



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Raisa Honkanen

Osaamisen johtamisen toimintamallin kehittäminen Aventra Oy:lle

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi (YAMK)

Liiketoiminnan kehittäminen

Opinnäytetyö

20.10.2019

Tekijä(t) Otsikko	Raisa Honkanen Osaamisen johtamisen toimintamallin kehittäminen Aventura Oy:lle
Sivumäärä Aika	70 sivua + 4 liitettä 20.10.2019
Tutkinto	Tradenomi (YAMK)
Tutkinto-ohjelma	Liiketoiminnan kehittäminen
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja(t)	lehtori Ritva Salmela
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda kohdeyrityksenä toimineelle pienelle teknologiayritykselle Aventura Oy:lle sopiva toimintamalli osaamisen johtamiseksi. Tavoitteena oli myös määritellä yrityksen osaamistarpeet ja luoda niiden perusteella osaamiskartta sekä osaamisprofiilit osaamisen johtamisen toimintamallin pilottiin valituille tehtävänkuville. Lisäksi tavoitteena oli kehittää työväline osaamisen hallintaan.</p> <p>Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena. Tutkimustietoa kerättiin käyttäen haastatteluja, havainnointia ja kirjallisia lähteitä. Haastattelut toteutettiin ryhmähaastatteluina kohdeyrityksen johdon kanssa. Kehittämishankkeen aikana järjestettiin työpajoja, joihin osallistui pilot-tiryhmään kuuluvia työntekijöitä ja heidän esimiehiään.</p> <p>Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostui osaamisen, osaamispääoman ja ydinosaamisen määritelmästä sekä osaamisen johtamisen prosessista. Teoreettiseen viitekehykseen sisältyi myös osaamisen vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin ja työssä viihtymiseen. Pysyäkseen ajan tasalla yrityksessä ja toimintaympäristössä tapahtuvissa muutoksissa osaamisen johtamisen toimintamalli vaatii jatkuvaa kehittämistä, siksi osaksi teoreettista viitekehystä otettiin myös jatkuvan parantamisen malli.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena kohdeyritykselle luotiin sen tarpeisiin sopiva osaamisen johtamisen toimintamalli sekä työväline osaamisen hallintaan. Osaamisen johtamisen toimintamalli vietiin käytäntöön määrittelemällä kohdeyrityksen osaamistarpeet ja osaamisen tasokuvaukset, jotka kuvattiin osaamiskarttana ja osaamisluekuvana. Näiden avulla määriteltiin pilottiin valituille tehtävänkuville osaamisprofiilit ja osaamisen tavoitetasot sekä tehtiin osaamiskartoitukset osana kohdeyrityksen kehityskeskusteluprosessia.</p> <p>Kohdeyritykselle luotu osaamisen johtamisen toimintamalli ohjaa järjestelmälliseen osaamisen kehittämiseen sekä toimintamallin jatkuvaan arviointiin ja parantamiseen. Osaamisen johtamisen toimintamallin tarkoituksena on myös tarjota työntekijöille mahdollisuus oman osaamisen ja työn kehittämiseen niin, että se tukee työhyvinvointia ja mahdollistaa työn imun syntymisen.</p>	
Avainsanat	osaamispääoma, osaaminen, osaamisen johtaminen, osaamiskartoitus, työhyvinvointi

Author(s) Title	Raisa Honkanen Developing Knowledge Management in Aventura Oy
Number of Pages Date	70 pages + 4 appendices 20 October 2019
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Master's Degree Programme in Business Development
Specialisation option	
Instructor(s)	Ritva Salmela, Senior Lecturer
<p>The objective of this thesis was to build a model for knowledge management for a small technology company Aventura Oy. Another aim of the study was to determine the most important competencies for the company and to portray them as a competency map. The purpose of the study was also to determine competency profiles for the job descriptions chosen to the pilot and to create a tool to help manage the intellectual capital of the organization.</p> <p>The study was carried out as an action research. The research methods used to gather information were interviews, observation and literary resources. The interviews were group interviews with the target company's management. Workshops were also held during the development project.</p> <p>The theoretical framework of the thesis focused on definitions of knowledge, intellectual capital and core competencies and the process of managing knowledge and intellectual capital of the organization. Because knowledge management is closely related to the employees' well-being at work, well-being was also included in the theoretical framework. To stay up to date with the continuous changes in the operational environment and in the organization itself, the model for knowledge management had to include also features of continual improvement.</p> <p>As the result of this development project, a model for knowledge management was built and a tool for managing intellectual capital was created for the company. The model for knowledge management was taken into practice by constructing a competency map for the target organization and competency profiles for the job descriptions chosen to the pilot.</p> <p>The knowledge management model created guides the organization to systematically develop its intellectual capital and continuously assess and develop the model. The purpose of the knowledge management model is also to provide a better way for the employees to develop their own know-how, competencies and job description in the way that it increases well-being at work and work engagement.</p>	
Keywords	intellectual capital, competency, knowledge management, competency mapping, well-being at work

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Tutkimusasetelma	2
2.1	Kohdeyritys	2
2.2	Toimiala ja toimintaympäristö	3
2.3	Osaamisen johtamisen nykytila	5
2.4	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	7
2.5	Kehittämishankkeet tavoitteet	7
2.6	Mittarit	8
2.7	Kehittämishankkeen rajausta	9
2.8	Kehittämishankkeen riskien analysointia	10
3	Tutkimus- ja tiedonhankintamenetelmät	10
3.1	Toimintatutkimus	10
3.2	Tutkijan rooli kehittämishankkeessa	12
3.3	Tiedonkeruumenetelmät	12
4	Teoreettinen viitekehys	14
4.1	Osaaminen	15
4.2	Ydinosaaminen	21
4.3	Osaamisen johtaminen	22
4.4	Osaamisen johtamisen prosessi	22
4.4.1	Visio, strategia ja tavoitteet	25
4.4.2	Osaamistarpeet ja -haasteet	26
4.4.3	Osaamisstrategia	34
4.5	Osaamisen kehittämisen menetelmiä	36
4.6	Osaamisen johtamisen sudenkuopat	38
4.7	Osaaminen, työhyvinvointi ja työn imu	39
4.8	Jatkuva parantaminen	41
5	Kehittämishankkeen aikataulu ja toteutus	43
5.1	Aikataulu	43
5.2	Haastattelut	44
5.3	Työpajat	45
6	Kehittämishankkeen tulokset	48
6.1	Osaamisen johtamisen toimintamalli	49

6.2	Osaamiskartta ja osaamisen arviointi	53
6.3	Mittaustulokset	58
7	Kehittämishankkeen luotettavuuden arviointi	60
8	Loppupäätelmät	62
8.1	Jatkokehitys	63
8.2	Johtopäätelmät	65
	Lähteet	67

Liitteet

- Liite 1. Osaamisen johtamisen toimintamallin ohje
- Liite 2. Esimiehen ohje osaamiskartoituslomakkeen käyttöön
- Liite 3. Osaamiskartoituksen yhteenvetolomake
- Liite 4. Kehityskeskusteluohje

1 Johdanto

Teknologia kehittyy nopeammin kuin koskaan (Kiiski Kataja 2016). Aineeton pääoma, kuten osaamispääoma, on noussut erittäin tärkeäksi kansantalouden kehitykseen ja kasvuun vaikuttavaksi tekijäksi. Aineettoman pääoman osuus yrityksen kuluista on korkea etenkin työvoimapainotteisilla aloilla. Toisaalta aineettoman pääoman kehittämisellä ja tehokkaalla käytöllä on usein suurempi vaikutus yrityksen tulokseen kuin aineellisen pääoman kehittämisellä. Tämän johdosta jokaisen yrityksen olisi hyvä panostaa aineettomasta pääomasta huolehtimiseen ja sen kehittämiseen. (Manka & Manka 2016.)

Jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen on tärkeää, mutta se edellyttää yritykseltä vahvaa osaamisen johtamista ja työntekijältä kiinnostusta itsensä kehittämiseen (Leskinen & Hult 2010, 66). Suunnitelmallisen osaamisen kehittämisen avulla voidaan varmistaa, että yrityksessä on oikeita henkilöitä oikeassa paikassa oikeaan aikaan ja että heillä on oikeita taitoja, tietoja ja valmiuksia tehdä työtä, joka on kannattavinta yksilön ja yrityksen kannalta sekä nyt että tulevaisuudessa (Hätönen 2011, 49). Sen lisäksi, että osaamisen kehittäminen on yritykselle kannattavaa, se on myös jossain määrin pakollista. Työsopimus lain (2001/55) mukaan työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös työn tai yrityksen toiminnan muutoksissa, ja lisäksi työnantajan on pyrittävä tarjoamaan työntekijälle mahdollisuus kehittyä kykyjensä mukaan edetäkseen työurallaan (Työsopimuslaki 2001, 2 luku 1 §).

Toimiva osaamisen johtaminen tukee myös työssä viihtymistä ja hyvinvointia. Osaamisen kehittämisellä on työntekijän kannalta tärkeä rooli työhyvinvoinnin, työssä jaksamisen ja motivaation ylläpitämisessä ja parantamisessa. Työntekijä, joka kokee osaavansa ja hallitsevansa työnsä, voi ja viihtyy työssään myös paremmin (Piili 2006, 107; Otala 2008, 26). Toisaalta myös osaamiseen nähden liian vähän haastetta tarjoavat työtehtävät voivat turhauttaa ja vähentää motivaatiota, sitoutumista ja työssä viihtymistä.

Tämä opinnäytetyö on toteutettu ulkopuolisena toimeksiantona pienelle teknologia-alan yritykselle Aventura Oy:lle. Yritys on erikoistunut identiteetin- ja kulunhallintaan, sähköiseen tunnistamiseen ja tietoturvaan. Toimiala on hyvin osaamisintensiivinen (knowledge-intensive business services, KIBS), jolloin asiantuntijatoiminnalla on erittäin suuri

merkitys yrityksen menestymiselle (Metsä-Tokila 2017, 10). Varsinkin IT-alalla teknologia kehittyi nopeasti, joten osaamisen ajan tasalla pitäminen ja tulevaisuuden ennakoiminen on erityisen tärkeää.

Yrityksen henkilöstömäärä oli parina viime vuonna kasvanut merkittävästi yrityksen kokoon nähden, ja se oli asettanut uusia vaatimuksia henkilöstöjohtamisen prosesseille. Koska yrityksen osaamispääoma on asiantuntijuuteen pohjautuvalla toimialalla elintärkeä resurssi, osaamispääoman kehittäminen oli kannattava panostus. Osaamisen johtamisen tulisi olla suunnitelmallista ja jatkuvaa toimintaa, ettei se jää vain yksittäisiksi toimenpiteiksi, jotka eivät välttämättä johda toimintaa oikeaan suuntaan.

Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli *”Miten osaamista pitäisi johtaa kohdeyrityksessä niin, että voidaan varmistaa tavoitteiden toteutumisen vaatima osaamispääoma nyt ja tulevaisuudessa?”*. Tavoitteena oli kehittää kohdeyritykselle sopiva toimintamalli osaamisen johtamiselle, määritellä osaamistarpeet koko yrityksen tasolla ja osaamisprofiilit pilottiin valituille tehtävänkuville sekä kehittää työväline osaamisen hallintaan. Tutkimusongelman ratkaisemiseksi ja asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi koottiin teoreettinen viitekehys, joka koostui osaamisen määritelmästä, osaamisen johtamisesta ja osaamisen vaikutuksista työhyvinvointiin. Tutkimusmenetelminä käytettiin laadullisia menetelmiä kuten haastatteluja ja työpajoja. Kehittämishankkeen lopputuloksena asetetut tavoitteet saavutettiin ja kohdeyritykselle luotiin perusta osaamisen johtamiselle ja hyvät edellytykset jatkaa osaamisen ja osaamisen johtamisen kehittämistä.

2 Tutkimusasetelma

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön tutkimusasetelma. Ensin esitellään opinnäytetyön kohdeyritys sekä kuvaillaan osaamisen johtamisen nykytilaa kohdeyrityksessä. Luvussa määritellään myös opinnäytetyön tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset samoin kuin kehittämishankkeen tavoitteet sekä rajataan tutkimusaihetta. Luvun lopuksi arvioidaan kehittämishankkeen toteuttamisen sisältämiä riskejä.

2.1 Kohdeyritys

Aventra Oy on vuonna 2004 perustettu teknologiayritys. Yrityksen omistaa neljä perustajaosakasta. Kaksi pääomistajaa johtaa yritystä ja muodostaa osakeyhtiön hallituksen.

Kaksi muuta omistajaa työskentelee myös yrityksessä. Yrityksen ylimmän johdon muodostavat toimitusjohtaja ja teknologiajohtaja. Organisaatio rakentuu tiimeistä, joista osaa johtaa toimitusjohtaja, osaa teknologiajohtaja ja kahdessa tiimissä toimivat tiimiesimiehet.

Yrityksen toimipiste sijaitsee Espoossa, ja sillä on vuonna 2016 perustettu tytäryhtiö Ruotsissa. Yritys on erikoistunut identiteetin- ja kulunhallintaan, sähköiseen tunnistamiseen ja tietoturvaan. Sen pääasiallista toimintaa ovat ohjelmistokehitys ja järjestelmäprojektien toteutus. Yrityksellä on myös muovi- ja älykorttien tuotantoa. Asiakkaita hankitaan pääasiassa yhteistyöverkostojen ja julkisten tarjouskilpailujen kautta.

Yrityksen arvoja ovat luottamus, asiakashyöty, palvelu ja omistautuminen. Luottamuksella tarkoitetaan asiakkaiden asioiden luottamuksellista ja turvallista käsittelyä sekä rehellistä ja toista kunnioittavaa kohtelua niin asiakkaita kuin toisia työntekijöitä kohtaan. Asiakashyötyä tuotetaan asiakaslähtoisellä tuotekehityksellä ja palveluiden tarjoamisella. Palvelulla tarkoitetaan asiakkaiden tarpeiden täyttämistä nopeasti, laadukkaasti ja ystävällisesti. Yritys pyrkii menestymään auttamalla kollegoitaan, sidosryhmiään ja asiakkaitaan menestymään. (Aventran henkilöstökäsikirja 2018.)

Yrityksessä työskentelee 17 työntekijää, joista kaksi työskentelee tytäryhtiössä Ruotsissa. Suurin osa yrityksen työntekijöistä on teknisiä osaajia: ohjelmistokehittäjiä ja järjestelmäasiantuntijoita. Työntekijöiden osaaminen on avainasemassa alalla, jossa teknologiat, tekniset standardit ja viranomaisvaatimukset muuttuvat ja uudistuvat hyvin nopeasti. Yrityksen työntekijöiden määrä on kasvanut parin viime vuoden aikana. Esimerkiksi vuonna 2017 yrityksessä aloitti neljä ja 2018 kolme uutta työntekijää. Henkilöstömäärän kasvu on asettanut lisää vaatimuksia henkilöstöjohtamisen prosesseille.

2.2 Toimiala ja toimintaympäristö

Aventran toimialaksi voidaan määritellä ohjelmistoala. Ohjelmistoalaa pidetään osana laajempaa liike-elämän palvelujen alaa, joka on jatkanut kasvuaan jo noin neljän vuosikymmenen ajan, ja alan markkinanäkymät ovat erittäin positiiviset niin Suomessa kuin kansainvälisestikin. Suomen ohjelmistoalan liikevaihto on kasvanut keskimäärin 8,6 prosenttia vuosittain vuodesta 2010 alkaen. Ohjelmisto- ja e-business ry:n vuonna 2018 tekemän ohjelmisto- ja verkkoliiketoiminnan sykemittarin mukaan 86 prosenttia ohjelmisto-

ja verkkoliiketoiminnan yrityksistä uskoo liikevaihtonsa kasvavan vuonna 2019. Yhdeksän prosenttia uskoo liikevaihtonsa pysyvän ennallaan ja vain viisi prosenttia uskoo liikevaihdon pienenevän jonkin verran. Huomattavaan, yli 20 prosentin, liikevaihdon pienemiseen ei usko kukaan sykemittariin vastanneista ohjelmistoyrityksistä. Kannattavuuden kasvuun uskoo 67 prosenttia. Vain joka kymmenes odottaa kannattavuuden heikentyvän. Ohjelmistoalan kasvua edistää digitalisaation ja sähköisten palveluiden leviäminen monelle eri sektorille. Ohjelmistoalan ammattilaisia arvioidaan olevan Suomessa ainakin 80 000. Ohjelmistoalan työpaikat ovat keskittyneet voimakkaasti Uudellemaalle ja erityisesti pääkaupunkiseudulle. Toimialan suurimpia toimijoita ovat Tieto Finland Oy, CGI Suomi Oy ja Fujitsu Finland Oy. (Metsä-Tokila 2017, 10–40; Lehto 2019; Lehto 2017.)

Alalla on ongelmana osaavan työvoiman löytäminen. Ammattibarometrin mukaan ohjelmistoalan eri ammateissa työvoimapula on lisääntynyt. Työvoimapulan pelätään jopa hidastavan alan kasvua, ja ohjelmisto-osaajien saatavuus on noussut esiin Suomen kriittisenä menestystekijänä. Jyväskylän yliopiston ohjelmistoyrittäjille tekemän kartoituksen mukaan ohjelmistoalan asiantuntijayrityksissä on ainakin 8 000 työntekijän vaje ja vajeen arvioidaan kasvavan. Kartoituksen mukaan suurin rekrytointitarve (44 %) kohdistuu ohjelmistokehittäjiin. Tarvetta on sekä kokeneille että aloitteleville ohjelmistokehittäjille. Toiseksi eniten toimialalla tarvitaan myyjiä ja myyntiedustajia. Kolmanneksi suurin tarve on liiketoiminta-analyytikoille, konsulteille sekä projektipäälliköille ja avainasiakaspäälliköille. Ohjelmisto- ja e-business ry:n vuonna 2018 tekemän ohjelmisto- ja verkkoliiketoiminnan sykemittarin mukaan noin 70 prosenttia kyselyyn osallistuneista 159 ohjelmistoyrityksestä aikoo palkata uusia työntekijöitä seuraavan puolen vuoden aikana. Vain alle prosentti arvioi työntekijämäärän laskevan vuoden 2019 aikana. (Metsä-Tokila 2017, 10–40; Lehto 2019; Lehto 2017; Honkanen 2018.)

Toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti ja näiden muutosten seuraaminen ja mahdollisuuksien mukaan myös ennakointi on tärkeää yrityksen menestyksen kannalta. Toimialaan ja toimintaympäristöön kohdistuvia muutoksia voi arvioida esimerkiksi tunnistamalla vallitsevia megatrendejä. Megatrendit ovat useimmille tuttuja kehityksen suuntia, jotka määrittelevät tulevaisuutta oleellisesti. Megatrendit ovat pitkäkestoisia, mutta eivät välttämättä ikuisia. Tärkeitä megatrendejä ovat uudistuva teknologia, globalisaatio ja ekologinen kestävyyskriisi. Ohjelmistoalan tulevaisuuteen vaikuttavia megatrendejä ovat muun muassa kasvava digitalisaatio ja automaatio, eri alojen ja yritysten yhteistyö, osaajapula sekä tietotekniikan jatkuva kehittyminen. (Manka & Mäenpää 2010, 9–12;

Dufva & Laine & Lähdemäki-Pekkinen & Parkkonen & Vataja 2019, 10–15; Metsä-Tokila 2017, 10–40.)

2.3 Osaamisen johtamisen nykytila

Koska Aventura on henkilöstömäärältään pieni yritys, sillä ei ole erillistä HR-osastoa tai HR-tehtäviä päätyökseen hoitavaa henkilöä. Teknologiajohtaja toimii oman työnsä ohella yrityksen henkilöstövastaavana. Yrityksen henkilöstömäärän kasvaminen oli asettanut uusia haasteita henkilöstöjohtamiselle. Yrityksen johdolla oli selkeä näkemys siitä, että työntekijöiden osaaminen oli avainasemassa koko yrityksen olemassaolon kannalta. Pienemmän henkilöstön kanssa oli helpompaa tuntea henkilökohtaisesti jokaisen työntekijän osaaminen ja vahvuudet. Yrityksen koon kasvaessa ja uusien työntekijöiden aloittaessa oli mahdotonta ilman apuvälineitä pitää hallussaan tietoa siitä, mitä osaamista kenelläkin oli. Tällöin oli voinut jäädä myös huomaamatta, millaista osaamista tarvitaan tulevaisuudessa. Koska yrityksen osaamispääoma on sen tärkein resurssi, oli myös työntekijöiden hyvinvointiin ja viihtyvyyteen panostettava.

Vastatakseen näihin haasteisiin yrityksessä oli aloitettu henkilöstöjohtamisen toimintojen kehittäminen. Yritykselle oli tehty henkilöstökäsikirja selkiyttämään yrityksen henkilöstöpolitiikkaa ja toimintatapoja. Henkilöstökäsikirjassa kerrotaan yrityksen kulttuurista, arvoista ja organisaatorakenteesta sekä työsuhteen ehdoista, kuten työsopimuksesta, työajoista, palkasta ja luontoiseduista sekä lomista ja poissaoloista. Henkilöstökäsikirjasta löytyy myös tiedot työterveyshuollosta, matkakorvauksista ja tietoturvasta sekä yleisistä toimintatavoista. Henkilöstökäsikirja toimii tukena perehdytettäessä uutta työntekijää organisaatioon ja sen toimintatapoihin.

Yrityksessä oli aloitettu kehityskeskustelujen pitäminen systemaattisesti. Aikaisemmin pienemmällä henkilöstömäärällä järjestelmällisille kehityskeskusteluille ei ole ollut niin suurta tarvetta, koska keskusteluja käytiin tarpeen mukaan. Henkilöstömäärän kasvaessa tarve järjestelmällisesti pidetyille kehityskeskusteluille oli syntynyt, koska ei ole ollut enää mahdollista pysähtyä keskustelemaan kaikkien kanssa. Tällöin vaarana on ollut, että keskusteluyhteys pysyy erittäin hyvänä osaan työntekijöistä, kun taas osaan se jää vajaaksi.

Kehityskeskusteluja varten yrityksessä oli kehityskeskusteluohje ja -lomake, joiden tarkoituksena oli varmistaa, että keskusteluissa tulee käsiteltäviä tarvittavat asiat. Kehityskeskusteluissa oli arvioitu edellisen kauden tavoitteiden toteutumista, asetettu tavoitteet seuraavalle kaudelle ja arvioitu osaamista. Osaamisen arviointi oli painottunut yrityksen ydintoiminnan mukaisesti tekniseen osaamiseen ja osaamiset olikin alun perin määritelty kokeiluna yhteen ohjelmistokehitystiimiin. Tämä painotus oli aiheuttanut ongelmia muiden tehtäväkuvien osalta.

Koska yrityksen osaamistarpeita ei ollut kartoitettu systemaattisesti, oli vaarana, että osaamisen kehittämisen liitos strategiaan tavoitteisiin oli voinut jäädä puutteelliseksi ja resursseja voitiin kohdentaa väärin. Yrityksen työntekijät olivat osallistuneet koulutuksiin ja teknologiaseminaareihin tarpeen ja oman kiinnostuksensa mukaan. Koska koulutuksiin osallistuttiin vain nykyisen tarpeen mukaan, saattoi tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen kehittäminen jäädä puuttumaan ja yrityksen kilpailukyky jatkossa vaarantua.

Rekrytointi oli haastavaa, koska yrityksen toimialalla on pulaa työvoimasta. Rekrytoitavien työntekijöiden puute aiheutti myös jossain määrin yritysten kesken kilpailua hyvistä osaajista. Uuden työntekijän rekrytoiminen vie paljon yrityksen resursseja. Ensin aikaa käytetään rekrytoinnin suunnitteluun sekä työntekijöiden haastatteluun. Kun työntekijä on löytynyt, alkaa työhön ja organisaatioon perehdyttäminen, joka vie henkilöstöresursseja ja aikaa (Kupias & Peltola 2009). Säilyttääkseen toiminta- ja kilpailukykyänsä yrityksen oli pystyttävä tekemään onnistuneita rekrytointeja. Virherekrytoinnit vievät paljon aikaa ja voivat vaikuttaa myös negatiivisesti yrityksen työnantajakuvaan.

Vaikka rekrytointi olisi erittäin onnistunut, vie uuden työntekijän perehdyttäminen tuottavaksi työntekijäksi aikaa, varsinkin jos on kyse työuraansa aloittelevasta työntekijästä. Koska uusien työntekijöiden rekrytointi oli haastavaa, sisältää riskejä ja vaatii paljon resursseja, oli erittäin tärkeää pystyä pitämään yrityksessä työskentelevistä osaajista kiinni samoin kuin ylläpitämään ja kehittämään yrityksessä jo olemassa ollutta osaamista. Yrityksen arvojen mukaisesti asiakkaalle tuotettavan palvelun oli oltava laadukasta ja asiakkaan tarpeita vastaavaa. Laadun toteutuminen ja kilpailukykyyn säilyttäminen myös tulevaisuudessa vaativat oikeanlaisen osaamisen varmistamista.

Tilanteessa, jossa työvoimaa on vähemmän kuin alalla on tarvetta, työnantajan on yrittävä erottautua edukseen rekrytointitilanteessa sekä onnistuttava pitämään hyvät

osaajat palveluksessaan. Kohdeyritys ei välttämättä pystynyt pienenä organisaationa kilpailemaan työntekijöistä ensisijaisesti palkalla, vaan yrityksessä oli päätetty panostaa työntekijöiden työssä viihtymiseen muun muassa työntekijöiden arvostamisella, antamalla työntekijöille vaikutusmahdollisuuksia sekä kannustamalla heitä kehittävään ja innovatiiviseen työskentelytapaan. Yritys tarjosi työntekijöilleen henkilöstöetuuksia, kuten esimerkiksi joustavan työajan, liikuntasetelejä, mahdollisuuden osallistua koulutuksiin ja konferensseihin sekä koko työyhteisön yhteisiä virkistys- ja työhyvinvointimatkoja.

2.4 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Kehittämishankkeen tutkimusongelmaksi muodostui: *”Miten osaamista pitäisi johtaa kohdeyrityksessä niin, että voidaan varmistaa tavoitteiden toteutumisen vaatima osaamispääoma nyt ja tulevaisuudessa?”*. Osaamisen kehittämistoimia oli aloitettu yrityksessä. Yhdessä tiimissä oli aloitettu tiimiläisten osaamisen kartoittamista osaamismatriisin avulla ja työntekijöille oli pidetty kehityskeskusteluja. Jotta osaamisen johtaminen ja kehittäminen olisi tavoitteellista ja järjestelmällistä, niille pitäisi olla määriteltynä toimintamalli, joka perustuu yrityksen visioon, strategiaan ja asetettuihin tavoitteisiin. Kehityskeskusteluissa oli todettu, että nykyinen osaamisen arviointiin käytetty materiaali ei soveltunut riittävän hyvin erilaisiin tehtäväkuviin. Kehittämishankkeen toisena tavoitteena oli löytää ratkaisu tähän ongelmaan erilaisten osaamisprofiilien kautta sekä kehittää toimiva tapa osaamisen hallintaan osaamisprofiileittain ja koko organisaation tasolla. Osaamisprofiileiden laatimiseksi oli ensin määriteltävä yrityksen osaamisalueet ja osaamistot koko organisaation tasolla.

Tutkimuskysymysten avulla voitiin tarkentaa tutkimusongelmaa. Tutkimuksen avulla pyrittiin löytämään vastaukset valittuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimuskysymyksiksi määriteltiin:

- Millaisella toimintamallilla osaamista tulisi johtaa kohdeyrityksessä?
- Miten varmistetaan oikeanlainen osaaminen nyt ja tulevaisuudessa?
- Millä tavalla selvitetään yrityksessä olemassa oleva osaaminen?

