

Osaamisen kehittämisen prosessi Pemamek Oy:ssä



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Hämeenlinnan korkeakoulukeskus, liiketalous

Kevät, 2020

Ida-Maria Piminäinen

Liiketalouden koulutus, tradenomi (AMK)
Hämeenlinnan korkeakoulukeskus

Tekijä	Ida-Maria Piminäinen	Vuosi 2020
Työn nimi	Osaamisen kehittämisen prosessi Pemamek Oy:ssä	
Työn ohjaaja/t	Leena Mäkinen	

TIIVISTELMÄ

Osaamisen kehittäminen on nykyajan työelämässä merkittävä yrityksen toimintaan ja kilpailukykyyn vaikuttava tekijä. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millainen on osaamisen kehittämisen prosessi sekä suunnitella ja toteuttaa se Pemamek Oy:lle. Yrityksessä ei ollut ennestään määriteltyä osaamisen kehittämisen prosessia. Prosessin tarkoituksena on saavuttaa luontevaa, jatkuvaa ja tietoista henkilöstön kehittämistyötä tulevaisuudessa.

Opinnäytetyö on kehittämispainotteinen ja sitä on toteutettu laadullisen tutkimuksen menetelmin. Tutkimusmenetelminä on käytetty puolistrukturoitua haastattelua sekä havainnointia. Työn toiminnallisessa osassa yrityksen työtehtävistä laadittiin tehtäväkuvakortit ja niiden pohjalta osastoittain osaamiskartat sekä osaamiskartoituspohjat. Lisäksi työn pohjalta koostettiin yrityksen henkilöstölle sisäinen ohjeistus sekä pohjat henkilökohtaisen osaamisen kehittämisen suunnitelmalle ja osaamismatriisille.

Työn teoriapohjassa hyödynnettiin monipuolisesti aiheeseen liittyviä teoksia sekä jonkin verran työlainsäädäntöä. Aiheeseen perehtymällä yritykselle muodostettiin osaamisen kehittämisen prosessi, joka on toteutettu yrityksen tarpeiden pohjalta. Toteutuksessa on huomioitu organisaatiokulttuurin sekä organisaation sisäisten toimijoiden roolien ja vastuiden merkitys prosessissa, erityisesti esimiesten osalta.

Avainsanat Osaaminen, osaamisen kehittäminen, osaamiskartoitus

Sivut 36 sivua, joista liitteitä 15 sivua

Degree Programme in Business Administration
 Hämeenlinna University Centre

Author	Ida-Maria Piminäinen	Year 2020
Subject	Personnel Competence at Pemamek Oy	
Supervisors	Leena Mäkinen	

ABSTRACT

The role of developing the competence of the personnel is significant in companies' competitiveness. The aim of thesis was to research the process of developing the competence of the personnel and accomplishing the process for Pemamek Oy. The company has not previously had a defined process. In the future, the purpose of the process is to achieve a continuous and conscious development of competences.

The thesis was accomplished by using qualitative research methods. The functional section included clarifying competences that the company's work tasks are require. The research was made using a semi-structured interview. Based on the descriptions of competences, each department of the company was prepared with a competence map and knowledge audit basis. In addition, the form for the personal competence development plan, the competence survey matrix and an internal instruction for personnel were also made.

Various related works were used as sources of the thesis. By studying the topic, the process of developing the competences was made for the company. The effects of organizational culture and the roles and responsibilities of the internal actors were considered for the process, especially the role of supervisors.

Keywords Competence, competence of the personnel, knowledge audit basis

Pages 36 pages including appendices 15 pages

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	4
1.1	Tavoite.....	4
1.2	Lähtötilanne	5
1.3	Tutkimusongelma ja aiheen rajaus	5
2	HENKILÖSTÖN OSAAMINEN	6
2.1	Ydinosaaminen	6
2.2	Yksilön osaaminen.....	7
2.3	Oppiva organisaatio	7
2.4	Osaamisen merkitys	8
3	OSAAMISEN KEHITTÄMINEN	9
3.1	Yksilöiden osaamisen kehittäminen.....	10
3.2	Osaamisen kehittämiseen kannustava kulttuuri.....	12
3.3	Eri toimijoiden roolit osaamisen kehittämisessä	12
3.4	Osaamisen kehittämisen menetelmät	14
3.5	Osaamisen arviointi.....	16
3.6	Osaamisen kehittämisen prosessi.....	17
4	TYÖSSÄ KÄYTETYT MENETELMÄT.....	20
4.1	Puolistrukturoitu haastattelu	20
4.2	Havainnointi	20
4.3	Tulosten ja lähteiden luotettavuus	22
5	OSAAMISEN KEHITTÄMISEN PROSESSI PEMAMEK OY: SSÄ.....	23
5.1	Strategia	23
5.2	Osaamisen arviointi.....	24
5.3	Osaamisen kehittämisen prosessi.....	25
5.4	Osaamisen kehittämisen menetelmät Pemamek Oy:ssä.....	28
5.5	Tietojen hallinnointi	29
5.6	Vastuut ja roolit.....	30
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	33
	LÄHTEET	35

Liitteet

Liite 1	Yrityksen sisäisen ohjeistuksen sisällysluettelo
Liite 2	Työntekijän ohjeistus
Liite 3	Tehtäväkuvakortti
Liite 4	Malli osaamiskartasta
Liite 5	Malli osaamiskartoitus pohjasta
Liite 6	Malli henkilökohtaisesta kehityssuunnitelmasta
Liite 7	Osaamismatriisi

1 JOHDANTO

Muuttuvassa maailmassa osaaminen vanhenee hetkessä, ja ainoa tapa pysyä mukana muutoksessa on ylläpitää kykyä uudistua, oppia sekä omaksua tietoa nopeasti. Osaava henkilöstö on tärkeimpiä yrityksen kilpailukykyä edistäviä tekijöitä. Osaamisen kehittämällä yritys voi merkittävästi vaikuttaa menestykseensä, sillä sen avulla varmistetaan riittävä osaamisen myös tulevaisuudessa. (Kauhanen, 2012, s. 142-144)

Opinnäytetyön aiheeksi valittiin henkilöstön osaamisen kehittäminen toimeksiantajan sekä kirjoittajan yhteisellä päätöksellä. Kirjottaja on kiinnostunut henkilöstöhallinnon prosesseista ja toimeksiantajayrityksessä osaamisen kehittäminen oli ajankohtainen aihe henkilöstön työhyvinvointikyselyn perusteella. Kirjoittajalla on muutaman vuoden työkokemus toimeksiantajayrityksessä. Työn ohjaaja yrityksessä on yrityksen henkilöstöpäällikkö.

Opinnäytetyön toisessa ja kolmannessa luvussa esitellään aiheeseen liittyvää teoriaa. Luvuissa syvennyttään osaamiseen käsitteenä sekä osaamisen kehittämiseen, sen merkitykseen, erilaisiin kehittämismenetelmiin, prosessiin sekä siihen vaikuttaviin tekijöihin, kuten organisaatiokulttuuriin ja organisaation eri toimijoiden rooleihin ja vastuisiin. Luvussa neljä käydään läpi työn toteuttamisen tavat ja esitellään tutkimusmenetelmät sekä arvioidaan tulosten ja lähteiden luotettavuutta. Luvussa viisi esitellään itse kehitystyön toteuttaminen sekä sen tulokset, ja viimeisessä luvussa tutkija esittelee tutkimuksesta syntyneet johtopäätökset. Lähteet ja liitteet löytyvät työn lopusta.

1.1 Tavoite

Opinnäytetyö on kehittämispainotteinen työ, jonka tavoitteena on suunnitella toimeksiantajayritykselle henkilökohtaisen osaamisen kehittämisen prosessi, joka kattaa koko yrityksen henkilöstön. Henkilöstöön kuuluu sekä toimihenkilöitä, että tuotannon työntekijöitä. Tavoitteena on luoda pohja prosessille, jolla saadaan aikaan jatkuvaa ja tietoisista henkilöstön kehittämistyötä. Kehittämisen on tarkoitus tapahtua pitkäjänteisesti, mutta vastata myös lyhyen aikavälin oppimisen tarpeisiin. Tällä prosessilla pyritään saavuttamaan tehokkaampaa toimintaa sekä säilyttämään kilpailukyky muuttuvilla ja kehittyvillä markkinoilla. Sen lisäksi prosessi tukee resursointia, toiminnan suunnittelua ja rekrytointia. Osaamisen kehittämisen tavoitteena on myös helpottaa yksilöiden sopeutumista muutoksiin sekä lisätä henkilöstön innovatiivisuutta, motivaatiota ja sitoutuneisuutta yritykseen.

Opinnäytetyön toiminnallisessa osassa täytetään tehtävänkuvakortti jokaisesta yrityksen työtehtävästä. Kortteihin kirjataan työtehtävien sisältö

sekä niiden vaatima osaaminen tällä hetkellä sekä tulevaisuudessa. Työtehtävien kartoittamisen pohjalta laaditaan yritykselle materiaaleja, kuten osaamiskarttoja ja -kartoituspohjia, joilla osaamista voidaan kartoittaa ja kehittää. Materiaalit tulevat henkilöstöosaston sekä esimiesten työkaluiksi. Lisäksi osaamisen kehittämisen prosessi kuvataan yrityksen sisäiseen ohjeeseen, joka toimii esimiesten sekä muun henkilöstön oppaana.

1.2 Lähtötilanne

Pemamek Oy on loimaalainen perheyritys, joka on maailman johtava hitsaus- ja tuotantoautomaatioratkaisuja valmistava yritys. Pemamek Oy valmistaa automatisoituja hitsaus- ja tuotantojärjestelmiä sekä kappaleenkäsittelylaitteita, joita myydään maailmanlaajuisesti. Yrityksen tuotteista noin 90% on vientituotteita. Liikevaihto tilikaudella 03/2018-03/2019 oli 78,2 miljoonaa euroa, kun se tilikaudella 03/2015-03/2016 oli 35,6 miljoonaa euroa. Pemamek Oy työllistää tällä hetkellä noin 230 henkilöä. (Pemamek, 2019)

Osaamisen kehittäminen on ajankohtainen aihe yritykselle, joka on kasvanut muutaman viime vuoden aikana paljon. Yrityksessä ei ole käytössä ennestään järjestelmällistä ja tavoitteellista osaamisen kehittämisen prosessia. Koulutuksia on järjestetty tarpeen ilmaantuessa, niin esimiesten kuin työntekijöidenkin pyynnöstä. Kehityskeskusteluja on käyty toimihenkilöiden kanssa jossain määrin vuosittain, mutta niihin ei ole suoraan kuulunut osaamisen kartoittamista tai kehittämistä. Yrityksessä otettiin syksyllä 2019 käyttöön uusi strategia, johon myös henkilöstön kehittäminen sisältyy. Strategiasta saadaan siten hyödynnettyä tietoa työn toteutukseen. Osaamisen kehittämisen sisältyminen strategiaan on osoituksena myös yrityksen sitoutuneisuudesta sekä aiheen merkityksen ymmärtämisestä.

1.3 Tutkimusongelma ja aiheen rajaus

Työn aihe on laaja, koska prosessi sisältää useita eri osa-alueita. Rajauksena on osaamisen kehittämisen prosessi yksilön osaamisen näkökulmasta. Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- Mitä tarkoitetaan organisaation ja yksilön osaamisella?
- Millainen on osaamisen kehittämisen prosessi?
- Mitkä ovat eri toimijoiden roolit osaamisen kehittämisen prosessissa?
- Millainen on Pemamek Oy:n osaamisen kehittämisen prosessi, ja miten sitä kehitetään?

Teoriapohjassa käsitellään osaamiseen liittyviä käsitteitä sekä osaamisen kehittämisen prosessin sisältöä. Niiden lisäksi esitellään prosessiin vaikuttavia tekijöitä, kuten organisaatiokulttuuria, tietojen käsittelyä sekä yrityksen sisäisten toimijoiden roolia. Siten varmistetaan, että prosessin käyttöönotto sujuu mahdollisimman sujuvasti ja helposti.

2 HENKILÖSTÖN OSAAMINEN

Tässä luvussa esitellään osaamiseen liittyviä käsitteitä ja pohditaan niiden välisiä suhteita. Osaaminen sisältää yksilöillä olemassa olevia tietoja, taitoja, asenteita sekä niiden yhdistelemistä ja hyödyntämistä jokapäiväisessä työskentelyssä. Osaamista voidaan tarkastella yksilön, tiimin tai organisaation näkökulmasta. Hyvät työsuoritukset ja sujuva työskentely ovat niitä asioita, joista osaaminen näkyy ulospäin. (Kupias, Peltola & Pirinen, 2014, s. 50; Jylhä & Viitala, 2019, s. 245)

Osaaminen kulkee käsi kädessä oppimisen kanssa, sillä ilman oppimista ei synny osaamista. Nykyajan työelämän vaatimuksiin sisältyy kyky oppia uutta ja kehittyä sen pohjalta. Oppiminen vaikuttaa ihmisten toimintatapoihin. Se muuttaa tai korvaa ne silloin, kun uudet opitut asiat muodostavat vanhaa toimintamallia paremman. Oppimisprosessiin kuuluu tiedon arviointia, analysointia sekä vertailua aiempiin tietoihin, uuden tiedon sisäistämistä sekä sen soveltamista jo olemassa oleviin tietoihin. (Kupias ym., 2014, s. 108-110)

2.1 Ydinosaaminen

Yrityksen strategian kannalta ratkaisevaa osaamista kutsutaan strategiseksi osaamiseksi. Strateginen osaaminen muodostuu yrityksen ydinosaamisesta, jolla yritys ylläpitää ydintoimintojaan. Ydintoimintojen selvittämiseksi tulee yrityksen johdon pohtia yrityksen niitä toimintoja, joiden varaan yrityksen toiminta rakentuu. (Viitala, 2014, s. 139; Jylhä & Viitala, 2019, s. 210; Österberg, 2014, s. 144)

Ydintoiminnot voivat liittyä esimerkiksi valmistusmenetelmään, palveluun, tuotteeseen, prosessiin tai teknologiaan. Ydintoiminnot erottavat yrityksen kilpailijoista ja tuottavat lisäarvoa asiakkaille. Lisäksi ydinosaamiseen kuuluvat kaikki sellaiset tiedot, taidot, resurssit ja prosessit, jotka ovat organisaatiossa tällä hetkellä, syntyvät sekä kehittyvät organisaation oppimisen kautta ja, jotka säilyvät organisaatiossa pitkään. Ydintoiminnoilla on aina myös taloudellista arvoa. (Österberg, 2014, s. 144) Ydintoimintojen vaatima ydinosaaminen voidaan selvittää esimerkiksi seuraavien kysymysten avulla:

- Onko osaamisella merkitystä asiakkaan kannalta?
- Onko osaaminen yrityksen toiminnan kannalta välttämätöntä?
- Onko osaaminen kilpailijoita parempaa tai täysin uniikkia?
- Onko osaaminen hyödynnettävissä palveluiden ja tuotteiden kehittämisessä? (Kupias ym., 2014, s. 55)

2.2 Yksilön osaaminen

Ydintoimintojen vaatima osaaminen muodostuu yksilöiden osaamisesta. Se on yrityksen kannalta ratkaisevinta osaamista, sillä ilman ihmistä ei yrityksessä voi olla osaamista lainkaan. (Viitala, 2014, s. 138) Työssä tarvittavat valmiudet voidaan jakaa kolmeen eri osa-alueeseen: yleinen työelämäosaaminen, substanssiosaaminen sekä tehtäväkohtainen osaaminen. Substanssiosaaminen on ammattialakohtaista ydinosaamista, jota vaaditaan tiettyssä ammatissa toimimiseen. Esimerkiksi lääkäriellä käytännön hoitotyö on substanssiosaamista. Tehtäväkohtainen osaaminen on tiettyyn tehtävänkuvaan liittyvää osaamista ja henkilökohtaisia valmiuksia. (Viitala, 2014, s. 145-146)

Yleinen työelämäosaaminen tarkoittaa taitoja, joita tarvitaan ylipäättään työelämässä. Näitä taitoja ovat esimerkiksi taidot ja valmiudet toimia vuorovaikutus-, ongelmanratkaisu- sekä tiimityöskentelytilanteissa. (Viitala, 2014, s. 145) Lisäksi näihin taitoihin kuuluvat muun muassa kielitaito, itsensä johtamiseen, tiedon hakemiseen ja sen kriittiseen arviointiin liittyvät taidot sekä eettisyys. Myös valmiudet työn ja vapaa-ajan yhdistämiseen sekä palautumisen varmistamiseen kuuluvat yleisiin työelämätaitoihin. Näitä taitoja voi oppia, ja ne kehittyvät usein esimerkiksi työkokemuksen myötä. (Jylhä & Viitala, 2019, s. 245) Osaamiseen liittyy myös yksilön persoonaan sisältyviä ominaisuuksia, joita ei ole hankittavissa koulutuksen tai täysin työkokemuksen kautta. Yksilö voi kuitenkin niitä tietoisesti pyrkiä kehittämään. (Viitala, 2014, s. 145) Tällaisia persoonaan liittyviä ominaisuuksia ovat esimerkiksi mukautumis- ja paineensietokyky sekä asenteet ja motiivit (Jylhä & Viitala, 2019, s. 245).

