

SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU
LIIKETALOUS, KUOPIO

**OSAAMISKARTOITUS OSAAMISEN KEHITTÄMISEN TUKENA
CASE: OLVI OYJ**

Riitta Leivo
Tradenomin (ylempi amk) opinnäytetyö
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Huhtikuu 2011

SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU
LIIKETALOUS, KUOPIO

Koulutusohjelma, suuntautumisvaihtoehto (jos on)

Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

Tekijä(t)

Riitta Leivo

Työn nimi

Osaamiskartoitus osaamisen kehittämisen tukena, Case: Olvi Oyj

Työn laji

Päiväys

Sivumäärä

Opinnäytetyö

26.4.2011

94 + 9

Työn ohjaaja(t)

Toimeksiantaja

Antti Iire ja Virpi Laukkanen

Olvi Oyj

Tiivistelmä

Tiedon ja osaamisen merkitys on nykypäivän liiketoiminnassa voimakkaasti korostunut. Yritysten kilpailukykyyn vaikuttaa yhä enemmän se, mitä osaamista henkilöstöllä on, miten osaamista johdetaan ja kehitetään ja miten osaaminen muutetaan yrityksen osaamispääomaksi. Jotta osaamista voidaan kehittää strategian viitoittamaan suuntaan, on selvitettävä osaamisen nykytaso. Osaamiskartoitukset ovat tähän hyvä lähtökohta.

Opinnäytetyö on kehittämistutkimus, jonka aiheena on osaamiskartoitus osaamisen kehittämisen tukena. Case -tapauksena oli Olvi Oyj:n asiakaspalvelu- ja henkilöstöhallinto-osastojen toimihenkilöt. Työni tavoitteena oli selvittää case -tapauksen toimihenkilöiden osalta oikeat osa-alueet osaamisen kehittämiseksi ja kouluttamiselle lähitulevaisuudessa. Lisäksi työn avulla pyrittiin löytämään sopiva osaamiskartoitusmalli tulevaisuuden tarpeita varten sekä saamaan työväline kehityskeskusteluihin ja työntekijöiden itsensä kehittämiseen. Kartoituksen avulla haluttiin selvittää myös, onko jollakin osaamisalueella osaamisvajetta, puutetta varamiesjärjestelmässä tai työnkiertoon haluavia toimihenkilöitä.

Osaamiskartoitus toteutettiin loppuvuodesta 2010 kvantitatiivisena kyselynä, johon osallistuivat tutkimuskohteen kaikki toimihenkilöt. Osaamiskartoituksen jälkeen saatuja tuloksia syvennettiin valittuun joukkoon kohdistetulla kvalitatiivisella haastattelututkimuksella. Haastattelun tarkoituksena oli myös tuoda esille henkilöstön näkemyksiä osaamisesta ja osaamisen kehittämisestä. Lisäksi tutkimuksessa haastateltiin osastojen esimiestä ja tiiminvetäjää.

Osaamiskartoituksesta ilmeni, että tutkimuskohteen toimihenkilöiden osaaminen vastaa melko hyvin tämän hetkistä tarvetta. Tutkimuksessa nousi esille osa-alueita, joiden vahvistamiseen ja kehittämiseen tullaan tulevaisuudessa Olvi Oyj:ssä kiinnittämään aiempaa suurempaa huomiota. Lisäksi tutkimuksen avulla saatiin selvitettyä että tämän tyyppiset osaamiskartoitukset ovat hyvä tapa tehdä osaamista näkyväksi ja kartoittaa olemassa oleva osaaminen.

Asiasanat

osaaminen, osaamisen johtaminen, osaamispääoma, osaamiskartoitus

Huomioitavaa

SAVONIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
UNIT OF BUSINESS AND ADMINISTRATION, KUOPIO
Degree Programme, option

Master's Degree Programme in Business Administration, Business Management and Entrepreneurship

Author(s)

Riitta Leivo

Title of study

Knowledge audit as a part of developing knowledge; Case: Olvi Plc

Type of project

Date

Pages

Thesis

26.4.2011

94 + 9

Supervisor(s) of study

Executive organisation

Antti Iire and Virpi Laukkanen

Olvi Plc

Abstract

The role of knowledge and competence has increased greatly in the world of business. Competitiveness is increasingly affected by which kind of knowledge personnel has, how knowledge is managed and developed, and how the knowledge is changed to intellectual capital and finally knowledge capital. In order to develop knowledge according to the business strategy, you have to know what the current level of knowledge is. A knowledge audit is a very good basis for that.

This thesis is developing research on how a knowledge audit can be used to support knowledge development. The research case was the personnel of the customer service and HR departments of Olvi Plc. The target of this thesis project was to examine the right areas of knowledge development and training for the near future. Other purposes of this thesis were to find a suitable model of knowledge audit for future needs and to reach one kind of tool for development discussions and self-development of personnel. This thesis also helped to find out if in some fields there are competence gaps or lack of substitute and whether there are any staff who want to change their work for a while.

The knowledge audit was accomplished in late 2010 as a quantitative survey. All the staff of the departments examined took part in the knowledge audit. The results were then deepened by qualitative interviews. The purpose of the interviews was to highlight personnel's views of knowledge and knowledge development. In addition, the manager and the team leader of each department were also interviewed.

The knowledge audit showed that the knowledge of both departments corresponds fairly well with the current need. The research raised some areas, which are going to be confirmed and developed in the future by Olvi Plc. This thesis also showed that this kind of knowledge audit is a very good way to make knowledge visible and to identify the current knowledge.

Keywords

knowledge, knowledge management, knowledge audit, competence

Note

KUVIOT JA TAULUKOT

KUVIOT

Kuvio 1. Tietopyramidi	17
Kuvio 2. Aineeton pääoma	20
Kuvio 3. Osaamispääoma suhteessa aineettomaan pääomaan	21
Kuvio 4. Yksilön osaaminen	23
Kuvio 5. Organisaatioiden osaamistarpeiden lähtökohdat	30
Kuvio 6. Osaamisen johtamisen infrastruktuuri	31
Kuvio 7. Vuosikello	31
Kuvio 8. Osaamisen johtamisen prosessi	34
Kuvio 9. Työn flow	36
Kuvio 10. Osaamisen suhde strategiaan ja visioon	43
Kuvio 11. Osaamiskartoitusprosessi	46
Kuvio 12. Osaamistasojen yleisluonnehdinta	47
Kuvio 13. Osaamisen jäävuorimalli	51
Kuvio 14. Tutkimuksen ja kehittämistoiminnan risteys	55
Kuvio 15. Kehittämistutkimuksen prosessi	57
Kuvio 16. Asiakaspalvelutiimin osaamisprofiili	67
Kuvio 17. Asiakaspalvelutiimin taitojen osaaminen ja tarve	69
Kuvio 18. Asiakaspalvelutiimin moniosaaminen	70
Kuvio 19. Henkilöstöhallintotiimin osaamisprofiili	70
Kuvio 20. Henkilöstöhallintotiimin taitojen osaaminen ja tarve	71
Kuvio 21. Henkilöstöhallintotiimin moniosaaminen	72

TAULUKOT

Taulukko 1. Olvi Oyj:n ja Olvi-konsernin tunnuslukuja 2008 – 2009.....	11
Taulukko 2. Työssä oppimisen ja kehittämisen vaihtoehtoja.....	52

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	CASE –YRITYS OLVI OYJ.....	9
2.1	Panimo- ja virvoitusjuoma-ala.....	9
2.2	Olvi Oyj ja Olvi-konserni.....	10
2.3	Strategia, visio, missio ja arvot – suuntaviivat osaamistarpeille.....	11
2.3.1	Strategia, visio ja missio.....	12
2.3.2	Arvot.....	13
3	TIETO, AINEETON PÄÄOMA JA OSAAMINEN – TEORIAA JA KÄSITTEITÄ.....	16
3.1	Taustaa.....	16
3.2	Tiedon käsite.....	17
3.3	Hiljainen tieto.....	18
3.4	Hiljaisen tiedon jakaminen.....	19
3.5	Aineeton pääoma.....	20
3.6	Yksilön osaaminen.....	22
3.7	Organisaation osaaminen.....	25
3.8	Oppiva organisaatio.....	26
4	OSAAMISEN JOHTAMISEN TEORIAA JA NÄKÖKULMIA.....	28
4.1	Osaamispääoma johtamisen kohteena.....	28
4.2	Osaamistarpeet ja päätöksenteko.....	29
4.3	Osaamisen johtamisen arkkitehtuuri.....	30
4.4	Osaamisen kehittäminen.....	33
4.5	Osaamisen turvaaminen.....	34
4.6	Osaamisen johtaminen Olvi Oyj:ssä.....	36
4.6.1	Lähtökohtia.....	37
4.6.2	Kehityskeskustelut kehittymisen keinona.....	37
4.6.3	Henkilökohtainen pätevyys ja toimenkuva osana osaamisen johtamista.....	38
4.6.4	Varamiesjärjestelmä ja osaamisen turvaaminen.....	39
4.6.5	Esimiestyö ja osaamisen kehittäminen.....	40
4.6.6	Työhyvinvointi.....	40
5	OSAAMISKARTOITUKSET.....	42
5.1	Peruslähtökohtia.....	42
5.2	Näkökulmia osaamiskartoituksen laatimisen periaatteista.....	44

5.3	Osaamistasojen määrittelystä	46
5.4	Osaamisprofiili ja osaamistase	48
5.5	Itsearviointi vai 360 –asteen arvio?	49
6	NÄKÖKULMIA OSAAMISEN KEHITTÄMISELLE	51
6.1	Työssä oppiminen ja kehittyminen	52
6.2	Osaamislähtöinen työn muotoilu	53
6.3	Urasuunnittelu ja työnkierto organisaation voimavarana	53
7	OLVI OYJ:N ASIAKASPALVELUN JA HENKILÖSTÖHALLINNON TOIMIHENKILÖIDEN OSAAMISKARTOITUS.....	55
7.1	Näkökulmana kehittämistutkimus.....	55
7.2	Tutkimusmenetelmät, aineiston kerääminen ja analysointi	58
7.2.1	Kysely	59
7.2.2	Haastattelu	59
7.2.3	Metodologinen triangulaatio.....	60
7.3	Tutkimuksen kulku	61
7.4	Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys	63
8	TUTKIMUSTULOKSET	66
8.1	Osaamiskartoituksen tutkimustuloksia	66
8.1.1	Asiakaspalvelun osaamisprofiilit osaamisalueittain	67
8.1.2	Henkilöstöhallinnon osaamisprofiilit osaamisalueittain.....	70
8.1.3	Muu erityisosaaminen ja asiantuntijuus sekä työssä oppiminen	72
8.2	Teemahaastattelujen tutkimustuloksia	74
8.2.1	Näkemyksiä osaamiskartoitukseen vastaamisesta.....	74
8.2.2	Osaamisen näkyväksi tekemisen hyödyt ja haitat	75
8.2.3	Osaamisen jakamisen edut ja hyödyt sekä haitat.....	76
8.2.4	Näkökulmia oman ja tiimin osaamisen kehittämiseen tulevaisuudessa	77
8.2.5	Osaamisen kehittämisen edellytykset yksilö- ja tiimiosaamisessa.....	78
8.3	Olvi Oyj:n esimiehen ja tiiminvetäjän näkemyksiä osaamiskartoituksista ja haastatteluista	79
9	KEHITTÄMISEHDOTUKSIA	81
10	POHDINTA.....	85
	LÄHTEET	88
	LIITE 1 Osaamiskartoituksen saatekirje.....	95
	LIITE 2 Asiakaspalvelun osaamiskartoitus	97
	LIITE 3 Henkilöstöhallinnon osaamiskartoitus.....	100
	LIITE 4 Haastattelututkimuslomake	103

1 JOHDANTO

Nyky-yhteiskunta muuttuu, kehittyy ja uudistuu koko ajan nopeutuvassa tahdissa. Organisaatiot ovat monenlaisten yhteiskunnan kehityksen ja teknologian aiheuttamien haasteiden sekä toimintamallien ja rakenteellisten muutosten edessä. Muuttuvassa toimintaympäristössä henkilöstön osaamisen hyödyntäminen ja osaamisen johtaminen ovat entistä tärkeämpiä organisaation kilpailukyvyn kannalta. Suuret ikäluokat ovat eläköitymässä, henkilöstön ikärakenne muuttuu ja kustannustehokkuus luo paineita toimintojen uudistamiselle ja tehostamiselle. Tämän vuoksi kriittisen osaamisen säilyminen ja osaamistason kehittäminen saavat tulevaisuudessa yhä suurempaa painoarvoa. Vain osaava organisaatio, jolla on osaava henkilökunta, voi menestyä.

Koska osaaminen ja osaamisvaatimukset muuttuvat koko ajan, pitäisi myös jokaisen yksilön kiinnittää omaan osaamiseensa ja etenkin osaamisen kehittämiseen aiempaa suurempaa huomiota. Osaaminen ja tietämys ovat kilpailukeinoja, joilla kilpaillaan työmarkkinoilla. Nykypäivänä pitkät, jopa koko työiän kestävät työsuhteet tai vain yhden tietyn osaamisen vaativat tehtävät ovat harvinaisia. Jatkuvasti muuttuva työympäristö vaatii moniosaamista ja laajojen kokonaisuuksien hallintaa. Osaavat, innovatiiviset ja tietoa jakavat ihmiset ovat haluttuja työmarkkinoilla, sillä he ovat organisaatioiden kehityksen ja menestyksen perusta.

Osaaminen on monisäikeinen resurssi, jonka arvon ymmärtäminen on pohja kilpailuedun saavuttamiselle. Osaamisen johtamisen ja osaamisen kehittämisen pitäisi olla organisaatiossa olennainen osa sekä strategiaa että johtamisjärjestelmää. Jotta osaamista voidaan täysipainoisesti johtaa ja kehittää organisaation vision ja tavoitteiden mukaisesti, tarvitaan tietoa osaamisen nykytilasta. Osaamiskartoituksen avulla saadaan selville osaamisen nykytila, jota verrataan asetettuun tavoitetasoon. Tämän pohjalta voidaan laatia osaamisen kehittämissuunnitelmat.

Tämän opinnäytetyön aiheena on Olvi Oyj:n toimihenkilöistä asiakaspalvelu- ja henkilöstöhallinto-osastojen osaamiskartoitus. Sain työni aiheen Olvi Oyj:n asiakaspalvelu- ja hallintojohtajalta. Kyseille osastoille sovittiin toteutettavaksi pilottiosaamiskartoitus yhteistyössä toimeksiantajan kanssa, jotta tutkimusjoukosta saatiin opinnäytetyön kannalta sopivan kokoinen. Osaamiskartoitus opinnäytetyön

aiheena kiinnostaa minua, koska uskon osaamisen johtamisella ja sitä kautta esimerkiksi osaamiskartoitusten tekemisellä olevan tulevaisuuden liike-elämässä yhä enemmän painoarvoa. Lisäksi osaamisen johtaminen ilmiönä on mielestäni hyvin mielenkiintoinen.

Olvi Oyj:ssä koetaan, että tutkimuskohteena olevien toimihenkilöiden osaaminen on kunnossa, mutta tämän tutkimuksen avulla etsitään työvälineitä osaamisen kehittämiseksi, sillä esimerkiksi vanhemmilla työntekijöillä voi olla omasta osaamisestaan väärä kuva tai jopa riittämättömyyden tunne. Työntekijät eivät ehkä tunnista ja arvosta tarpeeksi omaa osaamistaan.

Tämän kehittämistyön avulla Olvi Oyj:llä selvitetään tutkimukseen otettujen toimihenkilöiden osalta oikeat osa-alueet osaamisen kehittämiseksi ja kouluttamiselle lähitulevaisuudessa. Työn yksi tavoite on löytää sopiva osaamiskartoitusmalli tulevaisuuden tarpeita varten. Lisäksi osaamiskartoituksen myötä halutaan työväline kehityskeskusteluihin ja työntekijöiden itsensä kehittämiseen. Kartoituksessa voi nousta esille myös jonkin osa-alueen osaamisvajetta, puutetta varamiesjärjestelmässä tai urakiertoa tai tehtävien vaihtoa haluavia henkilöitä

Opinnäytetyöni teoriaosassa kuvaan tiedon ja osaamisen käsitettä, osaamisen johtamisen teoriaa sekä osaamiskartoitusten ja osaamisen kehittämisen peruslähtökohtia. Teoriakäsitteiden avaaminen on välttämätöntä, koska osaamisen johtamisen käsiteviidakko on monisäikeinen ja hieman sekavakin.

Työni empiirinen osa koostuu siis Olvi Oyj:n asiakaspalvelun ja henkilöstöhallinnon toimihenkilöiden osaamiskartoituksesta. Lähtökohtana kehittämistutkimukselle on se, että osaamiskartoituksen tekeminen osaamisen johtamisen ja osaamisen kehittämisen tueksi on aika ajoin noussut esille Olvilla. Yhtiössä työskentelee henkilöitä, joilla on pitkä työura ja työkokemus ja he ovat kasvaneet työhönsä yhtiön mukana. Näillä työntekijöillä on vankka osaaminen ja paljon arvokasta tietoa sekä erityisosaamista. Olvilla pidetään henkilöstön moniosaamista tärkeänä, koska siten voidaan joustavasti tasata työtehtävien tilapäisiä kuormitushuippuja ja saadaan riittävä varamiesjärjestelmä esimerkiksi lomien tai sairastumisien varalle.

Opinnäytetyöni aluksi esittelen tutkimuskohteeni: panimo- ja virvoitusjuoma-alalla

toimivan Olvi Oyj:n. Strategia, visio, arvot ja missio määrittelevät osaamisen suuntaviivat ja ovat siten perusta myös osaamisen kehittämiseksi. Tämän vuoksi avaan kyseisten käsitteiden teoriataustaa ja käyn läpi ne myös Olvi Oyj:n osalta siltä osin kuin tiedot ovat julkisia. Osaaminen pohjautuu tietoon, joten luvussa kolme, ennen osaamisen johtamiseen liittyviä käsitteitä ja teoriaa käsittelen tieto –käsitettä sekä hiljaiseen tietoon ja aineettomaan pääomaan liittyviä termejä. Luvussa on myös yksilön ja organisaation osaamiseen sekä oppivaan organisaatioon liittyvää teoriaa. Neljännessä luvussa on osaamisen johtamisen teoriaa ja näkökulmia. Luvussa on lisäksi kuvattu osaamisen johtamisen nykytilaa Olvi Oyj:ssä siltä osin kuin tietoja voitiin salassapitosopimusten puitteissa kertoa. Kaikkia osaamisen johtamiseen liittyviä käytäntöjä ei voi kuvata syvällisesti, koska ne ovat osa yrityksen luottamuksellista liiketoimintastrategiaa.

Ennen tutkimukseni case -tapausta eli luvuissa viisi ja kuusi on osaamiskartoituksiin ja osaamisen kehittämiseen liittyvää teoriaa ja näkökulmia. Luvussa seitsemän on kuvattu tutkimuksessa käyttämäni menetelmät, aineiston kerääminen sekä analysointiin liittyvät seikat. Lisäksi kyseisessä luvussa otan kantaa tutkimuksen luotettavuuteen ja pätevyyteen sekä kerron tutkimuksen kulun. Luku kahdeksan käsittelee tutkimustuloksia ja luku yhdeksän kehittämissuhteita.

2 CASE –YRITYS OLVI OYJ

2.1 Panimo- ja virvoitusjuoma-ala

Olvi Oyj on panimo- ja virvoitusjuoma-alalla toimiva suomalainen yritys. Panimo- ja virvoitusjuoma-ala on yksi Suomen vanhimpia teollisuuden aloja ja jalostusarvoltaan elintarviketeollisuuden neljänneksi suurin. Vuonna 2008 Suomessa myytiin panimo- ja virvoitusjuoma-alan tuotteita yhteensä noin 800 miljoonalla eurolla. Alan kolme suurinta toimijaa Suomessa ovat Sinebrychoff, Hartwall ja Olvi. Olvin osuus markkinoista on viime vuosina ollut noin 13 %. (Panimoliitto 2009; Sijoitusvinkki 2009.)

Panimo- ja virvoitusjuoma-alalla on hyvin tyypillistä se, että menestyksekkäs toiminta perustuu brändeihin, tuotekuviin, tuotemerkkeihin ja –perheisiin. Lisäksi yhtiön kyky vastata asiakkaiden vaatimuksiin sekä kyky innovoida alalle kilpailijoista erottuvia tuotteita ovat kriittisiä menestystekijöitä. (Sijoitusvinkki 2009.) Alalla toimivat yritykset pyrkivätkin usein tuottamaan asiakkaille kiinnostavaa lisäarvoa ja tässä kilpailussa brändit ja mielikuvat ovat olennaisia.

Panimo- ja virvoitusjuoma-alaa säätelee tiukasti julkisen vallan asettamat säädökset ja asetukset. Lisäksi teollinen tuotanto asettaa toiminnalle monenlaisia ekologisia, sosiaalisia ja myös eettisiä vastuukysymyksiä. Panimo- ja virvoitusjuoma-alalla toimivien yritysten toimintaedellytysten parantamiseksi toimiva Panimo- ja virvoitusjuomateollisuusliitto tiivistää alan nykyiset tärkeimmät haasteet kuuteen kohtaan. Yksi näistä haasteista on panimoalan tulevaisuuden ja työllisyyden turvaaminen toimintaympäristössä, jossa on tapahtunut viime aikoina paljon muutoksia mm. alkoholin tuontirajoitusten ja hintakilpailun myötä. Alan teollisuus on vastannut haasteisiin tutkimuksella, tuotekehityksellä ja suurilla investoinneilla, mutta pelkkä toiminnan tehostaminen ei riitä. Panimo- ja virvoitusjuomateollisuusliiton mukaan veroja olisi kevennettävä muun Euroopan tasolle ja poistettava myynnin ja markkinoinnin rajoituksia. Suomessa on tällä hetkellä moninkertainen olutvero verrattuna esimerkiksi Viroon. Lisäksi virvoitusjuomista maksetaan eriarvoistavaa virvoitusjuomaveroa. (Panimo- ja virvoitusjuomateollisuusliitto 2010.)

Alan yrityksille suuri haaste on myös valmistamiensa tuotteiden terveydellisten seikkojen huomioiminen. Kevyt- ja hyvinvointijuomien kehittämiseen on kiinnitetty aiempaa suurempaa huomiota. Virvoitusjuomien ja oluen markkinoinnissa painotetaan kohtuullisuutta ja vastuullisuutta. Tulevaisuudessa terveystietäminen kuten ympäristöasiat mm. pakkauksissa ja päästöissä saavat yhä suurempaa painoarvoa. (Panimo- ja virvoitusjuomateollisuusliitto 2010.) Olvi Oyj:n toimintaympäristö on siis haastava ja näihin haasteisiin vastaaminen vaatii paljon osaamiselta ja sen johtamiselta.

2.2 Olvi Oyj ja Olvi-konserni

Olvi Oyj on Olvi-konsernin emoyhtiö. Emoyhtiö omistaa virolaisen AS A. Le Coq –panimon 100 %:sesti, latvialaisesta A/S Cesu Alus –panimosta 99,3 %, liettualaisesta AB Ragutis –panimosta 99,57 % ja valkovenäläisestä Lidskoe Pivo –panimosta 87,84 %. Suomessa Olvin tehdas ja pääkonttori sijaitsevat Iisalmessa. Lisäksi Olvilla on myynti- ja markkinointitoimisto Helsingissä. (Olvi 2010.)

Olvi on 132 –vuotias perheomisteinen pörssiyhtiö. Yhtiö onkin aikalaisistaan ainoa itsenäisenä suomalaisena säilynyt panimo ja pitää yhtenä menestystekijänä suomalaisuuttaan. (Olvi 2010.)

Taloudellisesti Olvi Oyj ja koko konserni on hyvin menestyvä. Vuosi 2009 oli Olville ennätysellisen hyvä. Kotimaan markkinoilla yritys ylsi historiansa parhaimpaan tulokseen, vaikka liikevaihto jäi hieman edellisestä vuodesta. Taulukkoon 1 olen koonnut sekä emoyhtiön että koko konsernin tärkeimpiä talouden tunnuslukuja.

Taulukko 1. *Olvi Oyj:n ja Olvi-konsernin tunnuslukuja 2008 – 2009 (Olvi 2010).*

	Olvi Oyj 2009	Olvi Oyj 2008	Olvi- konserni 2009	Olvi- konserni 2008
valmistus milj. litraa/vuosi	130	138	419	340,9
liikevaihto, 1 000 €	104 511	106 291	244 200	222 124
liikevoitto, 1 000 €	9 529	4 205	27 800	17 478
liikevoitto, % liikevaihdosta	9,1	4,0	11,4	7,9
voitto ennen veroja, 1 000 €	8 698	4 306	27 009	14 305
voitto, % liikevaihdosta	8,3	4,1	11,1	6,4
sijoitetun po:n tuotto-%, ROI	8,3	5,8	16,6	11,0
maksuvalmius (current ratio)	0,7	0,6	1,1	1,0
omavaraisuusaste, %	39,4	38,8	47,3	43,3
tulos/osake, €	0,64	0,32	2,15	1,22
hinta/voitto-suhde (P/E)	41,6	48,4	12,3	12,7
henkilöstö (keskimäärin)	377	431	2076	1 256

2.3 Strategia, visio, missio ja arvot – suuntaviivat osaamistarpeille

Hyvän strategian merkitys organisaation toiminnassa on ymmärretty vasta viimeisten vuosikymmenten aikana. Strategia määrittelee puitteet osaamisen johtamiselle ja suunnan koko toiminnalle. Henkilöstön osaaminen puolestaan mahdollistaa organisaation perustehtävän ja strategian mukaisen toiminnan. Osaamisen johtamisen avulla osaaminen saadaan suunnattua strategisten tavoitteiden mukaiseksi toiminnaksi ja siten vahvistetaan toiminta- ja kilpailukykyä. Osaamisen johtamisen tärkein tavoite on ikään kuin rakentaa silta strategian ja osaamisen välille. On siis tärkeää ymmärtää osaamisen ja strategian välinen yhteys sekä arvojen, vision ja mission merkitys. Tämän vuoksi käsittelen seuraavaksi, ennen osaamiseen liittyviä käsitteitä, hieman tarkemmin näitä strategiaan liittyviä asioita. Olvi Oyj:tä koskevat tiedot perustuvat yrityksen kotisivuilla (www.olvi.fi) oleviin julkisiin tietoihin yhtiön visiosta, missiosta ja arvoista.

2.3.1 Strategia, visio ja missio

Näsi ja Aunola (2005, 15) kuvaavat strategiaa yrityksen toiminnan juonena, sen tapahtumisen punaisena lankana. Se on koko toiminnan perusta, joka määrittelee henkilöstön toiminnan ja sitä kautta tarvittavan osaamisen. Valvisto (2005, 199) puolestaan kirjoittaa vertauskuvallisesti, että hyvä strategia on kuin hiekoitetut portaat ja tukeva kaide alkukevään aurinkoisten päivien ja yöpakkasten liukastamalla jyrkällä rinteellä. Portaita ylös kiivetessä ei pelota ja maisemiakin ehtii katsella. Stähle ja Grönroos (1999, 196) toteavat, että hyvää strategiaa ei voida laatia, ellei oteta huomioon mitä osaamista ja muuta tietopääomaa sen toteuttamiseen tarvitaan. Toisaalta tietopääomaa ja osaamista on hyödytöntä kehittää, ellei ole selvillä, millaista strategiaa sen avulla toteutetaan. (Lehtonen 2002, 48 – 49; Stähle & Grönroos 1999, 196.)

Strategiset linjaukset pohjautuvat visioihin, arvoihin ja missioon. Strategia kuvaa sitä, miten organisaatio saavuttaa visionsa ja toteuttaa missiotaan. Missiossa yhdistyvät visio ja arvot. Missio kuvaa yrityksen toiminta-ajatuksen, sen olemassaolon tarkoituksen tiivistettynä. Siinä siis yhdistyvät visio ja arvot. Hämäläinen ja Maula (2004, 16) kuvaavat visiota palmusaarina ja strategiaa karttana, jonka avulla palmusaarille päästään. Strategia on tie, joka yhdistää organisaation nykytilan tulevaisuuden visioon. (Hämäläinen & Maula 2004, 15 - 16.)

Visiolla tarkoitetaan organisaation haluttua tulevaisuuden tilaa, jonka on oltava riittävän houkutteleva ja kannustava organisaation jäsenille (Hämäläinen & Maula 2004, 15). Sydänmaanlakan (2006, 120) mukaan visio on kirkas tulevaisuuden mielikuva, joka herättää henkiin ihmisten unelmat ja haaveet ja synnyttää energiaa. Oikein johtamalla energia saadaan organisaation käyttöön ja voidaan kanavoida toiminnaksi.

Viitala (2008, 76 - 77) kirjoittaa että visio tuottaa sytykkeitä, pakotteita ja suuntaviittoja osaamis pohjan jatkuvalla kehittämiselle. Tätä Viitala perustelee siten, että oppimista virittävä vaikutus perustuu ristiriitaan, joka syntyy vision, strategian ja tavoitteiden edellyttämän osaamisen ja organisaatiossa olevan osaamisen välille. Näin ollen visiolla ja strategialla on suuri merkitys päätöksenteon ja toiminnan suunnan antamisen lisäksi myös tavoiteltavan osaamisen määrittelijänä sekä oppimisen virittäjänä ja suuntaajana.

Olvi Oyj:n visio on olla niin kuluttajille kuin yhteistyökumppaneillekin halutuin suomalainen juoma-alan yritys, joka tarjoaa monipuolisen tuotevalikoiman kilpailukykyisin hinnoin. Missionsa Olvi Oyj määrittelee seuraavasti: ”Suomalainen Olvi luo kuluttajille positiivisia juomanautintoja.”

2.3.2 Arvot

Arvoilla viitataan toimintaperiaatteisiin, jotka on organisaatiossa omaksuttu tai pyritään omaksumaan. Arvojen avulla ohjataan organisaation jäsenten jokapäiväistä toiminnan suuntaa vastaamalla kysymykseen: ”Miten meidän pitäisi toimia?”. Arvot ovat siten yksi kulmakivi, joiden varaan niin johtaminen, yhteistoiminta kuin luottamus rakentuvat. Arvoilla luodaan myös sitoutumista ja sisäistä henkeä. Siksi onkin tärkeää viestiä arvoista avoimesti kaikkiin suuntiin läpi organisaation. (Hämäläinen & Maula 2004, 18; Lankinen ym. 2004, 45 – 46, 192.) Lehtonen (2002, 13) kirjoittaa, että nykypäivänä parhaat osaajat valitsevat työpaikkansa sen mukaan, millaiset arvot kyseisellä organisaatiolla on, esimerkiksi mahdollisuus urakehitykseen voi olla ratkaiseva.

Arvot ovat jokaisessa organisaatiossa yksilölliset eikä niitä voi kopioida toiselta organisaatiolta. Ne juurtuvat hitaasti; voi viedä viidestä kymmeneen vuotta ennen kuin ne ovat osa organisaation arkipäivää. Arvojen merkitystä on syytä korostaa niin arkipäivän työssä kuin esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Nykyisin arvoihin kytketty toiminta ja osaaminen ovat yhä useammin esimerkiksi tulospalkitsemisen kriteereinä. (Lankinen ym. 2004, 45 – 46, 192; Hyppänen 2007, 43 - 44.)

Rastas ja Einola-Pekkinen (2001, 22) kuvaavat osuvasti organisaatiota lammessa kasvavalla vesikasvilla. Veden pinnalle nouseva varsi on organisaation näkyviä osia, toimintoja ja rakenteita kuten tuotteita ja palveluja sekä niitä tuottavia yksilöitä. Vartta täydentävät kukinnot ovat uusia innovaatioita, kehittymistä ja taloudellista vaurastumista. Veden pinnan alle jäävästä tummasta vedestä erottuvat varsi ja juuristo, jotka kuvaavat johtamisjärjestelmää, kirjoitettua strategiaa ja toimintapolitiikkaa. Syvällä pohjalla, piilossa veden alla on varren alaosa, joka kuvaa arvoja ja asenteita, jotka vaikuttavat organisaation todelliseen ja kirjoittamattomaan tapaan toimia. Pohjamudassa on juuristo, joka kuvaa aivan pinttyneimpiä, syvällä organisaation arvoissa ja asenteissa olevia tapoja ja tottumuksia. Tiedostamalla aivan syvimmätkin

arvot ymmärretään niiden yhteys organisaation toimintakykyyn, tehokkuuteen ja rationaalisuuteen. Nämä syvimmät arvot vaikuttavat strategian toteuttamiseen ja sitä kautta osaamisen arvottamiseen ja johtamiseen. (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 21 - 22.)