2.5 Kehittämishankkeet tavoitteet

Kehittämishankkeen tavoitteena oli luoda yrityksen tarpeisiin soveltuva toimintamalli osaamisen johtamiselle. Jotta osaamisen johtaminen ja kehittäminen tapahtuu oikealla

tavalla ja oikeaan suuntaan, sen lähtökohtana tulee olla yrityksen visio ja strategia. Jos osaamista ei johdeta strategialähtöisesti, se ei välttämättä palvele yrityksen tulevaisuuden tavoitteita. Varautumalla ajoissa tulevaisuuden osaamistarpeisiin, yritys voi varmistaa, että sillä on oikeanlaista osaamista menestyäkseen myös tulevaisuudessa. Tämä luo yritykselle mahdollisesti kilpailuetua. Kun osaamisen johtaminen on kuvattu toistuvana toimintamallina, se tuo jatkuvuutta osaamisen johtamiseen. Toimintamallia voidaan myös hyödyntää yrityksen tytäryhtiössä sen kasvaessa. Toimintamalli tuo näkyväksi sen, että yrityksessä panostetaan työntekijöiden kehittymismahdollisuuksiin. Tämä parantaa yrityksen työnantajakuva ja tekee siitä mahdollisesti houkuttelevamman työnantajan.

Kehittämishankkeen toisena tavoitteena oli määritellä osaamistarpeet koko yrityksen tasolla sekä osaamisprofiilit pilottiin valituille tehtävänkuville. Se, että työntekijöillä on enemmän vaikutusmahdollisuuksia omaan työnkuvaansa ja uransa kehittymiseen, lisää työhyvinvointia ja työssä viihtymistä. Osaamiskartan ja osaamisprofiileiden avulla yritys voi tehostaa rekrytointia, kun yrityksellä on tiedossa, mitä osaamista erityisesti tarvitaan. Osaamisprofiileita voidaan käyttää myös apuna perehdyttämisen suunnittelussa. Tavoitteena oli myös kehittää työväline osaamisen hallintaan.

2.6 Mittarit

Tutkimuksen onnistumisen ja tapahtuneen muutoksen todentamiseksi tarvitaan mittareita. Henkilöstön kehittämisen arviointiin on olemassa useita erilaisia malleja. Tämän tutkimuksen mittarit valittiin Kirkpatrickin (1998) arviointimallia mukaillen. Kirkpatrickin arviointimallissa on neljä tasoa: reaktioiden arviointi, oppimisen ja osaamisen arviointi, toiminnan arviointi sekä tulosten ja vaikutusten arviointi. (Hätönen 2011, 61–69.)

Reaktioiden arvioinnilla saadaan tietoa osallistujien kehittämistä koskevista vaikutelmista ja mielipiteistä. Reaktioiden arvioinnin tarkoitus on selvittää, koettiinko kehittäminen hyödylliseksi ja millaisia kokemuksia liittyy kehittämisen toteutukseen. Oppimisen arvioinnin avulla kerätään tietoa siitä mitä tietoa ja taitoja kehittämisen aikana opittiin. Toiminnan muuttumisen arvioinnilla selvitetään, onko toiminta muuttunut kehittämisen tuloksena. Tuloksia ja vaikutuksia arvioimalla saadaan tietoa kehittämisen hyödystä organisaatiolle (vaikuttavuus, tehokkuus, taloudellisuus). (Hätönen 2011, 61–69.)

Tutkimuksen mittareiksi valittuihin kysymyksiin saatiin vastaukset haastattelemalla yrityksen johtoa. Opinnäytetyön aikataulu ei riittänyt pitkäaikaisempien vaikutusten seuraamiseen. Mittarikysymyksien avulla voitiin mitata tapahtunutta muutosta. Tulosten hyödyllisyyden mittaamiseksi tarvittiin myös laatua mittaavia mittarikysymyksiä. Päämittarikysymykset mittasivat muutoksen tapahtumista ja apukysymykset mittasivat muutoksen laatua. Mittarikysymykset olivat:

- Onko yritykselle luotu osaamisen johtamisen toimintamalli? (ON/OFF)
 - Onko osaamisen johtamisen malli yritykselle tarpeellinen?
 - Onko mallista hyötyä yrityksen toiminnan kannalta?
 - Otetaanko malli yrityksessä käyttöön?
- Onko osaamisalueet ja osaamisen tavoitetasot määriteltä pilottiryhmän osalta? (ON/OFF)
 - Miten osaamisalueiden ja osaamisen tavoitetasojen määrittelyn prosessi koettiin?
 - Koettiin osaamisalueiden ja osaamisen tavoitetasojen määrittely tarpeellisenä?
 - Oliko osaamisten määrittely hyödyllistä yritykselle?
- Luotiinko väline osaamisen kartoittamiseen? (ON/OFF)
 - Onko väline tarpeellinen yritykselle?
 - Onko välineestä hyötyä yritykselle?
 - Otetaanko se yrityksessä käyttöön?

2.7 Kehittämishankkeen rajaus

Tutkimus koski osaamisen johtamisen prosessia. Kehittämishankkeen aikana ei tehty kehityssuunnitelmia yksilötasolla eikä koko yrityksen tasolla. Kehittämishankkeen tavoitteena oli luoda osaamisen johtamiselle prosessi, jonka avulla kohdeyritys pystyy itse hallitsemaan osaamispääomaansa.

Tutkimusongelman lisäksi tutkimus linkittyi kohdeyrityksen kehityskeskusteluissa havaittuun ongelmaan puutteellisista osaamisprofiileista. Kehityskeskusteluihin liittyvät muut käytännöt rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle. Osaamisprofiilit laadittiin pilottiin valituille toimenkuville. Pilottiryhmään valittiin kolme erilaista tehtäväkuvaa, jolloin saatiin selville, miten erilaisten osaamisprofiileiden muodostaminen onnistuu.

2.8 Kehittämishankkeen riskien analysointia

Avainasemassa tutkimuksen onnistumisen kannalta oli yrityksen johdon sitoutuminen kehittämishankkeeseen. Tutkimus ei olisi voinut onnistua ilman yrityksen johdon sitoutumista muutokseen. Koska tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena, muutoksen tuli sisältyä siihen. Tämän tutkimuksen aikana kokeiltiin käytännössä osaamisen johtamisen mallia kohdeyrityksen kanssa sovitun työntekijäryhmän osalta. Riittävä tiedottaminen kehittämishankkeesta siihen osallistuville henkilöille oli erittäin tärkeää kehittämishankkeen onnistumiseksi.

Osaamisen kehittämiseen ja arvioimiseen liittyvät aiheet voivat olla hankalia, jos sen kohteena olevat henkilöt kokevat arvioinnin arvostelevana tai puutteiden etsimisenä. Tämän välttämiseksi kiinnitettiin huomiota siihen, miten asia esiteltiin. Tarkoituksena oli kehittää kohdeyrityksen osaamisen johtamisen mallia niin, että se hyödyttää sekä yritystä että työntekijöitä. Yrityksen kannalta oli hyödyllistä saada käyttöönsä malli, jonka avulla se voi varmistaa tavoitteidensa toteuttamiseksi oikeanlaisen osaamisen oikeassa paikassa nyt ja tulevaisuudessa. Työntekijöiden kannalta hyötynä oli mahdollisuus tuoda esiin osaamistaan sekä vaikuttaa oman osaamisensa ja tehtäväkuvansa kehittymiseen. Sekä osaamisen vajaakäyttö että osaamisvajeet heikentävät molemmat työhyvinvointia ja työssä jaksamista.

3 Tutkimus- ja tiedonhankintamenetelmät

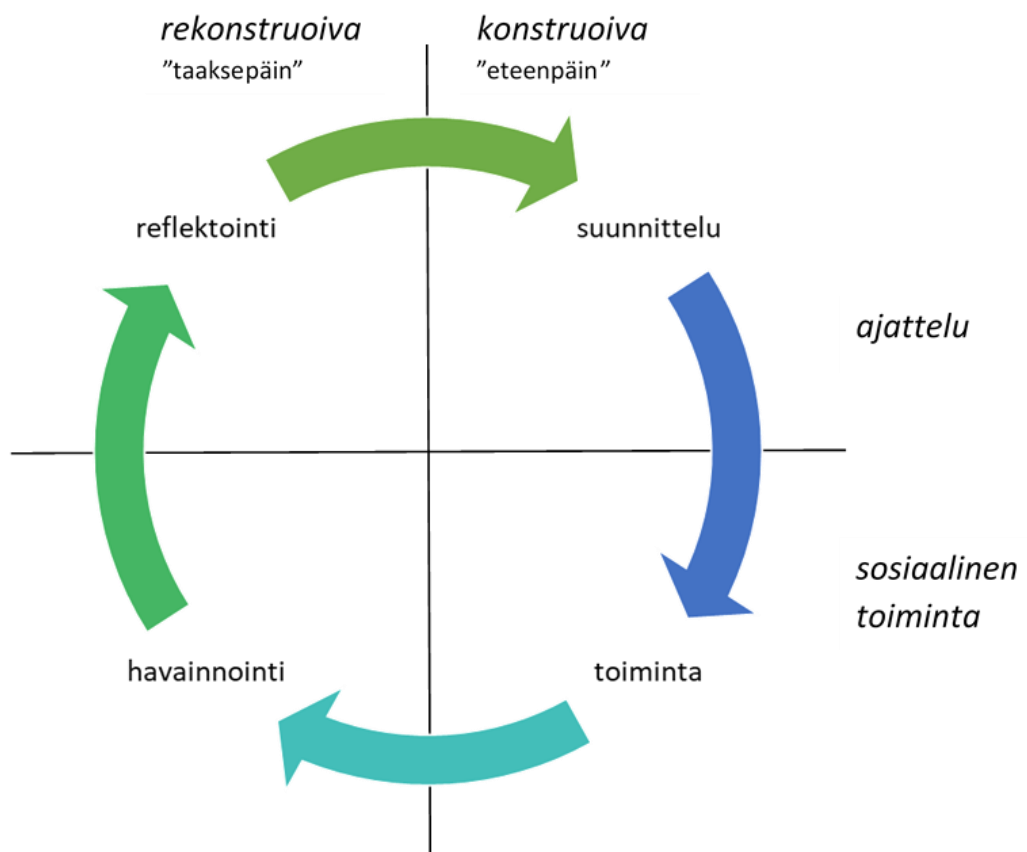
Kehittämishanke toteutettiin toimintatutkimuksena. Tässä luvussa esitellään kehittämishankkeessa käytetyt tutkimus- ja tiedonhankintamenetelmät.

3.1 Toimintatutkimus

Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena. Kanasen (2014) mukaan toimintatutkimuksessa toteutuu tutkimus ja toiminta samanaikaisesti. Toimintatutkimus liittyy käytännön työelämään ja siellä esiintyviin käytännön ongelmiin, niiden tunnistamiseen ja ratkaisemiseen. Toimintatutkimus keskittyy yksittäisiin tapauksiin, ja tutkimuksen tulokset pitävät paikkansa vain kyseisessä tapauksessa. Toimintatutkimuksen avulla ei ensisijaisesti pyritä yleistämiseen perinteisen tutkimuksen tavoin. Toimintatutkimuksessa ei tutkita pelkästään sitä, miten asiat ovat vaan enemmän sitä, miten asioiden tulisi olla. Toi-

toimintatutkimuksessa pyritään muuttamaan todellisuutta käytännön toiminnan ja teoreettisen tutkimuksen vuorovaikutuksella. (Kananen 2014, 11–14; Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2009, 58–60.)

Toimintatutkimus on prosessimainen, ja sen toisiaan seuraavien syklien avulla pyritään toiminnan jatkuvaan kehittämiseen (kuvio 1). Toimintatutkimuksen ensimmäinen sykli alkaa nykytilan kartoittamisesta. Seuraavaksi määritellään ja analysoidaan löydettyä ongelmatilannetta ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Analyysin perusteella tehdään parannusehdotus ja kokeillaan sitä käytännössä. Kokeilun tulokset arvioidaan ja sovitaan seurannasta. Tämän jälkeen aloitetaan uusi kehittämisen sykli. (Kananen 2014, 11–35.)



Kuvio 1. Toimintatutkimuksen sykli (Heikkinen & Rovio & Kiilakoski 2007, 79).

Toimintatutkimus määritellään usein laadulliseksi (kvalitatiiviseksi) tutkimusmenetelmäksi, mutta siinä voidaan käyttää myös määrällisiä (kvantitatiivisia) tiedonhankintamenetelmiä tai yhdistää niitä. Laadullisia tiedonhankintamenetelmiä ovat esimerkiksi haastattelut, havainnointi ja kirjalliset lähteet. Määrällisiä tiedonhankintamenetelmiä ovat esimerkiksi erilaiset kyselyt. Tässä tutkimuksessa käytettiin laadullisia tutkimusmenetelmiä. (Kananen 2014, 11–104; Heikkinen 2007, 37.)

3.2 Tutkijan rooli kehittämishankkeessa

Toimintatutkimus vaatii siinä osallisena olevilta enemmän kuin tavallinen tutkimus, koska tutkija sen paremmin kuin tutkittavatkaan eivät voi olla passiivisia (Kananen 2014, 67). Kehittämishanke kohdistui kohdeyrityksen johtoon ja työntekijöihin. Toimintatutkimukseen liittyy aina muutosprosessi, ja jotta muutos saadaan toteutettua, on heidät saatava sitoutumaan kehittämistyöhön ja toimimaan tutkijan kanssa yhteistyössä (Kuusela 2005, 53).

Koska kehittämisessä tarvitaan osallistumista, tutkijan on hyvä hallita myös ryhmäkäyttäytymiseen liittyviä asioita. Tutkijan sosiaaliset taidot ovat tärkeässä asemassa, koska toimintatutkimuksessa ollaan yleensä tekemisissä ihmisten kanssa. Tutkijan on saatava ryhmän hyväksyntä ja luottamus päästäkseen mukaan ryhmään. Koska kyseessä on ihmisten välinen vuorovaikutus, se voi olla helppoa tai vaikeaa. Tutkija toimii ryhmässä kuuntelijana ja kannustajana. Tarkoitus ei ole olla itse äänessä, vaan saada ryhmä ideoimaan ja esittämään erilaisia näkökantoja. (Kananen 2014, 67–70.)

Tutkijan ei ole välttämättä oltava käsiteltävän ilmiön asiantuntija, mutta tutkijan on hallittava toimintatutkimuksen prosessi ja sen vaiheet sekä ryhmäkäyttäytyminen. Myös tutkimusmetodologia on hyvä hallita. Tutkijan on toimintatutkimusprosessin läpiviemisen lisäksi luotava ryhmähenkeä ja ohjattava ryhmän toimintaa, jotta prosessi etenee ”oikeilla raiteilla”. Todennäköistä on, että tutkija kohtaa tutkimuksen aikana myös vastarintaa. Ryhmän osallistamisen, avoimuuden ja selkeän tavoitteen avulla vastarintaa voidaan vähentää. (Kananen 2014, 67–70.)

3.3 Tiedonkeruumenetelmät

Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan laadullisen tutkimuksen yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisista dokumenteista kerätty tieto. Eri aineistonkeruumenetelmiä voidaan käyttää yksittäin, yhdessä tai eri tavoin yhdisteltynä tutkittavan ongelman mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 83.)

Erilaisia haastattelutyppejä ovat lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Haastattelu voivat olla yksilö- tai ryhmähaastatteluja. Lomakehaastattelussa käytetään kysymyslomaketta, jotka käydään suullisesti läpi. Teemahaastattelussa tutkija mää-

rittelee etukäteen käsiteltävä aiheet eli teemat, joista keskustellaan. Avoimessa haastattelussa keskustellaan aiheesta ilman teemoja. Toimintatutkimuksessa haastattelun eri muotoja voidaan käyttää alkukartoituksessa tutkimusongelman selvittämiseksi ja tämentämiseksi sekä arvioitaessa toteutetun muutoksen onnistumista. (Kananen 2014, 87–92; Hirsijärvi & Remes & Sajavaara 2008, 202–205.)

Havainnointi on yksi toimintatutkimuksen tärkeimmistä tiedonkeruumenetelmistä ja sitä voidaan käyttää ongelman määrittelyssä, muutoksen toteuttamisvaiheessa ja tulosten arvioinnissa. Yksi havainnoinnin muodoista on osallistuva havainnointi, jossa tutkija on fyysisesti läsnä tutkimustilanteessa ja yleensä osallistuu toimintaan. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija voi olla enemmän tutkijan roolissa (havainnoija osallistujana) tai enemmän toimijan roolissa (osallistuja havainnoijana). Toimintatutkimuksessa tutkija on usein enemmän toimijan roolissa. Havainnoinnin dokumentointi on oleellista tutkimuksen luotettavuuden kannalta. Dokumentointiin käytettäviä työkaluja ovat esimerkiksi tutkimuspäiväkirja, havainnointipäiväkirja ja kenttämuistiinpanot. (Kananen 2014, 79–85; Metsämuuronen 2006; 116–118.)

Erilaisia kirjallisia lähteitä (dokumentteja) ovat tutkimusprosessin aikana esimerkiksi havainnoinnin ja haastattelujen avulla kerätty aineisto sekä tutkittavaan ilmiöön liittyvät dokumentit. Tällaisia dokumentteja voivat olla esimerkiksi yrityksen vuosikertomukset, tilastot ja raportit. (Kananen 2014, 97–102.)

Tässä tutkimuksessa käytettyjä tutkimusmenetelmiä olivat haastattelut, havainnointi sekä kirjalliset lähteet. Haastattelua käytettiin tutkimuksen aluksi tutkimusongelman selvittämiseksi ja alkukartoituksen tekemiseksi, osaamisen johtamisen toimintamallin rakentamiseksi sekä lopuksi muutoksen ja tutkimuksen onnistumisen arviointia varten. Haastattelut olivat ryhmähaastatteluja, joihin osallistuivat yrityksen henkilöstöasioista vastaava teknologiajohtaja, yrityksen toimitusjohtaja ja viimeiseen haastatteluun myös kokeiluun osallistuneen tiimin tiimiesimies.

Ensimmäinen haastattelu pidettiin joulukuussa 2018, ja se toteutettiin avoimena haastatteluna, johon osallistuivat yrityksen toimitusjohtaja ja teknologiajohtaja. Avoimen haastattelun avulla osaamisen johtamisen aihetta voitiin käsitellä syvällisesti ja rajamatta aihealuetta. Seuraavat haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, koska haas-

tatteluiden tarkoituksena oli saada tutkimusongelman ratkaisun kannalta olennaista, tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen perustuvaa tietoa. Teemahaastattelun avulla voitiin varmistaa, että keskusteluissa käsiteltiin tutkimuksen kannalta oleellisia aihealueita.

Osaamisen johtamisen toimintamallin osan käyttöönoton yhteydessä järjestettiin työpaikkoja osaamisalueiden ja osaamisten kartoittamiseksi. Työpajatyöskentelyssä ja haastatteluissa käytettiin myös osallistuvaa havainnointia, joka dokumentoitiin tutkimuspäiväkirjan avulla. Tietoa kerättiin tutkimuksen aikana myös kirjallisista lähteistä, joita olivat kohdeyrityksen erilaiset dokumentit.

4 Teoreettinen viitekehys

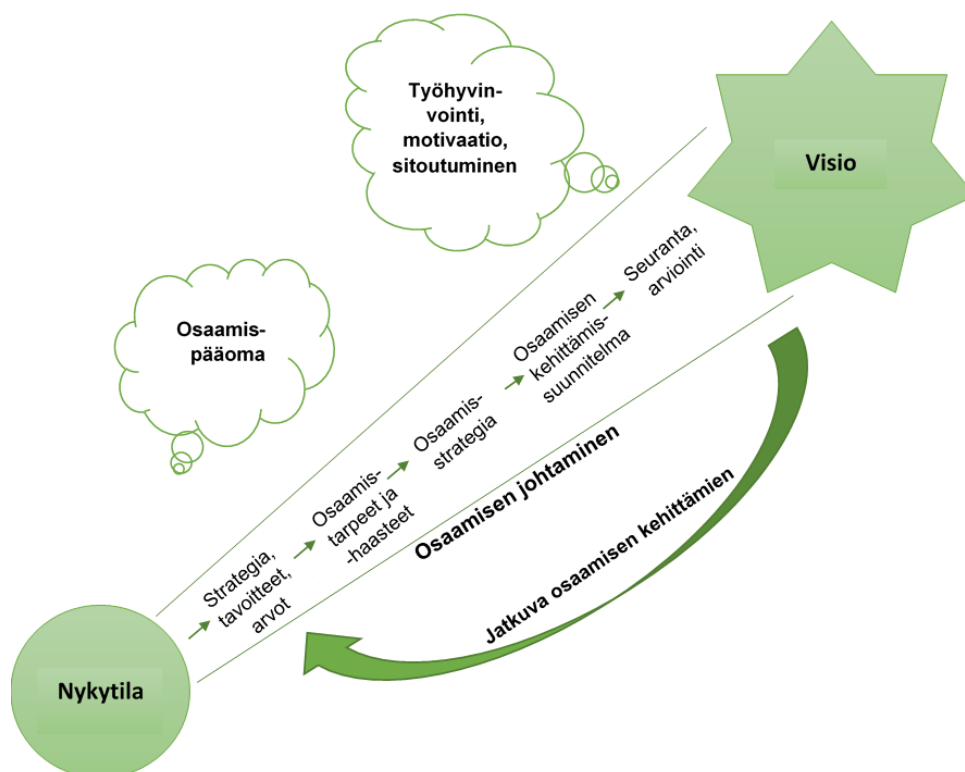
Tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen ydin on osaamisen johtaminen. Osaamisen johtamisen tärkeimpiä käsitteitä ovat strategia, visio sekä osaamiseen liittyvät määritelmät ja teoriat. Osaamisen johtamisesta ja osaamisesta löytyy monenlaisia teorioita, joiden määritelmät ovat hyvin lähellä toisiaan. Käytin teoreettisen viitekehyksen muodostamiseen pääasiassa Otalan (2008), Sydänmaanlakan (2012), Tuomen ja Sumkinin (2012) sekä Viitalan (2013) määritelmiä ja malleja organisaatioiden osaamisesta ja osaamisen johtamisesta.

Monet osaamisen johtamisen malleista eivät tuntuneet suoraan sopivilta kohdeyritykseen yrityksen pienen koon vuoksi. Monet malleista tuntuivat liian raskailta, ja niissä oli usein oletuksena, että organisaatiossa on HR-osasto, joka tekee HR-työtä päätyönään. Käytin osaamisen johtamisen toimintamallin luomiseen pääasiallisesti Sydänmaanlakan (2012) osaamisen johtamisen viitekehystä yhdistäen siihen Otalan (2008) osaamispääoman johtamisen prosessia.

Tällä tavoin osaamisen johtamisen viitekehys on kattava, mutta tarpeeksi kevyt, että sen avulla voidaan luoda kohdeyritykseen osaamisen johtamisen malli, jota voidaan toteuttaa yrityksessä olevilla resursseilla. Osaaminen ja osaamisen kehittäminen linkittyvät vahvasti työhyvinvointiin, motivaatioon ja sitoutumiseen.

Teoreettinen viitekehys (kuvio 2) alkaa yrityksen nykytilasta ja vision määrittelystä. Vision perusteella laaditaan strategia ja tavoitteet, joiden muodostumista ohjaavat yrityksen arvot. Strategisten tavoitteiden pohjalta selvitetään yrityksen osaamishaasteet osaa-

miskartoituksen avulla. Osaamishaasteisiin vastataan osaamisen kehittämissuunnitelman ja osaamisstrategian avulla. Prosessin toteutumista ja onnistumista seurataan ja arvioidaan. Osaamisen kehittäminen, kuten strategiatyökin, on jatkuva prosessi, joka palaa strategian tarkistamisen myötä takaisin osaamistarpeiden määrittelemiseen. Osaamisen johtamisen kohteena on osaamispääoma, ja sen kehittämisellä pyritään lisäämään työntekijöiden työhyvinvointia, motivaatiota ja sitoutumista työnantajaan ja omaan kehittymiseen sekä työn kehittämiseen.



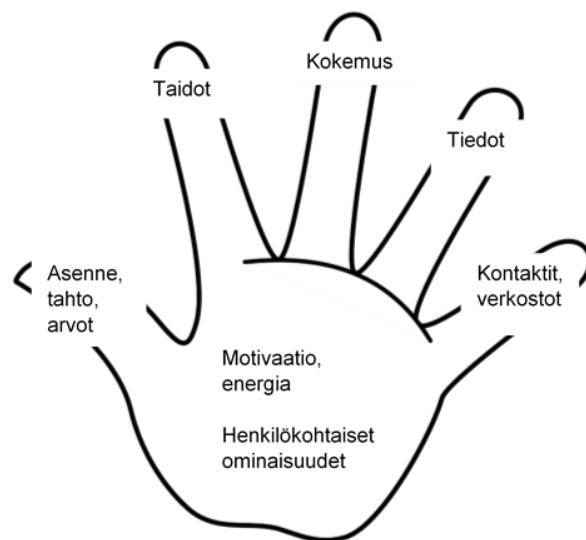
Kuvio 2. Kehittämishankkeen teoreettinen viitekehys.

4.1 Osaaminen

Osaaminen on perinteisen määritelmän mukaan muodostunut tiedoista, taidoista ja kokemuksesta. Tuomi ja Sumkin (2012) pitävät määritelmää edelleen paikkansa pitävänä, mutta he haluavat nähdä osaamisen aktiivisena toimintana, joka muodostuu tiedoista, taidoista ja kokemuksesta. Hätönen (2011) toteaa, että osaamista voidaan kuvata monin tavoin. Hätösen mukaan osaamisessa yhdistyvät tietojen ja taitojen monipuolinen ja luova käyttäminen, taito ajatella, kyky organisoida työtä, taito työskennellä ryhmässä, oppimistaidot, joustamiskyky, taito mukautua muutoksiin sekä kyky arvioida ja kehittää

omaa osaamista ja toimintaa. Ojala (2008) tarkoittaa osaamisella yksilön kykyä suoriutua tehtävistään, parantaa ja kehittää työtään sekä ratkaista ongelmia. (Tuomi & Sumkin 2012, 26; Hätönen 2011, 9; Ojala 2008, 47.)

Yksilön osaamisen muodostavat henkilöllä olevat tiedot, taidot, kokemus, verkostot ja kontaktit, asenne sekä henkilökohtaiset ominaisuudet (kuvio 3). Tietoihin ja taitoihin sisältyvät ammattitaidot, yleiset taidot ja sosiaaliset taidot. Tiedot ja taidot kehittyvät koulutuksen, opiskelun, lukemisen ja tekemisen kautta. Kokemuksen avulla yksilö pystyy ymmärtämään uutta tietoa paremmin ja oppimaan nopeammin. Tiedot, taidot ja kokemus muodostavat yhdessä yksilön asiantuntemuksen. Yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten persoonallisuus, asenteet ja tunneäly, vaikuttavat siihen, miten koulutus ja osaaminen ilmenevät eri henkilöillä. Persoonallisuus ja asenteet vaikuttavat myös siihen, miten hyvin yksilö pystyy sopeutumaan uusiin tilanteisiin jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. (Ojala 2008, 50–51; Kauhanen 2009, 147–148.)



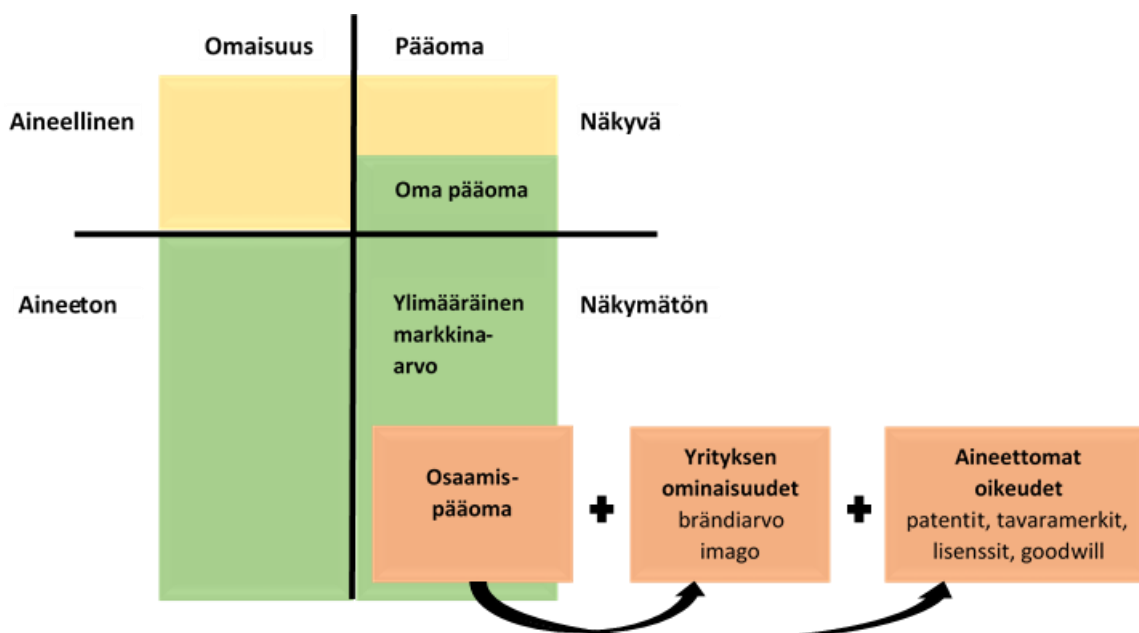
Kuvio 3. Yksilön osaaminen (Ojala 2008, 51; Kauhanen 2009, 147.)