2.3 Oppiva organisaatio

Yksilöiden osaamisesta muodostuu perusta tiimin ja organisaation osaamiselle (Viitala, 2014, s. 138). Oppiva organisaatio on nimitys organisaatiolle, joka pystyy arvioimaan osaamisen kehittämisen tarpeitaan, uudistumaan sekä hyödyntämään osaamistaan (Viitala, 2014, s. 138). Oppiva organisaatio -käsitteen ovat luoneet Chris Argyris ja Donald Schön 1970-luvun lopulla. Eri tutkijoilla on hieman erilaisia määritteitä oppivalle organisaatiolle, mutta niitä yhdistävät samanlaiset teemat, kuten oppimisen yhteys muutokseen ja luovuuteen. (Kauhanen, 2012, s. 158)

Oppivan organisaation ominaisuuksiin kuuluu strategian ja vision yhdistäminen oppimiseen. Se vaatii visiolla johtavia ja oppimaan innostavia johtajia sekä oppimista tukevan organisaatiokulttuurin luomisen. Tällainen organisaatiokulttuuri sisältää esimerkiksi järjestelmällisen henkilöstön kehittämisen, osaamisen seurannan mittariston sekä toimivan palkitsemisjärjestelmän. (Viitala, 2014, s. 138-139)

2.4 Osaamisen merkitys

Viitalan (2014, s. 138-139, 144-145) mukaan yrityksen kilpailukyvyyn kannalta ratkaisevinta on se, mitä yrityksessä osataan, miten osaamista osataan hyödyntää sekä kuinka nopeasti kyetään reagoimaan muutoksiin. Jokaisen yksilön osaamisen tulee tukea yrityksen perustehtävän ja strategian toteutumista. Yksilöiden erilaisista osaamisista rakennetaan perusta yrityksen toiminnalle, toimintatavoille ja prosesseille sekä niiden kehittymiselle. Yksilöiden osaaminen on myös perusta tiimin oppimiselle. Sitä vaaditaan, koska yksilön osaaminen ei yksinään riitä organisaation oppimiseen. Organisaation oppimisen pohjalta muovautuu yritykselle organisaatiokulttuuri. Se sisältää erilaisia arvoja, uskomuksia, toimintatapoja ja -malleja, joita yrityksessä käytetään.

Useimmiten yrityksen arvo perustuu osaamiselle. Osaaminen on yrityksen tärkein pääoma, jonka on jatkuvasti kehityttävä vastaamaan markkinoiden muuttuviin olosuhteisiin. Seeman, De Long, Stucky ja Guthrie (2000) ovat jakaneet älyllisen pääoman kolmeen eri osa-alueeseen: inhimilliseen, rakenteelliseen sekä sosiaaliseen pääomaan. Näistä näkyvät ja näkymättömät tiedot ja kokemukset, jotka ovat organisaation jäsenillä, sisältyvät inhimilliseen pääomaan, ja niitä voidaan kartoittaa sekä kehittää. (Viitala, 2014, s. 140)

Yksittäiselle työntekijälle hänen oman osaamisensa merkitys on huomattava. Osaaminen on perusta onnistumiselle ja kehittymiselle työympäristössä, ja se heijastuu kykyyn selviytyä työtehtävistä. Osaaminen kasvattaa yksilön itseluottamusta sekä tunnetta pystyvyydestä, ja sen avulla saavutetaan arvostusta työympäristössä. Usein myös työntekijän asema työyhteisössä pohjautuu osaamiselle. (Viitala, 2014, s. 145) Edellä mainitun perusteella voidaan päätellä, että osaamisen kehittäminen on yritykseltä merkittävä panostus sekä yrityksen kilpailukykyyn, että henkilöstön hyvinvointiin.

Tässä luvussa esitellyt osa-alueet muodostavat selkeän kokonaisuuden, jonka keskiössä on yksilöiden osaaminen. Yrityksen toiminta perustuu ydintoimintojen varaan, ja niiden vaatima ydinosaaminen muodostetaan yksilöiden osaamisista. Yksilöiden osaamisesta muodostuu myös tiimin sekä organisaation osaaminen, joka mahdollistaa yrityksen organisaatiokulttuurin muotoutumisen.

3 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Kun yrityksen ydintoiminnot ja ydinosaaminen on selvillä, voidaan osaamista alkaa tarkemmin kartoittamaan sekä kehittämään. Tässä luvussa esitellään osaamisen kehittämisen prosessi sekä siihen liittyvät käsitteet. Lisäksi perehdytään osaamisen kehittämiseen vaikuttaviin tekijöihin, kuten organisaatiokulttuuriin, eri toimijoiden rooleihin sekä kehittämisen menetelmiin. Österbergin (2014, s. 143) mukaan nykyaikaisen työelämän vaatimuksiin sisältyy kyky jatkuvalla uuden oppimiselle ja osaamisen kehittämiseksi. Markkinat muuttuvat nopeasti, tiedon määrä kasvaa ja teknologia kehittyy tavoilla, jotka aiheuttavat muutoksia toimintatavoissa ja työtehtävissä. Henkilöstön kehittäminen tukee yrityksen liiketoiminnallisia tavoitteita.

Myös työsopimuslaki velvoittaa työnantajaa kehittämään henkilöstön osaamista. Lain mukaan työnantajan tulee huolehtia siitä, että työntekijällä on mahdollisuudet suoriutua työstään myös yrityksen toiminnan, työtehtävän tai työmenetelmien muuttuessa tai kehittyessä sekä pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kykyjensä mukaiseen kehittymiseen voidakseen edistää työntekijän työuralla etenemistä. (Työsopimuslaki 55/2001 2 § 1)

Osaamisen kehittämisen tulee perustua yrityksen strategiseen osaamiseen, jolloin varmistetaan lisäarvon tuottaminen niin asiakkaalle, yritykselle kuin henkilöstöllekin. Yrityksen strategia antaa siten pohjan osaamisen kehittämiseksi. Strategia tulee sisällyttää jokaisen työntekijän työhön, jotta osaamista voidaan kehittää haluttuun suuntaan ja saavuttaa yritykselle asetettuja strategisia tavoitteita. Tämän toteuttaminen vaatii yrityksen johdolta sitoutuneisuutta. (Österberg, 2014, s. 143-144) Kehittämisessä on otettava huomioon, millainen osaaminen on tulevaisuudessa edellytys yrityksen toiminnalle. Työntekijöiden tämän hetkistä osaamista kartoitetaan ja verrataan saatua tietoa tulevaisuuden osaamistarpeisiin sekä työtehtävälle tällä hetkellä asetettuihin osaamisvaatimuksiin. Osaamiskartoituksen ja sen perusteella havaittujen osaamistarpeiden perusteella voidaan suunnitella menetelmiä, joilla osaamistarpeisiin voidaan vastata. (Kauhanen, 2012, s. 152) Taulukkoon 1 on koottu osaamisen kehittämisen päämääriä yrityksen sekä yksilön näkökulmasta.

Taulukko 1. Osaamisen kehittämisen päämäärät (soveltaen Viitala, 2014, s. 138)

Yrityksen kannalta	Yksilön kannalta
Kilpailukyvyyn turvaaminen	Motivointi
Toiminnan tehostaminen	Sitouttaminen
Laadun varmistaminen	Suorituksen tehostaminen
Muutosten mahdollistaminen	Kilpailukyvyyn säilyttäminen työmarkkinoilla

Osaamisen kehittäminen on myös kestävästä kehitystä edistävää ja yhteiskunnan kannalta vastuullista toimintaa. Yritysten kestävästä kehityksen osa-alueet voidaan jakaa taloudelliseen, sosiaaliseen sekä ympäristövastuuseen. Sosiaalisen vastuun yksi osa-alue on henkilöstön hyvinvointi, johon myös osaamisen kehittäminen sisältyy. Kun yritys toimii vastuullisesti, se lisää työntekijöiden luottamusta ja sitoutuneisuutta yritykseen. Luottamus pohjautuu ajatukseen siitä, että työntekijöiden antaessa yritykselle parhaansa, myös yritys toimii heidän parhaakseen. Lisäksi osaamista kehittämällä yritys huolehtii siitä, että työntekijöillä on mahdollisuus työllistyä myös silloin, jos yritys ei joskus jostain syystä voisikaan tarjota enää työtä työntekijöilleen. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 338-339)

3.1 Yksilöiden osaamisen kehittäminen

Yksilöiden osaaminen kehittyy oppimisen avulla. Oppimista tapahtuu usein huomaamatta päivittäisessä työnteossa, mutta myös tiedostaen esimerkiksi muutosten yhteydessä. Uusi tieto vaikuttaa yksilöiden oppimiseen eri tavoin, sillä jokainen yksilö yhdistää uudet asiat jo olemassa oleviin tietoihinsa muodostaen uusia kokonaisuuksia ja toimintamalleja. Toisinaan oppimiseen liittyy vanhoista tiedoista ja toimintatavoista luopumista. Edellä kuvattu toiminta muuttaa oppimisen osaamiseksi. Yksilöiden oppimisessa on jonkin verran eroja, mutta siihen vaikuttavat tietyt yhdistävät tekijät, kuten motivaatio sekä se, että yksilö ymmärtää, mitä oppimisella tavoitellaan. (Kupias ym., 2014, s. 108-111)



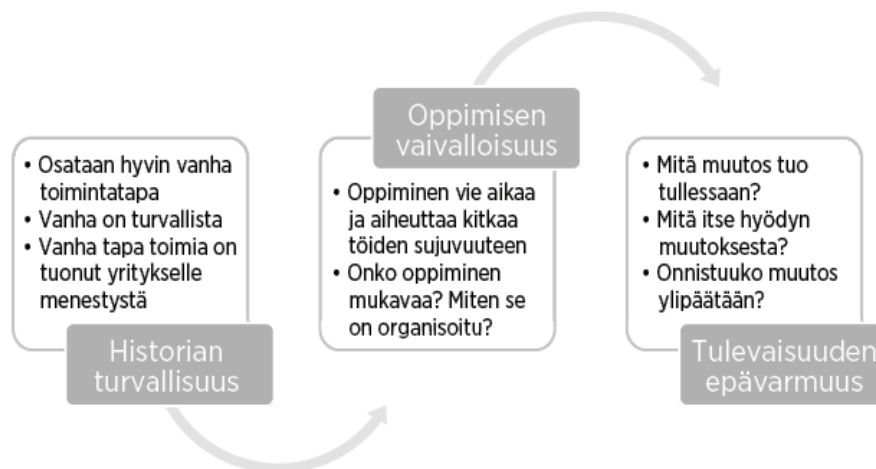
Kuva 1. Motivaation kaava (Kupias ym., 2014, s. 113).

Kuvasta 1 huomataan, että motivaation syntymiseen vaaditaan se, että yksilö huomaa oppimisen positiiviset hyödyt omalta kannaltaan ja pitää asiaa itselleen tärkeänä. Tämän vuoksi pelkästään yrityksen tai asiakkaiden saamat hyödyt eivät usein riitä motivoimaan yksilöä. Motivoivana tekijänä voidaan pitää myös muutoksen onnistumisen todennäköisyyttä. Mikäli yksilö

kokee, että oppimisen eteen tehty työ menee hukkaan, se ei motivoi häntä oppimaan. (Kupias ym., 2014, s. 111-113)

Osaamisen kehittämiseen saattaa liittyä myös ongelmatilanteita. Osaamisen kehittymisen suurimpana esteenä yksilöllä on useimmiten tunne siitä, että hän osaa jo kaiken. Lähtökohtana oppimiselle ja onnistuneelle osaamisen kehittymiselle onkin omien heikkouksien, kehittämiskohteiden sekä vahvuuksien tunnistaminen ja tunnustaminen. Mikäli yksilö ei tunnista tai luota omaan osaamiseensa, aiheutuu alisuoriutumista. Myös puuttuva perehdytys, tuki tai resurssit sekä soveltumattomat työtehtävät vaikuttavat alisuoriutumisen kehittämiseen. Joskus yksilöllä ei ole motivaatiota, hän syystä tai toisesta ei halua kehittyä tai hänellä on ongelmia henkilökohtaisessa elämässään, ja se vaikeuttaa oppimista. (Kupias ym., 2014, s. 51, 117, 203)

Alisuoriutumista aiheuttaa myös muutosten herättämät tunteet. Usein muutostilanteissa työntekijällä on tunne, että hänellä ei ole valtaa omaan työhönsä, hän ei ole voinut vaikuttaa muutokseen tai hän on kadottanut turvallisuudentunteensa. Lisäksi saatetaan pelätä, että oma osaaminen ei enää riitä tai on jäänyt epäselväksi, miten muutos vaikuttaa työskentelyyn tulevaisuudessa. Kaikissa alisuoriutumisen tilanteissa esimiehen rooli on merkittävä tilanteen selvittämiseksi. (Kupias ym., 2014, s. 192, 206)



Kuva 2. Oppimista vaikeuttavia tekijöitä muutostilanteissa (Kupias ym., 2014, s. 198).

Kuvassa 2 esitellään tyypillisiä muutostilanteiden herättämiä ajatuksia työntekijöiden keskuudessa. Kuvasta nähdään, että työntekijät suhtautuvat muutoksiin usein varautuneesti. Useimmiten syynä on se, että tutut tavat tuntuvat turvalliselta, oppimista pidetään hetkellisesti tehokkuutta laskevana ja muutoksen seuraukset ja onnistumisen todennäköisyys ovat epäselviä.

3.2 Osaamisen kehittämiseen kannustava kulttuuri

Yksilöiden osaamisen kehittymiselle työpaikan yleisellä ilmapiirillä on suuri vaikutus, sillä se vaikuttaa oppimiseen monin tavoin. Kun oppimista tapahtuu, yksilön toiminta muuttuu epävarmemmaksi, koska hän on poissa mukavuusalueeltaan. Se on oppimisen edellytys, mutta myös kuluttaa yksilön voimavaroja. Kireässä, kiireisessä ja vaativassa ympäristössä on vaikea omaksua uutta tietoa. Mikäli ilmapiiri ei ole oppimiselle suotuisa, se alkaa kuormittaa yksilöä kohtuuttomasti, ja tällöin myös koko oppimisprosessi vaikeutuu. (Kupias ym., 2014, s. 227)

Österbergin (2014, s. 148) mukaan edellä mainituista syistä yritykseen tulisi luoda organisaatiokulttuuri, joka kannustaa itsensä kehittämiseen sekä oppimiseen. Ilmapiirin muuttamisessa yrityksen johdolla sekä henkilöstöhallinnolla on keskeinen rooli. Kulttuurin muutos vaatii suunnitelmallista ja pitkäjänteistä työskentelyä, koska vallitseviin asenteisiin saattaa olla hankala vaikuttaa. Kupias ym. (2014, s. 228) toivat kirjassaan esille, että esimies on avainasemassa, kun kulttuuria lähdetään johtamaan työntekijöiden keskuudessa uuteen suuntaan.