Olvi Oyj:n arvoja ovat suomalaisuus, vastuullisuus, positiivisuus ja asiakaskeskeisyys. Suomalaisuus on Olville niin arvo kuin myös yksi tärkeimmistä menestystekijöistä. Olvi on pienpanimoiden lisäksi ainoa itsenäinen suomalainen panimo, mikä mahdollistaa yrityksen itsenäisen päätöksenteon ja tarvittaessa nopean reagoinnin. Olvi Oyj haluaa olla suomalaisten kuluttajien paras asiantuntija, joka tarjoaa suomalaisen vaihtoehdon ja valmistaa tuotteita suomalaisia kuluttajia varten.

Vastuullisuus -arvonsa Olvi Oyj määrittelee seuraavasti: ”Arvostamme vastuullisuutta omissa toimissamme, odotamme vastuullisuutta jokaiselta olvilaiselta ja yhteistyökumppaneiltamme. Tekemällä asioita, jotka osaamme parhaiten, tuotamme voittoa ja pystymme täyttämään sitouksemme henkilöstölle, omistajille, yhteiskunnalle ja muille sidosryhmille. Tehokas toiminta ja vankka talous takaavat itsenäisen toiminnan jatkuvuuden.” Olvi Oyj:n pyrkimyksenä on siis taloudellisen tuloksellisuuden ja vastuun ottamisen lisäksi huomioida myös yhteiskuntavastuun eettiset ja sosiaaliset näkökulmat täyttämällä sidosryhmiensä odotukset.

Positiivisuus –arvo yhdessä avoimuuden, ”olvilaisuuden” ja Olvi-hengen kanssa ovat asenteita, joiden avulla Olvi pyrkii saavuttamaan asettamansa strategiatavoitteet. Olvi –henki on yrityksen koko historian ajan käytössä ollut termi, jonka avulla halutaan viestiä toisaalta strategian pysyvyyttä ja toisaalta yrityksen me-henkeä. Positiivisuus –arvon yhteydessä Olvi Oyj painottaa sitä, että vain osaava ja hyvinvoiva henkilöstö voi tehdä hyviä tuloksia.

Asiakaskeskeisyys –arvon Olvi määrittelee näin: ”Jokaisella olvilaisella on olemassa asiakas, jonka tarpeet ovat olemassaolomme perusta. Tunnistamme asiakkaidemme tarpeet ja ohjaamme toimintaamme näiden tarpeiden tyydyttämiseksi.”. Painottamalla tätä arvoaan työntekijöidensä näkökulmasta Olvi pyrkii jalkauttamaan strategiaansa työntekijöiden arkipäivän työhön. Näin jokainen työntekijä ymmärtää, mitä strategian asettamat tavoitteet tarkoittavat omalla kohdalla. Strategian jalkauttaminen tai toiminnallistaminen (ks. Viitala 2008, 79) on ensiarvoisen tärkeää sen toteuttamisen

kannalta. Viitala (2008, 73) kirjoittaa osuvasti, että keskinkertainenkin strategia hyvin implementoituna on parempi kuin erinomainen strategia huonosti implementoituna. Ståhle ja Grönroos (1999, 99) tiivistävät strategian ja arvojen jalkauttamisen merkityksen seuraavasti: ”Mitä enemmän yrityksessä edellytetään oma-aloitteisuutta, sitä syvällisemmin henkilöstön tulee sisäistää yrityksen visio, arvot ja strategia.”.

3 TIETO, AINEETON PÄÄOMA JA OSAAMINEN – TEORIAA JA KÄSITTEITÄ

Nykypäivänä liiketoiminnan luonne on muuttunut yhä tietointensiivisempään suuntaan. Helposti taloudellisiksi luvuiksi muutettavien taloudellisen ja fyysisen pääoman rinnalla on alettu puhua myös aineettoman pääoman merkityksestä yrityksen toiminnalle. Esimerkiksi asiantuntijaorganisaatioissa aineettomalla pääomalla on ratkaiseva merkitys. Osaaminen on organisaation aineetonta pääomaa, joka kehittyy tiedon soveltamisen ja osaamisen johtamisen kautta. Osaaminen siis pohjautuu tietoon. Termit osaaminen ja tieto ovat lähtökohdaltaan erilaisia, mutta käytännössä tiedon johtaminen ja osaamisen johtaminen ovat lähellä toisiaan. Osaamisen johtamisen perustan ymmärtämiseksi lienee syytä määritellä seuraavaksi siihen kytkeytyvät termit sekä käsitellä niiden teoriaa.

3.1 Taustaa

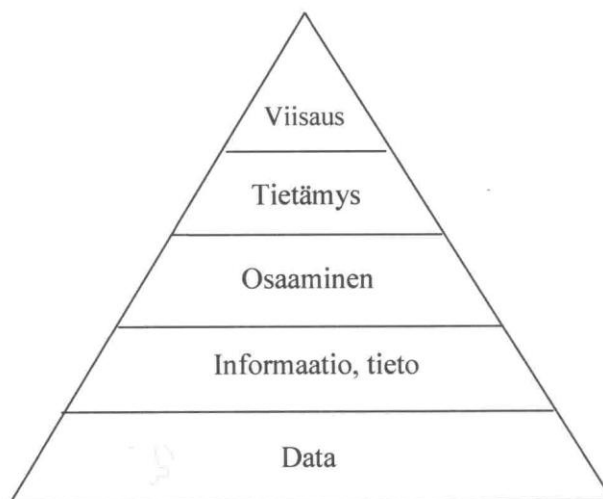
Osaamisella, osaamisen johtamisella ja inhimillisellä pääomalla on hyvin monitaustainen historia. Aiheiden käsittely käynnistyi 1980- ja 1990 – lukujen vaihteessa lähes samanaikaisesti useilla eri tieteenaloilla. Tämän vuoksi aihealueisiin liittyvä terminologia ei ole aivan selvää eikä yksityiskohtaista vaan siinä on vaikutteita esimerkiksi tietojärjestelmätieteestä, organisaatiotutkimuksesta, psykologiasta sekä HRM –alueelta (human resource management). (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 11.)

Osaamisen ja osaamispääoman johtamisen rinnalla käsitellään usein myös tiedon tai tietämyksen johtamista. Lähtökohdat termeille tieto ja osaaminen ovat erilaiset, mutta tiedon ja osaamisen johtamisen käytännöt ovat kuitenkin hyvin lähellä toisiaan ja termit ovat sidoksissa toisiinsa. Osaamisen perusta on tieto, vaikka se ei yksin tuotakaan taitavaa työsuoritusta tai osaamista. Tieto on ihmisessä tietorakenteina, joita on nimitetty myös ajatusmalleiksi, viitekehyksiksi ja skeemoiksi. (Ojala 2008, 48 – 49; Viitala 2008, 126.) Koska osaaminen pohjautuu tietoon, lienee syytä avata tieto - käsitteen teoriataustaa ennen osaamisen käsitettä.

3.2 Tiedon käsite

Tiedon käsite juontaa juurensa Platonin ja Aristoteleen aikakauteen. Platon määrittelee tiedon olevan ”hyvin perusteltu uskomus”, jota pidetäänkin tiedon klassisena määritelmänä. Suomen kielessä tieto -sana viittaa tietää -verbiin, joka taas on johdettu sanasta tie. Tieto -sanalla viitataan myös älyn avulla tietämiseen, sillä voidakseen soveltaa tietoa, on ensin ymmärrettävä mistä on kysymys. (Virtainlahti 2009, 31.)

Tieto sekoitetaan usein dataan ja informaatioon, vaikka se ei ole synonyymi niiden kanssa. Termien raja on häilyvä ja niillä on vain pieni aste-ero, kuten Davenport ja Prusak (1998, 1) toteavat. Ojala (2008, 49) kuvaa tiedon käsitteitä ja tiedon hierarkiaa tietopyramidina (kuvio 1) Pyramidissa sisällön arvo lisääntyy kolmion kärkeä kohti, mutta volyymin määrä puolestaan vähenee. Tiedon ja osaamisen johtamisessa pyritään jalostamaan tietoa seuraavalle tasolle kohti entistä arvokkaampaa sisältöä.



Kuvio 1. Tietopyramidi (Ojala 2008, 49).

Tietopyramidin alaosassa on data, joka on tietoa ilman kontekstia. Dataa, irrallisia faktoja syntyy päivittäin valtavia määriä. Kun dataan liitetään asiayhteys, tieto saa merkityksen ja sitä voidaan kutsua informaatioksi tai tiedoksi. Informaatio on uutta, yllätyksellistä ja sidoksissa vastaanottajaan. Kun tietoon lisätään kokemuksellista, sovellettua tietoa tai toimintaa, voidaan puhua osaamisesta. Tietämys syntyy kun osaamista analysoidaan, suhteutetaan ja ymmärretään. Kun tietämys on kokonaisvaltaista ja tasapainoista maailmankatsomusta, voidaan puhua viisaudesta. (Davenport & Prusak 1998, 2 – 6; Ojala 2008, 48 – 50.)

3.3 Hiljainen tieto

Nonaka ja Takeuchi (1995, 8 – 9) ovat jakaneet tiedon kielelliseen ja hiljaiseen tietoon. Hiljainen eli implisiittinen tieto on vastakohta rationaaliselle, objektiiviselle kielellisesti ilmaistavalle eli eksplisiittiselle tiedolle. Hiljaisesta tiedosta käytetään myös nimityksiä sanaton, äänetön, piilevä tai tacit tieto. Virtainlahti (2009, 51) käyttää käsitettä hiljainen tietämys, koska se kuvastaa hänen mielestään parhaiten hiljaisen tiedon luonnetta.

Alun perin hiljaisen tiedon käsitteen loi unkarilainen filosofi Michael Polanyi, joka tiivistä hiljaisen tiedon tunnettuun ja hyvin kuvaavaan ajatukseen: "Voimme tietää enemmän kuin osaamme kertoa.". Suomeen käsitteen toi filosofian tohtori Hannele Koivunen, kun hän teoksessaan Hiljainen tieto (1997) suomensi tacit knowledge – käsitteen. (Gao ym. 2008, 5; Toivonen & Asikainen 2004, 12, 50.)

Hiljainen tieto on sitoutunut voimakkaasti henkilöön, tehtävään, organisaatioon, kulttuuriin ja kontekstiin. Sen voidaan nähdä olevan henkilön taustasta ja kokemuksista muodostunutta subjektiivista tietämystä, mikä vaikuttaa osaamiseen, toimintaan ja vuorovaikutukseen erilaisissa tilanteissa. Se on osittain abstraktia osaamista ja sisältää henkilökohtaisia näkemyksiä, käsityksiä ja myös intuitioita. Nämä osa-alueet yhdessä mahdollistavat monenlaiset, myös vaikeat työtilanteet ja kompleksit. Koska hiljainen tieto syntyy kokemuksen kautta, voidaan ajatella, että hiljaista tietoa on paljon vanhemmilla henkilöillä. Näin ei kuitenkaan aina ole, sillä hiljaisen tiedon määrää ei mitata palvelusvuosilla vaikkakin ikä tuo elämäkokemusta ja sitä kautta taitoa selviytyä monenlaisista tilanteista. (Kujansivu ym. 2007, 127; Virtainlahti 2009, 170.)

Hiljainen tietämys on tärkeä osa ammattitaitoa ja sen merkitys korostuu esimerkiksi asiakaspalvelutyössä ja laajaa ammattitaitoa vaativissa tehtävissä. On arvioitu, että kaikesta tiedosta näkyvän tiedon osuus on vain n. 10 – 20 %. Suurten ikäluokkien eläköitymisen ja taloustaantumasta aiheutuneiden irtisanomisten myötä hiljaisen tiedon merkitys on viime aikoina ymmärretty. Sen esiin nostaminen on tuonut koko osaamisen johtamisen valokeilaan. (Kujansivu ym. 2007, 127; Ojala 2008, 26, 52.)

Olvi Oyj on vanha yritys, jonka toiminnalla on pitkät perinteet. Yrityksessä on runsaasti yrityskulttuuriin ja organisaatioon liittyvää hiljaista tietoa etenkin tuotannon puolella. Myös tämän opinnäytetyön tutkimusjoukolla, asiakaspalvelun ja

henkilöstöhallinnon toimihenkilöillä, on paljon pitkäaikaiseen ja monipuoliseen ammattitaitoon perustuvaa ja Olvi Oyj:n asiakaspalvelutehtäviin liittyvää hiljaista tietoa.

3.4 Hiljaisen tiedon jakaminen

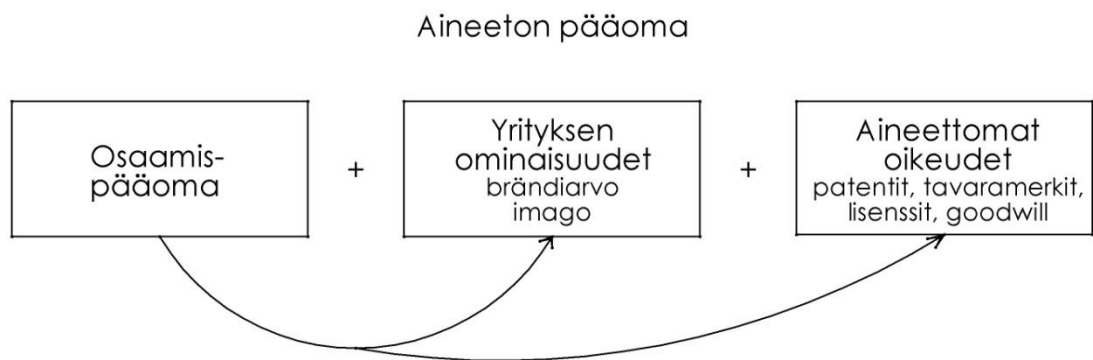
Aivan viime vuosina hiljainen tieto on saanut suurta painoarvoa. Hiljainen tieto ja erityisosaaminen pitäisi toisaalta tuoda näkyväksi, mutta toisaalta sitä pitäisi jakaa. Näin toiminnan kannalta olennainen tietämys ja osaaminen säilyisivät organisaatiossa. (Virtainlahti 2009, 17.)

Hiljaista tietoa ja paljon kokemusta omaavat henkilöt tulisi tunnistaa organisaatiosta, jotta heidän arvokas kokemuksensa saataisiin käyttöön. Lähtökohtana on henkilöstön halu ja kyky vastaanottaa ja jakaa tietoa. Joskus hiljaista tietoa tai erityisosaamista ei haluta tai osata siirtää ja jakaa. Henkilöstö ei ehkä tiedosta omaavansa arvokasta tietoa tai erityisosaamista. Yksilösuoritusta ja kilpailua korostavassa ympäristössä henkilö voi myös haluta pitää tietonsa vain itsensä käytettävissä ja aiheuttaa näin organisaatiolle osaamisriskin. Johto saattaa havahtua tilanteeseen vasta kun avainhenkilö ei voikaan hoitaa työtehtäviään esimerkiksi sairastumisen vuoksi. Tämän takia organisaation olisikin olennaista luoda tiedon jakamiselle sopivat puitteet; avoin ja rakentava työilmapiiri, suotuisat toimintatavat. Tärkeää olisi myös mallintaa työprosesseja luomalla esimerkiksi työ- ja osaamiskarttoja, jotta hiljaisen tiedon siirtyminen ja erityisosaamisen opettaminen myös muille olisi mahdollista. (Kujansivu 2007, 128 - 140; Ojala 2008, 136; Toivonen & Asikainen 2004, 35 – 38.)

Olvi Oyj:ssä hiljaisen tiedon ja sen jakamisen merkitys on tiedostettu. Yrityksessä pyritään moniosaamiseen siten, että työntekijät voivat tiimien sisällä työskennellä monenlaisissa tehtävissä. Näin työntekijät tiedostavat tehtäväkenttäänsä ja osaamista tehdään näkyväksi. Myös tämä osaamiskartoitus on yksi keino tehdä tutkimuskohteen osaamista näkyväksi. Osaamiskartoituksen varsinaisten tavoitteiden lisäksi henkilöstön vastatessa kartoituksen kyselyihin, heidän oletetaan myös hieman pysähtyvän miettimään moninaista tehtäväkenttäänsä.

3.5 Aineeton pääoma

Organisaatioissa on erilaisia pääomia ja karkeimmalla tasolla ne voidaan jakaa aineellisiin ja aineettomiin pääomiin. Aineeton pääoma (engl. intangible assets, intellectual capital) on käsitteenä toisaalta kattava, mutta toisaalta epämääräinen hahmottaa. Kun aineettomia resursseja muutetaan esimerkiksi jalostuneemmaksi tiedoksi tai uudeksi toimintatavaksi, muodostuu aineetonta pääomaa. Yleisesti ottaen aineettoman pääomaan voidaan katsoa kuuluvan kaikki organisaatioiden ei-rahamääräiset ja ei-fyysiset resurssit kuten henkilöstön osaaminen, yrityksen imago ja tuotantoprosessit. Asiantuntijaorganisaatioissa tärkein omaisuuserä on aineeton pääoma. Monet aineettomat tekijät kuten innovaatiot, patentit, goodwill, sosiaaliset verkostot ja laadukas toiminta ovat tuloksia hyvin johdetusta osaamispääomasta. (Kujansivu ym. 2007, 28; Ojala 2008, 29 – 30.) Tätä kuvaa erinomaisesti kuvio 2.



Kuvio 2. Aineeton pääoma (Ojala 2008, 31).

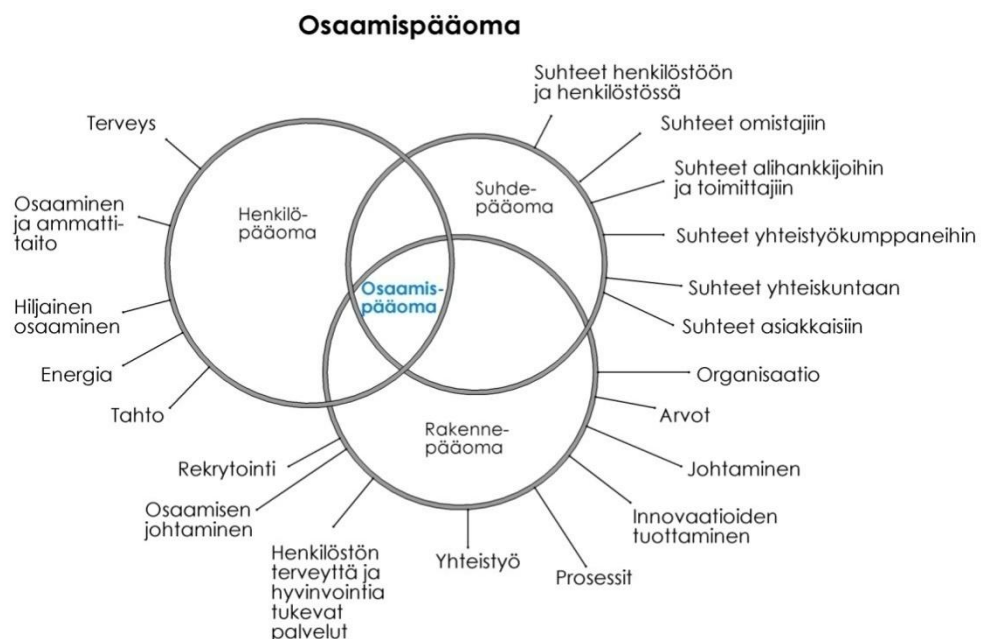
Tämän opinnäytetyön case-yrityksellä Olvi Oyj:llä mm. brändit, patentit ja goodwill ovat pitkäjänteisen osaamispääoman johtamisen tuloksia. Lisäksi yrityksellä on osaamispääoman hallinnan myötä syntynyt edelläkävijäosaamista ja toimintatapoja, joilla se luo lisäarvoa toimintaansa.

Aineeton pääoma voidaan jakaa kolmeen pääluokkaan: henkilö- eli inhimilliseen pääomaan (human assets), rakennepääomaan (structural assets) ja suhdepääomaan (relational assets). Inhimillinen pääoma tarkoittaa useimpien käsitysten mukaan samaa kuin henkilöstön ja johdon osaaminen, tietämys, kokemus, kyvyt sekä henkilökohtaiset ominaisuudet. Rakenteet, kuten prosessit, järjestelmät, toimintatavat arvot ja organisaatiokulttuuri, jotka mahdollistavat ihmisten osaamisen muuttamisen

organisaation osaamiseksi ja toiminnaksi, ovat rakennepääomaa. Rakennepääoman komponentit ovat organisaation omistamaa, vaikka ne ovat useimmiten työntekijöiden luomia. Rakennepääoman muodostuminen vie aikaa useita vuosia. (Lönnqvist ym. 2006, 23 - 26; Ojala & Vainiomäki 2006, 39; Tuomi 1999, 295.)

Suhdepääoma käsittää suhteet asiakkaisiin, kumppaneihin, verkostoihin ja muihin ulkopuolisiin toimijoihin ja sidosryhmiin, jotka täydentävät yrityksen omaa osaamista. Suhdepääoman rakentaminen vie eniten aikaa ja sen rakentaminen vaatii organisaatiolta paljon ponnisteluja. Suhdepääomaa pidetään organisaation omistamana, vaikka monet siihen liittyvät resurssit, kuten asiakassuhteet ovat työntekijöiden luomia ja myös sidoksissa kyseisiin henkilöihin. Rakennepääomaa pidetään useimmiten tärkeimpänä osaamispääoman johtamisalueena, sillä rakenteet mahdollistavat toiminnan ja eri osa-alueiden yhdistymisen. (Lönnqvist ym. 2006, 23 - 26; Ojala & Vainiomäki 2006, 39; Tuomi 1999, 295.)

Aineettoman pääoman eri osa-alueiden ja osaamispääoman suhteita kuvaa kuvio 3.



Kuvio 3. Osaamispääoma suhteessa aineettomaan pääomaan (Ojala & Vainiomäki 2006, 4).

Osaamispääoma on aina dynaamista. Sen osien välillä on oltava jatkuva virtaus, sillä muutoin se jämähtää paikalleen ja menettää nopeasti arvonsa. Jatkuva oppiminen

turvaa osaamispääoman kehittymisen sekä lisääntymisen ja seurauksena on oppiva organisaatio. (Ojala 2008, 58.) Oppivan organisaation käsitteen avaamiseksi tässä työssä hieman myöhemmin.

Rakente- ja suhdet pääoma voidaan ainakin osittain muuttaa euromääräiseksi, mutta inhimillistä pääomaa on erittäin vaikea mitata rahalla. Ei ole olemassa absoluuttista nolla-arvoa, yleispäteviä kriteerejä tai tunnuslukuja ei-taloudellisten resurssien mittaamiseen. Ei voida luotettavasti todistaa esimerkiksi että tietyn osaamisalueen kehittäminen on tuottanut tietyn määrän tulosta. Kuitenkin yrityksen arvostuksen, kilpailukykyyn ja arvonaluontekijöiden määrittämisen sekä kehittämisen kannalta on tärkeää, että aineetonta pääomaa seurataan, tutkitaan ja myös raportoidaan. (Freeze & Kulkarni 2007, 102 – 103; Tuomi 1999, 372 - 374.) Aineettomalla pääomalla on suora vaikutus kannattavuuteen ja siihen perustuva liiketoiminnan kasvumahdollisuus on periaatteessa rajaton. (Kujansivu ym. 2007, 33, 40 – 41; Zack ym. 2009, 397.)

Dave Ulrich (1998) määritteli aineettoman pääoman taloudellisen merkityksen osaamisen ja sitoutumisen tulona. Ulrichin mukaan aineeton pääoma on matalalla tasolla, jos jompikumpi on vähäinen. On siis oltava riittävästi sekä osaamista että sitoutumista, sillä osaaminen siirtyy yrityksen hyödyksi vain, jos työntekijät ovat motivoituneita osaamisensa käyttämiseen ja kehittämiseen ja sitoutuneita hyödyntämään sitä yrityksen hyödyksi. Lisäksi aineettoman pääoman osalta on tärkeää muistaa, että se on merkityksellistä ja arvokasta vain siltä osin kun se tukee yrityksen strategiaa ja asetettuja tavoitteita. Yhdelle yritykselle elintärkeä ydinosaaminen voi olla toiselle täysin arvotonta. Strategia ja visio ohjaavat sekä aineettoman että aineellisen pääoman arvottamista. (Kujansivu ym. 2007, 163; Tuomi 1999 372 – 377; Viitala 2008, 103.)

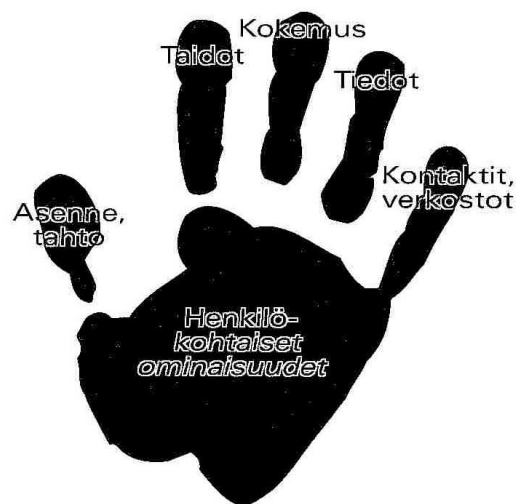
3.6 Yksilön osaaminen

Osaaminen on laajaa tekemisen hallintaa, joka on muotoutunut koulutuksen, tiedon, kokemuksen ja kehityksen kautta. Siihen vaikuttavat myös yksilön asenne, henkilökohtaiset ja sosiaaliset ominaisuudet sekä verkostot. Näin ollen se ymmärretään laajempaan ja yleisempään käsitteeseen kuin esimerkiksi ammattitaito tai asiantuntijuus. Osaaminen on yksilöllistä ja yhteisöllistä sekä kontekstisidonnaista, jolloin sen arviointi on arvosidonnaista ja yhteyksissä toimintakulttuuriin. Lisäksi osaaminen on

joustavuutta, muutoshalukkuutta ja epävarmuuden sietokykyä. Osaaminen on myös jatkuvaa arviointia, kehittämistä ja toiminnan reflektointia, sillä osaaminen vanhenee. (Helakorpi 2009; Ojala 2008, 50 – 51.)

Sydänmaanlakka (2009, 64 – 65) kuvaa osaamista samoin kuin edellä, mutta muistuttaa, että on äärimmäisen tärkeää oivaltaa, että osaaminen ei ole vain tietoa. Se on taitoa viedä tieto käytäntöön ja soveltaa sitä. Osaaminen vaatii myös oikeaa asennetta ja motivaatiota. Jotta syvälinen osaaminen on mahdollista, vaaditaan pitkää kokemusta. Yksilön tiedot, taidot, asenne, kokemukset ja kontaktit voidaan nähdä olevan osaamisen kehittämisprosessin lopputuloksia. (Sydänmaanlakka 2009, 64 – 65.).

Ojala (2008, 51) kuvaa yksilön osaamista eri osa-alueiden muodostamana käden muotoisena kuvana (kuvio 4).



Kuvio 4. Yksilön osaaminen (Ojala 2008, 51).

Osaaminen muodostuu siis tiedoista, taidoista, kokemuksesta, asenteesta, verkostoista ja kontakteista sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista, jotka auttavat selviytymään erilaisissa tilanteissa. Tiedot ja taidot hankitaan esimerkiksi koulutuksen ja tekemisen kautta. Kokemus liittyy myös tekemiseen sekä hiljaiseen tietoon, jota käsiteltiin aiemmin luvussa 3.3. Henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat siihen, miten samanlainen koulutus tai osaaminen painottuu ja ilmenee eri henkilöille. Persoonallisuus, asenteet ja tunneäly ovat myös henkilökohtaisia ominaisuuksia ja tärkeitä tekijöitä uusiin tilanteisiin sopeutumisessa. Tunneäly sisältää lisäksi henkilökohtaisia ja sosiaalisia taitoja, jotka vaikuttavat siihen, miten henkilö tulee

toimeen niin itsensä kuin toisten kanssa. Siihen liittyy myös kyky luoda ja tuottaa mielikuvia, nähdä mahdollisuuksia ja ymmärtää miten ne voisi hyödyntää. (Ojala 2008, 51 – 52.)

Osaaminen jaotellaan usein neljään eri osaamisalueeseen. Näistä alueista substanssiosaaminen tarkoittaa liiketoimintaan liittyvää ala- ja ammattikohtaista, ammattitaidon ytimen muodostavaa osaamista. Substanssiosaaminen opitaan yleensä koulutuksen kautta. Tämän vuoksi se on yleisluontoista ja sitä voidaan soveltaa eri työnantajien samantyyppisissä tehtävissä. Liiketoimintaosaaminen on perustietämystä ja operatiivista johtamista, strategista suunnittelua, taloushallinto-osaamista sekä myös markkina- ja viestintäosaamista ja toimialatuntemusta. Se on tarpeellista yleensä kaikille yrityksen toimijoille. (Kujansivu ym. 2007, 112 – 113.)

Organisaatio-osaamiseen kuuluvat mm. tiimityöskentely- ja esimiestaidot, erilaiset projektien ja prosessien hallintataidot sekä tiedon jakaminen. Lisäksi sillä tarkoitetaan tiettyyn tehtävään ja tiettyyn työnantajaan liittyvää osaamista kuten liike-idean ja sisäisten rakenteiden sekä tuotteiden ja palvelujen tuntemusta. Sosiaaliset taidot ovat myös yksi osaamisalue. Siihen kuuluvat vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot, konfliktien ratkaisukyky ja persoonallisia ominaisuuksia kuten empatiakyky. Lisäksi siihen liitetään myös opittavissa olevia asioita kuten keskustelutaito ja kokoustekniikka. (Kujansivu ym. 2007, 112 – 113.)

Neljän edellä mainitun osaamisalueen lisäksi osaamisalueiksi on usein lisätty myös asiakas- ja partneriosaaminen sekä tuotantoprosessiosaaminen. Asiakas- ja partneriosaamiseen liittyvät esimerkiksi markkinointi-, myynti-, ja vuorovaikutustaidot, asiakas- ja verkostotuntemus sekä neuvottelu- ja kielitaidot. Tuotantoprosessiosaamiseen puolestaan kuuluvat mm. logistiikkaosaaminen, tuotantomenetelmien – ja prosessien hallinta ja kehittäminen. Kaikki osa-alueet eivät ole kaikille organisaatioille yhtä merkityksellisiä, mutta organisaation toiminnan kannalta olisi tärkeää tunnistaa kunkin osaamisalueen kannalta olennaiset osaamiset. (IC Partners, 2004, 11 – 12.)

Tämän opinnäytetyön tutkimuskohteen, asiakaspalvelun ja henkilöstöhallinnon toimihenkilöiden osaamiskartoituksessa painottui liiketoimintaosaamisen lisäksi

etenkin Olviin liittyvä organisaatio-osaaminen. Lisäksi varsinkin asiakaspalvelutiimin työntekijöillä asiakas- ja partneriosaaminen sekä sosiaaliset taidot ovat tärkeitä.

3.7 Organisaation osaaminen

Organisaation osaaminen on organisaation yhteinen näkemys toiminnan kannalta tärkeistä asioista sekä yhteisesti hyväksytty ja omaksuttu toimintatapa. Kun ihmiset yhdistävät, jakavat ja kehittävät osaamistaan yhdessä ja kun osaaminen muuttuu yhteiseksi näkemykseksi ja toiminnaksi, muuttuu yksilön osaaminen organisaation osaamiseksi. Tähän tarvitaan rakenteita, jotka mahdollistavat yhdistämisen, jakamisen, kehittämisen ja käyttämisen. Rakenteet ovatkin organisaation osaamisen kannalta tärkeämpiä kuin yksittäisen ihmisen osaaminen. Organisaation osaaminen ei lisäännä ilman yksilöiden osaamiseen ja oppimiseen panostamista. (Freeze & Kulkarni 2007, 99; Lehtonen 2002, 78; Ojala 2008, 53.)

Organisaation osaamisesta käytetään mm. termejä strateginen osaaminen, avainosaaminen, tukiosaaminen ja ydinosaaminen. Käytettävää termiä olennaisempaa on kuitenkin määrittellä, mitä osaamista toiminnassa tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa ja mikä osaaminen on kaikkein tärkeintä strategisten tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Ydinosaaminen kehittyy organisaatiossa pitkän ajan kuluessa ja edellyttää osaamisen kertautumista. Tämän vuoksi ydinosaamisalueita ei ole kovin monia. Ydinosaaminen ei ole sama asia kuin toiminnot tai eri osastot. Se ei ole myöskään henkilökohtaista osaamista, vaan organisaation ainutlaatuista, strategisesti merkittävää osaamista, jonka avulla säilytetään tai parannetaan kilpailukykyä. (Ojala 2008, 53; Ranki 1999, 22 – 23; Zack ym. 2009, 397.)

