



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Osaamisen kehittäminen asiantuntijayrityksessä

Case: Systems Garden

Laine, Satu

Lehvonen, Olli

2012 Kerava

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Kerava

Osaamisen kehittäminen asiantuntijayrityksessä
Case: Systems Garden

Satu Laine
Olli Lehvonen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Tammikuu, 2012

Satu Laine, Olli Lehvonen

Osaamisen kehittäminen asiantuntijayrityksessä

Vuosi 2012 Sivumäärä 56

Tämän opinnäytetyön aiheena on osaamisen kehittäminen asiantuntijayrityksessä ja case-yrityksenä on IT-alan yritys Systems Garden Oy. Osaamisen kehittäminen on yleistynyt terminä ja käsityksenä yritysmaailmassa viime vuosikymmeninä ja se nähdään keinona erottua kilpailusta ja tuoda lisäarvoa asiakkaalle ja yhteistyökumppaneille. Aiheen merkityksellisyys ja tarpeellisuus case-yritykselle toimi innoittajana opinnäytetyötä tehdessä. Opinnäytetyön tavoite on analysoida osaamisen kehittämistä Systems Gardenissa ja tehdä kehittämissuunnitelma osaamisen kehittämisprosessin parantamiseksi.

Opinnäytetyö koostuu kahdesta osasta. Ensimmäisessä perehdytetään lukija osaamisen kehittämisen keskeisiin teoria-alueisiin, jotka koostuvat strategiasta, osaamisen johtamisesta, osaamisesta sekä osaamisen kehittämisestä: painopisteessä kehityskeskustelut ja osaamiskartoitus. Toisessa, empiriaosiossa selvitetään yrityksen osaamisen kehittämisen nykytila laadullisia tutkimusmetodeja hyödyntäen. Aineiston pohjalta yritykselle luodaan osaamisen kehittämissuunnitelma tukemaan henkilöstön osaamisen kehittämisprosessia.

Aineisto tutkimukseen kerättiin marraskuussa 2011 tekemällä kolme teemahaastattelua sekä lähettämällä koko henkilöstölle avoin kyselylomake. Teemoina haastatteluisissa ja kyselylomakkeessa olivat yrityksen osaamisen kehittämisen prosessit, maaliskuussa 2011 tehty osaamiskartoitus sekä nykyiset kehityskeskustelut.

Tutkimustuloksista voidaan päätellä, että yrityksen osaamisen kehittämisen prosessit ovat hajanaisia ja kehittämissuunnitelma auttaa selkeyttämään ja hahmottamaan prosessia kokonaisuudessaan. Aineiston pohjalta luotu kehittämissuunnitelma koostuu kolmesta osuudesta: 1) osaamiskartoituksesta, jonka avulla yrityksen keskeiset ydinosaamiset saadaan määriteltyä, 2) kehityskeskusteluista, joka yksilöi jokaisen työntekijän henkilökohtaiset tavoitteet ja sitoo ne yrityksen tavoitteisiin sekä 3) kehittämiskohteista ja seurannasta, jossa määritellään seurantaan sopivat mittarit ja varmistetaan tuloksellisuus.

Asiasanat: osaaminen, osaamisen kehittäminen, osaamiskartoitus, kehityskeskustelu

Satu Laine, Olli Lehvonen

Knowledge Development at a Specialist Company

Year	2012	Pages	56
------	------	-------	----

The purpose of this thesis is to examine the current state of knowledge development at the case company Systems Garden; an IT company based in Leppävaara, Espoo. The importance of knowledge development for the case company was an inspiration to this thesis, as it is a way for companies to add value and to differ in the competition. The objective of this study was to analyze the development of knowledge at Systems Garden and to make a development plan to improve the process of knowledge development.

The thesis consists of two sections. The first section familiarizes the reader with different theoretical aspects of knowledge development. The main focus in the second section is on the development plan and its advantages to the personnel. The theoretical frame of reference in the thesis builds around knowledge, knowledge management, knowledge survey and development discussions.

The material for the study was gathered in November 2011 by making three interviews of the personnel and by sending an e-questionnaire through the company's Intranet to the rest of the personnel. The themes of the interviews and the e-questionnaires were the processes of knowledge development in the company, a knowledge survey that was conducted in March 2011 and development discussions as they are today.

It can be determined from the results that the current knowledge development processes at the company are not fully up to date and the development plan is a welcomed addition. The development plan was formed based on the collected material and consists of three parts. The first one is the knowledge survey which helps define the core capabilities, then come the development discussions that individualize the personal goals of the employees and bind them to the company's goals and finally a tool used for follow-ups.

Keywords: Knowledge, knowledge development, development discussion, knowledge survey

Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Strategia.....	8
3	Osaamisen johtaminen.....	10
4	Osaaminen.....	12
	4.1 Kompetenssit.....	13
	4.2 Moniosaaminen.....	14
	4.3 Ydinosaaminen.....	14
5	Osaamisen kehittäminen.....	15
	5.1 Osaamistarpeiden selvittäminen.....	16
	5.2 Kehittämistarpeet.....	17
	5.3 Arviointi, mittaaminen ja metodit.....	19
	5.4 Kehityskeskustelut.....	21
	5.5 Balanced Scorecard - Tasapainotettu mittaristo.....	24
	5.6 Mentorointi ja käänteismentorointi.....	26
6	Osaamiskartoitus.....	28
	6.1 Osaamisalueiden kuvaaminen.....	30
	6.2 Osaamistasot.....	30
	6.3 Osaamisen tavoiteprofiili.....	31
	6.4 Osaamisen arviointi.....	31
	6.5 Osaamisen dokumentointi.....	32
	6.6 Kehittäminen.....	33
	6.7 Osaamiskartoituksen haasteet.....	34
7	Tutkimuksen toteuttaminen.....	34
	7.1 Laadullinen tutkimus.....	35
	7.2 Teemahaastattelu ja kyselylomake.....	35
	7.3 Kohdeorganisaatio.....	36
	7.4 Kohderyhmän kuvaus.....	37
	7.5 Tutkimusprosessin kuvaus.....	37
	7.6 Osaamisen kehittäminen.....	38
	7.7 Kehityskeskustelu.....	39
	7.8 Osaamiskartoitus.....	39
	7.9 Yhteenveto.....	40
8	Tulokset.....	41
	8.1 Osaamiskartoitus.....	42
	8.1 Kehittämiskohteet ja seuranta.....	44
	8.2 Arviointi - Kehityskeskustelut.....	45
9	Johtopäätökset.....	46
	9.1 Jatkokehitysmahdollisuudet.....	47

9.2 Itsearviointi	48
Lähteet	49
Kuvat	51
Taulukot	52
Liitteet.....	53

1 Johdanto

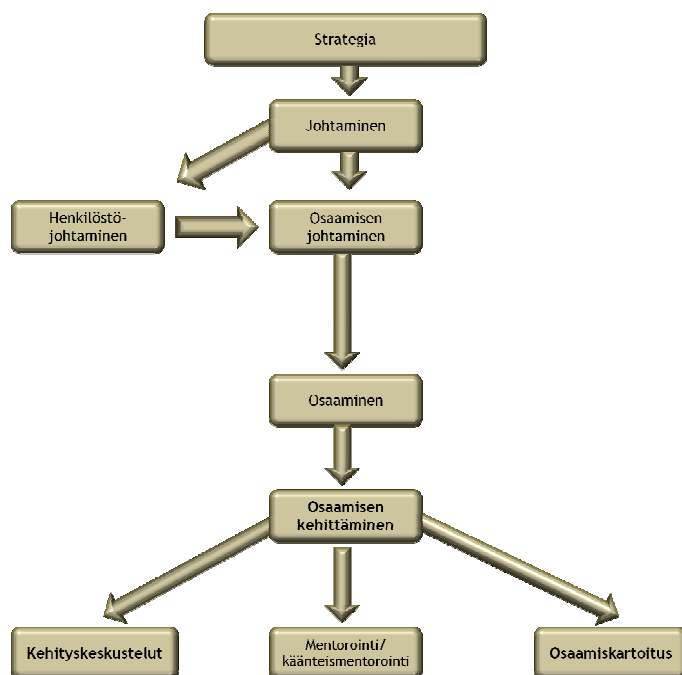
Osaaminen ja sen kehittymisen merkitys ovat nousseet yrityksissä viime vuosikymmenten ajan. Tästä kertovat tutuksi tulleet termit kuten ”oppiva organisaatio” ja ”organisaation oppiminen”. Termit kertovat siitä, että osaamista tulee jatkuvasti kehittää, jotta pärjää markkinoilla ja saa yrityksensä erottumaan muista. Yrityksissä on havahduttu siihen, että oma henkilöstö on se arvokkain voimavara, johon tulee panostaa ja tietoja ja taitoja kehittää.

Tämä ajatus toimi pohjana omalle opinnäytetyöllemme, joka toteutettiin toimeksiantona case yrityksellemme Systems Garden Oy:lle. Yrityksessä työskentelee 19 henkilöä mukaan lukien toinen tämän opinnäytetyön tekijöistä. Systems Garden toteuttaa tiedonhallinnan ratkaisuja. Toimipaikkana yrityksellä on Espoon Leppävaaran Stella Business Park.

Opinnäytetyön lähtökohtina olivat opiskelijoiden oma mielenkiinto HR-aiheeseen sekä toimeksiantajan kanssa käydyt keskustelut, joiden pohjalta muotoutui idea osaamisen kehittämisen selkeytyksestä. Opinnäytetyössä ei ole varsinaista tutkimusongelmaa, vaan liikkeelle lähdettiin kahden tutkimuskysymyksen pohjalta: ”Mikä on osaamisen kehittämisen nykytila yrityksessä?” ja ”Miten osaamisen kehittämisen prosessia pystyisi parantamaan?”

Pienenä yrityksenä Systems Gardenilla ei ole selkeää osaamisen kehittämissuunnitelmaa, vaikka erinäisiä template-pohjia ja toteutusmalleja löytyykin. Yrityksessä on muutaman vuoden ajan toteutettu kehityskeskusteluja sekä maaliskuussa 2011 henkilöstölle teetettiin osaamiskartoitus. Tulosten hyödyntäminen on kuitenkin yrityksessä jäänyt vähälle. Lähtökohtana oli siis muodostaa Systems Gardenille selkeä osaamisen kehittämisen kehittämissuunnitelma, jota yritys voi lähteä hyödyntämään.

Opinnäytetyön teorian keskiössä ovat osaamisen kehittäminen sekä sen menetelmänä osaamiskartoitus kuvan 1 mukaisesti. Tätä pohjaa on tuettu strategialla, joka toimii osaamisen kehittämisen kasvupohjana. Osaamisen johtaminen kuuluu osaamisen kehitysprosessiin olennaisesti. Siinä missä koko yrityksen osaamisen suunta ja kehitysmetodit muotoutuvat strategian pohjalta, tukee osaamisen johtaminen sitä jatkuvalla kehityksellä ja ohjaamisella. Osaamista on käsitelty työssä kokonaisen luvun verran. Tässä tuodaan ilmi keskeisimpiä käsitteitä opinnäytetyön ja osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Sivuumme muita osaamiseen liittyviä kokonaisuuksia, kuten strategiaa, Balanced Scorecardia ja osaamisen johtamista, sillä ne liittyvät olennaisesti osaamisen kehittämiseen. Mentorointi- ja käänteismentorointi on otettu mukaan aiheen kiinnostavuuden vuoksi. Se on pienessä yrityksessä hyvä ja kustannustehokas menetelmä hiljaisen tiedon jakamiseen.



Kuva 1. Aiheanalyysin viitekehys.

Opinnäytetyön empiirinen osuus koostuu Systems Gardenin nykytila-analyysistä, jonka kautta lähdimme pohtimaan yritykselle sopivia kehitysideoita. Kehitysideat perustuvat henkilöstön mielipiteisiin, jotka kerättiin kvalitatiivisia eli laadullisia metodeja käyttäen.

Tutkimusmenetelminä käytettiin teemahaastatteluja ja lomakekyselyä, joka jaettiin henkilöstölle Intranetin kautta. Sekä haastatteluissa että kyselylomakkeessa käytettiin yhteistä avointa haastattelupohjaa. Kysymykset jaoteltiin kolmeen kategoriaan, joissa käsiteltiin henkilöstön mielipiteitä osaamisen kehittämisestä prosessina, kehityskeskusteluista, sekä maaliskuussa 2011 toteutetusta osaamiskartoituksesta. Haastattelut ja kyselyt toteutettiin luottamuksellisina, joten niistä saatuja tuloksia ei ole liitetty opinnäytetyöhön.

Nykytila-analyysin pohjalta luotiin Systems Gardenille kehittämissuunnitelma, joka kokonaisuudessaan löytyy kappaleesta kahdeksan. Kehitysehdotukset käsittelevät aineistoon ja haastattelupohjaan nojaten osaamiskartoitusta, kehityskeskusteluja sekä kehittämiskohteita ja seurantaa, joiden avulla osaamisen kehittämisen prosessi saadaan toimivaksi kokonaisuudeksi.

2 Strategia

Strategia sanana ja ajattelutapana on lähtöisin sodankäynnin piireistä, joissa strategia tarkoitti juonta, jolla taistelu olisi omalle puolelle voittoisa. Nykyisin strategia tarkoittaa

yrityksille ja organisaatioille toimintasuunnitelmaa, jossa yhdistyvät niin yrityksen henkiset kuin taloudellisetkin voimavarat. Näillä ominaisuuksilla yritys pyrkii saavuttamaan vakaan ja kestävä aseman markkinoilla. (Kauhanen 2009, 18.)

