityksen osaamisen johtamisen työkaluksi. Toinen tavoite oli tarjota opinnäytetyön teoreettinen osuus tueksi yrityksen tulevaisuuden osaamisen johtamiseen. Raiha Hydraulics Oy on kooltaan 29 henkilön hydraulikan alan yritys.</p> <p>Kehittämishankkeen teoreettisena viitekehyksenä on käytetty henkilöstöjohtamiseen kuuluvaa osaamisen johtamisen teoriatietoa. Tähän teoriakokonaisuuteen sisältyy myös osaamisiin ja osaamiskartoituksiin liittyvä taustatieto. Kartoitukseen tarkoitettu matriisi toteutettiin Microsoft Excel -ohjelmalla. Kartoitus toteutettiin keräämällä tiedot henkilöstön osaamisesta viidessä yrityksen yksikössä. Teoriaosuuden tieto on kerätty pääasiassa kirjallisuuslähteistä ja yritykseen pohjautuva tieto yrityksen kanssa tehdyistä puhelinhaastatteluista. Osaamismatriisin rakentamista varten tarvittavat, yksikkökohtaisia osaamisia koskevat tiedot kerättiin yksikön vastaavilta sähköpostitse haastatteleamalla ja puhelimitse.</p> <p>Yritykselle tärkein tulos osaamisen kehittämisen projektissa oli osaamismatriisin toteuttaminen ja käyttöönotto. Osaamismatriisissa kootaan yhteen paikkaan yrityksen osaamiset ja osaamisen taso yksiköissä ja yksilökohtaisesti. Tämän hetken osaamistilanteesta saadaan matriisin avulla kattavaa tietoa työtehtävien hallinnan tueksi. Matriisista yritys saa myös pohjatietoa osaamisen kehittämiseen ja voi yhdistellä tietoa strategiseen suunnitteluunsa. Strategista suunnittelua tukee myös opinnäytetyön teoreettinen ja ohjeistava osuus, johon yrityksen johto on myös ollut tyytyväinen. Osaamismatriisi ja työn ohjeistava teoreettinen osuus toimii nykyisin yrityksen osaamisen johtamisen tukena.</p>	
Avainsanat	henkilöstöjohtaminen, henkilöstöstrategia, osaamisen johtaminen, osaamiskartoitus, osaamismatriisi, ydinosaaminen, esimiestyö, organisaation oppiminen, osaaminen

Author(s) Title	Juho Frantti Development of Knowledge Management in Raiha Hydraulics Oy
Number of Pages Date	35 pages + 1 appendice 4 February 2019
Degree	Bachelor of Business
Degree Programme	Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organizational Development
Instructor(s)	Timo Riikkilä, Senior Lecturer
<p>The present thesis was commissioned by Raiha Hydraulics Oy, a hydraulics company with 29 employees. The thesis had two main goals. The first goal was to survey the competence of Raiha Hydraulics Oy's employees from certain units chosen by the company and to create a competence measuring matrix to work as a tool for the company's knowledge management. The second goal was to offer the theoretical part of the thesis as support for the company's future knowledge management.</p> <p>As the development project's theoretical frame of reference, theories of knowledge management, competence and competence surveys were used. The Competence Matrix was implemented with Microsoft Excel. Five units in the company were surveyed. Email and phone interviews with the superiors who oversaw the chosen units were used as data gathering methods.</p> <p>The most important accomplishment for the company was the completion and deployment of the Competence Matrix. All the competences of the company can now be found from one place. The company is now able to use this information to further develop their knowledge management and strategic planning. The leadership crew has been pleased with the theoretical part of the thesis which is also there to support strategic planning and decision making in the company. The Competence Matrix and the instructive theoretical part of the thesis continue to support the knowledge management of the company today.</p>	
Keywords	Human Resource Management, HRM Strategy, Knowledge Management, Competence Management, Competence Matrix, Leadership, Organizational Learning

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Raiha Hydraulics Oy:n esittely ja yrityksen strategia	2
2.1	Yritysesittely	2
2.2	Raiha Hydraulics Oy:n arvot osaamisen kehittämisen tukena	3
2.3	Raiha Hydraulics Oy:n osaamisen johtaminen henkilöstöstrategiassa	4
2.3.1	Raiha Hydraulics Oy:n ydinosaamiset	5
2.3.2	Mitkä osaamiset erottavat Raiha Hydraulics Oy:n kilpailijoista?	6
2.3.3	Kehityskeskustelut osaamisen kehittämisen tukena	6
3	Osaamisen johtaminen	7
3.1	Mitä on osaamisen johtaminen?	8
3.2	Mitä on strategisesti tärkeä osaaminen?	9
3.3	Organisaation ydinosaaminen	11
3.4	Miten osaamista kehitetään?	13
4	Esimiestyö oppivassa organisaatiossa	16
4.1	Organisaation oppiminen	16
4.2	Osaamista tukeva johtaminen	18
4.3	Esimies oppimisen edistäjänä	19
5	Osaamiskartoitus osaamisen selvittäjänä	22
5.1	Osaamisen eri tasot ja ulottuvuudet	24
5.2	Osaamiskartoituksen mittarit	25
5.3	Osaamisen itsearviointi	28
6	Raiha Hydraulics Oy:n osaamismatriisin toteuttaminen	29
6.1	Osaamisten valinta matriisiin	30
6.2	Matriisin työstäminen	31
6.3	Matriisin jatkokäyttö ja työn loppupäätelmät	33
	Lähteet	36
	Liitteet	
	Liite 1. Osaamismatriisi	

1 Johdanto

Opinnäytetyö on tehty yhteistyössä Raiha Hydraulics Oy:n kanssa. Raiha Hydraulics Oy on 29 henkilöä työllistävä hydraulikka-alan yritys, joka tarjoaa hydraulikkalaitteiden huolto- ja korjaamopalveluja ja komponenttien myyntiä. Opinnäytetyön aihe perustuu yrityksen strategiaan kuuluvaan kehittämishankkeeseen, jonka päämääränä on kehittää yrityksen osaamista.

Opinnäytetyö on kehittämishanke, jonka ensimmäinen tavoite on kartoittaa Raiha Hydraulics Oy:n osaaminen konkreettisesti yrityksen valitsemien yksiköiden työntekijöiltä ja samalla luoda yritykselle työkalu tulevaisuuden osaamisen hallintaa varten. Toisena tavoitteena on tarjota opinnäytetyön teoreettinen osuus tueksi ja työkaluksi Raiha Hydraulics Oy:lle sen tulevaisuuden osaamisen johtamisessa. Projektista on sovittu yrityksen kanssa toimeksiantosopimuksella.

Merkittävänä osana kehittämishanketta toimii osaamismatriisi-työkalun toteuttaminen. Matriisin avulla on tarkoitus kartoittaa osaamisen taso tietyissä yrityksen valitsemissa yksiköissä. Tiedot osaamisesta kerätään työntekijöiltä kyselylomakkein. Tavoitteena on selvittää yrityksen osaamisalueiden vahvuuksia ja puutteita ja antaa tärkeää tietoa jatkotoimenpiteitä varten yrityksen osaamisen johtamisen kehittämisessä ja yrityksen osaamispotentiaalin säilyttämisessä.

Tutkimuskysymykset on suunniteltu yrityksen tarpeiden mukaisesti. Raiha Hydraulics Oy haluaa tietää muun muassa, miten osaaminen on jakautunut koko organisaation henkilöstön kesken. Yritys haluaa vastauksia myös siihen, onko organisaation osaaminen heidän strategiansa mukaista ja voidaanko yrityksen nykyhetken osaamisille luoda liiketoiminnan kasvua. Tavoitteena on myös selvittää, millä tavoin osaamismatriisia voi hyödyntää työkaluna tulevaisuuden osaamisen johtamisessa.

Kehittämishankkeen teoreettisena viitekehystenä toimii strategiseen henkilöstöjohtamiseen kuuluva osaamisen johtamisen teoria. Tähän teoriakokonaisuuteen sisältyy myös osaamisiin ja osaamiskartoitukseen liittyvä taustatieto. Osaamisen johtamisesta on tarjolla runsaasti teoretietoa, sillä se on tärkeä osa yrityksen henkilöstön strategista suunnitte-

lua. Jos yritys ei huolehdi osaamispotentialinsa ylläpitämisestä, osa liiketoiminnan kannalta olennaisista taidoista voi kadota vaihtuvien työntekijöiden tai huolimattomien strategisten ratkaisujen seurauksena.

Teoreettisen viitekehyksen ja kyselyn avulla pyrin löytämään ratkaisuja siihen, miten Raiha Hydraulics Oy pystyisi tulevaisuudessa hallinnoimaan ja hyödyntämään omia osaamisresurssejaan parhaalla mahdollisella tavalla.

2 Raiha Hydraulics Oy:n esittely ja yrityksen strategia

2.1 Yritysesittely

Täyden palvelun hydraulikkayrityksen Raiha Hydraulics Oy:n juuret juontavat 70-luvun alkuun. Toiminta käynnistyi hydraulikkapumppujen ja -moottoreiden huoltokorjaamona Kaarinassa. Yritys laajeni vuonna 2011 siirtymällä osaksi Hollming-konsernia. (Raiha Hydraulics Oy 2018.)

Raiha Hydraulics Oy:n liikevaihto oli kuusi miljoonaa euroa vuonna 2017 ja henkilöstön määrä oli 29. Suurin osa yhtiön henkilöstöstä työskentelee Kaarinassa, mutta toimipisteet löytyvät myös Tuusulasta, Tampereelta ja Pietarista. Strategisena tavoitteena on kasvaa ja edelleen vahvistaa hydraulikka-alan osaamista. Markkina-alue on pääosin suomalainen laivanrakennus-, prosessi-, kaivos- ja energiateollisuus. Venäjän liiketoiminnan rooli on vielä vähäistä, mutta kasvumahdollisuuksia nähdään erityisesti putkisto-liiketoiminnassa. (Raiha Hydraulics Oy 2018.)

Korjaamotoiminta on edelleen tärkeä osa yritystä. Palvelu kattaa kaikkien hydraulikkapumppujen ja -moottoreiden huollot sekä laajan varaosavaraston. Hydraulisissa järjestelmissä käytetyt sylinterit, paineakut sekä erilaiset koneikot kuuluvat myös yrityksen huoltotoimintaan. Huoltotoimintaa tehdään myös asiakkaan kohteissa esim. seisokki-, määräaika- ja vuosihuoltojen yhteydessä. (Raiha Hydraulics Oy 2018; Lusenius 2018.)

Hydraulikkajärjestelmien rakentamis- ja modernisointiprojektit liittyen kiinteisiin tai liikkuviin sovelluksiin ovat yrityksen perinteisiä osaamisalueita huoltotoiminnan ohella. Huoltotoiminnan kautta tuleva komponenttiosaaminen on keskeistä myös projektitoiminnassa. (Raiha Hydraulics Oy 2018.)

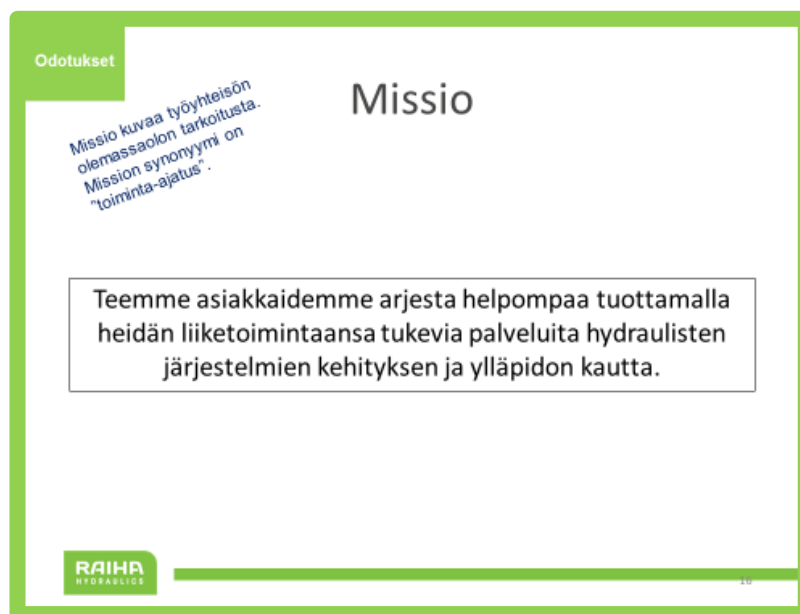
Putkistoliiketoimintaa on viime vuosina vahvistettu ja toimintaan kuuluu putkistoeseivalmisteiden rakentamista, putkistoprojekteja sekä putkistojen huuhteluja omilla laitteilla. Merkittävä aluevaltaus putkistoliiketoiminnassa on GS-Hydro-tekniikan (erityinen putkistojen liittämistapa) yksinoikeus Suomessa. (Raiha Hydraulics Oy 2018; Lusenius 2018.)