Organisaatiolla on varsinaisen organisaation osaamisen lisäksi myös omaa, mm. itse organisaatioon, tehtäviin tai kontekstiin liittyvää sisäistä hiljaista tietoa. Esimerkiksi ns. kirjoittamattomat säännöt, toimintatavat, asenteet ja arvot ovat tietoa, jotka tiedostetaan mutta niitä ei pueta sanoiksi. Yhteisön jäsenet tietävät että näin toimitaan. (Freeze & Kulkarni 2007, 99; Ojala 2008, 53.) Olvi Oyj:ssä positiivisuus –arvo ja Olvi -henki ovat esimerkkejä sisäisistä toimintatavoista.

3.8 Oppiva organisaatio

Innovoivaa organisaatiota, joka uusiutuu ennakoivasti asiakkaidensa ja toimintaympäristön tarpeiden ja vaatimusten mukaan ja osaa hyödyntää jäsentensä osaamista, kutsutaan oppivaksi organisaatioksi (learning organization). Oppivalla organisaatiolla on oppimista tukevia ja mahdollistavia rakenteita, kuten joustavat tehtäväkuvat ja oppimista tukeva ilmapiiri. Organisaatio oppii jäsentensä jaettujen oivallusten, tiedon ja ajattelumallien kautta syntyneistä näkemyksistä ja niiden soveltamisesta toimintaan. Organisaatio ei siten voi oppia ilman yksilöiden oppimista, mutta yksilöiden oppiminen ei kuitenkaan takaa organisaation oppimista. Yksilöt ovat organisaatiossa oppijoita, mutta organisaation oppiminen on enemmän kuin yksilöiden oppimisen summa. (Moilanen 2001, 17; Ojala 2008, 47, 71; Viitala 2008, 38 – 46.)

Oppiva organisaatio toimii tutkivalla ja oppivalla otteella strategisten tavoitteidensa mukaisesti, arvioiden ja tarkkaillen toimintaansa sisäisesti. Se hankkii ja analysoi systemaattisesti tietoa myös ulkoisesta toimintaympäristöstään sekä asiakkaistaan ja kykenee hankkimaan tehokkaasti tarvittavaa osaamista. (Ojala 2008, 47, 71; Viitala 2008, 38 – 46.)

Oppivaan organisaatioon liittyy läheisesti käsite double-loop –oppiminen eli kaksinkertaisen palautekytkennän oppimisen malli. Sitä voidaan kutsua myös virheestä oppimisen malliksi tai kyseenalaistamalla oppimiseksi. Tällaisesta oppimisesta on kyse kun korjauksia ei tehdäkään itse korjattavaan asiaan vaan toimintaohjeisiin ja normeihin. Esimerkiksi virheiden syitä analysoidaan sen sijaan että virheet vain korjattaisiin pohtimatta voiko asioita tehdä paremmin. Mikäli virheet vain korjataan havaitsemisen jälkeen, on kyse single-loop- eli yhden palautekytkennän oppimisesta. Usein organisaation tyypillinen päätöksenteko perustuu palautteesta oppimiseen eli korjaaviin toimenpiteisiin aiemmin annettujen toimintaohjeiden mukaan. Kuitenkin kyseenalaistamalla double-loop –mallin mukaan esimerkiksi aiempi toimintatapa, yhteinen ymmärrys toiminnan kehittämisestä lisääntyisi ja johtaisi helposti myös kokonaan uuden tiedon etsimiseen ja sitä kautta uuden oppimiseen. Double-loop –oppiminen on oppivan organisaation kehittymisen keskeinen perusasia. (Ojala 2002, 179 – 180; Tuomi 1999, 307.)

Edellä kuvattujen oppimismallien lisäksi organisaation oppimista tutkineet Argyris ja Schön (1977) nimesivät vielä kolmannen oppimisen taso: oppimaan oppimisen. Tällä tasolla yritys pystyy arvioimaan kykyään uudistaa vallitsevia ajatusmalleja ja toimintaansa niiden varassa. Argyris ja Schön nimittivät tätä deuterolooppimiseksi ja yksilötasolla metaoppimiseksi. Siinä tiedostetaan omat oppimisstrategiat, niiden heikkoudet ja vahvuudet sekä kehittämistarpeet. (Viitala 2008, 53 – 55; Hyppänen 2007, 117.)

Kirjavainen ja Laakso-Manninen (2000, 79) kirjoittavat, että luova jännite (creative tension) on etenkin organisatorisen oppimisen puolestapuhujien (mm. Senge 1990, Garvin 1993) painottama efekti, jolla selitetään oppimista kirjoittavaa eroa halutun tavoitetilan ja tiedostetun nykytilan välillä. Tämä tarkoittanee sitä, että tahdolla on suuri merkitys oppimisessa ja menestymisessä. Edelleen Kirjavainen ja Laakso-Manninen (2000, 80) kirjoittavat, että tiimeillä joilla on yhteinen, selkeä missio, on taipumusta paikata osaamisvajetta ikään kuin huomaamattaan. Näin ollen hyvällä missiolla, arvoilla ja toimintatavalla on suuri merkitys henkilöstön ja koko organisaation oppimisen ja osaamisen kehittämisen kannusteena. Olvi Oyj:ssä edellä mainitut Olvihenki ja positiivisuus luovat yhteishenkeä ja sitä kautta kehittävät niin tiimien kuin koko organisaation toimintaa ja osaamista.

Otala (2008, 80) toteaa, että osaamispääoman johtamisen ja kehittämisen lisäksi on kehitettävä organisaatiosta oppiva organisaatio, jotta koko organisaation oppiminen on mahdollista. Menestyvän ja myös tulevaisuudessa menestyvänä pysyvän organisaation tavoite ja toimintaraami on oppiva organisaatio. Sydänmaanlakka (2006, 100) käyttää oppivista organisaatioista termiä älykäs organisaatio, sillä hänen mielestään kaikki organisaatiot ovat oppivia organisaatioita. Älykäs organisaatio osaa tasapainottaa tehokkuuden, oppimisen eli jatkuvan uudistumisen ja hyvinvoinnin. (Sydänmaanlakka 2006, 100 – 101.) Osaaminen on siis monimutkainen yksilöiden osaamisten kombinaatio, joka ajan mittaan muuttuu organisaation osaamiseksi ja sitä kautta kehittyy oppiva organisaatio. Tämä kehitys ei kuitenkaan tapahdu itsestään, vaan se vaatii määrätietoista osaamisen johtamista, jota käsittelen seuraavassa luvussa.

4 OSAAMISEN JOHTAMISEN TEORIAA JA NÄKÖKULMIA

Osaamista on johdettava, jotta se saadaan tehokkaasti organisaation tavoitteiden ja strategian mukaiseen käyttöön. Jos osaamista ei hallita, se ei hyödytä toimintaa eikä se myöskään lisääny tai kehity liiketoiminnan tulevaisuuden tarpeiden mukaiseksi osaamispääomaksi. Ilman osaamisen johtamista olemassa olevia osaamisresursseja ei tunneta ja tulevaisuudessa tarvittavien osaamisalueiden vahvistaminen on hankalaa.

Jotta osaamisen johtaminen tulisi olennaiseksi osaksi organisaation johtamistoimintaa, on siihen kiinnitettävä riittävästi huomiota. Osaamisen johtamiseen tarvitaan myös selkeä prosessi kuten muillekin organisaation strategisesti tärkeille toiminnoille. Kun prosessin tehtävät ja vastuut on selkeästi määritelty, osaaminen tulee ikään kuin näkyväksi. Tässä luvussa käsittelen osaamispääoman johtamisen näkökulmia ja haasteita.

4.1 Osaamispääoma johtamisen kohteena

Aivan viime vuosikymmenen aikana on käyty tiivistä keskustelua osaamisen johtamisen tärkeydestä. Se on monimutkainen kokonaisuus, mutta organisaation kannalta erittäin kriittinen menestystekijä. Menestyksekkään osaamisen johtamisen avulla saavutetaan strategisia tavoitteita sekä monenlaisia hyötyjä kuten kilpailukyvyyn paranemista, asiakastyytyväisyyttä, liiketoiminnan kasvua ja tehokkuutta. Nykypäivänä yli 90 % yrityksistä kehittää ja johtaa aineetonta pääomaa ja sitä kautta osaamistaan. Yritykset ovat siis ymmärtäneet, että osaamisella on vain vähän arvoa, jos sitä ei johdeta. Osaaminen johtamisen kohteena on kuitenkin erittäin haasteellinen aineettoman, abstraktin ja hankalasti hahmotettavan ja hallittavan luonteensa vuoksi. (Mårtensson 2000, 204; Kujansivu 2007, 55 - 57.)

Laurence Prusak (1997) on todennut: ”Yrityksen kilpailukyky riippuu enemmän kuin mistään muusta siitä, mitä siellä osataan, miten tuota osaamista käytetään ja kuinka nopeasti kyetään oppimaan uutta.” (Viitala 2008, 11.) Johtamisen avulla olemassa olevaa osaamista voidaan käyttää ja kehittää organisaation tavoitteiden kannalta tarkoituksenmukaisesti ja muuttaa osaaminen entistä tuottavammaksi. On siis tärkeää tunnistaa osaaminen ja sen merkitys organisaation toiminnan kannalta. Osaaminen mahdollistaa muutoksen, joka puolestaan haastaa osaamisen. (Ojala 2008, 15.)

4.2 Osaamistarpeet ja päätöksenteko

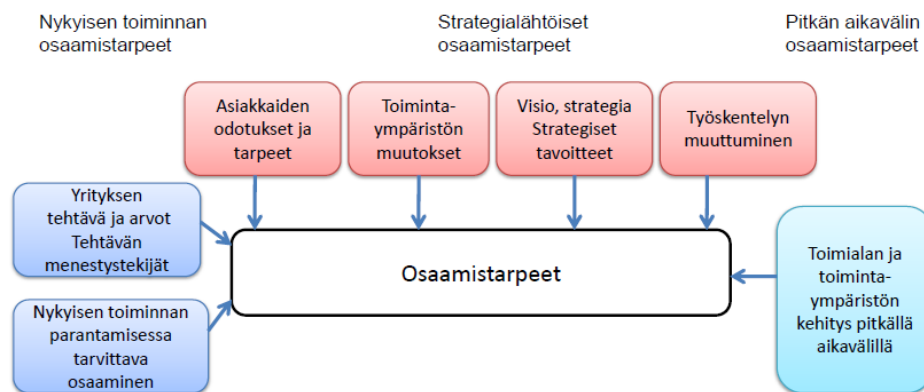
Osaamisen johtamista pidetään yleisesti ylimmän johdon strategisena työkaluna. (Mårtensson 2000, 209.) On totta, että osaamispääoman johtamisessa lähtökohtana on yrityksen visio ja tavoitteet ja osaamisen johtamisen yksi tärkeimpiä tavoitteita on rakentaa silta strategian ja osaamisen välille. Strategisia tavoitteita on – tai pitäisi olla – kuitenkin kaikilla tasoilla, niin tiimeillä kuin yksittäisillä työntekijöillä. Tämän vuoksi osaamisen johtamista on vastuutettava organisaation kaikille tasoille ja tavoitteeksi asetettava yrityksen menestys ja arvon kasvattaminen. (Ojala 2008, 81 – 90; Viitala 2008, 109.)

Strategiset tavoitteet pitää jalkauttaa yksilötasolle, jotta jokainen ymmärtää mitä häneltä odotetaan. Siten jokainen työntekijä pystyy hahmottamaan mitä osaamista tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan, miten sitä hankitaan, käytetään ja kehitetään. Näin ollen osaamisen ja itsensä kehittämisen voidaan nähdä olevan jokaisen yksilön henkilökohtainen oikeus ja velvollisuus. Jokaisen organisaation jäsenen olisi tärkeää tiedostaa, mitä omassa organisaatiossa tarkoitetaan osaamisella ja miten se muodostuu. (Ojala 2008, 48, 81 – 90; Viitala 2008, 109.) Olvi Oyj:ssä strategian määrittelemät ydinkohdat on pilkottu tiimitasojen tavoitteiksi. Luvussa 4.6.1 kerron tarkemmin Olvin käytännöistä.

Organisaation osaamistarpeita on tarpeellista tarkastella eripituisilla aikajaksoilla. Tällaisia jaksoja ovat strategian vaatiman osaamisen lisäksi esimerkiksi nykyisen toiminnan tai kilpailukyvyyn parantamisen kannalta tarvittava osaaminen ja pidemmällä aikavälillä tarvittava tulevaisuuden osaaminen. Lähtökohtana ovat mm. menestystekijät, asiakkaiden tarpeet ja odotukset sekä toimintaympäristön muutokset. Organisaation ei ole tarpeen käyttää kaikkia tapoja vaan se voi valita oman toimintansa aikajänteen ja tarpeen mukaan sopivan yhdistelmän. Olisi kuitenkin hyödyllistä tarkastella osaamistarpeita useasta näkökulmasta, jotta olennaiset tarpeet tulee huomioitua. Osaamistarpeita määriteltäessä voi tulla esiin ns. täsmäosaamistarpeita eli tilanteita, joissa jotakin tiettyä osaamista tarvitaan nopeasti. Täsmäosaamistarpeiden hoitaminen ei kuitenkaan ole tulevaisuuden kannalta kauaskantoista, vaikka se onkin havaitsemishetkellä tärkeää ja tuo nopeasti tuloksia. (Ojala 2008, 108 – 112, 145 - 146.) Mielestäni pelkkiin täsmäosaamistarpeisiin varautuminen on kuin sammuttaisi

tulipaloja; tuli sammutetaan sieltä missä palaa, mutta ei varauduta siihen, että uusia tulipaloja ei pääse tulevaisuudessa syttymään.

Nykyään etenkin strategialähtöiset osaamistarpeet ovat saaneet entistä suurempaa painoarvoa. Osaamistarpeiden selvittäminen onkin oiva tapa viedä strategiaa käytäntöön, sillä se lisää kommunikaatiota ja auttaa henkilöstä ymmärtämään strategiaa. Kuvio 5 kuvaa organisaation osaamistarpeiden lähtökohtia.



Kuvio 5. Organisaatioiden osaamistarpeiden lähtökohdat (Ojala 2008, 109).

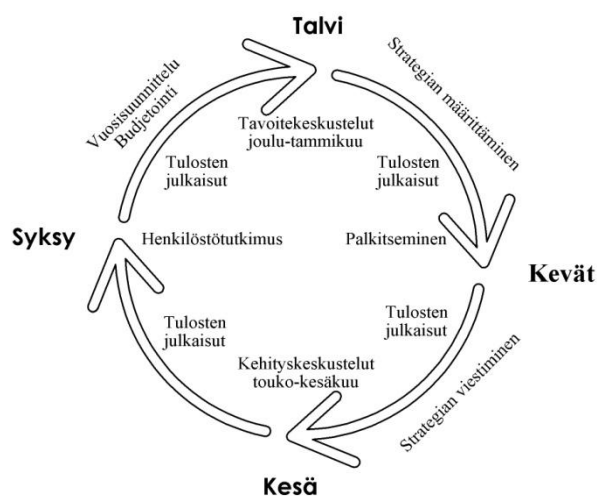
4.3 Osaamisen johtamisen arkkitehtuuri

Osaamisen johtaminen on ajattelun ja siihen perustuvan tekemisen prosessi. Tätä prosessia pitää pystyssä sitä tukemaan luotu koneisto, jota voidaan nimittää osaamisen johtamisen infrastruktuuriksi. Samasta asiasta on käytetty myös termejä osaamisen johtamisen arkkitehtuuri tai osaamisen johtamisen kokonaisjärjestelmä. Tämä infrastruktuuri sisältää mm. organisaatorakenteet, työn organisointitavat, osaamisen suunnittelu-, kehittämis- ja seurantajärjestelmät sekä muut osaamista tukevat HR -toiminnot kuten rekrytoinnin ja palkkauksen. Lisäksi infrastruktuuriin kuuluvat oppimista tukevat toimintamallit ja käytännöt, tietohallinta ja -järjestelmät ja osaamisriskien hallinta. Kuvio 6 kuvaa edellä mainittuja osaamisen johtamisen infrastruktuurin elementtejä. (Viitala 2008, 193.)



Kuvio 6. Osaamisen johtamisen infrastruktuuri (Viitala 2008, 193).

Osaamisen johtaminen on siis laaja johtamisen kokonaisuus, jonka ohjaamana osaamisen johtaminen tapahtuu. Tämä kokonaisjärjestelmä muodostaa osaamisen johtamiselle puitteiston. Sen avulla rytmitetään tekemisiä, jäsennetään päätöksentekoa ja suunnataan huomiota. Puitteistolla on toiminnallisen merkityksen lisäksi myös symbolinen merkitys. Se viestii yritykselle tärkeistä asioista ja suuntaa huomion asioihin, joihin ei muuten ehkä kiinnitettäisi riittävästi huomiota. Usein osaamisen johtamiseen liittyvät asiat on sijoitettu vuosikelloon muiden tärkeiden asioiden yhteyteen. Tällä tavalla saadaan osaamisen johtaminen kytkettyä esimerkiksi strategiapäivityksiin. (Viitala 2008, 193 – 197; Virtainlahti 2009, 68.) Kuviossa 7 on esimerkki tällaisesta vuosikellosta.



Kuvio 7. Vuosikello (Hyppönen 2007, 54).

Osaamisen johtamisessa on tärkeää painottaa myös osaamisen kehittymistä edistäviä arvoja, asenteita, ilmapiiriä ja organisaatiokulttuuria. Tälle kehittymiselle on luotava riittävät edellytykset osaamista tukevilla ja ohjaavilla toiminnoilla, rakenteilla sekä työkaluilla. Kujansivu ym. (2007, 57) viittaa vuonna 2003 toteutettuun Nordic Industrial Fund –tutkimukseen, jonka mukaan aineettoman pääoman johtaminen voidaan nähdä usein ajattelutapana tai filosofiana. Tämä on varmasti totta osaamisen johtamisessakin; toiset yritykset panostavat enemmän osaamisen kehittämiseen kuten henkilöstön kouluttamiseen. Joissakin organisaatioissa taas koulutukset ja osaamisen kehittäminen ajatellaan olevan ylimääräinen kustannuserä.

Parhaimmillaan aineettomaan pääomaan panostaminen saa aikaan positiivisen kierteen. Esimerkiksi osaamisen kehittäminen kouluttamisella johtaa entistä osaavampaan henkilöstöön. Osaaminen puolestaan mahdollistaa paremman rakenepääoman, joka edistää tuottavamman suhdepääoman kehittymisen. Loppujen lopuksi kierteen lopputuloksena on taloudellinen menestys. (Caddy 2000, 137.)

Organisaatioiden voidaan katsoa olevan kahdessa eri vaiheessa osaamisen johtamisen suhteen. Ensimmäisessä aallossa ovat organisaatiot tekevät perinteisiä osaamiskartoituksia ja osaamisluelleloita. Toisessa aallossa ovat organisaatiot pyrkivät hahmottamaan osaamista ja osaamisen johtamista kokonaisvaltaisemmin. Tällöin osaamista peilataan liiketoimintastrategiasta käsin ja määritellään sen edellyttämä organisaation osaaminen. Pyrkimyksenä on osaamisen jakaminen ja yhteisöllinen oppiminen sekä ydinosaamisen kehittäminen tulevaisuuden tarpeista käsin. (Virtainlahti 2009, 69.)

Onnistuessaan osaamisen johtaminen on erittäin tuloksellista. Se voi johtaa täysin uusiin tuotteisiin tai palveluihin ja parantaa merkittävästi tulosta ja kannattavuutta. Hyvä osaaminen tuottaa laadukasta työtä tai palvelua sekä asiakastyytyväisyyttä ja sitä kautta lisää asiakasuskollisuutta. Prosessit paranevat ja nopeutuvat, kilpailukyky paranee ja tuloksena on tehokkuuden ja kannattavuuden paraneminen. Osaaminen lisää myös työhyvinvointia, yhteistyötä ja yhteisöllisyyttä ja siten sitoo osaajia organisaatioon. Olvi Oyj:ssä näin on tapahtunutkin; yritys on taloudellisesti menestyvä, siellä on paljon pitkään palveluksessa olleita työntekijöitä, joka kertonee myös siitä että yrityksessä viihdytään.

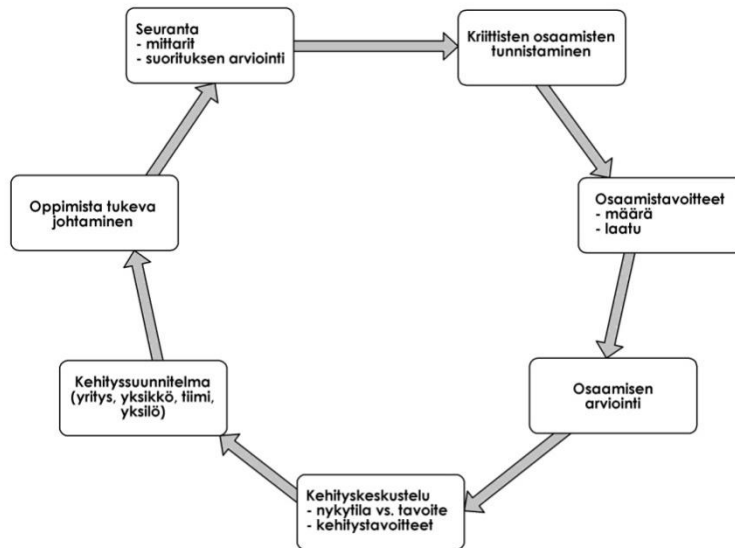
Otala (2008, 303) kuvaa osuvasti, että osaaminen on kuin juuret, josta oppiminen kuljettaa ravinteita kaikille organisaatiopuun oksille, jotta ne tuottaisivat isompia ja mehukkaampia hedelmiä. Puuta ei kuitenkaan voi arvioida juurien perusteella vaan rungon ja tuotettujen hedelmien perusteella.

4.4 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittämisen perimmäisenä tarkoituksena on osaamista ja osajia koskevan tiedon levittäminen mahdollisimman laajasti organisaatiossa. Hätönen (2007, 49 – 50) viittaa C.K. Prahaladin todenneen, että on erittäin tärkeää luoda henkilöstölle sellainen yhtenäisyyden tunne, että ihmiset kykenevät kertomaan omasta osaamisestaan ja sen hyödyntämisestä työssään. Eli olennaista on siis jakaa omaa osaamistaan koskevaa tietoa. Tälle on peruslähtökohtana koko organisaation osaamisen kehittämishalua aktivoiva ja tukeva toiminta. (Hätönen 2007, 49 – 51.)

Edelleen C. K. Prahalad muistuttaa, että osaaminen ei synny tyhjästä vaan kouluttautumisen ja kehittämisen kautta. Osaamista voi ylläpitää vain sitä käyttämällä. Tämä merkitsee sitä, että työntekijän on voitava siirtyä tehtäväalueelta toiselle kiinnittäen huomiota uusiin mahdollisuuksiin ja suorituksiin. (Hätönen 2007, 49 – 51.)

Säännölliset kehityskeskustelut ovat keskeinen osa osaamisen johtamisjärjestelmää ja luovat pohjan osaamisen kehittämiseksi. Niiden avulla saadaan ajan tasalla olevaa tietoa niin yksilö- kuin tiimitason tilanteesta, kehittämistarpeista ja voidaan arvioida myös asetettujen tavoitteiden toteutumista. Näin pystytään suunnittelemaan tulevaisuuden kehittämisalueita ja suuntaamaan voimavarat oikeisiin kohteisiin. (Lankinen ym. 2004, 63 – 70; Valpola 2000, 13.) Kuviosta 8 käy ilmi, miten olennaisia osia kehityskeskustelut ja kehityssuunnitelmat seurantoineen ovat osaamisen johtamisen prosessissa.



Kuvio 8. Osaamisen johtamisen prosessi (Hyppänen 2007, 96).

Kehityskeskustelut ovat organisaatiossa tärkeä sitouttamisen keino ja toisaalta ohjausväline, jolla strategia ja visio viedään jokaisen organisaation jäsenen päivittäiseen työhön sekä henkilökohtaisiin kehityssuunnitelmiin asti. Kehityskeskustelut ovat myös hyvin olennainen osa esimies-alais –yhteistyötä. Ne ovat työntekijälle luonteva tilaisuus kertoa omia tavoitteita, odotuksia ja ideoita työstä ja siinä kehittämisestä. Lisäksi ne ovat mahdollisuus saada palautetta omasta työstä ja kehittämisestä. (Lankinen ym. 2004, 63 – 70; Valpola 2000, 13; Viitala 2008, 361.)

4.5 Osaamisen turvaaminen

Osaamista saatetaan menettää esimerkiksi työpaikan vaihdosten tai henkilöstön eläköitymisen vuoksi. Tämä ei yleensä tapahdu hetkessä, mutta on huomioitava että osaamisen kartuttaminen vie paljon aikaa ja resursseja. Siksi tulevaisuuden osaamistarpeiden lisäksi olisi luotava sellaiset olosuhteet, että henkilöstö ei vaihtaisi työpaikkaa vaan sitoutuisi pitkällä aikajänteellä yritykseen ja sen tavoitteisiin. Näin kokemuksen vahvistama osaaminen ei karkaisi vaan säilyisi organisaatiossa. (Ojala 2008, 132, 232 - 234.)

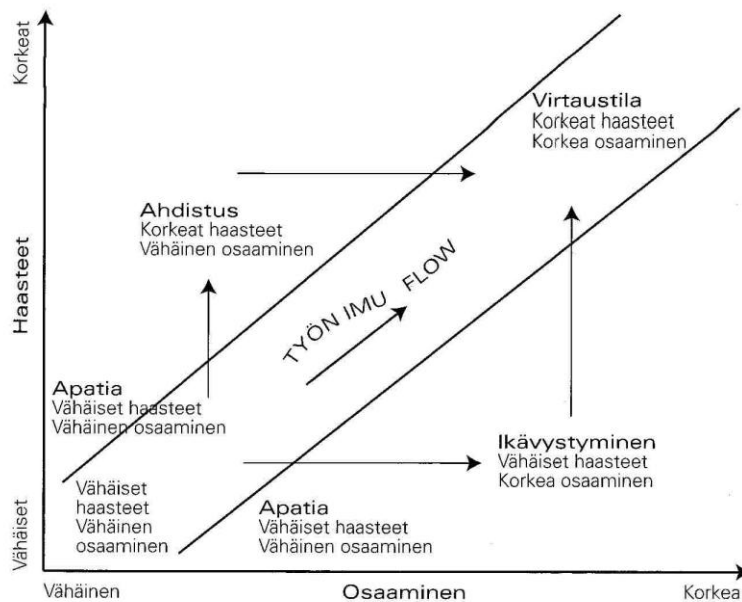
Osaamisen menettäminen kilpailijalle on merkittävä riski organisaatiossa. Erityisesti avainasemassa oleva henkilö voi viedä mukanaan strategista ydinosaamista ja aiheuttaa ongelmia kriittisille toiminnoille. Tämän vuoksi olisikin ensiarvoisen tärkeää dokumentoida ja jakaa osaamista ajoissa. Usein ongelmana on ajanpuute ja se, että

asiantuntijatehtävissä toimivat henkilöt jakavat tietoaan vastentahtoisesti oman etunsa ja kapeakatseisuutensa vuoksi. Tämän takia organisaation olisikin olennaista luoda tiedon jakamiselle sopivat puitteet; avoin ja rakentava työilmapiiri, suotuisat toimintatavat osaamisen ja oppimisen kehittämiseksi sekä aikaa ja keinoja mallintaa työprosesseja. Näin osaamista saataisiin dokumentoitua organisaation muistiin. (Kujansivu ym. 2007, 43 – 44; Ojala 2008, 175.)

Etenkin avainasemassa olevien henkilöiden pysyminen organisaatiossa sekä sitoutuminen työtehtäviinsä ja osaamisensa kehittämiseen olisi turvattava. Hyvällä henkilöstöriskien hallinnalla ja avainhenkilöpolitiikalla, joka voi sisältää urakehitykseen tai palkitsemiseen liittyviä ratkaisuja, voidaan pienentää osaamisen menettämisen riskiä. Tarkoituksena on siis nostaa pois lähtemisen kynnystä tarjoamalla arvokkaaksi koettuja etuuksia tai mielekkäitä työtehtäviä. Kuitenkaan pelkästään palkitsemisella ei aikaansaada sisäistä motivaatiota ja sitoutumista. Lisäksi jonkun tietyn ryhmän erityiskohtelulla voi olla koko henkilöstöä ajatellen negatiivinen vaikutus. (Viitala 2008, 211.)

Organisaation on hyvin tärkeää pohtia avainosaamista omaavien henkilöiden varamiesjärjestelmää tai ns. seuraajasuunnitelmaa. Järjestelmä ei välttämättä toimi tosipaikan tullen automaatin tavoin, mutta kun järjestelmää suunnitellaan, voi samalla syntyä koko organisaation toimintaa kehittäviä oivalluksia. Samalla löytyy myös työntekijöiden paras kasvupotentiaali ja osaamisen kehittämiskohteita. Valvisto (2005, 77) kirjoittaa osuvasti, että uusille tuntemattomille poluille lähteminen, raivaamattomiin ryteikköihin heittäytyminen ja turpiin ottaminen kehittävät varmimmin. Usein työntekijä haluaa luonnostaan pysyä ns. mukavuusalueella eli tehtävissä, jotka ovat hänelle vahvimpia. Viisaan esimiehen kanssa työntekijä kuitenkin voi löytää sopivimman ryteikön, vaikka se voi tarkoittaa siirtymistä myös oman mukavuusalueen ulkopuolelle tai kuten Sydänmaanlakka (2009, 63) toteaa, matkaa venymis- tai paniikkialueelle. Mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen kannattaakin etsiä avarakatseisesti ja edistyksellisellä tavalla, jopa pienellä riskeillä. Uusien asioiden oppimisella on myönteisiä seurauksia esimerkiksi työntekijän itsetunnon vahvistumisen myötä. (Moilanen 2001, 33; Ranki 1999, 60; Sydänmaanlakka 2009, 63; Valvisto 2005, 76 – 77.)

Jotta työntekijä viihtyy työssään ja kokee työnsä mielekkääksi, on työtehtävien vastattava osaamista. Mihaly Csikszentmihalyi loi flow-käsitteen, jolla hän tarkoittaa työn ja oppimisen välistä tasapainoa, työn imua. Kun tämä tasapaino on olemassa, saavutetaan työn flow, joka tuottaa emotionaalisesti positiivisia kokemuksia ja korkean aktiviteettitason. Tämän vuoksi olisikin tärkeää, että työtehtävät ovat riittävän haastavia ja osaamisen kehittämiseen on mahdollisuuksia. Jos työn haasteet säilyvät samana vaikka osaaminen kehittyy, työ ikävystyttää. Jos haasteita lisätään, mutta työntekijä ei saa hankittua lisää osaamista, työ alkaa vaikeudellaan ahdistaa. Työn imu on siis ikävystymisen ja ahdistuksen välillä. Kuvio 9 kuvaa tilannetta, jossa flow tulee mahdolliseksi kun sekä haasteet että osaaminen ovat korkealla. (Csikszentmihalyi 2005, 228 – 236; 2007, Ojala 2008, 269 – 270.)



Kuvio 9. Työn flow (Ojala 2008, 270).

4.6 Osaamisen johtaminen Olvi Oyj:ssä

Tässä luvussa käsittelen osaamisen johtamista Olvi Oyj:ssä. Koska osaamisen johtaminen on olennainen osa Olvi Oyj:n luottamuksellista liiketoimintastrategiaa ja siihen liittyy myös hyvin paljon liikesalaisuuksia, tässä opinnäytetyössä ei voida käsitellä kaikkia aiheeseen liittyviä näkökulmia.

Osaamisen johtamiseen on Olvi Oyj:ssä kiinnitetty paljon huomiota ja se on tärkeä osa koko organisaation johtamista. Yrityksessä on ymmärretty, että osaava henkilöstö on yksi liiketoiminnan tärkeimmistä menestystekijöistä. Tämän vuoksi osaaminen on tunnistettu ja sitä johdetaan määrätietoisesti, jotta strategian määrittelemät tavoitteet saavutetaan.

4.6.1 Lähtökohtia

Olvi Oyj:ssä osaamisen johtamisen perustana on liiketoimintastrategia, joka ohjaa koko yrityksen toimintaa. Henkilöstöstrategian ”Ajattele Positiivisesti” –tavoitteet ovat hyvinvoiva henkilöstö, hallittu muutoksen johtaminen, toimialan paras osaaminen ja houkutteleva työnantaja. Henkilöstöstrategia kytkeytyy tiiviisti liiketoimintastrategiaan, jossa määritellään seuraavan vuoden suuntaviivat, tavoitteet ja painopistealueet. Näiden pohjalta määräytyvät myös osaamisen johtamisen ydinkohdat. Olvilla on käytössä luvussa 4.3 olleen kuvion 7 mukainen vuosikello, jonka avulla muiden tärkeiden strategisten pääasioiden lisäksi myös osaamisen johtamiseen liittyvät asiat aikataulutetaan.