Viitala (2005, 72-75) on jakanut strategiaprosessin neljään eri vaiheeseen. Strategian ensimmäisessä vaiheessa *määritellään strateginen suunta*. Tällöin yritys määrittelee itselleen strategian vision ja mission kautta. Visio kertoo yrityksen tavoitetilan ja missio keinot, joilla tavoitteisiin päästään. Toisessa vaiheessa *muotoillaan strategia*, jonka yhteydessä määritellään tarkemmin, minkälaisia valintoja yrityksen tulee tehdä, jotta strategiset tavoitteet saavutetaan. Kolmas vaihe on *strategian toteuttaminen*, eli strategian jalkauttaminen yritykseen. Tämä vaihe on ratkaiseva, sillä hyväkään strategia ei toimi, mikäli sitä ei ole tarpeeksi selkeästi viety koko yrityksen tai organisaation tietoisuuteen. Jalkautusta voidaan tukea erinäisin työkaluin, joista yksi ehkä tunnetuimpia on McKinsey Consultingin Seitsemän S:n malli. Neljäs vaihe koostuu *strategian arvioinnista*. Aiempia vaiheita ja strategiaa kokonaisvaltaisesti analysoimalla voidaan löytää tärkeitä viitteitä jatkuvan strategian rakentamiseen ja kehittämiseen.

Strategiatyöskentelyssä visiolla on siis keskeinen osa: se on toiminnalle suuntaa antava merkitys, tavoitetila, jota kohden yritys kulkee. Vision pohjalta muodostuu strategia, joka toimii päivittäisenä viitekehyksenä yrityksen toiminnassa. Yrityksen koosta ja menettelytavoista riippuen alkuperäistä strategiaa sovelletaan osastojen, tiimien kuin yksilöidenkin työskentelyyn sopivaksi. (Strömmer 1999, 54.)

Vision ja strategian määrittely kuuluu viime kädessä ylimmän johdon vastuulle, jonne se valitettavan usein erityisesti pienissä ja keskisuurissa yrityksissä jääkin. Tämä johtaa helposti siihen, että ainoastaan muutamalla henkilöllä on näkemys yrityksen tulevaisuuden suunnitelmista ja mahdollisuus säilyttää haluttu suunta. Muu osa henkilöstöstä ei osaa ottaa suunniteltuja tavoitteita huomioon lainkaan päivittäisessä työssään, jolloin tarvittava lisä strategian tukemiseen jää saamatta. Kun visio ja strategia on henkilöstöllä selkeänä mielessä, on heidän helpompi päivittäisessä toimessaan valita polkuja ja ratkaisuja, jotka vievät lähemmäs visiota ja tavoiteltua päämäärää. (Strömmer 1999, 54-55.)

Joissain yrityksissä johtajat sen sijaan taistelevat saadakseen strategian siirrettyä käytäntöön. Tähän ovat apuna strategian ”käskynjaot”. Termi ja käytäntö ovat tunnettuja etenkin armeijassa. Näiden käskynjakojen viisiportainen ohjelma mahdollistaa johtajien tavoitteiden ja raporttien päättymisen selkeällä tavalla henkilöstön tietouteen. Samalla kirkastuu myös kaikkien roolit, mihin kunkin pitää keskittyä ja milloin.

1. Ilmaise tavoitteesi, tai mitä sinulta odotetaan ja kerro syyt miksi näin tehdään
2. Muotoile tämä vastaamaan yrityksesi tilannetta
3. Määrittele mittarit, jotka parhaiten kuvaavat ollaanko tavoitteisiin pääsemässä

4. Määrittele mitä toimenpiteitä tavoitteisiin pääsy vaatii
5. Määrittele rajat tai rajoitteet minkä sisällä tiimin tulee operoida (Bungay 2011, 135.)

Tämä prosessi suoritetaan koko organisaatiossa. Tämän avulla strategia paloitellaan pienemmiksi palasiksi, jotka kuitenkin linkittyvät toisiinsa muodostaen kokonaisstrategian. (Bungay 2011, 135.)

Strategiaa luotaessa on huomioitava yrityksessä jo olemassa olevat voimavarat, sekä miten niitä tulisi hyödyntää ja jatkokehittää. Yksi keskeisimmistä osa-alueista strategisessa johtamisessa on henkilöstöstrategian luominen, jonka yhteydessä tarkastellaan liiketoimintastrategian edellyttämää osaamista. Nykyistä ja tulevaa osaamistarvetta vertailemalla voidaan laatia suunnitelma voimavarojen turvaamiseksi. (Strömmer 1999, 52.)

3 Osaamisen johtaminen

Useissa monikansallisissa yrityksissä on kirjattu oppimiskyvyn vahvistaminen osaksi strategiaa. Liiketalouden keskeisimpiä termejä ovatkin nykyisin organisaation oppiminen (organizational learning) ja oppiva organisaatio (learning organization). Mitä tulee yksilön kyvykkyyteen, käytetään usein termejä ydinosaaminen, ydinkyvykkyys (core competence, core capability) ja älyllinen pääoma. (Strömmer 1999, 175.)

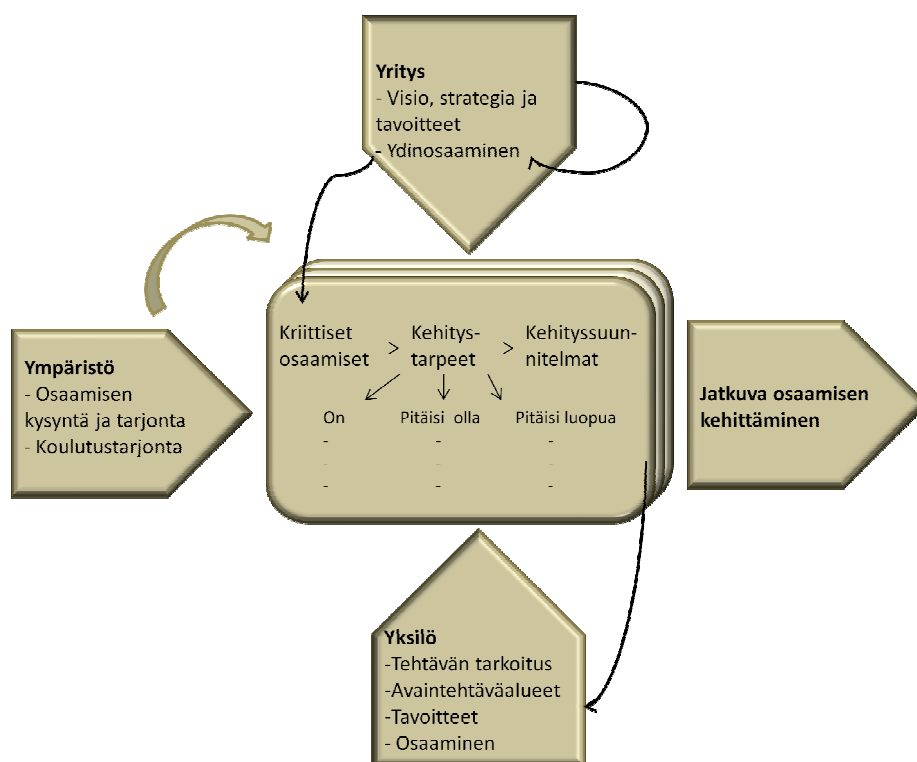
Osaamisen merkityksen muutos näkyy myös yhä useampien yritysten raporteissa esiintyvässä ”tietopääoma”-käsitteessä. Tietopääoma (intellectual capital) sisältää henkisen pääoman (henkilöstön tiedot ja taidot) sekä rakenteellisen pääoman (yritystason osaaminen: informaatiojärjestelmät, innovaatiot, kehitys, yrityskulttuuri ja asiakassuhteet). Toinen osaamisen merkityksen kohottaja on Kaplanin ja Nortonin kehittämä Balanced Scorecard, joka yhdistää yrityksen käytössä olleita mittareita tasapainoiseksi kokonaisuudeksi. BSC:n ansiosta yrityksen johto voi helpommin kohdistaa suorituksen arvioinnin kilpailukyvyn kannalta keskeisille osa-alueille. (Strömmer 1999, 175.)

Kaiken kaikkiaan osaamisen johtamisprosessin tavoite on jatkuva osaamisen kehittäminen. Prosessi voi alkaa yrityksen strategiasta (jossa osaamisen tarpeet määritellään), visiosta ja tavoitteista tai esimerkiksi perinteisten koulutustarpeiden kartoituksesta, tehtäväkohtaisista osaamisprofiileista tai osaamislukituksista. Ydinosaamisen määrittely on keskeinen osa prosessia, siinä hahmottuu yrityksen tuottama lisäarvo, kilpailuetu, kilpailijoihin nähden. Kun ydinosaaminen on määritelty, on se konkretisoitava yksilötasolle. (Sydänmaanlakka 2001, 122-125.)

90-luvulla vaikuttanut Hamelin ja Prahaladin teos ”Competing for future” (1994) esitteli viitekehyksen ydinosaamiskonseptille ja miten ydinosaamista voidaan kehittää. Siinä

kehittäminen aloitettiin yrityksen strategian, vision ja tavoitteiden määrittämisellä, jota seurasi ydinosaaminen tällä hetkellä ja tulevaisuudessa. Määrittelyn jälkeen osaamisen kehittäminen käynnistetään organisaation eri tasoilla. (Sydänmaalakka 2001, 133-134.)

Mikäli osaamisen kehitystarpeiden kartoitus lähtee strategiasta, voidaan siihen liittyvää osaamisen johtamista kuvata kuvan 2 mukaisesti. Yrityksellä voi olla oma osasto, ”osaamiskeskus”, jossa määritellään yrityksen kriittinen osaaminen eli mikä on tärkeintä yrityksen toiminnalle. Tällaisesta tehtävästä vastaa usein osastopäällikkö, joka tuntee osaston toiminnan. Selvitystoiminnassa selvitetään mitä osaamista yrityksellä on, mitä pitäisi olla ja mistä tulisi luopua. Osaamistarpeita on mietittävä myös tulevaisuuden kannalta. Tästä syntyy osaamisen kehittämissuunnitelma, jossa käy ilmi, miten yrityksen osaamista tullaan kuluvaan vuoden aikana kehittämään. Olennaista on myös määritellä osaamisen kysyntä sekä tarjonta, jotta yritys tietää mistä osaamisen voi tulevaisuudessa hankkia. Ennen yksilötasolle viemistä kehittämissuunnitelman ja henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien on kytkeydyttävä toisiinsa. Tämä tapahtuu esimerkiksi kehityskeskustelujen yhteydessä. (Sydänmaalakka 2001, 124.)



Kuva 2. Osaamisen johtamisen viitekehys (Sydänmaalakka 2001, 123).

Monissa yrityksissä henkilöstön osaamisen kehittämiseen kiinnitetään liian vähän huomiota. Tällöin unohdetaan, että tiimien ja yksilöiden hallitsevat kompetenssit ovat voimavara, jolla yritys varmistaa liiketoiminnan tavoitteiden ja suunnitelmien toteutuksen pitkällä aikavälillä. Osaamista hyödyntämällä ja oikein kohdentamalla voidaan tavoittaa myös markkinoilla

kilpailuetu. Jotta osaaminen ja sen kehittyminen pysyisivät yrityksessä ajankohtaisena ja muutostarpeisiin valmiina, tulisi se linkittää tiiviiksi osaksi yrityksen omaa strategiaa. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 35.)

4 Osaaminen

Muutos on pysyvä olotila, joka vaatii yritykseltä jatkuvaa uudistumis- ja sopeutumiskykyä. Osaaminen, erityisesti teknologian ja teknisen osaamisen alalla, vanhenee niin nopeasti, että ainoa keino kilpailukyvyyn säilyttämiseen on oppia jatkuvasti uutta ja olla valmis omaksumaan uusia työmetodeja. Tästä syystä useimmat organisaatiot ovat ottaneet osaamisen kehittämisen osaksi yrityksensä strategiaa ja sen toteuttamista. (Kauhanen 2009, 144-145.)

Nykyaikana jatkuvan oppimisen kehittämisestä käytetään usein termiä ”oppiva organisaatio”. Tämä tarkoittaa, että yritykset pyrkivät selvittämään, miten organisaatio voi oppia yksilön oppimisen kautta, minkälainen on organisaation oppimisprosessi ja miten organisaatiossa tietoa käsitellään. Keskeisimpiä tekijöitä tälle termille ovat: tiimityö ja tiimissä oppiminen, järjestelmällinen ajattelu, vapaa tiedonkulku (ei hierarkiaa), henkilöstön jatkuva kehittäminen ja siitä palkitseminen, jatkuva työtapojen ja prosessien kehittäminen, hajautettu päätöksenteko sekä organisaation toimintastrategian jatkuva kyseenalaistaminen. (Kauhanen 2009, 158-159.) Yritysten tulisi kuitenkin muistaa, ettei yksittäisiä työnsuorittajia juurikaan enää ole vaan jokaisen tekemä työ on aina vuorovaikutuksessa muihin. Tämä ihmisten ja laitteistojen yhteen nivominen on uusi haaste organisaatioille. (Hätönen 2007, 7.)