Oppimismyönteinen ilmapiiri muodostuu eri tekijöistä, joista suurin osa liittyy asenteisiin vaikuttamiseen sekä vuorovaikutukseen. Organisaatiossa tulee pyrkiä rentoon ja hyvään työskentelyilmapiiriin sekä avoimeen viestintään ja vuorovaikutukseen. (Kupias ym., 2014, s. 118) Oppimiselle suotuisassa ilmapiirissä jokaisen työntekijän osaamista arvostetaan ja kiinnitetään huomiota onnistumisiin, työympäristö tarjoaa mahdollisuuksia kokeilemiseen sekä harjoitteluun, ja yksilöitä kannustetaan siihen ilman pelkoa epäonnistumisen seurauksista. Hyvä ilmapiiri mahdollistaa myös tyhmiä kysymysten sekä erilaisten ideoiden esittämisen ja niiden jalostamisen yhdessä eteenpäin. Työskentelyssä on pyrittävä ratkaisukeskeisyyteen ja vältettävä syyllisten etsimistä ja ongelmassa rypemistä. Hyvässä ilmapiirissä tunnustetaan myös omia kehittämiskohteita ja kyetään reflektointiin. (Kupias ym., 2014, s. 228) Reflektointi tarkoittaa toiminnan ja sen seurausten pohtimista oppimisen näkökulmasta (Viitala, 2007, s. 184).

Organisaatiorakenteessa oppimista tukevia toimintoja ovat esimerkiksi hyvin suunniteltu perehdytys ja työnkierto, avoimet ja rehelliset kehityskeskustelut, koulutus- ja kehityssuunnitelmat sekä yhteiset kehittämissuunnitelmat (Kupias ym., 2014, s. 231). Organisaatio tarjoaa työntekijöilleen oppimisen mahdollisuuksia tietolähteiden, työvälineiden, ohjelmien sekä prosessien muodossa. Osaamista voidaan levittää ja säilyttää organisaatiossa esimerkiksi prosessikuvauksissa, toimintamalleissa sekä -ohjeissa. (Kupias ym., 2014, s. 233-234)

3.3 Eri toimijoiden roolit osaamisen kehittämisessä

Onnistuneen prosessin kannalta erilaisten toimijoiden roolit ja vastuut on määriteltävä selkeästi. Ne on määriteltävä erikseen jokaisen organisaation

kohdalla, jotta ne tukevat parhaalla mahdollisella tavalla organisaation toimintaa ja välttävät roolien epäselviltä tulkinnoilta sekä päällekkäisyyksiltä. (Kauhanen, 2012, s. 156)

Taulukko 2. Esimies vastaa kehittymismahdollisuuksien luomisesta (Kauhanen, 2012, s. 156).

Eri toimijoiden roolit	
Johto	<ul style="list-style-type: none"> • innostaminen • visio • näkemys tulevaisuuden osaamistarpeesta • entisen toimintatavan kyseenalaistaminen (oppivan organisaation ideologia)
Esimiehet	<ul style="list-style-type: none"> • osaamistavoitteet tiimeille ja yksilöille • kehittymismahdollisuuksien luominen • entisen toimintatavan kyseenalaistaminen
Työtoverit	<ul style="list-style-type: none"> • toisilta oppiminen • tiedon ja kokemusten jakaminen • yhdessä tekeminen • erilaisten näkemysten salliminen
Henkilö itse	<ul style="list-style-type: none"> • oppiminen • itseohjautuvuus • pitkäjänteisyys • rohkeus kyseenalaistaa ja muuttaa entisiä käytäntöjä
HR(D)	<ul style="list-style-type: none"> • osaamiskartoitus • kehittämismenetelmien ja kehitysmahdollisuuksien tarjoaminen

Ensimmäiseksi taulukosta 1 huomataan, että yrityksen johto luo organisaation suotuisan osaamisen kehittämisen ilmapiirin ja antaa vision, strategian sekä käsityksen tulevaisuuden näkymistä osaamisen kehittämisen tueksi. Myös Viitala (2014, s. 149) esittää kirjassaan yrityksen johdon rooliksi vision ja strategian päivittämisen sekä niihin liittyvän strategisen osaamisen arvioinnin ja tavoitteiden asettamisen. Hän myös painottaa yrityksen johdon päävastuuta osaamisen kehittämisestä.

Toiseksi taulukosta 1 huomataan, että henkilöstöosaston roolina on tarjota mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen. Myös Viitala (2014, s. 149) esittää henkilöstöammattilaisen tehtäviksi vastata osaamisen määrittelyn, arvioinnin ja kehittämisen prosesseista sekä toimia koordinaattorina. Lisäksi rooliin sisältyy esimiesten tukeminen riittävän osaamistason luomisessa heidän johtamilleen osastoille. Viitala painottaa myös yhteistyön merkitystä johdon, henkilöstöhallinnon ja esimiesten välillä.

Kolmanneksi taulukosta 1 huomataan, että vastuu osaamisen kehittämisestä on työntekijällä itsellään, myös Viitalan (2007, s. 183) esittämänä. Jokainen on vastuussa omasta oppimisestaan ja siihen sitoutumisesta, mutta

työnantajan tulee tarjota riittävät edellytykset ja tuki osaamisen kehittymiselle. Esimiehen rooli on osaamiskartoituksen ja kehittämissuunnitelmien toteuttaminen käytännössä sekä kehittämistoimenpiteiden toteuttaminen ja arviointi. Myös Hätönen (2011) sekä Kupias ym. (2014) painottavat kirjoissaan esimiehen roolin tärkeyttä.

Esimies ei voi pakottaa ketään oppimaan tehokkaasti, mutta hänen on mahdollista eri keinoin pyrkiä edistämään sitä. Oppimista ja kehittymistä voidaan edistää erityisesti tarjoamalla riittävästi tukea, aikaa ja resursseja. (Kupias ym., 2014, s. 110, 116) Myös työntekijän kehuminen, kannustaminen, rohkaisu sekä positiivinen palaute edistävät oppimista ja motivaatiota (Hätönen, 2011, s. 74). Tarvittaessa esimiehen tulee pystyä jämekästi vaatimaan oppimista, ja kyetä perustelemaan, miksi se on välttämätöntä. Avoin viestintä ja oppimisen hyvistä puolista kertominen lisäävät työntekijöiden motivaatiota. Asettamalla pelkkiä tavoitteita, ilman riittävää perustelua sekä tukea ja resursseja, esimies onnistuu usein hävittämään työntekijöiden kiinnostuksen kokonaan. Esimiehen tulee myös ymmärtää, että osaaminen ei kehity hetkessä, vaan sen eteen on työskenneltävä pitkäjänteisesti. (Kupias ym., 2014, s. 113-114)

Yksilön motivoinnin kannalta esimiehen tulee selventää työntekijöille oppimisen syyt. Esimies voi tuoda ilmi, mihin oppimisella pyritään sekä miten ja millä osaamisella tavoitteisiin päästään. Erityisesti muutostilanteissa, mutta myös arkipäivän toiminnoissa, esimiehen tulisi pitää työntekijät aktiivisina oppimisen suhteen. Tämä toteutuu käytännössä osallistamalla työntekijöitä vuorovaikutustilanteisiin, joissa on mahdollista keskustella ja kysellä meneillään olevista asioista ja niihin liittyvästä oppimisesta. Pelkällä asioiden yksipuolisella tiedottamisella ei synny oppimista tai osaamista, koska yksilö ei silloin käsittele aihetta riittävän syvällisesti. Muutoksia esiteltäessä esimiesten on huomioitava, että yksilöt hahmottavat ja muodostavat kokonaisuuksia eri tavoin, ja se vaikuttaa heidän oppimiseensa. Esimiehen tulisi esittää asioita selkeinä osina ja muistaa myös selventää asioiden välisiä tekijöitä. Tällöin myös yksityiskohtien muistamisesta tulee helpompaa. (Kupias ym., 2014, s. 113, 115-116)

3.4 Osaamisen kehittämisen menetelmät

Yhtenä osana esimiehen roolia on osaamisen kehittämisen menetelmien tarjoaminen. Myös henkilöstöosastolla on rooli kehittämismenetelmien järjestämisestä, kuten taulukko 2 osoittaa. Kehittämisen menetelmät jakautuvat organisaation sisällä järjestettäviin sekä organisaation ulkopuolisiin menetelmiin. (Kupias ym., 2014, s. 78-79)



Kuva 3. Esimiehellä on käytössään monia erilaisia osaamisen kehittämisen menetelmiä (Kupias ym., 2014, s. 79).

Kuvasta 3 huomataan, että yksilön kehittämisen keinoja on monia. Myös Viitala (2007, 2014) ja Hätönen (2011), kuten myös Kupias ym. (2014) nostivat kirjoissaan kehittämiskeinoista esille muun muassa perehdyttämisen, työkierron, ristiinkoulutuksen, projektityöskentelyn sekä koulutuksen. Perehdyttämällä pyritään samaan uusi työntekijä tai uudessa tehtävässä aloittava työntekijä sopeutumaan nopeasti uuteen työtehtävään ja -ympäristöön. Olennaisin osa perehdyttämistä on työnohjaus, mutta sen lisäksi perehdyttämiseen sisältyy myös tutustuttaminen organisaation toimintaan, työympäristöön sekä työsuhdetta määrittäviin tekijöihin. Esimies organisoi perehdytyksiä, mutta hänen ei tarvitse toimia perehdyttäjänä. (Viitala, 2014, s. 155-156) Perehdyttäminen on myös lakisääteistä kaikessa työsuhteeseen pohjautuvassa työssä (Työturvallisuuslaki, 738/2002, 2 § 14).

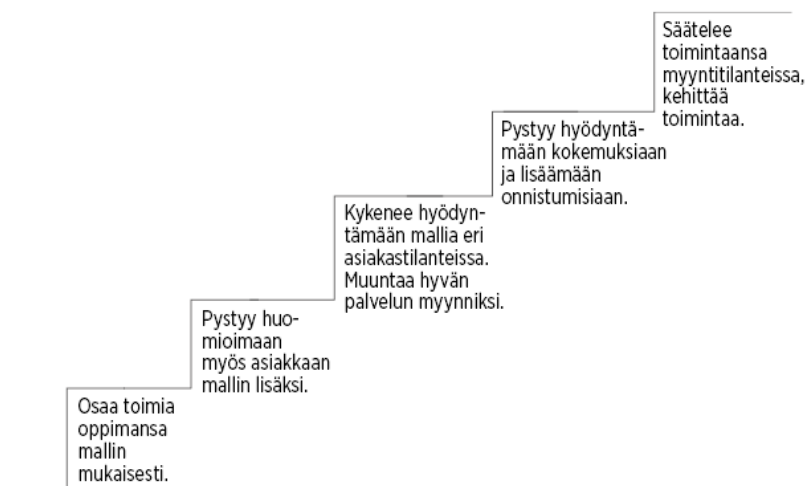
Työnkierrossa työntekijät tutustuvat vieraan tai oman yksikön työtehtäviin määräajan. Kierto voi olla myös pysyvä järjestely esimerkiksi yksipuolisia työtehtäviä sisältävillä osastoilla. Työnkierto lisää eri työtehtävien arvostusta, tuo uusia näkökulmia, auttaa hahmottamaan kokonaisuutta sekä oman työn merkityksen osana sitä. Työnkierto lisää usein myös innostuneisuutta työtä kohtaan. Vaikka työnkierto saattaa aiheuttaa hetkellistä tehokkuuden laskemista, on todettu, että sen hyödyt ovat haittoja suuremmat. (Viitala, 2014, s. 157) Työnkiertoa muistuttavassa ristiinkoulutuksessa työntekijät perehdytetään toistensa työtehtäviin useimmiten saman osaston sisällä. Ristiinkoulutuksen hyödyt ovat hyvin samankaltaisia kuin työnkierrossa, ja niiden lisäksi sillä mahdollistetaan sijaisuuksien järjestäminen sekä lisätään joustavuutta ja tuottavuutta osaston sisällä. (Viitala, 2014, s. 159)

Uusien haasteiden tarjoaminen haastavamman projektin tai vastuun lisäämisen muodossa on tehokas oppimisen muoto, joka motivoi työntekijää ja lisää innostuneisuutta työtä kohtaan. Menetelmää on myös helppo toteuttaa lähes kaikissa työtehtävissä. (Viitala, 2014, s. 158) Lisäksi työntekijöistä voidaan tehdä osaamistensa ja kiinnostustensa mukaan kouluttajia tai perehdyttäjiä, sillä tällä tavoin he joutuvat refleктоimaan sekä miettimään osaamistaan uudella tavalla (Kupias ym., 2014, s. 80). Perinteisimpänä osaamisen kehittämisen menetelmänä ovat koulutukset, joita voidaan järjestää sekä organisaation ulko-, että sisäpuolella. Organisaation sisällä koulutusta voidaan järjestää omin voimin tai sitä voidaan hankkia organisaation ulkopuolisilta toimijoilta tarpeiden mukaan, esimerkiksi silloin, kun organisaatiosta ei löydy riittävän asiantuntevaa kouluttajaa. Lisäksi yksilöitä tulee kannustaa myös organisaation ulkopuoliseen kouluttautumiseen, ja tarjota tukea omatoimiseen opiskeluun esimerkiksi tutkinnon suorittamiseen liittyen. (Viitala, 2014, s. 161-162)

3.5 Osaamisen arviointi

Osaamisen arviointi muodostaa perustan osaamisen kehittämiseksi. Arvioinnilla tuotetaan tietoa, jolla osaamisen kehittämistä voidaan suunnitella. Arvioinnissa verrataan toimintaa ja tuloksia asetettuihin tavoitteisiin. (Hätönen, 2011, s. 32) Osaaminen ja yksilön asiantuntijuus omaa työtehtäväänsä kohtaan kasvaa hitaasti portaittain. Dreyfus ja Dreyfus (1986) sekä Benner (1989) määrittelevät osaamisen tasot viisiasteleisiksi portaiksi. Nämä portaarit ovat järjestyksessä alimmasta ylimpään noviisi, kehittynyt aloittelija, pätevä ongelmanratkaisija, taitava suorittaja sekä asiantuntija. (Kupias ym., 2014, s. 59) Edellä mainitun teorian nostaa esille myös Hätönen (2011, s. 22) kirjassaan.

Jokaisen yksilön osaaminen lähtee kehittymään alimmalta tasolta. Tällainen yksilö eli noviisi on usein vasta tehtävässä aloittanut työntekijä, joka tarvitsee vielä selkeitä ja valmiita ohjeita sekä toimintamalleja työtehtävistä suoriutumiseen. Useimmat työntekijöistä ovat keskimmaisella tasolla. He kykenevät rutiininomaiseen työskentelyyn sekä arvioimaan ja asettamaan tavoitteita omalle työlleen. Asiantuntijan tasolla työntekijä kykenee itsenäiseen työhön ja hyödyntää aiempia kokemuksiaan työssä. Hän on innostunut työstään ja osaa suhtautua siihen kriittisesti. Asiantuntija kehittää omaa työtään ja osaa arvioida mitä, miksi ja miten hän työtään tekee. (Kupias ym., 2014, s. 60-61)



Kuva 4. Myyjän osaamisen portaat (Kupias ym., 2014, s. 62).

Osaamisen tasot kuvataan sanallisesti osaamiskarttaan. Tällä tavoin varmistetaan yhdenmukaiset arviointiperusteet osaamiskartoituksissa. Osaamiskarttaa hyödynnetään osaamiskartoituksen arviointivaiheessa, kun työntekijän osaamista peilataan osaamiskartassa kuvattuihin tasoihin. (Kupias ym., 2014, s. 62) Kuvassa 5 on esimerkkinä myyjälle suunnitellut osaamisen tasot myyntitilanteessa asteikolla 1-5.