Hiljainen tieto on tärkeä osa yksilön osaamista. Hiljainen tieto on sellaista osaamista, jota on vaikea tai jopa mahdotonta kuvata sanoina. Hiljaista tietoa karttuu kokemuksen kautta. Hiljainen tieto edistää asiantuntijuuden syntymistä, koska se auttaa erottamaan epäolennaisen olennaisesta, arvioimaan omaa osaamista ja huomaamaan osaamispuutteita, ja se helpottaa teoreettisen tiedon ymmärtämistä. Hiljaista tietoa ei ole vain

yksilöissä, vaan myös työyhteisössä, toimintatavoissa ja työprosesseissa. Suuri osa organisaation osaamisesta voi olla hiljaisen tiedon varassa. (Ojala 2008, 52; Viitala 2013, 176–177; Manka 2006, 199.)

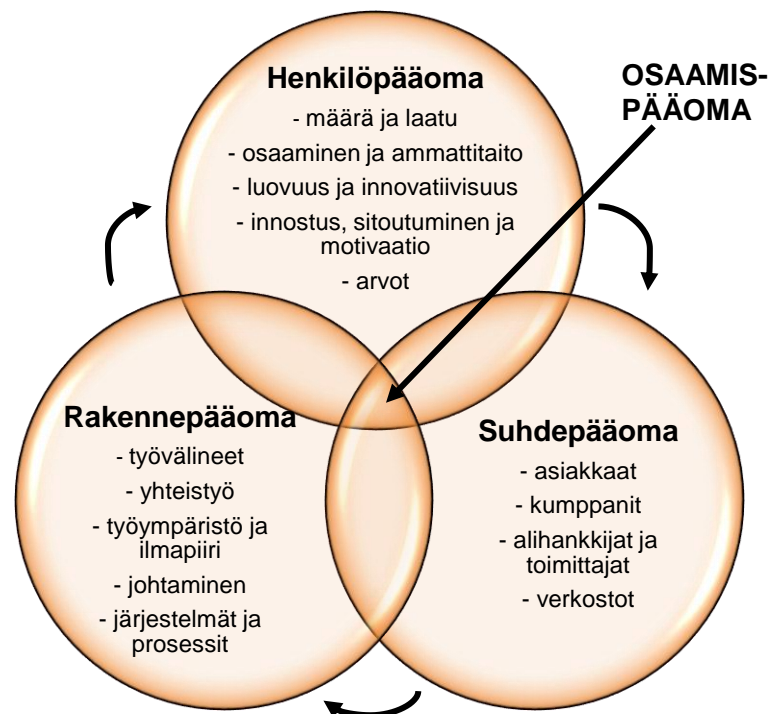
Vaikka osaaminen tarkoittaa yksilön kykyä suoriutua tehtävistään, kehittää työtään ja ratkaista ongelmia, työntekijä ei useinkaan pysty suorittamaan tehtäviään yksin. Työ on yhä useammin tiimin tai ryhmän aikaansaannosta, jolloin osaaminen on enemmän organisaation osaamista ja osaamispääomaa. (Ojala 2008, 47–58.)

Liiketoiminta perustuu yhä enemmän aineettomien tuotantotekijöiden hyödyntämiseen. Teollisen tuotannon aikana tilinpäätöksen tase vastasi suhteellisen hyvin yrityksen kaupallista arvoa. 1990-luvulla useat tutkijat huomasivat, että yritysten arvon muodostus oli muuttunut eikä yritysten markkina-arvo enää vastannutkaan yrityksen kirjanpitoarvoa. Aikaisemminkin oli jo puhuttu yrityksen goodwill-arvosta, jos yrityksen myyntihinta ylitti sen aineellisen pääoman arvon. Tutkijat alkoivat 1990-luvulla etsiä tarkempaa selitystä yritysten goodwill-arvon määräytymiselle, jolloin selitykseksi löydettiin yritysten aineeton pääoma (kuvio 4). Aineeton pääoma koostuu Ojalan (2008) mukaan pääosin osaamispääomasta. Osaamispääoman lisäksi aineetonta pääomaa ovat yrityksen maine ja brändi, laatu sekä aineettomat omaisuudet kuten patentit, tavaramerkit ja lisenssit. Osaamispääoma on tärkeässä asemassa muun aineettoman pääoman kehittämisessä. Ojalan (2008) mukaan 75 % isojen pörssiyritysten markkina-arvosta muodostuu aineettomista resursseista. (Aura & Ahonen 2016; Ojala 2008, 29–33.)



Kuvio 4. Yrityksen kirjanpidollinen ja todellinen tase sekä aineeton pääoma (mukaillen Ojala 2008, 31 ja Aura & Ahonen 2016)

Organisaation osaamispääoma muodostuu henkilöpääomasta, rakennepääomasta ja suhdepääomasta (kuvio 5). Osaamispääoman tulee olla aina dynaamista. Sen eri osien välillä on oltava jatkuva virtaus, ettei se lakkaa uusiutumasta ja menetä arvoaan. Jatkuva virtaus, joka takaa osaamispääoman kehittymisen ja lisääntymisen, saadaan aikaan jatkuvalla oppimisella. Tähän tarvitaan systemaattista osaamisen johtamista. (Ojala 2008, 47–58.)



Kuvio 5. Organisaation osaamispääoma (mukaillen Ojala 2008, 58–64 ja Aura & Ahonen 2016).

Ojalan (2008) mukaan osaamispääoman arvo voidaan karkeasti arvioida laskemalla. Henkilöpääoman arvo muodostuu kaikista kustannuksista, jotka syntyisivät, jos nykyinen henkilöstö rekrytoitaisiin uudelleen ja koulutettaisiin nykyiselle tasolle. Rakennepääoman arvo on se hinta, joka jouduttaisiin maksamaan, jos ostettaisiin markkinoilta yrityksellä käytössä olevat järjestelmät, jotka vaikuttavat osaamiseen ja jotka voidaan hinnoitella korvaavuus- tai hyötyperiaatteen mukaan. Suhdepääoman arvo on se, mikä vastaa osaamiskumppanuuksien, osaamisen tuottajien, verkostojen ja muiden osaamiseen vaikuttavien suhteiden tuomaa liiketoimintaa. Näiden lisäksi mukaan lasketaan se hinta, mikä saataisiin aineettomien omaisuuserien, kuten patenttien ja lisenssien, myymisestä. Toinen vaihtoehto aineettoman pääoman arvon laskemiseen on arvioida, mikä olisi koko

yrityksen toiminnan hinta, jos se myytäisiin tai ulkoistettaisiin. Tästä summasta vähennetään yrityksen aineellisen omaisuuden arvo, jolloin jäljelle jää aineettoman pääoman arvo. Tästä summasta voidaan vähentää vielä mahdolliset patentit ja lisenssit, jolloin jäljelle jää osaamispääoman arvo. (Ojala 2008, 310–312.)

Henkilöpääoman muodostavat organisaatiossa olevat ihmiset sekä heidän osaamisensa, motivaationsa ja sitoutumisensa organisaatioon. Organisaation henkilöpääomaa voidaan kuvata määrällisesti ja laadullisesti. Määrällisiä mittareita ovat esimerkiksi henkilöstön lukumäärä, ikä, koulutus ja kokemus. Henkilöstön laatua voidaan kuvata monilla eri tavoilla, kuten

- henkilöstön osaaminen, varsinkin verrattuna organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavaan osaamiseen
- henkilöstön kokemus työn hallinta
- henkilöstön halu oppia sekä henkilöstön kokemat mahdollisuudet oppimiseen
- henkilöstön sitoutuminen, innostus ja motivaatio
- henkilöstön työpaikalla kokemat vuorovaikutussuhteet
- henkilöstön kokemus avunsaamisesta työkavereilta ja esimiehiltä sekä mahdollisuudet oppia yhdessä
- henkilöstön halu jakaa osaamistaan (Ojala 2008, 58–59.)

Henkilöstön laatua voidaan mitata esimerkiksi osaamiskartoitusten, henkilökohtaisten oppimissuunnitelmien, kehityskeskustelujen sekä työhyvinvointi-, työtyytyväisyys ja työilmapiiirikyselyiden avulla. Henkilöstön määrä, koulutus, osaamistaso ja oppimishalu ovat osaamispääoman kannalta tärkeimpiä mittareita. On kuitenkin hyvä tarkastella myös henkilöstön monimuotoisuutta eli diversiteettiä. Jos organisaatiossa työskentelee saman ikäisiä, samaa sukupuolta olevia ihmisiä samalla koulutustaustalla, voi organisaation näkökulma kapeutua liikaa ja vähentää organisaation innovatiivisuutta. (Ojala 2008, 59.)

Organisaation rakennepääomaa ovat järjestelmät, joilla osaamista hankitaan, hallitaan, kehitetään, hyödynnetään ja jaetaan. Rakennepääomaa ovat myös organisaation rakenteet, jotka tukevat osaamisen liikkumista, siirtymistä ja hyödyntämistä. Rakennepääoman avulla henkilöpääoma (yksilöiden osaaminen) muutetaan organisaation osaamiseksi. Rakennepääomaan kuuluvien rakenteiden avulla voidaan tunnistaa oikeat osaamistarpeet, hankkia tarvittava osaaminen sekä hyödyntää olemassa olevaa osa-

mista. Rakennepääomaan kuuluvat muun muassa rekrytointijärjestelmät, osaamisen kehittämisen ja hallinnan järjestelmät, osaamisen kehittämisohjelmat, johtamisjärjestelmä, ilmapiiri, yrityskulttuuri, tiedon ja osaamisen hallintaan käytettävä tietotekniikka, laitteet ja verkot sekä organisaation fyysinen rakenne. Rakenteellista pääomaa on se organisaatiossa oleva tieto, joka jää jäljelle työntekijöiden lähtiessä kotiin. Tällainen tieto on näkyvää tietoa, jota on prosesseissa, järjestelmissä, toimintatavoissa, ohjeissa, tietojärjestelmissä, kuvauksissa, tekijänoikeuksissa ja patenteissa. (Ojala 2008, 60–62; Viitala 2013, 172.)

Suhdepääoman muodostavat organisaation kumppanit, yhteistyökumppanit ja sidosryhmät, kuten asiakkaat ja alihankkijat. Osaamispääoman kannalta tärkeitä kumppaneita ovat muun muassa osaamisen kehittämisen kumppanit (oppilaitokset, konsultit ja oppimisverkostot), tutkimus- ja kehittämistoiminnan kumppanit, haastavimmat asiakkaat, jotka pakottavat oppimaan uutta entistä nopeammin, sekä tärkeimmät yhteistyökumppanit, joiden kanssa tehdään strategista yhteistyötä. Suhdepääoman kannalta suhteiden laatu on määrää tärkeämpää, mutta mitä enemmän organisaatiolla on suhteita, sitä suurempi sen suhdepääoma on. Yhteisön jäsenten välistä kykyä toimia keskenään ja heidän keskinäistä luottamusta voidaan kutsua myös sosiaaliseksi pääomaksi. Sosiaalinen pääoma kattaa organisaation suhteet sille tärkeisiin ryhmiin, muodostuneet yhteistyön tavat sekä luottamuksen. Hyvän sosiaalisen pääoman avulla organisaatio pystyy alentamaan vaihtokustannuksia, koska luottamus lisää yhteistyön nopeutta ja joustavuutta. Luottamukselliset suhteet lisäävät myös tiedon virtaamista vapaammin. (Ojala 2008, 63–64; Viitala 2013, 172–173.)

Organisaatiossa työskentelevien ihmisten henkilökohtainen osaaminen muuttuu organisaation osaamiseksi, kun ihmiset jakavat, yhdistävät ja kehittävät osaamistaan yhdessä. Tällöin yksilöiden osaaminen muuntuu yhteiseksi näkemykseksi ja toiminnaksi. Organisaation rakenteiden, järjestelmien ja toimintamallien tulisi tukea osaamisen yhdistämistä, jakamista, kehittämistä ja käyttämistä. Ei siis riitä, että kehitetään vain osaamista, vaan samalla on kehitettävä järjestelmiä ja johtamista, ilmapiiriä ja kulttuuria. Lisäksi on huolehdittava työntekijöiden hyvinvoinnista, jotta he olisivat motivoituneita ja innostuneita työstään, jolloin osaaminen voi kukoistaa ja kanavoitua organisaation hyödyksi. (Ojala 2008, 53; Viitala 2013, 172–177.)

4.2 Ydinoaaminen

Yrityksen kilpailukykyyn vaikuttaa merkittävästi se mitä yrityksessä osataan, miten osaamista käytetään ja kuinka nopeasti pystytään oppimaan uutta. Yrityksen kilpailukyvyn kannalta merkittävintä osaamista kutsutaan ydinoaamiseksi. Ydinoaaminen koostuu osaamisten, teknologioiden ja tietojärjestelmien yhdistelmästä, joka mahdollistaa menestyksekkään kilpailun. Hamel ja Prahalad (1996) määrittelevät ydinoaamiset sellaisiksi osaamisiksi, joiden avulla yritys tuottaa asiakkaille sen nimenomaisen lisäarvon, josta he ovat valmiita maksamaan. Ydinoaaminen on sidottu yrityksen visioon, strategiaan ja tavoitteisiin. Se on kumuloitunutta osaamista, joka on yritykselle nyt ja tulevaisuudessa hyödyllistä lisäarvon tuottamisessa asiakkaalle. Yrityksessä on paljon tärkeää ja kriittistä osaamista, mutta ne eivät välttämättä ole ydinoaamista. Ydinoaaminen muodostaa yrityksen kilpailukyvyn ytimen. Ydinoaamista voidaan ajatella myös yrityksen strategisena työvälineenä, koska sen määrittelemisen pakottaa ottamaan huomioon yrityksen kokonaisuutena. (Sydänmaanlakka 2012, 144–145; Viitala 2013, 170–172; Hätönen 2011, 14.)

Ydinoaamisia ei ole lukumääräisesti paljon, yleensä 5–10 kappaletta. Se on syvällistä erityisosaamista, joka liittyy teknologiaan, tuotantoprosesseihin ja asiakkaisiin. Ydinoaamisten tunnistaminen saattaa olla vaikeaa, ja se vaatii organisaation syvällistä tuntemusta. Tunnistaminen on silti tärkeää, koska yrityksen menestyksen turvaamiseksi ydinoaamiset ovat niitä osaamisalueita, joiden kehittämiseen kannattaa panostaa eniten. Osaaminen saattaa olla ydinoaamista, jos vastaus on myönteinen seuraaviin kysymyksiin:

- Onko osaamisella merkittävä vaikutus asiakkaan kokemaan lisäarvoon?
- Lisääkö osaaminen kilpailuetua?
- Onko osaamiselle tarvetta tulevaisuudessa?
- Voiko osaamista hyödyntää uusilla liiketoiminta-alueilla? (Sydänmaanlakka 2012, 144–145; Viitala 2013, 170–172; Hätönen 2011, 14.)

Yrityksen osaaminen koostuu ydinoaamisesta ja muusta osaamisesta. Ydinoaaminen on sitä osaamista, joka luo ja ylläpitää kilpailukykyä. Ydinoaamisen lisäksi yritys tarvitsee paljon muutakin osaamista, jota ilman se ei tulisi toimeen, mutta nämä osaamiset eivät ole yritykselle ominaista ainutlaatuisista osaamista. Ydinoaaminen on aina organi-

saation osaamista eikä se ole sidottu yhteen henkilöön. Ydinosaaminen jakaantuu osaamisalueisiin. Osaamisalueet jakautuvat konkreettisiin osaamisiin eli kompetensseihin. (Sydänmaanlakka 2012, 146–148; Otala 2008, 55.)

4.3 Osaamisen johtaminen

Osaaminen on monien yritysten tärkein pääomaerä. Henkilöstön osaaminen voi olla ainoa asia, jonka varaan yrityksen arvo muodostuu, eikä yrityksillä välttämättä ole fyysistä omaisuutta, jolle voitaisiin laskea rahallinen arvo. Johtamisen ja toimintaedellytysten on oltava kunnossa, jotta osaaminen voi kehittyä ja olla yritykselle hyödyksi. Osaamisen johtamiseen kuuluu kaikki tarkoituksellinen toiminta, jonka avulla osaamista ylläpidetään, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. Onnistuneen osaamisen johtamisen tuloksena pitäisi olla entistä kehittyneempiä toimintatapoja, tuotteita ja palveluita, innovaatioita ja loppujen lopuksi yrityksen taloudellisen tuloksen kasvaminen. (Viitala 2013, 170–173.)

Organisaatiossa työskentelevien yksilöiden osaaminen ei itsestään kehitä organisaation toimintaa eikä johda liiketaloudelliseen menestykseen. Osaamista pitää johtaa samalla tavalla kuin rahallista resurssia, jotta sitä voidaan hallita ja hyödyntää. Yrityksissä tiedetään, kuinka paljon sillä on rahaa ja missä rahat ovat, kuinka paljon rahaa tarvitaan tulevaa toimintaa varten ja miten rahat hankitaan. Samalla tavalla yrityksen tulisi tietää mitä osaamista on ja missä, mitä osaamista tulevaisuudessa tarvitaan ja miten sitä hankitaan. Jos osaamisen johtamiselle ei ole määritelty selkeää toimintamallia, se on helposti vain yksittäisiä ja irrallisia toimenpiteitä. (Otala 2008, 81–82.)

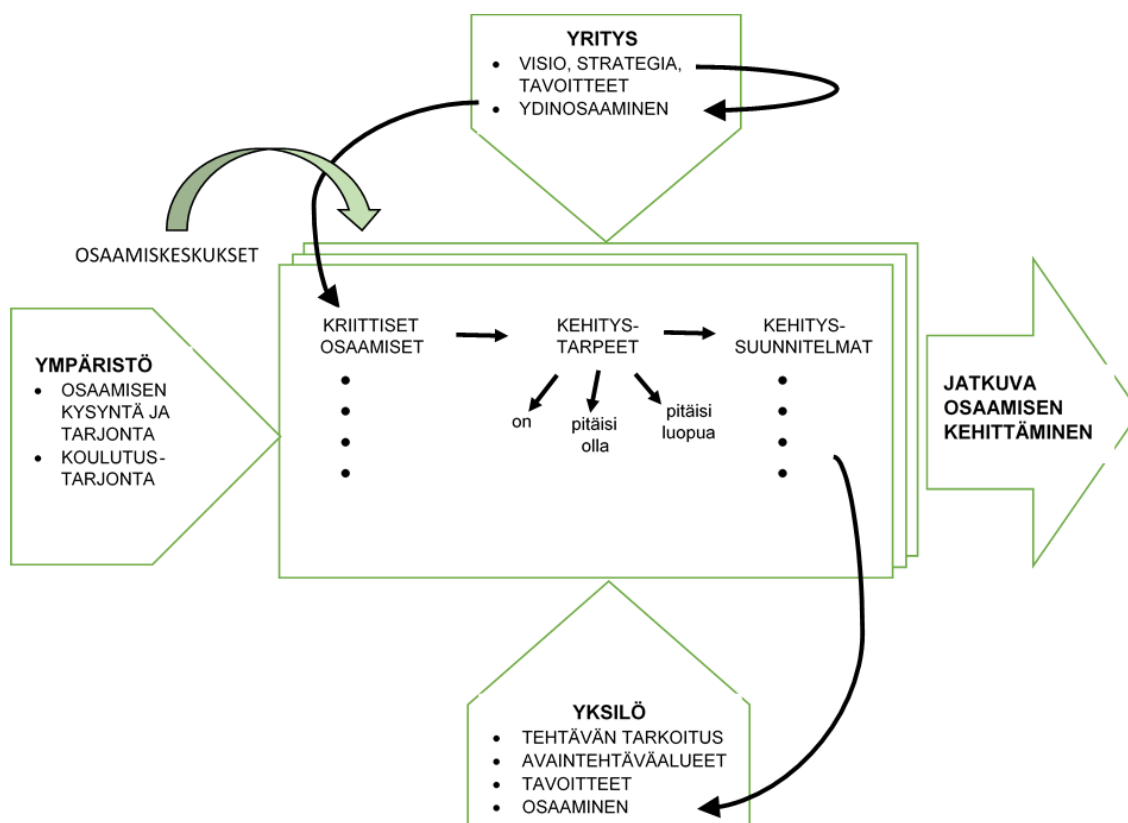
4.4 Osaamisen johtamisen prosessi

Osaamisen johtamista voidaan kuvata prosessina, jonka tavoitteena on jatkuva osaamisen kehittäminen. Osaamisen johtamisen prosessin tavoitteena on, että organisaatio pystyy suoriutumaan tehtävistään. (Otala 2008, 87; Sydänmaanlakka 2012, 131.)

Sydänmaanlakan (2012) osaamisen johtamisen viitekehyksen (kuvio 6) mukaan osaamisen johtamisen prosessi alkaa organisaation vision, strategian ja tavoitteiden kirkastamisesta. Kirkastamisen tavoitteena on selvittää, mikä on organisaation tarkoitus ja minkälaista osaamista tarvitaan sen toteuttamiseen. Tällä tavoin saadaan selville mitä ovat yrityksen ydinosaamiset, jotka luovat merkittävää kilpailuetua yritykselle ja lisäarvoa asiakkaalle. Ydinosaamiset konkretisoidaan osaamiskeskuksissa osaamisalueiksi ja osaamisiksi. Osaamiskeskukset ovat organisaation osastoja, kuten teknisen suunnittelun

osasto tai talousosasto. Oleellista on, että osaamiskeskuksilla on kyky tuottaa lisäarvoa ja sillä on jotain erityisosaamista. (Sydänmaanlakka 2012, 132–157.)

Osaamiskeskustasolla määritellään kriittinen osaaminen, joka on tärkeää sen toiminnalle. On tärkeää keskittyä vain kriittiseen osaamiseen, ettei osaamislistaista tule liian pitkiä. Kun osaamiset on määritelty osaamiskeskustasolla, ne on helppo luokitella yksilötasolle. Osaamisen kehitystarpeet löydetään selvittämällä, mitä osaamista yrityksessä on, mitä pitäisi olla ja mitä ei mahdollisesti enää tarvita. Kehitystarpeiden perusteella tehdään osaamisen kehityssuunnitelma. Nämä kehityssuunnitelmat viedään myös yksilötasolle kehityskeskusteluissa. Kehityssuunnitelmia tehdessä on otettava huomioon ympäristö, jossa yritys toimii. Ympäristö vaikuttaa siihen miten yritys hankkii tarvitsemaansa osaamista. (Sydänmaanlakka 2012, 132–157.)



Kuvio 6. Osaamisen johtamisen viitekehys (Sydänmaanlakka 2012, 132).

Otalan (2008) osaamispääoman johtamisprosessi alkaa toiminnan tavoitteiden selkiyttämällä. Osaamispääoman johtamisprosessi lähtee yrityksen visiosta ja tavoitteesta. Osana strategiaprosessia selvitetään osaamishaasteet ja -tarpeet sekä olemassa oleva osaaminen ja osaamispuutteet osaamiskartoitusten avulla. Osaamishaasteisiin pyritään

vastaamaan laatimalla osaamisstrategia. Osaamisstrategiassa määritellään esimerkiksi osaamishaasteiden tärkeysjärjestys, miten puuttuva osaaminen aiotaan hankkia ja miten olemassa olevan osaamisen käyttöä voidaan tehostaa. Osaamisstrategian pohjalta laaditaan osaamispääoman kehittämissuunnitelma. Osaamispääoman kehittämissuunnitelmassa kuvataan ne osaamispääoman kehittämistoimenpiteet, jotka strategiaan pohjaten on suunniteltu toteuttavaksi, sekä myös tavoitteet näille kehittämistoimenpiteille. Osaamisstrategian toteutumista seurataan kuten muitakin strategisia hankkeita. Seuranta voi olla esimerkiksi neljännesvuosittain. Osaamispääoman kehittämistoimien ja osaamispääoman johtamisen tuloksellisuutta mitataan ja arvioidaan etukäteen määritettyjen mittareiden tai indikaattoreiden avulla. Prosessi päättyy osaamispääomaraportin laatimiseen. (Ojala 2008, 87–93.)

Osaamisen johtamisen prosessi vaatii selkeästi sovitut vastuut, jotta se toimii käytännössä ja kehittämistyö on tavoitteellista. Yrityksen johdon vastuulla on se, että yrityksessä on riittävä määrä osaamispääomaa ja että sitä kehitetään toiminnan tavoitteiden mukaisesti. Johto vastaa myös osaamisen johtamisen prosessista ja nimeää osaamisen johtamisen prosessille pääomistajan. Esimiehet vastaavat omalta osaltaan siitä, että heidän yksiköissään on käytössä tavoitteiden edellyttämää osaamista. Esimiesten vastuulla on osaamistarpeiden viestiminen johdolle ja kehityskeskusteluiden pitäminen. Jokainen työntekijä on myös vastuussa omasta osaamisestaan sekä sen ylläpitämisestä ja kehittämisestä. Tärkeimpien osaamisalueiden osalta voidaan yrityksessä sopia myös niin sanottuja kompetenssimestareita tai kompetenssi tiimejä. Kompetenssimestarit tai -tiimit määrittelevät oman osaamisalueensa osalta, mitä osaamista osaamisalue pitää sisällään ja arvioi kuinka paljon ja minkä tasoisia osaajia yrityksessä tarvitaan. Kompetenssimestarit tai -tiimit ovat selvillä oman osaamisalueensa kehityksestä ja varmistavat, että tieto saavuttaa kaikki sitä tarvitsevat. (Sydänmaanlakka 2012, 172–173; Ojala 2008, 94–100.)

Osaamisen johtamisen tulee toteutuakseen olla sidottu yrityksen johtamiseen ja strategiaprosessiin. Usein yrityksissä käytetään strategiakelloa, vuosikelloa tai strategiajanaa kuvaamaan, missä järjestyksessä ja millä aikataululla asioita tehdään. Kaikkia osaamisen johtamisen toimenpiteitä ei tarvitse toteuttaa joka vuosi, vaan ne voidaan toteuttaa tarvittaessa harvemminkin. Toisaalta samalla tavalla kuin strategiaakin tarkastellaan tarvittaessa jatkuvasti, myös osaamisen kehittäminen on jatkuva prosessi ja se muuttuu strategian mukana. (Sydänmaanlakka 2012, 172–173; Ojala 2008, 101–104.)

4.4.1 Visio, strategia ja tavoitteet

Yrityksen strategia voi perustua tietoisesti määriteltyyn johtamisen tai toiminnan runkoon tai se on voinut syntyä tiedostamatta, yksittäisten ihmisten arjentoimintatapojen myötä. Tiedostamatta syntynyttä strategista perustaa voi verrata laivaan, jonka johto tai miehistö ei laivan lähtiessä satamasta tiedä minne se on menossa, miksi ja miten laivaa ohjataan. Tietoisesti yhdessä luotu strategia luo organisaation toiminnan perusteet. Strategian perustan muodostavat yrityksen visio, arvot ja toiminta-ajatus. (Tuomi & Sumkin 2010, 50.)

