



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Kati Komulainen

Ydinsaaminen kasvun edellytyksenä

Kehittämishanke Yritys X:lle

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2019

Tekijä Otsikko	Kati Komulainen Ydinosaaminen kasvun edellytyksenä. Kehittämishanke Yritys X:lle
Sivumäärä Aika	41 sivua + 1 liite Huhtikuu 2019
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	Lehtori Eija Westerberg
<p>Opinnäytetyön tavoite oli tukea Yritys X:ää ydinosaamisen tunnistamisessa ja johtamisessa entistä paremmin. Opinnäytetyön tavoitteena oli lisäksi tarjota käytännönläheisiä kehitys-ideoita osaamisen tunnistamiseen ja johtamiseen. Samalla tarkoituksena oli myös pohtia, miten Yritys X:n HR:n toimintaa voitaisiin kehittää nykyistä strategisempaan suuntaan, koska se tukee ydinosaamisen kehittämistä ja johtamista.</p> <p>Työn viitekehys käsitteli talent managementia, ydinosaamista sekä sen tunnistamista niin organisaation jokapäiväisessä toiminnassa kuin rekrytoinnissa. Talent managementille ei ole suomenkielistä käännöstä, mutta sillä tarkoitetaan kyvykkäiden ihmisten tunnistamista, houkuttelua, kehittämistä ja sitouttamista (Lumme-Tuomala 2015). Viitekehys tarkasteli myös osaamisen johtamista ja siihen liittyviä haasteita sekä osaamisen kehittämisen menetelmiä. Opinnäytetyössä käytettiin laadullisia tutkimusmenetelmiä. Työssä analysoitiin Yritys X:n vuonna 2017 tekemää kompetenssikartoitusta ja tehtiin teemahaastatteluja. Opinnäytetyössä haastateltiin Yritys X:n toimitusjohtajaa, HR-vastaavaa ja tuotekehitysjohtajaa.</p> <p>Yritys X:ltä saaduista aineistoista ja haastatteluista saatiin kattava kuva siitä, miten Yritys X:ssä tunnistetaan ja johdetaan osaamista. Vuonna 2017 tehty kompetenssikartoitus oli laaja ja se paljasti selkeitä kehittämiskohteita. Kompetenssikartoituksesta ja haastatteluista saatiin yhtenäisiä tuloksia. Osaamista ei kehitetä johdonmukaisesti, eikä seurannan mittareita ole määritetty. Yhtenäiset prosessit puuttuvat.</p> <p>Kehitysehdotuksissa tuotiin esille uusi tapa tunnistaa ydinosaamisiasiakkaiden tarpeiden täyttämiseksi ja painotettiin strategisen HR:n tarpeellisuutta osaamisen johtamisen parantamiseksi. Vuonna 2017 tehty kompetenssikartoitus nosti esiin liian monia ja laajoja kehityskohteita ja siksi kehitysehdotuksissa korostettiin priorisoinnin tarvetta. Työssä esiteltiin erilaisia osaamisen kehittämisen menetelmiä ja ehdotettiin helppoja tapoja parantaa osaamisen johtamista. Opinnäytetyössä tarjottiin myös käytännöllisiä työkirjoja osaamisen kehittämisen tueksi.</p>	
Avainsanat	talent management, ydinosaaminen, osaamisen johtaminen

Author Title	Kati Komulainen Core competences as prerequisites for growth. Development project for target Company X
Number of Pages Date	41 pages + 1 appendix April 2019
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organisation Development
Instructor	Eija Westerberg, Senior Lecturer
<p>The goal of this thesis was to support Company X to identify and manage core competences better than earlier. In addition, goal was to provide pragmatic development ideas to identify and manage core competences. At the same time, it was considered how Company X could improve its HR operations to become more strategic. The strategic HR role will support in developing and managing core competences.</p> <p>The framework deals with talent management, core competence and its identification within the organization as well as in recruitment. Talent management includes identification, systematic attraction, development and retention of competent people (Lumme-Tuomala 2015). The framework also observes the competence management, challenges associated with it and the methods to develop competences. A qualitative research method was applied. The competence survey done in 2017 provided by Company X was analysed and the management was interviewed. For this purpose, the management included the managing director, the person responsible for HR and the R&D director.</p> <p>The material presented by Company X and the interviews gave a comprehensive view on how Company X currently identifies and manages competences. The 2017 competence survey was extensive, and it revealed clear development areas. The competence survey carried out in 2017 and the interviews provided uniform results. Competence management is not systematic and there are no indicators to track development. There are no coherent processes.</p> <p>The development ideas included a new way to identify core competences aligned with needs of customers. Equally, the need to invest in strategic HR to improve the competence management was emphasized. The competence survey done in 2017 revealed too many and broad development areas and therefore the need to prioritize them was stressed. Various methods to improve competences were presented in the thesis. Easy ways to improve competence management were also suggested. Pragmatic work books to promote the competence management were provided.</p>	
Keywords	Talent management, core competence, competency management

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Lähtökohdat	1
1.2	Työn tavoite ja aiheen raja	2
1.3	Tutkimusmenetelmä	2
1.4	Viitekehys ja opinnäytetyön rakenne	3
1.5	Toimeksiantajan esittely	5
2	Talent management	5
2.1	Yleistä talent managementista	5
2.2	Ydinosaamisen tunnistaminen organisaatiossa	7
2.3	Uusien osaajien löytäminen rekrytoinnilla	8
2.4	Osaamisen johtaminen ja haasteet	11
2.5	Osaamisen kehittäminen	15
3	Kartoituksen ja haastattelujen esittely	17
3.1	Työssä käytettävät tutkimusmenetelmät	17
3.2	Ydinosaamisen nykytila ja kehittämisen tarve	18
3.3	Haastattelutulokset	22
4	Tulosten arviointi	26
4.1	Yritys X:n kompetenssikartoituksen analysointi	26
4.2	Haastattelutuloksien analysointi	29
4.3	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	30
5	Kehitysehdotukset	32
5.1	Kehitysehdotukset ja yhteenveto	32
5.2	Lopuksi	36
	Lähteet	38
	Liitteet	
	Liite 1. Johdon haastattelun kysymykset	

1 Johdanto

1.1 Lähtökohdat

Kestävästi menestyvissä organisaatioissa johto osaa tunnistaa sen ydinosaamisen, joka tarvitaan organisaation kasvuun ja kehittymiseen. Pelkkä tarvittavien taitojen tunnistaminen ei riitä, koska organisaation toimintaympäristö on dynaaminen eli jatkuvasti muuttuva. Taitoja pitää ylläpitää ja kehittää jatkuvasti. Kun tarvittava osaaminen ja oikeat ihmiset yhdistetään, pystytään myös kehittämään ja parantamaan yksittäisten työntekijöiden työhön sitoutumista ja motivaatiota. Sitoutunut ja motivoitunut työntekijä voi hyvin ja on yleensä valmis myös omaehtoisesti kehittämään taitojaan. Organisaation menestyminen riippuu jokaisen työntekijän työpanoksesta. (Martela & Jarenko 2014, 25.) Yksittäisen yksilön työpanos korostuu sitä enemmän, mitä pienempi yritys on kyseessä.

Perinteisessä strategia-ajattelussa organisaation strategia toteutetaan käyttämällä osaamisia toteuttamisen välineenä. Näkemys voidaan kääntää myös ylösalaisin ja silloin organisaation strategia perustuu kyvykkyyksille. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 41.) Organisaation johdolla on oltava kirkas näkemys siitä, mikä on yrityksen tehtävä eli mitä asiakkaan tarpeita se aikoo tulevaisuudessa täyttää. Sen jälkeen johto pystyy määrittämään organisaation kilpailullisesti arvokkaat osaamiset eli ydinosaamisen. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 42.) Järjestelmällinen kilpailukyvyyn kehittäminen perustuu siten osaamisen suunnitelmalliseen johtamiseen.

Juhlapuheissa usein viitataan henkilöstöön yrityksen tärkeimpänä voimavarana, mutta se ei välttämättä näy käytännössä. HR saatetaan kokea tukitoiminnaksi, jolla ei ole suurta vaikutusta yrityksen tehokkuuteen (Allen 2015). Yrityksen toimintaa tai kasvua suunniteltaessa painotetaan helposti enemmän panostuksia muihin tekijöihin kuin henkilöstöön. Parhaimmillaan HR tuottaa yritykselle lisäarvoa ja osallistuu aktiivisesti päätöksentekoon.

Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Yritys X:lle. Yritys X esitellään luvussa 1.5. Opinnäytetyössä käsitellään ydinosaamista kahdesta eri ulottuvuudesta. Ensimmäinen ulottuvuus on, miten yrityksessä olevaa ydinosaamista voidaan tunnistaa ja johtaa strategisempaan suuntaan. Koska Yritys X tarvitsee myös uutta osaamista, ei voida

unohtaa toista ulottuvuutta eli sitä, kuinka haluttu osaaminen määritellään ja tunnistetaan rekrytoinnin yhteydessä.

1.2 Työn tavoite ja aiheen raja

Yritys X:llä on tällä hetkellä käynnissä koko organisaatiota koskeva työhyvinvointiprojekti, jonka painopiste on suorituksen johtamisessa. Opinnäytetyö liittyy Yritys X:n työhyvinvointiprojektiin. Opinnäytetyön tavoite on tukea Yritys X:ää ydinosaamisen tunnistamisessa ja johtamisessa entistä paremmin. Opinnäytetyön tavoitteena on lisäksi tarjota käytännönläheisiä kehitysideoita osaamisen tunnistamiseen ja johtamiseen. Tarkoituksena on samalla pohtia, miten Yritys X:n HR:n toimintaa voitaisiin kehittää nykyistä strategisempaan suuntaan, koska se tukee ydinosaamisen kehittämistä ja johtamista.

Yritys X on tehnyt henkilöstön kompetenssikartoituksen vuonna 2017, joten kartoitusta ei tehdä uudestaan tässä opinnäytetyössä. Kompetenssikartoitusta on hyödynnetty opinnäytetyön laadullisen kartoituksen ja analyysin pohjana. Haastattelukysymykset perustuvat kompetenssikartoituksesta tehtyihin havaintoihin. Kompetenssikartoitus on tehty monella eri tasolla, mutta tässä opinnäytetyössä käsitellään aihetta osastotasolla. Työelämä on murroksessa, joten haastattelujen tavoitteena on kuulla johdon näkemyksiä yrityksen tulevaisuuden näkymistä ja osaamistarpeista. Yritys X:ssä on myös tehty vuonna 2018 HR-arviointi, josta nostetaan tässä opinnäytetyössä esille muutamia HR:n toimintaan liittyviä havaintoja ja tehdään kehitysehdotuksia.

Yritys X on kasvustrategiansa mukaisesti viime aikoina laajentunut myös ostamalla liiketoimintaa, mutta tässä opinnäytetyössä ei paneuduta ydinosaamisen hankkimiseen yritysjärjestelyin, eikä osaamisen tunnistamiseen hankintaprosessissa. Opinnäytetyöstä on rajattu pois myös taloudellinen tarkastelu, eikä esimerkiksi organisaation kehittämiskustannuksia käsitellä. Rajaukset ovat perusteltuja, koska liian laaja kartoitus ei tue opinnäytetyön tavoitteita (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a).

1.3 Tutkimusmenetelmä

Tässä opinnäytetyössä hyödynnetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimustapana käytettiin haastatteluja sekä Yritys X:ltä saatuja valmiita aineistoja, joita analysoitiin. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Haastattelukysymysten

laadinnassa käytettiin pohjana Yritys X:ssä vuonna 2017 tehtyä kompetenssikartoitusta. Teemahaastatteluissa hyödynnetään valittujen teemojen aiheita ja niihin liittyviä tarkentavia kysymyksiä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75). Haastattelu mahdollistaa teemoihin liittyvän keskustelun, jossa haastattelija voi muun muassa tarpeen mukaan toistaa kysymyksen tai oikaista väärinkäsityksiä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73). Haastattelukysymysten suunnittelu etukäteen on tärkeää, jotta haastattelutilanne pysyy hallinnassa, tuloksia on helpompi analysoida ja haastatteluaineiston reliabiliteetti säilyy. Haastattelukysymykset ovat tämän opinnäytetyön liitteessä 1.

Laadullista tutkimusmenetelmää on hyödynnetty opinnäytetyössä, koska määrällinen (kvantitatiivinen) tutkimusmenetelmä ei pysty tarjoamaan asianmukaista informaatiota aiheesta. Määrällisen tutkimuksen vastaukset tuottaisivat numereenista aineistoa, joka ei ole tämän opinnäytetyön tavoitteisiin pääsemisen kannalta tarpeellista. Teoriaa eli viitekehystä tarvitaan laadullisessa tutkimuksessa muodostamaan keskeisiä käsitteitä ja niiden välisiä vuorovaikutussuhteita (Tuomi & Sarajärvi 2009, 18). Laadullinen tutkimus tuottaa uusia näkökulmia tutkittavasta aiheesta. Uusien näkökulmien löytäminen tukee opinnäytetyön tavoitetta edistää Yritys X:n ydinosaamisen parempaa tunnistamista ja johtamista.

1.4 Viitekehys ja opinnäytetyön rakenne

Viitekehyksellä tarkoitetaan tutkimuksen teoreettista osaa, joka perustuu alan tutkimukseen ja kirjallisuuteen. Tutkimuksen menetit, etiikka ja luotettavuus perustuvat teoriaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 18.) Tämän opinnäytetyön viitekehys käsittelee talent managementia, ydinosaamista sekä sen tunnistamista niin organisaation toiminnassa kuin rekrytoinnissa. Talent managementille ei ole suomenkielistä käännöstä, mutta sillä tarkoitetaan kyvykkäiden ihmisten tunnistamista, houkuttelua, kehittämistä ja sitouttamista (Lumme-Tuomala 2015). Viitekehys käsittelee myös osaamisen johtamista ja siihen liittyviä haasteita sekä osaamisen kehittämisen menetelmiä. Luvussa 2.1 määritellään ydinosaamisen käsite ja se, mitä sillä tässä opinnäytetyössä tarkoitetaan.

Opinnäytetyön rakenne esitetään kuviossa 1. Opinnäytetyö koostuu viidestä osasta, jotka ovat johdanto, viitekehys, kartoitus, analyysi ja kehitysehdotukset. Johdannossa esitellään työn lähtökohdat, tavoitteet, aiheen rajausta ja esitellään toimeksiantaja lyhyesti. Viitekehys eli talent managementin teoria ja alan asiantuntijoiden tutkimukset sekä kirjallisuus antavat työlle sen akateemisen pohjan. Viitekehysten avulla voidaan tehdä

asiaperäinen ja ammatillinen selvitys Yritys X:n HR-toimintojen nykytilasta ja kehitystarpeista erityisesti keskittyen ydinosaamisen tunnistamiseen ja johtamiseen.

Johdanto	<ul style="list-style-type: none"> • Lähtökohdat • Työn tavoitteet ja aiheen rajausta • Toimeksiantajan esittely
Viitekehys	<ul style="list-style-type: none"> • Talent managementin teoria ja käytännöt
Kartoitus	<ul style="list-style-type: none"> • Dokumenttianalyysi • Haastattelut • Tulosten purkaminen
Tulosten arviointi	<ul style="list-style-type: none"> • Tulosten analysointi • Opinnäytetyön reliabiliteetti ja validiteetti
Johtopäätökset	<ul style="list-style-type: none"> • Kehitysehdotukset • Yhteenveto

Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne.