Arviointimenetelmiä osaamisen arvioimiseen on useita. Itsearviointinissa työntekijä pohtii omaa oppimistaan ja osaamistaan. Se vaatii kykyä kriittiseen ajatteluun sekä oman toiminnan tunnistamiseen ja arviointiin. Itsearviointiin vaikuttaa työntekijän käsitys omasta osaamisestaan sekä hänen itse itselleen asettamat tavoitteet. Itsearviointi on tärkeä taito, sillä työntekijän tulee tuntea työnsä kriteerit sekä osata suunnitella, arvioida ja kehittää omaa työskentelyään. Olennaista itsearviointin onnistumiseksi on riittävän selkeät ohjeet ja kriteerit osaamisen arviointiin. (Hätönen, 2011, s. 32)

360° arviointitapa on kaikista laajin osaamisen arvioinnin menetelmä. Siinä arviointia suorittavat työntekijä, esimies, kollegat sekä asiakkaat. Vaikka 360° arviointimenetelmä on oikein käytettynä ylivoimainen arviointimenetelmä, se ei kuitenkaan usein sovellu suoraan organisaatioon, sillä sen käyttöönotto vaatii paljon suunnittelua, sitoutuneisuutta sekä resursseja. 180° arviointitavassa arviointiin osallistuvat esimies sekä työntekijä. (Hätönen, 2011, s. 36, 38)

3.6 Osaamisen kehittämisen prosessi

Osaamisen kehittämisessä on oltava selkeänä tavoitteena osaamisen kehittyminen niin, että se näkyy tehokkaampana ja laadukkaampana toimintana, joka vaikuttaa myös positiivisesti yrityksen kannattavuuteen. Yrityk-

sen tavoitteet, päämäärät sekä strategia ja visio on hyvä kirkastaa yrityksessä koko henkilöstölle, ja pyrkiä huomioimaan ne osaamisen kehittämisen prosessin vaiheissa. (Viitala, 2014, s. 138) Osaamisen kehittämisen prosessin vaiheet ja eteneminen on esitetty hyvin samankaltaisesti niin Viitalan (2007, 2014), kuin myös Kupiaksen ym. (2014) sekä Kauhasen (2012) kirjoissa.



Kuva 5. Osaamisen kehittämisen prosessikaavio (Viitala, 2014, s. 147).

Kuvasta 5 huomataan, että ensimmäinen osaamisen kehittämisen prosessin vaihe on osaamisen tunnistaminen ja arviointi. Siihen sisältyy työtehtävien ja tehtäväkuvien määrittäminen. Määrittelyssä pohditaan perustettavaa sekä sen vaatimaa osaamista. Lista tarvittavista osaamisista ei saa olla liian pitkä, ja tarvittaessa on hyvä keskittyä vain ydinosaamiseen. Tärkeää on toteuttaa määrittelyä myös tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen näkökulmasta sekä yhdistää määrittelyyn yrityksen strategia, jotta valitut osaamisalueet tukevat myös yrityksen tavoitteita. (Kupias ym., 2014, s. 254) Työtehtävälle valitut ydinosaamisalueet kootaan osaamiskartaksi, johon osaamisen tasot kuvataan sanallisesti jokaisen osaamisalueen kohdalle. Tämä vaihe on yksi osaamiskartoitusprosessin työläimmistä, mutta selkeyttää ja yhdenmukaistaa osaamisen arviointia huomattavasti myöhemmässä vaiheessa. (Kupias ym., 2014, s. 257)

Kuvasta 5 huomataan lisäksi, että prosessin toinen vaihe on osaamisen arviointi ja vertailu. Jokainen työntekijä arvioi itsenäisesti omaa osaamistaan osaamistasokuvausten perusteella. On myös mahdollista itsenäisesti tai yhdessä esimiehen kanssa sopia mahdollisen tavoitetaso asettamisesta. (Kupias ym., 2014, s. 258) Kuvasta 5 huomataan myös, että kolmas prosessin vaihe on osaamisen kehittäminen. Osaamiskartoituksen pohjalta arvioidaan tarvittavia kehittämistarpeita ja -toimenpiteitä, joiden pohjalta tehdään henkilökohtainen kehityssuunnitelma. Esimiehen on arvioitava osaamisen tasoja osana kokonaisuutta. Kaikki saman osaston työntekijät eivät voi olla, eikä kaikkien useimmiten tarvitsekaan olla, asteikon huipulla. (Kupias ym., 2014, s. 258-259) Kehityssuunnitelmaa laadittaessa osaamista pohditaan tämänhetkisen työnkuvan sekä tulevaisuuden työnkuvan ja niiden vaatiman osaamisen näkökulmasta. Mikäli työntekijällä ilmenee sellaista osaamista, jota hän ei voi käyttää tämänhetkisissä työtehtävissä

sään, voidaan myös mahdollisuuksien mukaan etsiä vaihtoehtoja osaamisen hyödyntämiseksi. (Viitala, 2007, s. 186) Kehittymissuunnitelmassa otetaan huomioon kehittämistoimenpiteiden toteuttamisen vaatima aika ja resurssit, koska suunnitelmaan tulisi valita toimenpiteitä, jotka voidaan toteuttaa ennen kehittymissuunnitelmien seurannalle sovittua aikarajaa (Kupias ym., 2014, s. 259).

Pelkkä osaamisen kartoittaminen, kehittymissuunnitelman tekeminen ja seuraaminen eivät yksinään riitä, vaan myös kehittämistoimia ja kokonaisprosessia tulee arvioida. On ymmärrettävä, että osaaminen ei kehity hetkessä, jolloin myös kehittämistoimenpiteiden arvioinnin kanssa tulee olla maltillinen. Osaamisen kehittämisen prosessin arviointi ei muutoinkaan ole helppoa, sillä on usein työlästä ja hankalaa erotella asioita, jotka ovat vaikuttaneet lopputulokseen, mutta eivät ole suoraan seurausta kehittämistoimenpiteistä. Arvioinnilla on kuitenkin suuri merkitys toiminnan sekä prosessin kehittämisen kannalta. (Viitala, 2007, s. 201)

4 TYÖSSÄ KÄYTETYT MENETELMÄT

Tässä luvussa esitellään tutkimusmenetelmiä, joiden avulla opinnäytetyötä on tehty ja arvioidaan tulosten sekä lähteiden luotettavuutta. Tämä opinnäytetyö on kehittämispainotteinen työ, jonka toteuttajan roolina on ollut toimia kehittäjänä. Elorannan, Hautalan, Kinoksen ja Salosen (2016, s. 34) mukaan kehittämistoiminnan tavoitteena on yleensä jonkin konkreettisen asian tai toiminnan muuttaminen. Se on tietyssä paikassa ja ajassa tapahtuvaa toimintaa, jolla on oma rajattu, suunniteltu ja tulosten hyödyntämiseen pohjautuva tehtävä tietyssä ympäristössä.

Kehittämistyötä on tehty laadullisen tutkimuksen keinoin, hyödyntäen tutkimusmenetelminä puolistrukturoitua haastattelua sekä havainnointia. Tuomen ja Sarajärven (2009, s. 85) mukaan laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan esimerkiksi jotain ilmiötä, tapahtumaa tai ymmärtämään tietynlaista toimintaa. Elorannan ym. (2016, s. 33-34) mukaan kehittämistyössä käytetään tutkimuksellisia menetelmiä, joilla pyritään saamaan selville kehittämisen kannalta oleellisia tietoja. Tiedonkeruumenetelmiä voivat olla esimerkiksi kyselyt, haastattelut sekä havainnointi. Kehittämistoiminnassa hyödynnetään myös aikaisempaa tutkimustietoa.

4.1 Puolistrukturoitu haastattelu

Puolistrukturoitu haastattelu sisältää valittujen teemojen sekä niihin yhdistettyjen tarkentavien lisäkysymysten läpikäynnin. Se korostaa ihmisten tulkintoja aiheesta. Tällaiseen haastatteluun sisällytetään kuitenkin avoimen sisällön huomioon ottaen, tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun mukaisia teemoja. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 75) Aineistonkeruuseen hyödynnettiin puolistrukturoitua haastattelua tehtäväkuvakorttien täyttämisen osalta. Haastattelujen kulku on kuvattu paremmin luvussa 5.3.

Tuomen & Sarajärven (2009, s. 86) mukaan tiedonkeruuseen tarvittavat tiedonantajat tulisi valita niin, että he olisivat henkilöitä, joilla on mahdollisimman paljon tietoja tai kokemuksia aiheesta. Tämän perusteella haastateltaviksi valittiin esimiesasemassa toimivia henkilöitä, joista jokaisella on oma osasto tai tiimi vedettävänä. Tällä kriteerillä todettiin, että esmiehillä on tutkimuksen kannalta riittävät tiedot oman osaston työtehtävistä sekä niihin liittyvästä osaamisesta.

4.2 Havainnointi

Havainnoinnissa pyritään selvittämään ihmisten toimintaa ja käyttäytymistä, kuten sitä, miten tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä käytetään tai miten ihmiset toimivat siihen liittyvissä vuorovaikutustilanteissa (Jyväskylän yliopisto, 2015). Ennen työn viimeistelyvaihetta osaamiskartoituksen

kulkua pilotoitiin kahden esimiehen ja alaisen kanssa joulukuussa 2019. Pilotointivaiheessa tiedonkeruumenetelmänä käytettiin havainnointia. Kehittäjä osallistui pilotointitilanteeseen havainnoijan roolissa, ja kirjasi havaintonsa muistiin. Pilotoinnissa esimies ja alainen täyttivät annettujen ohjeiden pohjalta osaamiskartoituksen ja henkilökohtaisen kehityssuunnitelman.

Havainnoinnin tarkoituksena oli kerätä tietoa mahdollisista ongelmakohtaisista kartoituksen kulussa tai ohjeissa. Tämän perusteella pilotoinnissa keskityttiin havainnoimaan seuraavia asioita:

- kartoituksen eteneminen
- ohjeiden ymmärrettävyys
- kartoituksen aikana mahdollisesti ilmenevät ongelmat.

Ennen pilotointia heräsi kysymys esimiehen ja alaisen välisen luottamuksen sekä avoimuuden säilyttämisestä tilanteessa, jossa on ulkopuolinen seuraaja. Kuitenkin rajallisten resurssien kannalta päätettiin, että pilotointia arvioidaan silti havainnoimalla, eikä esimerkiksi kyselylomakkeella. Lopulta itse pilotointitilanteessa havainnoija ei kokenut kuitenkaan olevansa häiriöksi. Ilmapiiri kaikissa pilotoinneissa oli avoin, ja esimiesten ja alaisten välillä oli paljon keskustelua.

Pilotoinneissa havaittiin, että ohjeet oli ymmärretty, ja kartoitukset etenivät sen mukaisesti. Tilanteessa oli kuitenkin havaittavissa pientä epävarmuutta. Havainnoijan näkökulmasta oli ilahduttavaa, että osaamisen tavoitetasoja asetettaessa, esimiehet ottivat huomioon yrityksen strategian. Havainnoinnin perustella voidaan todeta myös, että arviointien tasokuvaukset olivat hyvin suunnitellut, koska tasolle 4 arvioitavat pääsivät vain muutamissa kohdissa. Suurin osa arvioinneista kohdistui tasolle 3, jonkin verran myös tasolle 2. Henkilökohtaisen kehityssuunnitelman kohdalla kehitys- tai ongelmakohtia ei havaittu.

Pilotointitilanteiden jälkeen esimiehiltä ja alaisilta kysyttiin suullisesti mielipidettä osaamiskartan sisällöstä sekä koko kartoituksen toimivuudesta. Karttojen sisältöön oltiin pääsääntöisesti tyytyväisiä, mutta myös laajempia karttoja toivottiin. Lisäksi esimiehet antoivat suoria kehitysehdotuksia sekä pohtimista vaativia huomioita kartoitusprosessiin liittyen. Niistä eniten toistuneet korjattiin lopullisiin materiaaleihin. Merkittävin ongelma havaittiin sellaisten osaamisalueiden kohdalla, joita esimies ei ollut mielestään kykenevä arvioimaan. Esimies saattoi esimerkiksi todeta, että ei ole nähnyt alaisensa esiintyvän. Ongelma huomioitiin sisäisessä ohjeistuksessa, jonne lisättiin maininta, että esimies voi jättää täyttämättä kohdat, joita ei koe voivansa arvioida tai tarvittaessa järjestää työntekijälle mahdollisuuden näyttää osaamisensa.

Lisäksi ohjeistusta muutettiin niin, että myös esimies täyttää arviointinsa sekä tavoitearvon ennen kehityskeskustelua. Siten kehityskeskustelun aikana verrataan vain alaisen ja esimiehen arviota sekä perusteluja. Perusteluna muutokselle oli alaisen arvion mahdollinen vaikutus esimiehen arvioon sekä toimenpiteen kartoitustilannetta ajallisesti lyhentävä vaikutus. Lisäksi Office365-paketin ohjelmat jaettiin osaamiskarttaan omiksi alueiksi. Perusteluna oli se, että eri alojen osaajat saattavat käyttää vain yhtä tai kahta ohjelmaa, jolloin kaikkien ohjelmien arvioiminen yhdessä kohdassa saattaisi antaa vääristyneen kuvan osaamisen tasosta.

4.3 Tulosten ja lähteiden luotettavuus

Lähteitä tietoperustan kirjoittamiselle löytyi runsaasti. Työssä käytetyistä lähteistä erityisesti kaksi teosta olivat sellaisia, joihin työ tiiviisti pohjautui. Nämä teokset olivat Esimies osaamisen kehittäjänä sekä Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Näiden lähteiden lisäksi yksityiskohtia sekä vahvistusta eri osa-alueille on haettu muista lähteistä. Erityisesti lähteinä käytettyjä kirjoja voidaan pitää luotettavina, koska kirjoissa toistui samoja teemoja ja toimintamalleja. Lisäksi kirjojen kirjoittajista löytyy muun muassa Turun ammattikorkeakoulun erikoistutkija Eila Jylhä sekä Vaasan yliopiston professori Riitta Viitala, joiden taustat huomioon ottaen heitä voidaan pitää alansa asiantuntijoina.

Tehtävänkuvakorttien tulosten voidaan arvioida olevan luotettavia, sillä esimiehet tuntevat oman osastonsa osaamistarpeet sekä tehtäviin tulevaisuudessa tulevat muutokset, osastojen työntekijöiden ohella, parhaiten. Siten ainoana luottamusta heikentävänä tekijänä voidaan pitää suppeaa näkökulmaa, sillä esimiehet ovat pääasiassa yksin määritelleet tehtävänkuvakortteihin kirjattavat asiat. Pilotoinnista oli hyötyä prosessin kehittämisen ja ongelmakohtien huomioimisen kannalta. Kuitenkin pilotointien suppea määrä heikentää tulosten luotettavuutta.

Epäluotettavimpia tulokset ovat osaamiskarttojen ja -kartoitusten toteuttamisen osalta. Tutkijan perehtyneisyyden ja tehtävänkuvakorttien perusteella muodostetut osaamiskartat ja -kartoitukset eivät välttämättä täysin vastaa lopputulosta, jonka osastojen esimiehet olisivat toteuttaneet, mikäli he olisivat tehneet materiaalit itsenäisesti. Tutkijan asiantuntijuus ei kuitenkaan vastaa osastojen esimiesten asiantuntijuutta. On myös otettava huomioon mahdollisuus, että syystä tai toisesta esimiehet eivät ole pyynnöistä huolimatta korjanneet osaamiskartoitusta tai -karttaa vastamaan omaa näkemystään. Materiaalien lopputulokseen saattaa vaikuttaa myös esimiesten oma kiinnostus aiheeseen, sillä esimiesten suhtautumisessa oli haastatteluissa ja yhteydenpidossa havaittavissa eroja. Vaikka pääsääntöisesti suhtautumisen oli neutraalia, mahtui mukaan myös selvästi positiivisesti tai negatiivisesti asiaan suhtautuvia esimiehiä.

5 OSAAMISEN KEHITTÄMISEN PROSESSI PEMAMEK OY: SSÄ

Tässä luvussa käsitellään tarkemmin kehittämistyön toteuttaminen sekä yritykselle suunnitellun osaamisen kehittämisen prosessin sisältö, valitut toimintamallit sekä niiden perustelut. Lisäksi luvussa tuodaan esille tarkemmin tutkijan roolia. Luvun sisältöä on soveltaen käytetty myös yritykselle muodostettuun henkilöstön ja esimiesten oppaaseen osaamisen kehittämisen prosessista ja sen toteuttamisesta Pemamek Oy:ssä. (Liite 1)

Työn tekeminen aloitettiin elokuun 2019 lopulla. Työ valmistui aikataulussa, tutkijan määräaikaisen työsuhteen loppuessa tammikuun puolivälissä. Kuitenkin työtä jouduttiin hieman rajaamaan niin, että esimerkiksi päällikkötason tehtävien tehtäväkuvakortit ja osaamiskartat jätettiin sisällyttämättä työhön resurssien puutteen vuoksi.