Strategian kantavana voimana ja ”maalina” toimii yrityksen visio, sillä visio kertoo sen miltä yrityksen tulevaisuuden halutaan näyttävän. Visio siis kuvailee, millainen yritys haluaa olla tulevaisuudessa. Visio ohjaa toimintaa, koska sen avulla yrityksessä toimivat tietävät, mihin yritys toiminnallaan pyrkii ja mitä kohti toimintaa tulisi suunnata. Visiosta tulee helposti lattea, kuten ”olemme johtava yritys omalla toimialallamme”. Vision on tarkoitus synnyttää innostava näkemys yrityksen tulevaisuudesta. Hyvä visio yhdistää koko henkilöstöä. Se on haasteellinen tavoite, jonka toteuttamiseksi yhdessä ponnistellaan. Latteat ja ympäripyöreät visiot eivät motivoi parempiin suorituksiin eivätkä sitouta työntekijöitä. Hyvin laadittu visio innostaa henkilöstöä toimimaan tavoitteen mukaisesti. Vision tulee olla realistinen ja hyvin perusteltavissa. Hyvä visio on vahva, innostava ja haastava, jotta se antaa toiminnalle suunnan ja auttaa yritystä kehittymään. (Tuomi & Sumkin 2010, 47–49; Sydänmaanlakka 2012, 136; Viitala & Jylhä 2013, 60; Lindroos & Lohivesi 2010, 24.)

Vision lisäksi strategian perusta rakentuu yrityksen arvoista ja toiminta-ajatuksista. Arvot kertovat, mitkä periaatteet ohjaavat yrityksen toimintaa ja miten ihmiset yrityksessä toimivat. Arvojen yhdessä luominen ja niiden merkityksen pohtiminen ovat tärkeä osa strategiaprosessia. Toiminta-ajatus kertoo, miksi yritys on olemassa, ja se ohjaa vahvasti toimintaa. Hyvä toiminta-ajatus on lyhyt ja selkeä, ottaa huomioon asiakasnäkökulman, luo vahvan perustan toiminnalle, on joustava ja tulevaisuuslähtöinen ja luo myönteisen tekemisen vireen. (Tuomi & Sumkin 2010, 50–53; Kauhanen 2009, 20.)

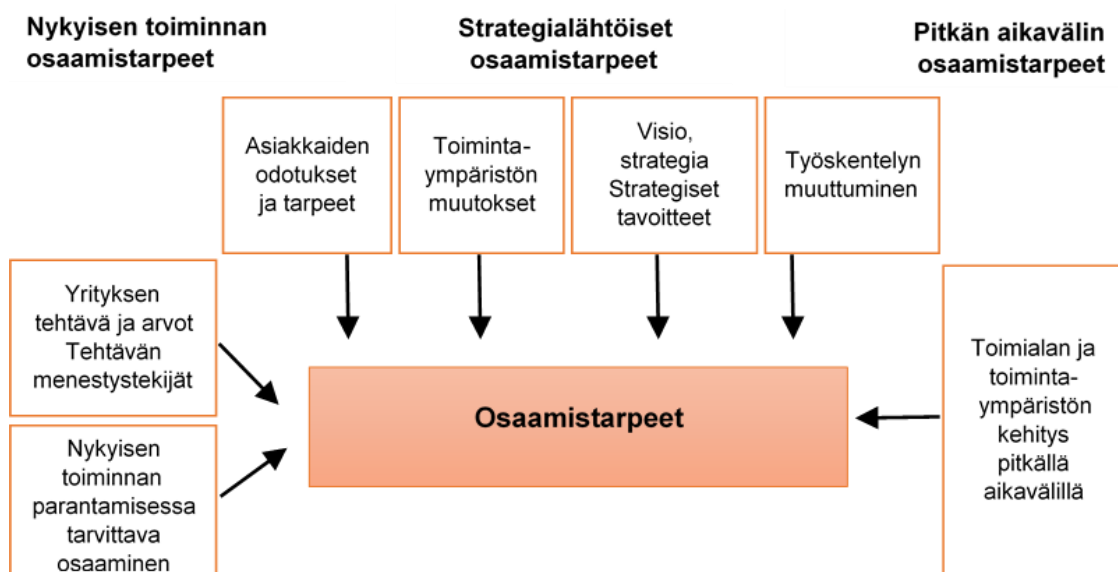
Vision pohjalta on hyvä määritellä riittävän konkreettisia tavoitteita. Sopivan haastavien ja selkeiden tavoitteiden tarkoituksena on ohjata toimintaa ja innostaa henkilöstöä niiden saavuttamiseen. Tavoitteiden tulisi olla sellaisia konkreettisia asioita, joita yrityksessä oikeasti halutaan toteutuvan seuraavien vuosien aikana. Tavoitteiden toteutumista on

pystyttävä seuraamaan. Ilman seurantaan tavoitteet jäävät helposti hyviksi aikomuksiksi ja loistaviksi ideoiksi, jotka eivät koskaan toteudu. (Lindroos & Lohivesi 2010, 41–42.)

Strategia tarkoittaa tietä nykytilasta visioon. Se kertoo, miten yrityksessä toimitaan, jotta se voisi saavuttaa asetetun päämäärän. Strategia yhdistää nykytilan ja vision mukaisen tilan. Liiketoimintastrategiassa kerrotaan, miksi yritys haluaa tulla, mihin se haluaa mennä ja miten se aikoo päästä sinne. Strateginen johtaminen koostuu strategian laati- misesta, strategisesta suunnittelusta, toteuttamisesta, arvioinnista ja päivittämisestä. Strateginen johtaminen on jatkuva prosessi. Strategisen suunnittelun aikajänne on yleensä 3–5 vuotta, mutta strategia usein tarkistetaan vuosittain. (Sydänmaanlakka 2012, 136–138.)

4.4.2 Osaamistarpeet ja -haasteet

Yrityksen osaamistarpeet ovat ne osaamiset, joita yritys tarvitsee pärjätäkseen. Osaamistarpeet voivat liittyä koko yritykseen, yksikköön, tiimiin tai yksilöiden tehtäviin ja työrooliin. Osaamistarpeiden tarkastelussa voidaan käyttää kolmea eri aikajaksoa: nykyisen toiminnan tai kilpailukyvyn vaatima osaaminen, strategian edellyttämä osaaminen ja pidemmän aikavälin kehityksen edellyttämä osaaminen (kuvio 7). Osaamistarpeet tulisi selvittää muutaman vuoden välein laajasti ottaen huomioon kaikki eri aikajaksot. Osaamistarpeiden pienempiä tarkastuksia tehdään yhdessä strategian tarkistuksen kanssa. (Ojala 2008, 105–108.)



Kuvio 7. Organisaation osaamistarpeiden lähtökohdat (Ojala 2008, 109).

Osaamistarpeita on hyvä kartoittaa useammasta näkökulmasta, jotta kaikki tärkeät osaamistarpeet tulevat otetuksi huomioon. Eri näkökulmia ovat yrityksen menestystekijät, asiakkaiden tarpeet ja odotukset, lyhyen ja pitkän aikavälin muutokset toimintaympäristössä, muutokset työssä ja toimintatavoissa lyhyellä ja pitkällä aikavälillä sekä yrityksen strategiset tavoitteet. Kaikkia näkökulmia ei tarvitse ottaa osaamistarpeiden kartoittamisessa huomioon, vaan yrityksen on mietittävä omaan toimintaansa sopiva aikajänne sekä oleelliset näkökulmat. Osaamistarpeiden tarkastelussa eri näkökulmista voidaan käyttää apuna kysymyksiä (taulukko 1). Osaamistarpeiden kartoittaminen strategialähtöisesti on hyvä tapa viedä strategiaa käytäntöön. Parhaimmillaan osaamistarpeiden selvittämiseen osallistuu laaja joukko, joka yhdessä pohtivat yhteistä tulevaisuutta ja sen asettamia vaatimuksia osaamiselle. Tällainen keskustelu lisää keskustelua strategiasta ja tulevaisuuden visiosta ja auttaa keskusteluun osallistuvia ymmärtämään strategian ja vision merkityksen omassa työssään. Hätösen (2011) mukaan hyvä tapa osaamisalueiden määrittelemiseksi laajemmalla joukolla on kirjoittaa lapuille osaamisalueita, joita pidetään tärkeinä vision ja strategian toteuttamisen kannalta. Näistä osaamisista voidaan yhdistellä strategian kannalta tärkeimmät osaamisalueet. (Ojala 2008, 108–109; Hätönen 2011, 19–21.)

Taulukko 1. Osaamistarpeiden kartoittaminen (Ojala 2008, 109–112).

Näkökulma	Kysymykset
Toiminnan tehostaminen	Mitkä ovat tehtävän tai nykyisen toiminnan menestystekijät (missä on ehdottomasti onnistuttava, jotta visio toteutuu)? → Mitä osaamista niiden kehittämiseen tarvitaan?
	Mitkä tekijät vaikuttavat prosessien tehokkuuteen? → Mitä osaamista niiden kehittämiseen tarvitaan?
	Mitkä tekijät vaikuttavat kustannustehokkuuteen? → Mitä osaamista niiden tehostamiseen tarvitaan?
Asiakkaiden odotukset	Mitä tärkeimmät asiakkaat odottavat meiltä? → Miten voimme paremmin vastata asiakkaiden odotuksiin? → Mitä osaamista tarvitaan?
	Millaisia muutoksia tärkeimpien asiakkaiden toimintaympäristössä on tapahtumassa? → Miten voimme auttaa asiakasta vastaamaan muutosten aiheuttamiin haasteisiin? → Mitä osaamista se edellyttää?

Toimintaympäristön muutokset	Millaisia toimintaamme vaikuttavia muutoksia toimintaympäristössä tapahtuu (esim. teknologiassa, markkinoilla, lainsäädännössä, arvoissa)? → Millaisia haasteita muutokset aiheuttavat toiminnallemme? → Mitä osaamista näihin haasteisiin vastaamiseen tarvitaan?
Strategian edellyttämät osaamiset	Mikä on yrityksen visio? → Missä pitää onnistua, jotta visio toteutuu (menestystekijät)? → Mitkä ovat strategiset tavoitteet? → Mitä osaamista tarvitaan strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi?

Osaamistarpeita syntyy jatkuvasti toiminnan kehittämisestä, uusien teknologioiden käyttöönotosta ja uusista toimintatavoista. Tällaisia osaamistarpeita voidaan kutsua täsmäosaamistarpeiksi. Täsmäosaamisen kehittämisen hyödyt ovat nopeasti nähtävissä ja siksi osaamisen kehittäminen helposti keskittyy niihin. Vastattaessa pelkkiin arjen toiminnasta nouseviin osaamistarpeisiin tulevaisuuden osaamistarpeet jäävät helposti huomioimatta. Varautuminen pidemmän aikavälin osaamistarpeisiin on nousemassa yhä tärkeämmäksi, vaikka nopeat muutokset toimintaympäristössä houkuttelevat keskittymään juuri nyt tarvittavaan osaamiseen. Panostaminen pidemmän aikavälin osaamiseen on tärkeää, koska osaamisen monipuolistuessa ja vaikeusasteiden noustessa tarvittavan uuden osaamisen rakentamiseen voidaan tarvita yhä enemmän aikaa. (Ojala 2008, 112–118.)

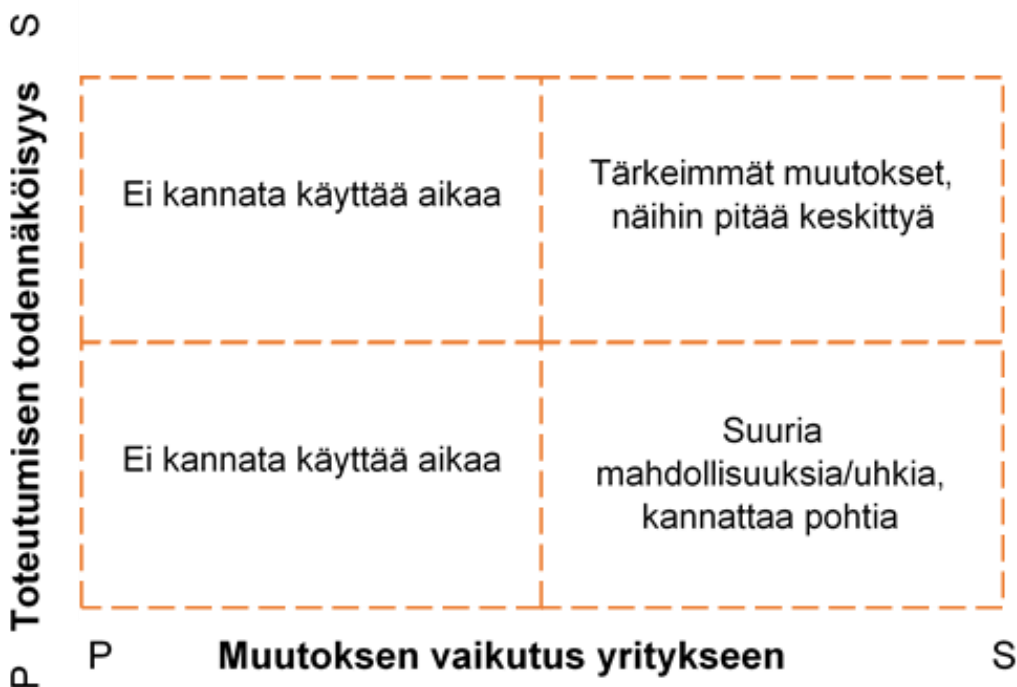
Pidemmän aikavälin muutoksia pohdittaessa on hyvä ottaa huomioon vallitsevat megatrendit sekä heikot signaalit. Megatrendejä voi kutsua kehityksen suuriksi aalloiksi. Ne ovat kaikille jokseenkin tuttuja, vaikuttavat merkittävästi tulevaisuuden kehitykseen ja kestävät yleensä pitkään. Megatrendeihin ei voi juuri vaikuttaa, mutta niiden vaikutuksiin voi varautua tunnistamalla muutokset ajoissa. Tulevaisuuden osaamistarpeisiin vaikuttavat myös heikot signaalit. Yrityksen kykyä tunnistaa heikkojen signaaleja voi kartoittaa miettimällä useamman kerran vuodessa seuraavia kysymyksiä:

- Onko yrityksessä riittävästi näkemystä uusista innovaatioista ja siitä, missä ne syntyvät?
- Kiinnitetäänkö riittävästi huomiota valtavirrasta poikkeavaan ajatteluun?
- Osataanko päivittää rutiineja rikkoa riittävästi?

- Onko olemassa mahdollisuuksia erilaisuuden kohtaamiselle? (Otala 2008, 117–118; Manka & Mäenpää 2010, 9–13.)

Jos yritys pystyy tunnistamaan heikon signaalin jo varhaisessa vaiheessa ja ottamaan sen huomioon osaamisen kehittämisessä, on mahdollista saada kilpailuetua. Tällöin yritys on liikkeellä ennen valtavirtaa, ja se saa etulyöntiaseman kilpailijoihin nähden. (Otala 2008, 117–118; Manka & Mäenpää 2010, 9–13.)

Kaikki toimintaympäristön muutokset eivät ole yritykselle yhtä tärkeitä. Muutostekijöitä voidaan arvioida ja jaotella, jotta tiedetään mihin tulee reagoida ja mitkä jättää ilman suurempaa huomiota. Jaottelussa voi käyttää apuna taulukkoa (kuvio 8). Muutokset, joiden toteutumisen todennäköisyys ja vaikutukset yritykseen ovat pieniä sekä muutokset, joiden toteutumisen todennäköisyys on suuri mutta vaikutus yritykseen pieni, voidaan jättää pois tarkemmasta tarkastelusta. Eniten aikaa kannattaa käyttää niihin muutostekijöihin, joiden toteutuminen on todennäköistä ja joiden vaikutus yritykseen on suuri. Myös muutoksia, joiden toteutumisen todennäköisyys on pieni mutta joiden vaikutukset toteutuessaan ovat yritykselle suuret, kannattaa seurata. Jos tällaisiin muutostekijöihin on varauduttu ja ne toteutuvat, yritys voi ehtiä reagoida ennen kilpailijoita. (Otala 2008, 114–115.)



Kuvio 8. Muutostekijöiden arviointi (Otala 2008, 115).

Kun yrityksen osaamistarpeet on määritelty, ne kootaan yhteen. Osaamistarpeet voidaan kuvata esimerkiksi osaamiskartan tai osaamislueellon muodossa. Osaamiskartassa tai osaamislueelossa kuvataan ne osaamiset, jotka vaikuttavat tavoitteiden saavuttamiseen. Yrityksen osaamisen nykytason selvittämisen apuna voidaan käyttää myös osaamiskartoitusta. Osaamiskartoituksen avulla voidaan konkretisoida yrityksen osaamista. Osaamiskartoitus:

- sisältää organisaation nykyisen ja tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen
- auttaa tunnistamaan osaamisvahvuudet ja osaamispuutteet vertaamalla tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista nykyiseen osaamiseen
- toimii osaamisen arvioinnin apuna
- mahdollistaa työntekijälle oman osaamisensa itsearvioinnin ja osaamisensa kehittämisen
- auttaa uusien työntekijöiden rekrytoinnissa. (Hätönen 2011, 16–18; Ojala 2008, 119–123.)

Yksilön näkökulmasta osaamiskartoituksen avulla työntekijä:

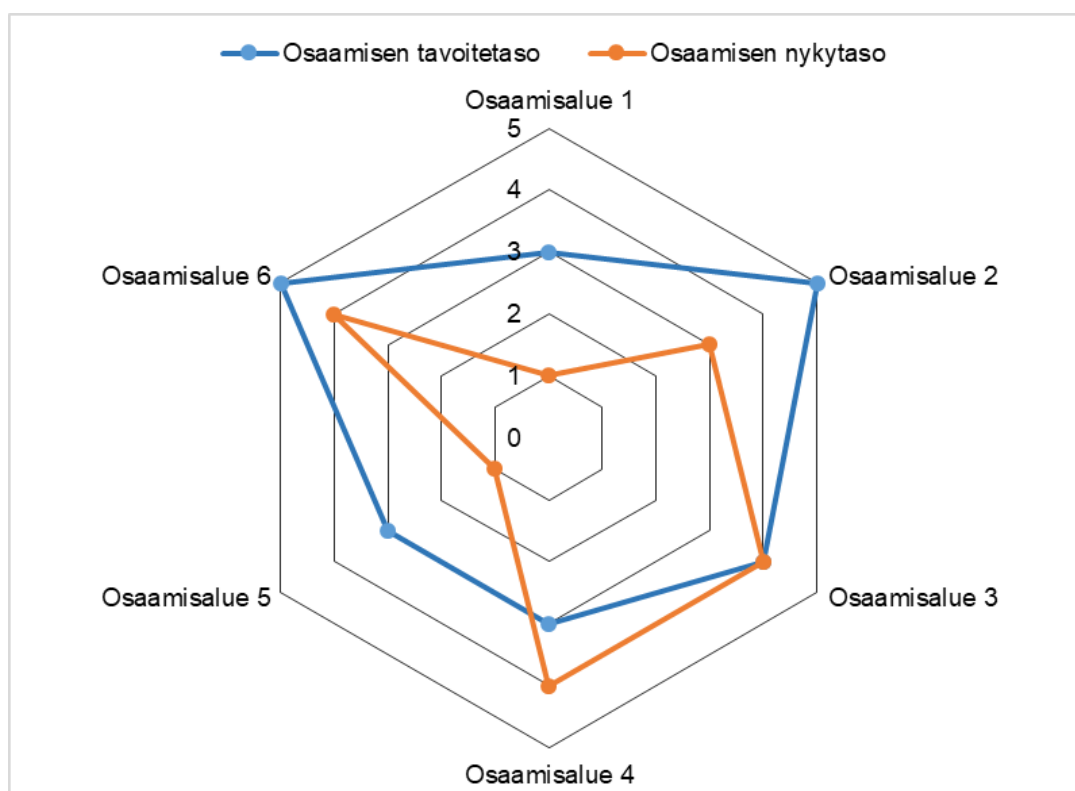
- saa selkeän käsityksen omasta ja tiimin työnkuvasta ja osaamisesta
- pystyy seuraamaan ja suunnittelemaan oppimistaan ja kehittymistään
- saa palautetta. (Kauhanen 2009, 149).

Osaamiskarttaan laaditaan kaikille osaamisille osaamistasokuvaukset, jotka toimivat osaamisen arvioinnin kriteereinä. Yleensä osaamista arvioidaan suhteellisen laajalla arviointiasteikolla, esimerkiksi 1–5 tai 1–7. Laaja arviointiasteikko mahdollistaa osaamisen arvioinnin sekä perusosaamisen että huippuosaamisen näkökulmasta. Arviointiasteikon alin taso on jo osaamista, ja monissa tapauksissa se on riittävä osaamisen taso. Huippuosaaminen on harvinaista osaamista, jota voi olla yksittäisellä henkilöllä jollain osaamisalueilla. Osaamistasoissa voidaan käyttää myös 0-tasoa, joka tarkoittaa ettei osaamista ole ollenkaan. Osaamistasojen määrittämisen tarkoitus on helpottaa ja yhdenmukaistaa osaamisen arviointia. (Hätönen 2011, 21–25.)

Osaamiskarttaan kuvatuista osaamisalueista voidaan määritellä erilaisia osaamisprofii-leja. Osaamisprofiilin avulla tuodaan näkyväksi mitä osaamista eri henkilöillä tulee olla. Osaamisprofiilit sisältävät tehtävässä tarvittavat osaamisalueet ja -tasot. Osaamisprofiilien avulla tuodaan näkyväksi, ettei kaikkien työntekijöiden ole hallittava kaikkia osaamisalueita samalla osaamistasolla. Tärkeämpää on, että eri osaamisprofiilit muodostavat

yrittäjien kokonaisuuden kannalta tarkoituksenmukaisen yhdistelmän. (Hätönen 2011, 27–31.)

Laadittujen osaamisprofiilien avulla voidaan arvioida työntekijöiden olemassa olevaa osaamista suhteessa osaamisen tavoitetasoon (kuvio 9). Arviointi voidaan tehdä esimerkiksi kehityskeskusteluiden yhteydessä 180°-arviointina, jossa arvioijina toimii esimies ja arvioita itse. (Hätönen 2011, 32–37; Ojala 2008, 123–125.)



Kuvio 9. Tavoiteosaamisen ja nykyosaamisen vertaaminen (mukaillen Hätönen 2011, 46; Ojala 2008, 126).

Todetuista osaamistarpeista nousee esiin haasteita koko osaamisalueelle. Haasteet voivat koskea yrityksen henkilö-, rakenne- tai suhdetoimintaa. Henkilo- ja suhdetoiminnan haasteisiin kuuluu esimerkiksi henkilöstön määrän, laatuun sekä nykyiseen ja potentiaaliseen osaamiseen liittyviä asioita. On mietittävä, kuinka paljon hyviä osaajia tarvitaan eri osaamisalueilla, jotta toiminta on sujuvaa ja asiakkaat saavat hyvää palvelua. Rekrytointi nousee yhä useammin keskeiseksi henkilöstötoiminnan haasteeksi. Kun uusien osaajien rekrytoiminen on vaikeampaa, muuttuu yhä tärkeämmäksi nykyisen henkilöstön osaamisen kehittäminen vastaamaan strategian tarpeita. Yrityksessä on tiedettävä, mitä osaamistarpeita on tulevaisuudessa ja millaista osaamista ja osaajia yrityksessä on jo olemassa.

sekä miten nykyisten työntekijöiden osaamista voidaan kehittää vastaamaan myös tulevaisuuden tarpeita. Haasteena on myös pitää jo olemassa olevat ihmiset ja osaaminen yrityksessä. (Ojala 2008, 132–133.)

Hiljaisen tiedon ja erityisosaamisen hallitseminen on tärkeä henkilöpääoman haaste. Helposti voidaan ajautua tilanteeseen, jossa joku erityisosaaminen on jäänyt yhden osaajan varaan. Jos tämä osaaja poistuu yrityksestä, voi koko toiminta pysähtyä. Onkin tärkeää tunnistaa työroolit ja niiden merkitys osaamisen johtamiselle (taulukko 2). Työrooleista voidaan määritellä neljä pääroolia: lupaus, toimija, alisuoriutuja ja avainhenkilö. Työroolit eivät ole pysyviä, vaan ne voivat muuttua useita kertoja työuran aikana yksilön elämäntilanteen ja yrityksessä tapahtuvien muutosten myötä. (Ojala 2008, 133; Tuomi & Sumkin 2012, 60–61.)

Taulukko 2. Työroolit henkilöpääoman haasteiden tunnistamisessa (Tuomi & Sumkin 2012, 61–70; 90–91).

LUPAUS	<ul style="list-style-type: none"> • korkea kehittymispotentiaali, mutta matala työn tuloksellisuus • usein uudessa tehtävässä aloittaneet työntekijät • usein innokas viemään muutoksia eteenpäin • tuoretta osaamista ja kehittämistaitoa • puuttuu vielä yrityksen toimintaan liittyvä hiljainen tieto • vaarana, että lupaus ylikuorimittaa itsensä ja arvioi omat voimavaransa ja osaamisensa väärin • perehdyttämisellä varmistetaan, että lupaus pääsee siirtymään tuottavampaan työrooliin
TOIMIJA	<ul style="list-style-type: none"> • välttämättömiä organisaatiolle • suorittaa työtehtävänsä hyvin ja esimies voi luottaa, että työt tulee tehtyä • tuottavuus on korkea, mutta kehityspotentiaali on matala. • arvokasta hiljaista tietoa, kokemusta yrityksen toiminnasta sekä työn haasteista ja mahdollisuuksista • otetaan helposti itsestään selvyytenä • organisaatiota tasapainottava ja tärkeä rooli
ALISUORIUTUJA	<ul style="list-style-type: none"> • kehittymispotentiaali ja työn tuottavuus ovat molemmat alhaisia • ei ole halua kehittyä tai kehittymishalu ei suuntaudu samaan suuntaan kuin strategia • työroolista pääsemiseen on tärkeää löytää ratkaisu, koska alisuoriutuja vaikuttaa negatiivisesti koko työyhteisön toimintaan
AVAINHENKILÖ	<ul style="list-style-type: none"> • tunnistaminen on erittäin tärkeää • korkea kehittymispotentiaali ja korkea tuottavuus • yleensä vain muutama

	<ul style="list-style-type: none"> • Täyttää seuraavat kriteerit: <ol style="list-style-type: none"> 1. Tuottaa organisaatiolle arvoa (tuottaa enemmän kuin palkka-kustannuksensa). 2. On vaikeasti hankittavissa työmarkkinoilta tai korvattavissa sisäisesti. 3. Avainhenkilön tehtävän tunnistaminen ja jäljitteleminen on vaikeaa, koska se sisältää hiljaista ja kokemukseen perustuvaa tietoa, sosiaalisia verkostoja ja yritys kohtaista osaamista. 4. Henkilöriski on suuri ja sen pienentämiseksi on tehty tai suunniteltu tehtäväksi toimenpiteitä (organisaatioon sitouttaminen ja osaamisen säilymisen ja jakamisen varmistaminen). • on strateginen resurssi • kehittää osaamistaan myös itsenäisesti • haasteena on osaamisen näkyväksi tekeminen ja jakaminen • työparityöskentely haastavissa työtehtävissä on hyvä keino jakaa avainhenkilön osaamista
--	---

Rakennepääomaan kohdistuvat osaamishaasteet liittyvät järjestelmiin ja toimintatapoihin, joiden pitäisi tukea henkilöpääoman kehittymistä yrityksen tavoitteiden mukaisesti. Rakenteet ohjaavat aina ihmisten toimintaa ja siksi on hyvä miettiä, millaisia rakenteita haluttu toiminta edellyttää ja verrata sitä olemassa oleviin rakenteisiin. Rakennepääoman haasteisiin kuuluu myös strategiaa tukemattomat rakenteet ja olemassa olevien rakenteiden puutteellinen hyödyntäminen. (Ojala 2008, 138–139.)

Suhdepääoman haasteet syntyvät siitä, onko yrityksellä oikeita osaamisen kehittämiskumppaneita ja osataanko kumppanuuksia hyödyntää. Kaikkea osaamista ei kannata hankkia itse, vaan on löydettävä hyviä kumppaneita täydentämään ja kirittämään yrityksen omaa osaamista. Haasteena on, miten näistä suhteista saa muodostettua niin luotamuksellisia, että se sallii avoimen tiedonvaihtamisen ja mahdollistaa yhteisen tulevaisuuden luomisen. Haastavien asiakkaiden ja epäonnistumisien hyödyntäminen oppimiseksi ja osaamisen kehittämiseksi on yksi suhdepääomaan liittyvä haaste. Samalla tavalla voidaan miettiä, miten tehdään yhteistyötä alihankkijoiden osaamisen varmistamiseksi, miten osaamista siirretään uusiin yksiköihin ja miten yhteistyöverkostoja voitaisiin hyödyntää uuden osaamisen luomisessa. (Ojala 2008, 140.)