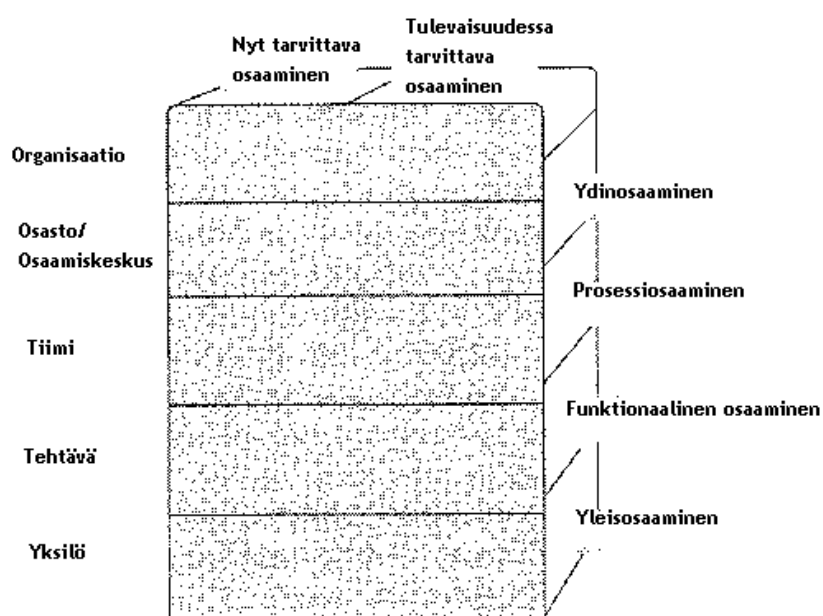
Osaamisen kehittämiseen vaikuttaa voimakkaasti organisaation markkina- ja kilpailuympäristö, oma lähtötilanne (vahvuudet, heikkoudet, ydinosaaminen), visio sekä strategisten tavoitteiden valinta, joista yhden tulisi olla osaamisen kehittämisen strategia (Ojala 2002, 219). Osaaminen on osa yrityksen visiota ja toteutus sen strategiaa. Yrityksen vision kautta määritellään usein tulevaisuuden kehitystarpeet. Siinä tulevaisuuden tarpeita voidaan verrata nykyosaamiseen ja miettiä, mitä tulisi kehittää, mistä luopua ja mitä uutta hankkia. Osaamisen kehitysstrategia sisältää muun muassa osaamistarpeiden selvittämisen, osaamisen hankkimisen, yhteistyökumppaneiden valinnan osaamisen kehittämisessä, osaamistavoitteiden asettamisen ja mittaamisen sekä ydinosaamisen selvittämisen ja kehittämisen. (Ojala 2002, 224.)

Yksilölle osaaminen on tärkeä selviytymiskeino nykyajan työelämässä. Hyvä keino taata työllistymismahdollisuutensa on pitää huolta omasta osaamisestaan. Hyviä mittareita omalle osaamiselle ovat esimerkiksi henkilökohtainen kehitys- ja/tai urasuunnitelma. Usein tämä toteutuu yrityksissä ainoastaan johdon tasolla, mutta työntekijän on hyvä muistaa, että viimekädessä hän itse on päävastuussa oman osaamisensa kehittämisestä. (Sydänmaalakka

2001, 159-160.) On syytä pitää myös mielessä, että jatkuvilla tavoitteilla ja itsensä kehittämällä pitää itsensä oppimisvalmiudessa, kun yrityksessä tulee kehitystilanne eteen.

Organisaation menestykselle osaaminen on keskeistä, mikäli se ymmärretään voimavarana, jolla varmistetaan tavoitteiden saavutus ja jatkuva uudistuminen. Pelkät yksilön tiedot ja taidot eivät riitä vaan niiden tulee yhdistyä yrityksen tietovaroihin, prosesseihin ja käytäntöön. (Hätönen 2007, 7.)

Osaaminen voidaan jakaa kolmeen ulottuvuuteen: organisaatiotasolla, nykyinen tilanne vs. tulevaisuus ja osaamisen sisältö. Organisaatiotasolla tämä tarkoittaa ydinosaamisen määrittelyä abstraktilla tasolla, josta se viedään taso kerrallaan alemmas yksilön tavoitettavaksi (organisaatio, osasto, tiimi, tehtävä, yksilö) kuvan 3 mukaisesti.



Kuva 3. Osaamisen tasot (Sydänmaanlakka 2001, 126).

4.1 Kompetenssit

Kirjallisuudessa osaamiselle on monia synonyymejä (kompetenssi, ammattitaito). Kompetenssit kuvaavat yksilön pätevyyttä, eli käyttäytymis- ja toimintavalmiuksia (tiedot, taidot, kyvyt, arvot, asenteet, ihmissuhdeverkostot, kokemus sekä henkilökohtaiset ominaisuudet ja motivaatio), joiden avulla hän pystyy suoriutumaan onnistuneesti päivittäisistä tehtävistä. (Honkanen 2005, 45). Kehittämistoimen kannalta kompetenssit vaikuttavat myös yksilön kiinnostukseen ja haluun oppia ja omaksua uutta: motivoitunut ja avoin henkilö on todennäköisesti helpompi saada innostumaan kehitys/ muutossuunnitelmista huonosti motivoituneeseen henkilöön verrattuna. Nykyisin organisaatioissa kiinnitetäänkin

usein enemmän huomiota yksilön henkilökohtaisiin ominaisuuksiin (esiintymistaito, tunneäly, luovuus, kehonkielen osaaminen ja ulkoinen olemus), ne kertovat työntekijästä ihmisenä työhistoriaa ja arvosanoja enemmän. (Ojala 2008, 50-51.)

4.2 Moniosaaminen

Monissa organisaatioissa osaaminen laajenee nykyisin moniosaamiseksi. Moniosaamisen kehittäjäillä onkin usein kattava ja kokonaisvaltainen käsitys yrityksen toiminnasta, mikä mahdollistaa paremman vuorovaikutuksen yksikköjen välillä. Moniosaamisen kehitystä tukevat muun muassa säännöllinen työnkierto, koulutus sekä opinto- ja tutustumiskäynnit. (Hätönen 2007, 6.) Moniosaajista hyötyvät niin pienet kuin suuretkin yritykset: isoissa yrityksissä kommunikaatio ja vuorovaikutustaidot paranevat moniosaajien myötä, pienissä yrityksissä moniosaajat parantavat myös henkilöstöresursseja esimerkiksi sairaustapauksissa. Työn toteutuminen ei tällöin ole vain yhdestä ihmisestä kiinni.

Hyvän esimerkin moniosaamisesta ja sen kehittamisestä antaa Wärtsilä, jolla on käytössään Top Graduate-ohjelma, jossa vasta valmistuneet työntekijät saavat mahdollisuuden osallistua vuoden mittaiseen työkierto- ja koulutusohjelmaan. Vuoden aikana nuoret kiertävät maiden eri yksiköissä toimintaan tutustuen. Vuoden jälkeen useat palaavat takaisin Suomen Wärtsilään, toiset jatkavat eri maihin työtarpeen mukaan. Nuoret ovat Wärtsilän henkilöstöjohtajan Päivi Castrénin mukaan kokeneet ryhmätöiden lisäksi opettavaisimmaksi työskentelyn eri koulutus- ja kulttuuritaustaisten kollegojen kanssa. Tällä tavalla keskusteluun löytyi uusia näkökulmia ja ideoita. Onkin tärkeä muistaa, että vaikka osaaminen kuuluu strategiaan, se tulisi purkaa auki käytännön osaamiseen ja toimenpiteisiin, jotta maksimaaliset hyödyt on mahdollista saavuttaa. (Castrén, Teknologiaateollisuus 2011.)

4.3 Ydinosaaminen

Ydinosaamisen määrittely on organisaatiossa tärkeää, sillä se antaa kilpailuedun kilpailijoihin nähden tuoden asiakkaalle lisäarvoa. Esimerkiksi kovassa kilpailussa olevalla it-alalla lisäarvoa voi tuoda korkeasti koulutettu henkilöstö, joka osaa puhua vaikeista teknisistä ratkaisuista myös maallikon termein. Ydinosaaminen ei myöskään synny sattumanvaraisesti, vaan on tarkoin valittu kehitysalue, jolle organisaatio suuntaa voimavarojaan. (Strömmer 1999, 177.)

Yritys- ja strategiatasolla ydinosaaminen on abstrakti käsite, suuntaa antava ajatus, joka muodostuu usein yrityksen strategian, vision ja tavoitteiden kautta. Yksilötasolla osaaminen on viety hyvin konkreettiseksi. Menettelytavoista ja työkaluista ne jakautuvat edelleen yksilön omiin kompetensseihin: tietoon, taitoon, asenteeseen, kokemuksiin ja kontaktiverkostoihin. Tiimitasolla käsite on viety tiimin yhteiseen osaamiseen ja sen yhdistelmiin. Osastotasolla

ideasta on hyvä muovata kehittämissuunnitelma, joka yhdistyy yksilön omien kehityskeskustelujen kanssa. (Sydänmaalakka 2001, 136.)

Yksilön tasolla ydinosaaminen ja sen tuoma kilpailuetu näkyvät erityisesti luovuudessa, erikoistumisessa, taidoissa ja innovaatioissa. Tämä lisää kehityksen merkitystä ja sen painopistettä entisestään: pääpaino kehityksessä tulisi olla omien pätevyyksien löytämisessä sekä niiden vahventamisessa, oppimisilmapiirin kehittämisessä sekä erilaisten oppimismahdollisuuksien tarjoamisessa. Avaintehtävien ja osaamisalueiden kautta löytyy yrityksen lisäarvo asiakkaalle. (Hätönen 2007, 7.)

5 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen ennustaminen on yrityksissä vaikeaa. Joillain osaamisen kehittäminen on osana yrityksen strategiaa, jossa pyritään määrittelemään tarkasti osaamisen nykytila (osaaminen, kyvyt) sekä tulevaisuuden tila. Toisille osaamisen kehittäminen on käsite, johon panostetaan kuka milläkin painoarvolla, mutta sen todellista merkitystä ei ole pohdittu.

Jokainen organisaatio kerää omalla tavallaan ja erilaisin menetelmin tietoa työntekijöiden suoriutumisesta, osaamisesta ja kehitystarpeista. Usein se on arkipäiväinen toimi, jossa esimies kävelee alaistensa joukossa tiedustellen ihmisiltä ”miten hommat sujuvat”. Säännöllisesti toteutettuna esimiehelle muodostuu ajan myötä käsitys työntekijöidensä suoriutumisesta, osaamistasosta sekä mahdollisista kehittämistarpeista. (Honkanen 2005, 26.) Joissain tapauksissa, mikäli johto esimerkiksi kokee aikansa tai ymmärryksensä riittämättömäksi henkilöstönsä arvioimiseen, voidaan yritykseen palkata ulkopuolinen asiantuntija, joka auttaa osaamis- ja kehitystarpeiden paikannuksessa, esimerkiksi osaamiskartoitusprosessissa (Honkanen 2005, 18).

Osaamisen johtamisen luvussa on puhuttu osaamisen kehittämissuunnitelmasta ja strategian merkityksestä. Yrityksen osaamisstrategiassa tulisikin olla selvillä, missä osaaminen on tällä hetkellä ja missä sen haluttaisiin tulevaisuudessa olevan. Jotta tulevaisuuden osaamista voidaan miettiä ja suunnitella, tulee henkilöstön olla toiminnassa mukana. Useissa organisaatioissa henkilöstön osaamista kartoitetaan ja nivotaan osaamisstrategiaan kehityskeskustelujen ja osaamiskartoitusten avulla, joskin kyseisiin toimintatapoihin suhtaudutaan usein vaihtelevasti toteutuksesta ja kokemuksista riippuen.

5.1 Osaamistarpeiden selvittäminen

Osaamistarpeiden selvittäminen yrityksessä on tärkeää. Ilman nykytilan ja tulevaisuuden tarpeiden hahmottamista osaamisen kehitystä on vaikeaa suunnitella. Osaamisen tavoitetaso saadaan kokoamalla organisaation keskeiset osaamistarpeet yhteen. Näitä voidaan selvittää muun muassa muutosanalyysin (muutokset toimintaympäristössä viiden vuoden tähtäimellä, uhkia vai mahdollisuuksia?) tai visioon perustuvan osaamistarpeen hahmotuksen avulla (pohditaan vision ja strategian perusteella, miten ja kenelle palvelua/tuotetta tuotetaan). Myös menestystekijöistä ja kilpailuedusta on mahdollista johtaa osaamistarve, jolloin mietitään mihin osaamiseen yrityksen menestystekijä perustuu ja mitä sen kehittämiseen/hankkimiseen tarvitaan. Osaamistarpeet muodostavat työyhteisön osaamisprofiilin ytimen. (Ojala 2002, 225-227.)

Osaamistarpeet kohdennetaan osastoittain, jolloin niistä tulee konkreettisempia. Jokainen joutuu yksikössään miettimään mitä osaaminen kullekin yksikölle tai osastolle tarkoittaa. Toisille se voi olla pikkutarkkaa tekemistä, toisille se voi tarkoittaa avoimuutta ja ajankäyttöä asiakkaan kanssa. Osaamistarpeen tason määrittely auttaa yritystä myös selkeyttämään mitkä taidot ovat avainasemassa. Tasot voivat Ojalan (2002, 229) mukaan mennä esimerkiksi seuraavasti:

0 = ei tarvitse osata lainkaan

1 = *ymmärtää* kompetenssia tavallisessa työssä ja ”työkaluna”

2 = osaa *käyttää* kompetenssia tavallisessa työssä ja ”työkaluna”

3 = osaa soveltaa kompetenssia ja tehdä sillä jotain uutta. Osaa avustaa ja opastaa alempien tasojen osajia

4 = alan huippuosajan taso. Osaa soveltaa monella tavalla laajan kokemuksen turvin.

Huippuosajia ovat esimerkiksi kehitysasiantuntijat omilla aloillaan.

Osaamistarpeet kootaan taulukon 1 mukaisesti, jossa toiselle akselille määritellään organisaation avaintehtävät (esim. myynti, tuotekehitys). Näille avaintehtäville voidaan kullekin määritellä oma osaamistaso osaamisalueen mukaan (esim. järjestelmä 1, järjestelmä 2, tuote 1 jne.). (Ojala 2002, 229.)