5.1 Strategia

Osaamisen kehittäminen on Pemamek Oy:ssä sidottu yrityksen strategiaan, sillä sen on tarkoitus tukea yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamista. Yrityksen vuosien 2019-2022 strategiaan sisältyy osaamisen kehittäminen omana toimintonaan, ja tämä työ on osa strategian toteuttamista. Tutkija perehtyi yrityksen strategiaan toimitusjohtajan pitämän infotilaisuuden, erilaisten esittelymateriaalien sekä henkilöstöpäällikön avustuksella. Strategiaan tutustuminen auttoi selvittämään yrityksen tavoitteita ja kehityskohtia tutkijalle.

Pemamek Oy:n strategisena tavoitteena on vahvistaa asemaa markkinojohtajana ja teknologisena suunnannäyttäjänä hitsaus- ja tuotantoautomaation kokonaistoimittajana. Tavoitetta on tukemassa viisi erilaista strategista painopistettä. Strategisista painopisteistä erityisesti yhtä voidaan pitää koko henkilöstön toimintaan vaikuttavana. Tämä painopiste on ”Pema Operational Excellence” eli operatiivisen toiminnan tehostaminen. Tämä näkyy käytännön toimenpiteinä muun muassa tavoitteellisena aika-tilunpidon parantamisena, yhteistyön parantamisena, onnistuneella resursoinnilla ja henkilöstön kehittämisellä, toimintamallien vakiinnuttamisella, suorituskykymittareiden käyttöönotolla sekä erilaisilla kehitysprojekteilla.

Muut strategian painopisteet vaikuttivat enemmän rajattujen osastojen tai toimijoiden ydiosaamisen määritykseen. Nämä strategian painopisteet ovat kasvun ja kansainvälistymisen mahdollistavan toimintamallin kehittäminen, asiakassegmentti- ja asiakasymmärryksen parantaminen, asiakastukiliiketoiminnan kehittäminen sekä teknologioiden ja tuotteiden kehittämisen toimintamallin kirkastaminen: toistettavuus. (Mäkitalo, 2019) Näiden painopisteiden sisältämien tavoitteiden tukeminen on otettu huomioon niihin liittyvien osastojen ydiosaamisen määrittelyssä.

5.2 Osaamisen arviointi

Kupiaksen ym. (2014, s. 62) kirjassaan tarkastelemia osaamisen portaita soveltaen muodostettiin osaamiskartoituksiin osaamisen tasot neliasteisella portaikolla. Tasoihin lisättiin myös 0-vaihtoehto, jolla voidaan tarvittaessa merkitä sellaista osaamista, jota työntekijä ei tarvitse. Vaikka osaamistasojen olisi hyvä olla mahdollisimman laajat, nelitasoisen asteikon katsottiin sopivan osaamisen arviointiin viisiasteista portaikkoa paremmin. Siten välttään siltä, että suurin osa työntekijöistä arvioisi osaamisensa keskimmaiselle tasolle. Tämä näkökulma perustui yrityksen hankintapäällikön aiempaan perehtyneisyyteen ja kokemuksiin osaamiskartoituksista eri yrityksissä. Neliasteisella portaikolla varmistetaan, että työntekijä joutuu pohtimaan tarkemmin osaamisensa tasoa, ja sijoittamaan sen joko parempaan tai huonompaan päähän asteikkoa. (Nummela, 2019)

Näiden neljän eri tason sisältämät taidot on määritelty sanallisesti jokaisen osaamisen kohdalle osaamiskarttaan. Asteikko pohjautuu alla olevan kuvan mukaiseen jaotteluun:

- 0 = Osaamista ei tarvita
- 1 = Perehtyjä: opettelee perusasioita, tarvitsee jatkuvaa opastusta
- 2 = Perustaidot: hallitsee perusasiat, tarvitsee toisinaan tukea
- 3 = Suoriutuu itsenäisesti: hallitsee tehtävät ja niistä muodostuvan kokonaisuuden, kykenee jonkin verran ratkaisemaan työhön liittyviä ongelmia ja tekemään työhön liittyviä päätöksiä
- 4 = Asiantuntija; hallitsee tehtävät kokonaisvaltaisesti, kykenee itsenäiseen päätöksentekoon sekä arvioimaan ja kehittämään omaa työtään

Kuva 6. Osaamisen tasot Pemamek Oy:ssä.

Kielten osaamisen asteikossa on hyödynnetty eurooppalaista viitekehystä (COE, n.d.), koska useimmille työntekijöille se on tuttu esimerkiksi opintojen kautta. Se myös yhdenmukaistaa kielitason arvioinnin kansainväliselle mittapuulle. Yleisen osaamisen kartoituslomakkeessa kielitaidon kohdalle on muodostettu tasot 1-5, jotta niillä saadaan kuvattua kielellisiä taitoja hieman selkeämmin.

- 1= kykenee hyvin yksinkertaiseen kommunikointiin (A1)
- 2= kykenee toimimaan rutiinomaisissa tilanteissa (A2)
- 3= kykenee osallistumaan keskusteluun spontaanisti tutuista aihepiireistä (B1)
- 4= kykenee ilmaisemaan itseään ja ajatuksiaan kaikenlaisessa vuorovaikutuksessa (C1)
- 5= kykenee vaivatta ilmaisemaan itseään vuorovaikutuksessa ja hallitsee kielelle ominaisia ilmaisuja (C2)

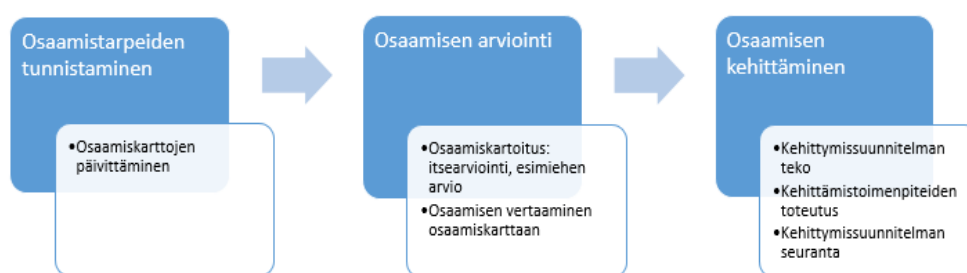
Kuva 7. Kielten osaamisen tasot Pemamek Oy:ssä.

Arviointimenetelmäksi kohdeyritykselle valittiin 180° arviointitapa, joka sisältää työntekijän itsearviointin sekä esimiehen arvion osaamisen tasosta. 180° menetelmä valittiin arviointiprosessiin sen yksinkertaisuuden vuoksi. Rajallisen ajan ja valmiiksi laajan pohjatyön vuoksi esimerkiksi 360° arviointimenetelmä olisi ollut liian laaja toteutettavaksi.

Käytännössä työntekijä arvioi osaamistaan itsenäisesti esimiehen hänelle toimittamaan osaamiskartoituspohjaan. Perusajatuksena on, että jokainen on oman työnsä ja osaamisensa asiantuntija. Itsenäinen lomakkeen täyttäminen herättää työntekijän pohtimaan työtehtäväänsä ja siihen vaadittavaa osaamista syvällisemmin sekä peilaamaan tätä omaan osaamiseensa, työtehtävästä selviytymiseen sekä oman osaamisen kehittämis-kohteiden tunnistamiseen. On tärkeää, että työntekijä ymmärtää omien kehityskohteiden sekä vahvuuksien tunnistamisen merkityksen kehittymisen kannalta. Esimies täyttää oman arvionsa osaamisen tasosta sekä asettaa tavoitearvon myös ennen kehityskeskustelua. Kehityskeskustelun aikana esimies ja alainen perustelevat oman arvionsa, vertaavat niitä toisiinsa ja keskustelevat mahdollisten kehittämistoimenpiteiden valinnasta.

5.3 Osaamisen kehittämisen prosessi

Osaamisen kehittämisen -prosessi on Pemamek Oy:ssä jaettu kolmeen eri osa-alueeseen, jotka ovat osaamisen tunnistaminen, osaamisen arviointi sekä osaamisen kehittäminen. Jako perustuu soveltaen Viitalan (2014, s. 147) kirjassaan esittämään prosessikaavioon. Nämä pääosa-alueet sisältävät pienempiä prosessin osia.



Kuva 8. Osaamisen kehittämisen prosessi Pemamek Oy:ssä.

Osaamisen kehittämisen prosessin toteuttaminen aloitettiin syksyllä 2019 osaamistarpeiden selvittämisellä. Tutkija täytti yrityksen työtehtävistä tehtävänkuvakortit, jotka sisältävät tarkan kuvauksen työtehtävien sisällöistä sekä niiden vaatimista taidoista, tiedoista ja muista valmiuksista. Tehtävänkorteissa pyrittiin huomioimaan tällä hetkellä tarvittavan osaamisen lisäksi myös tulevaisuuden osaamisen vaatimuksia, jotta osaamisen kehittäminen voidaan prosessin myöhemmissä vaiheissa suunnata oikeaan suuntaan. Tehtävänkuvakortteja täytettiin kaikkiaan 52 kappaletta

Tehtävänkuvakortti täytettiin haastattelemalla osastojen esimiehiä. Tehtävänkuvakortin pohja oli yrityksessä valmiiksi olemassa, mutta sitä ei ollut kattavasti otettu käyttöön. Valmiiseen pohjaan lisättiin kohta ”tulevaisuudessa tarvittava osaaminen”, jotta se palvelee osaamisen kehittämisen

suunnittelemista paremmin. Tehtävänkuvakortteja käytetään yrityksessä myös muihin tarkoituksiin, kuten työnkuvien ja vastuiden selkiyttämiseen sekä rekrytointiin.

Tyhjä tehtävänkuvakortti lähetettiin esimiehille etukäteen valmistautumista varten. Tutkija toimi haastattelussa haastattelijana sekä kirjurina. Haastattelun alussa selvennettiin, miksi tehtävänkuvakortteja tehdään. Haastatteluissa esimiesten kanssa käytiin läpi viisi erilaista teemaa, jotka liittyivät työtehtävään. Tehtävänkuvakortin ensimmäiseen kohtaan kirjattiin työtehtävän tarkoitus sekä pääasialliset työtehtävät, toiseen kohtaan työtehtävän vaatimat tiedot ja taidot, kolmanteen kohtaan tulevaisuuden näkymät kyseiselle työtehtävälle ja neljänteen kohtaan tehtävässä ilmenevää vuorovaikutusta. Viimeinen kohta käsitteli vastuita. Tehtävänkuvakortissa oli jokaisen teeman kohdalla myös avustavia kysymyksiä. Kysymykset näkyvät liitteessä 2.

Käsitellyt teemat käytiin jokaisessa haastattelussa läpi samassa järjestyksessä. Avustavat kysymykset olivat hyödyksi, ja niiden ansiosta tehtävänkuvakortit noudattivat yhtenäistä kaavaa. Haastattelija kävi tehtävänkuvakortin läpi dialogisessa keskustelussa haastateltavien kanssa, mutta haastateltavat saivat vapaasti muotoilla, miten vastaukset tehtävänkuvakortteihin kirjataan. Koska haastatteluja tehtiin kymmeniä ja haastateltavat olivat erilaisia, vaati haastattelujen etenemisen varmistaminen haastattelijalta välillä paljon johdattelua. Toisaalta toiset haastateltavat eivät tarvinneet johdattelua ollenkaan. Tulevaisuuden osaamistarpeiden arvioimisessa oli vaikeuksia useiden työtehtävien kohdalla. Kuitenkin jokaiseen tehtävänkuvakorttiin saatiin riittävät tiedot, jotta niitä pystyttiin hyödyntämään jatkokäyttöön.

Tehtävänkuvakorttien ja strategian pohjalta määriteltiin tehtäväkohtainen ydinosaaminen jokaisen osaston omaan osaamiskarttaan. Tämäkin vaihe toteutettiin yhteistyössä osastojen esimiesten kanssa. Karttoihin selitettiin sanallisesti osaaminen käytännössä kaikilla tasoilla 1-4. Tutkija täytti osaamiskartat haastatteluista syntyneen perehtyneisyyden kautta ja esimiehet täydensivät karttoja oman asiantuntijuutensa pohjalta. Osaamiskartat olisi voitu toteuttaa tiiviimmässä yhteistyössä esimiesten kanssa, mutta tiukat aikataulut ja rajalliset resurssit vaativat edellä kuvatun menetelmän käyttöä.

Osaamiskartat on koostettu sellaisista osaamisista, jotka ovat oleellisia kaikille saman tehtävän alla työskenteleville. Tällä tavoin lomake on saatu pidettyä tiiviinä sekä jokaista osastolla työskentelevää työntekijää koskevaksi. Mikäli työntekijällä on sellaista erityisosaamista, jota hän hyödyntää työssään, ja jota ei osaamiskartoituslomakkeeseen ole sisällytetty, osaaminen ohjeistetaan kirjaamaan osaamiskartoituksen kommenttiruutuun. Lisäksi työntekijöillä on mahdollisuus tuoda osaamiskartoituslomakkeeseen esille sellaista osaamista, jota hän ei pääse työtehtävissään hyödyntämään

tai joka muuten on jäänyt piiloon. Tällöin esimiehen kanssa voidaan keskustella siitä, onko osaaminen mahdollista saada hyötykäyttöön.

Osaamiskarttoihin valitut osaamisalueet listattiin osastoittain osaamiskartoituslomakkeisiin. Tutkija muodosti osaamiskartoituspohjat itsenäisesti. Osaamiskartoituksen alkuun lisättiin työntekijälle suunnattu lyhyt ja tiivis ohjeistus (Liite 2) sekä arviointiruudukot, tilaa kommenteille ja allekirjoituksille (Liite 3). Itse osaamiskartoitus koostuu kahdesta eri osa-alueesta. Osastokohtainen osaamiskartoituspohja sisältää substanssiosaamista ja kaikille osastoille yhteinen osaamiskartoituksen osa yleisiä työelämävalmiuksia (Liite 4). Osastokohtaisia osaamiskarttoja ja -kartoituspohjia tutkija toteutti kaikkiaan 18 kappaletta.

Osaamiskartoituslomake päivitetään puolen vuoden välein käytävissä kehityskeskusteluissa. Lisäksi osaamiskartoitus toteutetaan työsuhteen alkessa kaikille uusille työntekijöille, jotta perehdytystä voidaan muokata mahdollisimman hyvin vastaamaan perehdytettävän tarpeita. Osaamiskartoituksen tarkoituksena on kerätä systemaattisesti tietoa henkilöstön osaamisesta, jotta voidaan arvioida, millaisia kehittämistoimenpiteitä tarvitaan. Täytettyä osaamiskartoitusta verrataan tehtävänkuvakortissa sekä osaamiskartassa määriteltyyn tarvittavaan osaamiseen ja arvioidaan ilmenneitä kehittämistarpeita. Näiden pohjalta laaditaan henkilökohtainen kehityssuunnitelma jokaiselle työntekijälle.

Esimiehen vastuulla on arvioida ilmenneiden kehittämiskohteiden tarpeellisuus, sillä kaikissa tapauksissa kaikki työntekijät eivät tarvitse kaikkea samaa osaamista. Esimies arvioi kehityssuunnitelmaa laadittaessa ja kehityskohteita listattaessa myös kyseisen osaamisen merkitystä tulevaisuuden, yrityksen kilpailukyvyn säilyttämisen ja strategian kannalta. Kuitenkin myös työntekijän toiveita tulee kuunnella. Henkilökohtainen kehityssuunnitelman (Liite 5) kirjoittaja on toteuttanut soveltaen Hätösen (2011, s. 108) kirjassaan esittämää kehityssuunnitelmaa. Henkilökohtaiseen kehityssuunnitelmaan kirjataan kehityskohteet sekä ehdotukset siitä, miten ja milloin niiden kehittäminen tapahtuu. Kuitenkin kehittämistoimenpiteet tulee hyväksyttävä henkilöstöosastolla ennen niiden toteuttamista.