Kartoituksessa selvitetään erityisesti Yritys X:n ydinosaamisen tunnistamista, sen johtamista ja HR:n toimivuutta dokumenttianalyysin ja haastattelujen avulla. Dokumenttianalysissa hyödynnetään Yritys X:ltä saatua kompetenssikartoitusta ja muuta yritykseltä saatua materiaalia. Työssä on haastateltu talouspäälikkää, joka vastaa myös Yritys X:n HR:stä, toimitusjohtajaa ja tuotekehitysjohtajaa. Näin saadut tulokset esitellään luvussa 3.

Opinnäytetyön analyysivaiheessa saadut tulokset analysoidaan yksityiskohtaisesti. Siinä arvioidaan myös tutkimuksen reliabiliteettia eli luotettavuutta ja toistettavuutta sekä tutkimuksen validiteettia eli uskottavuutta ja vakuuttavuutta. Työn viimeisessä osassa esitellään kehitysehdotukset ja arvioidaan opinnäytetyötä.

1.5 Toimeksiantajan esittely

Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Yritys X:lle. Yritys X valmistaa ja myy sähkökeskuksia ja kojeistoja. Se tuo maahan muun muassa sähkötekniisiä komponentteja, järjestelmiä ja automaattioratkaisuja. Yritys X:n asiakkaat ovat sähköalan yrityksiä. Heillä on tavarantoimittajia enimmäkseen Euroopan alueella. Koko konsernissa on noin 150 työntekijää. (Yritys X:n nettisivut.)

Yritys toimii pääkaupunkiseudulla ja myös muualla Suomessa. Yritys on laajentunut myös kansainvälisesti. Yritys X haluaa panostaa operatiiviseen tehokkuuteen ja joustavuuteen sekä ainutlaatuihin asiakaskokemuksiin. Yritys painottaa arvoissaan asiakkaan ymmärtämistä, uudistumista, yhteistyötä ja vahvaa suoritusta. (Yritys X:n nettisivut.)

2 Talent management

2.1 Yleistä talent managementista

Talent management on ilmiönä määrittelemätön. Analyysia ja tutkimusta varten se on kuitenkin pakko määritellä jotenkin (Blass ym. 2009, 2). The McKinsey Quarterlyssä (Chambers & Foulon & Handfield-Jones & Hankin & Michaels 1998) julkaistu tutkimus The War for Talent käsitteli aihetta ensimmäistä kertaa. Tutkimuksessa kartoitettiin 77 suuren amerikkalaisen eri toimialalla toimivan yrityksen haasteita kyvykkäiden työntekijöiden löytämiseksi ja sitouttamiseksi. Tutkimuksen jälkeen talent managementin sisältö on laajentunut entisestään.

Talent managementille ei ole suomenkielistä käännöstä, mutta sillä tarkoitetaan kyvykkäiden ihmisten tunnistamista, houkuttelua, kehittämistä ja sitouttamista (Lumme-Tuomala 2015). Talent management on organisaation suorituskyvyn parantamista johtamisen keinoin, ja se kattaa koko työsuhteen elinkaaren. Talent managementin laajana sisältönä voidaan tunnistaa esimerkiksi työntekijöiden palkkaaminen, työhön perehdyttäminen, työtehtävän profilointi (työn kuvaus, palkitseminen, vaaditut osaamiset), kehityssuunnitelmat, koulutusohjelmat, suoritusjohtaminen, urakehitys ja seuraajasuunnittelu (Bersin 2010).

Talent managementiä voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. Joissakin organisaatioissa talent management mielletään strategiseksi ja toisissa operatiiviseksi. (Blass ym. 2009, 2.) Erilaisia kantoja on esitetty myös siitä, kenen vastuulla talent management on. Se voi olla osa organisaation HR-toimintaa tai esimerkiksi johtoryhmän vastuulla. Käytännössä talent managementin sisältöön ja painoarvoon organisaation toiminnassa vaikuttaa se, minkälainen rooli HR-toiminnoille on määritelty organisaatiossa. Operatiivista eli hallinnollista HR-toimintaa tarvitaan ihmisten palkkaamiseen ja muihin henkilöstöhallinnollisiin tehtäviin. Strategisen HR:n tehtävänä on luoda ja ylläpitää prosesseja, joilla varmistetaan erityisesti taloudellisten tai muiden tavoiteltujen tulosten saavuttaminen. Strategiseen ja hallinnolliseen rooliin liittyvät tehtävät on havainnollistettu kuviossa 2. Strategisella HR:llä saavutetaan kilpailuetua, koska se lisää organisaation tuottavuutta. (Hunt 2014, 2–3.)



Kuvio 2. HR:n erilaiset roolit kootusti.

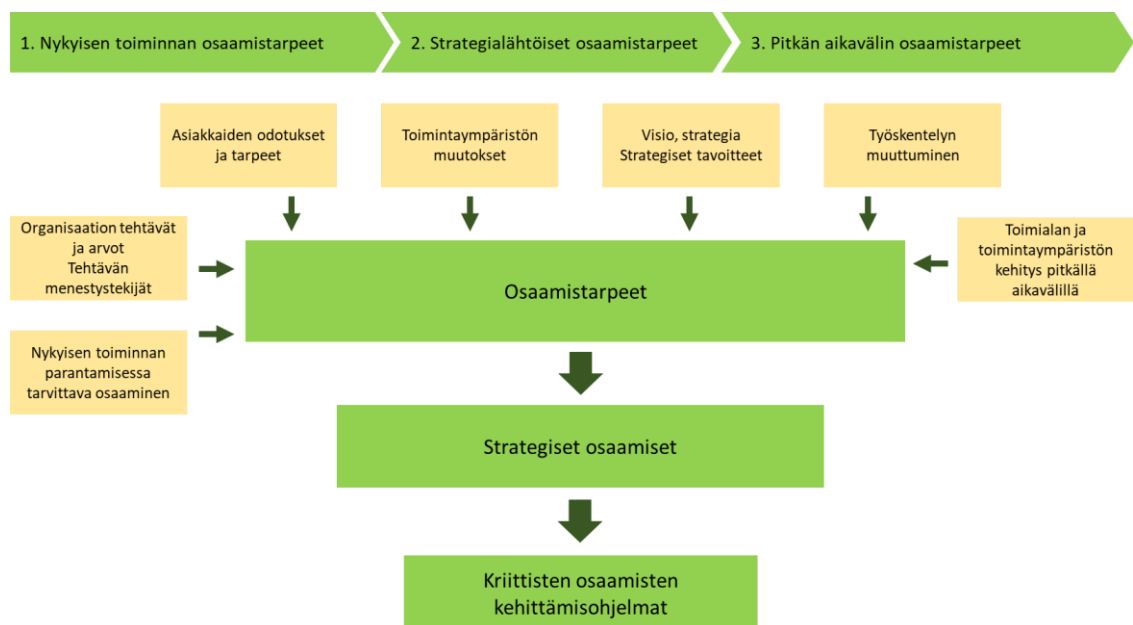
Organisaatioissa on yleensä erityisen kyvykkäitä (high performance), odotusten mukaisesti suoriutuvia (average) ja huonosti suoriutuvia (low performance) työntekijöitä. Chambersin, Foulonin, Handfield-Jonesin, Hankinin ja Michaelsin (1998) tutkimuksessa The War for Talent esitetään, että talent managementin kohteena tulee olla yrityksen koko henkilöstö, eivätkä pelkästään kyvykkäimmät työntekijät. Alan kirjallisuudessa on kuitenkin erimielisyyttä siitä, kehen talent management kohdistetaan. Joissakin yrityksissä talent management on osa suorituksen johtamista, ja toisissa se nähdään omana prosessinaan (Blass ym. 2009, 2).

Kyvykkäillä työntekijöillä on se keskeinen ja tavoiteltu osaaminen, jonka varassa organisaatio kasvaa ja kehittyy. Ydinosaaminen koostuu yleensä useammasta yksittäisestä taidosta ja kyvykkyydestä soveltaa niitä eri tilanteissa. Viitala (2005, 38) kiteyttää osaamisen johtamisen systemaattiseksi johtamistyöksi, jonka tarkoituksena on turvata yrityksen tavoitteiden ja päämäärien edellyttämä osaaminen nyt ja tule-

vaisuudessa. Siksi talent managementiin liittyy olennaisesti työntekijöiden sitouttaminen, työmotivaation kehittäminen ja ylläpitäminen.

2.2 Ydinosaamisen tunnistaminen organisaatiossa

Organisaation strategia ohjaa sen toteuttamiseen tarvittavaa osaamista. Organisaation ydinosaaminen on yleensä suhteellisen pysyvää ja laajaa osaamista. Ympäristön merkittävätkään muutokset eivät tyypillisesti muuta tai poista tämän ydinosaamisen tarvetta. (Osaamisen johtaminen, 35.) Kuviossa 3 on kuvattu prosessi, jolla määritetään strategian ja osaamistarpeisiin vaikuttavien tekijöiden pohjalta osaamistarpeet. Kuviossa esitetään myös osaamistarpeiden ajallinen ulottuvuus. Strategisesta osaamisesta johdetaan kriittisten osaamisten kehittämisohjelmat. Koska yleensä kaikkia osaamistarpeita ei voida kehittää välittömästi tai samanaikaisesti, suunnitelmassa on priorisoitava kehittämiskohteet.



Kuvio 3. Strategiasta lähtevät osaamistarpeet ja niistä johdettavat kehittämisohjelmat (mukaillen Otala 2008, 146).

Organisaatiotasolla keskeisin työkalu ydinosaamisen tunnistamiseksi on henkilöstöstrategia tai sen päivitys, jolla varmistetaan, että osaaminen on strategisten tavoitteiden mukaista. Myös organisaatiotason kehittämissuunnitelmat voivat tukea tarvittavan osaamisen tunnistamista ja sen kehittämistä. Tällaisia ovat esimerkiksi markkinointisuunnitelma tai logistiikkasuunnitelma. Osaamisen tunnistaminen helpottuu,

jos organisaation sisäinen viestintä on avointa ja viestintäkäytännöt järjestelmällisiä. (Stratos osaamiskartoitus 2018, 20.) Näiden suunnitelmien ja erilaisten työkalujen kehittäminen ja käyttöönotto voivat olla HR:n seurantamittareita, ja niiden toteuttamiselle on määrättävä vastuuhenkilöt.

On tärkeää selvittää, mitä tarvittavaa osaamista on jo organisaatiossa. Osaamiskartoitusta varten tulee suunnitella ja laatia selkeä prosessi sekä viestintäsuunnitelma. Henkilöstö sitoutuu työhönsä yleensä parhaiten päästessään itse vaikuttamaan päätöksiin, joten osaamisalueiden määrittelyyn tulisi ottaa mukaan koko henkilöstö (Osaamisen johtaminen, 34). Huonosti hoidettuna osaamiskartoitus voi vähentää henkilökunnan luottamusta työnantajaansa.

Yksilötasolla kenties perinteisin osaamisen tunnistamiskeino on kehityskeskustelu. Henkilökohtaisella kehittämissuunnitelmalla varmistetaan tavoitteiden mukainen työskentely. (Stratos osaamiskartoitus 2018, 20.) Usein työntekijällä itsellään saattaa olla perusteltu näkemys omista vahvuuksistaan, joista keskusteluissa voidaan lähteä liikkeelle.

Valitaan mitkä tahansa työkalut, olennaista on, että osaamista kartoitetaan jatkuvasti ja johdonmukaisesti. On erityisen tärkeää päivittää ja toistaa kartoitus, jos yrityksen strategia tai sen toimintaympäristö muuttuu merkittävästi. Ydinosaamisen vahvistamisen kannalta palautteen antaminen ja saaminen oikea-aikaisesti on myös tärkeää.

2.3 Uusien osaajien löytäminen rekrytoinnilla

Rekrytointipäätökset ovat organisaation tärkeimpiä ja kauaskantoisimpia päätöksiä. Jokainen rekrytointi muokkaa myös organisaation työnantajakuva. Rekrytointiin liittyy useita riskejä ja siinä on helppo epäonnistua. Kyvykkäitä työntekijöitä voi olla vaikea löytää, työvoiman kustannukset ovat suuria ja henkilöstöllä on suuri vaikutus organisaation kilpailuetuun (Hunt 2014, 59–60). Rekrytointisuunnitelma tulee kytkeä organisaation liiketoimintastrategiaan, jotta jokainen uusi työntekijä voi tuoda toimintaan omalla osaamisellaan olennaista lisäarvoa (Valvisto 2005, 25). Rekrytointisuunnitelman ja palkkauskäytäntöjen määrittäminen on tärkeää, jotta organisaation toiminta pysyy yhtenäisenä, oikeudenmukaisena ja helpommin hallittavana.

Samoin kuin organisaation sisäisessä osaamiskartoituksessa, rekrytinnissa on ensin pohdittava, mitä osaamista tarvitaan. Tämä jälkeen voidaan määrittää hakukriteerit ja laatia tarkka työnkuvaus, jonka pohjalta pystytään tekemään mahdollisimman kuvaava työpaikkailmoitus. Rekrytinnin hakukanavat tulee valikoida huolella, jotta mahdollisimman moni potentiaalinen hakija näkee ilmoituksen. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 166.) Hakijoiden osaamista pitää verrata asetettuihin osaamistarpeisiin. Haastattelukysymykset on laadittava niin täsmällisiksi, että niiden avulla voidaan seurata hakukriteerien täyttymistä ja vertailla hakijoita keskenään.

Huntin (2014, 67–68) mukaan onnistunutta rekrytointia suunniteltaessa yrityksen tulisi pohtia seuraavia kysymyksiä:

- Minkä tyyppisiin työtehtäviin olemme palkkaamassa työntekijöitä?
- Kuinka monta työntekijää meidän tulee palkata ja milloin tarvitsemme heitä?
- Minkä tyyppisiä ihmisiä meidän tulee palkata? Mitä ominaisuuksia hakijoilla tulee olla, jotta heistä tulee tehokkaita työntekijöitä?
- Mitkä ovat rekrytoijien, kollegoiden ja hakijoiden roolit rekrytointiprosessissa?
- Miten etsimme hakijoita?
- Miten valitsemme hakijat?
- Miten saamme uuden työntekijän mahdollisimman tuottavaksi?
- Miten sitoutamme uudet työntekijät?
- Miten mittaamme rekrytinnin onnistumista ja kehitämme rekrytointiprosessia?

Vastaukset edellä esitettyihin kysymyksiin vaihtelevat organisaatioittain, mutta riittämätön pohdinta johtaa usein virheelliseen rekrytointiprosessiin ja mahdollisesti väärin päätöksiin. Koeajan hyödyntäminen pienentää virheellisen rekrytointipäätöksen riskiä (Viitala 2005, 239). Työsuhteen päättäminen koeaikana on kuitenkin yleensä raskas päätös ja se saattaa vaikuttaa vahingollisesti työnantajakuvaan.