Vuosikellon mukaisesti seuraavan vuoden suunnitelmia tarkastellaan ja tarkennetaan heti kesälomakauden päätyttyä syksyllä. Suunnitelmiin otetaan pohjaksi arvio kuluva vuodesta, josta peilataan seuraavan kauden strategisia tavoitteita ja painopistealueita. Aikajänne on noin puolitoista vuotta. Painopistealueiden ydinkohdat pilkotaan osasto- ja tiimitasolle, joissa määritellään tiimikohtaiset tavoitteet ja tehdään ns. tavoitekortit. Nämä tiimikohtaiset tavoitteet viedään vuosittaisissa kehityskeskusteluissa työntekijöittäin henkilötasolle. Strategiset tavoitteet on siis jalkautettu yksilötasolle, jokapäiväiseen työhön. Näin on pyritty varmistamaan, että jokainen työntekijä ymmärtää, mitä häneltä odotetaan ja mitä osaamista tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan.

4.6.2 Kehityskeskustelut kehittymisen keinona

Kehityskeskustelut ovat yksi osa henkilöstöstrategiaa ja osaamisen johtamisen tärkeimpiä välineitä Olvi Oyj:ssä. Jokainen olvilainen käy kerran vuodessa esimiehensä kanssa kehityskeskustelun. Toimihenkilöpuolella kehityskeskustelut ovat

henkilökohtaisia esimies-alainen -keskusteluja, mutta esimerkiksi tuotannon puolen esimiehillä joilla on paljon alaisia, on käytössä myös ryhmäkehityskeskustelut.

Kehityskeskusteluiden yksi tärkeä tehtävä on viestiä työntekijöille Olvin visioista ja arvoista sekä strategiaan pohjautuvista tulos- ja kehittämistavoitteista. Nämä tiimi- ja yksilötasolle pilkotut tavoitteet antavat pohjan jokaisen henkilökohtaiselle kehityssuunnitelmalle ja mahdollisille koulutustarpeille. Kehityssuunnitelmat ovat Olvi Oyj:ssä hyvin konkreettisia yksilötason tavoitteita, esimerkiksi oman tiimin sisällä uuden tehtävän opettelu tai jonkun osa-alueen, esimerkiksi myyntityön tai esimiesosaamisen syventäminen kouluttautumisella. Tavoitteena on se, että jokainen työntekijä aktiivisesti kehittyi omassa työssään ja ainakin oman tiimin sisällä pienin askelin. Tärkeä kehittymisen ja kouluttautumisen muoto on myös projektityö, johon pyritään ottamaan mukaan henkilöitä, jotka eivät aiemmin ole olleet projekteissa mukana. Tällä yhdessä tekemisellä ja työssä oppimisella pyritään edistämään osaamisen kehittymistä ja jakamista sekä yhteishengen vahvistumista. Jokaisella Olvi Oyj:n työntekijällä on käytössä myös tavoitekortti, johon kirjataan tiimi- tai henkilökohtaiset kehitymis- ja kehittämiskohteet. Tavoitteiden toteutumista seurataan suunnitelmallisesti.

Kehityskeskustelut ovat myös työntekijälle oiva tilaisuus vaikuttaa omaan työhön ja kehittymiseen esimerkiksi esiintuomalla omia kiinnostuksen kohteita tai toiveita kouluttautumisesta. Tämä lisää työntekijän motivaatiota ja sitouttaa paremmin työhön sekä jatkuvaan itsensä kehittämiseen. Lisäksi kehityskeskusteluissa käydään läpi myös työntekijän jaksamiseen, ajankäyttöön, viihtymiseen ja varamiesjärjestelmiin liittyviä asioita.

4.6.3 Henkilökohtainen pätevyys ja toimenkuva osana osaamisen johtamista

Olvi Oyj:n hallinnon toimihenkilöitä koskee elintarviketeollisuuden toimihenkilöiden työehtosopimus, joka on perusta palkkausjärjestelmälle. Toimihenkilön palkka muodostuu tehtävän vaativuuteen perustuvasta tehtäväkohtaisesta osuudesta sekä työsuoritus- ja pätevyystekijöiden perusteella määräytyvästä henkilökohtaisesta osuudesta ja lisäksi vielä mahdollisesta yrityskohtaisesta osuudesta. Työsuhteen keston perusteella maksetaan myös erillistä palvelusvuosilisää. (Elintarviketeollisuusliitto 2007 – 2010, 55.)

Työehtosopimus on pohjana toimenkuvien vaativuuden arvioinnissa. Kukin toimi arvioidaan esimerkiksi tehtävän vaatiman itsenäisen soveltamisen, suunnittelun ja ratkaisujen mukaan ja sijoitetaan vaativuusasteiden perusteella vaativuusluokkiin. Näin saadaan tehtäväkohtainen osuus palkasta. Lisäksi mitataan työntekijän pätevyys toimeen ja tätä kautta saadaan henkilökohtainen palkanosuus. Erikseen huomioidaan myös toimeen määritellyt olennaiset sijaisuudet sekä tehtävien ja pätevyiden muutokset. (Elintarviketeollisuusliitto 2007 – 2010, 57 – 58.) Koska palkkausjärjestelmä Olvi Oyj:ssä perustuu työn vaativuuteen sekä osaamiseen ja sen kehittämiseen, on riittävä osaamisen arviointi ja osaamisen johtaminen tärkeää.

4.6.4 Varamiesjärjestelmä ja osaamisen turvaaminen

Olvi Oyj:ssä on peruslähtökohtana se, että jokaisessa tehtävässä työskentelevälle on nimetty varahenkilö. Tämä tarkoittaa sitä, että operatiivisissa tehtävissä on vähintään kaksi henkilöä, jotka pystyvät hoitamaan samat tehtävät. Tiimitasolla pyrkimyksenä on se, että tiimin sisällä jokaisella työntekijällä olisi valmiudet hoitaa tiimille kuuluvat tehtävät. Tämä osaltaan kytkeytyy myös osaamisen kehittämiseen eli jokainen pyrkii ensin oman tiiminsä sisällä kehittämään omaa osaamistaan laajentamalla tehtäväkenttäänsä. Toisaalta kyse on myös työn rikastamisesta; ydin- ja rutiinitöihin saadaan lisää vastuuta sekä uutta näkökulmaa ja sitä kautta mielenkiintoa.

Olvi Oyj:ssä on moniosaamisen kautta pyritty siihen, että yrityksessä ei ole tehtäviä, jotka ovat vain yhden henkilön varassa. Organisaatiossa on erittäin tärkeitä ja osin kriittisiäkin tehtäviä, mutta toimivan varamiesjärjestelmän ja moniosaamiseen perustuvan ajattelumallin kautta on saavutettu tilanne, että yrityksessä työskentelee läpi organisaation useamman tehtäväalueen hallitsevia ihmisiä.

Tämän opinnäytetyön tutkimuskohteena ovat Olvi Oyj:n toimihenkilöistä asiakaspalvelun ja henkilöstöhallinnon työntekijät. Myös näillä osastoilla on varmistettu riittävä osaaminen siten, että saman tehtävän hallitsee useampi henkilö. Osassa tehtävistä, kuten raportoinneissa on noudatettava tiukkoja aikatauluja, minkä vuoksi riittävä varamiesjärjestelmä on erityisen tärkeä.

4.6.5 Esimiestyö ja osaamisen kehittäminen

Olvi Oyj:ssä hyvän esimiestyön merkitys onnistuneessa osaamisen ja oppimisen mahdollistavan ilmapiirin kehittämisessä on tiedostettu. Lisäksi esimiestyö on keskeistä operatiivisen tuloksellisuuden, tavoitteiden saavuttamisen sekä työntekijöiden motivaation kannalta. Tämän vuoksi esimiestyöhön on Olvilla panostettu. Esimerkiksi kuluneena vuonna kaikki esimiehet kävivät valmennuksen, jossa esimiesvalmiuksia vahvistettiin. Olvi Oyj:ssä pyritään myös siihen, että työntekijöiden on helppo lähestyä esimiehiä ja kommunikointi on mutkatonta. Tämän mahdollistavat matala organisaatio, avoin yrityskulttuuri ja riittävä tiedottaminen.

Hyvään esimiestyöhön liittyy olennaisesti myös perehdyttäminen. Jokaiselle Olvilla työhön perehdytettävälle on nimetty oma perehdyttäjä – joko esimies tai joku toinen työntekijä. Kaikilla osastoilla on perehdyttämiseen käytössä erillinen kaavake. Sen avulla varmistetaan, että perehdyttäminen hoidetaan tietyn kaavan mukaan, jotta mitään työtehtävien hoitamisen kannalta tärkeää ei unohdu kertoa. Perehdyttämisen jälkeen esimies tai erikseen nimetty perehdyttäjä varmistaa työhön opastetulta, että hän on ymmärtänyt kaiken tarpeellisen. Perehdyttämisprosessista laadittu asiakirja myös allekirjoitetaan ja dokumentoidaan, jotta siihen voidaan tarvittaessa palata myöhemmin.

Tärkeä osa Olvi Oyj:n esimiestyötä ja osaamisen kehittämistä on myös ns. poikkeamista oppiminen. Kaikki tapahtuneet poikkeamat työssä dokumentoidaan ja pohditaan syitä tapahtuneeseen. Toimintajärjestelmässä on olemassa oleva ohjeistus, joka käydään läpi ja tarkastetaan, onko ohjeistus riittävän kattava ja onko se ollut työntekijän saatavilla.

4.6.6 Työhyvinvointi

Olvi Oyj:ssä on kiinnitetty huomiota jatkuvaan osaamisen kehittämiseen ja osaamisen johtamiseen. Henkilöstön itsensä kehittämiseen ja kouluttautumiseen suhtaudutaan hyvin myönteisesti. Työntekijöitä pyritään kannustamaan myös aktiiviseen työssä oppimiseen. Tavoitteena on, että työntekijä tunnistaa ja osaa työtehtävänsä, jotka ovat haasteellisia, mutta eivät kuitenkaan liian vaikeita. Tärkeää on myös motivoiva työympäristö, jossa henkilöstön on mahdollisuus kehittyä omassa työssään tai tarvittaessa hakeutua muihin sopiviin tehtäviin. Näillä kaikilla tekijöillä on suora yhteys

työhyvinvointiin, työssä viihtymiseen, asennoitumiseen työhön ja sitä kautta osaamisen kehittämiseen. Hyvinvoiva henkilöstö sitoutuu paremmin hyödyntämään osaamisensa yrityksen hyväksi.

Työhyvinvointiin on kiinnitetty huomiota myös tekemällä joko ilmapiirimittaus tai työhyvinvointianalyysi noin kerran vuodessa. Esimerkiksi syvähaastatteluina toteutetuista työhyvinvointianalyyseistä on saatu konkreettisia kehittämiskohteita, jotka ovat poikineet toimenpiteitä. Lisäksi Olvilla on erikseen työhyvinvoinnin ohjausryhmä, jonka tavoitteena on järjestää mm. tapahtumia työkunnan ylläpitämiseksi.

Työhyvinvoinnin avulla Olvilla pyritään osaamisen kehittämisen lisäksi vahvistamaan myönteistä työilmapiiriä ja työniloa, Olvi-henkeä, jonka nähdään lisäävän yhteisöllisyyttä. Kun yhteishenki on hyvä, tuloksena on laadukasta ja tehokasta tiimityötä, jossa osaamista jaetaan ja kehitetään. Olvi Oyj:n positiivisuus –arvo korostaakin sitä, että vain osaava ja hyvinvoiva henkilöstö voi tehdä hyviä tuloksia.

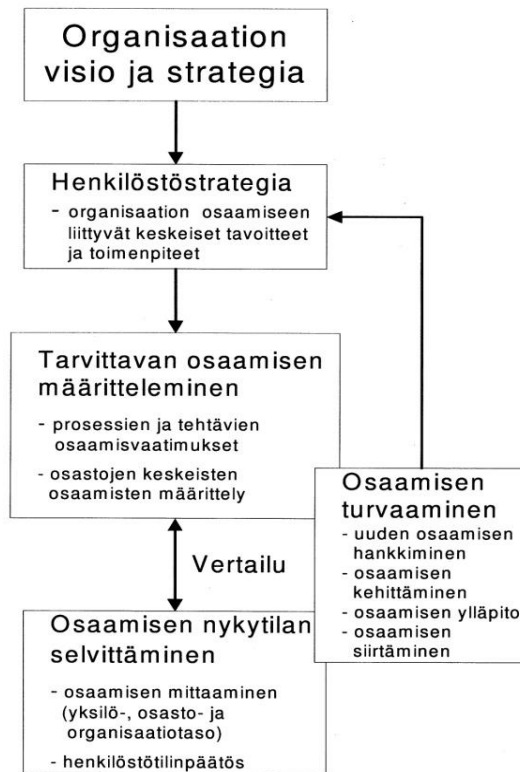
5 OSAAMISKARTOITUKSET

Kuten edellä todettiin, osaamista on systemaattisesti johdettava ja kehitettävä, jotta organisaation tavoitteet voidaan saavuttaa. Suunnitelmallinen osaamisen johtaminen ja kehittäminen vaativat perustakseen tietoa sekä osaamisen nykytilasta että tulevaisuuden osaamistarpeista. Erityisesti nopeasti muuttuvassa ja kehittyvässä toimintaympäristössä toimivan organisaation on hyvin tärkeää tiedostaa käytössä oleva osaaminen, jotta se voi joustavasti hyödyntää sitä tilanteiden muuttuessa ja hankkia nopeasti puuttuvaa osaamista.

Nykyosaamisen täysipainoinen hyödyntäminen edellyttää, että organisaatiossa on esimerkiksi osaamiskartoitusten avulla määritelty osaamisen nykytaso verrattuna tavoitetasoon. Siten nykyosaaminen saadaan tehokkaaseen käyttöön ja voidaan vahvistaa osa-alueita, joissa on osaamisvajeita. Osaamisvajeiksi tai –kuiluiksi kutsutaan tavoite- ja nykyosaamisen välistä eroa. Sisäisen osaamiskuilun muodostaa organisaation piilevä osaaminen, jota ei käytetä. (Hätönen 2007, 9, 49; Järvenpää ym. 2001, 322; Ranki 1999, 13.) Seuraavaksi käsittelemme osaamiskartoitusten laatimisen periaatteita.

5.1 Peruslähtökohtia

Osaamiskartoitukset ovat oiva keino selvittää, mitä osaamista yksilöillä ja organisaatiolla on, onko osaamisvajeita ja mitkä ovat tärkeimmät kehittämisalueet. Osaamis- eli kompetenssikartoitusten avulla saadaan selville myös strategian ja tulevaisuuden kannalta kriittisimmät kehittämiskohteet. Osaamisen kehittämisen perustana ovat visio ja strategia sekä organisaation ydinosaaminen. Strategia ja visio ovat tyhjän päällä, ellei organisaatiolla ole niiden toteuttamiseen vaadittavaa osaamista tai mahdollisuuksia sen hankkimiseen tai kehittämiseen. (Hätönen 2007, 9, 49; Ranki 1999, 13 - 16, 86; Viitala & Jylhä 2006, 289.) Kuvio 10 kuvaa osaamisen, strategian ja vision yhteyttä.



Kuvio 10. Osaamisen suhde strategiaan ja visioon (Jääskeläinen 2005, 23).

On myös muistettava, että samalla tavalla kuin strategia täsmentyy ja päivittyy toimintaympäristön mukaan koko ajan, myös osaamistarpeet muuttuvat jatkuvasti. Lisäksi eri osaamisalueiden merkitykset ja painoarvo kilpailutekijänä muuttuvat jatkuvasti. Jonkin osaamisalueen tärkeys saattaa romahtaa nopeasti ja jonkin toisen osaamisalueen hallitseminen saattaa olla yllättäen kriittinen menestystekijä. Voidaankin todeta, että koska osaamistarpeet ovat jatkuvasti liikkeessä, joudutaan ”ampumaan liikkuvaan maaliin”. (Hätönen 2007, 9, 49; Lehtonen 2002, 69; Ranki 1999, 13 - 16, 86; Viitala & Jylhä 2006, 289.)

Jos osaamiskartoituksessa kiinnitetään huomiota vain osaamisvajaisiin, on lähestymistapa kyllä käytännönläheinen ja tehokas mutta vireeltään negatiivinen. Kuvaamalla osaamista kokonaisuudessaan, saadaan käsitys niin organisaation tai sen osan kuten osaston tai tiimin kokonaisuosaamisesta mutta myös yksilöosaamisesta. Lisäksi saadaan selvitettyä osaamisvahvuudet. Organisaatiossa voi olla tehtävittäin asetettu tiettyjä tavoitetasoja, joihin on liitetty määrittelyksiä, kuinka monella henkilöllä tiimissä on oltava kyseinen osaaminen ja minkä tasoista osaamisen on oltava. Osaamisen kuvaamisella saadaan lisäksi tietoa eri tehtävissä ja tiimeissä tarvittavasta ja vahvistettavasta osaamisesta ja siten perusteltua tietoa sekä näkemystä koulutukseen

hakeutumiselle. Tuloksena voidaan saada esille myös kehittämishaasteita, joita voidaan viedä eteenpäin muutoinkin kuin koulutuksella. Osaamiskartoituksen myötä voi myös herätä motivaatio oman työn kehittämiseen. (Hätönen 2007, 9; Työterveyslaitos 2010; Viitala 2008, 16.)

Osaamiskartoitukset tekevät myös osaamista näkyväksi. Tämä osaltaan vahvistaa työntekijöiden itsetuntoa, oman työn hallinnan tunnetta sekä olemassa olevan osaamisen arvostusta. On havaittu, että esimerkiksi yksittäisen tehtävän kohdalla koettu osaamattomuus on pitkään jatkuessaan voinut aiheuttaa kokemuksen koko oman työn osaamattomuudesta. Seurauksena on ollut koko työn ja työtehtävien kokeminen negatiivisena, vaikka vain yksi tehtävä tai yksi osa-alue osittain on vaikea. Kun osaamiskartoituksen avulla on selkiytetty niin yksilö- kuin tiimitason osaaminen, on tilanne korjaantunut arvostuksen lisääntymisen ja osaamisen täysipainoisen hyödyntämisen myötä. (Strömmer 1999, 199; Työterveyslaitos 2010.)

Osaamiskartoitus tuo työntekijälle ja esimiehelle kehityskeskustelujen avuksi kehikon, jonka avulla voidaan hahmotella, minkä tyyppistä osaamista kunkin tehtävän hoidossa tarvitaan tällä hetkellä ja tulevaisuudessa. Kun osaamisinventaario tehdään tietoisesti ja harkiten, koulutustarpeiden hahmottaminen ja aikataulusuunnittelu helpottuu. Lisäksi työntekijän on helpompi ymmärtää miten hänen omat tehtävänsä liittyvät kokonaisuuteen, mikä taas osaltaan helpottaa kehitymis- ja urasuunnitelmien tekemistä. Henkilökohtaisen kehityssuunnitelman laadinnassa on muistettava, että se on jatkuva prosessi, joka vaatii pitkäjänteisyyttä ja oman toiminnan reflektointia. (Järvenpää ym. 2007, 338 – 339; Strömmer 1999, 199; Valtiokonttori 2010.)

5.2 Näkökulmia osaamiskartoituksen laatimisen periaatteista

Osaamiskartan ja -kartoitusten laatimisen peruslähtökohta on se, että sovitaan, mitä osaamisella juuri kyseisessä organisaatiossa tarkoitetaan ja mitä osaamisia halutaan nostaa esille. Osaamisen käsitteistä ja osa-alueista on oltava organisaatiossa mahdollisimman laaja yhteisymmärrys ja yhteinen näkemys. Olisikin hyvä, että osaamisalueiden määrittelemiseen osallistuisi johdon lisäksi eri asemissa ja tehtävissä toimivia henkilöitä. Näin saadaan mahdollisimman monipuolinen käsitys kriittisestä osaamisesta ja perusteista, miksi kyseinen osaaminen on tärkeää. (Hätönen 2007, 11 – 12; IC Partners 2004, 39.)

Osaamisalueiden määrittämisessä pohjan muodostavat toiminta-ajatus, visio sekä liiketoimintastrategian viitoittamat tulevaisuuden haasteet, joiden hallintaan tarvitaan osaamista. Henkilöstöstrategia määrittelee, millaisilla henkilöstöresursseilla asetetut tavoitteet saavutetaan. Kunkin osaamisalueen tai osaston avainhenkilöiden olisi hyvä hahmotella tulevaisuuden osaamisen painopisteitä. Näin varmistetaan, että osaamisen johtamisjärjestelmä sisältää osaamisen kannalta keskeisimmät osaamisalueet ja saadaan työntekijät mukaan prosessiin. Osallistava lähestymistapa lisää läpinäkyvyyttä, luo vuorovaikutusta ja kun työntekijät pääsevät itse vaikuttamaan osaamiskartoitukseen, koetaan se paremmin merkitykselliseksi. Vuorovaikutus ja keskustelu osaamiskartoituksissa voi olla jopa itse lopputulosta tärkeämpää; ihmiset kehittävät vain sitä osaamista, jonka kokevat aidosti tärkeäksi. (Hätönen 2007, 23 – 26; Kujansivu ym. 2007, 113 -116.)

Kirjavainen ja Laakso-Manninen (2000, 115) toteavat, että osaamisen johtaminen on yksi niistä alueista, joilla kokemuksesta on suurta apua ja joilla ensi yrittämällä tuskin kukaan pääsee täysin oikeisiin ratkaisuihin. Tämän vuoksi useat organisaatiot etenevät osaamiskartoitusten teossa vaiheittain ja ns. pilottikartoitusten avulla. Ei ole myöskään tarkoituksenmukaista hioa osaamismäärittelyjä loputtomiin, koska käytännön kautta kertyy ymmärrystä sekä kokemusta ja tarkennuksia sekä korjauksia voidaan tehdä myöhemmin. Perusajatuksena on se, että osaamisalueita ei pitäisi olla liikaa, jotta osaamisen arviointi ei muodostuisi liian työlääksi ja esille nousisivat vain ydinosaamistarpeet. Osaaminen tulisi määritellä mahdollisimman konkreettisena toiminnan kuvauksena, ei niinkään osaamisen liittyvänä taitona. (Hätönen 2007, 23 – 26; Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 115 - 116.)

Valtiokonttorin kotisivuilla (2010) on kaavio (kuvio 11), joka antaa suuntaviivoja osaamiskartoitusprosessista:



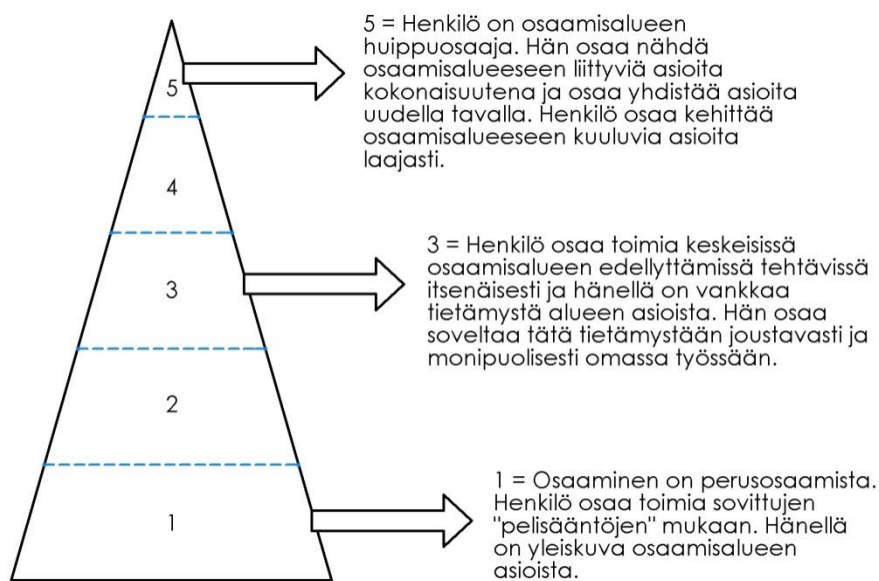
Kuvio 11. Osaamiskartoitusprosessi (Valtiokonttori 2010).

Osaamiskartoituksiin ja –arviointeihin liittyy väistämättä myös tunnekuohuja. Niitä saatetaan pitää uhkana tai työntekijät pelkäävät muutoksia, esimerkiksi saneerauksia. Toisaalta taas osa työntekijöistä voi pitää osaamisen kartoitusta positiivisena, arvostuksen osoituksena, osaamisen todentamisena ja olla närkästyneitä, mikäli ei pääse ensimmäisten joukossa analysoimaan osaamistaan. Arviointia voidaan pitää myös kontrollina tai työntekijöiden luokitteluna. Tämän vuoksi osaamisten hallintaa ja tarkastelua on systematisoitava erittäin sensitiivisesti, kuunnellen ilmapiiriä ja organisaation tilaa. (Ranki 1999, 68; Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 116.) Työntekijöille on myös tiedotettava hyvin osaamiskartoituksen tavoitteista ja toteuttamisesta. Jotta näin voidaan toimia, on yrityksessä selvitettävä jo ennen projektin aloittamista sen keskeiset kiinnkohdat ja tavoitteet. (IC Partners 2004, 45.)

5.3 Osaamistasojen määrittelystä

Jotta haluttuja osaamisia voidaan arvioida mahdollisimman yhdenmukaisesti, on osaamisen arviointiin määriteltävä mittaristo. Ns. täydellistä mittaristoa ei kannata eikä varmaan voikaan laatia. Olennaista on se, että miten organisaatiossa itsessään osaamisia tulkitaan ja millainen mittaristo on sopivin. Osaamista voidaan arvioida esimerkiksi sovitulla arviointiasteikolla tai kirjoitettujen osaamistasojen määritysten pohjalta ja sitä kautta määritellä eri työtehtävien tavoiteosaamistasot. (Hätönen 2007, 27, 34.) Aina henkilöstön osaamista ei kuitenkaan voida arvioida suhteessa keskimääräiseen tavoitetasoon, sillä esimerkiksi samalla osastolla työskentelevien työntekijöiden osaamisen ei tarvitse kaikissa työtehtävissä olla samalla tasolla. Tällöin mittariksi voidaan ottaa työntekijälle asetettu henkilökohtainen tavoiteosaamistaso.

Osaamisten syvyyden tai tason arvioimiseksi on mahdollista määrittää asteikko yleisilmauksina tai eri osaamistasoihin liittyvillä käyttäytymisindikaattorien kuvauksina. Yleiskuvaus antaa osaamisen arvioinnille yhteiset ja yleisluontoiset perusteet. On kuitenkin vaikeaa löytää kaikkia osaamisalueita koskevaa yleiskuvausta, sillä yleiskuvaukset voivat jäädä ylimalkaisiksi. Tämän vuoksi usein laaditaan yleiskuvaus, jota täydennetään yksityiskohtaisemmilla tasokuvauksilla niistä osaamisista, joista toivotaan saatavan tarkkaa arviointia. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 18.) Kuviossa 12 on esimerkki osaamistasojen yleisluonnehdinnasta.



Kuvio 12. Osaamistasojen yleisluonnehdinta (Hätönen 2007, 29).

Hätösen (2007, 27) mukaan osaamisen arviointiasteikon olisi oltava suhteellisen laaja (esimerkiksi 1 – 5 tai 1 – 7), jotta osaamisalueita voidaan määrittellä sekä perusosaamisen että huippuosaamisen näkökulmasta. Osaamistasot ovat kumulatiivisia eli jotta osaaminen on tasoa 3, on myös tasojen 1 ja 2 kuvausten toteuduttava. Osaamistasoihin olisi hyvä kuulua myös 0 -taso, joka tarkoittaa että henkilöllä ei ole kyseistä osaamista tai henkilö on uusi työntekijä. 0 -taso voi olla kyseessä myös silloin, kun lähdetään kehittämään tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista. (Hätönen 2007, 27; Oulun yliopisto 2010.)

Toisaalta 0 -taso on hankala siksi, että joidenkin henkilöiden voi olla vaikea arvioida osaamistaan nollassa. Näin voi kuitenkin olla esimerkiksi suurella osastolla tai isossa organisaatiossa, jossa työntekijä hallitsee vain osan tehtävistä. Osaaminen voi olla nolla

myös silloin, kun osaamisalueissa on mukana tulevaisuuden osaamistarpeita. Jos osaamisasteikossa on mukana 0 -taso, on tällöin osaamisen alin tasokin jo myönteistä osaamista ja monissa tapauksissa aivan riittävää osaamista. (Hätönen 2007, 27; Oulun yliopisto 2010.)

Huippuosaaminen pitäisi olla niin vaativaa osaamista, että sitä voi joillakin osaamisalueilla olla vain yhdellä henkilöllä. Olennaista on eri henkilöiden osaamisten yhdistelmä suhteessa työhön, työn tavoitteisiin ja viime kädessä organisaation strategiaan tavoitteisiin. (Hätönen 2007, 27, 34.)

5.4 Osaamisprofiili ja osaamistase

Osaamiskartoituksen keskeinen lopputulos yksilötasolla on henkilökohtainen osaamisprofiili. Jos eri osaamisalueiden tavoitetasot on määritelty henkilöittäin, saadaan selville henkilön osaamisen kehittämisaalue. Toisaalta kartoitus paljastaa myös osaamispotentiaalin eli ne osaamisresurssit, jotka jäävät käyttämättä. Jollakin työntekijällä voi olla esimiehen tai johdon tietämättä uinuvia voimavaroja, esimerkiksi tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista. Jos henkilö on ylipätevä tehtävissään, ei työ motivoi ja seurauksena voi olla ikävystyminen. Tavoite- ja nykytason välisen epäsuhdan korjaamiseksi osaamiskartoitukseen pohjautuen on hyvä laatia henkilökohtainen kehityssuunnitelma. (Kirjavainen & Laakso-Manninen, 2000, 119 – 122.)

Osaamisprofiileista voidaan koota myös osaamistietojärjestelmä, jota voidaan hyödyntää osaamisen hallinnassa etenkin suurten osaamismassojen hallinnassa. Davenport ja Prusak (1998, 77) toteavat kuitenkin, että koska organisaatiot ovat dynaamisia, osaamistietokannat menevät vanhaksi hyvin nopeasti. Lisäksi on muistettava, että mitkään järjestelmät eivät kerro yksilökompetenssien pehmeitä ulottuvuuksia; tahtoa, sitoutumista, innostusta tai oppimiskykyä. Osaamisen johtamisessa on tärkeää löytää ei niinkään tietävimmät vaan oppimiskykyisimmät aivot. (Davenport & Prusak 1998, 77; Kirjavainen & Laakso-Manninen, 2000, 119 – 122.)

Yksilötasolla kaikkien osaamisen osa-alueiden ja vaatimusten määrittely ja profilointi on mittava urakka. Sen sijaan olemassa olevan osaamisen ja tavoiteosaamisen tai

olemassa olevan osaamisen ja tulevaisuudessa vaadittavan osaamisen tarkasteleminen rinnakkain eli ns. osaamistaseanalyysi tiimi- tai osastotasolla on usein sopiva. Tämä osaamistaseanalyysi sopii erityisesti asiantuntijatiimeihin ja –organisaatioihin, joissa työntekijät ovat hyvin motivoituneita ja varsin itseohjautuvia osaamisensa kehittämässä. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 113 – 114; Viitala & Jylhä 2006, 289 - 290.)

Osaamistase antaa nopeasti yleiskuvan osaamisen tasosta verrattuna vaatimuksiin, esimerkiksi: ”Montako palkanlaskennan tasolla 4 hallitsevaa työntekijää meillä on?”. Taseen avulla voidaan myös jakaa osaamisvastuita työntekijöille. Lisäksi se näyttää nopeasti vain parin henkilön vastuulla olevat kriittiset tai harvinaiset osaamisalueet, jotka kaipaavat vahvistusta. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 113 - 114.)

5.5 Itsearviointi vai 360 –asteen arvio?

Itsearviointi on arviointia, joissa yksilö on omaa itseään tai työyhteisönsä toimintaa ja osaamista arvioiva subjekti. Henkilö siis arvioi kriittisesti esimerkiksi omaa osaamistaan suhteessa asetettuihin odotuksiin ja vaatimuksiin. Arviointiin vaikuttavat organisaation ja esimiehen asettamien vaatimusten lisäksi vaatimukset, jotka henkilö on asettanut itselleen työtehtävissä suoriutumiseksi tai työtehtävien edellyttämän osaamisen saavuttamiseksi. Lisäksi siihen vaikuttavat henkilön uskomukset omista voimavaroistaan. (Hätönen 2007, 40 – 41.)