Osaamis-alue 1	Osaamis-alue 2	Osaamis-alue 3	Osaamis-alue 4	Osaamis-alue 5	Osaamis-alue 6	Osaamis-alue 7	Osaamis-alue 8	Avaintehtävät/ Avainroolit
1	1	2	2	2	1	3	3	A
2	2	2	2	3	3	3	1	B
0	0	1	4	4	3	3	2	C
3	3	3	3	3	3	2	1	D
3	3	3	2	2	1	4	1	E
1	1	2	2	3	4	4	1	F
3	3	3	2	2	2	2	3	G
Mestari 1	Mestari 2	Mestari 3	Mestari 4	Mestari 5	Mestari 6	Mestari 7	Mestari 8	Vastuuhenkilö/ ydinosaamisalue

(Pro Competence Oy)

Taulukko 1. Organisaation keskeiset osaamistarpeet, osaamisen tavoitetasot kullekin avaintehtävälle (Ojala 2002, 230).

Yhtenä kehittämistoimenpiteenä on hahmottaa tärkeimmät osaamisen osa-alueet. Näille osa-alueille valitaan henkilö, jonka vastuulla on ohjata osaamisen kehittymistä tavoitteiden mukaan. Kehittämishjelmat muodostuvat erilaisista oppimismoduuleista, joilla osaamisen tasoa voidaan tavoitella. Kukin työntekijä voi valita omalle oppimistyyllilleen sopivan tavan (koulutusohjelma, itseopiskelu, projekti). (Ojala 2002, 232-233.) Yhteisistä osaamisen kehittämisen tavoitteista voidaan helposti jatkaa edelleen yksilön henkilökohtaiseen kehittämissuunnitelmaan ja esimerkiksi kehityskeskusteluihin.

5.2 Kehittämistarpeet

Kun mietitään henkilöstön kehittämisen tarpeita, tulee muistaa, että tarpeet ja kompetenssit tulee analysoida niin yksilön, tiimin kuin työyhteisönkin kannalta. Asiantuntemus muodostuu tiedon, taidon ja kokemuksen yhdistyessä. Se määrittää, kuinka hyvin yksilö suoriutuu erilaisista tilanteista, aina pelkkä tietotaito ei riitä. Ihmissuhteiden solmiminen ja niiden ylläpitoon liittyvien taitojen merkitys kasvaa jatkuvasti, sillä kiinteiden, vuodesta toiseen jatkuvien työtehtävien sijaan ollaan jatkuvasti siirtymässä tiimi- ja projektitöihin, joiden kokoonpanot vaihtuvat kiihtyvällä tahdilla. Myös työntekijän asenteella on ratkaiseva vaikutus. Useat työnantajat ovat todenneet, että asenteeltaan sopiva työntekijä on parempi valinta kuin tekniset taidot hallitseva. Ammattitaitoa on kuitenkin helpompi kehittää asenteiden muutosprosessiin verrattuna. (Kauhanen 2009, 148.)

Organisaatiossa henkilöstön osaaminen hankitaan joko rekrytoimalla tai henkilöstöä kehittämällä. Yrityksessä jokaisella työntekijällä tulee olla oma henkilökohtainen kehittämissuunnitelma, jossa yhdistyvät sekä organisaation että yksilön tavoitteet. Suunnitelman pitää kattaa niin nykyiset osaamistarpeet kuin ennakoida tulevaisuudenkin haasteet ja tehtävävalmiudet. Nykyisin mennään jatkuvasti enemmän suuntaan, jossa itsensä

kehittäminen on yksilön vastuulla, organisaation tehtävänä on tukea tätä ja tarjota mahdollisuuksia itsensä kehittämiseksi. Esimerkiksi tutkinnon suorittaminen tai kurssille osallistuminen omien taitojen kartuttamiseksi tulisi yrityksessä sallia, kunhan tilanteesta on etukäteen sovittu esimerkiksi kehityskeskusteluissa. (Kauhanen 2009, 153.) Perinteisen opiskelun lisäksi kehitystä voidaan toteuttaa myös työpaikalla esimerkiksi työpaikan sijaisuudella, työnkierrolla, projektityöskentelynä, kouluttajana toimimalla tai mentoroimalla (Kauhanen 2009, 155).

Oppimistarpeiden määrittelyssä yksilön lisäksi keskeisessä asemassa ovat esimiehet. Kehittymistarpeita tulee yrityksessä arvioida ja mitata säännöllisesti. Tässä auttavat järjestelmällinen tiedonkeruu sekä sen analysointi. Organisoitu kehittämistarpeen kartoitus alkaa yrityksessä usein kehityskeskustelulla. Tällöin esimies keskustelee yhdessä alaisensa kanssa yksilön osaamisalueista ja kehittymistarpeista. Keskustelusta esiin nousseet kehitystarpeet tulisi käsitellä ja miettiä, millä niihin voidaan parhaiten vastata. Jos sama kehitystarve on monella, voi olla käytännöllisempää järjestää yrityksen sisäinen koulutusohjelma tai muu vastaava kehitysprosessi. (Strömmer 1999, 196, 198.)

Osaamisen kehittämisessä koko henkilöstön roolitus on isossa asemassa esimiehen lisäksi. Niin isossa kuin pienessäkin organisaatiossa toimijoiden ja heidän rooliensa määrittäminen on tärkeää, jotta rooliristiriidoilta vältyttäisiin. Kauhanen (2009, 157) on kirjassaan määrittellyt roolit seuraavasti: Johto: innostaminen, visio, näkemys tulevaisuuden osaamistarpeista sekä entisen osaamisen kyseenalaistaminen (oppivan organisaation ideologia). Esimiehet: osaamistavoitteiden määrittely tiimeille ja yksilöille, kehitysmahdollisuuksien luominen ja entisen toimintatavan kyseenalaistaminen. Työtoverit: toisilta oppiminen, tiedon ja kokemuksen jako, yhdessä tekeminen ja erilaisten näkemysten salliminen. Henkilö itse: oppiminen, itseohjautuvuus, pitkäjänteisyys, rohkeus kyseenalaistaa ja muuttaa entisiä käytäntöjä. HRD (Human Resource Development): osaamiskartoitus, kehittämismenetelmien ja mahdollisuuksien tarjoaminen.

Henkilöstön kehittämisessä johdon kehittäminen on oma erityinen osionsa. Ylintä johtoa kehittämällä organisaatio panostaa myös oman johtamisjärjestelmänsä ja ohjauksen kehitykseen. Ylimmässä johdossa koulutus jakautuu kahtia. Toinen osa on henkilöstön tapaan tiedon ja taidon kehitystä, toinen osa taas koko johdon kehittämistä (strategisten tavoitteiden ja arvojen yhdenmukaistaminen organisaatiokulttuuriin). Tämä voidaan toteuttaa mentoroinnilla, johtajasiirroilla, seuraajasuunnittelulla sekä palkitsemisjärjestelmällä. (Kauhanen 2009, 157-158.)

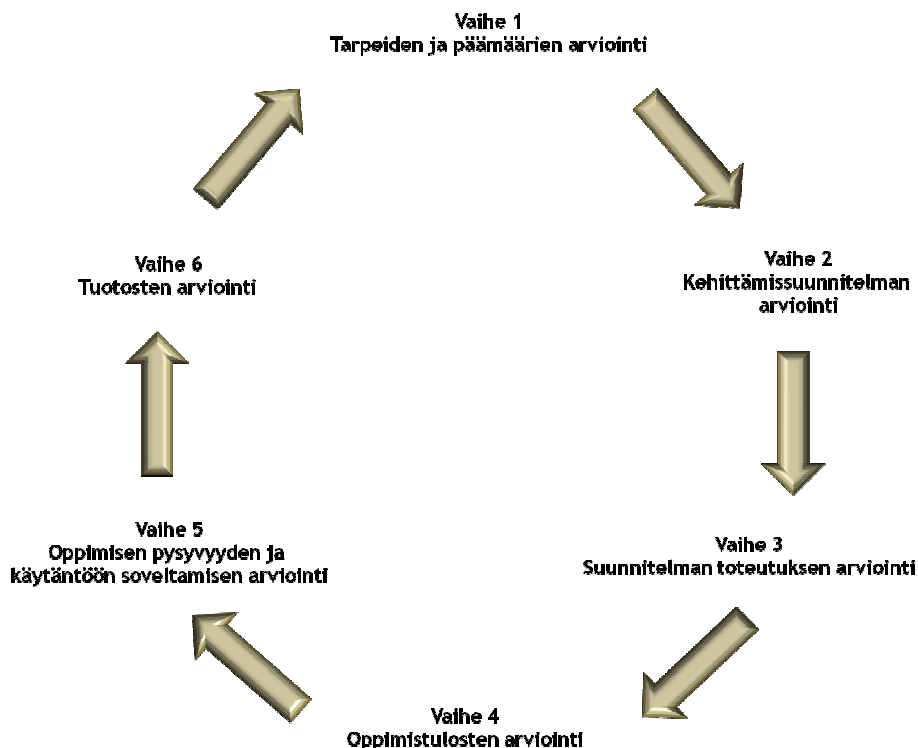
5.3 Arviointi, mittaaminen ja metodit

Kehittämistoimen yksi suurimpia ongelmia on tavoitteiden asettaminen lyhyelle aikavälille. Usein kehittäminen tarvitsee aikaa kypsyäkseen toiminnaksi ja osaksi organisaation kulttuuria. Nopeassa muutostahdissa aikaa ja kärsivällisyyttä ei kuitenkaan aina tahdo löytyä. Kehittäminen tulisikin nähdä toimena, jossa yksilöä jatkuvasti kehitetään pitkäkestoisten taitojen opettelussa, jotta nämä olisivat valmiustilassa, kun tarve nopeisiin oppimis- ja kehityspyhädyksiin tulee. Jatkuvan kehittämisen ja muutosvalmiuden ansiosta yksilöt usein sopeutuvat muutoksiin helpommin kuin ne, joiden kehitysvireyttä ei ylläpidetä lainkaan. (Strömmer 1999, 214.)

Osaamisen arviointi on tärkeää työntekijän ja tiimin kehityskaaren edetessä. Tällöin pystytään arvioimaan, onko eteneminen ollut tavoitteiden mukaista ja onko tavoitteisiin ylipäättään päästy. Osaamista voidaan arvioida monella eri tavalla: itsearviointilla, 360-arviointilla tai vaikkapa kehityskeskustelujen yhteydessä esimiehen toimesta. Näitä metodeja toteutetaan monissa yrityksissä muodollisina tai vapaamman kaavan mukaan.

Kehittämistoimen arviointi itsessään on sen sijaan havaittu yrityksissä haastavaksi. Luotettavan arviointitiedon saaminen on usein kallista ja aikaa vievää, minkä takia itse kehittämisen arviointi jää organisaatiossa usein hyvin pinnalliseksi, esimerkiksi työntekijän tyytyväisyyskyselyksi. Luotettavan arviointitiedon tulisi käydä läpikoko kehittämisprosessi (suunnittelu, toteutus, tulokset) ja tiedot myös tulisi arvioida usealla tasolla: yksilöiden tietojen ja asenteiden muutokset, kehityksen vaikutukset työkäyttäytymiseen ja koko organisaatioon. (Strömmer 1999, 214.)

Arviointi on yksi osaamisen kehittämisen kulmakiviä. Sen avulla saadaan tietoa, jonka avulla päästään selvittämään kehittämistavoitteita. (Hätönen 2007, 40.) Kehittämisohjelmien arviointiin on valmiita malleja, joista yksi on ”Kuuden arviointivaiheen syklinen malli” (Brinkenhoff 1991). Brinkenhoffin mallissa ensimmäisessä arviointivaiheessa tarkastellaan prosessia, jolla kehittämistarpeet on määritelty (tiedonkeruun laajuus, syvällisyys, osallistuminen ja tiedonkeruun menetelmät). Toisessa vaiheessa arvioidaan itse kehittämissuunnitelmaa. Kolmannessa vaiheessa tehdään suunnitelman toteutuksen arviointi (mitä tapahtui, pitikö aikataulu jne.). Neljänneksi paneudutaan entistä syvemmälle oppimistuloksiin ja niiden arviointiin (osallistujien asenteet, muutokset tiedossa, koulutusohjelmien laatu). Vaiheessa viisi arvioidaan oppimisen pitkäkestoisuutta ja sitä, miten toiminta on kehittynyt hankkeen jälkeen. Viimeinen vaihe kuusi arvioi tulosten kokonaisvaikutusta organisaatioon (hyödyt, haitat, saavutettu tulosten taso sekä tarvittavien jatkotoimenpiteiden kehitys). (Strömmer 1999, 215-216.)



Kuva 4. Kehittämistoimenpiteiden arviointimalli (Strömmer 1999, 215).

Arvioinnin lisäksi henkilöstön kehitystoimintaa tulee myös mitata. Taloudellisten tulosten lisäksi ne näkyvät muun muassa asiakas- ja henkilöstötyytyväisyydessä, tuotekehitysprosessin tehokkuudessa sekä tuotteiden ja toiminnan laadussa (Ojala 2002, 59). Mittaaminen voidaan toteuttaa Kauhasen (2009, 160) mukaan viidellä eri tasolla: reaktio, oppiminen, soveltaminen, operatiiviset tulokset ja organisaation menestyminen. Taulukossa 2 havainnollistetaan, miten tasot suhteutetaan kohteeseen, ajankohtaan ja arviointimenetelmään. (Kauhanen 2009, 160.)