Komponenttien suoramyynti ilman muita edellä mainittuja palveluita kuuluu myös Raiha Hydraulics Oy:n tarjontaan. Yrityksen edustamien komponenttien kattavuus on laaja. (Raiha Hydraulics Oy 2018; Lusenius 2018.)

2.2 Raiha Hydraulics Oy:n arvot osaamisen kehittämisen tukena

Raiha Oy:n visio on: ”Olemme hydrauliiikan kärkiosaaja, halutuin yhteistyökumppani ja henkilöstöllemme paras työpaikka.” (Raiha Hydraulics Oy 2018).

Yhtiön missio on: ”Teemme asiakkaidemme arjesta helpompaa tuottamalla heidän liiketoimintaansa tukevia palveluita hydraulisten järjestelmien kehityksen ja ylläpidon kautta.” Missio näyttyy yritysesittelyssä kuvan 1 tavalla. (Raiha Hydraulics Oy 2018.)



Kuva 1. Raiha Hydraulics Oy:n missio (Raiha Hydraulics Oy 2018).

Raiha Oy:n tärkeimmät arvot ovat: osaaminen, luotettavuus, laatu ja joustavuus. Yhtiö perustelee arvonsa seuraavasti: ”Osaava henkilöstömme tarjoaa asiakkaillemme luotettavan kumppanuuden ja meidän kanssamme on helppo toimia. Ymmärrämme asiakkaidemme liiketoiminnan luonteen ja siksi pystymme tuomaan lisäarvoa asiakkaillemme laadukkaana, nopeana ja joustavana palveluna muodossa.” (Raiha Hydraulics Oy:n internet-sivut 2018.)

Osaamisen kartoitusprojektin kannalta on hyvä, että osaaminen on mainittu jo yrityksen arvoissa. Yritys pitää siis yhtenä tärkeimmistä tavoitteistaan hyvän osaamisen ylläpitämistä. Arvoissa mainitaan osaavasta henkilöstöstä sekä nopeasta ja joustavasta palvelusta. Joustavuus on myös tärkeää, jotta yritys voi selvitä nopeasti muuttuvissa tilanteissa ja erottua tällä tavoin kilpailijoista. Myös missio ja visio ovat informatiivisia ja riittävän konkreettisia.

2.3 Raiha Hydraulics Oy:n osaamisen johtaminen henkilöstöstrategiassa

Raiha Hydraulics Oy ottaa myös henkilöstöstrategiaansa liittyvässä ajattelussaan huomioon osaamisen vaalimisen. Toimitusjohtaja kertoo, että uutta henkilöstöä rekrytoitaessa täytyy ottaa huomioon työntekijän ammattitaidon tuoman osaamispanoksen lisäksi myös hänen halunsa sitoutua yritykseen. Voidaanko luottaa siihen, että työntekijä sitoutuu juuri heidän yritykseensä, vai voisiko hän esimerkiksi pian vaihtaa työpaikkansa johonkin toiseen hydraulikka-alan yritykseen. Tällöin riskinä olisi, että Raihan osaamista siirtyisi kilpailijoille. Erityisesti useampien työntekijöiden lähtiessä yrityksestä ja heidän mahdollisesti siirtyessä töihin samaan uuteen työpaikkaan, osaamista voi siirtyä vaarallisen paljon. (Lusenius 2018.)

Erilaisten osaamisen hallintaan liittyvien riskien takia olisi erityisen tärkeää pitää työpaikka mahdollisimman mielekkäänä. Toimitusjohtaja painottaakin, että heidän strategiansa tärkeimpiä tavoitteita on pitää työpaikka mielenkiintoisena ja motivoivana. Työntekijöiden pysyessä tyytyväisinä, he eivät myöskään etsisi työmahdollisuuksia muualta. (Lusenius 2018.)

Toimitusjohtajan mukaan organisaation osaamisen kehittäminen lähtee yksilöiden osaamisen kehittämisestä. Osaamisen jatkuva kehittäminen yksilötasolla lisää motivaatiota ja työpaikan mielekkyyttä. Pitämällä huolta henkilöstöstään Raiha Hydraulics Oy pystyy tarjoamaan parhaan mahdollisen työpaikan, kuten visiossa on mainittu. (Lusenius 2018.)

2.3.1 Raiha Hydraulics Oy:n ydinosaamiset

Raiha Hydraulics Oy:n tärkeimmät ydinosaamisalueet ovat: huolto ja korjaamotoiminta, komponenttimyynti ja projektitoiminta. Kuvassa 2 on lisäksi eritelty Raiha Hydraulics Oy:n muut palveluportfolioon sisältyvät osaamisalueet. (Raiha Hydraulics Oy 2018.)

The slide is titled "Analyysit" in a green box at the top left. The main title is "Tuote- ja palveluportfoliomme". Below the title is a numbered list of five service areas:

1. Huolto- ja korjaamotoiminta
 - hydraulimoottorit, -pumput, -sylinterit ja -koneikot
 - a) Omalla korjaamolla
 - b) Asiakkaan luona
2. Komponenttimyynti (sisältäen varaosakaupan sekä uudistarpeet)
3. Hydrauliikkaprojektit
4. Hydrauliikkaputkistot
5. Venäjän kauppa

To the right of the list is a box titled "Ydinosaamisemme:" containing three bullet points:

- Huolto ja korjaus
- Komponenttimyynti
- Projektointi

The Raiha Hydraulics logo is in the bottom left corner of the slide.

Kuva 2. Raiha Hydraulics Oy:n ydinosaamiset (Raiha Hydraulics Oy 2018).

Hydrauliikkahuolto ja -korjaamotoiminta on yritykseen vahvasti juurtunutta osaamista, sillä se on kehittynyt pitkällä aikavälillä jo vuodesta 1973 lähtien. Se muodostaa yrityksen vahvimman ydinosaamisalueen. Vaikka tämä on konkreettista ja ammattitaidollista osaamista, vuosien saatossa kerätty tietotaidon määrä on valtava ja siten kilpailijoiden on sitä vaikea kopioida. (Lusenius 2018.)

Komponenttien myynnissä ydinosaaminen perustuu puolestaan erilaisten hydrauliikkakomponenttien ominaisuuksien tuntemukseen ja erityisesti vahvoin asiakassuhteisiin. Tällaista ydinosaamista on haastavaa kopioida, varsinkin kun asiakassuhteet ovat olleet

pitkiä ja onnistuneita. Raiha Hydraulics Oy tuntee asiakkaidensa tarpeet paremmin kuin kilpailijat. Myös hydraulikkahuollossa ja -korjaamotoiminnassa asiakassuhteet ovat vahvalla pohjalla. (Lusenius 2018.)

Vahva asiakaspohja tukee myös Raiha Hydraulics Oy:n kolmanneksi tärkeintä ja tuoreinta ydinosaamisaluetta, projektointia. Tämä ydinosaaminen tähtää muun muassa hydraulisten ratkaisujen modernisointiin. (Lusenius 2018.)

2.3.2 Mitkä osaamiset erottavat Raiha Hydraulics Oy:n kilpailijoista?

Hydrauliikkahuolto ja -korjaamotoiminta on pitkällä aikavälillä kehittynyttä osaamista, joka on selkeästi kilpailijoita paremmalla tasolla. Kasvava putkistoliiketoiminta nähdään kilpailullisesti potentiaalisena erityisesti tulevaisuudessa. Teollisuuden hydraulikka ja hitsaamattomien hydraulisten putkistojen osaaminen (GS-Hydro-teknologia) nähdään myös Raiha Hydraulics Oy:ssä kilpailuvalttina ja näissä yhtiö on Suomessa kärkiosaaja. (Lusenius 2018.)

Raiha Hydraulics Oy erottuu kilpailijoistaan myös ainutlaatuisen palvelukykynsä ja -halunsa ansiosta. Toimitusjohtaja kertoo, että pienemmän yrityksenä heidän on helpompi tarjota nopeampaa palvelua ja ottaa asiakkaat yksilöllisemmin ja paremmin huomioon verrattuna suurempiin yrityksiin. Asiakaslähtöisyys ja tekninen osaaminen ovat pitkään tukeneet yrityksen menestystä. (Lusenius 2018.)

2.3.3 Kehityskeskustelut osaamisen kehittämisen tukena

Kehityskeskusteluissa Raiha Hydraulics Oy käyttää työkaluna M-files -kehityskeskustelukantaa, josta on näkymä kuvassa 3. Jokaisessa Raiha Hydraulics Oy:n kehityskeskustelussa käydään läpi muun muassa työntekijän suorituksen arviointia suhteessa tavoitteisiin ja yksikön strategisia painopistealueita. Keskusteluissa otetaan hyvin huomioon osaaminen, sillä keskustelupohjassa on oma sarakkeensa juuri oman osaamisen kehittämistä ja yksilöllistä kehityssuunnitelmaa varten. Keskusteluissa kiinnitetään huomiota myös työyhteisön vuorovaikutukseen ja toimintaan. (Lusenius 2018.)



Kuva 3. M-files kuvakaappaus (M-files 7.1.2019).

Toimitusjohtajan mukaan ilman osaamiskartoitusta ei voida saavuttaa kokonaiskuvaa koko organisaation osaamistarpeesta. Pelkät kehityskeskustelut alaisten ja esimiesten välillä eivät yksistään riitä hyvän osaamisen johtamisen saavuttamiseen. Kehityskeskustelut ovat kuitenkin tärkeä osa organisaation osaamisen johtamista, ja niitä vahvistetaan osaamiskartoituksella. (Lusenius 2018.)

3 Osaamisen johtaminen

Strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen on henkilöstöjohtamisen alakäsite ja se on keino, jolla henkilöstöjohtamista toteutetaan. Osaamisen johtaminen puolestaan on osa strategisen henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta. Organisaation visio, strategia ja arvot toimivat perustana henkilöstön kehittämiseksi. Kun henkilöstöresurssit kehittyvät organisaation strategisen ajattelun mukaisesti, myös osaamisen johtaminen toteutuu. Strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen tärkeimpiä tavoitteita on saattaa osaaminen ja työhyvinvointi yhteen, jotta organisaation suorituskyky ja tuottavuus paranisi. Erityisesti muutostilanteissa toimintaympäristön ja kilpailutilanteen arviointi on tärkeä osa strategista johtamistyötä ja myös osaamisen johtamista. Hyvä osaamistarpeiden ennakointi luo turvaa myös organisaatiossa työskenteleville yksilöille. Osaamisen kehittämiseen

kannattaa investoida, sillä se auttaa organisaatiota selviytymään, jos kilpailullinen epävarmuus yllättää tulevaisuudessa. (Rovaniemen koulutuskuntayhtymä 2007-2013, 5–8.)

3.1 Mitä on osaamisen johtaminen?

Osaamisen johtamisen alle kuuluu organisaatioissa erilaisia toimintoja, jotka tukevat yrityksen strategian onnistumista. Riitta Viitalan tiivistyksen mukaan ”osaamisen johtaminen on yrityksen toiminta- ja kilpailukyvyyn vahvistamista ja varmistamista osaamis pohjan avulla.” Siihen kuuluu kaikki toiminta, joka kehittää, uudistaa, hankkii tai yleisesti tukee yrityksen strategian edellyttämää osaamista. (Viitala 2005, 14.)

Osaamisen johtamisen onnistuminen vaikuttaa siis merkittävästi yrityksen kilpailukykyyn ja selviytymiseen muutoksista. Yrityksen osaamisen johtamisen keskeiset elementit on määritelty kuvassa 4. (Viitala 2005, 15.) Kuva on samankaltainen, kuin miten näen Raiha Hydraulics Oy:ssä toimittavan, kun lähdetään toteuttamaan osaamiskartoitusta.



Kuva 4. Osaamisen johtamisen keskeiset elementit (Viitala 2005, 15).