Itsearviointi ei ole kaikille mitenkään helppoa. Itsearviointiin oikeellisuudesta voidaan olla montaa mieltä, sillä saatetaan ajatella että itsearviointiin päädytään joko liian hyviin tai liian vaatimattomiin arviointeihin. Kuitenkin itsensä reflektointi on mainio oppimistilanne. Henkilön arvioidessa omaa osaamistaan alkaa hän myös tiedostamattaan reflektoida osaamisensa tasoa ja sitä kautta osaamisensa kehittämistä. (Hätönen 2007, 41 - 42.)

On todettu että henkilön itsearviointi on tarkkuudessaan yleensä aivan esimiesarviointiin verrattuna. Itsearviointiin ja muiden antamien arviointien poikkeamat eivät yleensä ole merkittäviä. Esimiehen ja alaisen tuntiessa toisensa hyvin, on arvioiden välinen ero pienempi kuin toisensa huonosti tuntevilla osapuolilla. (Hätönen 2007, 45.)

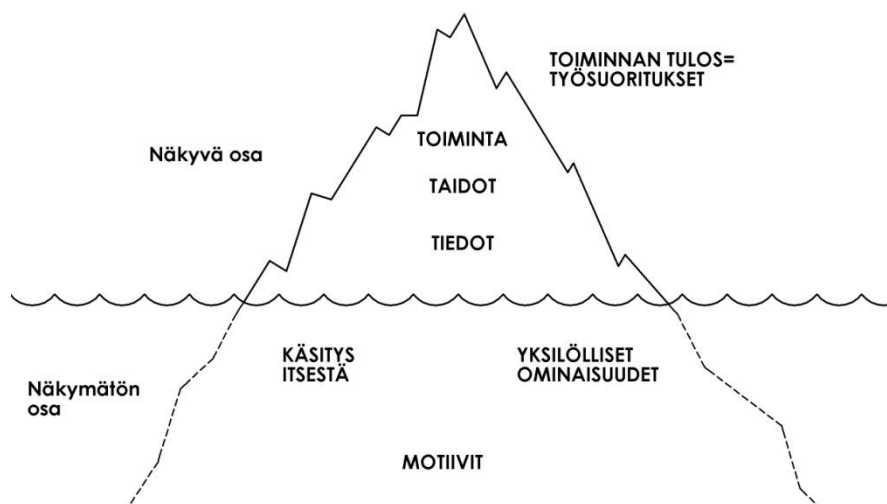
Osaamiskartoituksissa on yleistä, että työntekijä tekee ensin itsearvioinnin osaamisestaan osaamiskartoituslomakkeen avulla. Sen jälkeen hän käy läpi arvioin esimiehensä kanssa, jonka vastuulla on alaisten subjektiivisten osaamisarvioiden suhteuttaminen mahdollisimman yhteismitalliseksi. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 117.)

Yksi osaamisen arviointitapa on 360-asteen arviointi. Siinä henkilö itse, hänen mahdolliset alaisensa, kollegat ja esimies arvioivat osaamista tietyissä asioissa. Ihannetilanteessa mukaan saadaan myös asiakkaan arvio. Tämä arviointitapa sopii erityisesti silloin kun osaaminen ei ole konkreettista ja selkeää, vaan arvioinnin kohteena on osaamisen tuloksena oleva toiminta ja käyttäytyminen. 360-asteen arviointi sopiikin parhaiten johtamisen taitojen ja asiantuntijaorganisaatioiden arviointiin. (Ojala 2008, 126.)

6 NÄKÖKULMIA OSAAMISEN KEHITTÄMISELLE

Henkilöstön osaamisen kehittämiseksi on monia tapoja ja niitä voidaan organisaation sisällä kehittää koko ajan lisää. Ongelmana ei yleensä olekaan sopivan kehittämistavan löytäminen vaan pikemminkin henkilöstön kehittymismotivaation aikaansaaminen. Kaikkia työntekijöitä ei osaamisen kehittäminen kiinnosta ja siihen ei ketään voi pakottaa. Kuitenkin ammattitaidon ylläpitämiseen ja osaamisen kehittämiseen on kannustettava ja esimiehen luotava siihen riittävästi mahdollisuuksia. Tärkeää onkin saada koko henkilöstö asennoitumaan osaamisen kehittämiseen siten, että se aktiivisesti etsii siihen uusia mahdollisuuksia. (Ranki 1999, 87 - 89.)

Kun yksilön osaamisen kehittämisen keinoja pohditaan, on tärkeää muistaa, että konkreettisen osaamisen taustalla on useita näkymättömiä tekijöitä, jotka vaikuttavat toimintaan sekä vuorovaikutukseen ja sitä kautta osaamiseen. Tällaisia tekijöitä, ns. näkymätöntä osaamista ovat esimerkiksi motiivit, käsitys itsestä sekä yksilölliset ominaisuudet. Olennaista onkin määritellä jäävuoren huippu eli se osaaminen, joka ilmenee näkyvänä toimintana ja pohtia, halutaanko parantaa näkyvää toimintaa vai mennä syvemmälle henkilön itsensä kehittämiseen. (Hätönen 2007, 14 – 15; Spencer & Spencer 1993, 9 – 11.) Tämä osaamisen jäävuorimalli on kuviossa 13.



Kuvio 13. Osaamisen jäävuorimalli (mukaillen Hätönen 2007, 15).

6.1 Työssä oppiminen ja kehittyminen

Henkilöstön osaamista on perinteisesti totuttu kehittämään kouluttamisella. Kouluttautuminen onkin erittäin hyvä tapa parantaa osaamista etenkin jos koulutus on räätälöity kohderyhmälle. Nykyään yhä useammin henkilöstön kehittämistä toteutetaan erilaisten työssä oppimisen menetelmien ja ratkaisujen avulla jatkuvana prosessina. Taulukkoon 2 on koottu erilaisia työssä oppimisen ja kehittymisen vaihtoehtoja.

Taulukko 2. Työssä oppimisen ja kehittämisen vaihtoehtoja (mukaillen Hätönen 2007, 52).

Itseohjautuvuus ja aktiivinen opiskelu	Yhteis-vastuullinen toiminta	Ohjaustehtävät	Laajenevat työtehtävät	Kehittymistä tukeva työkuulttuuri
Tutustumiskäynnit ja toisilta oppiminen	Vastuualueet ja -tehtävät	Dialogi ja vuorovaikutus	Monitaitoisuus	Jatkuva oman työn kehittäminen
Täydennyskoulutus	Ryhmissä työskentely	Konsultoiva työote	Kehitysryhmiin osallistuminen	Työkykyä ylläpitävä toiminta
Ammatillinen koulutus, oppisopimus-koulutus	Tiimityö	Opiskelijoiden ohjaaminen	Projektissa oppiminen	Keskustelutilaisuudet
Kirjallisuus		Sisäinen kehittäjäyys	Sijaisuudet ja varajärjestelmä	Kehitysuunnitelmat
Oppimiskansiot ja työkirjat		Perehdyttäminen	Työnkierto	Kehityskeskustelut
		Työnopastus		Osaamiskartoitukset
		Tutorointi		
		Mentorointi		
		Työnohjaus		
		Konsultointi		

Taulukossa työssä oppimisen ja kehittämisen vaihtoehdot on jaoteltu erilaisten tavoitteiden mukaisesti. Työtehtäviä voidaan pyrkiä esimerkiksi laajentamaan tai osaamista halutaan kehittää aktiivisella ja itseohjautuvalla toiminnalla ja koulutuksella. Samaan tilanteeseen voi sopia moni eri vaihtoehto ja toisaalta taas työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet tai tapa oppia voi määrätä hyvin pitkälti sen, millä tavalla työssä oppimista tapahtuu parhaiten.

6.2 Osaamislähtöinen työn muotoilu

Yrityksen kannalta olisi tehokkainta, mikäli jokaisen työntekijän osaaminen tulisi hyödynnettyä täysipainoisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että jokainen työntekijä olisi oman osaamisensa kannalta sopivan haasteellisessa tehtävässä. Sopiva tehtävä ei kuitenkaan löydy sattumalta, vaan tarvitaan oikeanlaisia prosesseja ja osaamisen johtamista siirtämään osaamista oikeaan paikkaan ja toisaalta mahdollisuuksien mukaan muokkaamaan työtehtäviä työntekijän osaamisen mukaan. Tällä osaamislähtöisellä työn muotoilulla tarkoitetaan työtehtävien sisällöllistä määrittelyä niin, että jokaisen osaajan tiedot ja taidot hyödynnetään mahdollisimman tehokkaasti ja samalla niitä myös kehitetään edelleen. Rutiinitöissä työn rikastaminen ja laajentaminen ovat keinoja tähän. Työn laajentamisella tarkoitetaan uusien toimintojen tai laajempien kokonaisuuksien lisäämistä. Rikastamisella tarkoitetaan taas sitä, että työntekijä ottaa varsinaisen työn lisäksi aiempaa suuremman vastuun työn suunnittelusta, arvioinnista ja lisäksi myös kehittämisestä. (Valvisto 2005, 15; Viitala 2008, 222 – 223.)

Työtä voidaan muotoilla niin yksilö- kuin ryhmätasolla. Yksilötasolla on helpompi huomioda moniosaaminen kun taas ryhmätasolla otetaan huomioon luonnolliset työkokonaisuudet. Ryhmien tehtäväkenttää ja kokoonpanoa muotoiltaessa tärkeä kiinnekohta on osaaminen. Erilaisten osaamisten yhdistämisellä voidaan menestyksekkään toiminnan lisäksi luoda edellytyksiä yksilöiden ja toiminnan tehokkaalle kehittymiselle ja jopa innovatiivisuudelle. Ennakkoluulottomalla erilaisten ihmisten ja osaamisten yhdistämisellä, ns. synergialla voidaan saavuttaa hienoja tuloksia. Onkin hyvä muistaa, että yritystoiminta tarvitsee rakenteita, mutta toisaalta liian tiukat rakenteet saattavat estää luovuuden ja joustavuuden. (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 163; Viitala 2008, 223.)

6.3 Urasuunnittelu ja työnkierto organisaation voimavarana

Organisaation sisäistä henkilöstöhankintaa voidaan tukea jatkuvalla urasuunnittelulla. Tällöin organisaatiossa kootaan tietopankkiin informaatiota henkilöiden työtehtävistä, kouluttautumisesta, tavoitteista ja muista osaamisen ja työssä kehittymisen suunnitelmista. Tietoja voidaan koota myös ns. resurssipankkiin, jonne säännöllisesti päivitetään esimerkiksi työnkiertoon haluavien henkilöiden tietoja. Tällainen ajattelu edellyttää laajaa periaatteellista hyväksyntää ajatukselle, että organisaation sisäinen

siirtyminen on yhteisen edun mukaista ja yksilöiden kehittämis- ja uratavoitteet ovat arvokkaita. Osaamisen johtamisen toisessa vaakakupissa on siis yksittäisen työntekijän näkökulmat sekä intressit ja toisella puolella organisaation tavoitteet. Organisaatiolle on eduksi, että vaaka on tasapainossa. Tällöin hyötyvät molemmat osapuolet ja osaaminen kehittyy. (Valvisto 2005, 59; Viitala 2008, 242.)

Työnkierto ja urasuunnittelu ovat yleisesti ottaen sekä työnantajan että työntekijän etu. Organisaation sisäistä osaamista saadaan levitettyä ja laajennettua tarkastelukulmia eri työtehtävissä. Työntekijälle avautuu työssä kehittymisen mahdollisuuksia, joka osaltaan sitouttaa yritykseen ja luo oppimiseen ja kehittymiseen kannustavaa yrityskulttuuria. (Viitala 2008, 242.)

Työnkierrolla ja sisäisellä rekrytoinnilla on myös haittapuolensa. Uudet tehtävät vaativat aina opastusta, joka vie aikaa muulta tehokkaalta toiminnalta. Sisäisistä siirtymisistä syntyy usein ketju useampia siirtymisiä. Lisäksi entiset – niin hyvät kuin huonotkin - toimintatavat ja –kulttuuri siirtyvät eteenpäin ja mahdollisesti haluttuja uudistuksia ja tuuletusta ei saadakaan aikaiseksi. (Valvisto 2005, 70; Viitala 2008, 241 – 242.)

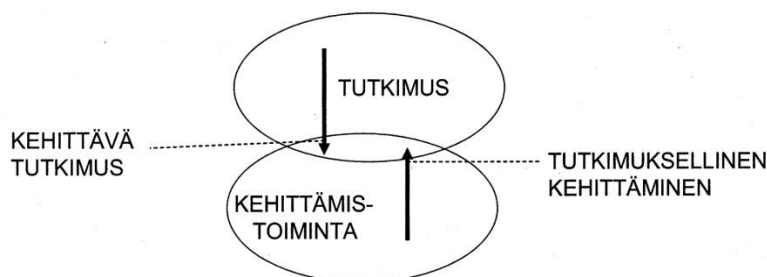
7 OLVI OYJ:N ASIAKASPALVELUN JA HENKILÖSTÖHALLINNON TOIMIHENKILÖIDEN OSAAMISKARTOITUS

Tässä luvussa kuvaan opinnäytetyöni case -tutkimuksen toteutuksen. Ensin esittelen tutkimukseeni liittyvät perusteet sekä tekemäni metodologiset ratkaisut. Sen jälkeen kuvaan tutkimuksen etenemisen ja tarkastelen tutkimuksen luotettavuutta. Seuraavassa luvussa ovat tutkimukseni tulokset sekä kehittämissuhteet.

7.1 Näkökulmana kehittämistutkimus

Osaamiskartoitusten tekeminen osaamisen johtamisen ja kehittämisen tueksi on aika-ajoin noussut esille Olvi Oyj:ssä. Yhtiössä työskentelee paljon pitkän työkokemuksen ja työuran omaavia henkilöitä, joilla on paljon osaamista ja arvokasta tietoa, jotka halutaan tuoda esille. Lisäksi tämän kehittämistyön tarkoituksena on löytää työvälineitä osaamisen johtamiselle ja kehittämiseksi sekä selvittää osaamisen lähitulevaisuuden kehittämiseksi oikeat osa-alueet. Tutkimuksen yksi tavoite on myös löytää sopiva osaamiskartoitusmalli tulevaisuuden tarpeisiin.

Tämä opinnäytetyö on luonteeltaan kehittämistutkimus. Kehittämistutkimus on hyvin lähellä tutkimuksellista kehittämistoimintaa, joka voidaan ymmärtää väljänä yleiskäsitteenä. Sillä kuvataan tutkimustoiminnan ja kehittämistoiminnan yhteyttä. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta kohdentuu kehittämistoiminnan ja tutkimuksen risteyskseen. Tätä kuvaa kuvio 14 (Toikko & Rantanen 2009, 21). Kehittämistutkimus tarkoittaa tutkimuksen näkökulmaa ja tavoitetta aikaansaada konkreettisia kehittämissuhteita, jotka hyödyntävät kehittämiskohdetta.

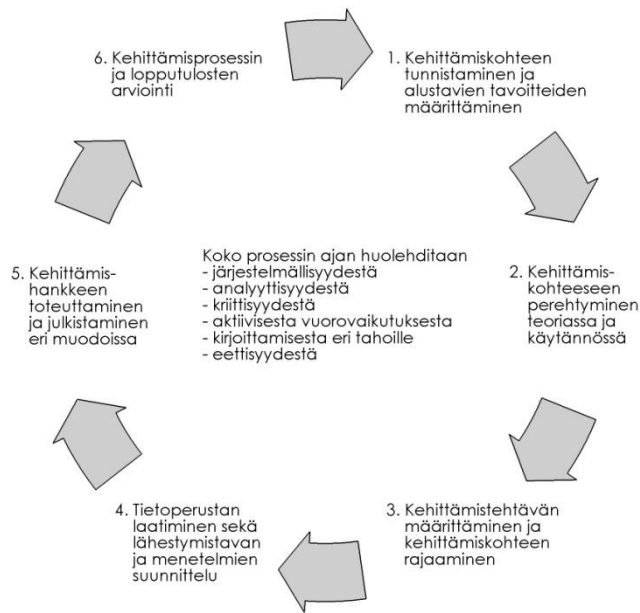


Kuvio 14. Tutkimuksen ja kehittämistoiminnan risteys (Toikko & Rantanen 2009, 21).

Kehittämistutkimus saa useimmiten alkunsa organisaation kehittämistarpeista tai halusta aikaansaada muutoksia. Tavoitteena on yleensä käytännön ongelmien ratkaisu ja uusien ideoiden, käytäntöjen, tuotteiden tai palvelujen tuottaminen ja toteuttaminen. Tarkoituksena on luonnostella, kehitellä ja ottaa käyttöön uusia, parempia vaihtoehtoja ja viedä asioita käytännössä eteenpäin. Tutkimuksellisen kehittämistyön tai kehittämistutkimuksen ja tieteellisen tutkimuksen suurin ero on toiminnan päämäärissä. Kehittämistyön avulla halutaan aikaan saada myös käytännön parannuksia tai uusia ratkaisuja, kun tieteellisessä tutkimuksessa pääpaino on uuden teorian tuottamisessa. Toki tutkimuksellisessa kehittämistyössä ja kehittämistutkimuksessa olisi myös hyvä olla tavoitteena uuden tiedon tuottaminen käytännössä. Usein tämä toteutuukin, kun työelämän käytäntöjä dokumentoidaan, mallinnetaan sekä uudistetaan ja nämä toimivat sitten perustana tuleville kehittämishankkeille. (Ojasalo ym. 2009, 19 - 20.)

Kehittämistutkimusta ohjaavat ensisijassa konkreettiset tavoitteet, joihin haetaan tukea teoriasta. Tutkimuksessa korostuu siten toiminnallisuus, parannusten hakeminen sekä ideoiden ja ratkaisujen toteutettavuuden varmistaminen tutkimuksen keinoin. Kehittämistyöstä raportoidaan usein projektiraportin kaltaisesti eli selostetaan kehittämisen lähtökohdat ja tavoitteet, työmuodot ja prosessin eteneminen sekä lopputulokset. Tulosten hyödyllisyys liittyy siis niiden siirtämiseen käytäntöön sekä kehitettyjen ideoiden toteutukseen. (Ojasalo ym. 2009, 20 - 21.)

Kehittämistutkimus voidaan nähdä prosessina. Kuvio 15 kuvaa tätä prosessia. Lähtökohtana on kehittämiskohteen tunnistaminen ja ymmärtäminen. Tunnistamisen jälkeen kohteeseen perehdytään ja siitä haetaan tietoa niin teoriassa kuin käytännössä. Koottu tieto käsitellään siten, että sille annetaan merkitys suhteessa kehittämiskohteeseen. Aiheesta voi löytyä paljon toisistaan poikkeavaa tietoa, joten on olennaista löytää näkökulma, josta käsin kehittämistyössä edetään. Tällainen näkökulma on käsitejärjestelmä, joka jäsentää kehittämiskohdetta. Tietoperusta eli teoreettinen tausta on käsitejärjestelmä, jossa keskeiset käsitteet ja niiden suhteet määritellään. (Ojasalo ym. 2009, 25.)



Kuvio 15. Kehittämistutkimuksen prosessi (Ojasalo 2009, 24).

Kehittämiskohteeseen perehtymisen jälkeen määritellään ja rajataan tarkempi kehittämiskohde. Vasta tämän jälkeen voidaan kuvata kehittämistyöhön liittyvät prosessit sekä suunnitella lähestymistapa ja menetelmät. Keskeinen osa tutkimusta on tulosten jakaminen kirjallisena. Tärkeää on myös raportoida työn edistymisestä koko prosessin ajan, sillä raportoinnilla viedään koko työtä eteenpäin. Kehittämistyön prosessin viimeinen vaihe on työn arviointi. Arviointia tehdään toki koko prosessin ajan, mutta silloin sen tarkoitus on olla lähinnä suuntaa antava ja toimia palautteena. Loppuarvioinnin tarkoituksena on osoittaa, miten kehittämistyössä onnistuttiin. (Ojasalo ym. 2009, 26.)

Viime vuosina Suomessa on alettu keskustella myös tutkimusavusteisesta kehittämisestä, joka pohjautuu toimintatutkimuksen traditioon. Se on lähestymistapa, joka on toisaalta kehittämistä ja toisaalta tutkimista. Tällä tarkoitetaan sitä, että metodi perustuu teoriaan, mutta toisaalta kehittämistoiminnasta saatua aineisto voidaan käyttää tutkimistarkoituksiin. Toimintatutkimukseen kytkeytyen ja osittain sen vastapainona on muodostunut myös muita lähestymistapoja kuten konstruktiiivinen lähestymistapa. Se on lähellä toimintatutkimuksen traditiota, mutta tarkastelee tutkimuksen kohteena olevaa toimintajärjestelmää systemaattisemmin ja korostaa tutkimusavusteista mallia. (Hyötyläinen 2007, 364 – 365, 374.)

Hyötyläinen (2007, 371) kirjoittaa, että konstruktivisessa lähestymistavassa tutkija ensinnäkin tarkastelee tutkimuksen kohteena olevaa toimintajärjestelmää ikään kuin yläpuolelta. Toiseksi tutkijan roolina on tutkimuksen intensiivisessä vaiheessa osallistua organisaation muutos- ja ongelmanratkaisuprosesseihin. Toimintajärjestelmien tutkimisesta tulee kollektiivista ja moniäänistä menneisyyden, nykyisyyden ja tulevaisuuden mallintamista ja konstruoinnista. Tavoitteena on analysoida ja luoda konstruktioita käytännössä eli tähdätään uusiin ratkaisukonsepteihin ja käytännön malleihin. (Hyötyläinen 2007, 371, 374.) Tämän tutkimuksen yksi tavoite on löytää työvälaineitä osaamisen johtamiselle ja kehittämiselle sekä löytää sopiva osaamiskartoitusmalli tulevaisuuden tarpeita varten. Lisäksi tutkimuksen myötä halutaan työväline kehityskeskusteluihin ja työntekijöiden itsensä kehittämiseen. Näin ollen tässä kehittämistutkimuksessa on piirteitä edellä mainitusta konstruktivisen lähestymistavan tutkimusavusteisesta kehittämisestä.

7.2 Tutkimusmenetelmät, aineiston kerääminen ja analysointi

Tutkimuksen onnistumisen kannalta on erittäin tärkeää, että valitaan tutkimukseen parhaiten soveltuva tutkimusmenetelmä ja lähestymistapa. Moniin tutkimuksiin soveltuu useampi tutkimusmenetelmä ja kohdetta voi myös lähestyä eri tavoin. Olennaista onkin ennen tutkimuksen tekemistä pohtia, millä lähestymistavalla tutkimuskohteeseen päästään riittävän syvälle ja millä menetelmällä saadaan tutkimuksen kannalta riittävästi tietoa. On myös mahdollista käyttää useita tutkimusmenetelmiä tai lähestymistapoja tai niiden yhdistelmiä. Tässä tutkimuksessa toteutettiin ensin lomakekysely, joka oli pääosin kvantitatiivinen, mutta lomakkeella oli myös avoimia kysymyksiä, joiden vastaukset analysoitiin kvalitatiivisesti. Nämä avoimet kysymykset täydensivät kvantitatiivista aineistoa. Kyselystä saatuja tutkimustuloksia syvennettiin pienempään kohderyhmään kohdistuvalla kvalitatiivisella haastattelulla. Lisäksi tutkimuskohteen esimiehelle ja tiiminvetäjälle tehtiin sähköpostihaastattelu, jossa haluttiin selvittää heidän näkemyksiään koskien toteutettuja osaamiskartoituksia ja haastatteluja sekä osaamisen johtamista ja kehittämistä. Seuraavassa käsitellään tarkemmin tässä tutkimuksessa käytettyjä tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmiä.

7.2.1 Kysely

Yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa yksi eniten käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä on kysely. Kyselytutkimusten avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto, jossa suurelta määrältä ihmisiä voidaan kysyä monia asioita. Kysely soveltuu monenlaisten aiheiden ja ilmiöiden tutkimiseen ja se on menetelmänä nopea ja tehokas. (Ojasalo ym. 2009, 108 – 109.)

Kyselytutkimuksen suurimpana heikkoutena voidaan pitää tuotetun tiedon pinnallisuutta. Lisäksi ei voida täysin luotettavasti arvioida, miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen, ovatko vastausvaihtoehdot vastaajien näkökulmasta onnistuneita tai miten perehtyneitä vastaajat ovat tutkittavaan aiheeseen. Kyselyissä on hyvin tärkeää muotoilla kysymykset yksiselitteisesti ja siten että niihin on helppo vastata. (Ojasalo ym. 2009, 41, 108.)

Tässä tutkimuksessa kyselytutkimuksen perusjoukon muodostivat Olvi Oyj:n asiakaspalvelun ja henkilöstöhallinnon toimihenkilöt. Tutkimuksessa tehtiin kyselyn muodossa kokonaistutkimus jokaiselle perusjoukon otantayksikölle. Osaamiskartoituskyselyyn osallistui siis yhteensä 14 toimihenkilöä eli molempien osastojen jokainen vakituudessa työsuhteessa ollut työntekijä. Kokonaistutkimus oli perusteltua sen vuoksi, että saatiin kokonaiskuva kyseisen osaston osaamistasosta. Kokonaistutkimukseen päädyttiin myös siksi, koska perusjoukko on kyselytutkimukseen suhteellisen pieni ja koko perusjoukon tutkiminen lisää luotettavuutta. Holopainen & Pulkkinen (2002, 30) kirjoittavat, että kokonaistutkimus on järkevää tehdä silloin kun perusjoukko on pieni (esimerkiksi alle 100 otantayksikköä) tai otoskoko olisi yli puolet perusjoukosta.

7.2.2 Haastattelu

Haastattelu on yksi käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä niin tutkimus- kuin kehittämistyössä. Haastattelun etuna on se, että sen avulla saadaan nopeasti kerättyä syvällistäkin tietoa kehittämisen kohteesta. Haastattelu on erinomainen aineistokeruumenetelmä kun halutaan korostaa yksilöä tutkimustilanteen subjektina. Lisäksi haastattelun avulla on mahdollista saada uusia näkökulmia avaavaa aineistoa, jos kehittämiskohdetta on tutkittu vain vähän. Kun haastattelu yhdistetään muihin

menetelmiin, päästään tutkimuskohteeseen syvemmälle. Haastattelussa on tärkeää, että haastateltava saadaan kiinnostumaan aiheesta ja että hänen osuutensa on keskeinen. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 85; Ojasalo ym. 2009, 95.)

Tässä tutkimuksessa haluttiin kyselytutkimuksena suoritettun osaamiskartoituksen lisäksi tuoda esille myös henkilöstön näkökulma osaamisen kehittamisestä. Tämän vuoksi tutkimuskohteeni esimies halusi, että valitulle joukolle suoritettiin haastattelu, jonka avulla saatiin muodostettua käsitys haastateltujen työntekijöiden ajatuksista, kokemuksista ja tuntemuksista liittyen osaamisen kehittämiseen. Lisäksi haluttiin kuulla toimihenkilöiden kommentteja toteutetusta osaamiskartoituksesta. Tekemällä haastattelututkimus haluttiin myös ottaa huomioon se, että henkilöstöllä voi olla osaamiseen liittyviä ajatuksia ja mielipiteitä, joita ei ennakoon osattu huomioida.

Haastattelumuotona käytettiin puolistrukturoitua haastattelua. Siinä kysymykset ovat vastaajille samat, mutta vastaus annetaan omin sanoin. Osa haastattelun näkökohdista on siis lyöty lukkoon, mutta haastateltavilla on mahdollisuus saada äänensä kuuluviin kun heitä ei ohjata valmiilla vastausvaihtoehdoilla. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47 - 48.) Näin tämän tutkimuksen haastatteluosioon saatiin tulkitseva, ymmärtävä ja jopa hieman elämänmakuinen näkökulma. Haastateltavaksi arvottiin yhteensä kuusi toimihenkilöä.

Toimihenkilöiden haastattelujen lisäksi haastateltiin sähköpostitse myös osastojen esimiestä ja asiakaspalveluosaston tiiminvetäjää. Tutkimuksen aineiston keräämisen ja osaamiskartoitusmallin testaamisen kannalta oli tärkeää saada myös heidän näkemyksiään koskien osaamiskartoituksia ja haastatteluja sekä osaamisen johtamista.

7.2.3 Metodologinen triangulaatio

Sekä määrällisessä että laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuutta voidaan pyrkiä parantamaan käyttämällä tutkimuksessa useita eri menetelmiä. Tästä käytetään nimitystä metodologinen triangulaatio tai menetelmätriangulaatio. Myös *mixing methods* -termiä on käytetty kuvaamaan eri menetelmien yhdistämistä. (Hirsjärvi ym. 2007, 228; Ojasalo 2009, 94.)

Menetelmätriangulaation käyttö on perusteltua, kun yksittäisellä tutkimusmenetelmällä ei saada riittävän kattavaa kuvaa tutkimuskohteesta. Myös tilanteessa, jossa yksi

tutkimusmenetelmä kuvaa kohdetta vain tietystä näkökulmasta, on useamman menetelmän käytöllä mahdollisuus parantaa tutkimuksen luotettavuutta. Parhaimmillaan metodologinen triangulaatio myös rikastuttaa ja syventää tulkintaa sekä tuottaa mielenkiintoisia tuloksia. (Eskola & Suoranta 1998, 69 - 71, Robson 2002, 174, 371.)

Tässä tutkimuksessa päädyttiin menetelmätriangulaatioon koska kyselytutkimuksen tuloksien lisäksi Olvilla haluttiin saada tarkempaa tietoa kohderyhmänä olleiden toimihenkilöstön näkemyksistä ja toiveista koskien osaamisen johtamista ja kehittämistä. Kehittämistyössä onkin keskeistä menetelmien moninaisuus, sillä eri menetelmillä saadaan kehittämistyön tueksi erilaista tietoa ja monenlaisia näkökulmia sekä ideoita (Ojasalo ym. 2009, 40).

7.3 Tutkimuksen kulku

Tämän opinnäytetyön aihe alkoi muotoutua lokakuussa 2009, jolloin otin yhteyttä Olvi Oyj:n asiakaspalvelu- ja hallintojohtajaan ja kysyin olisiko Olvilla sopivaa aihetta opinnäytetyölleni. Asiakaspalvelu- ja hallintojohtaja ehdotti aiheeksi osaamiskartoituksen tekemistä toimihenkilöille. Perusteluna työn aiheelle oli se, että osaamisen johtaminen ja kehittäminen koetaan Olvilla tärkeäksi ja yrityksessä oli tarve selvittää oikeat osa-alueet osaamisen kehittämiseksi lähitulevaisuudessa sekä löytää sopiva osaamiskartoitusmalli. Ensimmäisessä palaverissamme lokakuussa 2009 kävimme läpi Olvin tavoitteet liittyen aiheeseen, teimme salassapitosopimukset sekä sovimme alustavan aikataulutuksen ja puitteet työn toteuttamiselle. Palaverissa myös rajattiin tutkimuskohteeksi asiakaspalvelu- ja henkilöstöhallinto-osastot.

Talvella 2010 aloin lukemaan aihealueeseen liittyvää lähdekirjallisuutta, koska ennen varsinaisen empiirisen tutkimuksen toteuttamista halusin muodostaa itselleni aihealueesta vankan teoriapohjan. Tein samalla myös muistiinpanoja ja keväällä sekä kesällä 2010 kirjoitin työni teoriaosaa. Teoriaosan halusin saada myös Olvin käyttöön empiirisen tutkimuksen tueksi.

Lokakuussa 2010 toteutettiin tutkimuksen ensimmäinen vaihe eli asiakaspalvelu- ja henkilöstöhallintotiimien kaikkien toimihenkilöiden osaamiskartoitus. Ennen osaamiskartoituksen toteuttamista osaston esimies kertoi toimihenkilöille tulevasta

osaamiskartoituksesta ja sen tarkoituksesta. Lisäksi kartoituksen liitteeksi laadittiin saate, jossa kerrottiin varsin yksityiskohtaisesti kartoituksen tavoitteista ja toteuttamisesta. Saate on opinnäytetyön liitteenä 1.

Osaamiskartoituksen kysely toteutettiin sähköisesti Typala -ohjelmistolla. Toteuttamistavan etuna pidettiin kyselyyn vastaamisen helppoutta ja nykyaikaisuutta. Molemmille tutkimukseen mukaan otetulle osastolle laadittiin oma kysely, joihin oli koottu tiimien tärkeimmät ydinosaamisalueet, jotka olivat suurimmaksi osaksi organisaatio-osaamista, mutta sivusivat myös liiketoiminta-, asiakas- ja partneriosaamista. Lisäksi kartoitukseen otettiin mukaan tärkeimmät työssä tarvittavat sosiaaliset taidot sekä moniosaamisen arviointi niin omassa tiimissä kuin muissa tiimeissä. Kartoitukseen mukaan otetut osaamisalueet osaamistarpeineen toimivat samalla henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien laadinnan lähtökohtina.