4.4.3 Osaamisstrategia

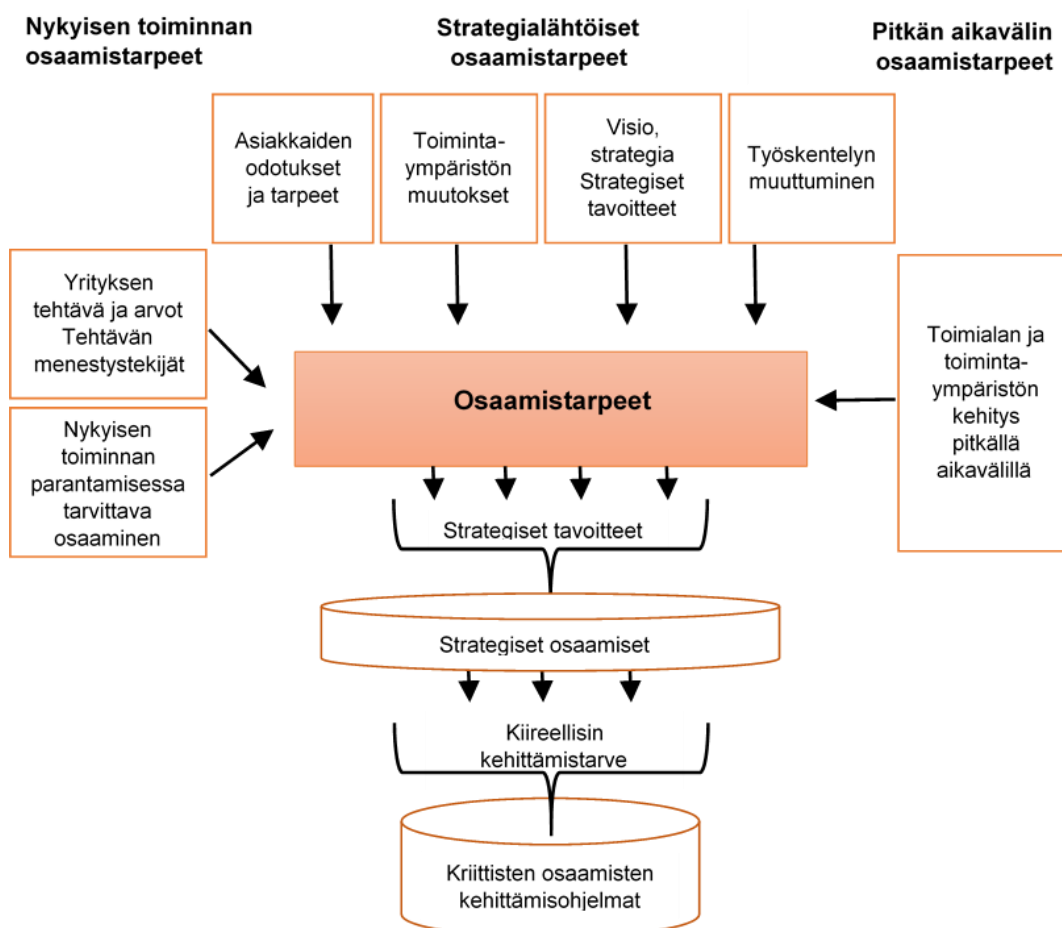
Kun yrityksen osaamistarpeet ja osaamishaasteet ovat selvillä, tulee yrityksen laatia osaamisstrategia. Osaamisstrategiassa määritellään miten havaittuihin tarpeisiin ja haasteisiin vastataan. Osaamisstrategian avulla yritys pystyy valitsemaan strategiansa kannalta oikeat osaamiset ja kehittämistoimet sekä kohdistamaan huomion, resurssit ja kehittämistoimet tukemaan parhaalla mahdollisella tavalla yrityksen tavoitteita. Osaamisstrategia sisältää:

- tavoitteet osaamisen kehittämiseksi ja johtamiseksi
- osaamistarpeiden priorisoinnin (strategiset osaamiset, kriittiset osaamistarpeet)
- miten osaamista hankitaan (kehitetään itse, tarvitaan kumppani, hankitaan ulkopuolelta)
- millä keinoilla osaamista kehitetään itse (Ojala 2008, 141–142.)

Osaamisstrategian painotuksiin vaikuttavat toimialan muutosnopeus ja yrityksen liiketoimintastrategia. Jos yrityksen perusstrategia painottuu kustannustehokkuuteen ja tuottavuuden parantamiseen ja muutokset toimialalla ovat hitaita ja vähäisiä, osaamisen johtamisen painopiste on henkilöstön ammattitaidon ylläpitämisessä. Kun muutokset ja niiden nopeus toimialalla kasvavat ja yritys pyrkii strategiallaan kasvuun, parantamaan asiakastytyvyyttä ja hallitsemaan prosesseilla jatkuvaa muutosta, osaamisstrategiassa painottuvat osaamisen jakaminen, yhdessä oppiminen ja osaamisen hyödyntäminen. Tilanteessa, jossa yritys tavoittelee kovaa kasvua innovatiivisella ja dynaamisella toiminnalla ja toimialalla tapahtuu jatkuvasti nopeita muutoksia, osaamisstrategia painottuu luomaan olosuhteita, joissa voidaan oppia nopeasti yhdessä. (Ojala 2008, 144–145.)

Osaamistarpeiden priorisoinnin tavoitteena on valita aikaisemmin havaituista osaamistarpeista osaamiset, jotka ovat kaikkein tärkeimpiä tavoitteiden kannalta, strategiset osaamiset sekä osaamiset, joissa tarvitaan kiireellisimmin ja eniten kehittämistoimia. Tämän osaamistarpeiden toisen arvioinnin jälkeen yrityksellä on tieto siitä, mitkä osaamiset ovat kaikkein vaikuttavimpia yrityksen menestyksen kannalta ja mihin osaamisiin kannattaa keskittyä osaamisen kehittämisessä (kuvio 10). Yleensä yrityksen osaamistarpeita on niin paljon, että niiden kaikkien kehittämiseen on mahdotonta panostaa yhtä aikaa, vaikka kaikki osaamiset olisivatkin tärkeitä. Tästä syystä osaamistarpeiden priorisointi on tärkeää. Priorisoinnin avulla kehittäminen osataan aloittaa tärkeimmistä osaa-

misista ja kriittisimmästä tarpeesta. Yhteinen keskustelu osaamistarpeiden priorisoinnista on tärkeää myös siksi, että vähintään yrityksen johdolle muodostuu yhteinen näkemys siitä, mitkä osaamiset ovat tärkeimpiä yrityksen menestymisen kannalta. Parasta on, jos tämä yhteinen ymmärrys on koko henkilöstöllä. Osaamistarpeiden kartoittaminen ja priorisointi on tärkeä prosessi yrityksen strategian viemisessä käytäntöön. (Ojala 2008,146–147.)



Kuvio 10. Osaamistarpeiden priorisointiprosessi (Ojala 2008, 146).

Kun yrityksessä on tiedossa mihin osaamisiin osaamisen kehittäminen kohdistetaan, tulee valita miten osaamista hankitaan. Yritys voi kehittää osaamista itse tai se voi hankkia tarvittavaa osaamista kumppanien ja verkostojen kautta tai ostamalla osaamista ulkopuolelta. Valintaan vaikuttavat osaamisen tärkeyden lisäksi osaamisen elinkaarivaihe, osaamista tarvitsevien tuotteiden elinkaarivaihe, osaamiseen liittyvän markkinan suuruus ja se, onko osaaminen yrityksen osaamisvahvuus vai -heikkous. Jos osaamisen tai kyseistä osaamista tarvitsevien tuotteiden elinkaari alkaa olla lopussa, ei välttämättä ole kannattavaa käyttää paljon resursseja näiden osaamisten kehittämiseen, vaan panostaa

ennemmin uusiin tulevaisuudessa tarvittaviin osaamisiin. Osaamista hyödyntävän markkinan suuruus vaikuttaa myös siihen, miten osaamista kannattaa hankkia. Kovin pienen markkinan osaamiseen ei välttämättä kannata panostaa vaan mieluummin selvittää, voiko osaamista esimerkiksi hankkia kumppanin kautta tai ostaa. On myös kannattavampaa panostaa kehittämisresursseja niihin osaamisiin, jotka ovat yrityksen vahvuuksia. Osaamisvahvuuksia vahvistamalla varmistetaan, että osaamisessa pysytään ajan tasalla ja osaamisesta voidaan saada kilpailuetu. Osaamisheikkouksien kohdalla on hyvä miettiä, kannattaako kyseistä osaamista alkaa kehittää itse vai yritetäänkö hankkia sitä kumppanuuksien kautta. (Ojala 2008, 148–149.)

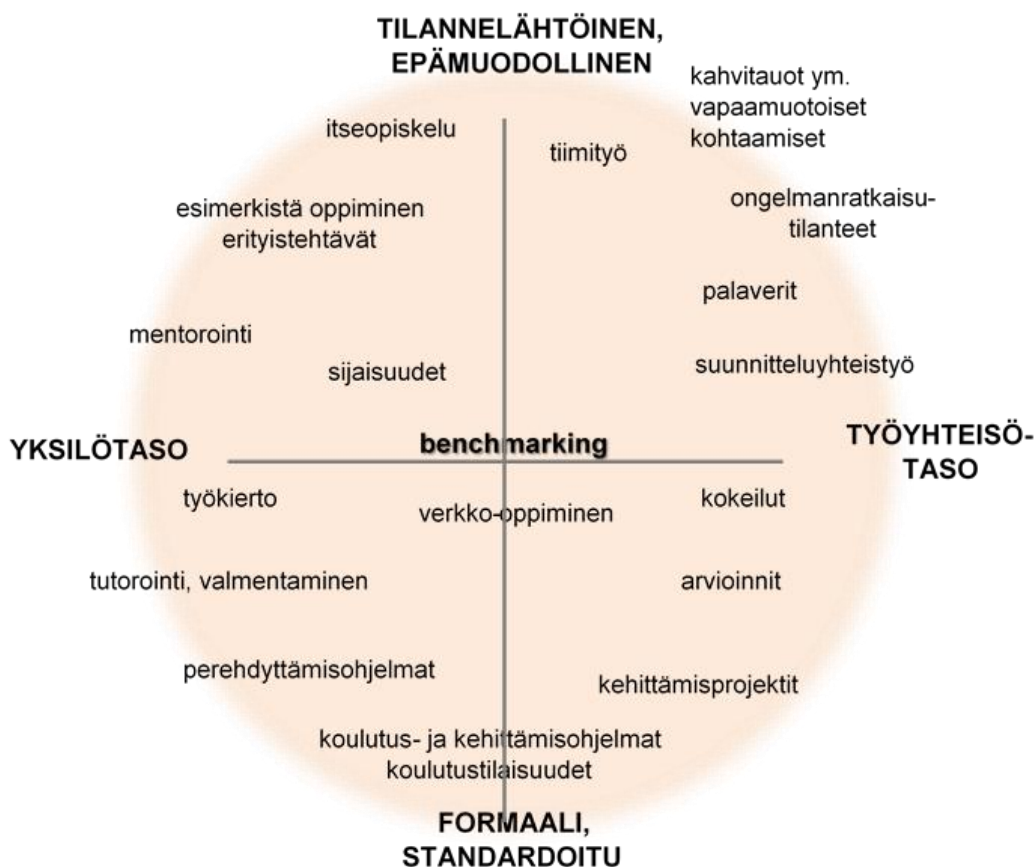
Osaamisstrategiaan valitaan tärkeimmät osaamiset, joihin kohdistetaan ensimmäisenä kehittämistoimia. Näitä kehittämistoimia voidaan kuvata kehittämissuunnitelmassa. Kehittämissuunnitelman laatimisessa on tärkeää arvioida kehittämisen tärkeyttä ja kiireellisyyttä, koska kaikkia osaamisalueita ei voi tuloksellisesti kehittää yhtä aikaa. Kehittämissuunnitelma laaditaan kirjallisesti ja suunnitelman toteutumista seurataan sovitusti. (Hätönen 2011, 49–60; Ojala 2008, 179–181.)

4.5 Osaamisen kehittämisen menetelmiä

Oppimista tapahtuu työelämän eri tilanteissa koko ajan, eikä se välttämättä vaadi järjestelyjä tai rahaa. Dohmen (1996) on jakanut työelämässä tapahtuvan oppimisen neljään eri tyyppiin:

- Koulutusorganisaatioiden järjestämä koulutus. Opiskelu on määrämuotoista ja johtaa yleensä tutkintoon tai opintokokonaisuuden suorittamiseen.
- Yrityksen itse järjestämä tai ulkopuolelta hankkima koulutus, joka ei johda muodolliseen tutkintoon, kuten laatukoulutus, vuorovaikutuskoulutus tai kielikurssi.
- Työssä tai työympäristössä tapahtuva oppiminen, joka ei ole systemaattisesti suunniteltua tai organisoitua. Tällaista oppimista edistää osaamisen kehittämistä painottava yrityskulttuuri, jossa esimerkiksi palaverit toimivat myös oppimisfoorumeina.
- Suunnittelemattomasti ja tahattomasti tapahtuva oppiminen, jossa opitaan melkein pä vahingossa. Työssä eteen tuleva ongelma tai yllättävä haaste, joka pakottaa oppimaan. (Viitala 2013, 191.)

Osaamisen kehittämisen muotoja voidaan ryhmitellä esimerkiksi sen mukaan kuinka muodollisia tai epämuodollisia ne ovat tai sen mukaan onko kehittämistoimien kohteena yksilö vai ryhmä (kuvio 11). Viitalan (2013) mukaan yritysten olisi tärkeää kehittää koko työyhteisöä. Kehittämällä työyhteisön palaverikäytäntöjä ja työn tekemisen käytäntöjä arvioivampaan ja kehittävämpään suuntaan saadaan jo paljon aikaan. (Viitala 2013, 192–193.)



Kuvio 11. Osaamisen kehittämisen muotoja (Viitala 2013, 192).

Yksilön osaamisen kehittämisen muotoja työpaikalla ovat esimerkiksi perehdyttäminen, työnopastus, tehtäväkierto, haasteelliset erityistehtävät ja projektit, sijaistaminen ja työn-ohjaus. Työpaikan ulkopuolella tapahtuvia yksilön osaamisen kehittämisen keinoja ovat muun muassa koulutus ja itsenäinen oppiminen. Ryhmän osaamista voidaan kehittää esimerkiksi kehittämisprojekteilla, erilaisilla kokeiluilla, ongelmanratkaisutilanteissa, työskentelemällä tiimissä, oppimista edistävillä palaverikäytännöillä ja benchmarkingilla. (Viitala 2013, 198–204.)

Usein yrityksissä osaamisen johtamisen ongelmana on heikko tietojen ja hyvien käytäntöjen jakaminen. Olemassa olevan tiedon hyödyntäminen koko yrityksessä ja opitun tiedon tehokas jakaminen ovat tärkeitä organisaation oppimis- ja kilpailukyvyyn kannalta. Osaaminen ja hyvät käytännöt eivät tule jaetuksi organisaatiossa ilman toimintatapoja, työkaluja ja rakenteita, jotka mahdollistavat ja edistävät osaamisen jakamista. Lisäksi tarvitaan osaamista, tiedon jakamista ja toisten auttamista arvostavaa kulttuuria, jossa koetaan yhteistä vastuuta tuloksista. Osaamisen jakamisessa on erityisen tärkeää löytää tarvittaessa osaaja, jonka tietämystä halutaan jakaa ja hyödyntää. Oikeiden osaajien löytämiseksi tarvitaan toimiva osaamisen hallintajärjestelmä. (Ojala 2018, 217–219.)

Yhdessä tekeminen on tehokkain osaamisen jakamisen tapa. Sen lisäksi tarvitaan myös muita toimintatapoja. Yksi tapa tunnistaa ja jakaa hyviä käytäntöjä on käydä yhdessä läpi edellisen viikon onnistumisia ja epäonnistumisia tiimien kokouksissa tai ”iltapäiväkahveilla”. Kun jokainen kertoo yhden esimerkin kummastakin, huomataan usein, että useilla on ollut samantapaisia ongelmia. Onnistumisten ja epäonnistumisten pohtiminen ja analysoiminen yhdessä edistävät tiedon jakamista ja oppimista. Vapaamuotoisen kommunikoinnin mahdollistaminen on tärkeää myös hiljaisen tiedon siirtymisen kannalta. Koska hiljainen tieto on vaikeasti hahmotettavaa ja kuvailtavaa, se siirtyy parhaiten epävirallisissa keskusteluissa. (Ojala 2018, 218–221; Manka 2006, 119.)

Asiantuntijaorganisaatiossa työskentelevien asiantuntijoiden osaaminen ja kokemus ovat yritykselle tärkeitä osaamisresursseja. Yrityksen menestymisen kannalta on tärkeää pystyä hyödyntämään yksilön osaamista laajemmin koko organisaatiossa. Työntekijöillä voi olla asiantuntemuksen lisäksi uutta tietoa esimerkiksi heidän osallistuttuaan kurssille tai koulutukseen. Tämäkin tieto on tärkeää jakaa koko yrityksen tietämykseksi. Yksilöllä olevaa tietoa voidaan jakaa esimerkiksi työntekijöiden pitämässä tietoisuuksissa tai esitelmissä, kouluttamalla muita työntekijöitä tai kirjoittamalla esimerkiksi yrityksen sisäiseen verkkoon. Käsikirjat ja mallintaminen ovat hyviä tapoja osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamiseen. (Ojala 2018, 221–223.)

4.6 Osaamisen johtamisen sudenkuopat

Osaamisen johtaminen on johdon keskeinen tehtäväalue, jotta yrityksen strategiaa voidaan toteuttaa arjessa. Osaamisen johtamisen työvälineitä kehitettäessä ja käytettäessä on pidettävä huolta, ettei niistä muodostu itsetarkoitus. Epäonnistunut osaamisen johtaminen on lomakkeita ja erillisiä rutiinitoimenpiteitä, joissa kaikki huomio on yksilöiden kehittämisessä eikä koko organisaation osaamisen kehittämisessä. Osaamiskartoissa

helposti mitataan vain mennyttä ja nykytilannetta, jolloin tulevaisuuden osaamisen varmistaminen unohtuu. (Tuomi & Sumkin 2012, 75–78.)

Epäselvä tai kokonaan puuttuva strategia aiheuttaa erilaisia ongelmia. Kun yrityksellä on selkeä strategia ja kehittämistoimet valitaan sen mukaisesti, kehittämistoimet ovat todennäköisemmin kannattavia ja niiden määrä pysyy sopivana. Mikäli strategia on epäselvä, saatetaan erilaisia, osin epätarkoituksenmukaisia, kehittämishankkeita aloittaa liikaa, jolloin syntyy turhaa kiirettä ja energiaa kuluu hukkaan. Ihmiset usein olettavat, että itselle selvät asiat ovat selviä myös muille. Yrityksen johto saattaa luulla, että strategia on yrityksessä hyvin ymmärretty, kun siitä on joskus puhuttu. Strategia elää käytännössä, kun se on osa arjen puhetta ja toimintaa. Strategian tulee olla mukana päätösten perusteluissa, valintojen argumentoinnissa, viikkopalaverissa ja tiedotustilaisuudessa. (Tuomi & Sumkin 2010, 70–73.)

Osaamisen johtaminen ei saa jäädä vain puheiksi, vaan siitä pitää tulla osa arjen johtamista. Toisaalta puhe on tärkeää, koska se luo toimintaa ja rakentaa todellisuutta. Tärkeää on myös johdon näyttämän esimerkin voima: se mihin johto itse kiinnittää huomiota, luo merkitystä koko organisaatiolle. Osaamisen johtaminen helposti jää pelkän suorittamisen tasolle. On siis muistettava, että osaamisen johtaminen ei ole pelkästään strategisten osaamisen valintaa, osaamisen kartoittamista sekä niihin liittyviä keskusteluja ja suunnitelmia. Kyseessä on enemmän ajattelu- ja toimintatavan muutos, johon kuuluvat organisaation tarpeiden jatkuva tarkastelu, yksilöllinen urasuunnittelu, työntekijän ja yrityksen tarpeet ja toiveet yhdistävä dialogi sekä organisaation oppimista edistävien piirteiden vahvistaminen. (Tuomi & Sumkin 2012, 79; Sydänmaanlakka 2012, 257.)

4.7 Osaaminen, työhyvinvointi ja työn imu

Koska yrityksessä työskentelevät ihmiset ovat sen tärkeimpiä voimavaroja, Leskinen ja Hult (2010) pitävät tärkeänä, että henkilöstön hyvinvointi huomioidaan yrityksen strategiassa (Leskinen & Hult 2010, 86–87). Mankan, Hakalan, Nuutisen ja Harjun (2010) määritelmän mukaan työhyvinvointi muodostuu hyvästä johtamisesta ja esimiestyöstä, työn organisoinnista, yhteisistä pelisäännöistä, osaamisesta, vuorovaikutteisesta tavasta toimia ja positiivisesta yrityskulttuurista (Manka & Hakala & Nuutinen & Harju 2010, 7). Robbinsin ja Judgen (2010) mukaan useimmat ihmiset nauttivat eniten työstä, joka on haastavaa ja innostavaa, enemmän kuin ennalta arvattavaa ja rutiininomaista (Rob-

bins & Judge 2010, 79). Työterveyslaitoksen mukaan hyvinvoiva työntekijä on motivoitunut ja vastuuntuntoinen, pääsee hyödyntämään vahvuuksiaan, kehittää omaa osaamistaan, tietää työnsä tavoitteet, saa palautetta, kokee itsensä tarpeelliseksi, kokee sopivissa määrin itsenäisyyttä ja yhteenkuuluvuutta sekä onnistuu ja innostuu työssään eli kokee työn imua (Työterveyslaitos 2019).

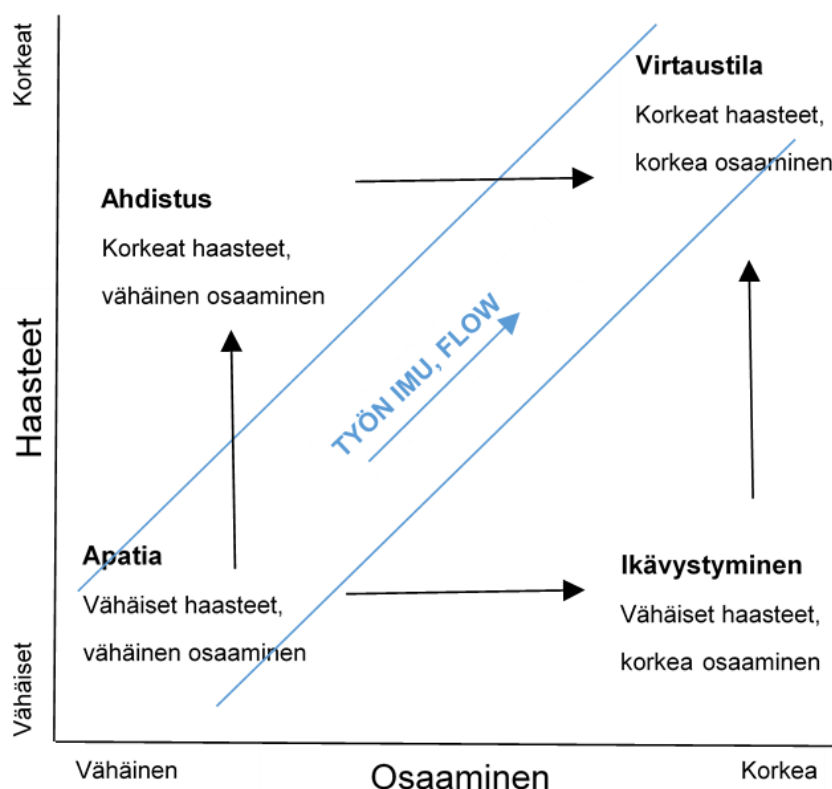
Rytikankaan (2011) mukaan työn motivaatiotekijöillä voidaan vaikuttaa merkittävästi työntekijän motivoitumiseen. Rytikangas listaa yksilön työmotivaatioon vaikuttaviksi tekijöiksi:

- työn sisältö ja kiinnostavuus
- valtuudet päättää toimenkuvaan sisältyvistä asioista
- uralla etenemisen mahdollisuudet
- ammatillisen osaamisen kehittämisen mahdollisuudet
- työstä saatu tunnustus ja palaute
- esimiehen tuki
- vaikutusmahdollisuudet organisaatiossa. (Rytikangas 2011, 50–51.)

Työn imulla tarkoitetaan työssä koettua aidosti myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa. Työn imussa oleva työntekijä käy töissä mielellään, kokee työnsä mielekkääksi ja nauttii sen tekemisestä, ei lannistu vastoinkäymisistä ja tuntee ylpeyttä työstään. Työn imussa ihminen tuntee olevansa tarmokas, omistautunut ja uppoutunut. Työn imussa olevalle on ominaista myönteinen ja ammattiylpeä suhtautuminen omaan työhön ja myös kaikkeen työhön liittyvään. Työn imu lisää hyvinvointia, vaikka työn imussa oleva ihminen saattaa tehdä välillä pidempää päivää. Työn imu eroaa selvästi epäterveestä työholismista. Merkittävin ero työn imun ja työholismin välillä on motivaatiossa. Työholisti työskentelee sisäisestä pakosta eikä yleensä nauti työnsä tekemisestä. Työ tuntuu puurtamiselta ja työholisti tuntee syyllisyyttä, kun ei työskentele. Työn imussa työ tuntuu yleensä sisäisesti palkitsevalta ja mielekkäältä. Työn imuun päässeet eivät yleensä uuvu työssään eivätkä rasitu kuormittavasta työstä niin helposti kuin työn imun kadottaneet. Työn imu on myös tarttuvaa, ja sen positiiviset vaikutukset voivat ulottua työn ulkopuolelle. (Hakanen 2011, 38–39; 112–116; Luukkala 2011, 38–39; Ojala 2008, 269–273.)

Osaaminen liittyy vahvasti työn imun syntymiseen (kuvio 12). Useimmiten uudessa työtehtävässä aloittaessa työn asettamat haasteet ovat pieniä, mutta osaaminenkin on vähäistä. Kun työntekijän osaaminen kasvaa, pitäisi myös haasteiden kasvaa samassa

tahdissa, jotta tyytyväisyys ja innostuneisuus työstä voi jatkua. Jos haasteet eivät kasva osaamisen kanssa, työntekijä ikävystyy. Haasteiden ja asetettujen tavoitteiden pitäisi olla aina hieman korkeammalla kuin nykyinen osaaminen, jotta ne ajavat kehittämään osaamista. Jos käy niin, että työntekijän osaaminen ei kehity, mutta haasteet kuitenkin kasvavat, ihminen alkaa tuntea riittämättömyyttä ja ahdistusta. Työn imu, flow-tila, on ihannetila, jossa haasteet ovat koko ajan sopivasti korkeammat kuin osaaminen. Työn imu liittyy oleellisesti työhyvinvointiin, ja se vaikuttaa työn tuloksiin, innovaatioihin, oppimiseen, viihtyvyyteen ja yrityksen taloudelliseen menestykseen. (Ojala 2018, 83–84.)



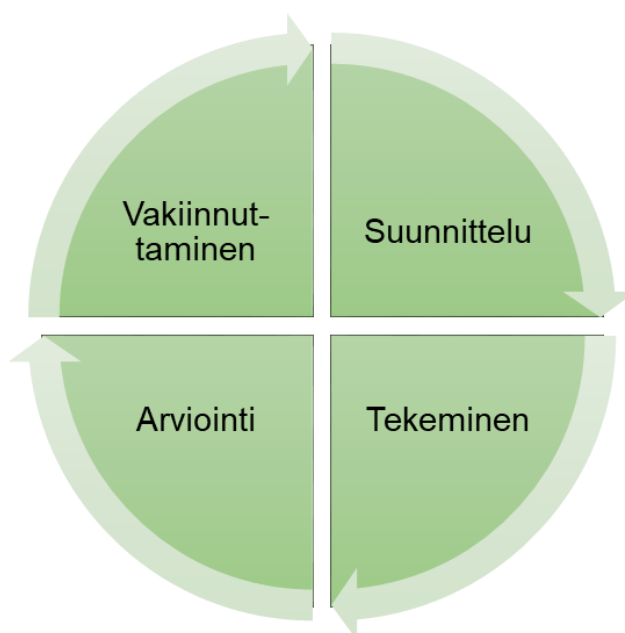
Kuvio 12. Työnimu (Ojala 2018, 84, mukailen teoksessa Csikszentmihalyi, 1996).