Organisaation tulee miettiä sen tavoittelemia työntekijöitä samalla tavalla kuin se segmentoi asiakaskuntaansa (Chambers ym. 1998, 51). Kun työntekijöitä palkataan organisaation ulkopuolelta, organisaation pitää pystyä puhuttelemaan sitä ihmisjoukkoa, josta palkattavan työntekijän halutaan löytyvän. Oikeanlaisella työnantajakuvalla yritys löytää todennäköisesti uudet osaamistarpeisiin täsmäävät työntekijät. Jos organisaatio haluaa esimerkiksi löytää jo kokeneempia myyjiä, sen tulee varmistaa, että työpaikan mielikuva vastaa hakijan käsitystä hyvästä ja tavoiteltavasta työpaikasta. (Valvisto 2005,

25.) Työnantajakuva rakentaminen tai sen kehittäminen ei tapahdu hetkessä (ManpowerGroup 2016, 15). Usein negatiivisten mielikuvien kumoamiseksi tarvitaan huomattava määrä positiivisia kokemuksia.

Osaamistarpeita vastaavia työntekijöitä voidaan etsiä useista eri rekrytointikanavista. Käytetyimpiä kanavia rekrytoinnissa ovat erilaiset rekrytointiportaalit, esimerkiksi TE-Palvelut, Oikotie Työpaikat ja Duunitori.fi, yrityksen omat kotisivut sekä sosiaalinen media, esimerkiksi LinkedIn ja Facebook (Duunitori 2018, 9–11). Muita rekrytointikanavia ovat muun muassa erilaiset trainee-ohjelmat, kouluyhteistyö, suoramakukonsulttien käyttö, rekrytointimessut ja lehti-ilmoitukset. Rekrytointikanava on valittava täytettävän työtehtävän mukaan.

Suoramakukonsultit voivat olla kätevä apu rekrytoinnissa, jos haluttua uutta osaajaa on hankala löytää muiden rekrytointikanavien avulla tai jos organisaatio ei halua tehdä hausta julkista (Valvisto 2005, 33). Näin voidaan toimia esimerkiksi organisaation ylimpiä johtohenkilöitä haettaessa.

Sosiaalinen media, erityisesti LinkedIn ja Facebook, on nykypäivänä laaja rekrytointikanava, jonka avulla etsitään osaajia monenlaisiin tehtäviin. Duunitorin (2018, 12) tutkimuksen mukaan visuaalisuus on aiempaa merkittävämpi tekijä rekrytointikanavissa. Sosiaalinen media voi mahdollistaa myös paremman vuoropuhelun työnantajan ja hakijan välillä, toisin kuin niin sanottu perinteinen hakutapa esimerkiksi lehti-ilmoitusten ja rekrytointiportaalien kautta. Koska kommunikaatiota on enemmän molemmin puolin, työnantajakuva korostuu niin hyvässä kuin pahassa.

Yksi tehokkaimmista keinoista uusien työntekijöiden etsinnässä on organisaation nykyisten työntekijöiden verkostojen hyödyntäminen. Organisaation työntekijät suosittelevat todennäköisesti hyviä työntekijöitä, koska he haluavat työskennellä kyvykkäiden sekä motivoituneiden ihmisten kanssa. Suositellut työntekijät ovat usein niin sanottuja passiivisia kandidaatteja, jotka ovat jo töissä toisessa organisaatiossa, eivätkä he välttämättä edes lue työpaikkailmoituksia. He voivat kuitenkin tarttua tutun kautta tulleeeseen työtarjoukseen. Rekrytointi tällä tavalla on myös huomattavasti halvempaa kuin monien työpaikkailmoitusten ylläpito usealla eri verkkosivulla. (Hunt 2014, 65.)

Monet työntekijät tuntevat toisensa esimerkiksi opintojensa tai aikaisempien työpaikkojensa kautta, joten erityisesti kyvykkäiden työntekijöiden verkostossa on

todennäköisemmin myös muita kyvykkäitä työntekijöitä. Esimerkiksi rekrytointipalkkiolla voidaan kannustaa työntekijöitä suosittelemaan hakijoita omista verkostoistaan. Kyvykkäiden nykyisten työntekijöiden taustoja voidaan myös kartoittaa, jotta kyvykkäitä uusia työntekijöitä voidaan tunnistaa rekrytointiprosessissa paremmin (Chambers ym. 1998, 53).

Toinen vartenotettava keino uusien osaajien etsintään on yhteistyö eri koulujen kanssa. Erityisesti ammattikorkeakouluissa pidetään tärkeänä työelämään osallistumista jo opintojen aikana. Useat oppilaitokset järjestävät muun muassa rekrytointitapahtumia ja urapäiviä. Työnantaja hyötyy saadessaan opiskelijoilta mahdollisia uusia ideoita ja näkökulmia ja opiskelijat saavat arvokasta kokemusta sekä etenevät opinnoissaan. Hyvin sujuneet kouluyhteistyöt kerryttävät positiivista työnantajakuvaa, joka tyypillisesti leviää opiskelijoiden keskuudessa. Erityisesti vastavalmistuneet opiskelijat tarjoavat myös työnantajalle hyvän tilaisuuden löytää uusia osaajia joukkoonsa. (Teknologiateollisuus ry 2014, 33.)

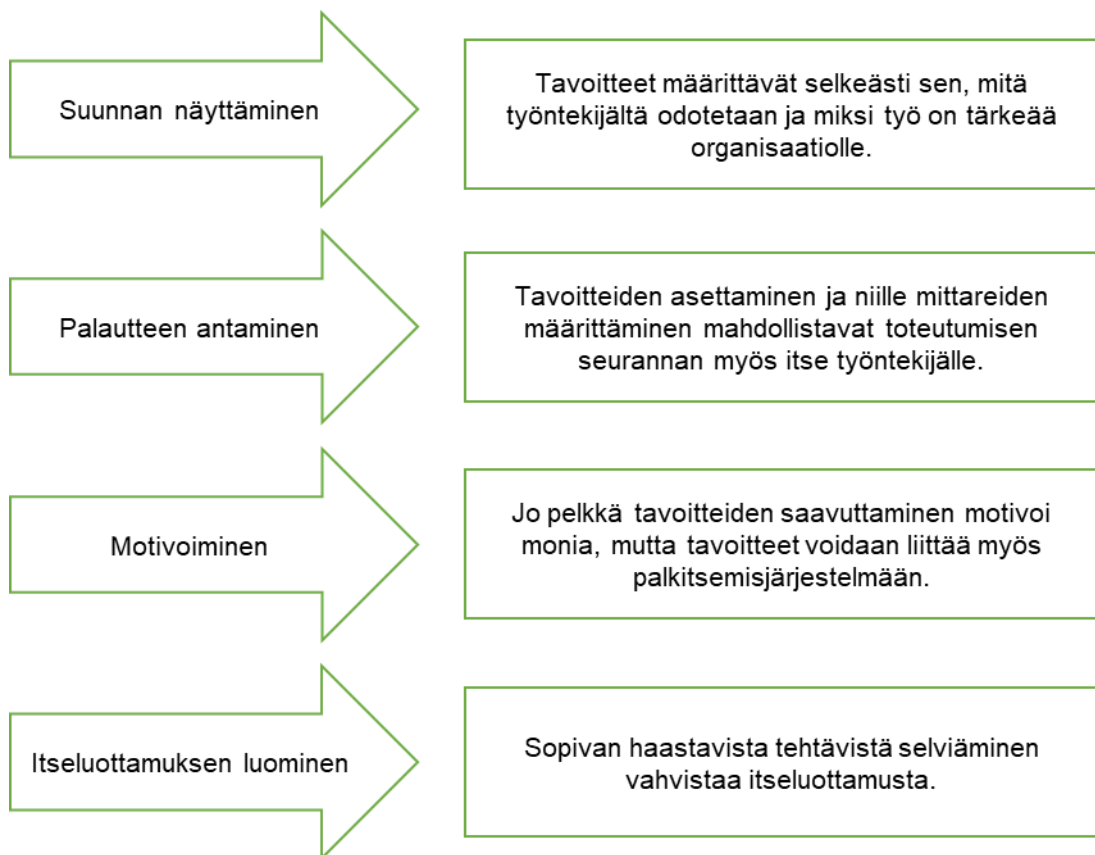
Organisaation tulee tietää, minkälaista osaamista se tarvitsee, jotta oikeanlaisia uusia osaajia löydetään organisaation ulkopuolelta. Rekrytointiprosessien pitää olla kunnossa, jotta päästään strategian mukaisiin tavoitteisiin. Organisaation ei tule myöskään tuudittautua siihen, että uusi osaaja pysyy tehokkaana ja tyytyväisenä palkkauksen jälkeen (ManpowerGroup 2016, 15). Onnistunut rekrytointi on vain yksi osa osaamisen hankkimista organisaatioon. Yhtä tärkeää on osata sitouttaa uusi työntekijä ja tehdä siitä jatkuva prosessi osana strategiaa.

2.4 Osaamisen johtaminen ja haasteet

Osaamisen johtamisella pyritään saavuttamaan kilpailuetua tietämyksellä ja osaamisella. Tiedon ja osaamisen johtaminen tulee yhdistää liiketoiminnan suunnitteluun ja päivittäiseen johtamiseen (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 18). Ydinosaamisen johtamisen tulokset jäävät vähäisiksi, jos se koetaan organisaatiossa vain kertaharjoitukseksi (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 43). Osaamisen näkökulmaa pitää ylläpitää ja päivittää jatkuvasti ympäristön ja strategian muutoksessa.

Työntekijöille tulee antaa jokin tavoite, johon pyrkiä. Tavoitteiden tulee kuitenkin olla realistisesti saavutettavia, tarpeeksi rajattuja sekä haastavuudeltaan sopivia. Työntekijät, joilla on tällainen tavoite, suoriutuvat työstään huomattavasti paremmin kuin

henkilöt, joilla ei ole tavoitetta tai joita ohjeistetaan vain tekemään parhaansa. (Hunt 2014, 101.) Tavoitejohtaminen ei ole sidoksissa toimialaan tai organisaation markkinoihin, vaan se tuottaa hyötyä kaikille työvoimavaltaisille yrityksille (Hunt 2014, 103). Kuviossa 4 kuvataan tavoitejohtamisen osa-alueet ja perusteet. Esimiehen työnä on näyttää työntekijälle suuntaa, antaa palautetta, motivoida ja auttaa itseluottamuksen rakentamisessa.



Kuvio 4. Tavoitejohtamisen osa-alueet ja perusteet (mukaillen Hunt 2014, 103–104).

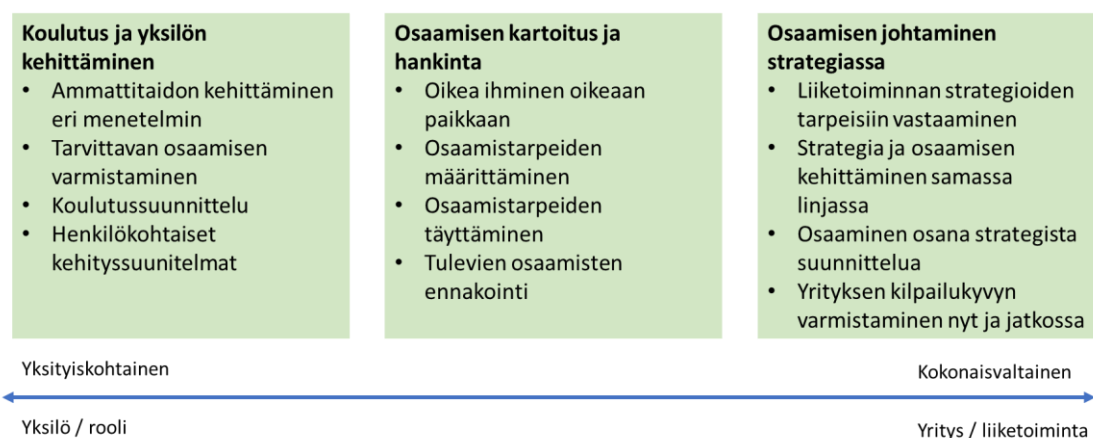
Tavoitteiden asettaminen ja seuranta mahdollistavat myös paremman palkitsemiskäytännön. Palkitsemisella voidaan viestittää työntekijälle, että hänen työsuorituksensa vastaa hänelle asetettuja odotuksia (Hakonen N. & Hakonen A. & Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 14). Palkitsemisella voidaan vahvistaa haluttua organisaatiokulttuuria ja vauhdittaa muutosta. Palkitsemiskäytäntöjen pitää tukea yrityksen arvoja ja tavoitteita eli esimerkiksi arvojen vastaisesta toiminnasta ei tulisi palkita. Pelkän ylläpidon sijaan käytäntöjä tulee myös kehittää. Jos aineellinen sekä aineeton palkitseminen ovat osa organisaation jokapäiväistä toimintaa, organisaatio viestii arvostusta henkilöstöä

kohtaan ja pystyy panostamaan entistä yksilöllisempään palkitsemiseen. Näin tehtäessä myös henkilöstön motivaatio ja sitoutuneisuus yleensä paranee. (Viitala 2005, 248–249.)

Epäonnistuneen palkitsemisen vaikutuksia ovat yleensä muun muassa epäoikeudenmukaisuuden tuntemukset, epätietoisuus, kateus, vapaamatkustus, huono organisaatiokulttuuri ja kehityshankkeiden pysähtyminen (Hakonen ym. 2014, 15). Ongelmia voi ilmetä esimerkiksi palkitsemisen kohdistamisen vaikeuksien takia. Suoritusarviointi on voinut olla yksipuolista tai hyvä työsuoritus on voinut olla useamman tekijän ansiota.

Organisaation osaamisen johtamisjärjestelmää rakennettaessa ja otettaessa käyttöön on tärkeää luoda ja jakaa yhteinen kieli ja käsitteistö, jotta johto ja työntekijät sitoutuvat siihen ja kaikki ymmärtävät, mistä puhutaan (Komulainen & Kilpinen 2001, 6). Kuvio 5 esittää osaamisen johtamisen kokonaisuutena.

Osaamisen johtaminen



Kuvio 5. Osaamisen johtaminen (mukaillen Komulainen & Kilpinen 2001, 7).

Kuviossa 5 esitetty jana osoittaa, että osaamisen johtamista voidaan tarkastella yksityiskohtaisesti eli yksilön roolista lähtien ja kokonaisvaltaisesti eli yrityksen ja sen liiketoiminnan kannalta. Molempia tasoja tarvitaan tehokkaaseen osaamisen johtamiseen.

Henkilöstön kehittämistoiminnassa tulosten mittaaminen ja arviointi saattavat jäädä tekemättä tai ne tehdään liian kevyesti. Erilaisia malleja ja viitekehyksiä on tarjolla kokonaisvaltaiseen arviointiin. (Viitala 2015, 205.) Esimerkiksi Brinkerhoffin (Brinkerhoff 1991, teoksessa Viitala 2015, 205) mallia hyödyntämällä arvioidaan kaikkia

kehittämisprosessin vaiheita järjestelmällisesti. Aluksi tehdään oppimisen tarvekartoitus ja asetetaan tavoitteet. Sen jälkeen suunnitellaan käytännön prosessi ja tehdään toteutussuunnitelma. Saavutettuja tuloksia seurataan ja oppimistuloksen vaikutuksia analysoidaan myös ottaen huomioon organisaation pidemmän aikavälin tavoitteet. Prosessin viimeisessä vaiheessa arvioidaan koko hankkeen hyödyllisyyttä kustannus-hyötyanalyysin avulla. Koska malli on syklinen, se tuottaa jatkuvasti uusia kehitystoimenpiteitä.