Kyselyyn haluttiin ottaa mukaan myös kaksi avointa kysymystä. Ensimmäinen avoin kysymys koski toimihenkilöiden mahdollista muuta erityisosaamista tai asiantuntijuutta ja toisessa kysymyksessä haluttiin kartoittaa toimihenkilöiden näkemystä siitä, millaista työssä oppimista ja millaisissa tilanteissa on tapahtunut viimeksi kuluneen vuoden aikana. Molempien osastojen kyselylomakkeet ovat opinnäytetyön liitteinä 2 – 3.

Osaamiskartoituksessa osaamisen arviointi toteutettiin työntekijöiden itsearviointina. Arviointiasteikoiksi otettiin seuraavat tasot:

0 = ei kyseistä osaamista

1 = aloittelija

2 = harjoittelija: tuntee perusteet ja rutiinit

3 = osaaja: osaa tehtävät, mutta tarvitsee ohjausta ja tukea

4 = ammattilainen: osaa toimia itsenäisesti ja pystyy opastamaan

5 = mestari: pystyy kehittämään

Arviointiasteikon tasot määrittelin yhteistyössä asiakaspalvelu- ja hallintojohtajan sekä asiakaspalveluosaston tiiminvetäjän kanssa. Näihin tasoihin haluttiin ottaa mukaan Olvilla aikaisemmin käytössä olleen arviointiasteikon termejä, jotta ne olisivat henkilöstölle tutumpia. Osaamisen tason arvioinnin lisäksi henkilöstön haluttiin arvioivan myös tämän hetkistä tarvetta omassa työssään koskien kutakin

osaamisaluetta. Näkökulmana osaamisen tarpeen arvioinnille oli kunkin osaamisalueen tärkeys ja laajempi merkitys koko organisaation kannalta. Arviointiasteikko osaamistarpeen määrittelyssä oli seuraava:

0 = en tarvitse ko. osaamista työssäni

1 = tarvitsen osaamista työssäni satunnaisesti

2 = tarvitsen osaamista työssäni harvoin, mutta säännöllisesti

3 = tarvitsen osaamista työssäni usein

4 = tarvitsen osaamista työssäni päivittäin

5 = tarvitsen osaamista työssäni koko ajan (pystyn kehittämään työtä ja voin opettaa myös muita)

Kyselytutkimuksen jälkeen saatuja tuloksia haluttiin selventää ja samalla syventää tutkimusta tekemällä valitulle joukolle teemahaastattelu. Haastateltaviksi arvottiin henkilöstöhallinnon osalta kaksi ja asiakaspalveluosastolta neljä toimihenkilöä. Haastattelukysymykset laadin osaamiskartoituskyselyn jälkeen yhteistyössä asiakaspalvelu- ja hallintojohtajan sekä asiakaspalvelun tiiminvetäjän kanssa. Kysymykset pyrittiin muotoilemaan siten, että ne tukivat jo tehtyä kyselyä ja toisaalta toisivat esille haastateltavien omia näkemyksiä osaamisen kehittämiseen liittyen.

Haastattelut suoritettiin Olvi Oyj:n tiloissa 24.11.2010. Kaikille haastatelluille oli varattu tunnin pituinen haastattelu-aika. Jokainen haastattelu nauhoitettiin. Nauhoittaminen oli välttämätöntä, jotta haastattelu saatiin sujumaan luontevasti ilman turhia taukoja. Haastattelujen aikana tein vain muutamia, hyvin lyhyitä muistiinpanoja. Tähän käytäntöön päädyttiin Olvin pyynnöstä, sillä haluttiin viestittää haastattelun merkitys tutkimuksen kannalta. Näin haastatteluun oli mahdollisuus keskittyä ja kuunnella jokaista haastateltavaa täysipainoisesti. Haastattelujen jälkeen litteroin haastatteluista olennaisimmat osat. Sanatarkasti litteroin tutkimuksen kannalta keskeisimmät kohdat, jotta pystyin analysoimaan ne riittävän tarkasti. Toimihenkilöiden haastattelujen jälkeen haastattelin esimiehen ja tiiminvetäjän.

7.4 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Tutkimuksissa pyritään virheettömyyteen, mutta siitä huolimatta tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Tämän vuoksi kaikissa tutkimuksissa luotettavuutta pyritään

arvioimaan usein reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Validiteettia kutsutaan pätevyudeksi ja reliabiliteettia kutsutaan toistettavuudeksi tai luotettavuudeksi. Kuitenkin luotettavuus on paljon laajempi käsite kuin pelkkä reliabiliteetti ja toistettavuus on puolestaan liian suppea määritelmä reliabiliteetille. (Hirsjärvi ym. 2007, 226; Vehkalahti 2008, 40.)

Tiivistettynä validiteetti kertoo, mitataanko tutkimuksessa juuri sitä, mitä pitkin mitata. Käytetyt mittarit ja menetelmät eivät nimittäin aina sovellu tutkimuskohteeseen tai tutkijalla voi olla esimerkiksi kyselylomakkeen kysymyksistä erilainen käsitys kuin vastaajilla. (Hirsjärvi ym. 2007, 226 – 227.) Validiteetti on tutkimuksen luotettavuuden kannalta ensisijainen peruste, sillä ellei mitata oikeaa asiaa, ei reliabiliteetillakaan ole mitään merkitystä. (Vehkalahti 2008, 41.)

Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaus- tai tutkimustulosten toistettavuutta eli esimerkiksi tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliabiliteetti voidaan todeta usealla tavalla. Esimerkiksi jos samaa henkilöä tutkitaan eri tutkimuskerroilla ja tulos on sama, ovat tulokset reliaabeleita. Samoin on tilanteessa, jossa kaksi eri tutkijaa päätyy samanlaisiin tuloksiin. (Hirsjärvi ym. 2007, 226.)

Reliabiliteetti ja validiteetti ovat tavallaan kietoutuneet toisiinsa. Taanila (2009, 27) kuvaa niiden suhdetta osuvasti: jos ajatellaan, että mittaamisen tarkoituksena on osua ampumataulun keskelle, niin mittaamisen reliabiliteettia ja validiteettia voidaan havainnollistaa ampumataulun osumilla. Mittaaminen on reliaabelia, jos eri ampumakertojen osumat keskittyvät lähelle toisiaan. Validia mittaaminen on, jos tähtäyspisteenä on taulun keskikohta.

Reliaabelius ja validius –termit ovat syntyneet kvantitatiivisen tutkimuksen piirissä, minkä vuoksi niiden käyttöä on kritisoitu kvalitatiivisen tutkimuksen alalla. Käsitteiden käyttöä on jopa pyritty välttämään viitaten siihen, että niiden ala vastaa lähinnä määrällisen tutkimuksen tarpeita tai että luotettavuuskäsitykset perustuvat oletukseen yhdestä konkreettisesta todellisuudesta, jota tutkimuksissa tavoitellaan. Kuitenkin kaikkien tutkimuksien luotettavuutta ja pätevyyttä pitäisi arvioida, vaikka kyseisiä termejä ei haluttaisi käyttää. Laadullisissa tutkimuksissa tutkija usein pyrkii lisäämään luotettavuutta selvittämällä tutkimuksen toteutuksen tarkasti. Tutkija näyttää aineistonsa sekä siihen perustuvat argumentaatiot avoimesti, jotta tutkimuksen

pätevyydestä voitaisiin vakuuttua. Tästä valintojen ja tulkintojen näkyväksi tekemisestä on käytetty laadullisen tutkimuksen piirissä termiä vakuuttavuus. (Hirsjärvi ym. 2007, 226; Toikko & Rantanen 2009, 123; Tuomi & Sarajärvi 2009, 136.)

Tässä tutkimuksessa validiteetti varmistettiin siten, että osaamiskartoituksessa ydinosaamisalueiksi valittiin molemmilla osastoilla tärkeimmät osaamiset, taidot sekä moniosaaminen. Ydinosaamisalueet tiivistettiin siten, että kartoitukseen mukaan otettavia osaamisalueita oli molemmilla osastoilla noin kymmenen. Vaikeutena oli määrittellä, mitkä osaamisalueet kannattaa ottaa kartoitukseen mukaan, koska tehtäväkenttä on molemmilla osastoilla hyvin laaja ja osin hajanainen. Osaamisalueet määriteltiin mahdollisimman konkreettisina toiminnan kuvauksina ja taitoihin otettiin mukaan molempien osastojen työtehtävien kannalta olennaisimmat taidot.

Yrityksen ulkopuolinen tutkija ei voi määrittellä organisaation kannalta tärkeimpiä osaamisalueita, joten tässä tutkimuksessa Olvin asiakaspalvelu- ja hallintojohtaja määritteli tutkimukseen mukaan otettavat asiakaspalvelun ydinosaamisalueet yhdessä tiiminvetäjän kanssa ja henkilöstöhallinnon osaamisalueet yhdessä henkilöstöassistentin kanssa. Näin osaamisalueiden määrittelyihin saatiin mukaan myös henkilöstön näkökulma ja tutkimuskohteiksi heidän tärkeimmiksi kokemansa osaamisalueet.

Tässä tutkimuksessa osaamisen arvioinnissa käytetty menetelmä oli itsearviointi. Menetelmään päädyttiin, jotta toimihenkilöt alkaisivat omaa osaamistaan arvioidessaan sekä tietoisesti että myös tiedostamattomasti tarkastelemaan omaan osaamistaan ja sen kehittämistä. Työntekijöille jätettiin kuitenkin mahdollisuus tehdä arviointi myös esimiehen kanssa. Itsearviointia käytettäessä on syytä huomioida, että eri työntekijöiden tekemät arvioinnit eivät ole keskenään suoraan vertailukelpoisia toistensa kanssa. Tämä johtuu yksilöllisistä ominaisuuksista ja käsityksistä. Lisäksi itsearviointiin saattavat vaikuttaa kokemukset työstä ja työilmapiiristä sekä vastaushetkellä ollut tilanne omassa työssä ja henkilökohtaisessa elämässä. Osa vastaajista voi olla myös toisia motivoituneempia vastaamaan tutkimuksen kysymyksiin.

8 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa raportoin tekemäni osaamiskartoituksen sekä haastattelujen tuloksia ja annan kehittämisehdotuksia. Osaamiskartoitus toteutettiin ja tulokset raportoidaan siten, että kenenkään yksittäisen työntekijän vastaukset eivät ole tunnistettavissa. Yksittäisten toimihenkilöiden osaamiskartoituskyselyn vastaukset jäivät vain esimiehen käyttöön, jotta niiden avulla voidaan laatia toimihenkilöiden henkilökohtaiset kehittämissuunnitelmat. Haastattelujen tallenteet jäivät yksityisyyden suojan säilymisen vuoksi vain tutkijan käyttöön. Eri osaamisalueiden osaamiskartoitustulokset raportoidaan osastokohtaisina yhteenvetoina. Avointen kysymysten vastauksia sekä haastattelujen tuloksia voidaan raportoida vain yleisellä tasolla siten, että kenenkään yksittäisen toimihenkilön osaaminen tai koulutus ei ole tunnistettavissa.

8.1 Osaamiskartoituksen tutkimustuloksia

Kuten luvussa 5.3 todettiin, osaamisen arvioinnissa on oltava kullekin organisaatiolle sopiva mittari, jonka avulla voidaan määritellä eri osaamisalueille tavoitetasot. Edelleen luvussa 5.3 todettiin, että aina osaamista ei voida kuitenkaan mitata suhteessa keskimääräiseen tavoiteosaamistasoon. Määrittellessämme tämän tutkimuksen osaamisalueita yhdessä Olvin yhteyshenkilöiden kanssa havaitsimme, että molemmilla osastoilla kullekin osaamisalueelle on erittäin vaikea määritellä keskimääräistä tavoitetasoa. Tämä johtuu siitä, että tiimiin kuuluvien kaikkien toimihenkilöiden ei tarvitse osata tiimin kaikkia työtehtäviä, vaan tehtävien vastuut on jaettu työntekijöiden kesken. Kuitenkin jokaisen työtehtävän hallitsee vähintään yksi toimihenkilö siten, että osaamisen taso on 5. Lomien tuuraajalla osaamisen taso on oltava 3 tai 4 ja kesätyöntekijällä 2. Tästä keskimääräisen tavoitetaso määrittämisen monimutkaisuudesta johtuen päädyttiin siihen, että eri ydinosaamisalueille ei määritellä tavoitetasoja tähän opinnäytetyöhön kuuluvan tutkimuksen puitteissa, vaan Olvi Oyj:n tavoitetasot määritellään myöhemmin.

Luvussa 5.1 korostettiin, että organisaatiossa tarvittava osaaminen perustuu visioon ja strategiaan. Osaamistarpeiden painopiste kuitenkin muuttuu jatkuvasti, joten eri osaamisalueiden tavoitetasot voidaan määritellä eri tavoin. Tässä opinnäytetyössä tavoitetasoksi asetettiin toimihenkilöittäin henkilön oma arvio osaamisen tarpeesta. Tämä toimihenkilöiden itsensä määrittelemä arvio osaamisensa tarpeesta asetetaan

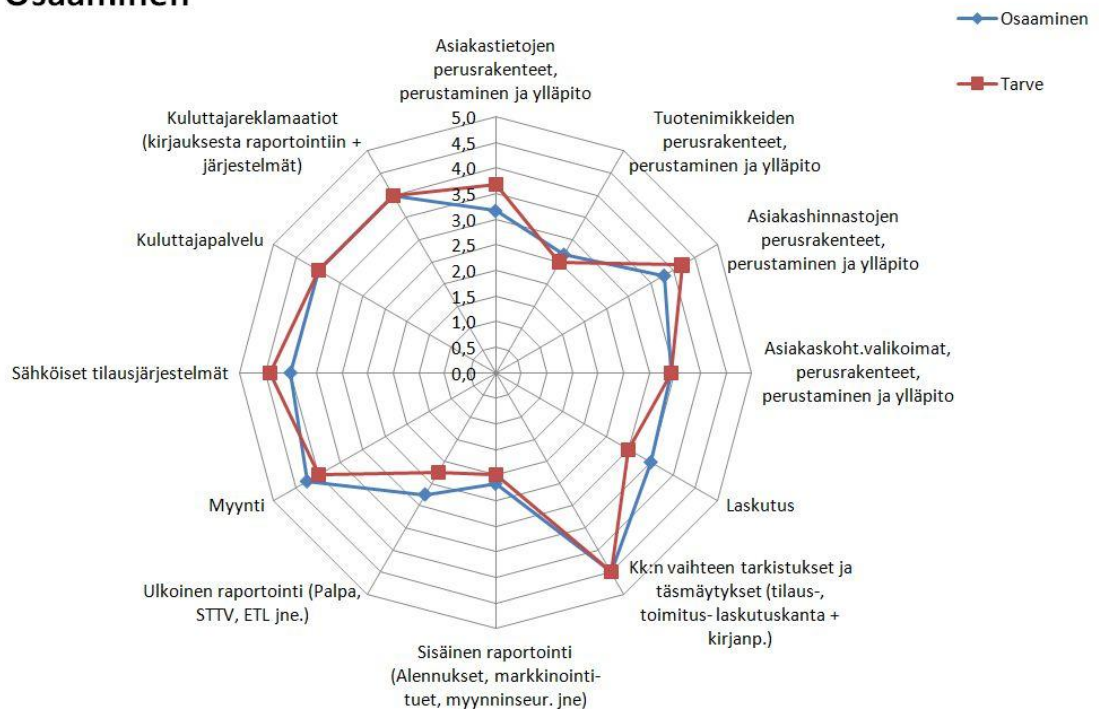
myöhemmin myös henkilökohtaisen kehityssuunnitelman pohjaksi. Opinnäytetyön tutkimuksen tuloksissa raportoidaan kuitenkin vain osaamisalueiden keskimääräinen tavoitetaso, joka muodostuu toimihenkilöiden tekemien arvioiden keskiarvosta.

Osaamistarpeen määrittelyssä päädyttiin toimeksiantajan kanssa siihen, että osaamistarpeen arviointiskaalassa arvioidaan myös sitä, miten usein kyseistä osaamista tarvitaan. Tällä on vaikutusta jäljempänä esitettävissä kuvioissa (kuviot 16 ja 19) osaamisen tarpeen tasoon. Joku osaamisen osa-alue voi olla sellainen, että siihen liittyen osaamisen tulee olla korkealla tasolla, mutta kyseistä osaamista tarvitaan harvoin. Tällöin tarve näkyy profiilissa alhaisemmalla tasolla, kuin millä se olisi, mikäli olisi arvioitu pelkästään osaamisen tasoa eikä tarpeen useutta.

8.1.1 Asiakaspalvelun osaamisprofiilit osaamisalueittain

Asiakaspalvelutiimin ydinosaamisalueiden osaamisprofiili on kuviossa 16.

Osaaminen



Kuvio 16. Asiakaspalvelutiimin osaamisprofiili.

Kuviosta ilmenee, että henkilöstön arviot omasta osaamisestaan suhteessa nykyisten työtehtävien tarpeeseen ovat kaikilla osaamisalueilla hyvin lähellä toisiaan. Asiakastietojen ja -hinnastojen perusrakenteiden hallitsemisessa, perustamisessa ja

ylläpidossa sekä sähköisten tilausjärjestelmien hallitsemisessa toimihenkilöt olivat keskimääräisesti katsoen arvioineet osaamisensa tason hieman alemmaksi kuin työtehtävien vaatiman tarpeen. Sen sijaan myynnissä, ulkoisessa raportoinnissa ja laskutuksessa sekä hieman myös sisäisessä raportoinnissa osaamispotentiaalia löytyy tarvetta enemmän.

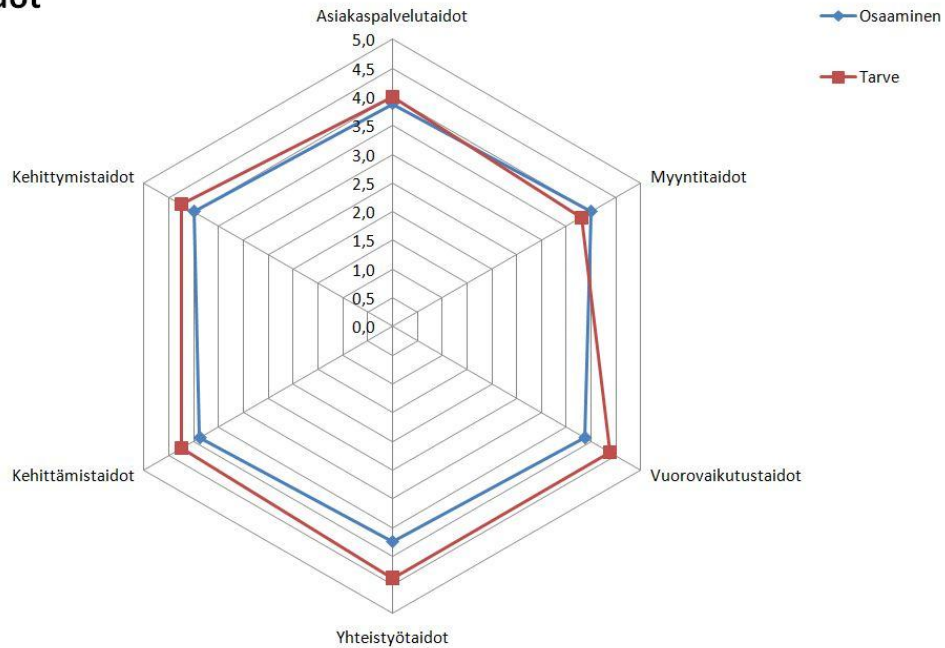
Tutkimuksessa kävi ilmi, että toimihenkilöt olivat olleet hyvin kriittisiä itsearvioinneissaan. Asetetun arviointiasteikon tasoa 5 = mestari, pystyy kehittämään, oli käyttänyt vain harva vastannut, vaikka on hyvin ilmeistä, että vuosia tai vuosikymmeniä tiettyjä tehtäviä tehneillä henkilöillä on osaamista ja taitoa asteikon parhaimman arvion verran. Osaamiskartoituksen jälkeen suoritetun haastattelun yhteydessä sainkin palautetta, että mestari -sana ei ollut toimihenkilöiden mielestä paras mahdollinen. Monet vastaajista olivat kartoituksen yhteydessä pohtineet, mitä mestari -sanalla tarkoitetaan ja pitäisikö osaamisen mestari -tasolla olla jopa yli omien työtehtävien vaatimuksien. Oma osaaminen koettiin sellaiseksi, että sitä on jatkuvasti kehitettävä eikä valmiiksi tai mestariksi tule koskaan. Tämän vuoksi toimihenkilöt eivät kokeneet joissakin työtehtävissä olevansa mestareita tai rohjenneet käyttää osaamisestaan kyseistä arviointia.

”...minä kuitenkin niinku ite koen että en minä nyt oo mestari, en minä tiiä onko meistä nyt joku muutenkaa mestari sitten niissä tehtävissä. Kaikkihan sitä tekkee parhaansa että tietysti ne omat työt mitä tekkee ne on varmaan niiku mitä parhaiten osaa...”

Syynä tähän arviointiin voi olla jonkinlainen riittämättömyyden tunne ja vaatimattomuus. Lisäksi osa toimihenkilöiden tiedosta ja osaamisesta on varmasti hiljaista tietoa, jota henkilöt itse eivät ole mieltäneet arvioinnissa osaamiseksi, vaikka se voimakkaasti liittyy etenkin asiakaspalvelun työtehtäviin ja Olvi Oyj:n organisaatioon.

Kuviossa 17 on kuvattu asiakaspalvelun osalta tärkeimmät kartoitukseen mukaan otettujen taitojen osaamisen taso sekä toimihenkilöiden arvioima tarve.

Taidot

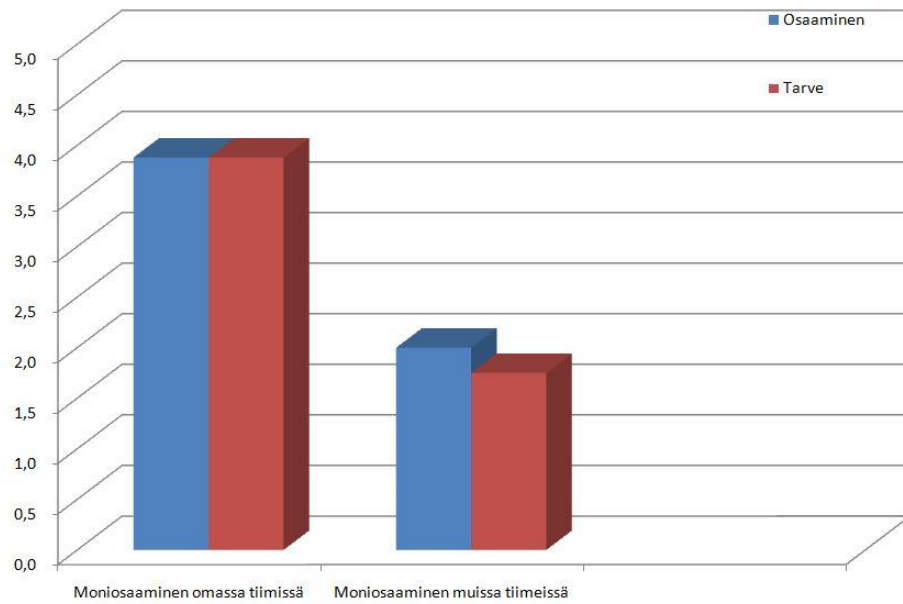


Kuvio 17. Asiakaspalvelutiimin taitojen osaaminen ja tarve.

Toimihenkilöiden omien arvioiden mukaan vain myyntitaitojen osaamisen taso on tämän hetkistä tarvetta parempi. Kaikissa muissa taidoissa henkilöt olivat arvioineet tämän hetkisen osaamisensa työtehtävien vaatimaa tarvetta alemmaksi. Asiakaskeskeisyys on yksi Olvi Oyj:n arvoista ja asiakaspalvelutiimi on sisäistänyt sen haluamalla kehittää asiakaspalvelutaitojaan tarpeen mukaiseksi. Lisäksi profiilista käy ilmi, että vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot sekä kehittämis- ja kehittymistaidot ovat toimihenkilöiden mielestä nykyistä tarvetta pienemmät. Tämä kuvaa mielestäni hyvin sitä, että henkilöt haluavat kehittää itseään niin työntekijänä kuin työkaverina.

Kuvio 18 osoittaa toimihenkilöiden arvion omasta moniosaamisestaan sekä omassa että toisissa tiimeissä. Oman tiimin sisäisen moniosaamisen henkilöstö oli arvioinut vastaavan tämän hetkistä tarvetta. Moniosaaminen muissa tiimeissä oli toimihenkilöiden mielestä nykyistä tarvetta parempaa. Näin ollen asiakaspalvelutiimillä on jonkin verran osaamispotentiaalia, mitä voisi tulevaisuudessa hyödyntää osastojen välisessä sisäisessä työnkierrossa tai esimerkiksi lomituksissa.

Moniosaaminen

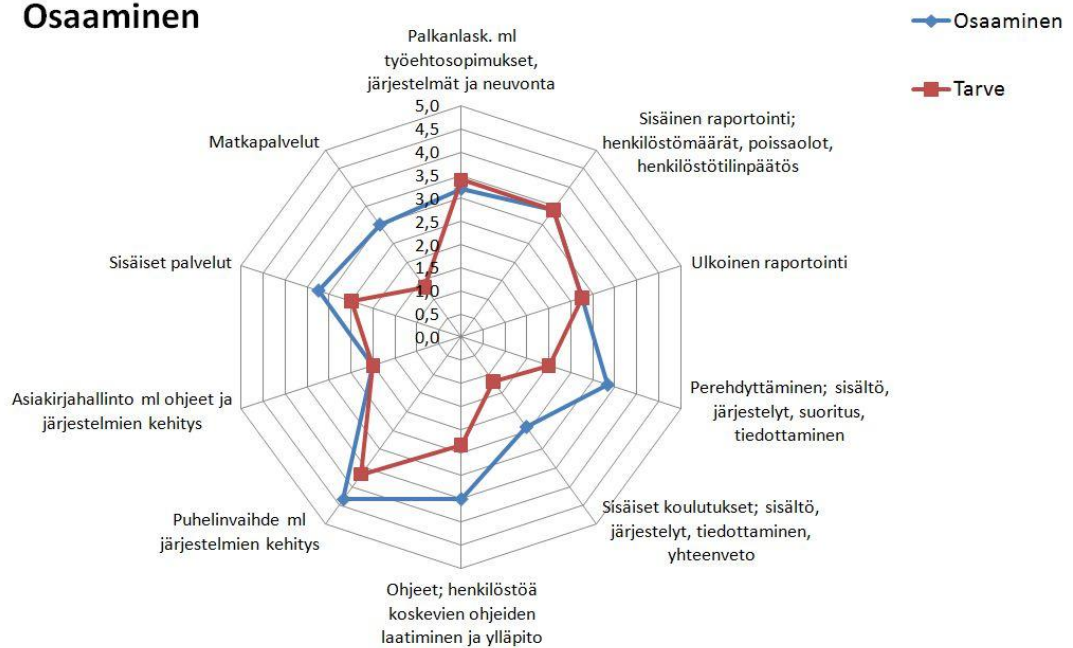


Kuvio 18. Asiakaspalvelutiimin moniosaaminen.

8.1.2 Henkilöstöhallinnon osaamisprofiilit osaamisalueittain

Henkilöstöhallinnon ydinosaamisalueiden osaamisprofiili eri osaamisalueittain on kuviossa 19.

Osaaminen

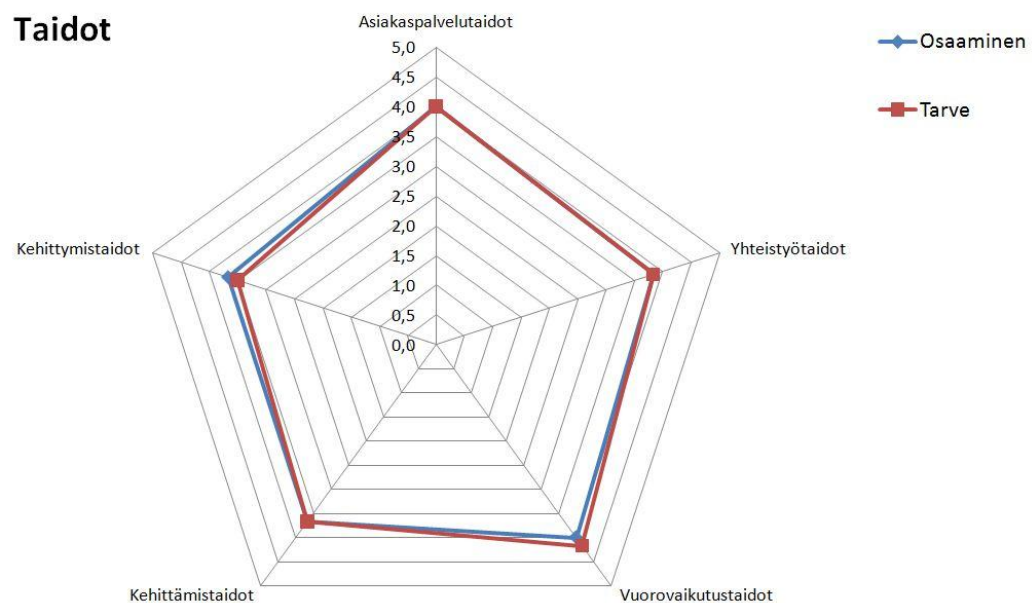


Kuvio 19. Henkilöstöhallintotiimin osaamisprofiili.

Toimihenkilöiden arvioiden mukaan osaamista on palkanlaskentatehtäviä lukuun ottamatta kaikissa muissa työtehtävissä riittävästi tämän hetkiseen tarpeeseen verrattuna. Joissakin työtehtävissä, kuten perehdyttämiseen, sisäisiin koulutuksiin sekä ohjeisiin liittyvissä tehtävissä osaamispotentiaalia on keskimääräisesti reilusti enemmän kuin tarvetta.

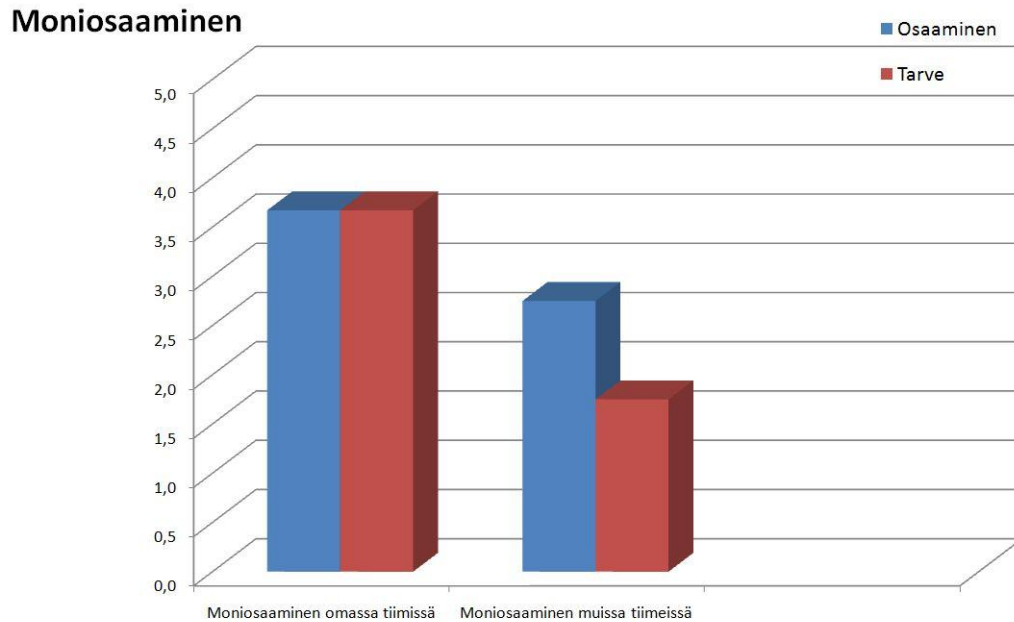
Myös henkilöstöhallinnon toimihenkilöiden arvioinnissa oli havaittavissa itsekriittisyyttä kuten asiakaspalvelussakin. Harva toimihenkilö oli laittanut osaamisensa tasoksi 5, vaikka on vastuussa jostakin tehtäväalueesta ja on hoitanut kyseisiä tehtäviä vuosikausia. Myös henkilöstöhallinnossa on paljon hiljaista tietämystä, joka mahdollistaa laajaa ammattitaitoa ja organisaatioon liittyvien tehtävien hoitamisen.