Arvioinnin tasot	Mitä mitataan?	Milloin mitataan?	Miten mitataan?
<i>Reaktiot</i>	<ul style="list-style-type: none"> asenteet mielipiteet vaikutelmat 	<ul style="list-style-type: none"> kehittämisen aikana ja lopuksi 	<ul style="list-style-type: none"> kysely haastattelu keskustelu
<i>Oppiminen</i>	<ul style="list-style-type: none"> opiskeltujen asioiden omaksuminen tietojen ja taitojen hallinta ymmärtäminen 	<ul style="list-style-type: none"> kehittämisen aikana ja lopuksi 	<ul style="list-style-type: none"> tentti harjoitustyöt kysely haastattelu
<i>Soveltaminen</i>	<ul style="list-style-type: none"> kyky toimia opiskeluissa tilanteissa 	<ul style="list-style-type: none"> kehittämisen aikana ja kehittämisen päätyttyä (1-6kk) 	<ul style="list-style-type: none"> työskentelyn seuraaminen henkilön, työtovereiden ja esimiesten haastattelu
<i>Operatiiviset tulokset</i>	<ul style="list-style-type: none"> tuottavuus vaihtuvuus asiakastyytyväisyys tuotot ja kustannukset innovaatiot 	<ul style="list-style-type: none"> kehittämisen päätyttyä (1-24kk) 	<ul style="list-style-type: none"> tunnusluvut asiakaskysely haastattelu
<i>Organisaation menestyminen</i>	<ul style="list-style-type: none"> henkilöstön hyvinvointi imago työnantajana omistajatytyväisyys asiakastyytyväisyys 	<ul style="list-style-type: none"> kehittämisen päätyttyä (1/2 -3 vuotta) 	<ul style="list-style-type: none"> kyselyt (asiakas, henkilöstö, omistajat) sijoitetun pääoman tuotto arvonnousu

Taulukko 2. Henkilöstön kehittämisen tulosten mittaaminen (Kauhanen 2009, 161).

Usein tulosten mittaamisessa keskitytään vain kahteen ensimmäiseen tasoon, kun painopisteen tulisi olla operatiivisessa tuloksessa ja organisaation menestymisessä. Mittaamisen ongelmallisuus tekee kehitystoimesta haasteellista, kun oikeilla tuloksilla pitäisi perustella kehityksen tarve ja sen vaikutus organisaation menestykseen. Mittaamista ei kuitenkaan tule sanoa mahdottomaksi, sillä pienemmätkin suuntaa-antavat seurantakohteet vievät asiassa eteenpäin. (Kauhanen 2009, 161.) Jotta tuloksista olisi hyötyä, tulisi niiden mittaus olla sekä säännöllistä että tavoitteellista (Ojala 2002, 59).

5.4 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelu on onnistuessaan erinomainen johtamisen työkalu, mutta pahimmillaan täydellistä ajanhukkaa. Hyvin suoritettu kehityskeskustelu edesauttaa erinomaisten työsuoritusten saavuttamista, kasvattaa työhyvinvointia ja työntekijän sitoutumista työhönsä. Kehityskeskusteluiden kautta voi syntyä myös täysin uusia innovointeja sekä kehitysideoita. Toisessa ääripäässä kehityskeskustelu voi epäonnistuttuaan luoda negatiivista ilmapiiriä ja vaikuttaa huonolla tavalla työntekijän työsuoritukseen, työhyvinvointiin, työmotivaatioon sekä sitoutumiseen. (Aarnikoivu 2010, 11.)

Kehityskeskusteluun suhtaudutaan varsin laajasti. Yleensä kehityskeskustelut otetaan vastaan hämmennyneinä. Esimiehet eivät kovinkaan useasti ole varmoja, että keskusteluista on jotain hyötyä ja mitä nämä hyödyt voisivat olla. Usein tämä hämmennyksen tila ja hyödyn konkretisoitumisen hahmottaminen antavat oikeutuksen jättää kehityskeskustelut pitämättä. Tosiasiassa kuitenkin keskustelujen haasteellisuus ja vaikeus ovat syitä, joiden takia kehityskeskusteluja ei haluta pitää. Toisena syynä voidaan pitää sitä, että esimiehet kokevat keskustelewansa henkilöstön kanssa muutenkin niin paljon, ettei kehityskeskusteluja tarvitsisi erikseen pitää. He eivät näe, että kehityskeskustelu toisi mitään lisäarvoa. Todellisuudessa kehityskeskustelu kuitenkin mahdollistaa syvällisemmän ja kiireettömän hetken keskustella rauhassa asioista. (Aarnikoivu 2008, 115-116.)

Alaisten kokemukset kehityskeskusteluista yleensä heijastavat sitä, kuinka tärkeänä ja toimivana johtamisen välineenä esimies pitää keskusteluita. Jos esimies pitää niitä tärkeinä, hän panostaa niihin. Tämä tietenkin näkyy suorana hyötynä alaisissa, jotka vastaavasti panostavat itse enemmän keskusteluihin esimiehen esimerkistä. Jos vastaavasti esimies joutuu käymään kehityskeskustelut niin sanotusti pakotettuna, esimerkiksi työpaikan säädösten takia, ovat alaisetkin paljon passiivisemmin keskustelussa mukana. Tämä taas heikentää tai poistaa kokonaan kehityskeskustelun hyödyn. (Aarnikoivu 2008, 116-117.)

Esimiehen motivaatio on erittäin suuressa roolissa käytäessä kehityskeskusteluja. Organisaation tulisikin tukea täysin esimiehen sitoutumista keskusteluiden käymiseen ja velvoittaa esimiehet korjaamaan motivaationsa niitä kohden. Esimiehen sitoutuminen edellyttää, että esimies kokee kehityskeskustelut hyödyllisiksi. Vaikka hyötyjä ei voidakaan konkreettisesti mitata, kehityskeskustelut ovat esimiehen ja alaisen välisiä keskusteluja joissa vallitsee molemminpuolinen kunnioitus. Jo yksinään tämä seikka voi parantaa työsuoriutumista ja työmotivaatiota riippumatta siitä, mitä keskustelun asiasisältö on ollut. (Aarnikoivu 2008, 116-117.)

Esimiehelle kehityskeskustelu antaa mahdollisuuden selvittää ja panna käytäntöön yrityksen missiota, visiota, arvoja ja strategiaa. Samalla hän saa tilaisuuden kertoa alaiselle yrityksen tavoitteista ja miten tämä pystyisi omalla työpanoksellaan auttamaan niiden toteutumisessa. Kehityskeskustelussa esimies oppii tuntemaan alaistensa osaamista, kehittymishalua ja -kapasiteettia sekä uskallusta. Hän pääsee antamaan palautetta ja saa palautetta omasta esimiestyöstään suoraan henkilökohtaisesti, joten kokemusta voi käyttää oman osaamisen tarkasteluun ja kehittämiseen. Kehityskeskustelun aikana voi kehittyä täysin uusia ja luovia ideoita. (Aarnikoivu 2008, 118.)

Keskusteluissa voidaan pohtia alaisten omia rooleja ja tehtäviä ja niiden suhdetta yrityksen tavoitteisiin. Samalla voidaan keskustella koko työkentästä ja yrityksen tilasta.

Kehityskeskusteluista alainen saa palautetta omista työsuorituksistaan ja saa rohkaisua vielä parempiin suorituksiin. Palautteen antaminen esimiestyöstä kuuluu olennaisena osana kehityskeskusteluun ja samalla alainen pääsee paremmin tutustumaan esimieheensä. (Aarnikoivu 2008, 119.)

Kehityskeskusteluihin liittyy väärinymmärryksiä, jotka estävät laadukkaan ja hyödyllisen keskustelun synnyn. Henrietta Aarnikoivun (2010, 14) mukaan kehityskeskusteluihin liitetään yleensä viisi erilaista väärinymmärrystä:

1. Kehityskeskustelut ovat konsulttien keksimä uusi ismi
2. Kehityskeskustelu rajataan koskemaan vain työn tavoitteita ja tuloksia
3. Kehityskeskusteluissa käsitellään vain työntekijän työhyvinvointia, niitä luullaan ”työhyvinvointikeskusteluiksi”
4. Kehityskeskustelu ei vaadi erityistä aikaa ja paikkaa, vaan toteutuu päivittäisjohtamisen keskusteluissa
5. Kehityskeskustelu on muodollinen tilaisuus, jossa pääroolissa ovat kehityskeskustelulomakkeet.

Ensimmäisessä kohdassa viitataan kehityskeskusteluiden syntyyn ja historiaan. On yleinen luulo, että kehityskeskusteluita pidetään uutena johtamisen isminä. Luullaan, että tämän ovat kehittäneet konsulttiyritykset, joiden tarkoituksena on työllistää omat korkeasti palkatut konsulttinsa. Näin ei kuitenkaan ole, vaan kehityskeskusteluiden synty ulottuu pidemmälle historiaan. Suomeen kehityskeskustelut rantautuivat 1970-luvulla tulosjohtamisen yhteydessä tavoitekeskusteluina. 1980-luvun loppupuolella kasvava määrä yrityksiä oivalsi esimiesalaiseskustelujen hyödyn ja niiden vaikutukset työsuoritukseen. Kehityskeskusteluiden suosio jatkoi kasvamistaan nimillä tavoite- ja tuloskeskustelu, joiden kautta päästiin nykytilaan, eli kehityskeskusteluun, joka kuvaa tarkemmin keskustelun painopistettä. Tarkoitushan on kehittää työntekijää ja työsuoritusta. (Aarnikoivu 2010, 14-15.)

Toinen väärinymmärrys koskee keskusteluiden ajautumista pelkästään tuloksien ja tavoitteiden tarkasteluun, jolloin kehittäminen jää vähemmälle tai kokonaan pois. Kolmas väärinymmärrys taas mieltää kehityskeskustelut täysin päinvastaiseksi kuin toinen, eli pelkiksi työhyvinvointikeskusteluiksi tulosten tärkeyden jäädessä pois. (Aarnikoivu 2010, 15.)

Neljäs väärinymmärrys kehityskeskusteluista koskee keskustelun sisältöä. Kehityskeskustelu jää usein pitämättä esimiehen vedotessa siihen syyhyn, että keskustele alaisen kanssa muutenkin arjessa. Tässä tilanteessa kehityskeskustelun idea on ymmärretty täysin väärin, sillä mikä tahansa keskustelu esimiehen ja alaisen välillä ei ole kehityskeskustelua. On tärkeää tietää normaalin päivittäisen keskustelun ja pohtivamman, menneisyyttä ja tulevaisuutta arvioivan keskustelun ero. (Aarnikoivu 2010, 15.)

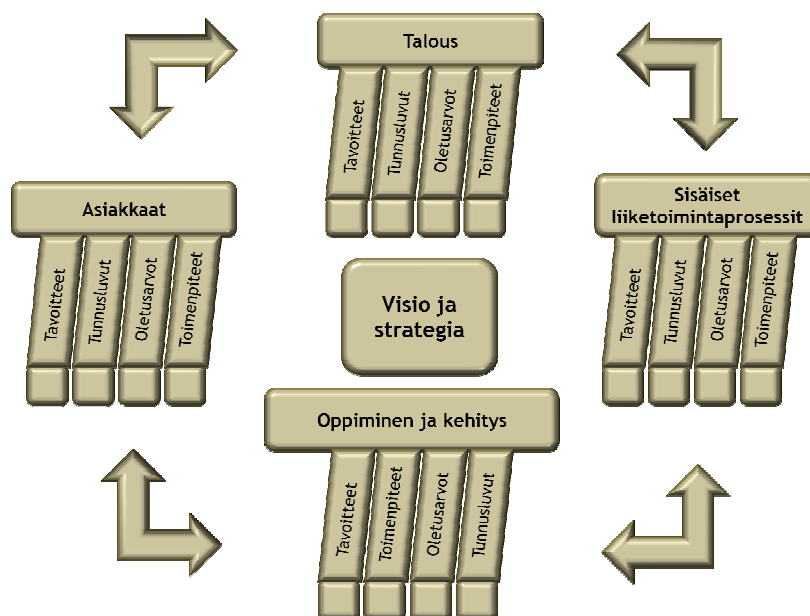
Viimeisessä väärinymmärryksessä luullaan, että kehityskeskustelut ovat hyvin muodollisia, virallisia ja kaavamaisia. Tämä johtaa siihen, että kehityskeskustelusta tulee orjallisesti toteutettava tilanne, jossa käydään virallisesti läpi keskustelukaavakkeen sisältö. Tämän johdosta aitoa keskustelua ei pääse syntymään, koska keskustelu etenee ”ennalta määrättyllä tavalla”. Formaalin muodon vuoksi uusia ideoita tai innovointeja ei pääse syntymään, koska keskustelu on tunnelmaltaan jäykkä. Tämänlaisen kehityskeskustelun tavoite on se, että keskustelu on ylipäättänsä käyty, sen sijaan että siitä olisi hyötyä sekä alaiselle, että esimiehelle. (Aarnikoivu 2010, 15.)

5.5 Balanced Scorecard - Tasapainotettu mittaristo

Balanced Scorecard on Friedagin ja Schmidtin (2002, 11) määritelmän mukaan:

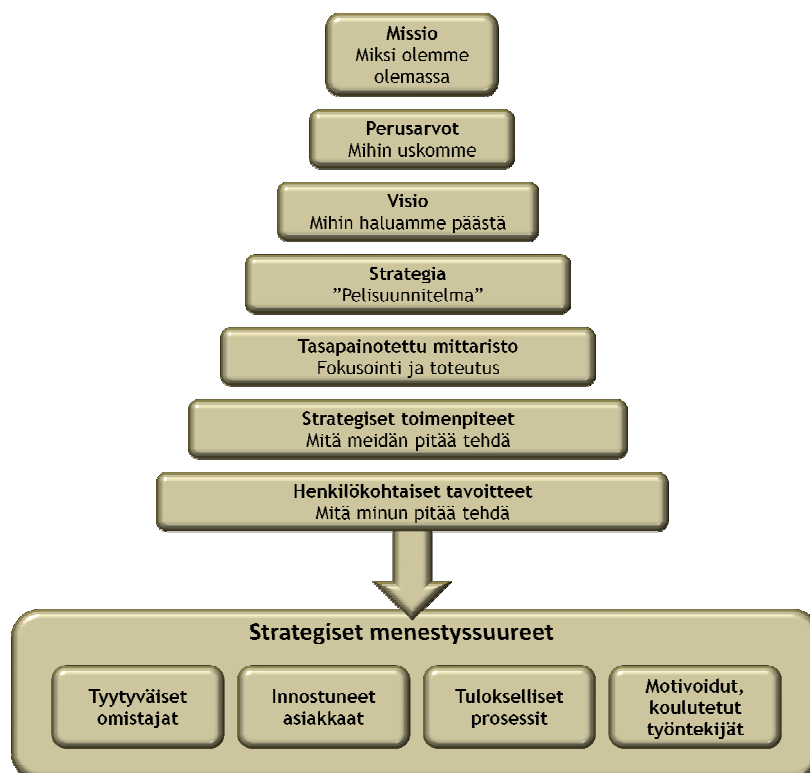
”Tuloksellinen, yleiskäyttöinen johtamisväline, jonka avulla ihmisryhmän (organisaatiot, yritykset, laitokset, alueet, osastot, projektiryhmät jne.) toiminta (toiminnot, toimenpiteet) voidaan suunnata johdonmukaisesti yhteistä tavoitetta kohti.” Mittaristo kehitettiin 1900-luvulla työkaluksi, jonka avulla yrityksen strategiat voitaisiin yhdistää raportointijärjestelmiin.