Yrityksen strategia määrittelee osaamisen kehittämisen lähtökohdat kaikilla yrityksen tasoilla, kuten kuvasta 4 käy ilmi. Yrityksen vaalimat strategiset osaamiset määritellään

ensin prosesseille ja toiminnoille. Samalla havainnollistetaan kunkin osaamisen tärkeys ja tarpeellisuus. Seuraavaksi osaamisten määrittäminen viedään yksilö- ja ryhmätasolle. Kun osaamiset on määritelty, voidaan osaamisille asettaa tehtäväkohtaiset tavoitetasot eli osaamisvaatimukset. Lopuksi osaamisen kehittämisprojekti viedään loppuun osaa-
miskartoituksella, jossa osaamistaso selviää prosesseittain, toiminnoittain ja yksiköittäin tarkasteltuna.

Osaamisen johtamiseen kuuluu liiketoiminnan edellyttämien osaamisten ennakointi. Osaamisen hankinta- ja kehityssuunnitelmat ovat vain osa kokonaisuutta. Ennakointiin liittyy myös liiketoimintasuunnitelmien tulevaisuudessa edellyttämien osaamisten mietti-
minen ja uusien osaamisten hankkiminen. Myös mahdolliset osaamisten kehittämiset, uudistamiset ja poistamiset ovat olennainen osa tätä kokonaisuutta. On tärkeä valita myös ne osaamiset, jotka voidaan hankkia muualta ja ne, jotka halutaan pitää yhtiön omassa hallinnassa. Osaamista voi myös tarvittaessa ulkoistaa tai myydä. Lopuksi osaa-
misten kehittämiskeinot täytyy suunnitella ja selvittää millä tavalla osaamista voisi siirtää yrityksen sisällä. (Viitala 2013, 70.)

3.2 Mitä on strategisesti tärkeä osaaminen?

Strategisesti tärkeä osaaminen on osaamista, joka tähtää tietyn kilpailuedun saavutta-
miseen. Strategian kannalta on tärkeää, että osaaminen on riittävän joustavaa. Osaami-
sen tulee kattaa nykytilanteen tarpeet, mutta myös ennakoida tulevaisuuden näkymiä
turvataksaan yrityksen kilpailukyvyyn. (Viitala 2005, 71.)

Visio ja strategia määrittelevät yrityksen osaamisen johtamista. Erityisesti visiolla on
suuri rooli yrityksen oppimisen suuntaviivojen luojana. Yritys oppii, kun sen vision, stra-
tegioiden, tavoitteiden sekä nykytilanteen osaamisen välille syntyy ristiriitaa. (Viitala
2005, 76.)

Strategisesti tärkeää osaamista kutsutaan myös ydinosamiseksi. Se syntyy, kun yrityk-
sen johdolle syntyy yhteinen näkemys vaalittavista ydinosamisista. Ydinosamiset ovat
kilpailuedun kannalta ratkaisevia osaamisia, jotka kehittyvät ajan myötä. Niitä on myös
vaikea määrittää käytännössä, sillä ne perustuvat yrityksen omaan uskomukseen kyvyis-
tään. Ydinosaminen on asiakkaille lisäarvoa tuottavaa, yritykselle ainutlaatuista, tule-
vaisuutta ennakoivaa ja liiketoiminnallisesti joustavaa potentiaalia. (Viitala 2005, 82–83.)

Hyvä osaamisen johtaminen edellyttää, että strategia uudistuu ja elää jatkuvasti. (Tuomi & Sumkin 2012, luku 1.1). Organisaation strategisen osaamisen tunnistaminen alkaa, kun nykytilannetta ja tulevaisuutta tarkastellaan vision näkökulmasta. Osaamisen nykytilan ja tarpeiden peilaaminen strategian kanssa auttaa osaamisen tunnistamisessa. Yrityksen täytyy selvittää, mitä vision toteutuminen edellyttää ja mitä vision edellyttämää osaamista yrityksessä jo on. Yrityksen on myös tunnistettava, mitkä kehittämisen painopisteet kehittävätkin vision edellyttämää osaamista. Vision ja strategian kannalta kriittisimmät ja keskeisimmät osaamiset valitaan kehittämisen painopisteiksi. Myös itse painopisteiden eteenpäin vienti vaatii osaamisresursseja, joista yrityksen tulee olla selvillä. Yrityksen pitää siis myös varautua näiden osaamisten vahvistamiseen tai hankkimiseen. (Tuomi & Sumkin 2012, luku 4.1.)

Kun selvitetään, mitä osaamista tarvitaan suunnitellussa strategiassa, voidaan kysyä lisäksi seuraavia kysymyksiä:

- Minkä tyyppisiä tai minkä alan osaajia tarvitaan?
- Kuinka monta osaajaa tarvitaan?
- Miten kyseinen osaaminen hankitaan (rekrytointi/ koulutus)?
- Miten voidaan rekrytoida parhaat osaajat?
- Miten osaamista ylläpidetään ja kehitetään?
- Mikä on esimiestyön rooli työntekijöiden osaamisen kehittämisessä? (Viitala 2005, 232.)

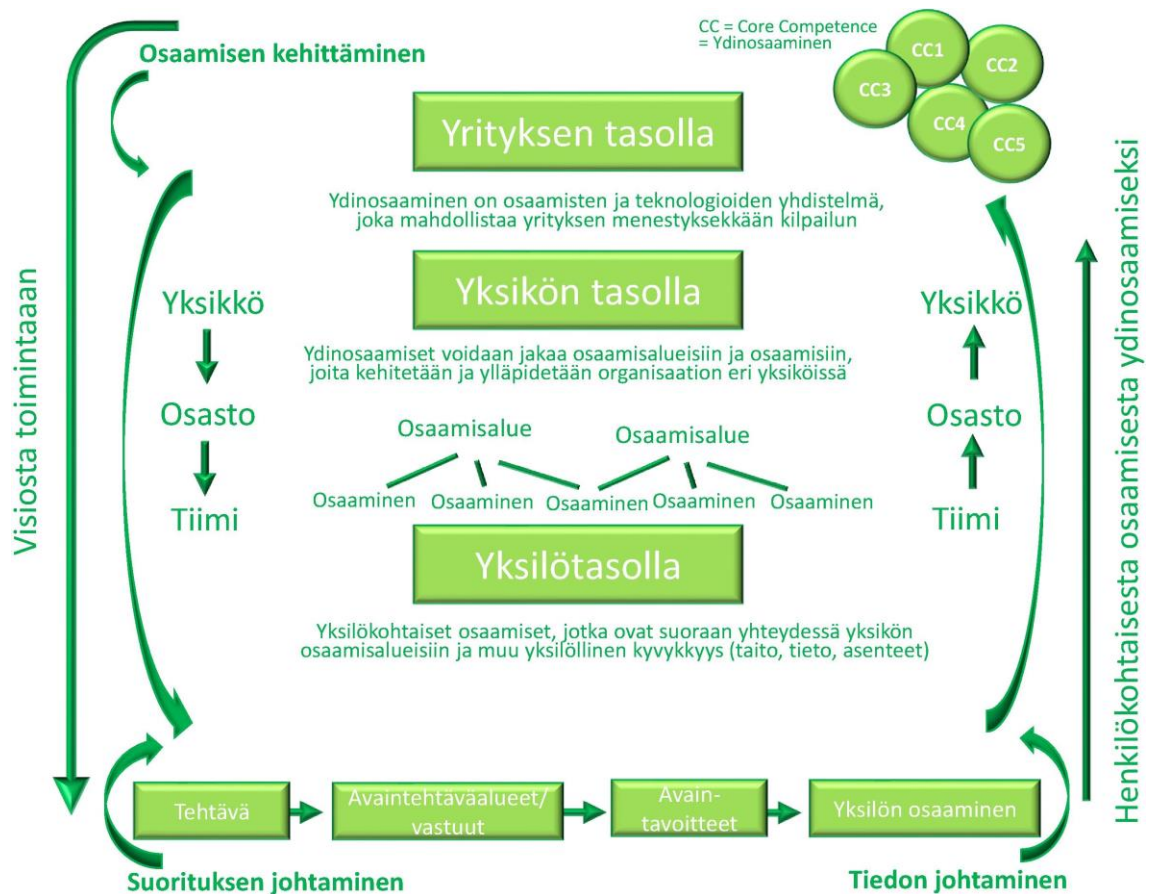
Yritys voi lisätä osaamistaan esimerkiksi investoimalla henkilöstön osaamisen kehittämiseen, ostamalla yrityksen tai sen osan, jossa on tarvittavaa osaamista, ostamalla palveluita yrityksiltä, sitouttamalla olemassa olevaa osaamista jäämään yritykseen tai siirtämällä tarpeetonta ja vanhaa osaamista pois. (Viitala 2005, 87.)

3.3 Organisaation ydinosaaminen

Ydinosaaminen on organisaatiotasolla käytettävä käsite. Se on kumuloitunutta osaamista, jota pystyy hyödyntämään asiakasrajapinnassa. Kilpailijoiden on vaikea kopioida toistensa ydinosaamista, sillä se on organisaatioon pitkällä aikavälillä juurtunutta osaamista. Ydinosaamisia on yleensä vain rajallinen määrä. Yleensä niitä on alle kymmenen kappaletta. (Sydänmaanlakka 2007, 144.)

Ydinosaaminen voi usein liittyä esimerkiksi yrityksen vahvaan teknologiseen tietotaitoon, prosesseihin tai tapaan hoitaa ulkopuolisia suhteita. Yrityksellä voi olla useampia teknologisia osaamisia, joita se osaa hyödyntää ja yhdistellä ainutlaatuisella tavalla. Ydinosaaminen prosesseissa voi liittyä esimerkiksi johtamiseen, tuotekehittelyyn, markkinointiin tai logistiikkaan. Myös taitava asiakassuhteiden hallinta sekä alihankkijoiden ja muiden kumppaneiden kanssa muodostettu yhteistyö voi olla yritykselle tärkeää ydinosaamista. (Viitala 2005, 83.)

Ydinosaaminen jaetaan osaamisalueisiin ja osaamisalueet puolestaan osaamisiin. Osaamisalueita voidaan ylläpitää ja kehittää organisaation eri yksiköissä. Osaamiset ovat konkreettisia yksilötason tietoja ja taitoja. Kuvassa 5 esitetään, millä tavalla osaamisen johtaminen ja osaamisen kehittäminen muodostavat yhteyden ydinosaamisesta osaamisalueiden kautta konkreettisiin osaamisiin. (Sydänmaanlakka 2007, 153–155.)



Kuva 5. Ydinoosaamisen kehittäminen organisaation tasoilla (Sydänmaanlakka 2007, 155).

Yrityksen tasolla ydinoosaamisista puhutaan yleisesti ja vähemmän konkreettisesti, mikä tuo haastavuutta hahmottamiseen. Tehokkaan johtamisen kannalta on kuitenkin olennaista ensimmäisenä määrittää ydinoosaamiset ja vasta sitten tutkia, mitä ne pitävät konkreettisesti sisällään organisaation eri tasoilla. Kuvan 5 mukaan aluksi edetään ylhäältä alas. Sen jälkeen siirrytään määrittelemään osaamista kuvion mukaan päinvastaisesti eli alhaalta ylös. Tämä tarkoittaa, että yksilökohtaisia osaamisia kartoitetaan mahdollisimman yksityiskohtaisesti ja konkreettisesti. Sen jälkeen tarkastellaan, miten se vaikuttaa ryhmäkohtaiseen osaamiseen ja tiimeihin. Lopulta kartoituksessa päädytään taas kuvion yläosaan eli koko organisaation osaamiseen. Näiden osaamisen johtamisen periaatteiden avulla voidaan havainnoida uusia ydinoosaamisia, kadonneita osaamisia ja ratkaisevasti muuttuneita osaamisia. (Sydänmaanlakka 2007, 156–157.)

Muita osaamisia ovat kriittinen osaaminen, perusosaamiset, tukevat osaamiset ja kriittinen kynnys eli tulevaisuuden ratkaiseva osaaminen. Kriittinen osaaminen mahdollistaa

kilpailuedun ylläpitämisen ja lisäarvon tarjoamisen asiakkaille. Perusosaamiset ovat välttämättömiä osaamisia kaikille tietyn alan yrityksille. Tukevat osaamiset ohjaavat yrityksen muuta osaamista, ja esimerkiksi taloushallinnon ja henkilöstöhallinnon osaaminen kuuluvat tähän. Kriittinen kynnyks tarkoittaa tulevaisuuden kilpailukyvyyn turvaamiseen tähtäävää osaamista. (Viitala 2005, 85.)