Haasteet osaamisen johtamisessa voivat johtua siitä, että osaamisen johtaminen koetaan pehmeämpänä arvona kuin esimerkiksi suorituksen johtaminen. Jos osaamisen johtamiselle ei ole määritetty vastuuhenkilöitä, riskinä on, että se ei kuulu kenellekään. Komulaisen ja Kilpisen (2001, 20) tutkimuksen pohjalta nousseita haasteita ja ongelmia ovat muun muassa ihmisten osallistaminen ja asenteet, osaamisen johtamisjärjestelmän kokonaisuuden hallinta, johdon ja esimiesten sitoutumattomuus sekä resurssien rajallisuus.

Tulevaisuuden trendeillä on osuutensa osaamisen johtamisen haasteisiin. Se, mitä pidetään osaamisena nyt, ei välttämättä ole sitä enää esimerkiksi viiden vuoden päästä. Siksi strategianmukaisten osaamistarpeiden jatkuva seuraaminen ja päivittäminen on tärkeää. Näin tekemällä saadaan tarvittava muutos aikaiseksi ajoissa. Arvomaailman sekä työelämän muuttuminen asettavat myös erilaisia haasteita osaamisen johtamiselle. Esimerkiksi eettisyys sekä yhteiskuntavastuu ovat nousseet monelle tärkeiksi arvoiksi (Sitra 2019, 22–23). Lisäksi joustavia työaikoja ja etätyöskentelymahdollisuutta arvostetaan. Organisaation tuleekin seurata toimintaympäristössään ja maailmalla tapahtuvia muutoksia ja megatrendejä, jotta se voi jatkaa toimintaansa ja pyrkiä kasvuun. Useat maailmanlaajuisesti toimivat HR-alan konsulttitalot tekevät jatkuvasti julkaisuja, joissa analysoidaan erilaisia trendejä ja niiden todennäköisiä vaikutuksia organisaatioiden toimintaan.

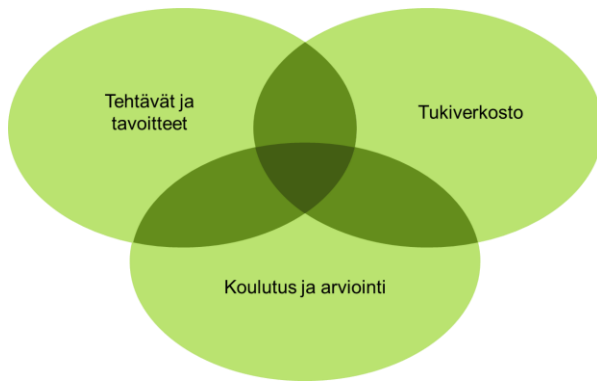
Osaamisen johtamisen perustana on ymmärrys siitä, että osaaminen on yksittäisillä työntekijöillä. Yksilöiden osaamisesta ja oppimisesta rakennetaan organisaation kyvykkyys (Viitala 2005, 109). Vain työyhteisöön sitoutunut ja motivoitunut työntekijä voi edistää organisaation oppimista.

2.5 Osaamisen kehittäminen

Yksittäisen työntekijän ammattitaito voidaan ryhmitellä muun muassa yleisiin osaamisvaatimuksiin, ammattikohtaisiin vaatimuksiin ja tehtäväkohtaisiin vaatimuksiin. Työelämässä ja tehtävistä riippumatta tarvitaan yleensä sosiaalisia taitoja, paineensietokykyä ja ongelmanratkaisutaitoja. Tietyt ammatit vaativat erityistä osaamista. Esimerkiksi sähköasentajalla on oltava teknistä osaamista. Tarvittavat taidot riippuvat myös tehtävänkuvasta. (Viitala 2015, 180.) Osaamista voidaan tarkastella niin ikään yksilötasolla, toiminnallisella tasolla ja organisaatiotasolla (Aarnikoivu 2013, 62).

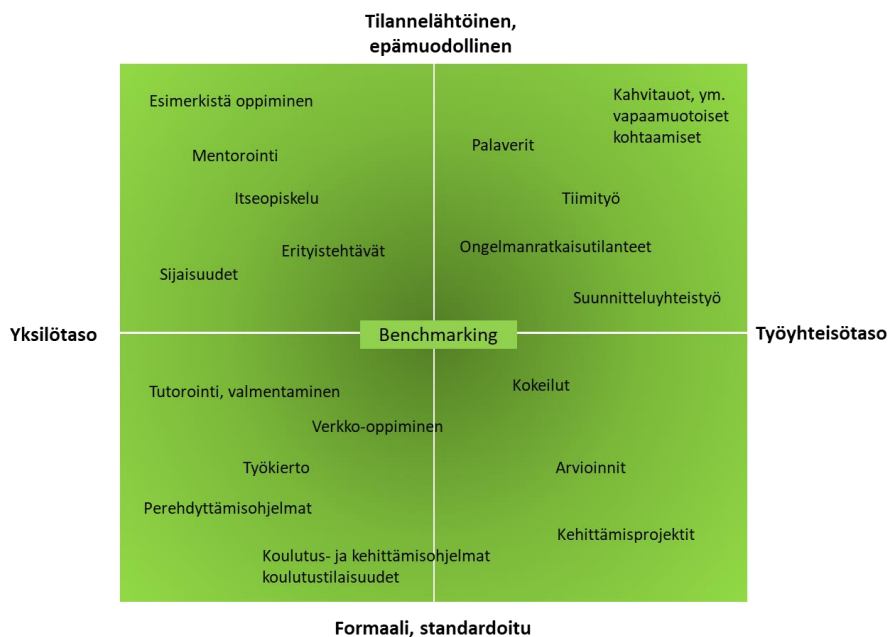
Organisaatio voi Kirjavaisen ja Laakso-Mannisen mukaan mallintaa liiketoimintaprosessinsa ja mallinnoksen avulla tunnistaa ne prosessien kohdat, joilla luodaan suurin osa tavoitellusta asiakasarvosta. Menestyvillä organisaatioilla on tyypillisesti tuotannollisteknistä osaamista, ne tunnistavat asiakkaiden toimialasta ja toiminnasta syntyvät tarpeet ja panostavat asiakassuhteiden hoitamiseen. Toiminnan ohjaukseen ja kehittämiseen liittyvä osaaminen on myös merkittävä menestystekijä. Mallinnoksen avulla voidaan määritellä konkreettiset tavoitteet eli avaintulokset, joita osaamisen on eri vaiheissa tuotettava. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 68.) Määritettyjen osaamistarpeiden pohjalta voidaan tehdä kehityssuunnitelma ja ryhtyä käytännön toimenpiteisiin. Myös yhteistoimintalaki edellyttää, että yrityksessä laaditaan vuosittain henkilöstön koulutussuunnitelma työntekijöiden ammatillisen osaamisen ylläpitämiseksi ja edistämiseksi (laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007, 2 luku 16 §).

Hunt (2014, 261) esittää, että organisaatioilla on kolme tapaa, jolla voidaan edistää työntekijöiden oppimista. Tavat on esitetty tiivistetysti kuviossa 6. Jotta työntekijät oppivat tekemällä, heille on määritettävä tehtävät ja tavoitteet. Valmentajista, mentoreista ja innostavista kollegoista rakennetaan tukiverkosto, joka auttaa työntekijää oppimisessa. Työntekijöille on tarjottava mahdollisuus koulutukseen, osaamisen kehittämisen arviointiin ja muihin tapoihin, jotka mahdollistavat uusien taitojen ja tietämyksen hankkimisen.



Kuvio 6. Tavat edistää työntekijöiden oppimista.

Yksittäisen työntekijän osaamisen kehittämiseen on monia eri menetelmiä. Yleensä tyypillisin tapa kehittää osaamista organisaatiossa on esimerkiksi työpareina työskenteleminen ja sisäisten koulutusten järjestäminen. Sisäisen koulutuksen järjestäminen voi olla kuitenkin melko kallista, koska koulutuksen aikana henkilöstö ei ole tuottavissa tehtävissä. Koulutus on kuitenkin investointi organisaation kilpailukykyyn parantamiseen. Kuviossa 7 esitetään sekä yksilö- että työyhteisötason oppimisen tapoja. Oppiminen voidaan myös jaotella tilannelähtöisiin ja muodollisiin keinoihin. Kuvion keskiössä on esitetty benchmarking, jolla tarkoitetaan parhaiden käytäntöjen oppimista vertailemalla omaa organisaatiota muihin organisaatioihin (Bogetoft 2012, 1). Vertailtavan organisaation ei tarvitse toimia samalla alalla.



Kuvio 7. Osaamisen kehittämisen menetelmiä (mukaillen Viitala 2015, 192).

Muita oppimisen kehittämisen menetelmiä voivat olla esimerkiksi omaehtoinen koulutus, trainee-ohjelmat, kouluttajana toimiminen, messut ja yritysvierailut, opintomatkat sekä konferenssit (Stratos osaamiskartoitus 2018, 25). Parhaimmillaan kehityssuunnitelmat tehdään yksilö-, tiimi-, ja organisaatiotasoisesti.

Organisaatio voi tarjota yksittäiselle työntekijälle puitteet oman osaamisen kehittämiseen, mutta myös yksilöllä on vastuu oman osaamisensa kehittämisestä. Oman osaamisen varmistaminen mahdollistaa menestymisen muuttuvassa työelämässä. Esimies on muuttunut käskytajästä valmentajaksi, joka kehittää työntekijöitä tiiminä. (Kamensky 2015, 286.) Sekä esimieheltä että työntekijältä vaaditaan järjestelmällisyyttä ja määrätietoisuutta, jotta tavoiteltu osaaminen ja organisaation kilpailukyky saavutetaan.

3 Kartoituksen ja haastattelujen esittely

3.1 Työssä käytettävät tutkimusmenetelmät

Tässä opinnäytetyössä hyödynnetään laadullista tutkimusmenetelmää. Vuonna 2017 tehty kvantitatiivinen kompetenssikartoitus toimi laadullisen tutkimuksen lähtökohtana. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään tutkittavasta aiheesta aiemmin tehtyjä tutkimuksia, teoriaa ja empiirisiä aineistoja. Muita lähteitä täydennetään tutkijan omalla ajattelulla ja päättelyllä. (Töttö 2004, 9–20, teoksessa Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Laadullinen tutkimus on useimmiten hypoteesiton eli tutkijalla ei ole selviä ennako-oletuksia tutkimuksen lopputuloksesta (Eskola & Suoranta 1998, 19–20, teoksessa Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on myös oppia uutta ja saada uusia näkökulmia tutkimuksen edetessä. Tämä tarkoitus tukee olennaisesti opinnäytetyön tavoitetta tuottaa käytännönläheistä tukea Yritys X:n ydinosaamisen tunnistamiseen ja johtamiseen.

Tähän opinnäytetyöhön valittiin laadullinen tutkimusmenetelmä, koska ydinosaamisen tunnistamisesta ja sen johtamisesta Yritys X:ssä saadaan tarkempi kuva tällä tavalla. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tietyn ilmiön ymmärtäminen, eikä siinä etsitä tilastollisia yhteyksiä. Tutkimusaineistoon halutaan ilmiön omakohtaisesti tuntevien ihmisten näkemyksiä ja kokemuksia. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a.) Tutkimusmenetelminä käytettiin dokumenttianalyysia ja teemahaastattelua.

Dokumenttianalyysissä käytettiin Yritys X:ltä saatua kvantitatiivista kompetenssikartoitusta. Kartoituksesta voidaan laatia määrällistä analyysiä, koska se on tuottanut numeerista ja standardisoitua dataa, mutta tässä opinnäytetyössä kuitenkin hyödynnettiin kompetenssikartoitusta laadullisessa analyysissä. Sitä käytettiin erityisesti tuomaan esille osaamisia, joita on kartoituksen suunnitteluvaiheessa pidetty kriittisinä ja nostamaan esille osaamisen puutteita suhteessa johdon asettamiin tavoitetasoihin. Lähdekritiikki on tärkeää myös dokumenttianalyysissä ja se on välttämätöntä analyysin luotettavuuden varmistamiseksi (Lapin korkeakoulukirjasto 2015).

Teemahaastattelu on keskustelunomainen, eikä se ole yhtä muodollinen kuin esimerkiksi strukturoitu tai puolistrukturoitu haastattelu. Se on kuitenkin astetta strukturoidumpi kuin avoin haastattelu, koska haastattelussa käytetään ennalta suunniteltuja teemoja. Teemoista voidaan puhua vapaassa järjestyksessä ja keskustelun laajuus vaihtelee sen mukaan, kenen kanssa puhutaan. Kaikkien haastateltavien kanssa on tavoitteena keskustella kaikki valitut teemat, mutta keskustelu voidaan pitää hyvinkin vapaana. Haastattelun tuloksia on myös melko helppoa analysoida teemoittain. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b.)

Teemahaastattelu vaatii, että haastattelija on perehtynyt aihepiiriin ja tuntee haastateltavien toimintaympäristön. Tällöin on mahdollista kohdentaa haastattelu valittuihin teemoihin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b.) Haastattelukysymykset tulee laatia niin, että vastauksista saadaan sellaista aineistoa, jota tarvitaan tutkimukseen. Yhtä tärkeää on valita oikeat ihmiset haastateltaviksi. Tässä opinnäytetyössä on haastateltu Yritys X:n HR-vastaavaa, toimitusjohtajaa sekä tuotekehitysjohtajaa. HR-vastaava tuntee yrityksen HR-toiminnot ja erityisesti kehittämistarpeet. Toimitusjohtaja vastaa yrityksen strategian toteuttamisesta ja osaamistarpeiden määrittämisestä. Hänellä on myös valta ohjata tarvittavia resursseja. Tuotekehitysjohtaja on keskeinen henkilö määrittämään tulevaisuuden osaamisen tarpeita ja sen kehittämisessä. Haastattelut toteutettiin aikataulullisista syistä puhelinhaastatteluina. Haastattelukysymykset esitetään liitteessä 1.

3.2 Ydinosaamisen nykytila ja kehittämisen tarve

Yritys X:ssä on tehty kompetenssikartoitus vuonna 2017, jolloin yrityksen johto on myös määritellyt kriittiset osaamistarpeet. Kartoituksella oli tarkoitus selvittää, vastaavatko henkilöstön tiedot, taidot ja asenteet yrityksen strategisia osaamistarpeita. Yritys X:n

toiminnot on organisoitu osastoittain ja siksi tämän opinnäytetyön tavoitteen kannalta on asianmukaista käsitellä kompetenssikartoituksen tuloksia osastoittain. Yksilökohtainen tarkastelutaso palvelee yksittäisen työntekijän osaamisen johtamisen tarpeita, eivätkä ne ole tämän opinnäytetyön keskeisenä aiheena.

Yritys X:n kompetenssikartoitus on tehty C&Q Systemsin selainpohjaisella ohjelmistolla. Palveluntuottajalla on osaamislukitus noin 22 000 osaamisalueesta eri aloilta, ja se avustaa yrityksiä osaamistarpeen määrittämisessä. Osaamisen tason arvioinnissa hyödynnettiin itsearviointia, jota täydennettiin esimies- ja kollega- ja alaisarviointilla. Ohjelmisto tuottaa muun muassa tiimi-, osasto- ja organisaatiokohtaiset osaamismatriisit sekä työntekijöiden henkilökohtaiset osaamiskortit. (C&Q Systems.)

Taulukko 1. Kompetenssikartoituksen perustiedot.