Kuviossa 20 on henkilöstöhallinnon osalta kartoitukseen otetut taidot. Taitojen osalta henkilöstöhallinto oli arvioinut keskimääräisesti katsottuna vuorovaikutustaitoja lukuun ottamatta osaamisensa tason riittäväksi tämän hetkiseen tarpeeseen verrattuna. Kaikilla osa-alueilla taitojen ja tarpeiden keskiarvot olivat hyvin lähellä toisiaan. Voitaisiin siis vetää johtopäätös, että tiimi ikään kuin täydentää toisiaan, sillä vaikka joillakin yksittäisillä henkilöillä oli joissakin taidoissa tarve suurempi kuin osaaminen, on keskimääräinen osaaminen kunnossa.



Kuvio 20. Henkilöstöhallintotiimin taitojen osaaminen ja tarve.

Kuvion 21 pylväsdiagrammi osoittaa henkilöstöhallinnon toimihenkilöiden arvion moniosaamisestaan sekä omassa että toisissa tiimeissä.



Kuvio 21. *Henkilöstöhallintotiimin moniosaaminen.*

Myös henkilöstöhallintotiimin osalta oman tiimin moniosaaminen vastasi täysin tämän hetkistä tarvetta. Moniosaamista muissa tiimeissä henkilöstöhallinnosta löytyy tämän hetkistä tarvetta enemmän, joten tätä henkilöstöhallinnon osaamispotentiaalia olisi syytä mahdollisuuksien mukaan myös hyödyntää.

8.1.3 Muu erityisosaaminen ja asiantuntijuus sekä työssä oppiminen

Avoimista kysymyksistä muu erityisosaaminen ja asiantuntijuus –kohtaan vastauksina tuli erilaisia substanssiosaamisia eli koulutuksen ja työkokemuksen kautta hankittuja taitoja, joita ei voida henkilöiden tunnistettavuuden ja salassapitosopimuksen vuoksi tarkemmin raportoida tässä opinnäytetyössä. Muutamat toimihenkilöt arvioivat vahvuuksikseen molemmilla osastoilla erityyppisiä organisaatio- ja liiketoimintaosaamisia kuten sisäisten rakenteiden ja tuotteiden tuntemuksen, pitkän työkokemuksen tuoman näkemyksen työtehtäviin ja kokonaisuuksiin sekä toimialaan liittyvän tuntemuksen

Avoimena kysymyksenä haluttiin myös kartoittaa, millaista työssä oppimista ja millaisissa tehtävissä toimihenkilöt kokivat omasta mielestään tapahtuneen viimeksi kuluneen vuoden aikana. Kaikki toimihenkilöt sekä asiakaspalvelussa että henkilöstöhallinnossa kokivat tapahtuneen työssä oppimista. Luonnollisinta on tietysti, että suurimmassa osassa vastauksia työssä oppimiseksi miellettiin omissa työtehtävissä tapahtunut oppiminen, kuten omien tehtävien kehittäminen tai uusien ohjelmiston käyttöön ottaminen tai esimerkiksi raporttien muokkaaminen. Lisäksi useat vastaajat toivat esille työssä oppimista tapahtuvan eniten silloin, kun itse selvittelee esimerkiksi työtehtäviin liittyviä ongelmia.

”Työssä oppimista tapahtuu kun selvittää asioita itse, tutustuu ja käyttää ohjelmia ensin eikä odota valmista. Toisten neuvominen, ongelmien ratkaiseminen itsenäisesti tai ryhmässä kasvattaa omatoimisuutta.”

”... Oppiminen ja kehittyminen on lisääntynyt juuri niissä tilanteissa, joihin ei ole ollut valmista ratkaisua vaan sen on joutunut itse etsimään ja opettelemaan. Liian ”valmiiksi” opetettu ei kehitä ketään eikä anna mahdollisuutta omalle oppimiselle.”

Uusien toimintamallien ja –tapojen käyttöönotto nähtiin myös työssä oppimiseksi ja kehittymiseksi. Tämä onkin hyvin tärkeä havainto oman työn kehittämisen ja siihen asennoitumisen kannalta. Vanhoja tapoja on pakko uudistaa ja kehittää, jotta oma osaaminen ja työtehtävät kokonaisuudessaan kehittyvät. Lähtökohtana siihen on myönteinen asenne uusille asioille ja käytännöille.

”Poisoppinut vanhoja ”juurtuneita” käytäntöjä ja opetellut uusia. Oppinut, että vanhasta ei kannata pitää väkisin kiinni vaan kannattaa omalta osalta mahdollistaa uudistuminen. Näin rutiinitehtävien määrä vähenee ja on mahdollista saada monipuolisempia ja haasteellisempia tehtäviä.”

Eräs vastanneista oli mielestäni hienosti kuvannut, miten hänen osaamisensa oli kehittynyt ja monipuolistunut uusien haasteiden myötä. Alla olevasta sitaatista ilmenee erittäin hyvin se, miten henkilö on kasvanut ja kehittynyt työntekijänä ja miten hän on oivaltanut yhdessä tekemisen voiman. Mielestäni tästä sitaatista kuvastuu voimakkaasti myös ”olvilaisuus”, Olvi-henki, jolla yritys pyrkii viestimään strategiaansa ja mehenkeä.

”... haasteiden myötä olen oppinut yhteistyötaitoja, ongelmanratkaisua, tiedottamista, ajankäyttöä, tehtävien priorisointia, tehtävien jakamista ja -

suunnittelua, tilaus-toimitus prosessiin liittyvien asioiden ymmärtämistä ja ongelmakohtia, tiedonkulun merkitystä eri osastojen välillä sekä Olvin ja asiakkaidemme välillä. Kokoonnuimme tarvittaessa yhteen eri osastojen/toimintojen henkilöiden kanssa jolloin opin mikä merkitys on yhdessä tekemisellä ja miten valtava voima siinä piilee. Olen oppinut löytämään yhdessä tekemisen ilon. Oppinut luottamaan toisiin ja kunnioittamaan heidän tekemäänsä työtä.”

8.2 Teemahaastattelujen tutkimustuloksia

Tässä luvussa kerrotaan asiakaspalvelu- ja henkilöstöhallinto-osastojen teemahaastattelujen tutkimustulokset. Haastattelujen tarkoituksena oli syventää tehtyjen osaamiskartoituskyselyjen tuloksia ja tuoda esille toimihenkilöiden näkemyksiä osaamisen johtamisesta ja sen kehittamisestä sekä jo toteutetusta osaamiskartoituksesta. Asiakaspalveluosastolta haastateltiin neljä ja henkilöstöhallinnosta kaksi toimihenkilöä. Koska haastateltavien kokonaismäärä oli yhteensä vain kuusi toimihenkilöä, yksityisyyden suojan vuoksi tutkimustuloksia ei eritellä osastoittain. Osastoilla oli yleisesti tiedossa ketä tutkimuksessa haastatellaan, joten käytetyissä sitaateissa ei voida henkilöiden tunnistettavuuden vuoksi viitata esimerkiksi toimihenkilön ikään tai osastoon.

8.2.1 Näkemyksiä osaamiskartoitukseen vastaamisesta

Haastattelun aluksi kysyttiin, ovatko toteutetun osaamiskartoituksen tyypiset kyselyt haastateltavien mielestä hyvä tapa tehdä osaamista näkyväksi. Suurin osa haastatelluista piti tehtyä kyselyä hyvänä ja kattavana. Vastaajien mielestä kysymyksiä oli laajasti, tarkalla tasolla ja niihin vastatessa tuli toimihenkilön itsekkin ajateltua työtehtäviä syvemmin. Usean vastaajan mielestä tämän tyyppisistä kyselyistä saadaan nopeasti tietoa, mitä tiimissä osataan, mitkä ovat vahvuuksia ja ketkä ovat moniosaajia. Hyvänä nähtiin myös se, että kyselyyn oli helpompi vastata, kun se oli ulkopuolisen tekemä eikä toteutettu vain yrityksen sisällä.

Pari vastaajaa ei ollut osaamiskartoitukseen täysin tyytyväisiä. Eräs vastaajista oli sitä mieltä että kartoituksessa ei menty niin syvälle kuin hän odotti ja kaikkia työtehtäviä ei ollut nostettu esille. Kysymykset olivat hänen mielestään ympärilyöreitä eikä kyselystä oikein jäänyt mieleen, mitä kysytään. Tämä johtui osittain siitä, että tiimi on hajanainen, työtehtävät muodostavat valtavan kokonaisuuden ja kaikkia tehtäviä on hankala nostaa esille. Eräs toinen vastaaja puolestaan odotti, että kartoitus olisi

laajempi ja siinä olisi ollut oman tiimin tehtävien lisäksi mukana myös muut osastot tai koko talo, jotta olisi voitu kartoittaa mitä kaikkea toimihenkilö todellisuudessa osaa ja haluaa tehdä. Tätä kautta vastaajan mielestä olisi voitu selvittää erityisosaaminen sekä halukkuus työnkiertoon, matkustamiseen tai muihin tehtäviin. Lisäksi kyseisen vastaajan mielestä tulevaisuudessa olisi hyvä kartoittaa etenemismahdollisuudet.

Haastattelussa kysyttiin myös, vaikuttivatko oman osaamisen arviointiin jotkut seikat. Suurin osa vastaajista ei nimennyt mitään erityistä, mikä olisi vaikuttanut vastaamiseen. Pari vastaajista kertoi oman työnsä vaikuttaneen, he eivät olleet osanneet ajatella vastaamista laajemmin vaan pelkästään oman työn kannalta. Erään vastaajan mukaan arviointiin vaikutti sen hetkinen mieliala, lähiaikojen kokemukset, miten arvostaa työn tekemistä sekä se, miten motivoitunut tai tyytyväinen on sen hetkiseen tilanteeseen. Kaksi vastaajista piti osaamiskartoituksen ja haastattelun väliä pitkähkönä, he eivät enää aivan tarkasti muistaneet osaamiskartoituksen vastaamishetken tilannetta tai sitä, mitä olivat kartoituksen kysymyksiin vastanneet.

8.2.2 Osaamisen näkyväksi tekemisen hyödyt ja haitat

Osaamisen näkyväksi tekemisen hyödyiksi useimmissa vastauksissa nousi esille se, että saadaan selville niin esimies- kuin tiimitasolle, mitä osaamista on olemassa ja mitkä ovat tiimin vahvuudet. Lisäksi esimerkiksi uusien asioiden kohdalla voidaan peilata, onko jollakin jo valmiiksi olemassa kyseiseen uuteen asiaan liittyvää osaamista tai tietämystä. Osaamisen näkyväksi tekemisestä nähtiin olevan hyötyä myös silloin, kun mietitään varamiesjärjestelmää ja lomituksia sekä voitaisiinko olemassa olevaa osaamista hyödyntää muilla osastoilla. Työntekijän kannalta hyödyksi yksi vastaaja nosti esille arvostuksen saamisen ja työnantajan kannalta puolestaan sen, että tietää mitä voi odottaa kultakin työntekijältä. Eräs vastaaja halusi nostaa esille sen, että kun osaamista tehdään näkyväksi, voi sitä kautta myös varmistaa oman työpaikkansa kun työnantaja tietää työntekijän valmiudet ja vahvuudet.

Osaamisen näkyväksi tekemisessä muutama vastaaja toi esille myös haittoja. Moniosaajien kannalta yhtenä haittana pidettiin sitä, että heillä on monenlaisia tehtäviä ja odotetaan että osaa myös tuuraajana tehdä tehtävät yhtä hyvin kuin jos tekisi niitä koko ajan. Lisäksi moniosaajien laaja-alaista osaamista pyritään hyödyntämään mahdollisimman paljon erilaisissa tehtävissä, jolloin heidän työpanostaan halutaan

usein jopa yhtä aikaa monella suunnalla eivätkä he vastaajien mielestä voi keskittyä täysipainoisesti tiettyihin tehtäviin. Tämä aiheuttaa ajan puutetta varsinkin sesonkiaikoina.

8.2.3 Osaamisen jakamisen edut ja hyödyt sekä haitat

Osaamisen jakamisen hyötyihin ja haittoihin tuli runsaasti vastauksia. Useimmissa vastauksissa osaamisen jakamisen nähtiin hyödyttävän niin yksittäistä toimihenkilöä, tiimiä kuin koko yritystä. Suurimpana hyötynä osaamisen jakamisessa pidettiin sitä, että mitä useampi työntekijä osaa työtehtävät, sen parempi se on töiden sujumisen kannalta esimerkiksi sairaslomatapauksissa tai loma-aikoina. Tämä taas hyödyttää myös yksittäistä toimihenkilöä.

”...ja totta kai sitä niin kun haluaa helpottaa sitä toisenki tekemistä, koska siinä samallahan sitä helpotta sitä omaakin tekemistään että jos joku muukin osaa tehdä jonkun asian että mitäpä sitä pimittämään toisilta sitä osaamista...”

Eräs vastaaja kommentoi osaamisen jakamisen olevan tärkeää tiimin ja yrityksen kannalta myös siksi, että jos on olemassa tehtäviä jotka ovat vain yhden toimihenkilön varassa, on kyseessä kriittinen piste tai heikko lenkki. Osaamisen jakamisen etuna pidettiin myös sitä, että yrityksen ulkopuolelta ei tarvitse hankkia lyhytaikaista apua tai osaamista ja tämä on toisaalta palkitsevaa myös henkilöstölle, kun hyödynnetään toimihenkilöillä jo olemassa olevaa osaamista.

Kuten osaamisen näkyväksi tekemisen kohdallakin, nousi osaamisen jakamisen haittana esille se, että moniosaajien työpanosta halutaan hyödyntää mahdollisimman paljon, jolloin heidän on hankala keskittyä työtehtäviinsä. Useassa vastauksessa osaamisen jakamiseen liittyvänä kielteisenä asiana pidettiin myös sitä, että jotkut ihmiset eivät halua jakaa osaamistaan muille tai kertoa kaikkia työtehtäviinsä liittyviä asioita tai mistä mitään tietoa hankitaan. Tähän nähtiin olevan syynä pelko omien työtehtävien vähentämisestä tai siirtämisestä toisille työntekijöille.

”.. ei kerrota kaikkee kaverille kun tuuraa, vaan joku pietään itellä... se on pelko varmaan siitä oman paikkansa menettämisestä, en minä näe mittään muuta syytä. Millä muulla tavalla sinä voit vaikeuttaa sen tuuraajan – esimerkiks tuuraajan työtä taikka hankaloittaa hänen päivän hommiaan ku että sinun pittää pättee sillä lailla että sinä oot pikkusen

parempi ku se tuuraaja että onko se pelko että se tuuraaja näkkeeeki asioita eri tavalla, ossaa tehä uusin tavoin, näppärämmin...”

Eräs vastaajista toi esille myös sen, että jos tiimi on rikkonainen ja henkilökemiat eivät toimi, voi tuuraaja haluta näyttää osaamisensa ja yrittää olla pätevämpi verrattuna työtä jatkuvasti tekevään henkilöön. Tätä vastaaja ei kuitenkaan kokenut tapahtuvan omalla osastollaan vaan esimerkiksi nuoremmissa työntekijäryhmissä. Vastaaja piti kuitenkin positiivisena sitä, että tuuraajien myötä työhön tulee uutta kehitystä.

8.2.4 Näkökulmia oman ja tiimin osaamisen kehittämiseen tulevaisuudessa

Kaikki vastaajat halusivat kehittää omaa osaamistaan tulevaisuudessa. Tärkeimpänä vastaajat pitivät omiin nykyisiin sekä mahdollisiin uusiin työtehtäviin ja muihin ajankohtaisiin asioihin liittyvän osaamisen kehittämistä. Myös koko tiimin tehtäviin liittyvää osaamista haluttaisiin kehittää siten, että tuuraukset sujuisivat tiimin sisällä ja mahdollisesti myös ristiin jonkun toisen tiimin kanssa. Tähän tuurauksien sujumisen parantamiseen eräs vastaaja toi esille ideansa ns. huoneentauluista, joihin olisi kirjattu selkeästi jokaiseen tehtävään liittyvät toimenpiteet. Näin tuuraajan olisi helpompi toimia eikä tarvitsisi niin paljon kysyä apua muilta toimihenkilöiltä.

Oman ja koko tiimin osaamisen kehittämiskohteina nousi useassa vastauksessa esille perustoimisto-ohjelmiin liittyvän koulutuksen järjestäminen sekä kielitaidon parantaminen. Etenkin kielitaidon kehittämistä pidettiin tärkeänä koko konsernin tulevaisuuden tehtävien kannalta. Yksi vastaajista esitti, että kielitesti olisi hyvä keino selvittää jokaisen toimihenkilön kielitaidon nykytasoa ja sitä kautta saataisiin selvitettyä mahdollinen lisäkoulutustarve. Myös teknisiin laitteisiin liittyvällä koulutuksella sekä asiakaspalvelu- ja vuorovaikutustaitojen kehittämisellä nähtiin olevan tarvetta. Erityisesti vuorovaikutustaitojen kehittämisen nähtiin olevan tärkeää, sillä niissä ei erään vastaajan mielestä ole koskaan liian oppinut. Koulutusta toivottiin järjestettävän työnantajan tukemana ja työajalla. Yksi vastaajista haluaisi kehittää omaa osaamistaan esimerkiksi siirtymällä eri tiimiin tai täysin eri osastolle.

Muutama vastaaja haluaisi kehittää tiimin yhteistä osaamista luomalla tiimistä yhtenäisempi vaikka työtehtävät tiimin sisällä ovat erilaisia. Tämä tapahtuisi vastaajien mielestä esimerkiksi vahvistamalla ristiinosaamista ja luomalla yhtenäisyyden tunnetta. Yhden vastaajan mielestä tiimin osaaminen kehittyy kun neuvotaan työkavereita ja

opitaan uusia asioita toisilta. Useassa vastauksessa nousi esille riittävän perehdyttämisen tärkeys sekä ajan puute uusien asioiden ja tuurauksien opettelussa. Tärkeänä tiimin yhteisen osaamisen kehittämisessä pidettiin myös töiden ja osaamisen jakamista paremmin kokonaisuuksien mukaan, tiedonkulun parantamista sekä sitä, että varattaisiin riittävästi aikaa yhteisiin asioihin ja niiden kehittämiseen. Eräs vastaaja piti yhteisen osaamisen kehittämiseen liittyen tärkeänä sitä, että arvostaa toisen työpanosta, sillä jokaisen työpanos on kokonaisuuden kannalta tärkeä.

8.2.5 Osaamisen kehittämisen edellytykset yksilö- ja tiimiosaamisessa

Haastattelussa haluttiin selvittää myös työntekijöiden näkemyksiä osaamisen tärkeimmistä edellytyksistä niin yksilö- kuin tiimiosaamisessa. Useimmat vastaajat pitivät yksilöosaamisen kehittämisen tärkeimpänä edellytyksenä toimihenkilön omaa halua tai motivaatiota oppia ja hankkia uutta tietoa ja sitä kautta osata uusia asioita. Lähtökohtana tähän pidettiin sitä, että työntekijä pitää työstään ja haluaa ponnistella sen eteen. Toisaalta kannustamisen, esimerkiksi palkan koettiin lisäävän halua osaamisen ja itsensä kehittämiseen. Eräs vastaajista oli sitä mieltä, että osaamisesta pitäisi maksaa palkkaa, jonka ei tarvitsisi olla tiukasti työehtosopimuksen mukainen, vaan työehtosopimusta voitaisiin soveltaa osaamisen mukaan.

Yksilöosaamisen kehittämisen edellytyksenä monet vastaajista toivat esille myös työnantajan toimintaan liittyviä seikkoja. Työnantajan toivottiin arvostavan työntekijöitä ja haluavan tarjota työntekijöille jokaisen yksilölliset osaamisalueet ja työtehtävät huomioiden riittävästi kehittymismahdollisuuksia. Työntantajalta toivottiin myös selkeää ohjeistusta, mitä osaamista työtehtävissä vaaditaan ja riittävästi aikaa koulutuksiin sekä perehdyttämiseen.

Myös tiimiosaamisessa tärkeimpänä osaamisen kehittämisen edellytyksenä pidettiin useimmissa vastauksissa halua kehittää osaamista. Lisäksi vastaajat pitivät tärkeänä toimivaa tiimiä, ns. yhteenpuhaltamisen kykyä, hyviä yhteistyötaitoja ja uskoa yhteiseen asiaan. Myös tiimiosaamisessa palkitseminen rahallisesti tai jollakin muulla tavalla nousi esille yhtenä osaamisen kehittämisen motiivina. Parissa vastauksessa nostettiin esille esimiehen ja työnantajan merkitys osaamisen kehittämisen edellytyksenä. Erään vastaajan mielestä tiimiosaamista voi kehittää kun esimies antaa

tiimille selkeät ohjeet tiimin osaamiseen kohdistuvista vaatimuksista. Erään toisen vastaajan mielestä hyvät esimiehet mahdollistavat toimivan yhteistyön tiimissä.

”...työn tekeminen on hirveen vaikeeta jos on huonot esimiehet, hankalat esimiehet, jotka ei millään tavalla niinku ymmärrä eikä tue sitä työntekijäänsä. Kyllä minä antaisin siinä, siinä mielessä tiimijutussa niin sille esimiehelle varmaan tai tiiminvetäjälle niin pitäis vielä niinku antaa erikoiskiitos jos se tiimi oikein hyvin onnistus...”

8.3 Olvi Oyj:n esimiehen ja tiiminvetäjän näkemyksiä osaamiskartoituksista ja haastatteluista

Toteutettujen osaamiskartoitusten ja haastattelujen lisäksi haluttiin saada myös osastojen esimiehen sekä tiiminvetäjän näkemyksiä liittyen toteutettuun tutkimukseen sekä osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen. Tämä koettiin tutkimuksen ja osaamiskartoituksen toimintamallin rakentamisen sekä osaamisen johtamisen kehittämisehdotusten kannalta tärkeäksi.

Sähköpostitse toteutetussa haastattelussa esimies ja tiiminvetäjä totesivat osaamiskartoitusten tekemisen ja haastattelujen onnistuneen hyvin. Kartoitukseen osallistuneet toimihenkilöt olivat prosessissa mukana myönteisellä asenteella. Esimiehen ja tiiminvetäjän mielestä pelkkä osaamisen näkyväksi tekeminen ei kuitenkaan yksi riittä, vaan osaamistarpeet myös tulevaisuutta varten on määriteltävä ja tehtävä näkyväksi.

Esimies ja tiiminvetäjä korostivat, että lopullisessa osaamiskartoituksessa keskeisintä on osaamisalueiden määrittely. Heidän mielestään määrittelyssä on haastavinta löytää ja nimetä ydinosaamisalueet riittävän laajoina ja sopivina kokonaisuuksina, jotta ne eivät ole liian yksityiskohtaisia tehtäväluetteloita. Osaamisalueiden nimeämisessä on käytettävä sellaisia termejä, joita yleisesti käytetään ja jotka työntekijät tunnistavat. Esimerkkinä he käyttivät raportointia, joka ymmärretään kokonaisuutena, ei yksittäisen raportin ottamisena.

Esimies ja tiiminvetäjä korostivat myös sitä, että osaamisen arvioinnissa asteikko on tärkeää laatia siten, että se helpottaa henkilöiden arviointia. Oman osaamisen arvioinnissa ollaan usein liian vaatimattomia, eikä omaa osaamista uskalleta rohkeasti

tunnistaa. Työntekijöitä pitäisikin rohkaista tiedostamaan omaamansa arvokas tieto sekä erityisosaaminen, jolloin samalla rohkaistaan kokeilemaan ja myös oppimaan uusia toimintatapoja sekä kehittämään prosesseja.

Esimiehen ja tiiminvetäjän mielestä toteutetussa osaamiskartoituksessa korostui haastattelujen merkitys. Haastattelujen tulokset yllättivät heidät positiivisesti.

”Pilottikartoituksessa korostui haastattelujen merkitys, jolloin henkilöt saivat ilmaista mielipiteitään osaamiskartoituksesta. Haastattelut vahvistivat käsitystä henkilöstön halusta itsensä ja toimintojen kehittämiseksi sekä toimintojen sujumiselle kaikissa tilanteissa. Kehitysmotivaatio käy haastatteluista ilmi voimakkaampana ja selvempänä kuin etukäteen osattiin arvioida.

Kaiken kaikkiaan porukka halusi olla mukana pilottiosaamiskartoituksessa ja näki sen kiinnostavana. Tämä näkyi erityisesti haastatteluissa, joissa syntyi jopa uusia ideoita. Tämä tukee olemassa olevaa näkemystä halusta tehtävien kehittämiseen ja tehtäväkiertoon.”

Henkilöstöllä on siis olemassa tarvittava motivaatio ja edellytykset ristiinosaamisen kehittämiseksi etenkin oman tiimin sisällä. Esimiehen ja tiiminvetäjän mukaan tulevaisuuden suurin haaste onkin löytää uusia, haasteellisia tehtäviä oman tiimin ulkopuolelta siten, että Olvi Oyj:n tarpeet ja henkilön kehittymishalu kohtaavat.

Toteutettu osaamiskartoitusmalli oli osastojen esimiehen ja tiiminvetäjän mielestä hyvin onnistunut ja sitä voisi jatkossa kehittää edelleen ja ottaa se tulevaisuudessa osaksi kehityskeskusteluja.

”Osaamiskartoitus voisi olla tulevaisuudessa osa kehityskeskustelua, jolloin myös haastattelu osana kartoitusta olisi mahdollista toteuttaa ja tulevaisuuden osaamistarpeet ja osaamisen riittäminen voitaisiin kartoittaa henkilökohtaisella tasolla. Vuosittain käytävien kehityskeskustelujen lisäksi osaamiskartoituksen voisi toteuttaa esimerkiksi joka toinen tai kolmas vuosi.”

9 KEHITTÄMISEHDOTUKSIA

Olvi Oyj:n molempien osastojen toimihenkilöt arvioivat osaamiskartoituksessa että osaamisen nykytaso on hyvin lähellä nykyistä tarvetta. Osaaminen säilyy kuitenkin vain sitä käyttämällä ja sitä on jatkuvasti kehitettävä, jotta voi kasvaa myös työntekijänä. Tutkimus osoitti, että toimihenkilöt suhtautuvat hyvin positiivisesti oman ja tiimin osaamisen kehittämiseen. Jatkossa onkin tärkeää vahvistaa entisestään toimihenkilöiden myönteistä asennetta siten, että he uskaltautuisivat etsimään mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen avarakatseisesti ja heittäytymällä jopa oman mukavuusalueen ulkopuolelle. Lähtökohtana tälle on tarjota toimihenkilöille riittävästi mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen ja käyttämiseen, motivoida ja kannustaa työntekijöitä esimerkiksi palkitsemalla mutta toisaalta myös sitouttaa hyödyntämään osaamisensa Olvi Oyj:n hyväksi. On kuitenkin muistettava, että pelkästään palkitsemisella ei aikaansaada motivaatiota tai sitouteta työntekijöitä, vaikka omaa osaamistaan aktiivisesti kehittävä henkilö onkin syytä palkita jollakin tavalla.

Olvi Oyj:ssä työskentelee paljon henkilöitä, jotka ovat olleet yrityksen palveluksessa vuosikymmeniä. Tämä osoittaa sen, että Olvi Oyj:tä arvostetaan työnantajana ja yrityksen palveluksessa viihdytään. Tulevaisuudessa kuitenkin esimerkiksi suurten ikäluokkien eläköityminen aiheuttaa työvoimapulaa ja pitkät työsuhteet tulevat entistä harvinaisemmiksi. Työvoima siirtyy aiempaa herkemmin houkuttelevampia työsuhteen ehtoja tarjoavan työnantajan palvelukseen. Tämän vuoksi henkilöstön sitouttamiseen on tulevaisuudessa kiinnitettävä enemmän huomiota. Sitouttamiseen on useita tapoja. Työolosuhteiden lisäksi esimerkiksi eläkevakuutus, bonus-, kannustinpalkkio- tai toimiva tulospalkkiojärjestelmä ovat hyviä sitouttamisen keinoja. Myös työsuhteen edut, kuten työnantajan tukema aktiivinen vapaa-ajan toiminta voivat sitouttaa henkilöstöä. Aineellinen palkitseminen ei kuitenkaan takaa sitoutumista. Hyvä esimiestyö, työtehtävien mielekkyys, kehittymismahdollisuudet, työntekijän huomioiminen yksilönä sekä mahdollisuus työn ja vapaa-ajan tasapainottamiseen ovat myös erittäin tärkeitä sitouttamisen keinoja.

Tämän tutkimuksen osaamiskartoituksessa toimihenkilöiden itsensä arvioima osaamisen tarve työtehtävittäin asetetaan henkilökohtaisen kehityssuunnitelman pohjaksi. Se on tiimille kuuluvien tehtävien sujumisen kannalta hyvä lähtökohta,

vaikka se ei ehkä sinänsä tuo kovin paljon uutta toimihenkilöiden päivittäiseen työhön. Kuitenkin rutiinitöitä laajentamalla ja rikastamalla aikaansaadaan esimerkiksi jonkin verran työhön vaihtelua ja osaamisen kehittymistä. Tämä tapahtuu sekä tiimien sisäistä että tiimien välistä ristiinosaamista kehittämällä ja tukemalla moniosaamista entistä enemmän. Jatkossa on tärkeää, että saavutetaan työn flow eli työtehtävien pitäisi olla riittävän haastavia suhteessa henkilön osaamiseen. Yksi keino tähän olisi se, että toimihenkilöt pystyisivät aiempaa enemmän vaikuttamaan työnsä suunnitteluun eli saisivat mahdollisuuksien mukaan lisää vastuuta niin oman kuin koko tiimin työtehtävien kehittämisestä.

Kun yksilöiden osaamiseen ja oppimiseen panostetaan, myös organisaation osaaminen lisääntyy. Toimihenkilöiden olisikin jatkossa yhä enemmän yhdistettävä, jaettava ja kehitettävä osaamistaan yhdessä, niin osaaminen muuttuu yhteiseksi näkemykseksi ja lopputuloksena on organisaation osaaminen. Tästä hyötyvät niin yksittäiset toimihenkilöt, tiimit kuin koko yritys. Tärkeää on siis rakenteiden eli osaamisen kehittämisen mahdollistavien ja osaamisen jakamiseen kannustavien prosessien, järjestelmien, toimintatapojen ja arvojen edelleen kehittäminen.

Olvi Oyj:ssä esimerkiksi Olvi-henki sekä positiivisuus -arvo ovat pitkään käytössä olleita toimintatapoja, joiden kautta pyritään vahvistamaan yhteishenkeä, kehittämään työntekijöiden osaamista ja siten vahvistamaan myös organisaation osaamista. Tämän yhtenäisyyden tunteen edelleen vahvistaminen on tulevaisuudessa myös yksi tärkeä painopistealue. Yhtenäisyyden tunnetta voi vahvistaa myös pieniltä kuulostavilla keinoilla; joskus esimerkiksi koulutuksen tai johonkin asiakokonaisuuteen liittyvän tilaisuuden järjestäminen muualla kuin omalla työpaikalla voi olla työntekijöiden kannalta hyvinkin motivoiva ja sitä kautta nostaa yhteishenkeä.

Tutkimuksessa nousi esille myös osaamisen jakamiseen liittyvä pelko omien työtehtävien mahdollisesta vähentämisestä tai siirtämisestä pois. Vaikka tätä ongelmaa ei ainakaan suuressa määrin ole ollut tutkimuksessa mukana olleilla osastoilla, on kuitenkin hyvin tärkeää vahvistaa ja kehittää tiedon sekä osaamisen jakamiselle sopivia rakenteita. Olvi Oyj:ssä on myös hyvin paljon hiljaista tietoa. Hiljaisen tiedon merkitys ja jakamisen tärkeys on tiedostettu esimiestasolla ja moniosaamisen kehittämiseen on panostettu. Kuitenkin hiljaista tietoa pitäisi tehdä entistä aktiivisemmin näkyväksi.

Avoin työilmapiiri, riittävä perehdyttäminen ja työprosessien mallintaminen ovat tähän, kuten myös osaamisen jakamiseen sopivia keinoja.

Tutkimuksessa tuli ilmi myös jonkin verran uinuvia voimavaroja, joiden hyödyntämistä olisi syytä miettiä. Tulevaisuudessa olisi hyvä toteuttaa jatkotutkimuksena koko talon kattava laajempi osaamiskartoitus. Siihen voisi yhdistää tarkemman kyselyn halukkuudesta työnkiertoon sekä selvityksen työntekijöiden erityisosaamisesta. Näin ainakin osa olemassa olevasta osaamispotentialista, erityisosaamisesta sekä muusta asiantuntijuudesta saataisiin hyödynnettyä. Lisäksi työnkiertoon tai toisiin tehtäviin haluavat henkilöt saataisiin myös kartoitettua.