Seuraavat kysymykset auttavat yritystä henkilöstön ydinosaamisten hahmottamisessa: (Viitala 2005, 107.)

Mitkä osaamisalueet olemme määritelleet ydinosaamisiksemme?
Missä olemme perinteisesti onnistuneet hyvin?
Millä osaamisilla voitetaan strategiset haasteet?
Minkälainen osaamistausta kunkin asiakkaalle tarjotun tuotteen takana on?
Mitä tulee ottaa huomioon tämän alan tulevaisuudessa ja asiakastarpeiden muuttuessa?
Mitkä ovat kriittisimmät osaamistekijät, joiden varassa yrityksen suorituskyky on ja miten seuraamme ja kehitämme niitä?
Mikä on henkisen pääoman tilanne yrityksessä? Miten seuraamme ja kehitämme tätä?

3.4 Miten osaamista kehitetään?

Osaamisen kehittämisen prosessissa aluksi on välttämätöntä tunnistaa osaaminen ja määrittellä se. Sen jälkeen osaamista arvioidaan ja verrataan tulevaisuuden tarpeisiin. Lopuksi määritetään osaamisen kehittämisen vaatimat toimenpiteet. (Viitala 2005, 87.) Kuvassa 6 osaamisen kehittämisen prosessi on selkiytetty kaavioksi.



Kuva 6. Osaamisen kehittämisen prosessi (Viitala 2013, 183).

Kun työntekijöiden todellinen osaamisen nykytilanne on paljastunut suhteessa tavoitteisiin, tätä tietoa voidaan alkaa hyödyntää osaamisen johtamisessa. Tietoja voidaan käyttää kehityskeskustelujen pohjana, kehityssuunnitelmien laadinnassa ja kehittämisen toteutuksessa sekä rekrytoinnissa. Tällöin esimerkiksi uuden työntekijän osaamisprofiili voidaan määrittää heti, ja näin helpottaa ja tarkentaa rekrytointia. Kartoituksen tietoja voidaan käyttää myös perehdyttämisen suunnittelussa ja toteutuksessa sekä henkilöstön työn hallinnan ja osaamisen jatkuvan itsearvioinnin tukena. Kehittämistyön tarkoituksena ei ole luoda vain huippuosaavia yksilöitä yritykseen vaan tärkeämpää on, että tieto ja osaaminen leviää organisaatiossa mahdollisimman laajalle. Hyvä työyhteisö on yhtenäinen ja halukas puhumaan osaamisesta ja jakamaan näitä tietotaitoja yrityksen sisällä. (Hätönen 2007, 49–50.)

Suunnitelmallinen henkilöstön kehittäminen osaamiseen peilaten mahdollistaa tehokkaan henkilöstöressurssien käyttämisen. Tällöin oikeat henkilöt ovat oikeassa paikassa oikeaan aikaan ja heillä on oikeat taidot, tiedot sekä valmiudet tehdä työtä, joka on organisaation kannalta tärkeää. Osaamisen ylläpitäminen vaatii, että osaaminen on organisaatiossa jatkuvassa käytössä. On myös olennaista kiinnittää huomio uusiin mahdollisuuksiin ja suorituksiin hallinnollisten rajojen tai muiden byrokraattisten esteiden sijaan. (Hätönen 2007, 50–51.)

Hyvä kehityssuunnitelma on konkreettinen. Sen laadinta voidaan tehdä esimerkiksi seuraavalla tavalla: Yrityksen johto valitsee tulosten perusteella ne osaamiset, joiden kehittämiseen panostetaan. Myös ydinosaamisten kehittämissuunnitelma muutetaan tulosten mukaiseksi. Yksiköissä sovitaan tämän jälkeen, mitä osaamisia ryhmäkohtaisesti kehi-

tetään. Yksilöllisissä kehityskeskusteluissa tarkennetaan lopuksi henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat. Kehityssuunnitelmien laadinnan projekti viimeistellään vielä kokoamalla kaikki tiedot ja luomalla niistä yksikköjen ja koko organisaation laajuiset kehittämissuunnitelmat. (Hätönen 2007, 51.)

Kehittämissuunnitelmissa vastataan seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä osaamista kehitetään?
- Kuka osallistuu kehittämiseen ja keitä kehittäminen koskee?
- Mitkä ovat kehittämisen menetelmät?
- Mitkä ovat kehittämisen resurssit?
- Miten palaute kerätään? (Hätönen 2011, 54).

Osaamisen kehittämiseen on lukuisia vaihtoehtoja. Hätösen mukaan vaihtoehdot voidaan kategorisoida seuraaviin viiteen yläotsikkoon: Opiskelu ja koulutus, ohjausmenetelmät ja ohjaustehtävät, kehittymistä tukeva työkuulttuuri, laajenevat työ- ja vastuutehtävät sekä yhteistoiminta. (Hätönen 2011, 56.)

Opiskelu tai koulutus on helppo ja toimiva tapa kehittää henkilöstön osaamista, sillä nykyisin voi opiskella joustavasti ja itsenäisesti verkossa. Hyviä kouluttautumisasihtoehtoja ovat myös konferenssit ja seminaarit, messut ja opintomatkat sekä täydennyskoulutukset. (Hätönen 2011, 56.)

Ohjausmenetelmät ja ohjaustehtävät ovat myös tehokkaita keinoja osaamisen kehittämisessä. Näihin keinoihin kuuluvat muun muassa perehdyttäminen, mentorointi, coaching ja työnohjaus. Kehittymistä tukeva työkuulttuuri puolestaan on osaamisen kehittämisen tukipilari. Osaamiskartoitukset, kehityskeskustelut ja kehittämissuunnitelmat kuuluvat kaikki tähän kategoriaan. Yritys voi työkuulttuurissaan tukea osaamisen kehittymistä myös esimerkiksi tarjoamalla henkilöstölle erilaisia projektitöitä, kehittämishankkeita ja työpajoja. (Hätönen 2011, 56.)

Kehittämistä tukevaan työkuultuuriin kuuluu työssä oppiminen, joka on yritysten eniten suosima henkilöstön kehittämisen tapa. Työssä oppiminen kattaa noin 80–90 prosenttia henkilöstön kehittämiseen käytettävistä menetelmistä Suomessa. Työssä oppimisesta on olennaista tehdä yrityksessä virallinen tapa osaamisen johtamiseen. Tällöin kehityskeskusteluissa työssä oppimiselle voidaan asettaa tavoitteita ja oppimista voidaan seurata. (Pesonen 2015.)

Hyvä kehittämistä tukeva työkuultuuri tarkoittaa, että henkilöstö ennen kaikkea arvostaa työssä oppimista. Työssä oppiminen kannattaakin virallistaa osaksi organisaation aktiivista osaamisen johtamista. Tavoitteiden on hyvä olla konkreettisia ja selkeitä, ja työntekijälle pitää olla selvää, mitä hänen tulee tarkalleen oppia ja miksi. Pitää osata arvioida riittääkö opittavasta aiheesta kokonaisymmärrys vai pitääkö yksilön osata toimia itsenäisesti. Parimentorointi on hyvä työssäoppimisen tapa. Sen avulla työntekijät saadaan suunnittelemaan omaa oppimistaan. Työntekijä miettii, keitä hän voisi oppia ja kuka hyötyisi hänen osaamisesta. Parimentorointi vahvistaa tällä tavalla kollegiaalista arvostusta ja osaamista entisestään. (Pesonen 2015.)

Laajenevat työ- ja vastuualueet kuten erityistehtävät, monitaitoisuus, ulkomaankomennukset sekä sijaisuudet ja varajärjestelmät vauhdittavat osaamisen kehittymistä. Yhteistoiminnan lisääminen voidaan myös nähdä osaamisen kehittymistä nopeuttavana vaihtoehtona. Yrityksessä voidaan suosia siis ryhmätyöskentelyä, tiimityötä tai työparityöskentelyä. (Hätönen 2011, 56.)

4 Esimiestyö oppivassa organisaatiossa

4.1 Organisaation oppiminen

Sydänmaanlakan määritelmän mukaan ”oppivalla organisaatiolla on kyky jatkuvasti sopeutua, muuttua ja uudistua ympäristön vaatimusten mukaan: se oppii kokemuksistaan ja pystyy nopeasti muuttamaan toimintatapojaan.” Kaikki organisaatiot ovat oppivia, mutta vain älykäs, oppiva organisaatio ennakoi muutostarpeensa ajoissa, oppii nopeammin kuin kilpailijaorganisaatiot ja ottaa uudet asiat nopeammin käytäntöön. Tällä tavalla älykäs organisaatio erottuu kilpailijoistaan. (Sydänmaanlakka 2007, 55–56.)

Jotta organisaatio oppisi, yksilöiden osaamisen tulee aina siirtyä ryhmän osaamiseksi ja sitä kautta myös osaksi koko yrityksen osaamisen kehitystä. Organisaation oppiminen

tapahtuu niin, että olemassa olevaan osaamiseen lisätään uutta osaamista. Yksilöiden tietorakenteet ohjaavat toimintaa, joka puolestaan ohjaa tietorakenteita. Yksilötasolla oppimiselle olennaista ovat kokemukset, ryhmätasolla keskinäinen ymmärrys ja organisaatiotasolla rutiinit ja toimintamallit. (Viitala 2005, 175–176.)

Organisaatiotason oppimisessa keskeistä on, että oppimisella tuetaan mission ja vision selkiyttämistä. Lisäksi olennaista on yhteinen esimiestoiminta ja osallistaminen, sekä osaamisen jakaminen. On myös tärkeää luoda organisaatioon kulttuuri, joka rohkaisee kokeilemaan ja oppimaan uutta. (Kesti 2010, 63.)

Osaamisen kehittämisen pitää pysyä mukana palveluiden ja tuotteiden jatkuvasti kehityksessä. On tärkeää, että osaaminen on mahdollisimman kattavasti koko organisaation hallinnassa. Osaamisvaje voi johtaa virheisiin. Virheet puolestaan voivat aiheuttaa laatu- ja turhia kustannuksia. (Kesti 2010, 151–152.) Pahimmillaan tästä voi seurata yrityksen kilpailukyvyyn heikkenemistä kustannusten noustessa. Laatu- ja virheet voivat myös vahingoittaa yrityksen mainetta.

Hätösen mukaan oppivassa organisaatiossa työn ja organisaation tulevaisuutta tarkastellaan osaamisen näkökulmasta, tieto kulkee organisaatiossa kaikilla tasoilla. Työ on oppimisympäristö, jossa asiakkailta ja työtovereilta sekä omista kokemuksista voi oppia. Organisaation toimintatapoja kyseenalaistetaan ja omia taitoja kehitetään yhdessä muiden kanssa. Oppiminen tulee liittää yrityksen tavoitteisiin ja strategioihin, ja oppivan organisaation tehtäviin kuuluu laatia organisaatiokohtaisia, ryhmäkohtaisia ja henkilökohtaisia kehityssuunnitelmia. (Hätönen 2000, 11.)

Yksilöt ovat kaiken oppimisen keskiössä, sillä heidän toimintansa kautta syntyy organisaatorakenteita, järjestelmiä, verkostoja ja prosesseja, joissa oppiminen syntyy. Tehokainta oppiminen on, kun se tapahtuu omien kokemusten kautta. Ryhmätasoinen kollektiivinen oppiminen on hyödyllistä, sillä ryhmä toimii eräänlaisena oppimisfoorumina yksilöille. Organisaatiotasoisessa oppimisessa yksilöiden tieto ja osaaminen varastoituvat yrityksen kulttuuriin, järjestelmiin ja prosesseihin, jolloin koko yrityksestä tulee kollektiivinen oppimisfoorumi. Tällaisessa yrityksessä yksilöiden on helppo arvioida itseään, kehittää toimintaansa ja muuttaa omia toimintatapojaan. (Hätönen 2000, 53.)