	Toiminto	Osaamisalueiden määrä (kpl)
Osasto A	Tuotanto ja tuotannon ostot	132
Osasto B	Sähköasemat ja kojeistot, myynti	79
Osasto C	Taloushallinto ja HR	194
Osasto D	Erilaiset keskukset, myynti, ostot, logistiikka	141
Osasto E	Kojeistojen ja keskusten suunnittelu	96
Osasto F	Komponentit. Osto, myynti, varastointi, logistiikka	122
Osasto G	Urakoitsijaliiketoiminta (keskukset, tarvikkeet, komponentit), myynti	93

Taulukossa 1 on avattu kompetenssikartoituksen perustiedot. Osastoja on kartoituksessa yhteensä seitsemän. Jokaiselle osastolle on määritelty niille keskeiset osaamisalueet ja niiden merkitys asteikolla 1–5 (1 ei merkitystä, 2 vähäinen merkitys, 3 jonkin verran merkittävä, 4 merkittävä ja 5 erittäin merkittävä). Osaamisen tasoa on arvioitu tasolla –3–5 (–3 ei osaamista, –2 ei tarvetta, –1 ei osaa sanoa, 0 ei vastattu, 1 heikko osaaminen, 2 tyydyttävä osaaminen, 3 kohtalainen osaaminen, 4 hyvä osaaminen ja 5 erinomainen osaaminen). Kun verrataan osaston osaamistasoa valitun osaamistarpeen merkitystasoon, saadaan selville kuilu eli tämän hetken osaamisen taso verrattuna yrityksen tavoitetasoon.

Osastolla A (tuotanto, tuotannon ostot) vaaditaan Yritys X:n mukaan hyvin laaja-alaista osaamista. Ydinosaaminen osastolla A voidaan jakaa neljään eri kokonaisuuteen: asiakasosaamiseen, logistiikkaan ja ostotoimintoihin, esimiestyöhön sekä tuotannon osaamiseen. Osastolla on määritelty 132 osaamisaluetta, joista 44 aluetta (33,3 %) on merkitty erittäin merkittäväksi osaamiseksi. Näissä erittäin merkittävissä osaamisalueissa suurimmat puutteet ovat muun muassa suunnitelmallisten asiakkuuksien hallintaan liittyvä osaaminen, kyky uudistaa toimintaa ja työprosesseja ja kyky organisoida toiminta uudella tavalla. Muita isoja puutteita olivat lisäksi ostosuunnitelmien tekemiseen liittyvä osaaminen, tavara-, tuote- ja materiaalivirtojen häiriötön ohjaus, logistisesta optimoinnista huolehtiminen sekä tavoitteiden asettaminen toiminnalle. Toisaalta osasto A:n vahvuuksia ovat esimerkiksi asiakasosaaminen, sähkötekniikkaan liittyvä osaaminen ja työaikajoustavuus.

Yritys X on määritellyt osasto B:lle (sähköasemat, kojeistot, myynti) ydinosaamiseksi asiakasosaamisen, tarjous-, neuvottelu- ja myyntitaidot, teknisen osaamisen ja uuden omaksumisen, sekä luonteellisia ominaisuuksia kuten voitontahto, rehellisyys, luotettavuus ja rehtiys. Osastolla on määritelty 79 osaamisaluetta, joista 31 aluetta (39,2 %) on merkitty erittäin merkittäväksi osaamiseksi. Ydinosaamisen suurimmat puutteet osasto B:llä ovat tarjousten laskemiseen ja vertailuun liittyvien ohjelmistojen käytön hallinta, rehellisyys, luotettavuus ja rehtiys sekä asiakaslähtöinen toimintatapa, asiakkaiden tarpeiden ja odotusten tunnistus. Merkittäviä vahvuuksia ovat myyntitulosten raportoinnin hallinta, asiakastapaamisten järjestämiseen liittyvä osaaminen, haastavan asiakkaan kohtaamistaidot sekä rohkeus ottaa ensimmäinen kontakti asiakkaaseen.

Osasto C keskittyy taloushallintoon ja HR:ään, joten ydinosaamiseksi on määritelty erilaisten talous-, ja HR-ohjelmistojen osaaminen, koulutustaidot ja esimiestyö sekä organisointikykyyn liittyvät taidot. Osastolla on määritelty 149 osaamisaluetta, joista 43 aluetta (22,1 %) on merkitty erittäin merkittäväksi osaamiseksi. Suurimmat puutteet osastolla ovat asiakasrekisterin ylläpidon taito, tietohallinnon ohjelmistojen hallinta ja kehittäminen sekä töiden organisointikyky, suunnittelu- ja priorisointitaidot. Osaston vahvuuksia ovat muun muassa kirjanpidon avustavien työtehtävien hallinta, puhelinvaihteen hallinta, palkanmaksuun liittyvien työnantajamaksujen hallinta sekä asiakaspalveluhenkisyys, palvelualltius ja asiakaspalvelutaidot.

Osastolle D (erilaiset keskukset, myynti, ostot, logistiikka) on määritetty ydinosaamiseksi eri ohjelmistojen osaaminen, logistiikan ymmärtäminen ja osaaminen, tuotetekninen osaaminen, asiakasosaaminen, sosiaaliset taidot sekä henkilökohtaiset ominaisuudet kuten positiivinen asenne ja voitontahto. Osastolla on määritetty 141 osaamisaluetta, joista 38 aluetta (26,9 %) on merkitty erittäin merkittäväksi osaamiseksi. Suurimpia puutteita osastolla ovat hyvityslaskujen hoitamiseen liittyvä osaaminen, varastoon sitoutuneen pääoman merkityksen ymmärtäminen, varastokiertoon liittyvä osaaminen ja siitä huolehtiminen, markkinointiviestintä sekä tilausten vastaanottamiseen liittyvä osaaminen. Osasto D:n vahvuuksia ovat rehellisyys, luotettavuus ja rehtiys, asiakaspalveluhenkisyys, palvelualttius ja asiakaspalvelutaidot, myönteisen asiakaspalvelukokemuksen luominen sekä tarkan teknisen tarjouslaskennan hallinta.

Osasto E keskittyy erilaisten kojeistojen, sähköasemien sekä muuntamoiden suunnitteluun, joten ydinosaamiseksi on määritetty erilaisia kokoonpanosuunnitteluun liittyviä taitoja, tehokas ja positiivinen asenne sekä asiakassuuntautunut ja tavoite- ja tulosorientoitunut työskentely. Osastolla on määritetty 96 osaamisaluetta, joista 13 aluetta (13,5 %) on merkitty erittäin merkittäväksi osaamiseksi. Pahimpia puutteita osastolla ovat tietyn tyyppisten kojeistojen kokoonpanosuunnitteluun liittyvä osaaminen sekä sähköasemien piirikaavioiden suunnitteluosaaminen. Vahvuuksia ovat toisaalta positiivinen asenne, tehokas työskentelytapa, asiakassuuntautunut sekä tavoite- ja tulosorientoitunut työskentely.

Osastolla F ylläpidetään ja hallinnoidaan varastoa, hoidetaan ostotoimintoja ja myyntiä sekä tarjotaan teknistä asiakaspalvelua. Määritetyt ydinosaamisen alueet ovat hyvin laajat, mutta ne liittyvät esimerkiksi keräilyohjelmiston käyttötaitoihin ja muihin varaston ylläpitoon ja hallintaan tarvittaviin taitoihin, tuotteiden oston tarvesuunnitteluun ja varastonkierrosta huolehtimiseen, myyntihenkisyyteen sekä teknisen tuen antamiseen. Osastolla on määritetty 122 osaamisaluetta, joista 41 aluetta (33,6 %) on merkitty erittäin merkittäväksi osaamiseksi. Havaittuja merkittäviä puutteita osastolla ovat esimerkiksi tietyn keräilyohjelmiston käyttötaidot, tuotteiden oston tarvesuunnittelu, lyhyen aikajänteen ennakointiosaaminen sekä markkinointiviestintätaidot. Osaston vahvuuksia ovat erilainen varasto-osaaminen, kustannusseurantaan liittyvä osaaminen ja asiakkaan kohtaamisen taidot.

Osasto G:ssä (urakoitsijaliiketoiminta, myynti) merkittävämmäksi ydinosaamiseksi on määritetty asiakasosaaminen kuten esimerkiksi aktiivinen yhteydenpito asiakkaisiin ja

asiakaspalautteisiin puuttuminen. Tekninen osaaminen eli tilausten vastaanottoon liittyvä osaaminen ja hyvityslaskujen hoitamiseen liittyvä osaaminen ovat myös ydinosaamista. Positiivinen asenne, voitontahto sekä tiimityöskentelytaidot ovat myös merkittäväksi määritellyjä taitoja. Osastolla on määritelty 93 osaamisaluetta, joista 31 aluetta (33,3 %) on merkitty erittäin merkittäväksi osaamiseksi. Osasto G:n pahimmat puutteet ovat tehokkuuden puute, asiakasrekisterien ylläpidon ja kaupan päättämisen taidot, tiimityöskentelytaidot ja voitontahto. Toisaalta vahvuuksia ovat tilausten vastaanottoon liittyvä osaaminen, puhelimitse hoidettu asiakaspalvelu, matkustusvalmius kotimaassa, puhelinvaihteen hallinta sekä asiakaspalveluhenkisyys.

Osaamiskartoituksen tekemisen jälkeen esimiehille pidettiin tuloksista tiedotustilaisuus, jonka jälkeen jokainen esimies on voinut itsenäisesti päättää, miten tuloksia hyödynnetään. Järjestelmällistä henkilöstön kehittämistä ei ole kuitenkaan aloitettu.

Yritys X:ssä on vuonna 2018 keskusteltu henkilöstöjohtamisesta osana operatiivista ja strategista johtamista. Samalla tehtiin HR-arviointi, jossa oli mukana konsultti. Kysymyssarjoja oli kaksi ja niillä arviointiin HR-toimintaa ja HR:n vastuulle kuuluvien tehtävien laatua. Kun HR-toimintaa arviointiin, parhaat arvosanat saivat väitteet "HR tekee mitä lupaa" ja "HR on helposti tavoitettavissa". HR:n tehtäviin liittyvässä osiossa väite "osaamisen kehittäminen on systemaattista ja laadukasta, palvelee yrityksen toimintaa" sai toiseksi huonoimman arvosanan. Vain väite "HR-järjestelmät ovat tehokkaita ja laadukkaita" sai osaamisen kehittämistä huonomman arvion.

3.3 Haastattelutulokset

Teemahaastatteluissa haastateltiin Yritys X:n toimitusjohtajaa, tuotekehitysjohtajaa ja HR-vastaavaa. Haastattelut toteutettiin aikataulullisista syistä puhelinhaastatteluina. Haastateltavat saivat haastattelukysymykset etukäteen. Kysymykset perustuvat kompetenssikartoituksesta tehtyihin havaintoihin. Kaikilta haastateltavilta kysyttiin samat kysymykset ja ne löytyvät opinnäytetyön liitteestä 1. Haastatteluaineisto litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi sen analysoinnin helpottamiseksi (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006c).

Haastateltavia pyydettiin arvioimaan, kuinka hyvin yrityksessä tiedetään olemassa oleva osaaminen ja miten ydinosaamista hyödynnetään. Heiltä pyydettiin myös näkemyksiä siitä, mitä osaamista tarvitaan lisää ja miten sitä voidaan hankkia. Haastatteluissa

kysyttiin, miten osaamista ja sen kehittymistä seurataan ja miten mahdolliset osaamisen puutteet otetaan huomioon.

Yritys X:n toimitusjohtajaa haastateltiin 8.3.2019. Hänen mielestään Yritys X:ssä tiedetään hyvin, minkälaista osaamista heillä on tällä hetkellä ja mitä heiltä puuttuu. Aiemmin tehtyä kompetenssikartoitusta on hänen tietojensa mukaan käyty läpi, mutta osastokohtaisia suuriakin eroja voi olla. Kartoituksesta saatuja tuloksia olisi kuitenkin voitu hyödyntää enemmänkin. Johdonmukaista osaamisen kehittämistä ei ole, eikä seurannan mittareita ole määritetty. Jokainen esimies seuraa osastonsa edistystä, mutta yhtenäinen prosessi puuttuu.

Toimitusjohtajan mukaan tämänhetkinen osaaminen palvelee yrityksen nykyistä liiketoimintaa. Vahvuutena hän piti nykyisten tuotteiden teknologista osaamista. Toisaalta yrityksen kehittämiseen tarvittavaa osaamista ei juurikaan ole. Yritys X:ssä ei ole määritelty tulevaisuuden osaamistarpeita, eikä ydinosaamisista ole käytetty kasvun välineinä. Puutteena toimitusjohtaja pitää sitä, ettei yrityksessä pystytä vielä konseptoimaan uusia tuotteita, luomaan uusia liiketoimintamalleja ja parantamaan yrityksen kilpailukykyä.

Nykyinen osaaminen on enemmän operatiivista kuin strategista. Yritys X:ssä on haluttu kasvattaa tuotantoa, kehittää toimitusnopeutta ja tehostaa kustannusten hallintaa. Strategisempi toiminta mahdollistaisi kasvun, mutta se edellyttäisi, että yrityksessä määriteltäisiin, miten se erottautuu kilpailijoista, mikä on sen kilpailuetu, minkälaisia asiakkaita halutaan ja miten niitä segmentoidaan. Tarve tulevaisuuden osaamisen määrittämiseen on kuitenkin tunnistettu ja tällä hetkellä pohditaan, mikä olisi hyvä tapa edetä. Tulevaisuuden uudet osaamisalueet liittyvät uusiin teknologioihin, joita ovat esimerkiksi uusiutuva energia ja IoT (Internet of Things). Koska yritys ei kuitenkaan voi hankkia kaikkea osaamista, sen tulee priorisoida ja miettiä mihin halutaan keskittyä.

Toimitusjohtaja totesi, että rekrytointipäätös tehdään, kun osaamisvaje havaitaan, eikä tarvittavaa osaamista pystytä itse kehittämään. Näin toimittiin esimerkiksi kun yrityksessä huomattiin, ettei tuotekehityksessä ollut riittävästi tuotekehityksen prosessimaista osaamista. Toimitusjohtajan sanoin rekrytoinneissa on menty osaamiskulma edellä.

Kompetenssikartoituksen tekeminen on johtanut koulutusten järjestämiseen niin yksilö- kuin osastotasolla. Tänä vuonna on painotettu suorituksen johtamista, jonka takia erityisesti esimiesten koulutukseen on panostettu. Toimitusjohtajan oman kokemuksen perusteella työn ohessa oppiminen on merkittävä tapa kehittää osaamista. Työntekijät myös kouluttavat toinen toisiaan.

Toinen haastateltava oli Yritys X:n tuotekehitysjohtaja, jota haastateltiin 14.3.2019. Kompetenssikartoitus on tehty ennen kuin tuotekehitysjohtaja on aloittanut Yritys X:n palveluksessa. Hänen mielestään Yritys X:llä on tällä hetkellä erittäin hyvä tekninen tuoteosaaminen, joka vastaa yrityksen tämänhetkistä tuoteportfoliota. Yrityksessä tarvittaisiin entistä enemmän valmistettavuusosaamista eli sitä, miten suunniteltu laite valmistetaan mahdollisimman tehokkaasti. Valmistettavuusosaamiseen kuuluu myös sopivien komponenttien valinta ja hallinnointi sekä toimiva logistiikka. Tuotekehitysjohtaja mainitsee, että tehokkuutta voisi parantaa esimerkiksi niin, että asentajan ei tarvitse etsiä yksittäisiä komponentteja, vaan ne tuodaan hänelle.