Kehityssuunnitelmaa tehdessä pyritään huomioimaan kehittämistoimenpiteiden vaatimat resurssit, kuten ajankäyttö, työpoissaolot ja kustannukset, jotta kehittämisestä saadaan taloudellisesti sekä sosiaalisen ja inhimillisen pääoman kannalta kestävä. Kehittämistoimenpiteitä voidaan kuitenkin suunnitella sekä pitkälle yli puolen vuoden aikavälille, kuin myös lyhyemmälle alle puolen vuoden aikavälille. Kehityssuunnitelmia seurataan eli niiden toteutumista arvioidaan ja tietoja päivitetään puolen vuoden välein kehityskeskusteluiden yhteydessä, mutta tarvittaessa useammin. Seurannassa osaamiskartoituslomakkeeseen päivitetään muuttuneet tiedot, eikä sitä ole tarpeen tehdä uudelleen alusta asti jokaisen kehi-

tyskeskustelun yhteydessä, mikäli työtehtävät eivät ole muuttuneet. Lyhyen aikavälin kehittämistoimenpiteet pyritään aina toteuttamaan ennen seuraavaa seurantakertaa.

5.4 Osaamisen kehittämisen menetelmät Pemamek Oy:ssä

Soveltaen Hätösen (2011), Viitalan (2014) sekä Kupiaksen ym. (2014) kirjoissaan esittelemiä kehittämismenetelmiä, muodostettiin kohdeyritykselle muutamia ehdotuksia helposti ja esimiesvetoisesti toteutettavista kehittämistoimenpiteistä organisaation sisällä. Esimiehet saavat tarvittaessa tukea kehittämismenetelmien käyttöön henkilöstösastolta.

Taulukko 3. Osaamisen kehittämisen työkaluja Pemamek Oy:ssä.

	Käytännössä	Hyödyt
Perehdyttäminen	-Uusien asioiden, menetelmien tai järjestelmien omaksumista -Asiantuntevampi henkilö opastaa	-Helpottaa ja nopeuttaa uusien asioiden omaksumista -Myös perehdyttäjä oppii ja saa haasteita
Työnkierto	-Työntekijät tekevät ennalta sovitun määräajan toisia työtehtäviä -Tulisi perustua vapaaehtoisuuteen	-Laajentaa osaamisaluetta -Lisää innostuneisuutta -Lisää ymmärrystä kokonaisprosessista -Lisää arvostusta muita työtehtäviä kohtaan
Ristiinkoulutus	-Työntekijät perehtyvät toistensa työtehtäviin -Pääsääntöisesti osaston sisällä/samantyyppisten työtehtävien kesken	-Sijaisuuksien järjestäminen helpottuu -Pullonkaulojen poistaminen helpottuu -Laajentaa osaamisaluetta -Hiljaisen tiedon leviäminen
Haasteet ja projektit	-Kehityshankkeisiin, haastavampiin projekteihin osallistuminen tai uudet vastuualueet kehittymismuotona -Mahdollisuus harjoitella myös johtamistaitoja	-Helppo yhdistää kaikkiin työtehtäviin -Vahvistaa osaamista ja lisää näkemyksiä kokonaisuuksista -Uralla etenemisen väylä
Koulutus	-Yrityksen sisäinen tai ulkopuolelta ostettu koulutus -Työntekijöitä voidaan käyttää kouluttajina -Esim. kortti- ja lupakoulutukset	-Monipuoliset vaihtoehdot -Kouluttajana työntekijä joutuu pohtimaan omaa osaamistaan -Mahdollisuus hankkia myös omien osaamisalueiden ulkopuolelta

Perehdyttäminen on tärkeää uusille, mutta myös vanhoille työntekijöille. Esimiehet organisoivat ja suunnittelevat perehdyttämistä. He valitsevat työntekijöiden joukosta sopivat henkilöt toimimaan perehdyttäjinä, jotka opastavat sovittuja työtehtäviä tai -menetelmiä perehdytettäville. Perehdytyksellä saadaan perehdytettävät työntekijät sisäistämään nopeasti uusia työskentelymenetelmiä. Työnkiertoa voidaan toteuttaa työtehtävissä, joita tehdään saman osaston sisällä ja erityisesti työtehtäviin, jotka ovat yksipuolisia. Siten sitä voidaan soveltaa erityisen hyvin tietyissä tuotannon tehtävissä. Näin työntekijöiden työnkuva sekä osaamisalue laajenee. Ristiinkoulutus muistuttaa hieman työnkiertoa. Siinä kaksi tai kolme saman osaston työntekijää perehtyvät toistensa työtehtäviin. Työnkierron etuna on siitä syntyvä sijaisuusjärjestelmä, jolla voidaan paikata esimerkiksi sairauspoissaolojen tai kiireajan aikaista resurssivajetta. Ristiinkoulutuksella levitetään tehokkaasti myös hiljaista tietoa.

Haastavampia työtehtäviä, laajempia vastuita ja projekteja on helppo tarjota lähes kaikissa työtehtävissä toimiville työntekijöille. Näiden yhteydessä on myös usein mahdollista järjestää tilaisuuksia harjoitella johtamistaitoja. Haasteilla syvennetään tehokkaasti työntekijän osaamista ja motivaatiota. Ne toimivat myös väylänä edetä uralla, jota pidetään toimeksiantajayrityksessä tärkeänä. Haasteita ja vastuuta voidaan antaa työntekijän toiveesta, mutta myös esimiehellä tulee olla silmää havaita työntekijöistään piirteitä, jotka puhuvat haasteiden kaipaamisen puolesta. Tällaiset piirteet, kuten suorituskyvyn heikkeneminen, katsotaan usein johtuvan kyllästymisestä tai osaamattomuudesta, mutta sen syy saattaa olla myös liian helpoissa tai yksipuolisissa työtehtävissä. Lisäksi osaamisen kehittämisen tukena yrityksessä on käytössä koulutusten anomismake sekä ohjeistus kouluttautumiseen liittyvistä käytännöistä. Koulutuksia voidaan hankkia yrityksen ulkopuolelta silloin, kun oma osaaminen ei riitä koulutuksen antamiseen, mutta sitä voidaan antaa myös yrityksen sisäisesti. Osaavia työntekijöitä voidaan käyttää kouluttajina, jolloin he joutuvat pohtimaan myös omaa osaamistaan.

5.5 Tietojen hallinnointi

Yrityksessä on käytössä Visman Saima HR -henkilöstönhallintajärjestelmä. Sieltä löytyy osio ”kehityskeskustelut”, jonne on täytetty ja tallennettu yrityksen kehityskeskustelupohjat. Aluksi osaamiskartoitukset ja kehittymissuunnitelmat täytetään paperisina versioina tai sähköisinä tiedostoina, ja ne skannataan kehityskeskustelupohjien liitteiksi Saimaan. Tarvittavat materiaalit osaamiskartoituksen toteuttamiseen on saatavilla henkilöstöosastolta. Alkuperäiset paperiversiot arkistoidaan henkilöstöpäällikön huoneessa säilytettäviin kansioihin. Henkilötietoja sisältäviä sähköisiä dokumentteja ei yrityksessä saa säilyttää suojaamattomina tietokoneilla.

Tulevaisuudessa tavoitteena on hankkia Saimaan erikseen saatavilla oleva osaamisen hallinta -osio. Sinne on mahdollista luoda osaamisen kehittämi-

seen liittyvät materiaalit digitaalisen muotoon, joka helpottaa tietojen saatavuutta, päivitettävyyttä sekä dokumentointia. Osaamisen hallinta -osio mahdollistaa myös erilaisten raporttien koostamisen henkilöstöosaston avuksi esimerkiksi koulutusten suunnitteluun ja resurssointiin sekä osaamisen arviointiin koko organisaation tasolla. (Saima, 2019) Digitaalinen järjestelmä, jonne voidaan luoda rajattuja käyttöoikeuksia, on myös tietoturva- ja tietosuojakäytäntöjen kannalta parempi ja turvallisempi vaihtoehto kuin tietojen muunlainen kerääminen ja säilyttäminen.

Lisäksi esimiehen työkaluksi tutkija on luonut Exceliin osaamismatriisin (Liite 7), jonne on mahdollista koota saman tiimin tai osaston työntekijöiden osaamiset yhdeksi selkeäksi taulukoksi. Eri tasojen arvot on värikoodattu, jotta taulukosta olisi mahdollisimman helppoa nähdä koko osaston osaamisen taso ja seurata sen kehittymistä. Taulukon tiedot on mahdollista suodattaa ja järjestää useilla eri tavoilla.

5.6 Vastuut ja roolit

Osaamisen kehittämisen prosessin vastuut ja roolit on jaettu soveltaen Kauhasen (2012, s. 156) sekä Viitalan (2014, s. 185) kirjassaan esittelemiä vastuunjakotaulukoita sekä toimeksiantajan toiveita (Nurmi, 2019). Taulukosta 4 huomataan, että yrityksen johto antaa lähtökohdat osaamisen kehittämisen suunnittelulle vision ja strategian muodossa. Henkilöstöosaston vastuu prosessissa on toimia hallinnoijana, joka organisoii, suunnittelee ja budjetoi koulutuksia, antaa raamit käytännön toteutukselle sekä valvoo, arvioi ja kehittää prosessia. Esimiehen vastuulle jää käytännössä tapahtuva työ, kuten osaamiskartoitusten ja kehittämissuunnitelmien toteuttaminen, kehittymismahdollisuuksien tarjoaminen sekä kehittymisen seuranta. Työntekijällä on täysi vastuu omasta oppimisestaan ja kehittymisestään tehdyn suunnitelman pohjalta.

Taulukko 4. Osaamisen kehittämisen prosessin vastuut Pemamek Oy:ssä.

	Työntekijä	Esimies	Hr-osasto	Yrityksen johto
Oppivan organisaation ideologian jalkauttaminen				x
Vision, strategian ja ydintoimintojen määrittäminen				x
Raamien luominen kehittämistoimenpiteille			x	
Koulutuksien järjestämisestä päättäminen ja niiden organisointi			x	
Osaamiskarttojen ajantasaisuudesta huolehtiminen ja niiden päivittäminen		x	x	
Osaamiskartoitusten toteuttaminen		x		
Kehityssuunnitelmien toteuttaminen ja seuranta		x		
Tietojen päivittäminen Saimaan		x		
Kehitysmahdollisuuksien järjestäminen ja tarjoaminen		x		
Suunnitelman mukainen oppiminen ja kehittyminen	x			
Prosessin arvioiminen ja kehittäminen			x	

Esimiesten ja henkilöstöosaston yhteistyö on tärkeää prosessin onnistumisen kannalta. Henkilöstöosasto toimii esimiesten tukena ja avoimen vuorovaikutuksen edistäminen on molempien tahojen vastuulla. Lisäksi henkilöstöosasto toimii vuorovaikutuksessa yrityksen johdon kanssa. Kommunikaatio on ensisijaisen tärkeää myös esimiesten ja alaisten välillä. Parhain tapa tiedon välittämiseen on avoin ja suora viestintä ja tiedonvälitys. Esimiehen kannattaa keskustella avoimesti osastonsa kanssa aiheesta, koska näin saadaan aikaiseksi keskustelua. Asioiden yksipuolista tiedottamista tulisi välttää, koska siten työntekijät eivät välttämättä sisäistä asiaa toivotulla tavalla.

Kupiaksen ym. (2014) kirjaan perustuen pohdittiin esimiehen roolia käytännön työssä Pemamek Oy:ssä. Esimies voi edistää työntekijöiden osaamisen kehittämistä monin eri tavoin. Esimiehiä ohjeistetaan perustelemaan, miksi oppimista vaaditaan, mitä sillä tavoitellaan ja miten nämä tavoitteet saavutetaan. Esimiehen tulee myös varmistaa, että työntekijöiden oppiminen ja kehittyminen ei mene hukkaan, sillä työntekijät eivät todennäköisesti halua tehdä turhaa työtä. Nämä tekijät luovat oppimiselle merkityksen ja lisäävät työntekijöiden motivaatiota. Pemamek Oy:n organisaatiokulttuuri on jo valmiiksi rento. Yrittäminen, harjoittelu ja epäonnistuminenkin on mahdollista ja työntekijät kehittävät mielellään työtään. Työntekijät kokeilevat rohkeasti uutta, jolloin se tukee oppimista tai kehittämistä. Lisäksi esimiehiä kannustetaan antamaan myös positiivista palautetta ja huomioimaan onnistumisia. Siten parannetaan työntekijöiden ja esimiesten välistä luottamusta sekä työskentelyilmapiiriä ja työntekijöiden itseluottamusta.

Esimiehiä perehdytetään muutostilanteiden läpivientiin. Esimiehiä kehoitetaan perustelemaan muutosten tarpeellisuus, koska muutokset aiheutavat yleensä aina jonkin verran vastarintaa. Lisäksi esimiehiä kannustetaan esittelemään muutokset kokonaisuuksina, kertoa mitä seurauksia niillä on ja selventää asioiden välisiä yhteyksiä. Lisäksi esimiesten on tärkeää hyväksyä muutosten herättämät tunteet ja tarjota tukea sekä mahdollisuuksia keskustella ja kysellä aiheesta. Yleensä ajan kuluessa muutos hyväksytään. Esimies ei myöskään saa tuoda esille omia negatiivisia ajatuksiaan muutokseen liittyen, mikäli hänellä sellaisia on.

Esimiehiä tuetaan työntekijöiden osallistamiseen. Työntekijöitä tulee johdatella pohtimaan omaa osaamistaan, sen merkitystä, vahvuuksia ja heikkouksia sekä osaamisen kehittämistä. Lisäksi työntekijöitä kannustetaan reflektointiin, esimerkiksi pohtimalla yhdessä heidän kanssaan toteutettuja toimenpiteitä oppimisen näkökulmasta. Mahdollisuuksien mukaan työntekijän toiveita kehittämiskohteista sekä -toimenpiteistä kuunnellaan ja pyritään mahdollisuuksien mukaan myös toteuttamaan. Se motivoi ja sitouttaa työntekijän oppimiseen. Kuitenkin on tärkeää pitää mielessä, että osaamisen kehittämisen tarkoitus on ensisijaisesti yrityksen päämäärien tukeminen.

Esimiehille painotetaan, että toiminnassa on huomioitava osaamisen hidaskas kehittyminen, joka vaatii pitkäjänteistä ja jatkuvaa työtä. Työntekijälle tulee mahdollistaa riittävästi aikaa ja resursseja osaamisen kehittämisen mahdollistamiseksi. Esimieheltä kehittyminen vaatii aktiivista otetta ja toiminnan seuranta. Esimiehiä muistutetaan siitä, että mikäli työntekijä joutuu jatkuvasti omaksumaan uusia asioita, hän ei koskaan saavuta tunnetta siitä, että hän osaa. On myös huomioitava, että alisuoriutumiseen tulee puuttua nopeasti, mutta rakentavasti. On pyrittävä selvittämään alisuoriutumisen syyt, jotta asia voidaan ratkaista mahdollisimman nopeasti ja helposti. Suora ja avoin keskustelu edistää toivottua lopputulosta. Oppimaan ei voi ketään pakottaa, mutta toisinaan sitä on vaadittava. Vaatimus on myös kyettävä perustelemaan.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen aikana saatiin selville, että yksilöiden osaamisella on merkittävä vaikutus yrityksen toiminnalle. Tutkimuksella saatiin myös kattava käsitys siitä, millainen on osaamisen kehittämisen prosessi sekä miten esimiehet voivat toiminnallaan edistää osaamisen kehittymistä. Työn tuloksena syntyi kattava opas ja tarvittavat materiaalit, joilla osaamista voidaan Pemamek Oy:ssä kartoittaa ja kehittää. Työn tuloksia ei suoraan voida hyödyntää muissa yrityksissä, koska työtehtävät eri yrityksissä voivat olla hyvinkin erilaisia samoilla tehtävänimikkeillä. Kuitenkin työ on kohdeyritykselle erittäin hyödyllinen, ja sovellettavissa myös muille organisaatioille. Työ lisää aiheen ymmärrystä yrityksessä, ja mahdollistaa osaamisen kehittämisen järjestelmällisen toteuttamisen. Yrityksen tehtäväksi jää muutoksen johtaminen, jotta henkilöstö ottaa prosessin kokonaisvaltaisesti käyttöönsä. Oikein käytettynä prosessi tehostaa yrityksen toimintaa ja lisää henkilöstön hyvinvointia.