4.2 Osaamista tukeva johtaminen

Yksilöt on otettava huomioon osaamisen johtamisessa. Työyhteisön oppimiseen vaikuttavat sen ristiriidat ja tasapaino. Kestin mukaan työyhteisössä vaikuttavat esimies, mielipidevaikuttajat, kyynikot ja mukautujat. Kyseiset ryhmät pyrkivät välttämään ristiriitoja ja haluavat toimia yhteistyössä. Mielipidevaikuttavat ovat aktiivisia ja usein arvostettuja ryhmän jäseniä. Heillä on suuri halu vaikuttaa ryhmän toimintaan. Kyynikot puolestaan luovat yleensä vastarintaa uusille hankkeille negatiivisella suhtautumisellaan. Kyseenalaistaminen voi kuitenkin myös olla tärkeää ja tuo usein olennaisia mielipiteitä esiin. Kyynikkoja on olemassa sekä rakentavia että hajottavia. Mukautujia on ryhmässä eniten ja he mukailevat ryhmän hallitsevia mielipiteitä. He pyrkivät yleensä tasapainoon ja hallitsevimman mielipiteen voittoon. (Kesti 2010, 89–91.)

Mallioppiminen tarkoittaa yksilön samaistumista toisten tunteisiin, eleisiin ja liikkeisiin. Tämä matkimalla oppimisen tapa on vahvimmillaan lapsuusiässä, kun lapsi peilaa vanhempiensa tapoja. Työpaikalla esimies on auktoriteetti ja työntekijät peilaavat hänen toimintaansa. Esimerkiksi innostunut esimies saa helposti koko ryhmän innostumaan, mutta voi myös mitätöidä auktoriteetillaan jonkin työntekijöille olennaisen puheenaiheen. Asenteet vaikuttavat paljon. ”Suhtautumalla hyviin ominaisuuksiin sanomatta mitään, vahvistetaan järjestelmän ominaisuuksien kritisointia, vaikka hyötyjä olisi laskennallisesti enemmän.” (Kesti 2010, 78–79.)

Sosiaalinen todellisuus syntyy kiinteässä vuorovaikutuksessa olevalle yhteisölle sen veratessa omia havaintojaan muiden havaintoihin ja käsityksiin. Tämä sosiaalinen todellisuus ohjaa ihmisten mielipiteitä erityisesti vaikeasti perusteltavissa kysymyksissä. Yksilön on vaikea vastustaa yksimielistä enemmistöä ja suurin osa työntekijöistä myötäilee kollektiivisten näkemysten mukaisesti. (Kesti 2010, 80–81.)

Pelkkä yksilöiden oppiminen ei riitä siihen, että organisaatio oppisi. Yksilöiden oppiminen täytyy liittää yhteen ja heidän tulee toimia yhteistyössä ja yhdistää osaamistaan. Oppiva organisaatio on älykäs ja kilpailukykyinen toimija, joka luo uutta tietoa ja osaamista. Eriyisesti esimiehillä on suuri rooli motivaattoreina organisaation oppimisessa. Heidän tulee innostaa muuta henkilöstöä ja saattaa organisaation tavoitteet työryhmien yhteisiksi tavoitteiksi.

Uusien tilanteiden nopea hahmottaminen on oppimistaidoiltaan kehittyneen organisaation tunnusmerkkejä. Jokainen yksilö organisaatiossa kehittää omaa tietovarantoaan ja on erityisesti tärkeää, että hän tuo sen myös osaksi yhteistä tietopääomaa. Tällä tavoin koko organisaatio hyötyy ja oppii. Tiedon yhdessä luominen ja jakaminen tukee siis jatkuvaa oppimista ja varmistaa, että muutostilanteissa tieto löytyy nopeasti ja se saadaan tueksi päätöksentekoon. Esimiehen tärkein tehtävä uudistuskykyisessä organisaatiossa on pitää huoli verkostoista, jatkuvasta oppimisesta ja etenkin jokaisen työntekijän arvostamisesta. (Pahkin & Janhonen 2018.)

4.3 Esimies oppimisen edistäjänä

Varma osaamis pohja ja sen jatkuva kehittäminen on tärkeä menestystekijä yrityksessä. Osaaminen kehittyy työpaikalla ja työssä oppimalla sekä erilaisten menetelmien, kuten kehityskeskustelujen, perehdytysten, työhönopastusten, henkilöstökoulutusten ja valmennusten avulla. Muita menetelmiä ovat esimerkiksi kehittämishankkeet, projektit, konferenssit, vierailut, verkostot, työnohjaus, työssäoppiminen ja urapolut. (Työterveyslaitos 2018.)

Osaamisen johtamisen kehittäminen alkaa johtoryhmän työskentelystä, jossa tavoitteet ja kehittämisen merkitys määritellään. Johto suunnittelee mitä kehittämällä tarkoitetaan ja miten se organisoidaan. Kun yhteinen tahtotila on löydetty, esimiehet voidaan valmentaa omien osastojensa osaamisen johtamiseen. (Viitala 2005, 349.)

Osaamisen johtamisessa etenkin yrityksen sisäinen vuorovaikutus ja jatkuva dialogi eli niin sanottu ”keskusteleva johtajuus” on tärkeää. Esimiehen tulee järjestää kehityskeskusteluja, yhteisiä suunnittelupalavereja ja arviointikeskusteluja ynnä muita keskustelua edistäviä toimintamalleja yhdessä työntekijöiden kanssa. (Viitala 2005, 341.)

Jotta organisaatio voisi hyvin, sen jäsenten tulee hallita hyvät vuorovaikutustaidot. Palautteenanto edistää oppimista, sillä riittävä palaute ja valmius ottaa vastaan palautetta ovat oppimisen ja kasvun kannalta keskeistä tekijöitä. Palautteen tulee olla toistuvaa ja oikea-aikaista. (Sydänmaanlakka 2007, 62.) Alle on listattu Pentti Sydänmaanlakan palautteenannon kymmenen käskyä.

1. Anna palautetta säännöllisesti ja riittävän usein.
2. Pyydä myös itse palautetta usein.
3. Anna palautetta heti kun siihen on aihetta.
4. Kuuntele ja kunnioita toisten mielipiteitä ja palautetta.
5. Anna korjaava palaute kahden kesken, keskity asiaan.
6. Anna positiivista palautetta aina kun mahdollista.
7. Sovi tiimisi kanssa, milloin ja miten palautetta annetaan.
8. Ole palautteen annossa aktiivinen, aito ja rehellinen.
9. Kannusta palautteella tiimisi työniloa ja onnistumisintoa.
10. Muista, että säännöllinen palaute on tärkein johtamiskeino.

(Sydänmaanlakka 2007, 69.)

Hyvä osaamisen johtaminen edellyttää, että esimiehet toimivat yrityksessä muutoksen tutkijoina ja luottamuksen ja vuorovaikutuksen rakentajina. Kun organisaatio tavoittelee toiminnan kehittämistä ja tehokkaampaa tiedon ja osaamisen jakamista, luottamus ja vuorovaikutus nousevat merkittäviksi tekijöiksi. Muutosta ja uudistusta tavoittelevassa organisaatiossa esimiestyön tulee olla organisaation tavoitteisiin sitoutunutta ja tukea yhteistyötä. Osaamisen johtamisessa esimiehen velvollisuuksiin kuuluu tehtävien suunnan selkiyttäminen, yksilön kehittymisen tukeminen ja ryhmätoiminnan rakentaminen. Myös keskustelun sisällön ohjaaminen, keskustelua tukevan ilmapiirin luominen ja keskustelua tukevien puitteiden kehittäminen kuuluu esimiehen vastuulle. (Huhtalo & Kangas & Konu 2018.)

Kehityskeskusteluissa osaamisesta on helppo ryhtyä keskustelemaan. Tällöin osaamisesta voi puhua konkreettisesti kahden kesken. Tämän jälkeen ryhmäkehityskeskusteluissa osaamisen tavoitteita voidaan pohtia ryhmässä. Osaamiskartoitukset ja arvioinnit voidaan aloittaa näiden jälkeen tai ne voivat toimia niiden pohjana. (Viitala 2005, 343.)

Jos osaamisen kehittämishankkeen kohderyhmä on noin 20 henkilöä, kannattaa suosia henkilökohtaisia haastatteluja. Ryhmähaastattelu voi olla myös hyvä vaihtoehto, sillä henkilöstö saa toisiltaan virikkeitä ja työtilanteita voidaan tarkastella laajemmasta näkökulmasta. Jos työsuoritukset tehdään muutenkin ryhmissä, ryhmähaastattelut voivat olla hyvä vaihtoehto. Haastattelussa voidaan kysyä esimerkiksi työntekijän työtehtävien mieluisuudesta ja niissä tarvittavista osaamisista. Jos työtehtävät vaativat muutosta tai tiettyjä ongelmia pitäisi ratkaista, ne kannattaa selvittää työntekijältä. On myös hyvä tietää työntekijöiden asenteesta omaan työhönsä ja yritykseen itseensä. Voidaan keskustella esimerkiksi siitä, miten työntekijä näkee nykyisen johtamistavan tai minkälainen käsitys työntekijällä on yrityksen asiakkaista tai onko työilmapiiri riittävän hyvä. Henkilöstöltä voi myös kysyä heidän mielipiteistään itse kehittämishanketta kohtaan, esimerkiksi mitä odotuksia heillä on hankkeen tuloksista ja näkevätkö he sen hyödyllisenä. (Hätönen 1998, 45–46.)

Heljä Hätönen painottaa, että erityisesti esimieskoulutukset, johdon sujuva ryhmätyöskentely ja yhteisten visioiden ja linjojen löytäminen on tärkeää. Lisäksi koko henkilöstöllä tulisi olla yhteisiä kokoontumisia ryhmähengen nostattamiseksi ja yhteisten asioiden läpikäymistä varten. Osaamisalueiden täsmennykset henkilöstölle ovat myös olennaisia. Täsmentäminen tapahtuu avaamalla osaamisalueita kehityskeskusteluissa tai ryhmähaastatteluissa ja käyttämällä keskustelujen aineistoja osaamisten kuvauksien kehittämiseen. Hätösen mukaan myös joidenkin avainhenkilöiden kautta osaamista voidaan ylläpitää helposti. Johdon tulee koota tietyt henkilöt, joiden osaamista vahvistetaan yrityksen avainosaamiseksi. Tämä ”avaintiimi” ohjaa muita työntekijöitä osaamisalueiden kehittämisessä. Koko henkilöstön olemassa olevaa osaamista voidaan vahvistaa ammatillisen erityisosaamisen koulutuksilla. Nämä koulutukset suunnitellaan henkilökohtaisen osaamiskartoituksen pohjalta. (Hätönen 1998, 114–115.)

Hyvällä osaamisen johtamisella varmistetaan yrityksen strategialähtöisyys. Osaamisen kehittäminen ennakoivasti vaikuttaa koko yrityksen ja henkilöstön menestyksen lisäksi myös työyhteisön hyvinvointiin. Sekä organisaation että yksilön näkökulmasta tarkastelu on osaamisen kehittämisessä välttämätöntä. (Työterveyslaitos 2018.)

Jotta osaamisen kehittäminen olisi riittävää yrityksessä, sen täytyisi ennen kaikkea olla johdettua ja tavoitteiden konkretisoitua. Tulevaisuuden osaamista pitää osata ennakoida ja osaamisen kehittäminen ja jakaminen on organisaatiossa jokaisen vastuulla. Tehtävien ja työnjaon tulee tukea oppimista, ja uudistumista ja jatkuva toimintaa kehittävä palaute työyhteisössä on tärkeää. (Työterveyslaitos 2018.)

Lähiesimiehen tärkeimpiin tehtäviin kuuluu jatkuva osaamisen kehittäminen ja ylläpitäminen omassa yksikössä. Hänen tulee pitää huoli siitä, että yksikön osaaminen tukee organisaation strategiaa ja visioiden toteutumista. Hän vastaa siitä, että osaston osaamisen kehityssuunnitelmat siirtyvät jokaisen yksilön henkilökohtaisiin kehityssuunnitelmiin. (Sydänmaanlakka 2007, 156–157.)

Jos asetetut vaatimukset eivät selkeästi täyty, esimiehen on puututtava alaisen toimintaan. Alaisen kanssa täytyy keskustella kahden kesken rakentavasti. Useimmiten ongelman syyksi saattaa paljastua riittämätön osaaminen, kuten konkreettisen tiedon puuttuminen tai taidon ylläpitämisen puute. Riippuen selvinneistä puutteista esimies luo yhdessä alaisen kanssa suunnitelman, jolla osaaminen saadaan halutulle tasolle. (Viitala 2005, 346–347.)