4.8 Jatkuva parantaminen

Jatkuvasti nopeutuva muutos on tänä päivänä ja todennäköisesti myös tulevina vuosina arkipäivää. Yritysten on pärjätäkseen pystyttävä muuttumaan vähintään samalla nopeudella kuin toimintaympäristö ja mieluiten nopeammin kuin kilpailijat. Kyvystä uudistua nopeasti on tullut yksi yrityksen tärkeistä osaamisista. Jatkuva uudistuminen vaatii yritykseltä joustavuutta sekä kykyä ennakoida ja johtaa muutosta. Jatkuva uudistuminen vaatii yritykseltä jatkuvan parantamisen toimintatapaa, jossa arvioidaan omaa tekemistä,

projektia, hanketta, tuotetta tai palvelua ja samalla mietitään, miten niitä voitaisiin parantaa. (Sydänmaanlakka 2009, 58–59; Ojala 2018, 196.)

Kokeilujen kehä, PDCA-sykli (Plan, Do, Check, Act) on yksi jatkuvan parantamisen menetelmistä (kuvio 13). Sykli alkaa suunnitteluvaiheella, jonka aikana valitaan, mitä halutaan kehittää ja miten se käytännössä toteutetaan. Sen jälkeen toimitaan suunnitelman mukaan. Toteutuksen jälkeen arvioidaan, miten onnistuttiin, ja lopuksi päätetään, otetaanko muutos osaksi käytäntöä. Tämän jälkeen sykli alkaa alusta. PDCA-sykli on myös hyvä tapa oppia, koska jokaisella kierroksella opitaan uutta. Oppimisen kannalta on tärkeää, että epäonnistuneiden kokeilujen jälkeen tapahtuneet virheet käsitellään yhdessä. Jos epäonnistumiset pyritään unohtamaan nopeasti, niistä ei voida oppia. Onnistuneen kokeilun jälkeen on varmistettava, että muutos todella otetaan yhteiseksi toimintamalliksi. (Torkkola 2015, 39–45; Ojala 2018, 196–198.)



Kuvio 13. Jatkuvan parantamisen PDCA-malli (mukaillen Ojala 2018, 196.)

Asiantuntijaorganisaatiossa PDCA-sykli voisi toimia esimerkiksi niin, että yrityksessä huomataan ongelma, johon halutaan löytää ratkaisu. Esimerkiksi henkilöstökyselyssä käy ilmi, että työntekijät eivät tunne riittävän hyvin yrityksen strategiaa ja omaa rooliaan strategian toteutuksessa. Suunnitteluvaiheessa päätetään, miten ongelma koetetaan ratkaista. Sen jälkeen toteutetaan suunnitelma käytännössä. Toteutuksen voi tehdä koko yrityksen tasolla tai kokeilla sitä ensin esimerkiksi yhdessä tiimissä. Toteutuksen jälkeen arvioidaan esimerkiksi kyselyn avulla, onnistuiko kokeilu. Jos kokeilu onnistui, se otetaan

käytäntöön ja jos kokeilu epäonnistui, aloitetaan suunnittelu alusta ottaen huomioon edellisessä kokeilussa opitut virheet. (Torkkola 2015, 45–46.)

5 Kehittämishankkeen aikataulu ja toteutus

Tässä luvussa kerrotaan millaisella aikataululla kehittämishanke toteutui ja mitä vaiheita kehittämishankkeessa oli. Luvussa kerrotaan myös, mitä toimenpiteitä kehittämishankkeen aikana tehtiin ja miten ratkaisu tutkimusongelmaan rakennettiin.

5.1 Aikataulu

Kehittämishankkeen etenemisen ja valmistumisen kannalta oli tärkeää, että olin määritellyt tutkimusprosessille toimenpiteet ja aikataulun niiden toteuttamisesta (taulukko 3). Kehittämishanke alkoi yrityksen nykytilan kartoittamisella ja tutkimusongelman määrittelyllä yhdessä tutkimuksen kohteena olevan yrityksen kanssa vuoden 2018 lopussa. Aloitin tutkimusongelman ratkaisemiseksi tarvittavan teoreettisen viitekehyksen määrittelyn sopivien teorioiden, mallien ja lähteiden selvittämisellä sekä niihin tutustumisella loppuvuonna 2018. Olin määritellyt teoreettisen viitekehyksen pääpiirteisen sisällön tammi-kuun 2019 loppuun mennessä, ja tarkensin viitekehystä edelleen kevään 2019 aikana.

Taulukko 3. Kehittämishankkeen aikataulu.

	2018			2019									
TOIMENPIDE	Loka	Marras	Joulu	Tammi	Helmi	Maalis	Huhti	Touko	Kesä	Heinä	Elo	Syys	Loka
Nykytilan kartoittaminen ja tutkimusongelman määrittely													
Teoreettinen viitekehys													
Tiedonkeruu (haastattelut)													
Työpajat													
Osaamisen johtamisen toimintamalli													
Toimintamallin testaaminen (pilotti)													
Kehittämishankkeen tulokset ja mittarit													
Tulosten arviointi													

Haastattelin kohdeyrityksen johtoa useamman kerran joulukuun 2018 ja maaliskuun 2019 välillä. Ensimmäisissä haastatteluissa tarkoitukseni oli selvittää yrityksen nykytilaa tutkimusongelman löytymiseksi. Myöhemmissä haastatteluissa, tutkimusongelman ollessa jo selvillä, keräsin tietoa osaamisen johtamisen toimintamallin kehittämistä varten.

Osaamisen johtamisen toimintamallin kokonaan käytäntöön vieminen ja arvioiminen kokonaisuudessaan ei olisi ollut mahdollista kehittämishankkeen aikataulun vuoksi. Osaamisen johtamisen toimintamallia päätettiin ehdotuksestani kokeilla käytännössä luomalla osaamiskartta koko yritykselle sekä määrittelemällä osaamisprofiilit osaamiskartoitusta varten valitulle pilottiryhmälle. Osaamistarpeiden kartoittamista varten järjestin työpajoja kevään 2019 aikana. Osaamistarpeiden ja osaamisprofiilien määrittelyn jälkeen kohdeyrityksessä tehtiin osaamisarviointit pilottiryhmälle kehityskeskustelujen yhteydessä elokuussa 2019. Määrittelin osaamisen johtamisen toimintamallin keväällä 2019, ja olin dokumentoinut sen elokuussa 2019.

Elokuussa 2019 pidettiin tilaisuus, jossa esittelin kehittämishankkeen tuotokset yrityksen edustajille. Tilaisuudessa käytiin läpi myös kehittämishankkeen onnistumista mittarikysymysten avulla. Syys-lokakuun 2019 aikana arvioin tutkimuksen tulokset ja viimeistelin opinnäytetyöraportin.

5.2 Haastattelut

Toteutin ensimmäisen haastattelun 19.12.2018. Haastatteluun osallistuivat yrityksen toimitusjohtaja ja teknologiajohtaja. Toteutin haastattelun avoimena haastatteluna, jonka aiheeksi olin valinnut johtamisen ja osaamisen johtamisen kohdeyrityksessä. Haastattelun tarkoituksena oli saada tietoa yrityksen johtamisen ja osaamisen johtamisen käytännöistä ja vastuista samoin kuin saada lisää tietoa yrityksestä ja johdon näkemys toimialasta ja toimintaympäristöstä. Haastattelussa keskusteltiin myös yrityksen visiosta, strategiasta ja arvoista sekä siitä miten ne näkyvät arjen toiminnassa. Haastattelussa kävi ilmi, että yrityksessä oli tiedostettu osaamisen tärkeys yrityksen toimialalla. Osaamisen kehittämistä oli aloitettu laatimalla yhteen tiimiin osaamismatriisi, jota oli käytetty osana kehityskeskustelua. Osaamismatriisin osaamiset olivat teknisiä osaamisia, ja yrityksessä oli huomattu, että niiden soveltaminen muiden tiimien työntekijöiden kehityskeskusteluissa ei toiminut halutulla tavalla. Haastattelun perusteella sain varmuuden, että osaamisen johtaminen oli yrityksen kannalta hyödyllinen kehittämiskohde ja yrityksessä oli motivaatiota sen kehittämiseen.

Toisen haastattelun toteutin 11.2.2019, ja siinä olivat läsnä samat osallistujat kuin ensimmäisessä haastattelussa. Haastattelun teemaksi olin valinnut osaamisen johtamisen ja kehittämisen, mutta muuten keskustelu oli vapaata. Tarkoitukseni oli saada haastat-

telun avulla lisää tietoa yrityksen prosesseista ja käytännöistä osaamisen johtamisen toimintamallin luomiseksi. Haastattelussa tuli esille yrityksen johdon arvostus ja luottamus työntekijöihinsä. Yrityksessä haluttiin panostaa työntekijöiden työssä viihtymiseen. Tästä syystä otin kehittämishankkeen teoreettiseen viitekehykseen yhdeksi näkökulmaksi osaamisen yhteyden työhyvinvointiin.

Olin aloittanut teoreettisen viitekehyksen hahmottelemisen ensimmäisen haastattelun jälkeen joulukuussa 2018. Kolmannessa tapaamisessani yrityksen johdon kanssa 25.2.2019 olin jo määritellyt kehittämishankkeen tutkimusongelman, tavoitteet ja teoreettisen viitekehyksen. Tapaamisessa tarkennettiin kehittämishankkeen aikataulua ja toimenpiteitä.

Toteutin haastattelut avoimina haastatteluina ja teemahaastatteluina. Olin varannut haastatteluille aikaa noin pari tuntia haastattelua kohden, ja ne pidettiin yrityksen toimitiloissa. Tein haastatteluissa muistiinpanoja, jotka kirjoitin puhtaaksi heti haastattelujen jälkeen. Haastatteluissa saamieni tietojen ja valitun teoreettisen viitekehyksen avulla rakensin yritykselle osaamisen johtamisen toimintamallin.

5.3 Työpajat

Kehittämishankkeen toisena tavoitteena oli selvittää yrityksen osaamistarpeet sekä määritellä osaamisprofiilit kolmeen erilaiseen tehtäväkuvaan. Toimintatutkimukseen sisältyy aina konkreettinen muutos, jolloin on onnistumisen kannalta tärkeää, että kaikki muutokseen osallistuvat saavat riittävästi tietoa ja mahdollisuuden vaikuttaa. Tästä syystä esittelin kehittämishankkeen työntekijöille yrityksen 15-vuotisjuhlan yhteydessä 1.4.2019. Kerroin tilaisuudessa kehittämishankkeen taustasta ja tavoitteista sekä toivotuista hyödyistä niin yritykselle kuin yksittäisille työntekijöille. Kerroin työntekijöille myös kehittämishankkeen aikataulusta ja sen aikana tehtävistä toimenpiteistä. Esittelin lyhyesti myös oleellisia osaamiseen ja osaamisen kehittämiseen liittyviä käsitteitä. Jotta mahdollisimman monella olisi mahdollisuus osallistua yrityksen tärkeimpien osaamisten määrittelyyn, pyydettiin läsnäolijoita kirjoittamaan lapulle 1–5 yritykselle tärkeintä osaamisaluetta. Tarkoitukseni oli tehtävän avulla myös varmistaa, että kaikki orientoituvat miettimään osaamista. Pelkästään kuunnellessa esitystä voi helposti jäädä omiin ajatuksiinsa. Osaamiskartoitus voi myös herättää negatiivisia tunteita ja tilaisuudessa painotettiin työntekijän hyötynäkökulmaa osaamisen kehittämisessä.

Järjestin ensimmäisen työpajan 2.4.2019, ja siihen osallistuivat lisäksi teknologiajohtaja ja kaksi tiimiesimiestä. Tarkoitukseni oli, että työpajassa aloitetaan koko yrityksen tärkeimpien osaamisalueiden määrittäminen. Työpajan aluksi esittelin muistin virkistykseksi kehittämishankkeen tavoitteita, toimenpiteitä ja aikataulua. Esittelin myös ydinosaamisen käsitteen ja työpajan tavoitteen. Toin esityksessä esille vision ja strategian merkitystä sekä tulevaisuuden osaamistarpeiden huomioimista kriittisten osaamisten määrittelyssä. Pyrin suuntaamaan ajattelua laajemmalle kuin yrityksessä nykyisin olevaan osaamiseen muun muassa seuraavien kysymysten avulla:

- Miten nykyistä osaamista voi hyödyntää paremmin nykyisillä markkinoilla?
- Mitä uusia tuotteita/palveluita voi kehittää nykyisen osaamisen pohjalta?
- Mitä uutta osaamista tarvitaan toiminnan ylläpitämiseksi ja tehostamiseksi?
- Mitä uusia osaamisalueita tulisi kehittää päästäkseen tulevaisuuden kiinnostavimmille markkinoille?

Olin koonnut ennen työpajaa yhteen Excel-taulukkoon edellisenä päivänä työntekijöiden miettimät tärkeimmät osaamiset. Olin poistanut osaamisista päällekkäisyydet ja niputtanut ne hahmottamisen helpottamiseksi neljään sarakkeeseen: tekniset osaamiset, yleiset osaamiset, kielitaito ja yrityksen prosesseihin ja toimintoihin liittyvä osaaminen. En kuitenkaan ollut otsikoinut sarakkeita, ettei se ohjaisi ajattelua liikaa. Koin jaottelun kuitenkin tärkeäksi, koska osaamisia oli 32 ja niiden hahmottaminen olisi muuten ollut hankalaa ja liian aikaa vievää. Kävimme osaamiset läpi ja mietimme niiden tärkeyttä yrityksen nykytoiminnan ja tulevaisuuden kannalta. Ehdotetut osaamiset olivat erittäin oleellisia yrityksen toiminnan kannalta, joten ehdotin, että aloitamme määrittämään tärkeimpiä osaamisalueita niiden avulla. Keskustelun perusteella poistimme ja yhdistelimme osaamisia sekä kirjasimme uusia. Lopputuloksena saimme seitsemän tärkeintä osaamisaluetta, joiden alle sijoitimme esiin nousseita varsinaisia osaamisasia.

Pidin toisen työpajan 12.4.2019 ja läsnä olivat samat henkilöt kuin ensimmäisessä työpajassa. Esittelin aluksi edellisen työpajan tuloksia ja jatkoimme osaamisten määrittämistä. Kun olimme määritelleet osaamisalueet ja niiden sisältämät varsinaiset osaamiset, kerroin, että seuraavaksi alamme määritellä osaamisille tasoja. Päätimme ehdotukseni mukaisesti, että osaamistasoja on lähes kaikissa osaamisissa 1–5. Joissain osaamisissa on käytössä myös 0-taso, jos osaamista ei ole tai sitä ei tarvita lainkaan kyseisissä tehtävissä. Ehdotin myös, että sanalliset tasokuvaukset laaditaan tasoille yksi, kolme ja viisi, jolloin osaamisen jäädessä kuvailtujen tasojen väliin, osaaminen on tasolla kaksi

tai neljä. Yrityksessä aikaisemmin kokeilussa osaamismatriisissa kaikki osaamistasot oli kuvattu lyhyesti ja ongelmana oli ollut, että työntekijät arvioivat helposti itsensä tasojen väliin käyttäen desimaaleja, jolloin arvio on tarpeettoman tarkalla tasolla. Tätä ongelmaa pyrin korjaamaan sillä, että vain joka toinen taso kuvataan sanallisesti. Osaamistasojen sanalliset kuvaukset määriteltiin ehdotuksestani niin, että kaikki osaamistasot ovat positiivista osaamista. Tällöin joissain osaamisissa 1-taso on tehtävässä tarkoituksen mukainen osaamisen taso. 5-tason osaaminen on erittäin korkeaa osaamista, jota ei edes tarvita kaikissa tehtävissä eikä ole tarkoitus, että kaikki pyrkisivät korkeimmalle osaamisen tasolle. Työpajan aikana ehdittiin aloittaa osaamistasojen sanallisten kuvausten laatiminen ja päätettiin pilottiin valittavat tehtävänkuvat, joille laaditaan osaamisprofiilit. Pilottiin valittiin kolme tehtävänkuvaa, joista kaksi oli yksittäisen työntekijän ja yksi tiimin tehtävänkuva.

Kolmannessa pitämässäni työpajassa 29.4.2019 olivat aluksi läsnä samat henkilöt kuin aikaisemmissa työpajoissa. Työpajan aluksi tarkasteltiin uudelleen edellisellä kerralla valmiiksi saatua luetteloa osaamisalueista ja niiden alle sijoittuvista osaamisista. Osaamisiin tehtiin vielä joitain muutoksia. Olin sovittu valmistellut ehdotuksia joidenkin osaamisten tasokuvauksiksi. Kävimme osaamisen tasokuvausehdotelmia läpi ja teimme niihin tarvittavia muutoksia sekä määritelimme tasokuvaukset lopuille osaamisille. Osalla osaamisalueista oli yhteinen tasokuvaus kaikille osaamisalueen osaamisille ja osassa osaamisalueita laadittiin omat tasokuvauksensa kaikille osaamisalueen eri osaamisille.

Työpajan lopuksi mukaan oli kutsuttu pilottiin valitut työntekijät. Esittelin heille työpajoissa määritellyt osaamisalueet ja niiden sisältämät osaamiset sekä tasokuvaukset. Kävin läpi, mitä tasokuvaukset tarkoittavat ja korostin, että 1-taso on jo aina osaamista ja 5-taso on erittäin korkeaa osaamista, jota ei edes tavoitella kaikissa osaamisissa. Pyysin pilottiin osallistuvia merkitsemään seuraavaa työpajapäivää varten listaan, mitä osaamista heidän omissa tehtävänkuissa tarvitaan ja mikä on tehtävässä tarvittava osaamistaso. Tarkoitus ei siis ollut arvioida omaa osaamista, vaan tehtävänkuvan onnistuneen hoitamisen vaatimaa osaamista. Oma osaaminen voisi olla joko korkeampaa tai matalampaa kuin tehtävässä tarvittava osaaminen. Pyysin työntekijöitä myös kommentoimaan osaamisalueita, osaamisista ja tasokuvauksia sekä kertomaan, jos heidän mielestään tarpeellisia osaamisia puuttuu. Olin huomannut, että yrityksessä käytössä olevia kehityskeskusteluohjetta ja kehityskeskustelulomaketta tulee muokata ennen osaamis-

kartoituksen tekemistä, koska osaamiskartoitus on kiinteästi osa kehityskeskustelua. Sovittiin, että teen ehdotuksen kehityskeskustelulomakkeesta viimeiseen työpajaan 7.6.2019.

Seuraavana työpajapäivänä 13.5.2019 olin sopinut pidettäväksi kolme eri työpajaa, joiden tarkoituksena oli määritellä vaadittavat osaamiset ja osaamisen tavoitetaso pilottiin valituille tehtävänkuville. Jokaiseen työpajaan osallistuivat teknologiajohtaja, kyseistä tehtävänkuvaa tekevä työntekijä tai työntekijät sekä heidän esimiehensä. Kaikissa työpajoissa keskusteltiin osaamisalueista ja osaamisista sekä tasokuvauksista. Keskustelujen perusteella tein niihin joitain lisäyksiä ja muutoksia työntekijöiden ehdotuksesta ja johdon suostumuksesta. Työpajojen tärkein anti oli keskustella osaamisen tärkeydestä kussakin tehtävänkuvassa sekä keskustellen esimiehen ja työntekijän kanssa määritellä osaamisen tavoitetasot kullekin tehtävänkuvalle.

Viimeiseen työpajan järjestin 7.6.2019, ja siihen osallistuivat teknologiajohtaja ja kaksi tiimiesimiestä. Viimeistelimme työpajassa osaamisalueita, osaamisia ja tasokuvauksia edellisen työpajapäivän ehdotusten perusteella. Esittelin laatimaani Excel-taulukkoa, jota käytetään osaamisen arviointiin kehityskeskusteluissa ja johon kootaan yhteen kaikki yrityksen osaamisarviot yhteenvetojen tekemistä varten. Yhteenvetoja käytetään apuna yrityksen osaamisen kehittämissuunnitelman tekemisessä. Esittelin muutokset, joita suosittelin kehityskeskustelulomakkeeseen ja muokkasimme niissä olevia tehtävänkuvauksia. Sovittiin, että muokkaan kehityskeskusteluohjeen ja -lomakkeet sekä osaamiskartoituslomakkeen ja osaamisarvioiden yhteenvetotaulukon valmiiksi ennen elokuussa 2019 pidettäviä kehityskeskusteluja.

6 Kehittämishankkeen tulokset

Tässä luvussa esitellään kehittämishankkeen tulokset: osaamisen johtamisen toimintamalli sekä osaamistarpeiden kartoittamiseen kehitetyt materiaalit. Kehittämishankkeen aikana ilmeni, että kehityskeskusteluohje ja -lomakkeet on uudistettava, jotta ne tukisivat uutta osaamiskartoitusta. Myös niihin tehdyt muutokset esitellään lyhyesti, vaikka ne eivät varsinaisesti kuulu kehittämishankkeen tavoitteisiin.

6.1 Osaamisen johtamisen toimintamalli

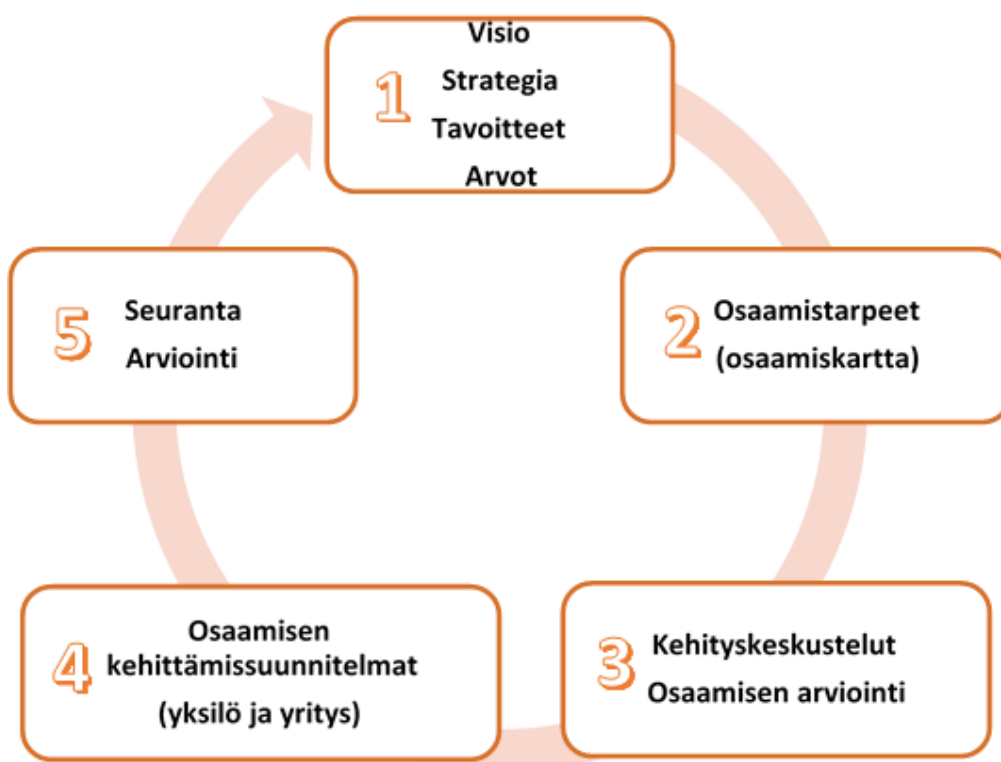
Osaamisen johtamisen toimintamallin rakentamisen pohjana olivat yrityksen johdon haastattelut, haastattelujen ja työpajojen aikana tehty havainnointi sekä teoreettinen viitekehys. Teoreettiseen viitekehykseen käytetyissä lähteissä oli hieman erilaisia malleja osaamisen johtamiseen. Kaikkia malleja yhdistivät kuitenkin samat pääpiirteet:

- lähtökohtana yrityksen visio ja strategia
- osaamistarpeiden määrittelyminen ottaen huomioon nykyisen tarpeet, tulevaisuuden tarpeet ja toimintaympäristön muutokset
- olemassa olevan osaamisen arvioiminen
- osaamisen kehittämistarpeiden priorisoiminen
- osaamisen kehittämissuunnitelmien laatiminen
- seuranta ja arviointi.

Monet osaamisen johtamisen toimintamalleista oli kehitetty isompiin organisaatioihin. Tästä syystä malleihin oli sisäänrakennettuna oletus, että yrityksessä on HR-osasto, joka on keskittynyt henkilöstöhallinnon ja henkilöstön kehittämisen tehtäviin. Tällöin yrityksessä on huomattavasti enemmän resursseja käytettäväksi henkilöstöhallinnon prosessien toteuttamiseen, kehittämiseen ja seuraamiseen. Yrityksen henkilöstömäärä vaikuttaa myös siihen, onko yrityksen kannattavaa hankkia henkilöstöhallinnon tietojärjestelmiä. Kohdeyritys on pieni, ja yrityksen johto hoitaa HR-tehtäviä muun toiminnan ohella. Koska henkilöstöä on vähän, ei yrityksessä ole käytössä henkilöstöhallinnon tietojärjestelmiä. Tämä epäsuhtaisuus teorian ja käytännön välillä ohjasi minua rakentamaan osaamisen johtamisen toimintamallia soveltaen ja yhdistäen teoreettiseen viitekehykseen valittuja osaamisen johtamisen toimintamalleja tarpeeksi kattavaksi kokonaisuudeksi, joka on kuitenkin realistisesti mahdollista toteuttaa pienen yrityksen resursseilla.

Olin selvittänyt yrityksen strategiaproessia ja toiminnan aikatauluja yrityksen johdon haastatteluissa. Yrityksen tavoitteita ja strategiaa tarkastellaan kerran vuodessa vuoden alkupuoliskolla. Teoreettisen viitekehyksen mukaisesti osaamisen johtaminen ja kehittäminen nivoutuvat tiiviisti yhteen yrityksen vision, strategian ja tavoitteiden kanssa, joten yrityksen nykyinen strategiaproessi määritteli osaamisen johtamisen prosessin aikatauluttamista.

Kuvasin osaamisen johtamisen toimintamallin prosessina (kuvio 14) ja kirjoitin prosessin vaiheet auki Osaamisen johtamisen toimintamalli -oppaaseen (liite 1). Oppaassa kuvasin prosessin vaiheet kysymyksinä, joihin prosessin vaiheen aikana selvitetään vastaus. Ensimmäinen kysymys on: ”Mihin olemme menossa ja miten?”. Tähän vastataksaan on pohdittava yrityksen visiota, strategiaa, arvoja ja tavoitteita samoin kuin perustehtävää, miksi yritys on olemassa. Visio ja strategia laaditaan useammaksi vuodeksi, mutta niitä tarkastellaan kuitenkin vuosittain jatkuvasti muuttuvan toimintaympäristön haasteisiin vastaamiseksi. Visio asettaa yrityksen suunnan ja kanavoi kaikkien ponnistukset oikeaan suuntaan. Strategia taas kertoo keinot, miten visio ja yrityksen tavoitteet ovat mahdollista saavuttaa pitkällä aikavälillä. Yrityksen arvot kertovat miten yrityksessä toimitaan ja mitä arvostetaan. Jotta visio, strategia, tavoitteet ja arvot siirtyvät koko yrityksen arjen toiminnaksi, on jokaisen ymmärrettävä, mikä merkitys hänen työpanoksellaan on yrityksen toiminnassa ja tavoitteiden saavuttamisessa. Tämä vaatii yhteistä keskustelua sekä strategian näkymistä arjen päätöksissä ja toiminnassa.



Kuvio 14. Osaamisen johtamisen toimintamalli Aventura Oy:lle.