Tasapainotetun mittariston kehittivät amerikkalaiset Robert S. Kaplan ja David P. Norton. Heidän mielestään silloiset olemassa olevat mittaristot mittasivat suorituksia aivan liian yksipuolisesti ja vaikeaselkoisesti. Yritykset mittasivat etupäässä taloudellisia suorituksia, kuten liikevaihtoa ja -voittoa. Nämä tunnusluvut kuitenkin kertoivat pelkästään sen, oliko yrityksen vuosi voitokas vai tappiollinen. Mittarit eivät kertoneet mitä tarvittiin asiakassuhteiden luomiseen tai henkilöstön osaamisen kehittämiseen saati sisäisten prosessien kehittämiseen tai vakaan talouden varmistamiseen. Kaplan ja Norton vertasivat yhtenäisen mittariston puuttumista urheiluun. Heidän mielestään olisi paljon selkeämpää, jos esimerkiksi golfin tulokortin lailla yrityksestä nähtäisiin yhdellä silmäyksellä oleelliset asiat: missä ollaan, mitkä tehtävät on hoidettu ja mitkä ovat vielä kesken. Tällaisessa kuvan 5 mukaisessa tulostaulussa tulisi olla tasapainotettuna kaikki yrityksen keskeiset puolet, jotka esittävät menestymistä varmistavaa toimintaa. (Friedag & Schmidt 2002, 11-12.)



Kuva 5. Tasapainotettu mittaristo Kaplanin ja Nortonin mukaan (Friedag & Schmidt 2002, 13).

Kaplan ja Norton kehittivät tasapainotetun mittaristonsa kuvan 6 mukaisesti hierarkkiseksi. Ylimpänä pyramidissa ovat yrityksen strategia, perusarvot, visio ja missio. Ne muodostavat mittariston lähtökohdat. Strategia kuvaa yrityksen ”pelisuunnitelman”, jonka täytäntöönpanoa tasapainotettu mittaristo kuvaa. Tasapainotettu mittaristo voidaan jakaa neljään osaan. Ylimmällä tasolla on taloudellinen pääoma. Kaikissa yrityksissä keskeisimpiä tavoitteita on pääoman kasvattaminen. Toiseksi ylimmällä tasolla on asiakasnäkökulmat. Tämä taso kuvaa arvoa, mitä yritys tarjoaa markkinoilla. Tämän tason alta löytyvät sisäiset liiketoimintaprosessit, jotka esittävät yrityksen arvoketjua. Tähän sisältyy kaikki toiminta, joka tuottaa arvoa asiakkaalle ja muuttaa sen kannattavuudeksi omistajalle. Alimmalla tasolla ovat oppimis- ja kehittymisnäkökulmat. Niiden avulla määritellään arvot, jotka auttavat nostamaan korkeammalle tasolle asiakassuhteita ja liiketoimintaa. (Friedag & Schmidt 2002, 20.)



Kuva 6. Nortonin ja Kaplanin hierarkiamalli (Friedag & Schmidt 2002, 19).

5.6 Mentorointi ja käänteismentorointi

Mentorointi on yksi vanhimpia yhteisön kehittämisen tapoja. Shamaanit ja parantajat siirsivät taitojaan nuoremmille jo esihistoriallisina aikoina, tarkoituksenaan sivilisaation ja kehityksen säilyminen. Varhaishistoriassa mentorin tehtäviin kuului muun muassa auttaa mentoroitavaa löytämään sisäiset piilevät kykynsä. Nykyään mentoria pidetään neuvonantajana, kasvattajana tai opettajana. (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 14.)

Mentorin tarkoitus ei ole antaa suoria ohjeita mentoroitavalle, vaan ohjata toinen oikeaan suuntaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Mentori tarjoaa tukensa, osaamisensa ja kokemuksensa mentoroitavan käyttöön. Tämän tarkoituksena on mentoroitavan sekä henkilökohtainen että ammatillinen kehitys. Viitalan (2007, 366) mukaan: "Mentorointi tarkoittaa vuorovaikutusprosessia, jossa osaava, kokenut ja arvostettu senioriasemassa toimiva henkilö antaa ohjausta ja tukea kehityshaluiselle ja -kykyiselle nuoremmalle kollegalle."

Mentorin päätavoitteena on parantaa mentoroitavan tuloksia ja suoriutumista tulevaisuudessa. Tämä edellyttää vuorovaikutusta, joka on huolehtiva, osallistuva ja auttava mentorin ja mentoroitavan välillä. Tämä ei myöskään tapahdu itsestään, vaan vuorovaikutussuhteelle on uhrattava aikaa ja ajatusta, jotta se toimisi. Sen eteen tulee nähdä

vaivaa. Mentoroinnin tarkoituksena ei ole tukea uralla edistymistä vaan löytää ihmisissä piilevät kyvyt ja taidot ohjauksen avulla. (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 15.)

Mentorointi helpottaa opittujen asioiden käytännöllistämistä. Tämä ilmenee eritoten esimiestyössä. Mentorointi on nopea keino siirtää osaamista henkilöltä toiselle. Tämän takia se onkin kysytty ja suosittu henkilöstön kehittämisen työkalu. (Sydänmaalakka 2001, 89-90.)

Nykyajan asiantuntijalla tulisi olla oman erityisosaamisen lisäksi vuorovaikutustaitoja ja kykyä tehdä itsenäisiä päätöksiä. Omassa työssään näitä taitoja saattaa olla hankala kehittää, mutta mentoroinnin kautta tämä voi olla mahdollista. (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 12.)

Mentorointia voidaan käyttää vanhemman työntekijäpolven kehittämisen lisäksi uusien työntekijöiden perehdyttämiseen ja varmistamaan tärkeiden ammattitaitojen jatkuvuus työpaikalla. Mentorointi ei vaadi valtavia taloudellisia resursseja, koska tukevia kalliita tietojärjestelmiä ei tarvita. Se on siis taloudellisestikin tehokasta. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 94.)

Mentorointi ei aina välttämättä onnistu. Sillä on omat ongelmakohtansa. Näistä ilmeisimpiä ovat ajankäytön ongelmat, valmentautuminen ja huono valmistautuminen. Henkilökemiat voivat olla haitaksi, sillä jos mentori ja mentoroitava eivät tule toimeen keskenään, ei oppikaan siirry halutulla tavalla. Mentorointitilanne voi ajautua yleiseen keskusteluun tiedon siirron jäädessä taka-alalle. Olisikin tärkeää pitäytyä siinä aihepiirissä, missä mentorointiaollaan alettu tekemään. (Viitala 2007, 368.)

Käänteismentorointi on tilanne, jossa yrityksen iältään vanhemmat työntekijät huomaavat, että tullessaan 40 tai 50 vuoden ikään, eivät he ole kosketuksissa tulevaisuuden haasteiden kanssa samalla tavalla kuin parissa kymmenissä ikävuosissa olevat. Nuoremmat työntekijät tuovat mukanaan uusia näkemyksiä, avointa mieltä ja parempaa tietämystä tulevaisuuden teknologioista. (Quast 2011.)

Käänteismentoroinnissa perinteisen mentoroinnin roolit kääntyvät päällelleen.

Mentoroitavasta tulee mentori. Tällöin nuori ja kunnianhimoinen alainen mentoroi johtoasemassa olevaa henkilöä. Monissa nykyajan yrityksissä on rekrytoitunuoria yrityksen johdossa pitkään työskennelleiden rinnalle. Tämä jättää näiden kahden ryhmän välille kuilun, jota käänteismentorointi hyvin paikkaa. On erittäin tärkeää, että johto tutustuu nuorien työntekijöidensä ajatusmaailmaan, sillä heidän ovat yrityksen tulevaisuus. (Pietilä 2007, 24.)

Käänteismentoroinnin idean esittäminen tulisi tehdä varovasti. Yrityksen kokeneempaa ja konservatiivisempaa henkilöä ajatus nuoresta mentorista voi alussa arveluttaa tai jopa pelottaa. Käänteismentorointitapaamisten on kuitenkin huomattu helpottavan toimintamalliin siirtymistä. Käänteismentoroinnin hyötynä kokeneemmalle henkilölle ovat esimerkiksi

tietoteknisten taitojen ja asioiden oppiminen ja parantuminen ja tulevaisuuden johtopotentiaaleihin tutustuminen. Käänteismentoroinnin yhtenä suurena etuna on, että se levittää tietoa koko organisaation läpi, mikä edesauttaa yrityksen menestystä. (Pearson & Mohan 2000, 50.)

6 Osaamiskartoitus

Osaamiskartoitus on prosessi, jonka avulla pyritään selvittämään yrityksen nykyistä osaamistasoa sekä vahvuuksia ja kehittämisalueita. Ilman nyky- ja tulevaisuuden tilan arviota osaamista on vaikea kehittää. (Hätönen 2007, 49; Oulun yliopisto 2011.)

Osaamiskartoituksen toteutus on organisaatiolle tarpeellinen erityisesti henkilöstön kehittämisen, rekrytoinnin suunnittelun sekä työkierron ja kasvupolkujen suunnittelun näkökulmasta. Yksilölle tästä on hyötyä muun muassa oman ja tiimin työkuva hahmotuksessa sekä oman kehityksen suunnittelussa ja seuraamisessa. Oikeanlainen osaamiskartoitus määrittelee työn kannalta oleelliset työtehtävät ja osaamisalueet sekä arviointikriteerit eri osaamistasoille (tasot normaalisti asteikolla 1-5). Osaamisen arviointityössä käyttökelpoisin menetelmä on käyttää laadullisia mittareita. Tällöin osaamista voidaan arvioida itse, esimies- ja työkaveritasolla kuin myös 360 asteen, sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden kuin alaistenkin arvioinnilla. (Kauhanen 2009, 149-150.)

Jotta yrityksessä voidaan hyödyntää näkyvää ja näkymätöntä osaamista, tulee selvittää perusteellisesti nykyinen osaamisen taso sekä mitä osaamista tulevaisuudessa tarvitaan. Vasta määrittelyn jälkeen on mahdollista kehittää työkaluja osaamisen hankkimiseksi ja kehittämiseksi. Osaamisen kuvauksen kautta yritykselle syntyy kokonaisvaltainen käsitys osaamisesta ryhmissä ja tehtävissä. Osaamisen kartoituksessa tärkeintä on saada aikaiseksi näkyviä tuloksia, jotta se voidaan toteuttaa yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasoisena. (Hätönen 2007, 9.)

Osaamiskarttaan kootaan yrityksen sisältämä hiljainen tieto näkyväksi. Myös yrityksen arvot, asenteet ja käsitykset saavat julkisemman ja dokumentoidun muodon. Osaamiskartta voi Hätösen (2007, 11) mukaan:

- sisältää organisaatiossa nyt ja tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen
- toimia kaikkien henkilöiden osaamisarvioinnin apuna
- auttaa uusien henkilöiden rekrytoinnissa
- antaa mahdollisuuksia työntekijöille oman osaamisensa itsearviointiin
- antaa välineitä osaamisesta käytävään yhteisölliseen keskusteluun
- antaa raamit osaamisen kehittämislle
- helpottaa kehitystoimien arviointia

Kartoituksen ei myöskään aina tarvitse koskea koko henkilöstöä, vaan sen voidaan rajata esimerkiksi tietylle henkilöryhmälle, osastolle, tiimille tai erikseen valittujen osaamisalueiden pohjalta (ammattitaito, johtamisosaaminen jne). (Hätönen 2007, 9, 11.)

Osaamista voidaan kuvata monin eri tavoin. Yksi tapa on määritellä jo olemassa olevaa osaamista. Tätä menetelmää voidaan käyttää, mikäli yritys tahtoo selvittää henkilöstön nykyisen osaamisen tai sille uusia käyttöalueita. Ongelma menetelmässä on sen yksipuolisuus, näkymä on vain nykyhetkestä. Nykyosaamisen kuvaus toteutetaan usein kyselyllä, jonka jälkeen tulokset voidaan analysoida esimerkiksi sen perusteella, paljonko ja mitä osaamisia kokonaisuudessaan yrityksestä löytyy. (Hätönen 2007, 9.)

Toinen tapa on laatia kokonaan uusi osaamisvalikoima, jossa mietitään kriittiset tekijät ja tulevaisuuden tarpeet. Toteutuksen hitauden vuoksi useimmat organisaatiot palkkaavat ulkopuolisen konsultin suunnittelemaan ja toteuttamaan prosessin. Tämä metodi on yritykselle kannattava, mikäli uudet haasteet ja tarpeet vaativat sitä määrittelemään työvaatimuksiaan uudelleen tai kun halutaan vahvistaa jatkuvan oppimisen ja kehittymisen ideaa. Uusien osaamisten kuvaaminen on erinomainen pohja kehityssuunnitelmien laatimisessa. (Hätönen 2007, 10.)