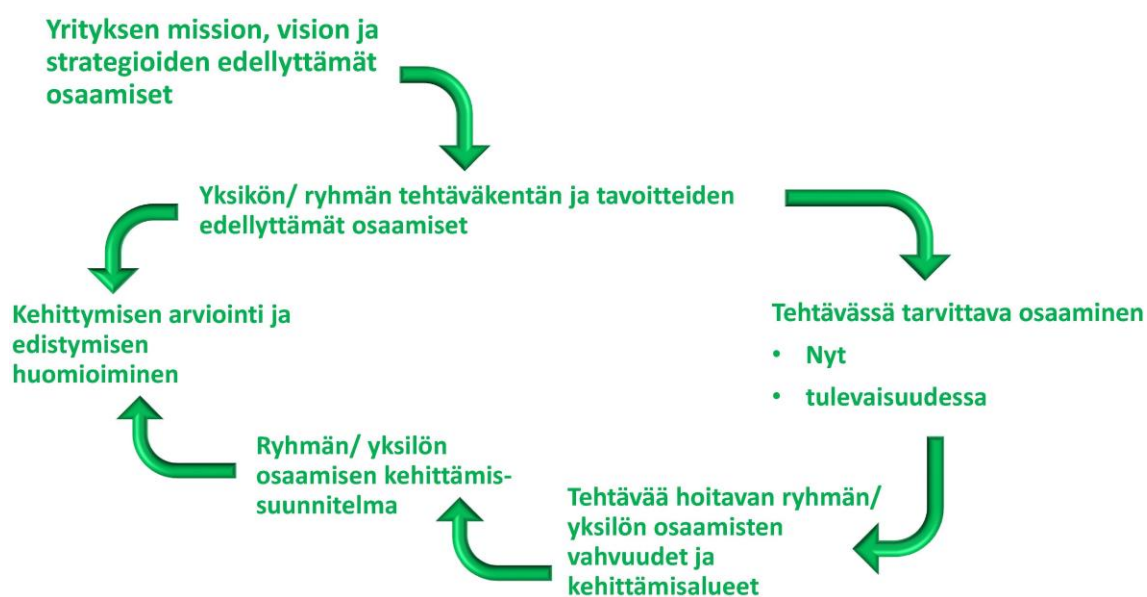
5 Osaamiskartoitus osaamisen selvittäjänä

Osaamiskartoituksen tarkoituksena on kartoittaa yrityksen osaamistaso prosesseittain, toimintoittain ja yksiköittäin tarkasteltuna. Osaamiskartoitus siis selvittää, millaista osaamista yrityksessä jo on ja mihin suuntaan sitä tulisi kehittää kullakin osa-alueella. Kartoitus luo kiintopisteitä kehittämissuunnitelmien laadinnalle. Henkilöstön osaamistarpeiden määrittely tapahtuu, kun esimiehet miettivät yhdessä alaisten kanssa nykyisiä ja tulevaisuudessa tarvittavia osaamisalueita. Sitten selvennetty osaamiskenttä ja tavoitteet sen kehittämisen suhteen dokumentoidaan mahdollisimman tarkasti ja konkreettisesti. (Viitala 2013, 182.)

Kartoituksessa henkilöstön ja yksilöiden kehittämistarvetta verrataan yrityksen asettamiin ammatillisiin tavoitteisiin. Aluksi vision ja strategian edellyttämät osaamiset eritellään ja niistä muodostetaan työn edetessä lopuksi yksilöosaamisten kehittämissuunnitelmia. Esimiehet ja henkilöstö tutkivat yhteistyössä yksikkönsä tulevaisuuden osaamistarpeita mahdollisimman konkreettisesti ja tarkasti sekä usein myös yksilötasolla. Seuraavaksi henkilöstön kykyä verrataan tulevaisuuden osaamistarpeisiin. Tätä käydään

läpi usein kehityskeskusteluissa. Yrityksessä voi olla sisäinen HR-asiantuntija, joka konsultoi kompetenssiasioista. Apuna kartoituksessa voidaan käyttää myös työntekijöille jaettavia kyselylomakkeita, jolloin työntekijät arvioivat itse omaa osaamistaan. (Viitala 2005, 154).

Kuvassa 7 havainnollistetaan ja tiivistetään yrityksessä tapahtuvan osaamisen erittelyn vaiheet. (Viitala 2005, 154). Raiha Hydraulics Oy:ssä tehdyn osaamismatriisitutkimuksen lähtökohdissa ja pohjustuksessa on ollut samoja vaiheita kuin kuvan 7 mukaisessa osaamisen kehittämisen prosesseissa.



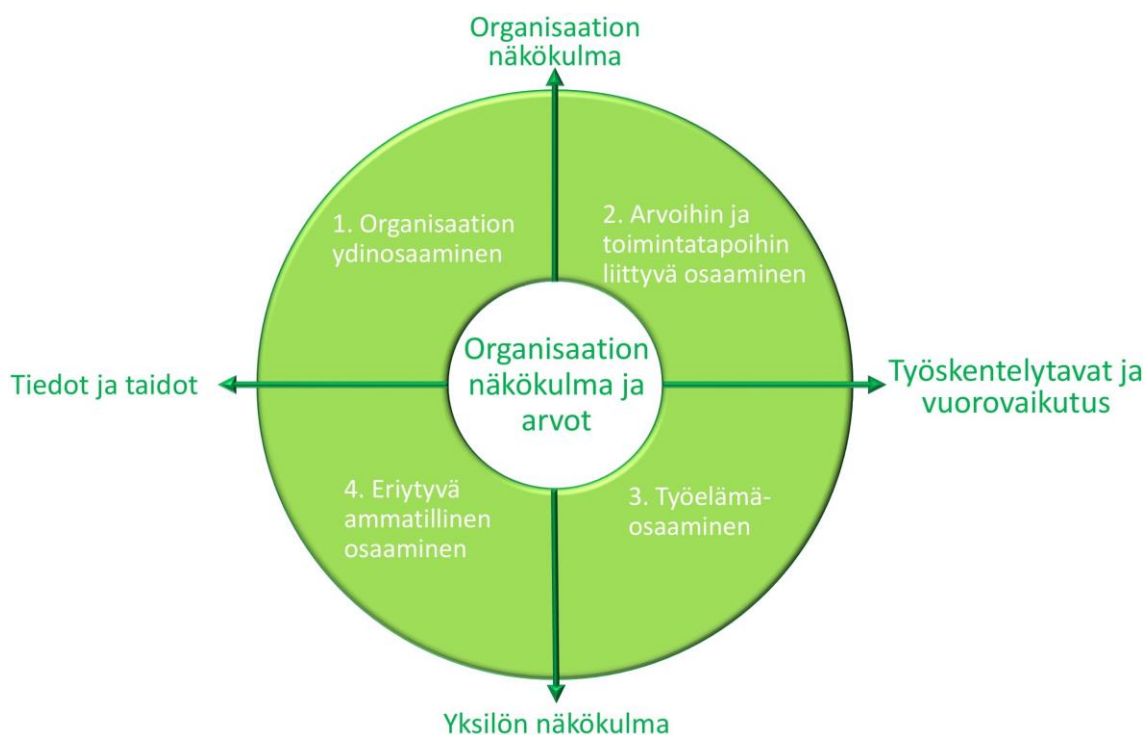
Kuva 7. Osaamisen kehittämisen prosessit (Viitala 2005, 155).

Osaamiskartoituksen hyötyihin kuuluu organisaation osaamisrakenteiden selkiyttäminen erittelemällä, nimeämällä ja jäsentämällä, jotta osaamisen johtaminen itsessään helpotuisi tulevaisuudessa. Suurin hyöty on, että osaamisen kehittäminen jäsentyy ja löytää oikean suuntansa. Usein tämä aiheuttaa suurempaa arvostusta nykyistä olemassa olevaa osaamista kohtaan. Osaaminen on tiedostettu ja se on näkyvämpää. Vankka osaamis pohja edesauttaa myös parempien liiketoimintaratkaisujen tekemisessä. Ratkaisut voidaan perustella varmemmin ja osaamisalueita voidaan kehittää vaivattomammin ja tietoisemmin. (Viitala 2013, 182–183.)

5.1 Osaamisen eri tasot ja ulottuvuudet

Hätösen mukaan osaaminen muodostuu työntekijän ja työn yhdistelmästä. Osaamisella on tiivis yhteys yrityksen strategiaan. Osaamisen kehittäminen varmistaa, että strategia voi toteutua. Osaaminen ei ole aina mitattavissa tai määriteltävissä. Yksilön luontaiset kyvyt, ominaisuudet ja motiivit sekä koulutuksen, työn ja kokemuksen kautta saadut opit ovat osa osaamisen kokonaisuutta. Osaaminen sisältää myös aina hiljaista tietoa. Tiedot, taidot, kyvyt, ihmissuhdeverkot, sitoutuminen, kokemukset, tunteet, asenteet ja motivaatio luovat osaamisen kokonaisuuden. (Hätönen 2011, 9–10)

Hätösen mukaan Greenin luoma Competence Scope eli osaamisympyrä tuo osaamisen eri puolia ja tasoja yhteiseen viitekehykseen. Kuvassa 8 näkyvän pystysuoran akselin ulottuvuus kulkee yksilön ja organisaation välillä ja vaakasuora akseli kulkee tiedosta ja taidosta työskentelytapoihin ja vuorovaikutustaitoihin. Tämän kuvan tarkoitus on jäsentää organisaatiossa tarvittavaa osaamista. Akselien jakamat neljä osaamisulottuvuuden lohkoa muodostavat koko organisaation tarvitseman osaamisen. Ensimmäinen lohkoista on ydinosaaminen, josta puhutaan tarkemmin luvussa 3.3. Muut kolme ulottuvuutta ovat arvoihin ja toimintatapoihin liittyvä osaaminen, työelämäosaaminen sekä substanssi-osaaminen. (Hätönen 2011, 13–14.)



Kuva 8. Osaamisympyrä ja osaamisen ulottuvuudet (Hätönen 2011, 13).

Substanssiosaaminen on eriytyvää ammatillista osaamista, joka sisältää työssä suoriutumisen kannalta välttämättömiä osaamisia. Koska tämä osaaminen on ammatillisessa peruskoulutuksessa opittua, sen kehittäminen perustuu usein opitun tiedon laajentamiseen tai syventämiseen. Muita kehittämistarpeita synnyttää muun muassa uusien työmenetelmien, työvälineiden, ja -laitteiden kehittyminen. (Hätönen 2011, 15.) Tämä osaamisen ulottuvuus on otettu Raiha Hydraulics Oy:n osaamiskartoituksessa parhaiten huomioon. Suurin osa matriisiin kirjatusta osaamisesta oli nimenomaan konkreettisia ammatillisia osaamisia.

Työelämän osaaminen tarkoittaa kaikkia yleisesti työelämässä tarvittavia osaamisia. Työelämän muuttuessa yrityksen täytyy jatkuvasti päivittää näitä perusosaamisia. Esimerkiksi IT-osaaminen on tällaista jokapäiväisen työelämän perusosaamista. Muita tähän kategoriaan sijoittuvia osaamisia ovat moniosaaminen, kokonaisuuksien hallinta ja kyky yhdistää teoreettista tietoa omiin käytännön kokemuksiin. Tiedon hakeminen, hyödyntäminen ja jakaminen ovat myös tärkeitä työelämän taitoja. (Hätönen 2011, 15.)

Arvoihin ja toimintatapoihin liittyvässä osaamisessa on kyse organisaation valinnoista ja sen kyvystä linkittää omat määrittelemänsä arvot käytännön toiminnan tasolle. Arvot antavat toiminnalle suuntaviivat ja määrittävät mikä on sallittua ja mikä ei. Tuloksellinen toiminta, asiakaslähtöisyys ja tyytyväinen henkilöstö on yleensä jollain tasolla mainittu yritysten arvoissa. Laatuosaaminen, eli yrityksen pyrkiminen korkeatasoiseen tulokseen ja sujuvaan työntekoon jokaisessa prosessissa on olennainen osa arvoihin ja toimintatapoihin kuuluvaa osaamista. Muita kategoriaan kuuluvia osaamisia on esimerkiksi yrityksen vastuullinen toiminta ympäristöasioissa, verkostoitumiskyky, liiketoimintaosaaminen, sosiaalisen median käyttäminen yhteisen tekemisen välineenä ja sosiaaliset vuorovaikutustaidot. (Hätönen 2011, 15, 6-7.) Myös Raiha Hydraulics Oy pitää arvoissaan tärkeänä juuri asiakaslähtöisyyttä ja tyytyväistä henkilöstöä.