Tehty kompetenssikartoitus on hyvin yksityiskohtainen ja suppeampaa kartoitusta olisi ollut helpompi hyödyntää. Osastojen välillä ei ole käyty vuoropuhelua kompetenssikartoituksen tuloksista. Kartoitusta käytetään muun muassa kehityskeskusteluissa ja kun tehdään päätöksiä uusista tuoteryhmistä ja -hankkeista.

Tuotekehitysjohtaja pitää kaikkein tehokkaimpana osaamisen hankintakanavana oppilaitosyhteistyötä ja esimerkiksi AMK-puolen kesätyöharjoittelut ovat toimiva tapa hänen mielestään. Markkinoilla on tällä hetkellä uudesta osaamisesta puutetta erityisesti pääkaupunkiseudun ulkopuolella. Tuotekehitysjohtajan mielestä sisäisillä koulutuksilla pystytään kehittämään osaamista vain vähän ja se on luonteeltaan hienosäätöä. Viime kädessä vertaiskoulutus on keskeisin tapa laajentaa osaamista. Kohdentamalla koulutusta tietyille valituille työntekijöille voidaan tulevaisuuden haasteisiin varautua paremmin.

Kiinteistöautomaatio, energiatehokkuus, energiatuotannon uudet muodot, IoT ja digitalisaatio ovat sellaisia tulevaisuuden trendejä, jotka ovat tärkeitä Yritys X:lle. Tuotekehitysjohtaja toteaa alan suurten toimijoiden käyttävän jopa kymmeniä miljoonia euroja uuteen tuotekehittelyyn. Tulevaisuudessa tuotekehitysjohtajan mielestä Yritys X:n pitäisi laajentua palvelutuotteistukseen eli tarjota erilaisia asiantuntijapalveluita.

Tuotekehitysjohtaja kertoi, että Yritys X:ssä on tällä hetkellä myös käynnissä lähivuosiin keskittyvän strategian luominen, jossa valitaan tarvittavat osaamisalueet, tavoitetasot ja arvioidaan osaamisen puutteet. Kartoituksen perusteella on tarkoitus tehdä konkreettinen toimintasuunnitelma. Samassa yhteydessä määritetään myös tuote-strategia.

Kolmas haastateltava oli Yritys X:n HR-vastaava, jota haastateltiin 25.3.2019. Hän piti kompetenssikartoitusta hyvänä, mutta kartoitus ei pystynyt kuitenkaan kattamaan kaikkia osaamisia. Muita osaamisen selvityksiä ei ole tehty. Tuotannon puolella ydinosaamista hyödynnetään hyvin ja työkierto on toimivaa. Toimiston puolella roolit ovat vakiintuneet, eikä tehtävästä toiseen siirtymisiä ole usein. Toisaalta siirtämällä henkilöitä toisiin tehtäviin on voitu kokeilla, kuinka hyvin uusia taitoja omaksutaan.

HR-vastaavan mukaan nykyinen osaaminen on hyvää ja se vastaa Yritys X:n nykyisiä tarpeita. Suuria osaamisen puutteita ei ole, mutta esimerkiksi projektiosaamista tarvittaisiin lisää. Tulevaisuuden osaamistarpeita ei ole vielä määritetty. Hän piti selvänä, että teknologian kehittyessä tullaan tarvitsemaan uutta osaamista.

Uutta osaamista tarvittaville osaamisalueille voidaan ostaa esimerkiksi konsultointina tai täsmäkoulutuksina. Rekrytoinnilla haetaan mahdollisimman laaja-alaista kokemusta tehtävän tarpeiden mukaan. HR-vastaava totesi, että osaamisen kehittämistä ja sen seurantaan pitäisi suunnitella nykyistä paremmin. Yritys X:ssä ei ole mittareita osaamisen seurantaan. Osaamisen seuranta koetaan kuitenkin tärkeäksi ja siihen aiotaan tulevaisuudessa panostaa. Yritys X:ään on nimitetty teknologiaosaamisesta vastaava henkilö, joka on ryhtynyt määrittämään, mitä teknologiaosaamisia tulevaisuudessa tarvitaan.

Esitetyt vahvuudet	Tunnistettut haasteet
Nykyisen osaamisen taso on hyvin tiedossa.	Osaamiskartoitusta ei ole paljoakaan hyödynnetty.
Nykyisen osaaminen palvelee hyvin nykyisiä tarpeita.	Osastot eivät keskustele osaamisista yli osastorajojen.
Tuotteiden teknologiaosaaminen on hyvällä tasolla.	Systemaattista osaamisen kehitystä ei ole vielä.
Suorituksen johtamiseen on panostettu tänä vuonna.	Tulevaisuuden osaamistarpeita ei ole vielä määritetty.
Tuotannossa on osattu hyödyntää työkiertoa ja vertaisoppiminen toimii.	Projektiosaaminen ja valmistettavuus-osaaminen ei ole riittävällä tasolla.
Teknologiaosaamisen johtamiselle on määritetty vastuuhenkilö.	Työnkuvat valmistuksen ulkopuolella melko lukkiintuneet, työkiertoa kokeiltu melko vähän.
Strategian pohtiminen antaa hyvän lähtökohdan tulevaisuuden osaamistarpeiden määrittelylle.	Osaamisen hankinta rekrytoimalla on vaikeaa, haluttua osaamista on vähän saatavilla.
Oppilaitosyhteistyö on hyvä mahdollisuus kehittää osaamista.	Sisäinen koulutus ei ole riittävä keino osaamisen kehittämiseen.

Kuvio 8. Haastattelun kootut tulokset.

Kuviossa 8 on esitetty haastattelun tulokset kootusti. Haastateltavat toimivat Yritys X:ssä eri rooleissa, joten heidän vastauksensa painottuvat hieman eri tavalla. Vastaukset ovat kuitenkin yhdenmukaisia, eikä esille noussut eriäviä näkökulmia osaamistarpeista. Kaikkien mielestä uudet osaamistarpeet tulee määrittää ja osaamista pitää kehittää suunnitelmallisemmin kuin nykyisin.

4 Tulosten arviointi

4.1 Yritys X:n kompetenssikartoituksen analysointi

Vuonna 2017 tehty kompetenssikartoitus oli laaja ja sen tarkoituksena oli kartoittaa ja tunnistaa henkilöstön vahvuudet ja osaamisen puutteet. Kartoitus paljasti selkeitä kehittämiskohteita, mutta sen jälkeen ei ole tehty johdonmukaista osaamisen kehittämistä. Jokainen esimies on hyödyntänyt oman osastonsa tuloksia haluamallaan tavalla, eikä koko organisaation kehityssuunnitelmia ole tehty. Tarkempi analyysi edellyttää, että osaamista tarkastellaan jäsennellysti. Esimerkiksi asiakkuuksiin liittyvä

osaaminen voi olla yksi kokonaisuus. Seuraavaksi esitellään vaihtoehtoisia tarkastelutapoja.

Aarnikoivun (2013, 62) mukaan osaamista voidaan tarkastella yksilötasolla, toiminnallisella tasolla ja organisaatiotasolla. Yritys X:n kompetenssikartoituksen yksilötason osaamisalueista voidaan mainita esimerkiksi rehellisyys, pettymyksen käsittely- ja sietokyky, esiintymistaito ja asiakkaan kuuntelemisen taito. Toiminnallisen tason taitoja ovat muun muassa esimiestäidot, tilannetaju sekä toimittajaverkoston tuntemus ja hallinta. Organisaatiotason osaamista voivat kuvata esimerkiksi työntekijöiden tasapuolinen kohtelu sekä objektiivinen ja puolueeton toiminta.

Otala (2008, 146) esittää osaamistarpeiden määräytyvän seitsemästä eri tarkastelukulmasta. Tarkastelukulmat on Otalaa mukaellen esitetty kuviossa 9. Kuvio osoittaa, miten useasta eri näkökulmasta osaamistarpeita on tarkasteltava.



Kuvio 9. Osaamistarpeiden määrittämisen lähtökohdat (mukaillen Otala 2008, 146).

Kun Yritys X:n kompetenssikartoituksessa määritettyjä osaamistarpeita tarkastellaan, asiakkaiden odotuksia ja tarpeita korostavat alueet ovat selkeitä. Näistä esimerkkeinä voidaan mainita asiakaspalautteisiin puuttuminen ja reklamaatioiden käsittely sekä teknisen asiakaspalveluun liittyvä osaaminen ja tuen antaminen. Toimintaympäristön muutoksiin liittyvinä alueina voidaan pitää varastokiertoa liittyvää osaamista, menekin seuranta sekä tuotteiden oston tarvesuunnittelua. Visioon, strategiaan ja strategisiin tavoitteisiin luettavina voidaan pitää voitontahtoa, tehokkuutta, suunnitelmallisten asiakkuuksien hallintaa ja palveluhenkisyttä omassa organisaatiossa.

Ohjelmistojen osaamisen merkityksen korostaminen viittaa työskentelyn muuttumiseen. Järjestelmäosaaminen onkin selkeästi kuviossa 9 mainittua nykyisen toiminnan parantamiseen tarvittavaa osaamista. Rehtiys, rehellisyys, yhteistyökyvyt organisaation eri osastojen kanssa sekä luottamuksen luominen ja uskottavuus liittyvät organisaation arvoihin ja sen menetystekijöihin. Tuotteisiin liittyvän tekniikan kehityksessä mukana pysyminen, uuden teknologian seuranta ja omaksuminen liittyvät toimialan ja toimintaympäristön kehitykseen pitkällä aikavälillä.

Osaamisalueet voidaan jakaa myös yleisiin osaamisvaatimuksiin, ammattikohtaisiin vaatimuksiin ja eri tehtävissä edellytettyihin vaatimuksiin (Viitala 2015, 180). Tämän päivän työelämässä useimmissa tehtävissä vaaditaan yhteistyökykyä ja sosiaalisia taitoja siitä riipumatta, mitä varsinainen ammattitehtävä edellyttää. Vastaavia yleisiä osaamisvaatimuksia ovat esimerkiksi vuorovaikutustaidot sekä oman työn organisointikyky ja priorisointitaidot. Ammattikohtaista osaamista Yritys X:llä ovat esimerkiksi varaston hallintaan ja ylläpitoon liittyvät taidot kuten keräilykoneiden käytön hallinta ja trukkien käyttötaito. Ostajan tehtävässä vaaditaan toimittajaverkoston tuntemusta ja hallintaa sekä tuotteiden menekien seuraamisen osaamista. Tehtaan toiminnan kannalta on keskeistä toiminnan organisointiin liittyvä osaaminen.

Kompetenssikartoituksessa on määritelty erittäin monta ydinosaamista, kuten luvussa 3.2 on kerrottu. Esimerkiksi osastolla B (sähköasemat, kojeistot, myynti) lähes 40 prosenttia kaikista osaamisalueista on arvotettu erittäin merkittäväksi osaamiseksi. Useilla muillakin osastoilla noin kolmannes kaikista osaamisalueista arvioitiin ydinosaamiseksi. Monet osaamisalueista näyttävät päällekkäisiltä ja jopa liian hienojakoisilta. Esimerkiksi asiakasosaaminen toistuu lukuisia kertoja kartoituksessa (muun muassa asiakaslähtöinen toimintatapa, asiakaslähtöisyyden ymmärtäminen, asiakassuuntautunut, asiakaspersoonan ja asiakastilanteen lukutaito). Tämä toisaalta kertoo asiakashallinnan tärkeyden yrityksen toiminnalle ja myös helpottaa vastaajaa ymmärtämään osaamisalueen sisältöä. Ensimmäisessä kartoituksessa kuitenkin voitaisiin keskittyä osaamisalueisiin jonkin verran karkeammalla tasolla.

Kompetenssikartoituksesta selvisi, että Yritys X:llä on merkittäviä puutteita yrityksen ydinosaamiseksi määritellyissä asioissa. Esimerkiksi osasto E:ssä, jossa suunnitellaan erilaisia kojeistoja, sähköasemia sekä muuntamoita, on suurimmat vajeet tietyn tyyppisen kojeiston ja muuntamon kokoonpanon suunnitteluosaamisessa. Nämä tuotteet ovat kuitenkin liikevaihdon kasvun kannalta merkittäviä tuotteita. Toki suunnittelun lisäksi

tarvitaan myynti- ja hinnoittelutaitoja, joista osasto E ei vastaa. Tästä huolimatta kyseisellä osastolla ei ole esimerkiksi painotettu yhteistyökykyä muiden osastojen kanssa.

Vuonna 2017 tehty kompetenssikartoitus on tehty hyvin yksityiskohtaisesti, joka todettiin myös haastatteluissa. Kartoituksen teossa on käytetty tarpeettoman laajaa osaamislukitusta ja se on tuottanut hankalasti hyödynnettävää materiaalia. Työkalun luonne on todennäköisesti ohjannut liikaa osaamisten määrittämistä. Työkalussa käytettävät valmiit listaukset saattavat houkuttaa valitsemaan kartoitukseen liian monia osaamisalueita.

4.2 Haastattelutuloksien analysointi

Kaikilla haastatelluilla oli hyvin samansuuntaisia ja realistisia havaintoja Yritys X:n vahvuuksista ja kehityskohteista. Näkökulmat kuitenkin vaihtelivat esimerkiksi puhuttaessa uuden osaamisen hankkimisesta. HR-vastaava nosti ensisijaisiksi keinoiksi konsulttien ja täsmäkoulutuksien hyödyntämisen. Tuotekehitysjohtaja puolestaan korosti oppilaitosyhteistyötä ja rekrytointia. Heillä oli myös hieman erilainen näkemys osaamisvajeista. Heidän roolinsa vaikuttavat todennäköisesti näihin näkemyksiin. Esimerkiksi taloushallinnossa vaaditaan erilaista osaamista kuin tuotekehityksessä ja uusien innovaatioiden luomisessa. Taloushallinnon osaamista on todennäköisesti helpommin saatavilla kuin teknologiaosaamista, eivätkä taloushallinnon osaamisvaatimukset myöskään kehity yhtä nopeasti kuin teknologiaosaamisen vaatimukset.

Tuotekehitysjohtaja on melko tuore työntekijä Yritys X:ssä, joten hänen on helpompi tarkastella yrityksen tilannetta kriittisemmin kuin jo pitkään yrityksessä työskennelleiden henkilöiden. Hänen toimenkuvansa on myös paljon keskitetympi kuin toimitusjohtajan tai HR-vastaavan, jolla on myös vastuullaan muita isoja tehtäviä. Yritys X toimii teknisellä alalla, ja sen menestys on riippuvainen tuotteiden toimivuudesta ja uusien tuotteiden kehittämisestä. Siksi tuotekehitysjohtaja on avainroolissa osaamisen tunnistamisessa ja tarpeiden määrittämisessä.

Kaikki haastateltavat mainitsivat, että johdonmukainen osaamisen kehittäminen on tärkeää. Kehittämis- ja suunnittelutyö on aloitettu palkkaamalla tuotekehitysjohtaja, joka on mukana Yritys X:n uuden strategian luomisessa. Strategiassa määritetään yrityksen uudet tavoitteet. Osaamistarpeet voidaan määrittää strategian luomisen jälkeen ja näin varautua tulevaan paremmin. Tuotekehitysjohtajalla on myös kehitysideoita Yritys X:n

operatiiviseen toimintaan. Esimerkiksi sijoittamalla oikeat komponentit tarpeeksi lähelle kokoonpanotyöntekijöitä voidaan tehostaa valmistustyötä. Benchmarking ja alan muiden toimijoiden seuraaminen ja heidän toiminnastaan ideoiden saaminen vie myös osaamisen kehittämistä eteenpäin.