Osaamisen kuvaaminen strategialähtöisesti alkaa tulevaisuuden menestystekijöiden määrittelyllä sekä niiden edellyttämällä osaamisella. Tällä tavoin yrityksessä selvitetään, mitkä taidot saadaan talon sisältä ja mitkä tulisi hankkia talon ulkopuolelta. Strategiaperusteinen kartoitus paljastaa missä mitäkin strategian edellyttämää osaamista on ja missä ei ole. Tämän avulla yritys voi ryhtyä tarvittaviin toimenpiteisiin. (Hätönen 2007, 11.)

Osaamiskartan laadintavaiheessa tärkeää on määritellä koko yrityksen kesken, mitä on osaaminen ja mitä käsitteitä siihen kuuluu. Samassa yhteydessä tulisi kaikille selventää, miksi osaamiskartta laaditaan, millä perusteella osaamisalueet valitaan sekä miksi kartoitus tehdään. Kun osaamiskartoituksen idea on kaikille selvä, se vahvistaa toteutuessaan yrityksen yhteishenkeä. Yhteenkuuluvuuden tunne saa työntekijät tuntemaan olevansa vapaampia keskustelemaan ja jakamaan osaamiseensa liittyvää tietoa. (Hätönen 2007, 13, 49-50.)

6.1 Osaamisalueiden kuvaaminen

Osaamisalueiden määrittelyssä tärkeintä on keskittyä miettimään, mitä taitoja tulevaisuudessa tarvitaan. Hyvän pohjan osaamisalueiden määrittelylle saa esimerkiksi laittamalla näkyville tulevaisuuden haasteet, joiden hallintaan osaamista tarvitaan. Myös yrityksen arvot, visio ja strategia voidaan jakaa kompetenssiryhmille, jotta ne jäävät paremmin työntekijöiden ja ryhmän mieleen. (Hätönen 2007, 23.)

Koska osaaminen kehittyy ja muuttuu nykypäivänä jatkuvasti, on hyvä kartoittaa koko organisaation osaaminen osaamiskarttaan: tällöin tilanteen kehittymistä on helpompi seurata ja nähdä, mihin osaamisalueeseen tulee milloinkin panostaa ja mitkä taas voidaan siirtää sivuun. Yksi osaamisalueen määrittelytapa on, että osallistujat kirjoittavat tarralapuille sellaisia osaamisia, joita pidetään tärkeinä yrityksen visioiden ja strategian toteutumiseksi. Näiden lappujen pohjalta muodostuu osaamiskartan perusajatus. Kartta tulisi pitää mahdollisimman yksinkertaisena, jotta arviointiprosessi ei muodostu liian työlääksi. (Hätönen 2007, 23.) Oheessa esimerkki osaamisalueiden jäsentelystä.



Kuva 7. Osaamisalueiden kuvaaminen (Hätönen 2007, 25).

6.2 Osaamistasot

Osaamistasot määritellään usein arviointiasteikolla osaamiskuvauksen tulokinnon helpottamiseksi. Tasot ovat usein asteikoilla 1-5 tai 1-7 ja ne kuvaavat aina myönteistä osaamista, eivät osaamisen puutteita. Taso 1 on useissa tapauksissa työntekijälle täysin riittävä. Huippuosaajan tulee hallita jo huomattavasti laajempi kokonaisuus ja osata soveltaa ja myös opettaa sitä eteenpäin. Osaamistasoon kuuluu myös 0-taso, joka tarkoittaa, että

työntekijällä ei vielä ole kokemusta asiasta. Tällainen henkilö on usein uudessa työpaikassaan aloittanut nuori. 0-taso koetaan yrityksissä usein haastavaksi, sillä harva haluaa arvioida itseään nolla-tasolle. On kuitenkin hyvä muistaa, että jos osaaminen on tulevaisuuden näkökulmasta, on ainoastaan luonnollista, että osaamisaluetta ei vielä hallita. (Hätönen 2007, 27; Ojala 2002, 229.)

Määrittelyn lisäksi osaamisalueet voidaan sisällöllisesti kuvata erilaisiksi. Tällä tavoin nähdään, millä perusteella mitään osaamista arvioidaan ja mistä asioiden hallinnasta on kullakin osaamistasolla kyse.

Esimerkiksi vuorovaikutustaidot voidaan kuvata Hätösen (2007, 33) mukaan seuraavasti:

1. Henkilö kykenee avoimeen vuorovaikutussuhteeseen erilaisten ihmisten kanssa työtehtävien edellyttämällä tavalla. Hän osaa kuunnella ja kysyä.
2. Henkilö osaa toimia luontevasti erilaisissa vuorovaikutustilanteissa ja luoda hyvät vuorovaikutussuhteet toisiin ihmisiin. Henkilö osaa katsoa asioita myös muiden ihmisten näkökulmasta.
3. Henkilö osaa tarttua vaikeisiin vuorovaikutustilanteisiin ratkaistakseen ne kaikkia osapuolia kunnioittavalla tavalla. Hän osaa analysoida ja arvioida eri vuorovaikutustilanteita ja kehittää tilanteisiin sopivia ratkaisuvaihtoehtoja.

6.3 Osaamisen tavoiteprofiili

Osaamiskartassa kuvattujen osaamisten pohjalta voidaan laatia osaamisen tavoitetasojen osaamisprofiileja esimerkiksi osastoille tai yksilöille. Osaamisprofiililla tarkoitetaan osaamisen tavoitetasojen yhdistelmää. Jo osaamiskartan luontivaiheessa on mahdollista luoda pohja osaamisprofiileille. Tämä onnistuu, mikäli kunkin osaamisalueen kohdalla (esim. laatuosaaminen) määritellään keille kaikille se kuuluu. (Hätönen 2007, 35.)

Osaamisprofiilit muodostavat osaamisesta koko organisaatiota koskevan yhteisen asian. Samalla yrityksessä nähdään, miten tarkoituksenmukainen ja järkevä organisaation osaamisrakenne on (missä ovat esimerkiksi kommunikoinnin, missä taas teknologian osaamisen voimavarat, ovatko kaikki keskittyneet yhteen paikkaan tai puuttuuko jotakin). Profiilit voidaan määrittellä joko ryhmässä tai henkilökohtaisemmin esimerkiksi kehityskeskustelun yhteydessä. (Hätönen 2007, 35.)

6.4 Osaamisen arviointi

Osaamiskartta on väline osaamisen arvioinnissa ja kehittämisessä. Kartan valmistuminen on yritykselle vasta vaihe 1. Arviointi on tärkeä osa osaamisen kehittämistä, vaikka usein siihen

käytetäänkin turhan vähän aikaa prosessin hitauden ja hinnan vuoksi. (Hätönen 2007, 41; Strömmer 1999, 214.)

Osaamisen arviointia voidaan toteuttaa Hätösen (2007, 215) mukaan monella eri tavalla, joista yhdistyy kattava kokonaisuus. Näitä ovat itsearviointi, kehityskeskustelu ja 360-arviointi.

Itsearvioinnissa työntekijän tulee arvioida omaa osaamistaan ja kehitystään. Se edellyttää kriittistä ajattelua, työsuorituksiin liittyvien odotusten tunnistamista sekä valmiutta arvioida sitä, miten osaamiselle määritellyt kriteerit toteutuvat omassa toiminnassa. Vaikka itsearviointi usein mielletään turhaan vaatimattomuuteen tai vaihtoehtoisesti oman osaamisen liioitteluun, on itsearviointi hyvä oppimistilanne. Usein se on myös hyvä vertailukohde ja täydennys esimiehen arviointiin, joka usein käydään läpi kehityskeskustelujen yhteydessä. (Hätönen 2007, 41-42.)

Kehityskeskustelu tarjoaa hyvät lähtökohdat arviointien yhdistämiselle sekä suullisen palautteen antamiselle. Onnistuessaan sillä kehitetään työn tavoitteellisuutta, osaamista ja yhteistoimintaa. Tällöin voidaan suunnitella ja arvioida osaamisen kehitystä yksilön tasolta osastoihin ja koko organisaatioon sekä määritellä tavoittekeinit. Kehityskeskustelujen tueksi on kuitenkin hyvä ottaa 360-arviointi, jossa palautetta kerätään työntekijän ja esimiehen lisäksi työtovereilta ja alaisilta, mahdollisesti myös sidosryhmän jäseniltä, kuten asiakkailta tai yhteistyökumppaneilta. Palautteen saaminen usealta taholta tuo hedelmällistä tietoa niin työntekijälle itselleen kuin arviointia tekeväälle esimiehelle. 360-arviointi antaa informaatiota muun muassa siitä, millaisena tiiminjäsenenä kollegat arvioitavan näkevät. Arviointi tarjoaa myös erilaisen näkökulman työn suorituksesta. Arvioijiksi valitaan usein 4-6 henkilöä. Sidoryhmäläisten arviolla pyritään varmistamaan tiedon luotettavuus ja laatu. (Hätönen 2007, 43-44.)

Osaamisen arvioinnissa on aina riski virhearviointeihin. Näihin vaikuttavat muun muassa itsearviointi (mikäli se on ainut arvioinnin muoto), suhteet työkavereihin (työtoverin arviointi vaikeaa), sukupuoli (sukupuolen väliset status- ja valtaerot), tulkintaerot arvioinnissa sekä arviointiasteikkojen vaikutus arvioinnin tarkkuuteen (arvioinnin yhteyteen tulisi liittää selkeä kuvaus arviointiasteikosta, jotta arviointikriteerit on helppo pitää mielessä). (Hätönen 2007, 45-46.)

6.5 Osaamisen dokumentointi

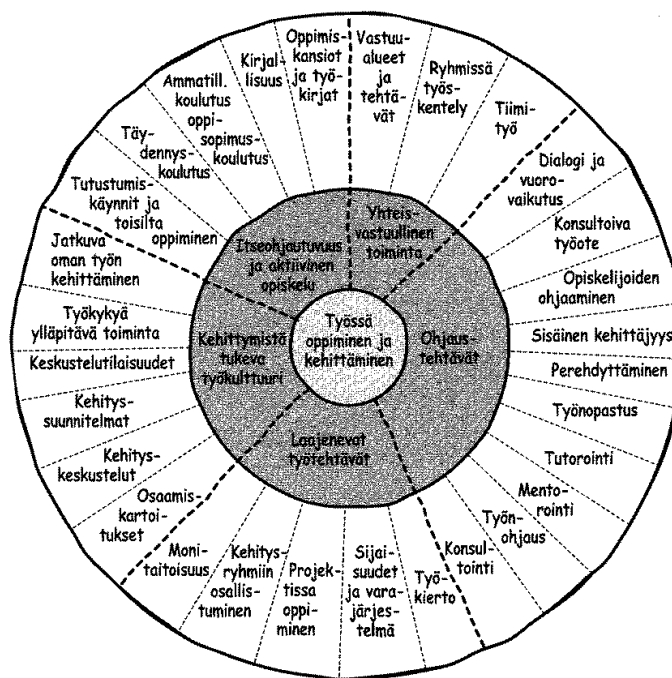
Kaikki henkilöstöhallinnon ja johtamisen tiedot tulisi tallentaa yhteiseen tietojärjestelmään, josta tietoa voidaan käsitellä ja vertailla. Useissa, erityisesti pienissä yrityksissä, tämä

koetaan turhaksi resurssien ja ajan kulutukseksi, ”tunnetaanhan henkilöstö jo muutenkin niin hyvin”. Yhteinen järjestelmä takaa kuitenkin pääsyn yrityksen kehityskeskusteluihin, henkilöstön koulutustietoihin, työhistoriaan jne, jolloin osaamisen kehittäminen ja sen seuranta helpottuu huomattavasti. (Hätönen 2007, 48.)

6.6 Kehittäminen

Kun osaamista koskevat yhteenvedot on saatu, voidaan kehittämissuunnitelmaa toteuttaa vaiheittain. Johto voi esimerkiksi kartoituksen tulosten pohjalta määrittää ne keskeisimmät osaamiset (ydinosaamiset), joihin yrityksessä tullaan kuluvana kautena panostamaan. Tämän jälkeen osastot/tiimit pohtivat keskenään, mihin osa-alueisiin heidän tulisi erityisesti panostaa. Kehityskeskustelussa tiimin tavoitteet viedään yksilötasolle esimerkiksi oman kehittämissuunnitelman muodossa. Tällöin mietitään kehitystarpeita yksilötasolla huomioiden kuitenkin organisaation ja tiimin tekemät linjaukset ja kehitystarpeet. (Hätönen 2007, 51.)

Suunnitelmallinen kehittäminen tapahtuu useissa yrityksissä pääosin kurssien ja kirjojen itseopiskelun ohella. Hätönen (2007,52) on kuvassa 8 kuvannut erilaisia työssäoppimiskeinoja, joiden avulla osaamisen kehittämisestä saadaan jatkuva prosessi. Näitä ovat muun muassa: itseohjautuvuus ja aktiivinen opiskelu, yhteisvastaullinen toiminta (ryhmä/tiimityöt), ohjaustehtävät, laajenevat työtehtävät (työnkierto, projektioppiminen) sekä kehittymistä tukeva työkuultuuri (osaamiskartoitus, kehityskeskustelut).



Kuva 8. Työssä oppimisen ja kehittämisenvaihtoehtoja (Hätönen 2007,52).