5.2 Osaamiskartoituksen mittarit

Hätösen mukaan kartoituksessa käytettävän asteikon tulisi olla mahdollisimman laaja, mielellään 1–5 tai jopa 1–7. Tällöin voidaan selvittää mahdollisimman tarkasti huippuosaamisen ja perusosaamisen määrät. Huippuosaaminen on harvinaista osaamista, joka voi olla tavoitteena työryhmän monilla jäsenillä, mutta vain harva hallitsee sen hyvin. On suositeltavaa, että osaamisen alinkin taso olisi myönteistä osaamista. 0-taso on myös tärkeä ja se tarkoittaa sellaista tilannetta, jossa työntekijällä ei ole osaamista, vaikka se

olisi tarpeellista. (Hätönen 2007, 27.) Raiha Hydraulics Oy:n matriisissa käytimme kyllä 1–5 asteikkoa, mutta alin tasomme (1) tarkoitti ”ei osaamista”.

Hätösen mukaan käytettäessä 1-5 asteikkoa 5 tarkoittaa huippuosaajaa, 3 tarkoittaa keskeisten osaamiseen liittyvien asioiden hallitsemista ja 1, kuten edellä mainittiin, tarkoittaa perusosaamista. Huippuosaaja (5) käsittää suurempia kokonaisuuksia osaamisesta ja pystyy siten yhdistelemään osaamiseen liittyviä asioita laajasti ja innovatiivisesti. Keskeisten asioiden osaaja (3) pystyy toimimaan itsenäisesti ja myös hänellä on vankkaa tietämystä alueen asioista. Tällainen osaaja pystyy soveltamaan taitojaan joustavasti työssään. Perusosaaja (1) puolestaan osaa toimia ohjeiden mukaan ja hänellä on yleiskuva osaamiseen liittyvistä asioista. Luokan 2 ja 4 osaajat sijoittuvat luonnollisesti edellä mainittujen osaajatyypin välimaastoon. Muita mahdollisuuksia tarkempaan karvoittamiseen voi olla esimerkiksi plus- ja miinusmerkintöjen käyttäminen. Plus voi tarkoittaa, että yksilö haluaa kehittää kyseistä osaamista ja miinus sitä, että kyseistä osaamista ei tarvita. (Hätönen 2007, 29.)

Taulukko 1. Osaamisen arviointityökalu (Viitala 2013, 183).

Osaamistaso		
0	Ei osaamista	Ei osaamista/ Ei tarvitse
1	Perehtyjä	Henkilö on perehtymässä osa-alueeseen. Hänellä on perustiedot asiasta.
1	Perusosaaja	Osaaminen on perusosaamista. Henkilö tuntee sovitut ohjeet ja pelisäännöt 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 sisäisenä kouluttajana/ asiantuntijana.
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.

Matriisin laatimisessa tutustuimme erilaisiin malleihin ja päädyimme viisitasoiseen asteikkoon. Raiha Hydraulics Oy:lle tehdyssä osaamismatriisissa käytettiin samantyylistä 1-5 asteikkoa, kuin esimerkkitaulukossa 1. Esimerkissä numerot 1-2 edustavat perusosaamista ja vastaavasti 5-taso edustaa erinomaista osaamista. Raiha Hydraulics Oy:n matriisissa numerokohtaiset määritelmät tehtiin yrityksen tarpeita ajatellen, ja ne näin ollen eroavat taulukon 1 määritelmistä.

5.3 Osaamisen itsearviointi

Arviointi on tärkeää kaikessa yrityksen kehittämistyössä ja myös välttämätön osa osaamisen kehittämistä. Ulkopuolisen tahon kuten esimiehen arvio ei pelkästään riitä vaan sen lisäksi organisaation työntekijöiden tulee tehdä itsearviointia. Itsearvioinnissa yksilö arvioi, joko vain omaa toimintaa tai työyhteisönsä toimintaa. Hän tulkitsee omaa osaamistaan ja oppimistaan sekä ottaa kantaa omiin suorituksiinsa. Itsearvioijan tulee ajatella kriittisesti ja osata tunnistaa osaamisille ja tehtäville asetettuja vaatimustasoja. Hänen tulee arvioida täyttyvätkö asetetut kriteerit omassa toiminnassa. Itsearviointien avulla siis voidaan nähdä, mitkä asiat työntekijä itse kokee työtehtävässä onnistumiseksi. Myös erilaiset uskomukset voivat vaikuttaa yksilön käsitykseen kyvyistä ja omista voimavaroistaan. Itsearviointi auttaa työntekijää tarkastelemaan omaa työtänsä, työyhteisöään ja osaamistaan tietoisemmin. Tietoisempi tarkastelu voi avartaa yksilön käsitystä koko organisaation osaamisesta ja siitä, miten hän itse on osa sitä. Itsearvioinnin tekeminen on siis hyödyllinen oppimistilanne. (Hätönen 2007, 40–42.)

Kokemus oman työn osaamisesta on työhyvinvoinnin tärkeä perustekijä. Jos osaaminen on puutteellista, työntekijä voi menettää työn hallinnan tunteensa ja ylikuormittua tai jopa uupua. Osaaminen on kykyä soveltaa ammatillista osaamista käytäntöön, työssä kehittyneen kokemuseräisen tiedon ja taidon hyödyntämistä, halua kehittyä ja taito toimia yhteistyössä muiden kanssa. Työntekijän tulee tietää oman työnsä tavoitteet ja perustehtävät ja mihin suuntaan hän on kehittymässä. Hänen tulee myös tunnistaa nykyhetken osaamisensa ja työssäoppimisen mahdollisuudet sekä pyrkiä käyttämään niitä. (Savolainen 2013.)

Osaamisarviointeja tehtäessä paras lopputulos saadaan, kun työyhteisön muut jäsenet auttavat täydentämään kunkin työntekijän yksilöllisiä arviointeja. Tämä on tärkeää, sillä eri näkökulmat täydentävät käsitystä osaamisesta. Näin teimme myös Raiha Hydraulics Oy:n osaamismatriisissa, jossa työntekijä itsearvioinnin tehtyään täydensi vielä yhdessä lähiesimiehensä kanssa kehityskeskusteluissa osaamiset mahdollisimman paikkansapitäviksi. Hätösen mukaan itsearviointien selkeä ohjeistus ja tiedonvälitys yhteisissä keskustelutilaisuuksissa olisi myös suotavaa, jotta osaamisen arviointi onnistuisi hyvin. Teettämämme kyselylomakkeet oli ohjeistettu selkeästi ja jokainen yksikön esimies tiedotti lomakkeista omille yksiköilleen Raiha Hydraulics Oy:ssa (Hätönen 2007, 42.)

6 Raiha Hydraulics Oy:n osaamismatriisin toteuttaminen

Kehittääksemme Raiha Hydraulics Oy:n organisaation osaamista tarvitsimme työkaluksi osaamismatriisin, jonka opinnäytetyön laatija toteutti yhdessä yrityksen kanssa. Matriisin tavoitteena oli toimia elävänä dokumenttina ja työkaluna yrityksen osaamisen johtamisessa. Toimitusjohtajan mukaan sen avulla pystyttäisiin tunnistamaan osaamisaukkoja ja tunnistamaan omien nykyisten osaamisvahvuuksien suhdetta organisaation strategiaan ja tavoitteisiin. Hänen mukaansa matriisi olisi elävä dokumentti, jota päivitetäisiin jatkuvasti ja joka toimisi työkaluna yrityksen tulevaisuuden osaamisen johtamisessa. Osaamismatriisiin päädyttiin, koska yritys halusi vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Onko yrityksen konkreettinen toiminta heidän strategiansa mukaista ja mikä on osaamisen suhde visioon?
- Onko osaaminen jakautunut tasaisesti vai onko osa tärkeimmistä osaamisista vain muutamilla työntekijöillä?
- Kuinka pitkään tietyt osaamiset ovat yrityksen hallinnassa ja onko osa avainosaajista esimerkiksi eläköitymässä?
- Pystytäänkö yrityksen tämänhetkiset ja tulevat projektit toteuttamaan nykyisillä osaamisresursseilla vai tarvitaanko lisärekrytointia tai koulutuksia?
- Kuinka hyvin organisaation osaaminen on turvattu, jos osa tärkeimmistä osaajista päättääkin lähteä yrityksestä?
- Voidaanko yrityksen osaamis pohjalle rakentaa liiketoiminnan kasvua?
- Onko olemassa oleva osaaminen monistettavissa yrityksen sisällä, eli voiko yritys oppia omasta osaamisestaan?
- Miten osaamismatriisin tietoa voidaan käyttää hyödyksi organisaation kehittämisessä?


6.1 Osaamisten valinta matriisiin

Aluksi kirjasimme toimitusjohtajan määrittämät osaamiset ja luokittelimme ne eri ylä- ja alaotsikoihin. Viisiportaiseen asteikkoon päädyttiin, jotta saataisiin riittävän tarkka kuva yrityksen osaamirakenteesta.

Yläotsikot ovat:

- Turvallisuus
- Tuotetuntemus- ja osaaminen
- Myynti ja kommunikointi
- Järjestelmät
- Suunnittelu- ja projektitaidot
- Muut osaamiset.

Matriisiin kirjattiin osaamisen tavoitetaso ja nykytila jokaisen työntekijän kohdalla ja jokaisen osaamiskohdan osalta asteikolla yhdestä viiteen (1= ei osaa ja 5= hallitsee hyvin). Kuvassa 9 esitetään osaamismatriisin runko, josta käyvät ilmi osaamiset.



	Henkilö 1		Henkilö 2	
	nykytila	tavoite	nykytila	tavoite
Turvallisuus				
Luvat / kurssit				
Tulityökortti				
Valttikortti				
Turvallisuuskortti				
Ensiapu I				
Hätäensiapu				
Putkistopassi				
Trukkikurssi				
Ympäristö ja turvallisuus				
Henk.koht.suojavälineiden käyttö				
Jätteiden ja kemikalien käsittely				

Kuva 9. Kuvakaappaus toteuttamastamme osaamismatriisista työn alkuvaiheessa.

Aiemmin luvussa 5.1 esitellyn osaamisympyrään nähden matriisiin valitut osaamiset painottuivat vahvasti eriytyvän ammatillisen osaamisen sektoriin, josta kerättiin paljon tärkeää tietoa. Samoin ydinosaamisen sektori kartoitettiin projektissa hyvin, sillä kaikki esitellyt ydinosaamiset oli pilkottu eriytyvän ammatillisten osaamisten tasolle tarkasti. Yrityksen selkeä strategia ja hyvin perustellut arvot vaikuttavat taustalla ja ne antoivat osittain suuntaviivoja siihen, mitä ammatillisia osaamisia matriisiin valikoitui. Tätä kautta myös arvoihin ja toimintatapoihin perustuvan osaamisen sektori vaikutti matriisin osaamisten valintaan. Työelämäosaamisen sektori oli edustettuna matriisissa vähemmän, sillä kartoituksen painopisteeksi valittiin konkreettisempia hydraulikan alan osaamisia, jotka olivat kilpailullisesti merkittävämpiä.

6.2 Matriisin työstäminen

Kartoituskäyttöön tuleva matriisi toteutettiin Microsoft Excel -ohjelmalla. Kartoitus päätettiin toteuttaa keräämällä osaamiset viidessä yrityksen yksikössä. Yksiköt olivat seuraavat:

- Putkistoliiketoiminta
- Tukitoiminnot
- Korjaamo ja huolto
- Tuotemyynti
- Projektiliiketoiminta

Näiden Raiha Hydraulics Oy:n yksiköiden päälliköt lähettivät kukin omassa yksikössään tarvittavat osaamiset minulle sähköpostitse. Täydensin tietojen keruuta myös puhelinhaastatteluilla. Kokosin tiedot toimitusjohtajan kanssa matriisiin oikeiden alaotsikoiden alle ja päälliköiden käyttämät nimikkeet ja termit korjasimme matriisiin sopiviksi. Rakensin Excel-tiedostoon myös oikeanlaiset laskukaavat, jotta muun muassa tiettyjen osaamisten määriä ja työntekijöiden osaamisen keskiarvoa pystyttäisiin tarkastelemaan.

Jokainen työntekijä vastasi matriisin pohjalta tehtyihin kyselylomakkeisiin arvioimalla nykyiset osaamistasonsa ja tavoitteensa kyseisten osaamisten suhteen. Nämä työntekijöiltä suoraan tulleet osaamisprofiilit kerättiin osaamismatriisiin. Keräsin tiedot manuaalisesti 24 työntekijän vastauslomakkeista.