Osastojen välistä vuoropuhelua tulisi lisätä, koska esimerkiksi suunnittelulla ja valmistuksella on olennainen yhteys. Jos osastot eivät toimi yhteistyössä, potentiaalinen osaaminen yrityksen sisällä saattaa jäädä huomaamatta. Uusien tuotteiden kehittäminen ja kaupallistaminen saattaa vaikeutua, mikä puolestaan vaikuttaa yrityksen kasvumahdollisuuksiin. Hyvin suunniteltu työkierto lisää oppimisen mahdollisuuksia ja todennäköisesti myös motivoi ja sitouttaa työntekijöitä.

Työmarkkinoilla on pulaa teknisen alan osaajista, joten oppilaitosyhteistyö on erityisen tärkeää. Kouluihin on valikoitunut potentiaalisia työntekijöitä, joilla on osaamispohja kunnossa. Hyvällä osaamispohjalla on helpompi muokata osaamista yrityksen tarpeisiin. Harjoittelujaksot ja kesätyöt mahdollistavat hyvän perehdytyksen, jonka jälkeen esimerkiksi vastavalmistunut voidaan palkata vakinaiseen työsuhteeseen. Johdonmukaisella perehdyttämisohjelmalla voidaan varmistaa tietty osaamistaso ja ymmärrys yrityksen tavoitteista. Opinnäytetöitä voidaan muun muassa hyödyntää uusien näkökulmien ja ideoiden saamiseksi. Oppilaitosyhteistyöllä voidaan kehittää työnantajakuvaa ja houkutella hyviä työntekijöitä erilaisten verkostojen avulla. Oppilaitosyhteistyö varmistaa myös jatkuvuuden uusien osaajien hankinnassa.

4.3 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Laadullisen tutkimuksen reliabiliteetillä tarkoitetaan aineiston käsittelyn ja analyysin luotettavuutta ja toistettavuutta (Tilastokeskus a). Tässä opinnäytetyössä arvioidaan sitä, miten luotettavia kompetenssikartoituksen ja haastattelujen tulokset ovat ja voidaanko niitä toistaa.

Kompetenssikartoitukseen osallistuivat kaikki Yritys X:n työntekijät. Otantakoko on näin ollen suuri ja vastaukset voidaan yleistää. Kompetenssikartoitus on toistettavissa, mutta saadut tulokset kertovat vain senhetkisen tilanteen. Kompetenssikartoitus tehtiin itsearviointina ja esimiesarviointina. Joillakin osaustoilla tehtiin lisäksi kahden kollegan vertaisarviointi. Kartoitus on luotettava, koska useat henkilöt ovat arvioineet yksittäisen työntekijän osaamista. Yritys X:ssä ei ole ollut lomautuksia tai muita huolia aiheuttavia

työvoiman sopeuttamistoimia, jolloin todennäköisesti henkilökunta on vastannut realistisesti kompetenssikartoitukseen.

Teemahaastatteluissa haastateltiin Yritys X:n toimitusjohtajaa, HR-vastaavaa sekä tuotekehitysjohtajaa. Heidän roolinsa ja tehtävänsä yrityksessä vaikuttavat todennäköisesti saatuihin vastauksiin. Heidän vastualueensa ovat niin laajoja, että haastattelut antavat hyvän kuvan koko Yritys X:n ydinosaamisesta. Haastattelutulokset kuvastavat johdon ja esimiestason näkemystä osaamisen tasosta ja tarpeista. Haastattelutulokset ovat myös aikaan sidonnaisia.

Vaikka kompetenssikartoitus on tehty jo vuonna 2017 ja haastattelut alkuvuonna 2019, niiden tulokset ovat yhteneväisiä. Molempien tutkimusmenetelmien otanta on ollut kattava. Havainnoista nousee esiin samoja kehityskohteita ja osaamisen johtamisen haasteita. Saadut haastatteluvastaukset ovat aikaan sidoksissa ja ne todennäköisesti poikkeaisivat esimerkiksi vuoden päästä saaduista vastauksista. Laadulliselle tutkimukselle on olennaista, että siinä tutkitaan harvoin muuttumattomia asioita. (Kirk & Miller 1986, 41–42 teoksessa Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Selvitys ei ole täysin toistettavissa.

Tutkimuksen validiteetillä tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä sillä on tarkoitus mitata (Tilastokeskus b). Validiteetillä kuvataan sitä, kuinka hyvin tutkimustuloksissa on päästy työn tavoitteeseen. Opinnäytetyön tavoitteena oli tukea Yritys X:ää ydinosaamisen tunnistamisessa ja johtamisessa entistä paremmin. Opinnäytetyön tavoitteena oli lisäksi tarjota käytännönläheisiä kehitysideoita, joilla Yritys X:n HR:n toimintoa voitaisiin kehittää nykyistä strategisempaan suuntaan, koska se tukee ydinosaamisen kehittämistä ja johtamista.

Opinnäytetyössä selvitettiin, miten Yritys X tunnistaa ydinosaamista ja johtaa sitä nykyisin. Haastattelukysymykset suunniteltiin kompetenssikartoituksen pohjalta, joka on tehty nimenomaan ydinosaamisten tunnistamista varten. Laadullinen tutkimusmenetelmä on tarjonnut olennaista tietoa selvittävästä aiheesta. Haastatteluilla on vahvistettu se näkemys, joka on syntynyt kompetenssikartoitusta analysoitaessa. Haastattelujen otanta on pieni, mutta riittävän kattava. Haastatteluissa on päästy tilanteeseen, jossa aineisto alkaa toistaa itseään (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006d). Jokaisessa organisaatiossa on yksilöllisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat tulosten skaalautuvuuteen, eivätkä tämän työn tulokset ole todennäköisesti toistettavissa.

Selvitys itsessään on toistettavissa, mutta tulokset riippuvat tehdystä kompetenssikartoituksesta, haastatteluista saaduista vastauksista ja selvityksen ajankohdasta.

Kehitysehdotukset on sidottu viitekehykseen, joka perustuu alan kirjallisuuteen. Kompetenssikartoitus ja haastattelut ovat johtopäätösten lähde ja ne on dokumentoitu. Tässä opinnäytetyössä on esitetty useita keinoja ydinosaamisen tunnistamiseen, nykyistä parempaan johtamiseen ja uuden osaamisen hankkimiseen. Tässä opinnäytetyössä on päästy työlle asetettuihin tavoitteisiin.

5 Kehitysehdotukset

5.1 Kehitysehdotukset ja yhteenveto

Opinnäytetyön tavoite oli tukea Yritys X:ää ydinosaamisen tunnistamisessa ja johtamisessa entistä paremmin. Opinnäytetyön tavoitteena oli lisäksi tarjota käytännönläheisiä kehitysideoita osaamisen tunnistamiseen ja johtamiseen. Samalla tarkoituksena oli myös pohtia, miten Yritys X:n HR:n toimintoa voitaisiin kehittää nykyistä strategisempaan suuntaan, koska se tukee ydinosaamisen kehittämistä ja johtamista.

Yritys X:llä on tällä hetkellä hyvä tilanne edetä ja kehittää osaamista tarvittavaan suuntaan. Nykyinen osaaminen on tunnistettu hyvin ja se vastaa tämänhetkisen liiketoiminnan tarpeita. Johto on avoin uusille ideoille ja valmis ryhtymään toimenpiteisiin, jotka selvitettiin kompetenssikartoituksella ja HR-selvityksellä. Johdon on suhtauduttava avoimesti rohkeisiin ideoihin, jotta muutos on mahdollinen (Hunt 2014, 3–4). Kommunikointi on oltava toimivaa ja avointa erityisesti silloin kun tarvitaan uutta osaamista. Muutosvastarinta voi olla todellinen ongelma. (Kamensky 2015, 287.)

Haastatteluissa selvisi, että Yritys X:ssä suunnitellaan parhaillaan uutta strategiaa, joka pitää sisällään myös tuotestrategian. Luvussa 2.2 on kuvattu tarkemmin, miten strategiasta voidaan määritellä osaamistarpeet ja niistä johdettavat kehittämisohjelmat. Yritys X valmistautuu tulevaisuuden trendeihin, kuten automaatioon, digitalisaatioon ja IoT:hen, jotka kaikki tulevat vaatimaan uudentyyppistä osaamista. Tarvittava osaaminen tulee määrittää huolellisesti ennen kuin tehdään päätös rekrytoinnista tai koulutusinvestoinneista.

Kirjavainen ja Laakso-Manninen toteavat, että osaamista voidaan analysoida mallintamalla liiketoimintaprosesseja. Esimerkiksi tarjous- tai suunnitteluprosessi voidaan kuvata, jolloin voidaan tunnistaa ne kohdat, jotka tuottavat suurimman asiakasarvon. Niiden avulla voidaan määrittää tärkeimmät osaamiset. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 68.) Tämä lähestymistapa voisi toimia paremmin kuin toistamalla aiemmin tehty laaja kompetenssikartoitus. Se antaisi myös mahdollisuuden miettiä yrityksen prosesseja ja parhaita käytäntöjä. Analysoitavat liiketoimintaprosessit on kuitenkin kuvattava tarpeeksi pelkistetyksi, koska liian monimutkaiset kuvaukset voivat vaikeuttaa ydinosaamisen määrittämistä (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 71).

Kuviossa 9 on kuvattu ydinosaamisen määrittämisen vaiheet. Ensimmäisenä vaiheena on strategian laadinta, jossa määritellään muun muassa tavoiteltavat asiakkaat ja heidän tarpeensa. Sen jälkeen tunnistetaan ne osaamisalueet eli menestystekijät, joilla vastataan asiakastarpeisiin. Kolmannessa vaiheessa pohditaan ja mallinnetaan, missä yrityksen prosesseissa tuotetaan olennaisin asiakasarvo. Viimeisessä vaiheessa tunnistetaan ydinosaaminen, joka palvelee valittujen asiakkaiden tarpeita. Osaamisalueiden tunnistamisen ideana on luokitella ja määrittää osaaminen karkeammalla tasolla kun taas ydinosaamisen tunnistaminen kuvaa osaamisia ja taitoja tarkemmalla tasolla. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 68–69.)

4. Ydinosaamisen tunnistaminen

Mitkä Yritys X:n ydinosaamiset palvelevat asiakkaiden tarpeita?



3. Prosessien mallintaminen ja analyysi

Missä Yritys X:n toiminnoissa ja millä lailla olennainen osa asiakasarvosta luodaan? Mitä osaamisella saadaan aikaan?



1. Strategian laadinta

Ketkä ovat Yritys X:n asiakkaita? Mihin asiakkaiden tarpeisiin vastataan? Mitä hyötyä pyritään tuottamaan? Mitkä tuotteet ja palvelut vastaavat tarpeita ja tuottavat hyödyt?



2. Osaamisalueiden tunnistaminen

Mitkä asiakasosaamisia, tuotannollisteknisiä osaamisia ja ohjaus- ja kehittämisosaamisia Yritys X:ltä edellytetään?



Kuvio 10. Ydinosaamisen määrittämisen prosessi (mukaillen Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 73).

Kuvion 10 vaiheeseen kolme kuuluva prosessien kautta tapahtuva tarkastelu voi tuntua raskaalta. Vaihtoehtoisesti vuoden 2017 kompetenssikartoituksen tulokset voidaan käydä läpi uudelleen strategian laadinnan jälkeen ja pohtia, ovatko aiemmin määritellyt erittäin merkittävät osaamisalueet vielä keskeisiä. Seuraavaksi on valittava tutkituista osaamisalueista ne, jotka ovat uuden strategian toteutumiselle erittäin tärkeitä.

Yritys X:n kompetenssikartoituksessa nousi esiin laajaa osaamista, mutta toisaalta myös osaamispuutteita. Ongelmaksi muodostui se, että kehitettävää tuli liian paljon, eikä kehittämistarpeita ole priorisoitu. Tämän tyypillisen haasteen nostaa esiin myös Ojala (2008, 146) joka toteaa osaamistarpeiden yleensä olevan niin laajoja, etteivät organisaatiot pysty omistautumaan ja kehittämään niitä kaikkia yhtä aikaa. Yritys X:n pitää keskittyä esimerkiksi kahden tai kolmen keskeisimmän osaamisalueen parantamiseen.

Yritys X voisi lähteä liikkelle niistä asioista, joissa parannus on helpoiten tehtävissä ("low hanging fruits"). Onnistuminen yleensä motivoi jatkamaan kehittämistä kohti haasteellisempia kehityskohteita. Eräs Yritys X:n arvoista liittyy työskentelyyn asiakkaiden kanssa kumppaneina ja haluun ymmärtää asiakkaan tarpeita. Tehdyn kompetenssikartoituksen perusteella Yritys X:n eri osastoilla olisi paljonkin toisilleen annettavaa. Osasto A:n vahvuutena on asiakasosaaminen, mutta sieltä puuttuu asiakkuuksien hallintaan liittyvää osaamista. Osasto B:n vahvuutena on noussut esille rohkeus kontaktoida ja järjestää tapaamisia, mutta siellä on ollut puutteena asiakkaiden tarpeiden ja odotusten tunnistaminen. Osasto E on asiakassuuntautunut ja pyrkii saavuttamaan tavoitteita ja tuloksia. Kompetenssikartoituksessa osastojen vahvuuksissa toistui asiakaspalveluhenkisyys ja -taidot. On todennäköistä, että jokaisen osaston toiminnasta löytyy parhaita käytäntöjä, joita voisi yhdistää kokonaisuudeksi. Kompetenssikartoituksen perusteella osastojen vuoropuhelua lisäämällä olisi verrattain yksinkertaista kehittää sitä prosessia, jolla asiakashallintaa parannetaan. Kun asiakkaita päästään entistä lähemmäksi, heidän nykyiset ja tulevat tarpeensa saadaan selvitettyä entistä paremmin. Tämä on yksittäinen esimerkki melko helposti saavutettavista parannuksista.

Luvussa 2.5 kuviossa 7 on kuvattu erilaisia osaamisen kehittämisen menetelmiä. Toimiva osaamisen kehittämisen menetelmä Yritys X:ssä voisi olla benchmarking. Benchmarkingissa haetaan parhaita käytäntöjä toisilta yrityksiltä (Bogetoft 2012, 1). Kehitysideoita voi hakea oman toimialan ulkopuolelta. Tätä tarkoitusta varten on

haettava kiinnostavia yrityksiä, jotka nähdään esikuvina. Yksi keino löytää vertailukohteita voisi olla esimerkiksi perehtyä tarjouskilpailuissa usein voittaneiden yritysten tapaan toimia ja pohtia, syntyisikö tätä kautta osaamisen kehittämisideoita.

Työkiertoa on jo hyödynnetty Yritys X:n tuotannossa, mutta sitä voisi laajentaa myös muihin osastoihin. Työkierto esimerkiksi osastojen välillä voi parantaa prosesseja, antaa uusia näkökulmia ja lisätä ymmärrystä siitä, mitä muilla osastoilla tehdään ja osataan. Suunnitteluysteistyö paranee samalla ja ongelmallisiin tilanteisiin voi syntyä aivan uusia ratkaisuja. Työkierto lisää muiden työntekijöiden osaamisen arvostamista ja tekee yrityksen toiminnasta yhtenäisempää.