Tietoperustassa pyrittiin säilyttämään yksilötason näkemys, sillä työn tavoitteena oli suunnitella osaamisen kehittämistä nimenomaan yksilötasolla. Prosessin kulku ja sisältö käytiin teoriapohjassa tarkasti läpi ja sen lisäksi tuotiin esille osaamisen kehittämisen hyödyt sekä erilaiset prosessiin vaikuttavat tekijät, kuten organisaatiokulttuuri. Eri toimijoiden vastuisiin ja rooleihin perehdyttiin tarkasti, koska kohdeyrityksen puolelta oli selvää, että esimiesten rooli prosessissa on merkittävä. Siksi roolien pohtimisen yhteydessä tuotiin esille erityisesti esimiesten työskentelyä, jotta varmistetaan, että esimiehet ymmärtävät osaamisen kehittämisen merkityksen, ja tietävät miten toimia käytännössä. Teoriapohjassa käsiteltyjen osalueiden pohjalta saavutettiin monipuolinen käsitys toimivasta prosessista, sen sisällöstä, kulusta ja siihen vaikuttavista tekijöistä, ja ne on huomioitu myös kehitystyön lopputuloksessa.

Tutkijan mielestä työn toteutus onnistui hyvin ja tutkijan oma asiantuntijuus aiheesta sekä tutkimuksen tekemisestä kehittyi merkittävästi. Ainoastaan ajan rajallisuus aiheutti pientä tyytymättömyyttä lopputulokseen, koska työn laajuutta täytyi rajata. Myös toimeksiantaja oli tyytyväinen työn lopputulokseen. Erityisesti suoraan käyttökelpoiset materiaalit, esimiesten työskentelyn huomioiminen sekä tutkijan itsenäinen työskentelyote saivat kiitosta. Prosessi aiotaan ottaa yrityksessä käyttöön. Koska koko henkilöstön kattavan prosessin tavoitteesta jäi hieman toteutumatta, tulee yrityksen jatkaa materiaalien laadintaa, jotta osaamisen kehittämisen piiriin saadaan myös muun muassa päällikkötason työntekijät.

Jatkossa kohdeyrityksessä tulee määrittää osaamistarpeita ja päivittää tehtävänkuvakortteja säännöllisesti, jotta ne pysyisivät ajantasaisina ja tukisivat siten parhaalla mahdollisella tavalla osaamisen arviointia ja kehittämistä. Lisäksi osaamisen kehittämisen prosessin arviointi tulisi suunnitella ja ottaa käyttöön, sisältäen esimerkiksi sopivien mittareiden valinnan ja

käyttöön. Myös sähköisen järjestelmän käyttöönotto olisi suotavaa tietosuojasyistä, ja jatkotutkimusehdotuksena voitaisiin selvittää tarkemmin myös uudenlaisia, digitaalisia menetelmiä osaamisen kehittämisen kartoittamiseen ja erityisesti tietojen analysointiin.

LÄHTEET

COE. (n.d). Common European Framework of Reference for Languages (CEFR). Haettu 26.9.2019 osoitteesta <https://www.coe.int/en/web/common-european-framework-reference-languages>.

Eloranta, S., Hautala, T., Kinon, S. & Salonen, K. (2016). *Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa*. Tampere: Juvenes Media.

Hätönen, H. (2011). *Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II*. Helsinki: Edita.

Jylhä, E. & Viitala, R. (2019). *Johtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Helsinki: Edita.

Jyväskylän yliopisto. (2015). Havainnointi eli observointi. Haettu 30.12.2019 osoitteesta <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineistonhankintamenetelmat/havainnointi-eli-observointi-osallistuminen-ja-kenttaetoye>.

Kauhanen, J. (2012). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Helsinki: Talentum Media.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. (2014). *Esimies osaamisen kehittäjänä*. Helsinki: Sanoma Pro.

Mäkitalo, J. (2019). Toimitusjohtajan infotilaisuus uudesta strategiasta 27.8.2019, Pemamek Oy.

Pemamek. (2019). Haettu 15.10.2019 osoitteesta <https://pemamek.com/fi/yritys/>.

Saima. (2019). Visman Saima HR -ohjelmiston ohje.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

Työsopimuslaki 55/2001 2 § 1. Haettu 17.9.2019 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#L2P1>.

Työturvallisuuslaki, 738/2002, 2 § 14. Haettu 9.10.2019 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2P14>.

Viitala, R. (2007). *Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita.

Viitala, R. (2014). *Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita.

Österberg, M. (2014). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. Helsingin seudun kauppakamari.

HAASTATTELUT

Nummela, J. (2019). Hankintapäällikkö, Pemamek Oy. Haastattelu 16.10.2019.

Nurmi, N. (2019). Henkilöstöpäällikkö, Pemamek Oy. Haastattelu 6.11.2019.



Sisällysluettelo

1	OSAAMISEN KEHITTÄMINEN PEMAMEK OY:SSÄ	3
2	OSAAMISEN KEHITTÄMISEN PROSESSI	4
2.1	Osaamisen tunnistaminen.....	4
2.2	Osaamisen arviointi.....	5
2.3	Osaamisen kehittäminen.....	6
3	TIETOJEN HALLINNOINTI	7
4	OSAAMISEN KEHITTÄMISEN MENETELMÄT	8
5	ERI TOIMIJOIDEN ROOLIT JA VASTUUT	9

Miksi osaamista kehitetään?

Osaamisen kehittämisen päämääriä ovat yrityksen kilpailukyvyn turvaaminen, toiminnan ja laadun tehostaminen ja parantaminen sekä muutosten ja innovatiivisuuden mahdollistaminen. Se myös helpottaa tarvittavien koulutusten suunnittelua ja järjestämistä sekä resurssointia ja rekrytointia. Yksittäisen työntekijän kannalta osaamisen kehittämisen päämääränä on ammattitaidon säilyttäminen ja parantaminen. Sitä kautta paranevat myös motivaatio, sitoutuneisuus sekä suoriutumisen tehostuminen.

Miten osaamista kehitetään?

Osaamisen kehittäminen koostuu osaamisen kartoittamisesta ja arvioinnista, osaamisen kehittämisen suunnittelusta sekä itse kehittämistoimenpiteistä ja niiden arvioinnista. Osaamiskartoitus ja kehityssuunnitelma päivitetään puolen vuoden välein kehityskeskustelujen yhteydessä. Tiedot tallennetaan Saima HR -ohjelmistoon.

Osaamiskartoitus

Osaamiskartoituksen tarkoitus on selvittää olemassa olevaa osaamista ja sen tasoa sekä tuoda esille mahdollisia kehittämiskohteita. Se koostuu kahdesta eri osiosta. Yleinen osaaminen käsittää yleisesti työhön liittyviä valmiuksia ja osaamisia, kuten kieli-, vuorovaikutus- ja tietoteknisiä taitoja. Osastokohtainen osaaminen sisältää työtehtävän kannalta oleellista ammattialakohtaista osaamista.

Pitkään työssään toiminut työntekijä on usein oman työnsä ja osaamisensa asiantuntija, joten esimiehen harkinnan mukaan työntekijä voi täyttää osaamiskartoituslomakkeen etukäteen itsenäisesti ja sopia sitten ajankohdan, jolloin kartoituslomake käydään läpi yhdessä esimiehen kanssa. Kartoitus on mahdollista toteuttaa myös kokonaan yhdessä esimiehen kanssa. Esimies antaa myös oman arvionsa osaamisesta ja osaamiselle asetetaan yhdessä tavoitetaso.

Osaamisen arviointi tapahtuu erillisessä osaamiskartassa kuvattujen osaamistasojen (0-5) mukaan. Osaamiskarttaan on osa tasoista selvennetty sanallisesti, jotta arviointi olisi selkeämpää ja yhdenmukaisempaa.

Henkilökohtainen kehityssuunnitelma

Kehityssuunnitelma laaditaan aina yhdessä esimiehen kanssa. Siihen listataan tärkeimmät puuttuvat kehittämistä vaativat osaamiset sekä miten ja milloin kyseistä osaamista tullaan kehittämään. On huomattava, että työntekijä on aina vastuussa omasta oppimisestaan sekä kehitymisestään.

PERUSTIEDOT

Nimi: []	Osasto: []
Tehtävän nimitys: []	Esimies: []

Tehtävän perustavoite/tarkoitus. Kuvaa tähän yhteenvedon omaisesti tehtävän tarkoitus ja keskeiset tavoitteet yrityksessä, sekä osana sitä toimintaa tai prosessia, johon tehtävä välittömästi liittyy. Mitä varten tehtävä on olemassa? Mihin laajempaan tehtäväkokonaisuuteen tehtävä liittyy?:

TYÖSSÄ TARVITTAVAT TIEDOT JA TAIDOT

Kuvaa tähän, mitä tietoja ja taitoja tehtävässä tarvitaan. Kuvauksesta tulisi ilmetä kaikki tehtävässä tarvittavat keskeiset osaamisalueet, sekä niiden syvyys ja laaja-alaisuus tai erikoisvaatimukset, esim. kielitaito. Kuvaus laaditaan tehtävän, ei sen tekijän näkökulmasta. Kuvausta voidaan täydentää kertomalla miten työssä tarvittavat tiedot ja taidot ovat hankittavissa.

TULEVAISUUDESSA TARVITTAVAT TIEDOT JA TAIDOT

Arvioi ja kuvaa tähän, mitä tietoja ja taitoja tehtävässä tarvitaan tulevaisuudessa. Kuvauksesta tulisi ilmetä arviot tehtävään tulevaisuudessa kohdistuvista muutoksista sekä siitä, miten niihin voidaan vastata. Esimerkiksi uudet tai päivitetty ohjelmistoversiot. Kuvausta voidaan täydentää kertomalla, miten työssä tarvittavat tiedot ja taidot ovat hankittavissa.

Pemamek Oy Ltd.

■ Lamminkatu 47, P.O. Box 50, FI-32201 Loimaa, Finland ■ Tel. +358 10 501 61, Fax. +358 10 501 6500
■ info@pemamek.com ■ firstname.surname@pemamek.com ■ www.pemamek.com

Make More.

VUOROVAIKUTUS

Kuvaa tähän tehtävään liittyvää sisäistä ja ulkoista vuorovaikutusta. Keiden kanssa tehtävässä ollaan vuorovaikutuksessa? Minkälaisia ovat tyypilliset vuorovaikutustilanteet? Keskeistä on kuvata mihin vuorovaikutus tähtää, mitkä sen puitteet ja vaativuus ovat. Esim. tiedon välitys, muiden toimintaan vaikuttaminen, asian johtaminen ja vaativuus esim. ohjaus, opastus, neuvottelu.

TEHTÄVÄÄN LIITTYVÄ VASTUU JA ROOLI

Kuvaa tähän roolia päätöksiä ja ratkaisuja tehtäessä, kuinka itsenäinen ja laaja tehtävä on ja millainen on tehtävään liittyvä vastuu osana kokonaisprosessia, yli osastorajojen. Lähtökohtana on, että jokainen vastaa omasta työstään. Kohdan tarkoitus on tarkastella tehtävän roolia ja vastuuta osana laajempaa kokonaisuutta, esim. automaatio suunnittelijan tehtävä osana koko prosessia.

Pemamek Oy Ltd.

■ Lamminkatu 47, P.O. Box 50, FI-32201 Loimaa, Finland ■ Tel. +358 10 501 61, Fax. +358 10 501 6500
■ info@pemamek.com ■ firstname.surname@pemamek.com ■ www.pemamek.com

Make More.



	Taso 1	Taso 2	Taso 3	Taso 4
TYÖELÄMÄTAIDOT				
Osaa priorisoida työtehtäviään	Esimies priorisoi työtehtävät työntekijälle valmiiksi.	Arvioi työtehtävien tärkeysjärjestystä ja suunnittelee niiden suorittamista esimiehen johdatuksella.	Arvioi itsenäisesti työtehtävien tärkeysjärjestystä ja suunnittelee niiden suorittamista. Tarvittaessa pyytää tukea esimieheltä.	Arvioi itsenäisesti työtehtävien tärkeysjärjestystä. Pyrkii arvioimaan ja kehittämään omia priorisointitaitojaan sekä toimimaan kustannustehokkaasti.
Osaa arvioida työtehtävien vaativuuden	Esimies arvioi työtehtävien vaativuuden ja soveltumisen työntekijälle.	Arvioi työtehtävien vaativuutta esimiehen tuella. Esimiehen johdatuksella pohtii omia heikkouksia ja vahvuuksia.	Arvioi itsenäisesti työtehtävien vaativuutta, ja tunnistaa omia heikkouksiaan ja vahvuuksiaan työtehtäviin liittyen. Pyytää tarvittaessa apua esimieheltä.	Arvioi itsenäisesti työtehtävien vaativuuden ja huomioi monipuolisesti siihen mahdollisesti vaikuttavia tekijöitä. Tunnistaa oman osaamisensa rajat eri tehtävät huomioon ottaen.
Osaa arvioida aikataulun työstä suoriutumiseksi	Esimies arvioi aikataulun työstä suoriutumiseksi.	Arvioi aikataulua esimiehen johdatuksella.	Arvioi itsenäisesti työvaiheiden kestoa suhteutettuna omiin taitoihin. Tarvittaessa pyytää tukea esimieheltä.	Työskentelyssään ottaa taidokkaasti huomioon omien taitojen lisäksi muita aikatauluun vaikuttavia tekijöitä. Pyrkii aikatauluttamaan työtehtävät kustannustehokkaasti.
Pysyy sovituissa aikataulussa	Pysyy aikataulussa esimiehen aktiivisen valvonnan alla.	Pysyy aikataulussa esimiehen tuen avulla.	Pysyy sovituissa aikataulussa itsenäisesti, kun suuria muuttuvia tekijöitä ei ole. Tarvittaessa pyytää tukea esimieheltä.	Pysyy aikataulussa. Arvioi ja kehittää työskentelyään suoriutuakseen työstään entistä tehokkaammin.
Noudattaa yrityksen prosesseja	Havainnoi prosesseja esimiehen johdatuksella.	Tuntee ja muistaa pääpiirteittäin omaan työhönsä liittyvät prosessit ja esimiehen tuella noudattaa niitä.	Tuntee omaan työhönsä liittyvät prosessit ja toimii niiden mukaan.	Osaa kuvata omaan työhönsä liittyvät prosessit, ja aktiivisesti arvioi sekä kehittää niitä.