Työntekijät käyvät jatkossa esimiestensä kanssa kehityskeskustelussa läpi osaamisarvionsa, ja matriisia päivitetään tarvittaessa tässä tilanteessa. Keskustellen yhdessä mietityt osaamisarviot ja tavoitteet ovat jatkossa matriisiin kertyvää ja päivittyvää ydintietoa. Matriisityökalu toimii tällä tavoin yrityksen osaamisen nykytilan hahmottajana ja on käytössä tulevaisuuden osaamisen hallintaa varten. Tämä oli Raiha Hydraulics Oy:lle tärkein osa opinnäytetyöprojektistani toimitusjohtajan mukaan.

Kuvassa 10 on nähtävillä, kuinka työntekijöiden osaamisen tasot havainnollistuvat matriisissa eri väreillä eroteltuna. On tärkeää, että nykytilan osaamisen lisäksi myös työntekijöiden osaamistavoitteet selvitettiin ja kirjattiin matriisiin. Työntekijöiden itsearvioimien tavoitteiden avulla voidaan selvittää, miten työntekijät tuntevat yrityksen asettaman vaatimustason. Jos työntekijöiden tavoitteet olisivat esimerkiksi liian matalia, osaamisen heikkouden syy piilisi joko yrityksen heikossa tiedonvälityksessä tai työntekijän itsensä motivaatiossa.

Henkilö 1		Henkilö 2		Henkilö 3		Henkilö 4	
nykytila	tavoite	nykytila	tavoite	nykytila	tavoite	nykytila	tavoite
1	1	5	5	5	5	5	5
1	1	1	5	1	5	1	1
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	1	5	1	5	1	5
1	1	4	5	1	5	1	5
1	1	1	5	1	5	1	5
1	1	5	5	1	5	1	5
3	3	5	5	5	5	4	4
2	2	5	5	5	5	2	3
1	1	5	5	5	5	2	2
2	2	5	5	5	5	1	2
2	2	5	5	5	5	1	3

Kuva 10. Kuvakaappaus täytetystä osaamismatriisistä. (Työntekijöiden nimet on poistettu.)

6.3 Matriisin jatkokäyttö ja työn loppupäätelmät

Raiha Hydraulics Oy:ssä kartoituksen tavoitteena oli selvittää osaamisen nykytilanne sekä etsiä tulevaisuuden osaamisia, joiden myötä yritys voisi edelleen menestyä jatkossa ja vahvistaa kilpailukykyään. Toimitusjohtajan mielestä kartoitus on tuonut paljon selvyyttä osaamisen nykytilaan. Hän myös näkee, että kartoitusta käytetään hyödyksi suunniteltaessa tulevaisuuden osaamisen kehitystoimia.

Valmis osaamismatriisi toimii jatkossa työkaluna organisaation osaamisen johtamisessa. Se on elävä dokumentti, jota täytetään ja korjailaan jatkuvasti, jotta se vastaisi mahdollisimman tarkasti Raiha Hydraulics Oy:n nykyhetken osaamistilannetta. Matriisin avulla yritys voi sekä vaalia tärkeitä konkreettisia ammattiosaamisiaan turvallisemmin, mutta myös hahmottaa niiden linkittymisen yrityksen tärkeimpiin ydinosaamisiin. Työkalu parantaa yrityksen reagointikykyä tiukoissa kilpailutilanteissa ja helpottaa johdon työskentelyä. Matriisin aktiivinen päivittäminen lisää kaikkien organisaatiossa työskentelevien yksilöiden, ryhmien ja yksiköiden tietoisuutta omista osaamisistaan.

Osaamisen kehittämisprojekti antoi vastauksia yrityksen miettimiin osaamista koskeviin kysymyksiin. Matriisin avulla voidaan nyt nähdä esimerkiksi osaamisten jakautuneisuus organisaatiossa. Siitä voidaan myös nähdä, missä yksiköissä yrityksen strateginen osaaminen on parhaiten hallinnassa ja missä yksiköissä osaamista on ryhdyttävä parantamaan. Yksilötasolla nähdään, ovatko esimerkiksi ydinosaamiset vain osan työntekijöistä hallussa ja onko ydinosaamisen hallinta ylipäätään riittävän korkealla tasolla.

Tarkastelemalla osaamisen nykytilannetta yritys pystyy ottamaan yksilöiden osaamisen parhaalla mahdollisella tavalla käyttöön. Myös osaamisen puutoskohdat pystytään havainnoimaan suhteellisen nopeasti, kun matriisia päivitetään riittävän usein. Osaamismatriisi tukee yrityksen strategiaa, sillä siihen on valittu nimenomaan strategisesti tärkeitä osaamisia. Sen avulla yritys voi tarkastella liiketoiminnallisesti tärkeimpien osaamistensa nykytilaa reaaliajassa. Yhdistämällä osaamismatriisin tulos strategiaan ja visioihin päästään hahmottelemaan, millä tavalla käytössä oleville osaamisille voidaan luoda liiketoiminnan kasvua.

Opinnäytetyöhön kerätty osaamisen johtamisen teoria toimii jatkossa tukena ja ohjeena Raiha Hydraulics Oy:n strategisessa osaamisen johtamisessa. Erityisesti Riitta Viitalan kysymyspatteristot sivuilla 10 ja 12 ja Pentti Sydänmaanlakan ohjeet sivulla 19 on tarkoitettu yrityksen kehittämisen tueksi ja arkikäyttöön. Viitalan kysymykset auttavat yritystä löytämään strategisesti tärkeitä osaamisia ja hahmottamaan omia ydinosaamisia paremmin. Sydänmaanlakan palautteenannon ohjeet auttavat esimiehiä toimimaan kehittävästi.

Raiha Hydraulics Oy:n kanssa käydyn palautekeskustelun perusteella työ on saavuttanut sille asetetut tavoitteet. Toimitusjohtaja on esitellyt työssä saatuja tuloksia esimiehille ja henkilöstölle, ja matriisin tulokset on todettu hyödyllisiksi, sillä sen nähdään yleisesti helpottavan osaamisen hallintaa organisaatiossa ja sitä kautta tuovan vakautta yrityksen kilpailulliseen asemaan. Matriisin käyttämiseksi ja päivittämiseksi on tehty jatkosuunnitelmia. Erityisesti yrityksen tarkoituksena on ylläpitää ymmärrystä osaamisen tasosta nyt tutkituissa yksiköissä ja lisätä matriisiin myös niiden yksiköiden osaamiset, joita siinä ei vielä ole. Koska matriisi on jo valmis, tietojen päivittämiseen ei kulu turhaa aikaa ja uusien kyselylomaketutkimusten tulokset ovat nopeasti täydennettävissä.

Yksilöiden tietoisuus omasta osaamisestaan edistää oppimisen lisäksi myös työhyvinvointia. Osaamisen kehittämisen kautta tapahtuva työhyvinvoinnin parantaminen tähtää

Raiha Hydraulics Oy:n vision toteutumiseen, jossa yritys pyrkii olemaan työntekijöilleen paras työpaikka. Kun jokainen työntekijä voi saada tarvitsemaansa koulutusta ja riittävää arvostusta omasta osaamisestaan, he ovat myös valmiimpia sitoutumaan ja jäämään yritykseen. Tällöin myös riski menettää yrityksen arvokkaita avainosaajia laskee.

Kehittämishankkeessa yritys halusi selvittää voiko selvitetuille osaamisille rakentaa liiketoiminnan kasvua. Nyt, kun osaamiset on kartoitettu, niiden tarkastelu on vaivatonta ja osaamisaukkojen havaitseminen helpompaa. Osaamista on tästä syystä myös mahdollista kehittää tehokkaammin esimerkiksi uusilla rekrytoinneilla, koulutuksilla, yhteistoiminnalla tai esimerkiksi kehittymistä tukevan työkuultuurin voimin.

Osaamisen johtamisen teoriaosion osalta toimitusjohtaja on todennut, että se palvelee hyvin yrityksen osaamisen kehittämisen tukena. Yritys on ollut kiinnostunut yhteen kootusta osaamisen johtamisen teoriasta ja aikoo käyttää siihen poimittuja tietoja. Toimitusjohtaja on pitänyt erityisen tärkeänä, että yrityksen strategisia linjauksia ja teoriaa on tutkittu rinnakkain ja yhdistetty opinnäytetyössä.

Osaamisen kehittämisen projekti yhteistyössä Raiha Hydraulics Oy:n kanssa oli onnistunut ja antoi minulle, tekijälleen paljon tärkeää kokemusta ja käytännön tietoa organisaation henkilöstöressurssien hallinnasta. Osaamisen johtamisen teorian tutkiminen avasi tätä käytännön henkilöstöjohtamisen kokonaiskuvaa entisestään ja auttoi ymmärtämään, miten tärkeä voimavara osaaminen yritykselle on. Taitava osaamisen johtaminen johtaa merkittävään kilpailuetuun ja kasvavaan työhyvinvointiin. Se on voimavara, johon kannattaa investoida ja josta kannattaa pitää kiinni.

Lähteet

Huhtalo, Tiina & Kangastie, Helena & Konu, Ari 2018. Osaamisella on väliä. <https://www.lapinamk.fi/loader.aspx?id=1b1e0223-011c-4d8e-b849-672034fe342b> /Luettu 2.2.2019

Hätönen, Heljä 1998. Osaava Henkilöstö - Nyt ja tulevaisuudessa. Metalliteollisuuden Kustannus Oy, Helsinki.

Hätönen, Heljä 2000. Mistä liikkeelle? Kehitystarveanalyysi oppivan organisaation kehittämiseen. Palmenia, Helsinki.

Hätönen, Heljä 2007. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Educa-Instituutti Oy, Helsinki

Hätönen, Heljä 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Educa-Instituutti Oy, Helsinki.

Kesti, Marko 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Talentum, Helsinki.

Lusenius, Seppo 2018. Toimitusjohtaja. Raiha Hydraulics Oy. Kaarina. Haastattelu 21.11.2018.

Pahkin, Krista & Janhonen, Minna 2018. 3+1 askelta uudistumiskykyiseen organisaatioon. <https://www.ttl.fi/blogi/31-askelta-uudistumiskykyiseen-organisaatioon> /Luettu 3.12.2018

Pesonen, Eeva-Stiina 2015. Henkilöstön osaamisen kehittäminen tärkeää - Lue johtamispsykologin vinkit. Alma Talent Oy. www.kauppaalehti.fi/uutiset/henkiloston-osaamisen-kehittaminen-tarkeaa-lue-johtamispsykologin-vinkit/1f0f1161-b88c-3f9b-8492-dcc920321b1f /Luettu 20.1.2019

Raiha Hydraulics Oy 2018. Raiha Hydraulics Oy:n yrityseshittely-diasarja 2018.

Raiha Hydraulics Oy:n internetsivut 2018. <http://www.raiha.com/>

Rovaniemen koulutuskuntayhtymä 2007–2013. Osaamisen johtaminen - Osaamisen ennakoinnista osaamisen kehittämiseen. <https://www.redu.fi/loader.aspx?id=283831a3-dbf6-4ce2-82cd-7251322e8b03> /Luettu 1.2.2019

Savolainen, Jaana 2013. Työturvallisuuskeskus. Osaamistarpeiden kartoittamisesta osaamisen kehittämiseen. Lyhytohje työpaikalle. https://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/lyhytohje-osaamistarpeiden-kartoittamisesta-osaamisen-kehittaemiseen/osaamisen_kehittaminen-original.pdf /Luettu 3.1.2019

Sydänmaanlakka, Pentti 2007. Älykäs Organisaatio. Talentum, Helsinki.

Tuomi, Lauri & Sumkin, Tuula 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Talentum, Helsinki. [http://verkkokirjahylly.almatalent.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/CAC-BFXGTFF#kohta:OSAAMISEN\(\(20\)JA\(\(20\)TY\(\(d6\)N\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20\) /Luettu 5.1.2019](http://verkkokirjahylly.almatalent.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/CAC-BFXGTFF#kohta:OSAAMISEN((20)JA((20)TY((d6)N((20)JOHTAMINEN((20)

Työterveyslaitos. Hyvän johtamisen kriteerit. www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/ /Luettu 29.12.2018

Viitala, Riitta 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Inforviestintä, Helsinki.

Viitala, Riitta 2013. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Edita, Helsinki.

Osaamismatriisi

Liite on tarkoitettu vain toimeksiantajan käyttöön.