Johdonmukainen perehdyttämisohjelmien luominen työkierrossa oleville ja uusille työntekijöille, mukaan luettuna kesätyöntekijät ja harjoittelijat, antaa yhtenäisen osaamisperustan. Yhteisistä lähdökohdista osaamista voidaan helposti kehittää haluttuun suuntaan. Oppilaitosyhteistyötä kannattaa hyödyntää, jotta tulevaisuuden osaamistarpeisiin voidaan jo nyt varautua. Yritys X:n omien työntekijöiden käyttäminen perehdyttämisessä tarjoaa kouluttajillekin oppimisen paikkoja ja mahdollisuuden dokumentoida parhaita käytäntöjä. Kouluttajia kannattaa myös kierrättää. Tietyn osaamisalueen hyvin hallitsevat työntekijät voidaan nimittää oman osaamisalueensa oppaiksi. Vertaisoppimiseen on kannustettava kaikilla Yritys X:n osastoilla. Ulkopuolisia koulutuksia hyödynnettäessä tulee varmistaa, että saatu tieto ja koulutusmateriaalit jaetaan myös muille.

Opinnäytetyötä tehdessä perehdyttiin lukuisiin Internetistä löytyviin työkirjoihin, joissa on käytännönläheisiä vinkkejä ja ohjeita osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen. Jos tällaisia työkirjoja käytetään apuna, niiden sisältöön pitää kuitenkin suhtautua kriittisesti. Monet työkirjoista on tehty yhteistyössä viranomaisen ja oppilaitosten kanssa ja rahoitettu julkisin varoin. Tällaiset lähteet ovat usein hyvin käyttökelpoisia ja luotettavia. Parhaita löytyneitä oppaita ovat esimerkiksi Stratos osaamiskartoitus, joka on strategialähtöisen osaamisen johtamisen työkirja ja eOsmo, joka on osaamisen hallinnan työkirja. Oppilaitosyhteistyöhön voi saada ideoita esimerkiksi Opetushallituksen koordinoimasta teoksesta ”Käsikirja työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyvien käytäntöjen siirtoon”. Rekrytoinnin apuna voi hyödyntää esimerkiksi ManpowerGroupin opasta tuloksellisesta rekrytoinnista.

Yritys X:n kasvustrategia voi onnistua vain, jos se kehittää osaamisensa johtamista. Se ei puolestaan onnistu ilman panostusta strategiseen HR:ään. HR on otettava mukaan strategian laadintaan, jotta se pystyy lunastamaan sille asetettavat vaatimukset. Luvussa 2.1 kuviossa 2 on esitelty HR:n erilaiset roolit. Strateginen rooli auttaa toteuttamaan liiketoimintastrategiaa ja vahvistaa organisaation kilpailukykyä. Vaihtoehtoina voisi olla joko kouluttaa joku Yritys X:n HR:n operatiivisia tehtäviä hoitava työntekijä uuteen tehtävään tai hakea osaamista yrityksen ulkopuolelta.

Kaikelle kehittämiselle on nimettävä vastuuhenkilö, jonka tehtävänä on huolehtia siitä, että valitut ideat toteutetaan. Hyvilläkään ideoilla ei saada mitään aikaiseksi, ellei niitä viedä käytäntöön. Vastuuhenkilölle on määritettävä selkeät tavoitteet, hyvät mittarit ja tavoitteiden saavuttamisesta on palkittava.

5.2 Lopuksi

Yritys X:llä on käynnissä useita yrityksen kasvuun liittyviä projekteja, joita on ollut mielenkiintoista seurata. Tämä opinnäytetyö ei olisi onnistunut, ellei Yritys X olisi ollut valmis jakamaan aiheeseen liittyvää aineistoaan, ja jollei johto olisi niin avoimesti kertonut näkemyksistään. Työssä on onnistuttu kuvaamaan Yritys X:n nykytilaa ja annettu käytännöllisiä kehitysideoita osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen.

Tilaisuus tutustua lähemmin Yritys X:ssä käynnissä olevaan strategiatyöhön ja työhyvinvointiprojektista syntyneisiin suunnitelmiin olisi syventänyt opinnäytetyötä ja lisännyt sen käyttökelpoisuutta yrityksen kehityshankkeissa. Mahdollisuus haastatella esimerkiksi kokoonpanotyöntekijöitä työssä haastateltujen lisäksi olisi voinut nostaa esiin uusia näkökulmia osaamisesta ja sen johtamisesta. Toisaalta vuoden 2018 HR-arviointi tarjosi muun henkilökunnan näkemyksiä riittävästi opinnäytetyön tavoitteiden kannalta.

Opinnäytetyötä suunniteltaessa työn tavoitteena oli tukea Yritys X:ää tunnistamaan ydinosaamista. Haastatteluista kuitenkin selvisi, että ydinosaamista tunnistetaan nykyisin jo melko hyvin. Sen takia työn tavoite laajeni ja painottui myös keinoihin, joilla osaamista voidaan johtaa entistä paremmin. Työn tavoitteen laajentuessa ja täsmentyessä aiheen rajausta piti tarkentaa, jotta työn tavoitteisiin päästiin.

Opinnäytetyön rajaus on ollut tarkoituksenmukainen, mutta esimerkiksi laajempi viitekehys olisi voinut tuoda uusia teemoja ja kehitysideoita osaamisen johtamiseen.

Toisaalta liian laajaa viitekehystä on hankala hyödyntää ja se saattaisi tuottaa liian teoreettisia kehitysehdotuksia. Kehitysideoita on helpompi toteuttaa, jos ne ovat käytännönläheisiä.

Kehityssuunnitelmia laadittaessa on tärkeää priorisoida kehityskohteita ja tehdä realistiset aikataulut ja tavoitteet. Osaamisen johtamisen päätarkoitus on luoda kilpailuetua ja tukea yrityksen strategiaa. Yrityksen on löydettävä sen ainutlaatuiset ydinosaat eli kilpailutekijät. Yritys X:n on luotava oppimisen ilmapiiri, jossa oppimiseen kannustetaan ja siitä palkitaan. Yhdessä tekemällä päästään pidemmälle eli vastuita on jaettava. Myös jokaisella yksilöllä on vastuu omasta osaamisesta. Kasvua ei voi saavuttaa pelkästään kopioimalla kilpailijoita ja yrityksen pitää uskaltaa olla rohkea. Ydinosoaminen on kasvun edellytys.

Lähteet

Aarnikoivu, Henrietta 2013. Keskity olennaiseen esimies. Talentum, Helsinki.

Allen, Peter L. 2015. Toward a new HR philosophy. The McKinsey Quarterly. Päivitetty huhtikuussa 2015. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/toward-a-new-hr-philosophy>. Luettu 31.1.2019.

Bersin, Josh 2010. A New Talent Management Framework. Päivitetty 11.5.2010. <http://joshbersin.com/staging2017/2010/05/a-new-talent-management-framework/>. Luettu 31.1.2019.

Blass, Eddie & Brockhoff, Sarah N. & Oliveira, Fabio G. & Powell, Marcus & Devine, Marion & Braiden, Elizabeth & Orbea, Angelita & Poppleton, Alex & Knights, Ann 2009. Talent Management. Cases and Commentary. Edited by Eddie Blass. Palgrave MacMillan, Hampshire.

Bogetoft, Peter 2012. Performance Benchmarking. Measuring and Managing Performance. Springer Link -tietokanta. <https://link-springer-com.ezproxy.metropolia.fi/content/pdf/10.1007%2F978-1-4614-6043-5.pdf>. Luettu 6.4.2019.

Brinkerhoff, Robert O. 1991. Achieving Results from Training. Jossey-Bass, San Francisco. Julkaisuun viitattu teoksessa Viitala, Riitta 2015. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4. – 5. painos. Edita, Helsinki.

C&Q Systems. C&Q Osaamiskartoitus palveluna. <https://cqsystems.fi/palvelut/osaamiskartoitus/>. Luettu 24.2.2019.

Chambers, E.G. & Foulon, Mark & Handfield-Jones, Helen & Hankin, Steven M. & Michaels, Edward G. 1998. The War for Talent. The McKinsey Quarterly (3), 44 – 57.

Eskola, Jari & Suoraranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Tampere. Julkaisuun viitattu teoksessa Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006. KvaliMOTV. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, Tampere. Hypoteesittomuus. https://www.fsd.uta.fi/metodologia/metodologia/kvali/L2_3_2_1.html. Luettu 6.3.2019.

Hakonen, Niilo & Hakonen, Anu & Hulkko-Nyman, Kiisa & Ylikorkala, Anna 2014. Palkitse taitavammin. Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. 2. uud. painos. Sanoma Pro, Helsinki.

Hunt, Steven T. 2014. Common Sense Talent Management: Fundamental Methods for Increasing Workforce Productivity. Center for Creative Leadership. ProQuest Ebook Central. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/metropolia-ebooks/detail.action?docID=827115>. Luettu 25.1.2019.

Kamensky, Mika 2015. Menestyksen timantti. Alma Talent, Helsinki. Alma Talent Bisneskirjasto. Luku 4.7: Osaamisen kehittämisen keinot. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/FAIBXCXTEB#kohta:4\(\(20\)OSAAMINEN\(\(20\)MENESTYS TEKIJ\(\(c4\)N\(\(c4\)\(\(20\):4.7\(\(20\)Osaamisen\(\(20\)kehitt\(\(e4\)misen\(\(20\)keinot\(\(20\). Luettu 9.2.2019.](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/FAIBXCXTEB#kohta:4((20)OSAAMINEN((20)MENESTYS TEKIJ((c4)N((c4)((20):4.7((20)Osaamisen((20)kehitt((e4)misen((20)keinot((20).)

Kirjavainen, Paula & Laakso-Manninen, Ritva 2001. 2. muuttumaton painos. Strategisen osaamisen johtaminen. Edita, Helsinki.

Kirk, Jerome & Miller, Marc L. 1986. Reliability and Validity in Qualitative Research. Julkaisuun viitattu teoksessa Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV. Menetelmäopetuksen tietovarasto. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto, Tampere. 3.3.2 Reliabiliteetti. https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_2.html. Luettu 8.4.2019.

Komulainen, Kati & Kilpinen, Maarit 2001. Osaamisen johtaminen suomalaisissa suuryrityksissä. Tutkimusraportti. CAA Consulting, Helsinki.

Kortetjärvi-Nurmi, Sirkka & Murtola, Kaarina 2015. Areena – Yritysviestinnän käsikirja. Edita, Helsinki.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334. Finlex. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334>. Luettu 9.2.2019.

Lapin korkeakoulukirjasto 2015. Lähteiden käyttö ja lähdekritiikki. <https://lib.luc.fi/c.php?g=311461&p=2081545#s-lg-box-6442633>. Päivitetty 22.3.2019. Luettu 8.4.2019.

Lumme-Tuomala, Riitta 2015. Talent Management – onttoa sanahelinääkö? Talouselämä. Päivitetty 22.10.2015. <https://www.talouselama.fi/uutiset/talent-management-onttoa-sanahelinaako/22d99942-cdfd-326b-833b-14f249b8e7c7>. Luettu 25.1.2019.

ManpowerGroup 2016. Tuloksellisen rekrytoinnin opas. Modernin rekrytoijan selviytymisopas muuttuvaan maailmaan. http://tietopankki.manpower.fi/hubfs/Tuloksellinen_rekrytointi/ManpowerGroup-Tuloksellisen-rekrytoinnin-opas.pdf?t=1505457054001. Luettu 6.4.2019.

Martela, Frank & Jarenko, Karoliina. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. https://www.eduskunta.fi/FI/tietoaeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf. Luettu 25.1.2019.

Osaamisen johtaminen. Osaamisen ennakkoinnista osaamisen kehittämiseen. Rovaniemen koulutuskuntayhtymä. <https://www.redu.fi/loader.aspx?id=283831a3-dbf6-4ce2-82cd-7251322e8b03>. Luettu 30.1.2019.

Otala, Leenamajja 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOY, Helsinki.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006a. KvaliMOTV. Menetelmäopetuksen tietovarasto. Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto, Tampere. 6.2 Aineiston määrä ja tutkittavat. https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_2.html. Luettu 6.3.2019.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006b. KvaliMOTV. Menetelmäopetuksen tietovarasto. Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto, Tampere. 6.3.2 Teemahaastattelu. https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html. Luettu 6.3.2019.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006c. KvaliMOTV. Menetelmäopetuksen tietovarasto. Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto, Tampere. 7.2.1 Litterointi. https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_2_1.html. Luettu 8.4.2019.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006d. KvaliMOTV. Menetelmäopetuksen tietovarasto. Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto, Tampere. 6.2.2 Kylläntyminen. https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_2_2.html. Luettu 30.3.2019.

Sitra 2019. Selvityksiä 147. Tulevaisuusbarometri 2019. Millaisena suomalaiset näkevät tulevaisuuden? <https://media.sitra.fi/2019/02/28132718/sitraselvityksiatulevaisuusbarometriversioon.pdf>. Luettu 6.4.2019.

Stratos osaamiskartoitus 2018. Osaamisen johtaminen kannattaa. Strategialähtöisen osaamisen johtamisen työkirja. <http://www.satamittari.fi/sites/satamittari.fi/files/asiakaskuvat/Logot/Osaamisen%20johtaminen%20kannattaa.pdf>. Luettu 30.1.2019.

Teknologiateollisuus ry 2014. Yritysten ja oppilaitosten koulutusyhteistyö. Hyviä käytänteitä oppimisympäristöistä, työssäoppimisesta ja ammattiosaamisen näytöistä. https://teknologiateollisuus.fi/sites/default/files/file_attachments/elinkeinopolitiikka_osaaaminen_ammattiosaaminen_yritystenjaoppilaitostenkoulutusyhteisty-julkaisu.pdf. Luettu 6.4.2019.

Tilastokeskus a. Reliabiliteetti. <https://www.stat.fi/meta/kas/reliabiliteetti.html>. Luettu 8.4.2019.

Tilastokeskus b. Validiteetti. <http://www.stat.fi/meta/kas/validiteetti.html>. Luettu 8.4.2019.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi, Helsinki.

Töttö, Pertti 2004. Syvällistä ja pinnallista. Teoria, empiria ja kausaalisuus sosiaalitutkimuksessa. Vastapaino. Tampere. Julkaisuun viitattu teoksessa Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV. Menetelmäopetuksen tietovarasto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, Tampere. 1.2.2 Laadullisen tutkimuksen elementit. https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2_2.html. Luettu 6.3.2019.

Valvisto, Elisa 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Talentum, Helsinki.

Viitala, Riitta 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 2. painos. Inforviestintä, Helsinki.

Viitala, Riitta 2015. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4. – 5. painos. Edita, Helsinki.

Yritys X:n nettisivut. Luettu 26.1.2019.

Johdon haastattelun kysymykset

1. Kuinka hyvin tiedetään yrityksessä olemassa oleva osaaminen, onko kompetenssikartoitukseen tutustuttu?
2. Miten ydinosaamisia hyödynnetään, mitä osaamisella tehdään?
3. Mitä osaamista tarvitaan lisää ja miksi?
4. Mistä ja miten tarvittavaa osaamista voidaan hankkia?
5. Miten osaamista tai sen kehittymistä seurataan? Mitä mittareita käytetään?
6. Miten mahdolliset osaamiskuilut huomioidaan?