Tuntee strategian merkityksen työssään	Tunnistaa yrityksen vision ja strategian.	Yhdistää työtehtävänsä strategiaan.	Kehittää työskentelyään tukemaan strategiaa.	Ymmärtää strategian kokonaisvaltaisesti työhönsä liittyen, ja kehittää prosesseja yrityksen strategian edistämiseksi.
VIESTINTÄ- JA VUOROVAIKUTUSTAITOT	Taso 1	Taso 2	Taso 3	Taso 4
Osoo toimia tiimissä	Ottaa muut tiimiläiset huomioon. On sivustaseuraaja.	Ottaa muut tiimiläiset huomioon. Työskentely tiimissä vaatii toisinaan osallistamista.	Toimii tiimin oma-aloitteisena jäsenenä, ottaa muut huomioon, kuuntelee sekä tuo esille omia mielipiteitään.	Osoo arvioida ja kehittää tiimin toimintaa. Tunnistaa tiimityöskentelyyn liittyviä rakenteita, ja pystyy johtamaan tiimin työskentelyä.
Osoo tuoda esille olennaisia asioita, tietoja ja mahdollisia ongelmia	Harjoittelee havainnoimaan ongelmia ja kokonaisuuden kannalta oleellisia tietoja.	Tuo ilmi työssä kohtaamiaan ongelmia esimiehelle.	Raportoi havaitsemiaan ongelmia ja tuo ilmi työn kannalta oleellisia huomioita ja tietoja esimiehelle sekä kollegoille.	Pyrkii toimimaan ongelmien poistamiseksi ja ratkaisemiseksi. Ymmärtää tiedonkulun merkityksen kokonaisuuden kannalta ja pyrkii kehittämään sitä.
Osoo ilmaista itseään selkeästi äidinkielellään (kirjallisesti ja suullisesti)	Kirjoittaa ymmärrettävää tekstiä. Osoo suullisesti tuoda asiansa esille. Vaatii osallistamista.	Tuottaa asiassa pysyvää tekstiä. Osoo ilmaista asiansa selkeästi suullisesti. Jotkin tilanteet vaativat osallistamista.	Tuottaa selkeää ja asiassa pysyvää tekstiä. Osoo suullisesti ilmaista itseään selkeästi, monipuolisesti sekä rohkeasti.	On taitava tuottamaan ja jäsentelemään tekstiä. Osoo ilmaista itseään selkeästi ja luontevasti myös vaativissa tilanteissa sekä aiheista, jotka eivät ole itselle tuttuja.
Osoo toimia ratkaisukeskeisesti	Ratkoo ongelmia osallistettuna yhdessä esimiehen tai kollegan kanssa.	Tunnistaa ongelmia, ja pyrkii toimimaan niiden ratkaisemiseksi.	Keskittyy ongelmanratkaisussa ongelman selvittämisen lopputulokseen, ongelman vatvomisen ja syyllisten etsimisen sijaan. Etsii aktiivisesti ratkaisuja.	Ratkaisee itsenäisesti vaativiakin ongelmia. Keskittyy lopputulokseen. Kehittää työtään ja toimintatapoja samankaltaisten ongelmien välttämiseksi tulevaisuudessa.
Esiintymisvalmiudet	Ei halua esiintyä.	Kykenee esiintymään	Esiintyy luontevasti tutulle tiimille tai	Pitää luontevasti pitkiäkin esityksiä isoille

		epävirallisissa tilanteissa pienille tutuille ryhmille.	työporukalle tutuista aiheista.	ryhmille. Osaa luoda mielenkiintoisia sekä johdonmukaisia esityksiä.
Valmius antaa perehdytystä omiin työtehtäviin liittyen	Ei valmiuksia antaa perehdytystä.	Voi toimia perehdyttäjänä omiin työtehtäviin liittyen sekä neuvotella kollegoiden kanssa.	Voi toimia perehdyttäjänä omiin työtehtäviin sekä oman osaston toimintaan liittyen.	Voi toimia perehdyttäjänä tai mentorina oman alansa työtehtäviin sekä oman osaston ja organisaation toimintaan.
Valmius antaa koulutusta omiin työtehtäviin liittyen	Ei valmiuksia antaa koulutusta.	Voi toimia kouluttajana pienille ryhmille suppeista, itselle tutuista aiheista.	Voi toimia kouluttajana keskikokoisille ryhmille suppeista, tutuista aiheista.	Voi toimia kouluttajana suurille ryhmille tai osastoille laajoistakin aihealueista.
IT-TAIDOT	Taso 1	Taso 2	Taso 3	Taso 4
Word	Käyttää esimiehen tai kollegan opastuksella.	Tuntee perustoiminnot ja suoriutuu yksinkertaisimmista tehtävistä, tarvitsee tukea esimieheltä tai kollegalta.	Tuntee ohjelmiston toiminnan ja suoriutuu pääosin itsenäisesti työtehtävistä. Tunnistaa oman osaamisensa rajat, ja pyytää tarvittaessa apua.	Käyttää ohjelmistoa ja sen toimintoja kokonaisvaltaisesti ja monipuolisesti. Osaa ratkaista itsenäisesti ongelmatilanteita. Tunnistaa osaamisensa rajat, ja aktiivisesti ylläpitää ja kehittää osaamistaan.
Excel	Käyttää esimiehen tai kollegan opastuksella.	Tuntee perustoiminnot ja suoriutuu yksinkertaisimmista tehtävistä, tarvitsee tukea esimieheltä tai kollegalta.	Tuntee ohjelmiston toiminnan ja suoriutuu pääosin itsenäisesti työtehtävistä. Tunnistaa oman osaamisensa rajat, ja pyytää tarvittaessa apua.	Käyttää ohjelmistoa ja sen toimintoja kokonaisvaltaisesti ja monipuolisesti. Osaa ratkaista itsenäisesti ongelmatilanteita. Tunnistaa osaamisensa rajat, ja aktiivisesti ylläpitää ja kehittää osaamistaan.
PowerPoint	Käyttää esimiehen tai kollegan opastuksella.	Tuntee perustoiminnot ja suoriutuu yksinkertaisimmista tehtävistä, tarvitsee tukea esimieheltä tai kollegalta.	Tuntee ohjelmiston toiminnan ja suoriutuu pääosin itsenäisesti työtehtävistä. Tunnistaa oman osaamisensa rajat, ja	Käyttää ohjelmistoa ja sen toimintoja kokonaisvaltaisesti ja monipuolisesti. Osaa ratkaista itsenäisesti ongelmatilanteita. Tunnistaa osaamisensa rajat, ja aktiivisesti

			pyytää tarvittaessa apua.	ylläpitää ja kehittää osaamistaan.
OneDrive	Käyttää esimiehen tai kollegan opastuksella.	Tuntee perustoiminnot ja suoriutuu yksinkertaisimmista tehtävistä, tarvitsee tukea esimieheltä tai kollegalta.	Tuntee ohjelmiston toiminnan ja suoriutuu pääosin itsenäisesti työtehtävistä. Tunnistaa oman osaamisensa rajat, ja pyytää tarvittaessa apua.	Käyttää ohjelmistoa ja sen toimintoja kokonaisvaltaisesti ja monipuolisesti. Osaa ratkaista itsenäisesti ongelmatilanteita. Tunnistaa osaamisensa rajat, ja aktiivisesti ylläpitää ja kehittää osaamistaan.
Teams	Käyttää esimiehen tai kollegan opastuksella.	Tuntee perustoiminnot ja suoriutuu yksinkertaisimmista tehtävistä, tarvitsee tukea esimieheltä tai kollegalta.	Tuntee ohjelmiston toiminnan ja suoriutuu pääosin itsenäisesti työtehtävistä. Tunnistaa oman osaamisensa rajat, ja pyytää tarvittaessa apua.	Käyttää ohjelmistoa ja sen toimintoja kokonaisvaltaisesti ja monipuolisesti. Osaa ratkaista itsenäisesti ongelmatilanteita. Tunnistaa osaamisensa rajat, ja aktiivisesti ylläpitää ja kehittää osaamistaan.
Outlook	Käyttää esimiehen tai kollegan opastuksella.	Tuntee perustoiminnot ja suoriutuu yksinkertaisimmista tehtävistä, tarvitsee tukea esimieheltä tai kollegalta.	Tuntee ohjelmiston toiminnan ja suoriutuu pääosin itsenäisesti työtehtävistä. Tunnistaa oman osaamisensa rajat, ja pyytää tarvittaessa apua.	Käyttää ohjelmistoa ja sen toimintoja kokonaisvaltaisesti ja monipuolisesti. Osaa ratkaista itsenäisesti ongelmatilanteita. Tunnistaa osaamisensa rajat, ja aktiivisesti ylläpitää ja kehittää osaamistaan.
Tietoturva	Ottaa tietoturvan huomioon esimiehen opastuksella.	Ottaa tietoturvan huomioon valmiiden ohjeistusten ja opastuksen mukaan.	Ottaa itsenäisesti tietoturvakäytännöt huomioon. Soveltaa ohjeistuksia monipuolisesti eri toimintoihin.	Ottaa tietoturvakäytännöt kokonaisvaltaisesti huomioon työssään, toimii niiden mukaan ja ymmärtää niiden merkityksen. Pyrkii edistämään ja kehittämään yrityksen tietoturvaosaamista.



Työntekijän tiedot

Nimi:	Tehtävänimike:
Esimies:	Osasto:
Sijaisuudet:	

Koulutustiedot

Peruskoulutus
<input type="checkbox"/> Peruskoulu <input type="checkbox"/> Lukio <input type="checkbox"/> Muu, mikä:
Tutkintotiedot (lisää koulutusala, tutkintonimike, oppilaitos ja suoritusvuosi)
<input type="checkbox"/> Ammatillinen tutkinto:
<input type="checkbox"/> Ammattikorkeakoulututkinto:
<input type="checkbox"/> Ylempi korkeakoulututkinto:
<input type="checkbox"/> Muu tutkinto:

Merkitse ruutuun numero, joka mielestäsi vastaa parhaiten osaamisesi nykyistä tasoa. Apuna arvioinnissa käytetään osaamiskarttaa. Lomake käydään läpi esimiehen kanssa, joka täyttää myös oman arvionsa osaamisen nykyisestä tasosta. Tavoiteruutuun merkitään numero, joka vastaa tasoa, jonka työtehtävistä suoriutuminen vaatii. Sitä pohditaan yhdessä esimiehen kanssa. Kartoituksen pohjalta tehdään henkilökohtainen kehityssuunnitelma. Osa-alueiden alle on jätetty tilaa tarkennuksille ja kommenteille.

0 = Osaamista ei tarvita

1 = Perehtyjä; opettelee perusasioita, tarvitsee jatkuvaa opastusta

2 = Perustaidot; hallitsee perusasiat, tarvitsee jonkin verran tukea ja opastusta

3 = Suoriutuu itsenäisesti; hallitsee tehtävät ja niistä muodostuvan kokonaisuuden, kykenee jonkin verran ratkaisemaan työhön liittyviä ongelmia ja tekemään työhön liittyviä päätöksiä

4 = Asiantuntija; hallitsee tehtävät kokonaisvaltaisesti, kykenee itsenäiseen päätöksentekoon sekä arvioimaan ja kehittämään omaa työskentelyään

Työelämätaidot

	Oma arvio (0-4)	Tavoite (0-4)	Esimiehen arvio (0-4)
Osaa priorisoida työtehtäviä			
Osaa arvioida työtehtävien vaativuuden			
Osaa arvioida aikataulun työtehtävästä suoriutumiselle			
Pysyy sovitussa aikataulussa			
Osaa noudattaa sovittuja käytäntöjä			
Tuntee strategian merkityksen työssään			

Viestintä- ja vuorovaikutustaidot

	Oma arvio (0-4)	Tavoite (0-4)	Esimiehen arvio (0-4)
Osaa toimia tiimissä			
Osaa tuoda esille olennaisia asioita, tietoja ja mahdollisia ongelmia			
Osaa ilmaista itseään selkeästi (kirjallisesti, että suullisesti)			
Osaa toimia ratkaisukeskeisesti			
Esiintymisvalmiudet			
Valmius antaa perehdytystä omiin työtehtäviin liittyen			
Valmius pitää koulutusta omiin työtehtäviin liittyen			

	Oma arvio (0-4)	Tavoite (0-4)	Esimiehen arvio (0-4)
Word			
Excel			
Powerpoint			
OneDrive			
Teams			
Outlook			
Tietoturvallisuuskäytännöt			

Kielitaito

Suluissa eurooppalainen viitekehys.

- 1 = kykenee hyvin yksinkertaiseen kommunikointiin (A1)
- 2 = kykenee toimimaan rutiinomaisissa tilanteissa (A2)
- 3 = kykenee osallistumaan keskusteluun spontaanisti tutuista aihepiireistä (B1)
- 4 = kykenee ilmaisemaan itseään ja ajatuksiaan kaikenlaisessa vuorovaikutuksessa (C1)
- 5 = kykenee vaivatta ilmaisemaan itseään vuorovaikutuksessa ja hallitsee kielelle ominaisia ilmaisuja (C2)

	Oma arvio (1-5)	Tavoite (1-5)	Esimiehen arvio 1-5)
Englanti suullinen			
Englanti kirjallinen			
Muu kieli, mikä/mitkä?			

Korttikoulutukset

Merkitse rasti ruutuun sellaisten korttien kohdalle, jotka sinulta löytyvät sekä niiden vanhenemisvuosi. Merkitse myös, jos et tarvitse jotain korttia työtehtävissäsi.

	Kortti löytyy	Ei tarvita	Vanhenee (kk/vuosi)
Työturvallisuuskortti			
Sähkötyöturvallisuuskortti			
Tulityökortti			
Alkusammutus			
Kuljettajan ammattipätevyys			
Trukkikortti			
Nosturikoulutus			
Ensiapu 1			
Ensiapu 2			
Hätäensiapu			
Tietoturvallisuuskortti			

Kiinnostus urakehitykseen

Valitse parhaiten soveltuva vaihtoehto.

- Kiinnostunut etenemään esimiestehtäviin
- Kiinnostunut kehittämään asiantuntijuuttaan
- Ei kiinnostusta tällä hetkellä

Muu osaaminen

Alla olevaan tilaan voit mainita sellaista työn kannalta oleellista osaamista, jonka haluat tuoda esimiehen/työnantajan tietoon.

--

Allekirjoitukset

Osaamiskartoitus päivitetty. Aika ja paikka:	
Työntekijän allekirjoitus ja nimenselvennys	Esimiehen allekirjoitus ja nimenselvennys

Perustiedot

Nimi:	Työtehtävä:
Esimies:	Osasto:

Alla olevaan taulukkoon täytetään suoritettavat kehittämistoimenpiteet, jotka on valittu työntekijän ja esimiehen yhteistyöllä. Kehittämistarve -kohtaan kuvataan puutteellinen osaaminen. Taso -kenttään syötetään osaamisen tämän hetkinen arvo, ja tavoite -kenttään asetetaan tavoitearvo osaamisen tasosta toimenpiteiden jälkeen. Lisäksi taulukkoon kirjataan miten ja milloin toimenpiteisiin ryhdytään sekä milloin kehittymistä seurataan seuraavan kerran.

Kehittämisen toteuttamistavasta on keskusteltava henkilöstöosaston kanssa. Varsinkin jos kehittämistarve vaatii kouluttautumista, keskustellaan sopivasta koulutuksesta henkilöstöosaston kanssa tai mikäli tiedossa on jo sopiva koulutus, sitä anotaan intrasta löytyvällä koulutusanomuksella.

Suunnitelma

Kehittämistarve	Taso (0-4)	Tavoite (0-4)	Miten? (ehdotus)	Milloin?	Seuranta

Allekirjoitukset

Kehityssuunnitelma päivitetty. Aika ja paikka:	
Työntekijän allekirjoitus ja nimenselvennys	Esimiehen allekirjoitus ja nimenselvennys

Osaamismatriisiin voidaan merkitä tiimin tai osastojen työntekijöiden osaamisen tasot kootusti. Tämä tehdään osaamiskartoitukseen merkittyjen osaamistasojen pohjalta. Näin helpotetaan osaamisen seuranta sekä kehittämisen suunnittelua myös yksilötasolla. Matriisista nähdään myös, millä osaamisalueilla tiimi on vahva ja millä alueilla heikko. Näin voidaan suunnitella myös tiimin osaamisen kehittämistä.

On hyvä pohtia, mitä osaamista jokainen työntekijä välttämättömästi tarvitsee ja millä tasolla, sillä kaikkien ei välttämättä aina tarvitse osata kaikkea. Lähtökohtana voidaan pitää, että tasolla viisi ei tulisi olla kuin korkeintaan yksi tai kaksi työntekijää jokaisella osastolla/tiimissä ja, että tasolla 3 on keskiporto työntekijä.

Seuranta helpottamaan on luotu väriasteikko, jossa tummin sävy merkitsee tasoa 4 eli asiantuntijaa ja vaalein sävy merkitsee tasoa 0, jolla osaamista ei tarvita. Excel -taulukossa osaamisalueiden arvot voidaan helposti järjestää esimerkiksi pienimmästä suurimpaan tai suodattaa värin mukaan, jolloin taulukosta saadaan nopeasti tietoa eri osaamisalueiden jakaumista osaamisalueittain.

MATRIISI	Osaamisalue 1	Osaamisalue 2	Osaamisalue 3	Osaamisalue 4	Osaamisalue 5	Osaamisalue 6	Osaamisalue 7
Henkilö 1	0						
Henkilö 2	1						
Henkilö 3	2						
Henkilö 4	3						
Henkilö 5	4						
Henkilö 6							
Henkilö 7							
Henkilö 8							
Henkilö 9							
Henkilö 10							
Henkilö 11							
Henkilö 12							
Henkilö 13							
Henkilö 14							
Henkilö 15							
Henkilö 16							
Henkilö 17							
Henkilö 18							
Henkilö 19							
Henkilö 20							

Taulukon linkki on saatavilla intrasta, osaamisen kehittämisen ohjeistuksen yhteydestä.