Prosessin toisessa vaiheessa mietitään vastausta kysymykseen: ”Mitä osaamista tarvitsemme?”. Ensimmäisessä vaiheessa yritys on kirkastanut yrityksen suunnan ja miten

sinne päästään, jolloin seuraavaksi täytyy miettiä, mitä osaamista tavoitteiden toteuttamiseen tarvitaan. Tarvittavia osaamisia on pohdittava eri näkökulmista ja otettava huomioon eri aikajänteet. Osaamistarpeita voidaan miettiä esimerkiksi nykyisen toiminnan tehostamisen, asiakkaiden odotusten, toimintaympäristön muutosten ja yrityksen strategian asettamien osaamisvaatimusten kannalta. On tärkeää myös miettiä, mitä osaamista ei enää tarvita. Esimerkiksi teknologian nopean kehittymisen vuoksi samalla, kun uusia teknologioita otetaan käyttöön, vanhoja jää pois käytöstä. Yrityksen ei kannata panostaa resurssejaan poistumassa olevaan osaamiseen, jollei se ole yrityksen nykyisen toiminnan kannalta oleellisen tärkeää. Osaamisen avulla pyritään saavuttamaan toiminnalle asetetut tavoitteet, luomaan kilpailuetua sekä tuottamaan lisäarvoa asiakkaille. Osaamistarpeet kerätään yhteen osaamiskartaksi, joka auttaa visualisoimaan yrityksen tärkeimmät osaamisalueet. Osaamiset kerätään myös tarkemmaksi luetteloksi, johon sijoitetaan osaamisalueiden sisältämät varsinaiset osaamiset. Koko yrityksen osaamiset sisältävästä osaamislueelosta määritellään tehtävänkuvakohtaiset osaamisprofiilit. Tästä kerrotaan tarkemmin seuraavassa alaluvussa. Osaamistarpeiden arviointi sijoittuu alkuvuoteen strategian tarkistuksen yhteyteen.

Kun yrityksessä on selvitetty mitä osaamista tarvitaan, prosessin kolmannessa vaiheessa selvitetään vastaus kysymykseen: "Mitä osaamista meillä on?". Koska yrityksessä oli jo aloitettu kehityskeskustelujen pitäminen ja osaamisten kartoittaminen niiden yhteydessä, oli luonnollista käyttää samaa toimintatapaa. Teoreettinen viitekehys myös tuki osaamisen arvioinnin suorittamista kehityskeskustelujen yhteydessä. Osaamisen arvioinnista ja kehityskeskusteluista kerrotaan tarkemmin seuraavassa alaluvussa. Aikataulullisesti kehityskeskustelut ja osaamisen arvioinnit tehdään vuosittain elokuun loppuun mennessä.

Prosessin neljännen vaiheen alkaessa on selvillä mitä osaamista tarvitaan ja millaista osaamista yrityksessä on. Neljännessä vaiheessa kysytään: "Mikä osaaminen on tärkeää, mitä vahvistetaan ja miten?". Osaamistarvetta ja olemassa olevaa osaamista vertaamalla saadaan selville yrityksen osaamisvahvuudet ja -puutteet. Koska osaamisen kehittämiseen on käytettävissä rajallinen määrä resursseja, ei ole välttämättä mahdollista lähteä kehittämään kaikkia osaamiskartoituksessa esille tulleita kehittämistarpeita. Jotta saataisiin selville, mitä osaamisia aletaan kehittää, kehittämistarpeet on priorisoitava. Tämä tapahtuu arvioimalla uudestaan, mitkä osaamiset ovat tärkeimpiä yrityksen tavoitteiden saavuttamisen kannalta ja missä osaamisissa tarvitaan eniten ja kiireellisimmin kehittämistoimia. Samalla mietitään uudelleen osaamisen elinkaaren vaihetta, onko

osaamistarve hiipumassa tulevaisuudessa vai onko kyseessä edelleen kasvava osaamistarve. Osaamistarpeiden priorisoinnin tarkoituksen on pyrkiä kohdistamaan yrityksen osaamisen kehittämistoimenpiteet niin, että niistä on mahdollisimman paljon hyötyä yritykselle.

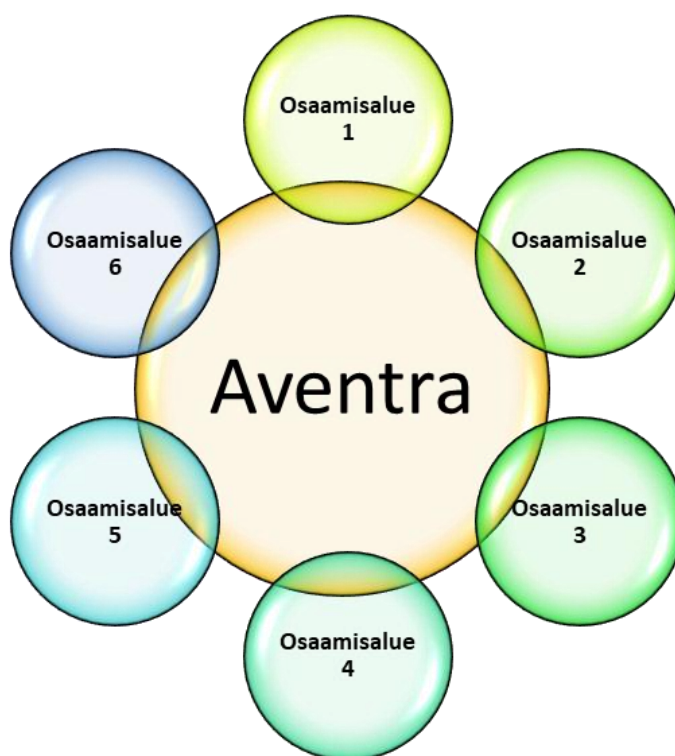
Kun yritys on saanut selville, mitä osaamisia aletaan kehittää, laaditaan osaamisen kehittämissuunnitelmat. Osaamisen kehittämissuunnitelma laaditaan sekä yksittäisille työntekijöille että koko yritykselle. Yksittäisten työntekijöiden osaamisen kehittämissuunnitelmat laaditaan kehityskeskustelun yhteydessä. Kehittämissuunnitelman laadinnassa otetaan huomioon yrityksen tavoitteet samoin kuin työntekijän toiveet ja mielenkiinnonkohteet sekä osaamiskartoituksen esille tuomat osaamisvahvuudet ja -puutteet. Henkilökohtaiseen osaamisen kehittämissuunnitelmaan valittaville kehittämiskohteille sovitetaan toimenpiteet ja aikataulu. Nämä tiedot kirjataan kehityskeskustelulomakkeeseen. Koko yrityksen tasolla laadittavaan kehittämissuunnitelmaan valitaan yritykselle tärkeimmät kehittämiskohteet. Ne voivat liittyä joko yrityksen henkilöpääomaan, rakennepääomaan tai suhdepääomaan. Yrityksen kehittämissuunnitelmaan merkitään, samalla tavalla kuin henkilökohtaiseen kehityssuunnitelmaan, valitut kehittämiskohteet, toimenpiteet ja aikataulu. Koko yrityksen kehittämissuunnitelman toimenpiteitä valittaessa painoarvo tulisi olla koko työyhteisöä kehittävässä menetelmissä sekä osaamisen ja tiedon jakamista edistävissä toimissa. Tärkeää on myös huomata, että yrityksen kannattaa jatkaa osaamisvahvuuksien vahvistamista, jolloin niiden kautta on mahdollista saavuttaa kilpailuetua. Osaamispuutteiden kohdalla on arvioitava, hankitaanko osaamista itselle vai voiko puuttuvaa osaamista saada yhteistyökumppaneiden kautta tai ulkoistamalla.

Prosessin viimeisessä vaiheessa selvitetään: "Miten prosessi toimii ja miten sitä voitaisiin kehittää?". Osaamisen johtamisen toimintamalli on sykleinä etenevä prosessi, jonka on tarkoitus kehittyä jokaisella syklillä eteenpäin. Koska osaamisvaatimukset muuttuvat koko ajan toimintaympäristön muuttuessa ja teknologian kehittyessä, osaamisen johtamisen prosessin on sisällettävä jatkuva parantaminen. Prosessiin sisäänrakennettu jatkuvan parantamisen malli varmistaa, että yrityksen osaaminen pysyy ajan tasalla toimintaympäristön ja yrityksen tavoitteiden muuttuessa. Prosessin toteutumisen mittarina voidaan käyttää pidettyjen kehityskeskustelujen määrää ja kehittämissuunnitelmien toteutumisprosenttia. Kehityskeskustelussa pyydetään työntekijöiltä palautetta kehityskeskusteluprosessista, johon sisältyy osaamiskartoitus. Palautteen avulla voidaan arvioida prosessin laatua työntekijöiden näkökulmasta. Myös muista yrityksen tunnusluvuista ku-

ten talouden, suorituskyvyn ja työhyvinvoinnin mittareista ja esimerkiksi henkilöstön vaihtuvuudesta voitaisiin saada suuntaa antavaa tietoa, mutta näihin kaikkiin vaikuttavat osaamisen johtamisen ja kehittämisen lisäksi monet muut asiat.

6.2 Osaamiskartta ja osaamisen arviointi

Työpajojen tuloksena määriteltiin yritykselle kuusi tärkeintä osaamisaluetta. Tärkeimpiä osaamisia määritellessä pyrittiin tunnistamaan yrityksen ydinosamisia. Ydinosamisten kunnollinen kirkastuminen olisi vaatinut pidemmän prosessin kuin kehittämishankkeelle oli varattu. Lopputuloksena määriteltiin yrityksen olemassa olon, tavoitteiden saavuttamisen ja kilpailukyvyn kannalta tärkeimmät osaamisalueet, joiden yhdistelmä muodostaa yrityksen ydinosamisen. Kokosin yrityksen tärkeimmistä osaamisalueista osaamiskartan (kuvio 15). Osaamiskartan osaamisalueet sisältävät yrityksen toiminnan ytimen vaativan osaamisen, yrityksen arvojen toteutumisen mahdollistavan osaamisen sekä osaamisen, jota tarvitaan yrityksen toimintatapojen ja toimintakulttuurin toteuttamiseksi.



Kuvio 15. Mallikuva Aventran osaamiskartasta

Sijoitin kuuden osaamisalueen alle työpajoissa määriteltyt varsinaiset osaamiset osaa-
misluetteloksi (kuvio 16). Joissain osaamisissa on käytössä alaosaamisalueita, joiden
alla ovat varsinaiset osaamiset. Varsinaisille osaamisille laadittiin työpajoissa osaamisen

tasokuvaukset. Merkitsin tasokuvaukset osaamislueetlooon kommentteina Excel-taulukon soluihin sekä erilliselle välilehdelle.

1. Osaamisalue 1
Osaaminen 1.1
Osaaminen 1.1.1
Osaaminen 1.1.2
Osaaminen 1.2
Osaaminen 1.3
Osaaminen 1.4
Osaaminen 1.5
Osaaminen 1.6
Osaaminen 1.7
Osaaminen 1.8
2. Osaamisalue 2
Osaaminen 2.1
Osaaminen 2.2
Osaaminen 2.3
Osaaminen 2.4
Osaaminen 2.5
Osaaminen 2.6
Osaaminen 2.7
3. Osaamisalue 3
Osaaminen 3.1
Osaaminen 3.1.1
Osaaminen 3.1.2
Osaaminen 3.1.3
Osaaminen 3.2
Osaaminen 3.3
Osaaminen 3.4
Osaaminen 3.5

Kuvio 16. Malli osaamislueetlosta ja tasokuvauksista

Työpajoissa määriteltiin osaamisprofiilit eli tehtävänkuvassa tarvittavat osaamiset ja osaamisen tavoitetaso pilottiin valituille kolmelle tehtävänkuvalle. Kokeilin erilaisia tapoja osaamislueetlosta ja siitä muodostettavien osaamisprofiilien esittämiseen. Päädyin sijoittamaan kaikki eri tehtävänkuvien osaamisprofiilit samaan taulukkoon omille sarakkeilleen, jolloin yrityksellä ei ole useita eri tiedostoja päivitettävänä, kun osaamisalueita tai osaamisia muutetaan. Päivitykset tehdään vain osaamiskartoituslomakkeeseen (kuvio 17) ja osaamiskartoituksen yhteenvetotaulukkoon.

OSAAMISALUEET	TAVOITE OS.TASO TIIMI TAI TEHT. 1	TAVOITE OS.TASO TIIMI TAI TEHT. 2	TAVOITE OS.TASO TIIMI TAI TEHT. 3	OMA ARVIO	ESIMIEHEN ARVIO	NYKYINEN OS.TASO	EROTUS TIIMI TAI TEHT. 1	EROTUS TIIMI TAI TEHT. 2	EROTUS TIIMI TAI TEHT. 3
1. Osaamisalue 1									
Osaaminen 1.1	4	3	2				0	0	0
Osaaminen 1.1.1	3	2	4				0	0	0
Osaaminen 1.1.2	4	2	3				0	0	0
Osaaminen 1.2	4	1	2				0	0	0
Osaaminen 1.3	3	5	4				0	0	0
Osaaminen 1.4	5	3	5				0	0	0
Osaaminen 1.5	4	2	3				0	0	0
Osaaminen 1.6	5	4	2				0	0	0

Kuvio 17. Osaamiskartoituslomake

Osaamiskartoituslomakkeessa on sarakkeet eri tehtäväkuvien tavoiteosaamistasoille, työntekijän omalle osaamisarviolle ja esimiehen osaamisarviolle sekä nykyiselle osaamistasolle, joka täytetään kehityskeskustelussa keskustellen yhdessä työntekijän ja esimiehen kanssa. Tämän yhteinen keskustelu auttaa työntekijän henkilökohtaisen kehityssuunnitelman laatimisessa ja urasuunnittelussa sekä tasoittaa eri ihmisten eroja itsensä arvioinnissa. Lisäksi osaamiskartoituslomakkeessa on sarakkeet, jotka laskevat erotuksen tehtäväkuvan tavoiteosaamisen ja nykyosaamisen välillä. Ennen kehityskeskustelua osaamiskartoituslomake tallennetaan uudeksi tiedostoksi, josta poistetaan ylimääräisten tehtäväkuvien sarakkeet ja suodatetaan pois osaamisalueet, joille ei ole määritelty osaamisen tavoitetasoa. Näin muodostuu tehtäväkuvan mukainen osaamiskartoituslomake, jossa on vain kyseissä osaamisessa tarvittavat osaamiset. (kuvio 18).

OSAAMISALUEET	TAVOITE OS.TASO TIIMI TAI TEHT. 3	OMA ARVIO	ESIMIEHEN ARVIO	NYKYINEN OS.TASO	EROTUS TIIMI TAI TEHT. 3
1. Osaamisalue 1					
Osaaminen 1.1	2	2	2	2	0
Osaaminen 1.1.1	4	4	3	3	-1
Osaaminen 1.1.2	3	3	5	5	2
Osaaminen 1.2	2	2	4	1	-1
Osaaminen 1.3	4	4	5	2	-2
Osaaminen 1.4	5	2	1	5	0
Osaaminen 1.5	3	5	5	4	1
Osaaminen 1.6	2	4	5	2	0
Osaaminen 1.7	4	2	4	5	1
Osaaminen 1.8	3	3	4	1	-2

Kuvio 18. Tavoiteosaamisen ja nykyisen osaamistason erotus

Ennen kuin esimies lähettää osaamiskartoituslomakkeen työntekijälle, hän jättää näkyviin vain ”oma arvio”-sarakkeen. Muut sarakkeet piilotetaan pois näkyvistä, etteivät ne mahdollisesti häiritse oman arvion tekemistä. Ennen kehityskeskustelua esimies yhdistää työntekijän ja esimiehen arvion samalle lomakkeelle ja ottaa esiin piilotetut sarakkeet. Kehityskeskustelun aikana tehdään keskustellen arvio nykyisestä osaamistasosta, jolloin taulukko laskee ”erotus”-sarakkeeseen tavoiteosaamisen ja nykyosaamisen erotuksen. Negatiivinen erotus korostuu punaisella ja positiivinen erotus vihreällä värillä. Kehityskeskustelun aikana voidaan osaamista tarkastella myös kuvion (kuvio 19) avulla. Kuvioon on laskettu tavoiteosaamisen ja osaamisen nykytason keskiarvot osaamisalueittain. Kuvio on vain suuntaa antava, koska keskiarvot hukkaavat tietoa, mutta kuvion avulla voidaan arvioida, onko jollain osaamisalueella erityisiä vahvuuksia tai heikkouksia ja kyseistä osaamisaluetta voidaan sitten tarkastella tarkemmin osaamiskartoituslomakkeen luettelosta.



Kuvio 19. Tavoiteosaamisen ja osaamisen nykytason keskiarvot osaamisalueittain

Laadin kuvallisen ohjeen osaamiskartoituslomakkeen käytöstä esimiehille (liite 2), koska Excel-taulukolle on tehtävä jonkun verran toimenpiteitä sen muokkaamiseksi kullekin tehtäväkuvalle sopivaksi ja taulukoissa on paljon toiminallisuuksia. Ohjeessa kerrotaan mitä tulee tehdä ennen kehityskeskustelua, mitä keskustelun aikana ja mitä keskustelun jälkeen.

Kehityskeskustelujen jälkeen kaikkien työntekijöiden osaamisen nykytason arvioinnit kopioidaan yhteenvetotaulukkoon (liite 3), jossa voidaan tarkastella kaikkien työntekijöiden osaamiskartoituksia yksilöittäin tai tiimeittäin. Yhteenvetotaulukon välilehdellä on taulukko kaikkien työntekijöiden tavoiteosaamistason ja nykyosaamistason erotuksen keskiarvosta (kuvio 20). Luvun avulla voidaan arvioida, onko koko yrityksen tasolla jotain osaamisalueita tai osaamisia, joissa osaaminen on erityisen vahvaa tai jossa on puutteita. Lisäsin taulukkoon kaavan, joka laskee, kuinka paljon kullakin osaamistasolla on osaajia. Tämä tiedon avulla yritys näkee, jos tärkeällä osaamisalueella on esimerkiksi useampia 1- tai 2-tason osaajia ja yksi 5-tason osaaja. Tällöin voidaan miettiä olisiko syytä pohtia toimenpiteitä, joiden avulla yhdellä henkilöllä olevaa korkeatasoista osaamista voidaan jakaa muille. Yhteenvetotaulukko tekee myös samalaiset kuviot kuin osaa-

miskartoituslomake tavoiteosaamisen ja osaamisen nykytason keskiarvoista osaamis-alueittain. Erona on, että yhteenvetotaulukon kuviot muodostuvat tehtäväkuvittain eli kuvio kertoo esimerkiksi tiimin osaamisesta.

OSAAMISALUEET	ERO TAVOITETASOON	TASO 1	TASO 2	TASO 3	TASO 4	TASO 5
1. Osaamisalue 1						
Osaaminen 1.1	-1,5		3	1		
Osaaminen 1.1.1	-1,5	1	1	2		
Osaaminen 1.1.2	-1,0		2	1	1	
Osaaminen 1.2	0,5				3	1
Osaaminen 1.3	0,3		2			2
Osaaminen 1.4	-1,0	2	1			1
Osaaminen 1.5	0,3		1		2	1
Osaaminen 1.6	-0,5	1	2			1
Osaaminen 1.7	0,3	1		1	1	1
Osaaminen 1.8	-0,8		2		1	1
2. Osaamisalue 2						
Osaaminen 2.1	0,5		1	2		1
Osaaminen 2.2	0,3	1		2		1
Osaaminen 2.3	-0,5	1	2		1	0
Osaaminen 2.4	1,5		1	1		2
Osaaminen 2.5	0,3	1	1		1	1
Osaaminen 2.6	0,3		2	1	1	0
Osaaminen 2.7	-0,3	1		1	1	1
3. Osaamisalue 3						
Osaaminen 3.1						0
Osaaminen 3.1.1	-0,8		2			2
Osaaminen 3.1.2	1,5			3	1	0
Osaaminen 3.1.3	-1,3		3	1		0
Osaaminen 3.2	-1,0			4		0
Osaaminen 3.3	1,3				1	3

Kuvio 20. Yhteenvetotaulukko

Työpajojen aikana kävi ilmi, että kehityskeskusteluun liittyvät dokumentit täytyy myös päivittää, koska osaamiskartoituslomake täytetään osana kehityskeskustelua. Yrityksessä oli käytössä kehityskeskusteluohje- ja lomake. Päivitin kehityskeskusteluohjeen uuden toimintamallin mukaiseksi (liite 4). Aikaisemmin monet työelämän laatuun liittyvät kysymykset olivat kehityskeskusteluohjeessa, jolloin oli riskinä, että ne jäävät kehityskeskustelussa käymättä läpi. Siirsin osan kysymyksistä kehityskeskustelulomakkeelle, jolloin ne varmasti tulevat keskustelluiksi ja työntekijällä on paremmin mahdollisuus miettiä asiaa kehityskeskusteluun valmistautuessaan. Lisäsin kehityskeskustelulomakkeen kohdan palautteelle koko kehityskeskusteluprosessista. Palautetta voidaan hyödyntää osaamisen johtamisen toimintamallin kehittämisessä.

6.3 Mittaustulokset

Kehittämishankkeen aluksi määrittelin mittarit, joilla mitattiin kehittämishankkeen tuloksia ja tapahtunutta muutosta (taulukko 4). Päämittarikysymykset mittasivat, tapahtuiko muutosta. Kaikki päämittarikysymykset olivat ON/OFF -kysymyksiä, jolloin vastaus oli yksiselitteisesti joko kyllä tai ei. Apumittarikysymysten avulla saatiin tarkempaa tietoa kehittämishankkeen onnistumisesta ja tulosten käytettävyydestä yrityksessä. Niihin vastaaminen tapahtui vapaamuotoisesti pidemmällä vastauksilla.

Mittarikysymysten selvittämiseksi pidin loppuhaastattelun 23.8.2019 kohdeyrityksen tiloissa. Loppuhaastatteluun osallistuivat toimitusjohtaja, teknologiajohtaja ja tiimiesimies pilottiin osallistuneesta tiimistä. Loppuhaastattelussa esitin mittarikysymykset ja keskustelimme kehittämishankkeesta ja sen tuloksista sekä niiden hyödyntämisestä yrityksessä.

Kehittämishankkeen ensimmäinen tutkimuskysymys oli: ”Millaisella toimintamallilla osaamista tulisi johtaa?”. Tähän tutkimuskysymykseen selvitettiin vastausta usean mittarikysymyksen avulla. Päämittarikysymys oli: ”Onko yritykselle luotu osaamisen johtamisen toimintamalli?”. Vastaus oli positiivinen eli kehittämishankkeen aikana yritykselle luotiin toimintamalli osaamisen johtamiseksi. Apukysymysten avulla selvitettiin osaamisen johtamisen toimintamallin tarpeellisuutta ja hyödyllisyyttä yritykselle sekä otetaanko toimintamalli käyttöön yrityksessä. Haastattelun mukaan osaamisen johtamisen toimintamalli toi järjestelmällisyyttä, kun aikaisemmin oli tehty irrallisia toimenpiteitä.

Kehittämishankkeen aikana keskusteluissa työntekijöiden kanssa huomattiin asioita, joita täytyy selkiyttää, jotta kaikilla on niistä yhteinen ymmärrys. Näiden asioiden läpi käymisessä voitaisiin samalla tuottaa sisäisiä dokumentteja, joita voisi hyödyntää esimerkiksi perehdyttämisessä. Yrityksessä koettiin, että osaamisen johtamisen toimintamallin avulla tiedetään selkeästi mitä tehdään ja milloin. Ajan käytön suunnittelussa on jatkossa otettava huomioon, että osaamisen johtaminen vaatii jonkin verran aikaa ja henkilöresursseja. Kuitenkin esimerkiksi kehityskeskusteluprosessin aikana tehtävän osaamiskartoituksen uskottiin yrityksessä nopeutuvan, kun uusi toimintamalli tulee tutuksi.

Taulukko 4. Tutkimuskysymykset, mittarikysymykset ja mittaustulokset

TUTKIMUSKYSYMYS	MITTARI	VASTAUS
Millaisella toimintamallilla osaamista tulisi johtaa?	Onko yritykselle luotu osaamisen johtamisen toimintamalli? (ON/OFF) Onko osaamisen johtamisen toimintamalli yritykselle tarpeellinen? On toimintamallista hyötyä yrityksen toiminnan kannalta? Otetaanko toimintamalli yrityksessä käyttöön?	ON kyllä kyllä kyllä
Miten varmistetaan oikeanlainen osaaminen nyt ja tulevaisuudessa?	Onko osaamisalueet ja osaamisen tavoitetasot määritetty pilottiryhmän osalta? (ON/OFF) Miten osaamisalueiden ja osaamisen tavoitetasojen määrittelyn prosessi koettiin? Koettiin osaamisalueiden ja osaamisen tavoitetasojen määrittely tarpeelliseksi? Oliko osaamisten määrittely hyödyllistä yritykselle?	ON periaate hyvä, kehitetään edelleen kyllä kyllä
Millä tavalla selvitetään yrityksessä olemassa oleva osaaminen?	Luotiinko työväline osaamisen kartoittamiseen? (ON/OFF) Onko työväline tarpeellinen yritykselle? Onko työvälineestä hyötyä yritykselle? Otetaanko työväline yrityksessä käyttöön?	ON kyllä kyllä kyllä

Toinen tutkimuskysymys oli: ”Miten varmistetaan oikeanlainen osaaminen nyt ja tulevaisuudessa?”. Päämittarikysymyksen ”Onko osaamisalueet ja osaamisen tavoitetasot määritetty pilottiryhmän osalta?” avulla haluttiin selvittää, onko kehittämishankkeen tavoite osaamisalueiden ja osaamistasojen määrittelystä toteutunut. Vastaus mittarikysymykseen oli positiivinen eli osaamisalueet ja -tasot oli määritetty. Tarkemmin sanottuna kehittämishankkeen aikana tehtiin toimintamalli osaamistarpeiden määrittelemiseksi ja testattiin sitä määrittelemällä koko yrityksen osaamistarpeet sekä laatimalla pilottiin valittujen tehtäväkuvien osaamisprofiilit.

Apumittarikysymyksien avulla selvitettiin, miten osaamisten määrittelyn prosessi onnistui ja oliko se hyödyllistä yritykselle. Haastattelun perusteella ydinosaamisalueiden ja osaamisten sekä osaamisen tavoitetasojen määrittelemisen koettiin tarpeelliseksi ja hyödylliseksi yritykselle. Yrityksessä koettiin hyväksi asiaksi, että työntekijät otettiin mukaan määrittelyprosessiin. Yrityksessä todettiin, että osaamislueellista tuli pitkä ja kehityskeskusteluissa menee paljon aikaa osaamisen arviointiin. Aikaa uskottiin kuluvan vähemmän, kun toimintamalli tulee tutuksi. Toisaalta ajateltiin, että jos osaamista kartoitetaan, se on hyvä tehdä riittävällä tarkkuudella, jolloin se vaatii välttämättäkin resursseja. Pilotin aikana yrityksessä huomattiin, että osaamisen tavoitetasoja voitaisiin tarkentaa edelleen osaamisen mittaamisen luotettavuuden lisäämiseksi. Osaamisen määrittelemisen toimintatavan periaate koettiin toimivaksi.

Kolmas tutkimuskysymys oli: ”Millä tavalla selvitetään yrityksessä olemassa oleva osaaminen?”. Päämittarikysymyksen ”Luotiinko työväline osaamisen kartoittamiseen?” avulla selvitettiin, toteutuiko kehittämishankkeen tavoite osaamisen hallinnassa käytettävästä työvälineestä. Työväline luotiin kehittämishankkeen aikana eli vastaus mittarikysymykseen oli positiivinen.

Apumittarikysymysten avulla selvitettiin työvälineen käyttökelpoisuutta, tarpeellisuutta ja hyödyllisyyttä yritykselle. Haastattelun perusteella työväline eli osaamiskartoituslomake ja osaamiskartoituksen yhteenvedotaulukko nähtiin tarpeellisina ja hyödyllisinä yritykselle ja ne aiotaan ottaa käyttöön. Excel-tilukko koettiin yritykselle sopivaksi tässä vaiheessa, mutta henkilöstömäärän kasvaessa on harkittava tähän tarkoitukseen tehdyn tietojärjestelmän käyttöönottamista osaamisen johtamiseen ja osaamispääoman hallintaan.