Mahdollisuuksien mukaan kannattaa myös pohtia, saavutettaisiinko ennakkoluulottomalla erilaisten ihmisten ja osaamisten yhdistämisellä, synergialla, tulevaisuuden kannalta jotakin strategista osaamista. Sisäiset siirtymät ja rekrytoinnit, työnkierto sekä työntekijöiden henkilökohtaisten intressien huomioiminen voivat kuitenkin tuoda mukanaan haasteita ja jopa ongelmia organisaation toimintojen järjestämiselle sekä esimerkiksi toisiin tehtäviin siirtymisen vuoksi vapautuvien tehtävien hoitamiselle. Kuitenkin sisäisen osaamisen hyväksikäytöllä on pitkällä tähtäimellä enemmän positiivisia kuin negatiivisia vaikutuksia niin yritykselle kuin työntekijälle.

Tulevaisuudessa suoritettavien osaamiskartoitusten arvioinneissa lienee syytä kokeilla, olisiko 360 asteen arviointi itsearviointia parempi. Tässä tutkimuksessa arviointi suoritettiin itsearviointina ja johtuen toimihenkilöiden kriittisyydestä omaan osaamiseensa, tuli ainakin osassa osaamisalueista tulokseksi todellista tilannetta vaatimattomampia arviointeja. Arviointiasteikkoa voisi myös muuttaa tai tarkentaa kartoitukseen vastaajille, mitä eri tasoilla tarkoitetaan. Toimihenkilöillä voi olla jonkinlainen riittämättömyyden tunne liittyen osaamiseensa, jos työn vaatimukset eivät ole aivan tarkasti tiedossa tai tämän tyyppisissä kyselyissä arviointiasteikon tasot eivät ole riittävän selkeät. Myös esimies ja tiiminvetäjä olivat haastattelussa sitä mieltä, että osaamisen itsearviointi on vaikeaa ja henkilöstöä tulisi rohkaista ja auttaa arvioinnissa sekä oman erityisosaamisensa tiedostamisessa.

Tulevaisuudessa toteutettavissa osaamiskartoituksissa on syvennyttävä vielä aiempaa tarkemmin osaamisalueiden määrittelyihin, jotta ne olisivat tiimitasolla

mahdollisimman kattavia. Tätä tukevat myös esimiehen ja tiiminvetäjän kommentit, joiden mukaan osaamiskartoituksissa keskeisintä on osaamisalueiden määrittäminen riittävän laajoina ja sopivina kokonaisuuksina. Haastetta määrittelyihin tuo tiimien hajanaisuus ja laaja tehtäväkenttä.

Tulevaisuuden osaamiskartoituksissa on syytä tarkastella kriittisesti myös osaamistarpeen arviointitapaa. Jos tulevaisuuden osaamiskartoituksissa osaamisen tason arviointitapaa muutetaan, lienee asteikkojen yhteensopivuuden varmistamiseksi syytä arvioida uudelleen myös osaamisen tarpeen arviointitapaa. Yksikön kokonaisosaamistarpeen oikean tason määrittämiseksi kannattaa jatkossa pohtia yksikön esimiehen tekemää itsearviointeja täydentävää tarvemäärittelyä.

Osaamisen näkyväksi tekemiseen, osaamisen kehittämiseen ja johtamiseen tullaan varmasti jatkossa kiinnittämään entistä suurempaa huomiota Olvi Oyj:ssä. Osaamiskartoitusten tekeminen on siihen oiva keino. Niiden toteuttamisen lähtökohtana ovat myös jatkossa Olvi Oyj:ssä tarvittavat, strategian ja vision määrittelemät todelliset tulevaisuuden osaamistarpeet sekä kehittämiskohteet.

10 POHDINTA

Nykypäivän nopeasti muuttuvassa ja kehittyvässä yhteiskunnassa osaavien työntekijöiden saatavuus ei ole enää itsestäänselvyys. Joillakin aloilla on jo nyt työvoimapula ja lähitulevaisuudessa suurten ikäluokkien eläköityminen pahentaa tilannetta entisestään. Osaamispääoman merkitys on ymmärretty ja on havaittu, että osaamista vaalivat järjestelmät ja toimintatavat ovat yritysten tulevaisuuden kannalta kriittisiä menestystekijöitä.

Osaaminen on aktiivista ja dynaamista tietämistä ja sen vuoksi uutta osaamista on jatkuvasti hankittava vanhenevan tiedon tilalle. Organisaatioiden on pystyttävä vastaamaan toimintaympäristön haasteisiin ja ennakoimaan niitä yhä aikaisemmin. Tämän vuoksi osaamisen johtaminen ja osaamisen kehittäminen ovat avainasioita tulevaisuudessa. Moniosaaminen ja myönteinen asennoituminen uuden oppimiseen ovat tulevaisuuden kilpailukeinoja etenkin tilanteissa, joissa uusia opittavia asioita tulee jatkuvasti. Työntekijöidensä osaamisesta huolta pitävät organisaatiot ovat kehityksen kärjessä. Toisaalta taas omasta osaamisestaan huolta pitävät ja osaamistaan kehittävät ammattilaiset ovat haluttuja työntekijöitä.

Myös osaamisen kehittämisen nopeus voi olla yritykselle kriittinen menestystekijä. On pystyttävä vastaamaan haasteisiin yhä nopeammin ja varauduttava erilaisten osaamisten kombinaatioihin, jotta osaamisen puutteesta ei tule pullonkaulaa organisaation menestykselle. Riittävä osaaminen tuo organisaatiolle myös strategista liikkumavaraa. Osaaminen ei kuitenkaan synny itsestään, vaan siihen tarvitaan intensiivistä osaamisen johtamista ja pitkäjänteistä kehittämistä. Nykypäivän hektisessä, nopeita voittoja ja tehokkuutta vaativassa liike-elämässä tämä kuitenkin helposti unohtuu.

Tämä opinnäytetyö käsitteli osaamisen johtamista ja kehittämistä. Case –tapauksena oli Olvi Oyj:n asiakaspalvelun ja henkilöstöhallinnon toimihenkilöt. Yksi tämän tutkimuksen tavoitteista oli tehdä osaamista näkyväksi tutkimukseen mukaan otetuilla osastoilla. Tähän tavoitteeseen päästiin hyvin. Osaamiskartoituksissa nostettiin esille molemmilla osastoilla ydinosaamiset ja lisäksi haastatelluilta henkilöiltä kysyttiin mielipiteitä osaamisen näkyväksi tekemisestä. Osaamiskartoituksissa vuorovaikutuksella ja keskusteluilla on usein itse lopputulosta tärkeämpi merkitys. Näin on etenkin ns. pilottikartoituksina, jollaisesta oli kyse myös tässä tutkimuksessa

mukana olleilla Olvi Oyj:n osastoilla. Uskon, että tämän tutkimuksen myötä molempien osastojen henkilöt kiinnittävät aiempaa enemmän huomiota niin esille nostettuihin osaamisiin kuin omaan osaamisensa kehittämiseen. Lisäksi osaamisen näkyväksi tekeminen vahvistaa toimihenkilöiden itsetuntoa sekä työtehtävien ja osaamisen arvostuksen tunnetta.

Yksi opinnäytetyön tavoitteista oli löytää Olvi Oyj:lle sopiva osaamiskartoitusmalli. Myös tähän tavoitteeseen päästiin hyvin. Tutkimuksessa kävi ilmi, että suurin osa toimihenkilöistä piti tämän opinnäytetyön osaamiskartoitusmallia hyvänä ja kattavana. Pari toimihenkilöä odotti laajempaa, jopa koko yrityksen kattavaa kartoitusta, mikä ei tällaisen opinnäytetyön puitteissa kuitenkaan ole mahdollista toteuttaa. Myös osastojen esimies ja tiiminvetäjä olivat tyytyväisiä toteutettuun tutkimukseen ja pitivät toteutettua osaamiskartoitusmallia Olvi Oyj:lle sopivana.

”Osaamiskartoituksen tekeminen sekä haastattelut onnistuivat hyvin ja kaikki kartoituksessa mukana olleet osallistuivat prosessiin myönteisellä asenteella. Tässä pilottiosaamiskartoituksessa kävi ilmi, että tämän tyyppinen kartoitusmalli on toimiva.”

Tulevaisuudessa osaamiskartoitusmallia voi syventää ja laajentaa kulloiseenkin tilanteeseen sopivalle tasolle. Olvi Oyj on suuri konserni ja osastot sekä tiimit ovat erilaisia, minkä vuoksi perusosaamiskartoitusmallia täytyy soveltaa jokaisen osaston tarpeiden mukaiseksi.

Opinnäytetyön yksi tavoite oli myös löytää oikeat painopistealueet Olvi Oyj:n asiakaspalvelu- ja henkilöstöhallinto-osastojen osaamisen kehittämiseksi ja kouluttamiseksi lähitulevaisuudessa. Tämä tavoite täyttyi, kun osaamiskartoituksen avulla selvitettiin yksilökohtaisesti jokaisen toimihenkilön osaamisen tarve nykyisissä työtehtävissä sekä henkilöiden itsensä arvioima osaamisen taso. Lisäksi haastattelujen avulla selvitettiin toimihenkilöiden näkemyksiä tarvitsemistaan koulutusalueista sekä haluamistaan kehittämiskohteista. Näin saatiin perusteltua tietoa koulutuksen painopistealueista ja tiimien kannalta tarvittavasta vahvistettavasta osaamisesta. Tutkimuksessa tuli esille myös halukkuutta työnkiertoon.

Kokonaisuutena tutkimus oli asetettujen tavoitteiden osalta hyvin onnistunut. Se syvensi myös henkilökohtaisella tasolla käsitystä osaamisesta, osaamisen

kehittämisestä ja johtamisesta. Koko opinnäytetyöprosessi oli hyvin mielenkiintoinen ja antoisa. Aihealueen asiantuntemuksen laajeneminen sekä ammatillinen kasvu olivat huomattavia ja toivat uusia näkökulmia niin omaan työhön kuin laajempaan osaamisen kehittämisen ja johtamisen tarkasteluun. Samalla toimeksiantajalle pystyttiin antamaan merkittävä hyöty toteuttamalla pilottiosaamiskartoitus ja testaamalla uusi osaamiskartoitusmalli. Lisäksi tämä opinnäytetyö jää Olvi Oyj:ssä käyttöön työvälineeksi niin toimihenkilöiden itsensä kehittämiseen kuin apuvälineeksi kehityskeskusteluihin.

LÄHTEET

Caddy, I. 2000

Intellectual capital: recognizing both assets and liabilities. *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 10, No. 2, pp. 129 – 146.

Csikszentmihalyi, M. 2005

Elämän virta Flow. Tutkimuksia onnesta, siitä kun kaikki sujuu. Rasalas Kustannus. Helsinki.

Davenport, T. & Prusak, L. 1998

Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts.

Elintarviketeollisuusliitto ry / Toimihenkilöunioni TU ry

Elintarviketeollisuuden toimihenkilöiden työehtosopimus 26.4.2007 – 31.3.2010.

Freeze, R. D. & Kulkarni, U. 2007

Knowledge management capability: defining knowledge assets. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 11, No 6, pp. 94 – 109.

Gao, F., Li, M. & Clarke, S. 2008

Knowlegde, management and knowledge management in business operations. *Journal of Knowledge Management*. Vol 12, No 2, pp. 3 - 17.

Helakorpi, S. 2009

Osaaminen ja sen tunnistaminen työelämän ja koulutuksen yhteisenä haasteena. Verkkodokumentti. Luettu 17.12.2009/19.4.2010
<http://ojs.seamk.fi/index.php/osaaja/article/viewFile/1164/1053>

Hirsjärvi, S. & Hurme H. 2000

Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007

Tutki ja kirjoita. Otava Kirjapaino Oy. Keuruu.

Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2002

Tilastolliset menetelmät. WSOY Oppimateriaalit Oy. Helsinki.

Hyötyläinen, R. 2007

Tutkimusavusteisen kehittämisen metodologinen kaksoisluonne.

Raportissa Alasoini, T. & Ramstadt, E. (toim.). Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa. Lähestymistapoja, menetelmiä, kokemuksia, tulevaisuuden haasteita. Tykes -raportteja 53.

Helsinki. Luettu 13.8.2010/11.11.2010

http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/03_tutkimus_ja_kehittaminen/02_tykes/05_aineistopankki/julkaisut/raportti53.pdf

Hätönen, H. 2007

Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Educa-Instituutti Oy. Helsinki.

Hämäläinen, V. & Maula, H. 2004

Strategiaviestintä. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

IC Partners 2004

Aineettoman pääoman johtaminen –työkirja.

Verkkodokumentti. Luettu 17.12.2009

http://www.tekes.fi/fi/document/43243/aineeton_pdf

Järvenpää M., Partanen, V. & Tuomela, T. 2001

Moderni taloushallinto – haasteet ja mahdollisuudet. Edita Oyj. Helsinki.

Jääskeläinen, A. 2005

Osaamisen mittaaminen ja osaamiseen liittyvä riskienhallinta terveydenhuollon organisaatiossa. Diplomityö. Tampereen teknillinen yliopisto, teollisuustalouden laitos. Tampere.

- Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2000
Strategisen osaamisen johtaminen. Oy Edita Ab. Helsinki.
- Kujansivu, P., Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A. & Sillanpää, V. 2007
Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät. Mittaa, kehitä ja johda.
Gummerus Kirjapaino Oy. Helsinki.
- Lankinen, P., Miettinen A., & Sipola, V. 2004
Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Karisto Oy. Hämeenlinna.
- Lehtonen, T. 2002
Organisaation osaamisen strateginen hallinta. Akateeminen väitöskirja.
Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden laitos. Tampereen yliopistopaino
Oy Juvenes Print. Tampere.
- Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antikainen, R. 2006
Suorituskyvyn mittaaminen – tunnusluvut asiantuntijaorganisaation
johtamisvälineenä. Edita Publishing Oy. 2006.
- Moilanen, R. 2001
Oppivan organisaation mahdollisuudet. Tammer-Paino Oy. Tampere.
- Mårtensson, M. 2000
A Critical review of knowledge management as a management tool.
Journal of Knowledge Management. Vol. 4, No. 3, pp. 204 - 216.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995
The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the
Dynamics of Innovation. Oxford University Press.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009
Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan.
WSOYPro Oy. Helsinki.

Otala, L. 2002

Oppimisen etu –kilpailukykyä muutoksessa. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Otala, L. 2008

Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Otala, L. & Vainiomäki, J. (toim.) 2006

Esimerkkejä osaamisen johtamisesta suomalaisilla työpaikoilla –
osaamisen johtamisen tuloksellisuus ja osaamispääoman raportointi.

Helsinki University of Technology. Monikko Oy. Espoo.

Olvi Oyj 2010

Luettu 9.6.2010.

<http://www.olvi.fi/web/fi>

Oulun Yliopisto 2010

Luettu 6.10.2009/10.6.2010

<http://www oulu.fi/tuke/osaamiskartoitus.htm>

Panimo- ja virvoitusjuomateollisuusliitto 2010

Luettu 9.6.2010

<http://www.panimoliitto.fi/panimoliitto/>

Ranki, A. 1999

Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Gummerus

Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Rastas, V. & Einola-Pekkinen, V. 2001

Arvoa aineettomasta pääomasta. Tammer-Paino Oy. Tampere.

Robson, C. 2002

Real World Research. A Resource for Social Scientists and Practitioner-
Researchers. Blackwell Publishing. Oxford.

Sijoitusvinkki-artikkeli 2009

Jano ei lopu koskaan. Verkkodokumentti. Luettu 20.11.2009/10.6.2010
<http://plaza.fi/ajassa/talous/miljonaariksi-alle-kolmekymppisena/sijoitusvinkki-jano-ei-lopu-koskaan>

Spencer, L. M. & Spencer, S. M. 1993

Competence at Work. Models for Superior Performance. Hoboken. New York.

Strömmer, R. 1999

Henkilöstöjohtaminen. Oy Edita Ab. Helsinki.

Stähle, P. & Grönroos, M. 1999

Knowlegde Management – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. Wsoy – Kirjapainoyksikkö. Porvoo.

Sydänmaanlakka, P. 2006

Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Sydänmaanlakka, P. 2009

Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Taanila, A. 2009

Määrällisen aineiston kerääminen 28.9.2010. Verkkodokumentti. Luettu 17.6.2010.
<http://myy.haaga-helia.fi/~taaak/t>

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009

Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Tampere.

Toivonen, V-M. & Asikainen, R. 2004

Yrityksen hiljainen osaaminen –kehittämisen uusi taso. Hakapaino.
Helsinki.

Tuomi, I. 1999

Corporate Knowledge. Theory and Practice of Intelligent Organizations.
Hakapaino Oy. Helsinki.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009

Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Gummerus Kirjapaino Oy.
Jyväskylä.

Työterveyslaitos 2010

Luettu 10.6.2010

<http://www.ttl.fi>

Valpola, A. 2000

Kehityskeskustelun mahdollisuudet. WSOY Kirjapainoyksikkö. Juva.

Valtiokonttori 2010

Luettu 10.6.2010

<http://www.valtiokonttori.fi/Public/Default.aspx?nodeid=16587>

Valvisto, E. 2005

Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Vehkalahti, K. 2008

Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Vammalan Kirjapaino Oy.
Vammala.

Viitala, R. 2008

Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Otavan
Kirjapaino Oy. Keuruu.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2006

Liiketoimintaosaaminen menestyvän yritystoiminnan perusta. Edita Prima Oy. Helsinki.

Virtainlahti, S. 2009

Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Zack, M., McKeen, J. & Singh, S. 2009

Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 13, No. 6, pp. 392 – 409.

LIITE 1 Osaamiskartoituksen saatekirje

SAATE 1 (2)

18.10.2010

Hyvä Olvi Oyj:n henkilöstöhallinnon/asiakaspalvelun toimihenkilö

Olen liiketalouden ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon, tradenomi (ylempi amk) opiskelija Savonia-ammattikorkeakoulusta. Teen opintoihini kuuluvaa opinnäytetyötä ja aiheenani on osaamiskartoitus osaamisen kehittämisen työvälineenä. Tutkimukseni case -tapauksena on Olvi Oyj:n henkilöstöhallinnon/asiakaspalvelun toimihenkilöt. Sain työni aiheen Olvi Oyj:n asiakaspalvelu- ja hallintojohtaja Marjatta Rissaselta.

Osaamiskartoituksen tekeminen on aika-ajoin noussut esille Olvi Oyj:ssä. Yhtiössä työskentelee paljon pitkän työkokemuksen ja työuran omaavia henkilöitä, joilla on paljon osaamista ja arvokasta tietoa. Tämän kehittämistyön avulla Olvi Oyj:ssä pyritään tekemään osaaminen näkyväksi ja löytämään ne osaamisen alueet, joita varsinaisen tehtävän suorittamisessa ei hyödynnetä riittävästi tai ei ole osattu hyödyntää lainkaan. Osaamisen näkyväksi tekeminen auttaa tunnistamaan moniosaajat ja mahdollistaa toimenkuvien monipuolistamisen sekä sitä kautta moniosaajien hyödyntämisen niin oman tiimin sisällä kuin naapuritiimeissäkkin. Monipuolisen osaamisen avulla mahdollistetaan toimintojen sujuminen mm. poikkeustilanteissa sekä pyritään järjestämään osaamisen kannalta sopivan haasteelliset työtehtävät. Erilaisia osaamisia yhdistelemällä voidaan menestyksekkään toiminnan lisäksi luoda edellytyksiä yksilöiden ja tiimien toimintojen kehittymiselle.

Osaamispääoman merkityksen ymmärtäminen sekä myönteinen asenne uuden oppimiseen ovat tulevaisuuden kilpailukeinoja koko ajan muuttuvassa toimintaympäristössä. Tämän kehittämistyön avulla pyritään selvittämään toimihenkilöiden osalta oikeat osa-alueet osaamisen kehittämiseksi ja kouluttamiselle lähitulevaisuudessa. Työn avulla pyritään myös syventämään ymmärrystä

osaamiskartoituksesta sekä löytämään sopiva osaamiskartoitusmalli tulevaisuuden tarpeita varten. Lisäksi osaamiskartoituksen myötä halutaan työväline kehityskeskusteluihin ja työntekijöiden itsensä kehittämiseen

Osaamiskartoitus toteutetaan sähköisesti oheisen linkin kautta löytyvänä nettikyselynä. Tähän kyselyyn osallistuvat kaikki henkilöstöhallinnon ja asiakaspalvelun toimihenkilöt. Vastaaminen kestää noin 10 minuuttia. Vastausaikaa on kymmenen työpäivää eli 29.10.2010 saakka. Tutkimuksen onnistumisen kannalta on tärkeää, että pyrkisitte vastaamaan kaikkiin kysymyksiin mahdollisimman huolellisesti.

Osaamiskartoituksen lisäksi tässä tutkimuksessa halutaan tuoda esille myös henkilöstön näkökulma osaamisen kehittämisestä. Tarkoituksena on siis syventää kyselytutkimuksen avulla saatuja tietoja osaamisesta ja sen kehittämisestä. Tämän vuoksi hallinnon toimihenkilöistä valitulle joukolle (5 – 6 henkilöä) suoritetaan marraskuun alkupuolella teemahaastattelu, jonka avulla pyritään syventämään kyselytutkimuksen avulla saatuja tietoja osaamisesta. Tiedotamme Marjatta Rissasen kanssa asiasta haastatteluun valituille henkilöille tarkemmin lähempänä ajankohtaa.

Osaamiskartoituksen vastaukset sekä haastattelu tullaan käsittelemään ehdottoman luottamuksellisesti. Tutkimuksen tulokset raportoidaan siten, ettei yksittäisiä vastauksia voida tunnistaa ja vastaajia yksilöidä. Yksittäiset vastaukset jäävät vain esimiesten käyttöön.

Mikäli haluat lisätietoa tutkimuksestani, ota yhteyttä minuun tai asiakaspalvelu- ja hallintojohtaja Marjatta Rissaseen.

Ystävällisin terveisin

Riitta Leivo

e-mail riitta.leivo@student.savonia.fi

gsm 040 504 6813

LIITE 2 Asiakaspalvelun osaamiskartoitus 1 (3)

Savonia -AMK - TYPALA-palautejärjestelmä

http://typala.ncp.fi/savonia_typala/viewprintsurveyinfo.do?scid=313**OLVI OYJ:N HALLINNON TOIMIHENKILÖIDEN OSAAMISKARTOITUS 2010 / Asiakaspalvelu**

1. Nimi

2. Syntymäaika

3. Tehtävänimike

4. Yksikkö

5. KOULUTUS

Tutkinto / Oppilaitos / Valmistumisvuosi

6. AIKAISEMPI TYÖKOKEMUS JA TOIMIALAOSAAMINEN (nimeä neljä tärkeintä)
Yritys / Toimiala / Oma tehtävä / Työskentelyaika

7. OSAAMINEN JA TARVE NYKYISESSÄ TEHTÄVÄSSÄ

Arvioi seuraavista osaamisalueista osaamisesi taso ja tarve nykyisessä työssäsi.
(arvioi tarvittaessa yhdessä esimiehesi kanssa)

Osaaminen nykyisessä tehtävässä

Tarve nykyisessä tehtävässä

ei kyseistä osaamista	aloittelija	harjoittelija: tuntee perusteet ja rutiinit	osaaja: osaa tehtävät, mutta tarvitsee ohjausta ja tukea	ammattilainen: osaa toimia itsenäisesti ja pystyy opastamaan	mestari: pystyy kehittämään	en tarvitse ko.osaamista työssäni	tarvitsen osaamista työssäni satunnaisesti	tarvitsen osaamista työssäni harvoin, mutta säännöllisesti	tarvitsen osaamista työssäni usein	tarvitsen osaamista työssäni päivittäin	tarvitsen osaamista työssäni koko ajan (pystyn kehittämään työtä ja voi opettaa myös muita)
A Osaaminen											
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1. Asiakastietojen perusrakenteet, perustaminen ja ylläpito											
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Tuotenimikkeiden perusrakenteet, perustaminen ja ylläpito											
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Asiakashinnastojen perusrakenteet, perustaminen ja ylläpito											
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Asiakaskohtaiset valikoimat, perusrakenteet, perustaminen ja ylläpito											
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Laskutus											
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Kuukauden vaihteen tarkistukset ja läsnätyöt (tilaus-, toimitus-, laskutuskanta + kirjanpito)											
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Sisäinen raportointi (Alennukset, markkinointituet, myyntityö jne.)											
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Ulkoinen raportointi (Palpa, STTV, ETL jne.)											
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Myynti											
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Sähköiset tilausjärjestelmät											
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Kuluttajapalvelu											
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Kuluttajareklamaatiot (kirjauksesta raportointiin + järjestelmät)											

8. Arvio seuraavista taidoista osaamisesi taso ja tarve nykyisessä työssäsi.
(arvioi tarvittaessa yhdessä esimiehen kanssa)

Osaaminen nykyisessä tehtävässä						Tarve nykyisessä tehtävässä					
ei kyseistä osaamista	aloittelija	harjoittelija: tuntee perusteet ja rutiinit	osaaja: osaa tehtävät, mutta tarvitsee ohjausta ja tukea	ammattilainen: osaa toimia itsenäisesti ja pystyy opastamaan	mestari: pystyy kehittämään	en tarvitse ko.osaamista työssäni	tarvitsen osaamista työssäni satunnaisesti	tarvitsen osaamista työssäni harvoin, mutta säännöllisesti	tarvitsen osaamista työssäni usein	tarvitsen osaamista työssäni päivittäin	tarvitsen osaamista työssäni koko ajan (pystyn kehittämään työtä ja voi opettaa myös muita)
B Taidot											
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1. Asiakaspalvelutaidot											
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Myyntitaidot											
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Yhteistyötaidot											
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Vuorovaikutustaidot											
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Kehittämistaidot											
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Kehittämistaidot											

9. Arvio moniosaamisesi taso ja tarve nykyisessä työssäsi.
(arvioi tarvittaessa yhdessä esimiehen kanssa)

Osaaminen nykyisessä tehtävässä						Tarve nykyisessä tehtävässä					
ei kyseistä osaamista	harjoittelija aloittelija	harjoittelija tuntee perusteet ja rutiinit	osaaja: osaa tehtävät, mutta tarvitsee ohjausta ja tukea	ammattilainen: osaa toimia itsenäisesti ja pystyy opastamaan	mestari: pystyy kehittämään	en tarvitse ko.osaamista työssäni	tarvitsen osaamista työssäni satunnaisesti	tarvitsen osaamista työssäni harvoin, mutta säännöllisesti	tarvitsen osaamista työssäni usein	tarvitsen osaamista työssäni päivittäin	tarvitsen osaamista koko ajan (pystyn kehittämään työtä ja voin opettaa myös muita)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
C Moniosaaminen											
						<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
						<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. MUU ERITYISOOSAAMINEN JA ASiantuntijuus

Mikäli sinulla on jotain erityisosaamista, jonka haluat tuoda esille, kirjaa se tähän.

Osaamisalue / Tehtävä / Voisitko hyödyntää nykyisessä työssäsi

11. TYÖSSÄ OPPIMINEN JA KEHITTÄMINEN

Millaista työssä oppimista ja millaisissa tilanteissa on mielestäsi tapahtunut viimeksi kuluneen vuoden aikana?

LIITE 3 Henkilöstöhallinnon
osaamiskartoitus

1 (3)

Savonia -AMK - Typala-palautejärjestelmä

http://typala.ncp.fi/savonia_typala/viewprintsurveyinfo.do?scid=331

OLVI OYJ:N HALLINNON TOIMIHENKILÖIDEN OSAAMISKARTOITUS 2010 / Henkilöstöhallinto

1. Nimi

2. Syntymäaika

3. Tehtävänimike

4. Yksikkö

5. KOULUTUS

Tutkinto / Oppilaitos / Valmistumisvuosi

6. AIKAISEMPI TYÖKOKEMUS JA TOIMIALAOSAAMINEN (nimeä neljä tärkeintä)

Yritys / Toimiala / Oma tehtävä / Työskentelyaika

7. OSAAMINEN JA TARVE NYKYISESSÄ TEHTÄVÄSSÄ

Arvioi seuraavista osaamisalueista osaamisesi taso ja tarve nykyisessä työssäsi.

(arvioi tarvittaessa yhdessä esimiehen kanssa)

Osaaminen nykyisessä tehtävässä

Tarve nykyisessä tehtävässä

ei kyseistä osaamista	aloittelija	harjoittelija: tuntee perusteet ja rutiinit	osaaja: osaa tehtävät, mutta tarvitsee ohjausta ja tukea	ammattilainen: osaa toimia itsenäisesti ja pystyy opastamaan	mestari: pystyy kehittämään	en tarvitse ko. osaamista työssäni	tarvitsen osaamista työssäni satunnaisesti	tarvitsen osaamista työssäni harvoin, mutta säännöllisesti	tarvitsen osaamista työssäni usein	tarvitsen osaamista työssäni päivittäin	tarvitsen osaamista työssäni koko ajan (pystyn kehittämään työtä ja voin opettaa myös muita)
A Osaaminen											
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Arvioi seuraavista taidoista osaamisesi taso ja tarve nykyisessä työssäsi. (arvioi tarvittaessa yhdessä esimiehen kanssa)

Osaaminen nykyisessä tehtävässä						Tarve nykyisessä tehtävässä					
ei kyseistä osaamista	aloittelija	harjoittelija: tuntee perusteet ja rutiinit	osaaja: osaa tehtävät, mutta tarvitsee ohjausta ja tukea	ammattilainen: osaa toimia itsenäisesti ja pystyy opastamaan	mestari: pystyy kehittämään	en tarvitse ko. osaamista työssäni	tarvitsen osaamista työssäni satunnaisesti	tarvitsen osaamista työssäni harvoin, mutta säännöllisesti	tarvitsen osaamista työssäni usein	tarvitsen osaamista työssäni päivittäin	tarvitsen osaamista työssäni koko ajan (pystyn kehittämään työtä ja voin opettaa myös muita)
B Taidot											
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Arvioi moniosaamisesi taso ja tarve nykyisessä työssäsi. (arvioi tarvittaessa yhdessä esimiehen kanssa)

Osaaminen nykyisessä tehtävässä						Tarve nykyisessä tehtävässä					
ei kyseistä osaamista	aloittelija	harjoittelija: tuntee perusteet ja rutiinit	osaaja: osaa tehtävät, mutta tarvitsee ohjausta ja tukea	ammattilainen: osaa toimia itsenäisesti ja pystyy opastamaan	mestari: pystyy kehittämään	en tarvitse ko. osaamista työssäni	tarvitsen osaamista työssäni satunnaisesti	tarvitsen osaamista työssäni harvoin, mutta säännöllisesti	tarvitsen osaamista työssäni usein	tarvitsen osaamista työssäni päivittäin	tarvitsen osaamista työssäni koko ajan (pystyn kehittämään työtä ja voin opettaa myös muita)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

											opettaa myös muita)
											C
											Moniosaaminen
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1. Moniosaaminen omassa toiminnassa
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	2. Moniosaaminen muissa toimissa

10. **MUU ERITYISOSAAMINEN JA ASIANTUNTIJUUS**

Mikäli sinulla on jotain erityisosaamista, jonka haluat tuoda esille, kirjaa se tähän.
Osaamisalue / Tehtävä / Voisitko hyödyntää nykyisessä työssäsi

11. **TYÖSSÄ OPPIMINEN JA KEHITTYMINEN**

Millaista työssä oppimista ja millaisissa tilanteissa on mielestäsi tapahtunut viimeksi kuluneen vuoden aikana?



**OSAAMISKARTOITUS
TEEMAAHAASTATELU**

19.11.2010

1. Osallistuit oman osastosi osaamiskartoituskyselyyn. Ovatko sen tyyppiset kyselyt mielestäsi hyvä tapa tehdä osaamista näkyväksi?

2. Mitä hyötyä tai haittaa on mielestäsi siitä, että osaamista tehdään näkyväksi?

3. Mitkä ovat mielestäsi osaamisen jakamisen edut ja hyödyt tai mahdolliset haitat?

4. Pystyisitkö purkamaan auki, mitkä asiat vaikuttivat omalla kohdallasi oman osaamisesi arviointiin?

5. Miten haluaisit kehittää omaa osaamistasi tulevaisuudessa?

6. Miten kehittäisit koko tiimin (asiakaspalvelutiimi/henkilöstöhallintotiimi) yhteistä osaamista?

7. Mikä on mielestäsi tärkein osaamisen kehittämisen edellytys yksilöosaamisessa? Entä tiimiosaamisessa?