7 Kehittämishankkeen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi on tärkeää tutkimuksen oikeellisuuden ja laadun vuoksi. Tutkimuksen luotettavuus alkaa tutkimusasetelman huolellisella laatisella. Varmistetaan, että tutkitaan tutkimusongelman kannalta oleellisia asioita ja käytetään tutkimusmenetelmiä ja mittareita oikein. Tieteellisen tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkitaan oikeita asioita. Tutkimus on validi eli pätevä, jos siinä on käytetty oikeaa tutkimusmenetelmää, oikeaa mittaria ja mitattu oikeita asioita. Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittausten pysyvyyttä. Tutkimuksen tai mittauksen reliabiliteetti on hyvä, jos toistamalla tutkimus saadaan sama

tulos eivätkä tulokset ole sattumanvaraisia. Reliabiliteetti voi olla kunnossa, vaikka tutkimus ei ole validi. Tällöin valittu mittari antaa saman tuloksen, mutta koska mittari on virheellinen, tuloskin on joka kerralla virheellinen. Validiteetti ja reliabiliteetti soveltuvat parhaiten määrällisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin. Tästä huolimatta kaiken tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä tulisi arvioida jollakin tavalla. (Kananen 2014, 125–130; Hirsijärvi & Remes & Sajavaara 2008, 226–227.)

Guban ja Lincoln (1981) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida luotettavuuden, siirrettävyyden, riippuvuuden ja vahvistettavuuden kautta. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan selvittää luetuttamalla tutkimustulokset tutkittavilla sekä käyttämällä triangulaatiota. Siirrettävyydellä tarkoitetaan, että tutkimustulokset pitävät myös muissa tapauksissa. Siirrettävyyttä voidaan parantaa dokumentoimalla huolella tutkimuksen lähtötilanne ja tehdyt oletukset. Riippuvuutta arvioitaessa pyritään selvittämään, saadaanko toistamalla tutkimus samat tulokset. Riippuvuuden arvioinnissa tärkeää on hyvä dokumentointi, jolloin ratkaisujen virheettömyyttä voidaan arvioida. Vahvistettavuutta voidaan arvioida sen avulla, päätyvätkö toiset tutkijat samaan lopputulokseen. Vahvistettavuutta voidaan parantaa viittaamalla vastaaviin tutkimuksiin. Toimintatutkimuksen tuloksia voidaan arvioida vertaamalla tuloksia tutkimuksen tavoitteisiin. Tutkimussykli on onnistunut, jos ongelma on saatu poistettua. Toimintatutkimuksessa tuloksia arvioivat ne, joita tutkimus koski. Tulosten arvioimisen kannalta on tärkeää, että mittarit ovat yksiselitteisiä ja mittaavat oikeaa asiaa eli muutosta. Muutoksen lisäksi voidaan mitata myös oppimista tai asenteiden muutosta. (Kananen 2014, 131–137.)

Tämän tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin lisäämään huolellisen dokumentoinnin avulla. Dokumentoinnin apuvälineenä käytettiin tutkimuspäiväkirjaa, johon kirjattiin tutkimustapahtumat ja tutkijan omat havainnot. Kun tehdyt valinnat ja toimenpiteet kirjattiin tarkasti, voivat tutkimuksen ulkopuoliset arvioida tehtyjä valintoja ja johtopäätöksiä sekä valittuja menetelmiä, tutkimuksen tuloksia ja käytettyjä tiedonkeruumenetelmiä. Lähtötilanteen ja tutkimuksen kuvauksen dokumentointi mahdollistaa tutkimuksen siirrettävyyden arvioimisen. Kun on tarkasti tiedossa olosuhteet, joissa tutkimus on toteutettu, voidaan tutkimustulosta soveltaa vastaavissa olosuhteissa.

Tämän kehittämishankkeen tuloksia voidaan soveltaa parhaiten pienissä yrityksissä. Silti kehittämishankkeen aikana luotu osaamisen johtamisen toimintamalli soveltuu isompaankin yritykseen, koska se sisältää osaamisen johtamisen koko prosessin. Osaamisen hallintaan luotu Excel-työkalu ei ole välttämättä toimiva ratkaisu henkilöstömäärältään

paljon isompaan yritykseen, koska sen hallinnoiminen käy liian työlääksi. Tutkimuksen luotettavuutta parannettiin myös hyväksyttämällä tutkimusteksti tutkimuksen kohteella ja pyytämällä palautetta.

Riittävän laaja mutta tutkimuksen rajauksen mukainen teoreettinen viitekehys lisäsi tutkimuksen vahvistettavuutta. Kun useat eri asiantuntijat ovat päätyneet pitämään vastavia malleja toimivina, voidaan päätellä, että valittu malli on pätevä ja toimiva. Tutkimuksen onnistumisen mittarina on se, onko tutkimuksen tavoitteet saavutettu ja ongelma poistunut. Tutkimukselle asetettujen tavoitteiden saavuttamista arvioitiin mittarikysymysten avulla. Mittarikysymykset valittiin niin, että niiden avulla saadaan selville, toteutuivatko tavoitteet ja löytyikö tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin vastaukset. Mittarikysymyksistä osa oli ON/OFF-kysymyksiä, joilla mitattiin muutoksen tapahtumista ja osa mittarikysymyksistä mittasi tutkimuksen hyötyä ja käyttökelpoisuutta. Mittarikysymysten perusteella tutkimuksessa löydettiin vastaukset tutkimuskysymyksiin ja ratkaistiin tutkimusongelma.

8 Loppupäätelmät

Kehittämishankkeen tavoitteena oli kehittää kohdeyrityksen tarpeisiin sopiva osaamisen johtamisen toimintamalli. Kehittämishankkeen toisena tavoitteena oli määritellä osaamistarpeet koko yrityksen tasolla sekä osaamisprofiilit valituille tehtävänkuville. Lisäksi tavoitteena oli kehittää käyttökelpoinen työväline osaamisen hallintaan kohdeyrityksessä. Nämä tavoitteet saavutettiin kehittämishankkeen aikana.

Kehittämishanke toteutettiin toimintatutkimuksena. Toimintatutkimus on käytännönläheistä, ja sen avulla kehitetään toimintaa ja uusia parempia käytäntöjä (Heikkinen & Huttunen & Kakkori & Tynjälä 2007, 171). Mielestäni toimintatutkimus soveltui hyvin tämän tutkimuksen toteuttamiseen, koska ongelma nousi käytännön toiminnasta ja sen ratkaisemiseksi tarvittiin teoreettiseen viitekehykseen valitun tiedon lisäksi myös eri ihmisten osaamista, ajatuksia sekä yhteistyötä.

Roolini yrityksen ulkopuolelta tulevana tutkijana aiheutti joitain haasteita kehittämishankkeelle. Koska yritys ei ollut minulle entuudestaan tuttu kuin pintapuolisesti, nykytilan kartoittaminen ja tutkimusongelman täsmentäminen vaativat useita haastatteluja. Kehittämishankkeen onnistumisen kannalta oli hyvin oleellista, että yrityksen johto oli sitoutunut kehittämishankkeen toteutukseen ja että se järjesti riittävästi aikaa haastatteluille, jotka

mahdollistivat huolellisen nykytilan kartoittamisen. Riittävä määrä haastatteluja oli tärkeää myös sen kannalta, että pystyin muodostamaan selkeän kuvan yrityksen johtamiskäytännöistä ja toimintatavoista. Tämä mahdollisti kehittämishankkeen tuloksena luodun osaamisen johtamisen toimintamallin sovittamisen yrityksen tarpeisiin ja nykyisiin käytäntöihin sopivaksi. Toisaalta ulkopuolelta tulevana onnistuin toivottavasti tuomaan uutta näkökulmaa osaamisen johtamiseen.

Tämän kehittämishankkeen toteuttaminen on ollut sekä mielenkiintoinen että ammatillisesti kehittävä. En ole aikaisemmin ollut vastuussa kehittämishankkeen suunnittelusta ja toteuttamisesta, ja opin siitä paljon. Työskentelen itse henkilöstöhallinnossa isossa organisaatiossa, jossa henkilöstöhallinnon prosessit ovat pitkälle kehitettyjä ja niiden kehittämiseen on omat resurssinsa. Kehittämishankkeen kohdeyritys oli pieni, eikä sillä ollut erillisiä resursseja henkilöstöhallintoon. Tämä asetti omat vaatimuksensa kehittämishankkeelle ja pakotti minut ajattelemaan osaamisen johtamisen prosessia kokonaisuutena ja sen jälkeen tiivistämään siitä oleelliset asiat, jotka on mahdollista toteuttaa kohdeyrityksen resursseilla. Mielestäni tässä onnistuttiin kohtuullisen hyvin, ja tarkoituksena on, että luotua mallia kehitetään edelleen palvelemaan yrityksen tarpeita entistä paremmin.

8.1 Jatkokehitys

Kehittämishankkeen aikana toteutettiin yksi toimintatutkimuksen sykli. Kehittämishankkeen tuloksena luotiin kohdeyritykselle osaamisen johtamisen toimintamalli, joka vietiin käytäntöön pilottiryhmän osalta. Jotta osaamisen johtamisen toimintamalli tulisi käyttöön koko yrityksen osalta, pitäisi yrityksessä jatkaa osaamisprofiilien määrittelemistä niin, että kaikille tehtäväkuville on määritelty osaamisprofiilit ja osaamisen tavoitetasot. Kun kaikille tehtäväkuville on määritelty osaamisprofiilit ja osaamisen tavoitetasot, yrityksessä voidaan helpommin havaita mihin osaamisen johtamisen toimenpiteitä tulisi kohdentaa. Koska kehittämiseen on vain rajallisesti aikaa ja muita resursseja, on tärkeää kohdentaa vähät resurssit niin, että kehittäminen on mahdollisimman vaikuttavaa ja tarkoituksenmukaista.

Kehittämishankkeen tuloksena luotu osaamisen johtamisen toimintamalli sisältää myös itsessään jatkuvan parantamisen toimintaperiaatteen. Tämän kehittämishankkeen aikana määritellyt osaamistarpeet muuttuvat yrityksen kehittymisen ja toimintaympäristön

muutosten mukana. Ei ole tarkoituksenmukaista, että nyt määritellyt osaamistarpeet olisivat käytössä vielä vuosien päästä. Osaamistarpeita on tarkasteltava säännöllisesti ja peilattava niitä yrityksen strategiaan ja tavoitteisiin, tulevaisuuden näkymiin ja ympärillä tapahtuviin muutoksiin. Jotain osaamista jää tarpeettomaksi ja jotain uutta osaamista tarvitaan tilalle. Myös osaamisen johtamisen toimintamallia on arvioitava kriittisesti ja kehitettävä sitä palvelemaan paremmin yrityksen tarpeita. Osaamisen hallintaan kehitetty työväline vastaa nyt yrityksen tarpeita, mutta henkilöstömäärän kasvaessa on harkittava tarvitaanko osaamisen hallintaan ja kehittämiseen siihen kehitettyä tietojärjestelmää.

Teoreettisessa viitekehyksessä nousi erittäin vahvasti esille vision, strategian, arvojen ja tavoitteiden merkitys osaamisen johtamiselle. Ei riitä, että ne on määritelty yrityksessä, vaan ne on myös tuotava yhteiseen keskusteluun ja luotava yhteinen näkemys siitä, mihin yritys on menossa ja millä keinoilla. Yrityksen vision, strategian, arvojen ja tavoitteiden tuominen yhteiseen keskusteluun yhteisen ymmärryksen varmistamiseksi nousi mielestäni kehittämishankkeen aikana tärkeäksi jatkokehittämiskohteeksi. Yhteinen näkemys on tärkeää niin osaamisen johtamisen kannalta kuin myös työntekijöiden motivaation ja sitoutumisen kannalta. Vision, strategian, arvojen ja tavoitteiden tuominen yhteiseen keskusteluun auttaisi yritystä myös kiteyttämään ja kirkastamaan ydinosaamistaan.

Kehittämishankkeen tuloksena luotiin osaamiskartta yrityksen kuudesta ydinosaamisesta. Jos yrityksessä jatketaan ydinosaamisen määrittelemistä uusilla kehittämissykeillä, arvelen, että nykyisiä kuutta ydinosaamista voitaisiin yhdistellä ja löytää vielä kirkkaammin ne asiat, jotka luovat yritykselle todellista kilpailukykyä ja lisäarvoa asiakkaille.

Koska yrityksessä on vasta aloitettu henkilöstöjohtamisen toimintojen kehittäminen, tämän kehittämishankkeen tulokset avaavat useita jatkokehityskohteita ja eri käyttötarkoituksia. Osaamistarpeiden määrittelyn ja olemassa olevan osaamisen kartoittamisen avulla yrityksessä on paremmin tiedossa, mitä osaamista pitää vahvistaa. Tätä tietoa voidaan hyödyntää uusien työntekijöiden rekrytoinnissa. Osaamiskarttaa ja osaamisprofiileita voidaan hyödyntää perehdyttämisen kehittämisessä. Tehtäväkuvan mukaista osaamisprofiilia voisi käyttää perehdyttämisen muistilistana.

Jos yrityksen palkitsemisen kokonaisuutta kehitetään, voidaan osaamiskartoitusta ja henkilökohtaisen kehityssuunnitelman toteutumista käyttää yhtenä osana palkitsemisen perusteita. Ylikorkalan ja Sweinsin (2015) mukaan työn kiinnostava ja osaamista

vastaava sisältö sekä mahdollisuudet kehittyä ovat jo itsessäänkin aineettoman palkitsemisen keinoja (Ylikorkala & Sweins 2015, 26).

Kohdeyrityksellä on pieni tytäryhtiö Ruotsissa, joka työllistää tällä hetkellä kaksi työntekijää. Kehittämishankkeen aikana luotu osaamisen johtamisen toimintamalli voidaan ottaa käyttöön Ruotsissa sijaitsevassa tytäryhtiössä, jolloin se tuo järjestelmällisyyttä myös tytäryhtiön osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen.

8.2 Johtopäätelmät

Ihmiset ja heidän osaamisensa ovat organisaatioiden tärkeintä pääomaa. Tästä pääomasta huolehtiminen on yrityksille yhtä tärkeää kuin muustakin pääomasta ja sen riittävyydestä huolehtiminen. Osaamisen johtaminen on yritykselle monilla tavoin hyödyllistä. Sen lisäksi, että sen avulla voidaan parantaa yrityksen kilpailukykyä, se mahdollistaa myös työntekijöiden osaamisen ja työn kehittämisen. Kehittämishankkeen aikana määriteltyjen osaamisprofiilien avulla pystytään tuomaan näkyviin eri tehtävänkuvuissa tarvittavat osaamiset ja osaamistasot.

Osaamisen johtamisen toimintamalli tarjoaa työntekijöille mahdollisuuden päästä hyödyntämään ja kehittämään omia vahvuuksiaan ja kiinnostuksen kohteitaan. Mahdollisuus kehittyä ja vaikuttaa omaan työhönsä on tärkeää myös työhyvinvoinnin kannalta. Kiinnostavat ja osaamiseen nähden sopivan haastavat työtehtävät mahdollistavat myös työn imun syntymisen. Työn imun löytäneet työntekijät voivat paremmin sekä työssä että vapaa-ajalla. Hyvinvoivat työntekijät ovat tietenkin myös työnantajan etu.

Ennen kehittämishankkeen toteuttamista kohdeyrityksessä ei ollut systemaattista toimintamallia osaamisen johtamiseksi vaan osaamisen kehittämisen toimenpiteet olivat yksittäisiä. Kehittämishankkeen tuloksena kehitetyn osaamisen johtamisen toimintamallin etuna on, että se tuo järjestelmällisyyttä ja jatkuvuutta osaamiseen kehittämiseen. Toimintamalli pitää sisällään osaamisen johtamisen nivoutumisen yrityksen strategiaan ja tavoitteisiin sekä ohjaa varautumaan myös tulevaisuuden osaamistarpeisiin. Osaamisen johtamisen toimintamallin luomisessa oli tärkeää suhteuttaa toimintamallin toteuttamisen vaatimat resurssit kohdeyrityksessä käytettävissä oleviin resursseihin.

Toimintamallin luominen ei vielä muuta toimintaa, vaan yrityksen johdon on otettava toimintamalli käyttöön ja tehtävä siitä osa yrityksen toimintaa. Osaamisen kehittämistä ja

jakamista edistävien toimintatapojen ottaminen mukaan arkeen vaatii pieniä tekoja, mutta onnistuessaan ne mahdollistavat osaamisen ja hiljaisen tiedon siirtymistä työntekijältä toiselle. Osaamisen johtaminen ja kehittäminen ovat jatkuvia prosesseja, jotka eivät tule koskaan valmiiksi. Tämä kehittämishanke toimi hyvin tarkoituksessaan luoda hyvät lähtökohdat järjestelmälliselle osaamisen johtamiselle kohdeyrityksessä.

Lähteet

Aura, Ossi & Ahonen, Guy 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Alma Talent Pro. Alma Talent Bisneskirjasto. Luku 1: Strateginen hyvinvointi > Teoreettinen tausta > Aineeton pääoma. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/CAIBHXCTEB#kohta:l\(\(20\)Strateginen\(\(20\)hyvinvointi\(\(20\):2\(\(20\)Teoreettinen\(\(20\)tausta\(\(20\):2.3\(\(20\)Aineeton\(\(20\)p\(\(e4\)\(\(e4\)oma\(\(20\)piste:b560. Luettu 13.6.2019.](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/CAIBHXCTEB#kohta:l((20)Strateginen((20)hyvinvointi((20):2((20)Teoreettinen((20)tausta((20):2.3((20)Aineeton((20)p((e4)((e4)oma((20)piste:b560)

Aventran Henkilöstökäsikirja. 2018.

Dufva, Mikko & Laine, Paula & Lähdemäki-Pekkinen, Jenna & Parkkonen, Pinja & Vataja, Katri 2019. Tulevaisuus barometri 2019. Millaisena suomalaiset näkevät tulevaisuuden? Sitran selvityksiä 147. Sitra. <https://media.sitra.fi/2019/02/28132718/sitraselvityksiataulevaisuusbarometriverkkoon.pdf>. Luettu: 23.5.2019.

Hakanen, Jari 2011. Työn imu. Työterveyslaitos. Helsinki. http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136798/9789522618276-TTL_tyonimu.pdf?sequence=1. Luettu 15.6.2019.

Heikkinen, Hannu L.T. 2007. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Heikkinen, Rovio & Syrjälä (toim.). Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Kansanvalistusseura. Helsinki, 16–37.

Heikkinen, Hannu L.T. & Huttunen, Rauno & Kakkori, Leena & Tynjälä, Päivi 2007. Toimintatutkimuksen ongelma. Teoksessa Heikkinen, Rovio & Syrjälä (toim.). Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Kansanvalistusseura. Helsinki, 163–183.

Heikkinen, Hannu L.T. & Rovio, Esa & Kiilakoski, Tomi 2007. Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa Heikkinen, Rovio & Syrjälä (toim.). Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Kansanvalistusseura. Helsinki, 78–93.

Hirsijärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Pauli 2008. Tutki ja kirjoita. 13.–14. osin uudistettu painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Honkanen, Veera 2018. Opetusministeriöltä korkeakouluille 19 miljoonaa euroa koodaripulan ratkomiseen. Kauppalehti. 20.12.2018. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/opetusministeriolta-keokeakouluille-19-miljoonaa-euroa-koodaripulan-ratkomiseen/e53b3147-80b2-4783-a953-a05030cda210>. Luettu: 15.4.2019.

Hätönen, Heljä 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Edita Prima Oy. Helsinki.

Kauhanen, Juhani 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. WSOYpro Oy. Helsinki.

Kananen, Jorma 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 185. Suomen yliopistopaino Oy.

Kiiski Kataja, Elina 2016. Megatrendit 2016. Tulevaisuus tapahtuu nyt. Sitra. [Http://www.sitra.fi/julkaisut/Muut/Megatrendit_2016.pdf](http://www.sitra.fi/julkaisut/Muut/Megatrendit_2016.pdf). Luettu: 24.9.2018.

Kupias, Päivi & Peltola, Raija 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Gaudeamus University Press. Palmenia.

Kuusela, Pekka 2005. Realistinen toimintatutkimus? Toimintatutkimus, työorganisaatiot ja realismi. 1. painos. Työturvallisuuskeskus. Helsinki.

Lehto, Tero 2019. Ohjelmistoala odottaa yhä kasvua – ”2018 oli huippuvuosi ja myös 2019 tulee olemaan”. Kauppalehti. 17.1.2019. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/ohjelmistoala-odottaa-yha-kasvua-2018-oli-huippuvuosi-ja-myo-2019-tulee-olemaan/8846ad03-e07d-4f2a-b0ea-07ee0d4688ad>. Luettu 24.5.2019.

Lehto, Tero 2017. Ohjelmistoala etsii jopa 8000 työntekijää - nämä tekniikat yrityksiä erityisesti kiinnostavat. Tekniikka&Talous. 21.12.2017. <https://www.tekniikkatalous.fi/uutiset/ohjelmistoala-etsii-jopa-8-000-tyontekijaa-nama-tekniikat-yrityksia-erityisesti-kiinnostavat/43cc8aa7-7b0a-39ee-830c-c23e237a3880>. Luettu 24.5.2019.

Leskinen, Tomi & Hult, Hanna-Maria 2010. Kokonaisvaltainen hyvinvointi. Kristallisoitua toimintaa. Saavuta tavoitteesi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Lindroos, Jan-Erik & Lohivesi, Kari 2010. Onnistu strategiassa. Alma Talent.

Luukkala, Jouni 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa... Työhyvinvointitaitojen kirja. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Manka, Marja-Liisa 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Talentum. Helsinki

Manka, Marja-Liisa & Hakala, Liisa & Nuutinen, Sanna & Harju, Riitta 2010. Työn iloa ja imua. Työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto. https://kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf. Luettu 15.6.2019.

Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2016. Työhyvinvointi. Alma Talent Oy.

Manka, Marja-Liisa & Mäenpää, Marjut 2010. Tulevaisuuden osaajaksi. Tulosta osaa mistarpeiden tunnistamisella. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto.

Metsämuuronen, Jari 2006. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Teoksessa Metsämuuronen (toim.). Laadullisen tutkimuksen käsikirja. 1. painos. International Methelp Ky. Helsinki, 81–148.

Metsä-Tokila, Timo 2017. Kasvun mahdollistajat – toimialaraportti ohjelmistoalasta ja teknisestä konsultoinnista. Toimialaraportti 2/2017. Työ- ja elinkeinoministeriö. [Http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80868/Ohjelmistoala_ja_tekninen_konsultointi.pdf](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80868/Ohjelmistoala_ja_tekninen_konsultointi.pdf). Luettu: 3.10.2018.

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 1. painos. WSOYpro Oy. Helsinki.

Otala, Leenamajja 2018. Ketterä oppiminen. Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Kauppakamari. Viro.

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

Piili, Marjut 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Gummerus Kirjapaino. Jyväskylä.

Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. 2010. Essentials of Organizational Behavior. 10. painos. Pearson Education, New Jersey.

Rytikangas, Iina 2011. Kehity ja jaksaa tiimissä. 1.painos. Kauppakamari. Helsinki.

Sydänmaanlakka, Pentti 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Talentum Media Oy. Helsinki.

Sydänmaanlakka, Pentti 2012. Älykäs organisaatio. Talentum Media Oy. Vantaa.

Torkkola, Sari 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Alma Talent Oy.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Tuomi, Lauri & Sumkin, Tuula 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. 1. painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Tuomi, Lauri & Sumkin, Tuula 2010. Strategia arjessa – oivalluksia organisaation uudistajille. WSOYpro. Porvoo.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55. Finlex. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>. Luettu 19.9.2019.

Työterveyslaitos 2019. Työhyvinvointi on yhteinen asia. <https://www.ttl.fi/perehdytys-tyohyvinvointiin-tyoterveyteen-ja-tyoturvallisuuteen/tyohyvinvointi-yhteinen-asia/>. Luettu 15.6.2019.

Viitala, Riitta 2013. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. 4. painos. Edita. Helsinki.

Viitala, Riitta & Jylhä, Eila 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. 6. uudistettu painos. Edita. Porvoo

Ylikorkala, Anna & Sweins, Christina 2015. Palkitsemisen kokonaisuus. Teoksessa Hakinen & Nylander (toim.). Palkitseminen ihmisten johtamisessa. PS-Kustannus. Jyväskylä, 16–27. Ellibs e-kirjakokoelma. Osa 1: Palkitseminen Suomessa– nykykäytännöt ja historia > Palkitsemisen kokonaisuus. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-451-667-9>.

Osaamisen johtamisen toimintamallin ohje

Osaamisen johtaminen

SISÄLLYS

1	Mihin olemme menossa ja miten?	2
2	Mitä osaamista tarvitsemme?	2
3	Mitä osaamista meillä on?	4
4	Mikä osaaminen on tärkeää, mitä vahvistetaan ja miten?	4
5	Miten prosessi toimii ja miten sitä voitaisiin kehittää?	5
6	Prosessi	5

ESIMIEHEN OHJE OSAAMISKARTOITUSLOMAKKEEN KÄYTTÖÖN

Sisällys

Ennen kehityskeskustelua	1
Kehityskeskustelun aikana	3
Kehityskeskustelun jälkeen	3

Osaamiskartoituksen yhteenvedolomake

	TEHTÄVÄNKUVA TIIMI 1						TEHTÄVÄNKUVA 1			TEHTÄVÄNKUVA 2		
	TESTI			TESTI			TESTI			TESTI		
	TAVOITE OS.TASO	NYKYINEN OS.TASO	ERO	TAVOITE OS.TASO	NYKYINEN OS.TASO	ERO	TAVOITE OS.TASO	NYKYINEN OS.TASO	ERO	TAVOITE OS.TASO	NYKYINEN OS.TASO	ERO
OSAAMISALUEET												
1. Osaamisalue 1												
Osaaminen 1.1	5	2	-3	3	3	-2	2	2	0	3	2	-1
Osaaminen 1.1.1	5	3	-2	1	1	-4	2	3	1	3	2	-1
Osaaminen 1.1.2	5	4	-1	2	2	-3	2	2	0	3	3	0
Osaaminen 1.2	5	5	0	4	4	-1	2	4	2	3	4	1
Osaaminen 1.3	4	2	-2	5	5	1	2	2	0	3	5	2
Osaaminen 1.4	4	1	-3	5	5	1	2	1	-1	3	2	-1
Osaaminen 1.5	4	4	0	2	2	-2	3	5	2	3	4	1
Osaaminen 1.6	3	5	2	1	1	-2	3	2	-1	3	2	-1
Osaaminen 1.7	3	1	-2	4	4	1	3	3	0	3	5	2
Osaaminen 1.8	5	2	-3	5	5	0	3	2	-1	3	4	1
2. Osaamisalue 2												
Osaaminen 2.1	3	5	2	3	3	0	2	3	1	3	2	-1
Osaaminen 2.2	3	1	-2	5	5	2	2	3	1	3	3	0
Osaaminen 2.3	3	2	-1	4	4	1	2	1	-1	3	2	-1
Osaaminen 2.4	2	3	1	5	5	3	2	2	0	3	5	2
Osaaminen 2.5	3	4	1	2	2	-1	2	5	3	3	1	-2
Osaaminen 2.6	3	2	-1	4	4	1	1	3	2	3	2	-1
Osaaminen 2.7	4	4	0	5	5	1	3	1	-2	3	3	0
3. Osaamisalue 3												
Osaaminen 3.1												
Osaaminen 3.1.1	4	5	1	5	5	1	4	2	-2	5	2	-3
Osaaminen 3.1.2	2	4	2	3	3	1	1	3	2	2	3	1
Osaaminen 3.1.3	3	3	0	2	2	-1	3	2	-1	5	2	-3
Osaaminen 3.2	4	3	-1	3	3	-1	3	3	0	5	3	-2
Osaaminen 3.3	3	4	1	5	5	2	3	5	2	5	5	0

Kehityskeskusteluohje

Sisällys

Kehityskeskustelut	1
Kehityskeskusteluun valmistautuminen	2
1. Tehtävät ja tavoitteet	2
2. Kuluneen jakson tehtävät, tavoitteet ja niiden arviointi	2
3. Henkilökohtainen kehittyminen	2
4. Tavoitteet seuraavalla jaksolle	3
5. Työhyvinvointi	3
6. Palaute	3
7. Muuta	3