6.7 Osaamiskartoituksen haasteet

Hätösen mukaan kehittämiskeskustelut ovat yleistyneet ja niitä toteutetaan useissa organisaatioissa. Eeva Sankarin (2001) tekemän tutkimuksen mukaan kuntaorganisaatioissa toteutetaan sekä kehityskeskusteluja että osaamiskartoituksia. Tulosten mukaan menetelmien keskinäiset vaikutukset ovat kuitenkin jääneet vähäisiksi. Osaamiskartoitukset koettiin Sankarin mukaan kuitenkin paikoin myös hyödyllisiksi. Esimerkiksi organisaation muutosten toteutuksen yhteydessä (tehtävien uudelleen organisointi, ryhmätyön sujuvuus) sekä organisaation kyvykkyyden (tehokkuus, moniosaamisen ja itseohjautuvuuden lisääntyminen) ja hyvinvoinnin lisääntymisessä (yhteishenki, vaikuttamisen ja osallistumisen mahdollisuus) huomattiin eroja. Hyöty ilmeni käytännössä, kun uusi toimintatapa ja yhteisesti määritellyt tavoitteet oli siirretty osaksi jokapäiväistä toimintaa. (Hätönen 2007, 53-54.)

Sankarin (2001) tutkimuksen tulosten pohjalta hahmottuivat myös osaamisen johtamisen haasteet. Näitä ovat muun muassa toimintaympäristön vaatimusten tunnistaminen, johtajuuden merkitys sekä oppimisen ja osaamisen haasteet. Johtajan on kyettävä muuttamaan organisaation tarpeiden mukana sekä kyettävä luottamaan työntekijöidensä omaan päätöksentekokykyyn. Johtajan on tämän lisäksi myös entistä enemmän panostettava asioiden johtamisen lisäksi myös henkilöstön kannustamiseen ja sosiaalisen tuen antoon. Oppimisen ja osaamisen haasteet liittyvät uudenlaisen osaamis- ja kehitystarpeen tunnistamiseen ja hankkimiseen. Erityisesti tietoteknisissä ympäristöissä tekniikan kehittyminen vaikuttaa olennaisesti työtehtäviin ja työvoiman tarpeeseen. Tällöin kyse on työn sisällöllisestä muutoksesta, joka edellyttää täysin uudenlaista osaamista ja myönteistä suhtautumista oppimiseen. (Hätönen 2007, 56-57.)

7 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimuksen toteutus lähtee liikkeelle kohdeorganisaation Systems Gardenin osaamisen kehittämisen nykytilasta, joka selvitetään henkilöstön mielipiteiden ja käsitysten pohjalta. Aineisto kerättiin teemahaastattelujen ja kyselylomakkeen avulla, josta saadun materiaalin pohjalta määriteltiin yritykselle nykytila sekä tavoitetila. Nykytilan selvityksen kautta ja siitä esille nousseista ongelmakohtista johdettu tavoitetila näyttää yritykselle oikean suunnan, johon yrityksessä tulisi pyrkiä osaamisen kehittämisen standardisoimiseksi.

Aineiston keruumenetelminä olivat teemahaastattelu, jossa haastateltiin yhteensä kolmea työntekijää, yhtä kustakin tiimistä, sekä sähköinen kyselylomake, joka suunnattiin koko yrityksen henkilöstölle. Molemmissa käytettiin yhteistä avointa haastattelupohjaa (Liite 2), jotta vastaajilla olisi mahdollisuus tuoda vapaasti esille omia ideoitaan ja mielipiteitään. Tavoitteena oli saada tutkimuskohteesta eri yksilötason näkemyksiä osaamisen kehittämisen

nykytilasta, käytössä olevista kehityskeskusteluista sekä toteutuneesta osaamiskartoituksesta. Haastattelukysymyksiä oli yhteensä 15, joista yksi oli vapaaehtoinen bonus-kysymys. Tiedon hankinta suoritettiin ajalla 23.11.-5.12.2011.

Teemahaastattelu järjestettiin, jotta jokaisesta tiimistä saataisiin esille tiimiä edustava mielipide. Tällä varmistettiin tutkimuksen onnistuminen ja vastausten saanti. Kyselylomake tehtiin, jotta aineisto saataisiin laajemmaksi. Sekä haastattelut että kyselylomake pidettiin avoimena, jotta vastaukset olisivat mahdollisimman todenmukaisia ja rajaamattomia. Tämä mahdollisti omien ajatusten ja ideoiden vapaamman esille tuomisen. Laajasta aineistosta johtuen vastaukset on jaettu analysointivaiheessa negatiivisiin ja positiivisiin mielipiteisiin.

Aineiston analysointi esitetään myöhemmin haastattelun teemojen mukaisesti, alkaen osaamisen kehittämisen yleiskuvasta, siirtyen kehityskeskusteluihin sekä 2011 alkuvuodesta toteutettuun osaamiskartoitukseen. Vastauksia saimme yhteensä 11 kappaletta, joka vastaa 65 % koko yrityksen henkilöstöstä. Aineistossa emme huomioineet toimitusjohtajan emmekä toisen opinnäytetyön tekijän mielipiteitä.

7.1 Laadullinen tutkimus

Tämä opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena. Laadullista tutkimusta on usein hyvin hankala määritellä. Usein se määritellään kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen vastakohtaksi. Tällä todistetaan, että laadullinen tutkimus ei pyri aineiston saattamiseksi numeeriseen esitystapaan eli mitään ei mitata. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 30).

Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään pieneen määrään tapauksia ja pyritään analysoimaan niitä mahdollisimman tarkasti. Kohderyhmän arvot, tarpeet ja mielipiteet selvittämällä saadaan esimerkiksi tuotekehittelylle pohja. Laadullisen tutkimuksen avulla voidaan paremmin käsittää, miksi kuluttaja ostaa tietyn tuotteen tai miten kuluttaja reagoi tietynlaiseen mainontaan. Se sopii mainiosti toiminnan kehittämiseen ja vaihtoehtojen etsimiseen. Laadullinen tutkimus voi edesauttaa jatkotutkimuksia antamalla niille virikkeitä. (Heikkilä 2001, 16.)

7.2 Teemahaastattelu ja kyselylomake

Teemahaastattelu on selkeästi käytetyin haastattelumuoto kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Huolella suunniteltuun ja jäseneltyyn haastatteluun on helppo saada ihmisiä osallistumaan. Näin nähty vaiva on haastateltavalle huomattavasti pienempi kuin esimerkiksi kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Teemahaastattelu, toiselta nimeltään puolistrukturoitu

haastattelu, on yleensä haastateltavalle hieman vapaampi. Tutkija määrittelee itse kysymykset, mutta haastateltavan ei tarvitse vastata millään tietyllä valitulla tavalla, vaan hän voi vastata omin sanoin kysymyksiin. (Koskinen ym. 2005, 104-105.)

Kyselylomake on yksi olennaisimmista työkaluista tehtäessä kysely- ja haastattelututkimusta. Yhä useammin paperilomakkeet näkyvät tietokoneen ruudun välityksellä. Tämän on mahdollistanut tietokoneavusteisten menetelmien yleistyminen. Kysymykset tosin kannattaa harkita tarkkaan ja lomaketta tulisi esitellä. Huonosti jäsennellyllä tai puutteellisella lomakkeella ei saada haluttuja tuloksia ja kalliskin tutkimus voi mennä pilalle. Laadullisessa tutkimuksessa avoimet kysymykset ovat käytetyimpiä. Kyselylomakkeissa kysymyksiä kuitenkin rajataan ohjaamaan kyselyä täyttävän ajatukset tiettyyn suuntaan. Tarja Heikkilän (2001, 49) mukaan avointen kysymyksiä tyypillisiä piirteitä ovat:

- helppo laatia, mutta työstä käsitellä
- houkuttelevat vastaamatta jättämiseen
- sanallisten vastausten luokittelu vaikeaa
- voidaan saada vastauksia, joita ei etukäteen huomattu (uusia ideoita).

7.3 Kohdeorganisaatio

Systems Garden Oy on vuonna 2002 perustettu it-palvelutalo, joka toimii 19 hengen voimin Espoon Leppävaarassa. Systems Garden on kokonaan kotimaisessa omistuksessa ja yli 70 % on työntekijöiden omistuksessa. Yrityksen erikoisosaamiseen kuuluvat omat .NET-pohjaiset ratkaisut sekä Microsoftin teknologialla toteutetut tiedonhallinnan ratkaisut: intranet, extranet sekä sähköisen asioinnin toteutukset. Systems Gardenin tärkein yhteistyökumppani on Microsoft. Yrityksellä on useita Microsoft -sertifioituja asiantuntijoita ja näistä kahdella on Microsoft Trainer -sertifikaatti.

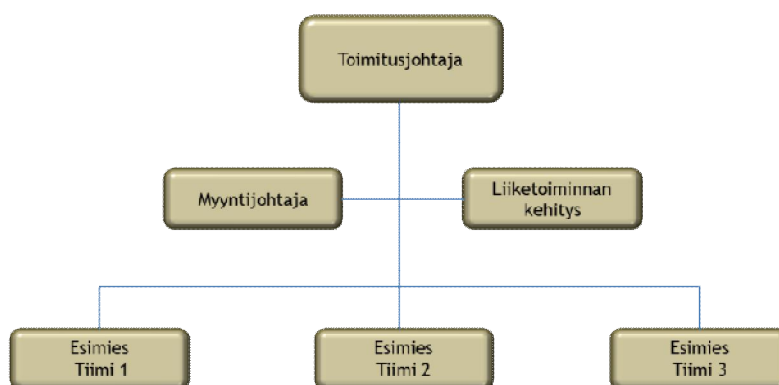
Kokonaistoimitusten lisäksi Systems Garden tarjoaa asiakkaille muun muassa konsultointeja, auditointeja, ylläpitopalveluita sekä koulutusta. Toteutukset pyritään pitämään keveinä, asiakkaan resursseja rasittamatta, jolloin jatkokehitys ja päivitykset ovat helpompia toteuttaa. Yrityksen tavoitteena on olla ensisijainen ja pitkäaikainen yhteistyökumppani tiedon keräämisessä, jalostamisessa ja jakelussa.

Kuten useissa pienissä asiantuntijayrityksissä, Systems Gardenissa monet prosessit ovat hioutumattomia ja vaativat selkeytystä, vaikka ohjeita ja toteutusmalleja löytyykin. Osaamisen kehittäminen nousi keskeiseksi termiksi, sillä kuten toimeksiantajamme, Systems Gardenin toimitusjohtaja Pirkka Paronen asian ilmaisi: ”Työntekijät ovat yrityksen keskeinen voimavara. Jos niihin ei panosta, yrityksellä menee huonosti”. Tämän ajatuksen pohjalta lähti idea yrityksen osaamisen kehittämisen selkeytyksestä.

Aihe oli kokonaisuudessaan ajankohtainen sekä sisäisesti että ulkoisesti. Sisäisesti, jotta osaamisen kehittämistä ja hallinnasta tulisi systemaattisempaa ja ulkoisesti, sillä monet asiakkaat olivat ilmaisseet kiinnostuksensa osaamisen kehittämiseen sekä muihin HR:n hallinnollisiin ratkaisuihin, joita yrityksellä ei vielä ole valmiina. Jos yrityksellä olisi oma osaamisen hallinnan paletti, sitä voitaisiin mahdollisesti hyödyntää asiakkaiden tarpeisiin.

7.4 Kohderyhmän kuvaus

Systems Garden on organisaatorakenteeltaan matala kaavion 1 mukaisesti. Yrityksen johdosta vastaa toimitusjohtaja, hänen alapuolellaan ovat myynnin sekä yrityksen liiketoiminnan kehityksestä vastaavat henkilöt. Tästä rakenne jakautuu edelleen tiimin esimiehiin sekä tiimeihin. Henkilömäärät tiimeissä jakautuvat seuraavasti: tiimissä 1 työskentelee kuusi asiantuntijaa, tiimissä 2 ja 3 kolme asiantuntijaa. Esimies toimii usein projektipäällikkönä, mutta voi projektin luonteesta riippuen toimia myös osana asiantuntijatiimiä tai tukena muille.



Kaavio 1. Organisaatiokaavio.

Työilmapiiri on kaiken kaikkiaan avoin eikä johtajuusjännitteitä ole. Jokaisessa tiimissä on yksi tai useampi moniosaaja, joka tarvittaessa pystyy paikkaamaan esimerkiksi sairaustapauksen sattuessa resurssivajetta toisissa tiimeissä. Tutkimuksen kohderyhmänä oli Systems Gardenin henkilöstö, poisluettuna toimitusjohtaja sekä toinen opinnäytetyön tekijöistä. Kokonaisuudessaan kysely suunnattiin 17 työntekijälle.

7.5 Tutkimusprosessin kuvaus

Tutkimus aloitettiin tapaamalla toimeksiantajamme, yrityksen toimitusjohtaja, Pirkka Paronen. Tapaamisessa keskusteltiin, mitä työltä odotetaan ja mitä sen pitäisi pääpiirteittäin pitää sisällään. Tämän jälkeen kerättiin teoriapohja tutkimukselle käyttäen monipuolisia

lähteitä. Teoria-osion valmistuttua tutkijat suunnittelivat haastattelujen ja yrityksen intranetin kautta toteutettavan kyselyn kysymykset. Kysymykset jaoteltiin kolmeen kategoriaan, joita olivat osaamiskartoitus, osaamisen kehittäminen yrityksessä sekä kehityskeskustelut. Kysely ja haastattelut toteutettiin viikoilla 47-49 vuonna 2011.

Haastattelujen purkamisessa ei käytetty litterointia, koska opinnäytetyön aikataulu ei antanut tälle mahdollisuutta. Haastattelujen ja kyselyjen tulokset jaoteltiin positiivisiin ja negatiivisiin mielipiteisiin. Tästä saatiin selville, mitä parannettavaa yrityksen prosesseissa oli henkilöstön mielestä. Aineiston kokoamisen jälkeen rakennettiin kehittämissuunnitelma, joka pohjautui henkilöstön antamiin mielipiteisiin korjattavista asioista.

7.6 Osaamisen kehittäminen

Kyselyn mukaan yli puolet henkilöstöstä oli sitä mieltä, että yritys tukee henkilöstön osaamisen kehittämistä, joskin kehittyminen ja oppiminen usein vaativat omaa aktiivisuutta. Yrityksen tiedon jakaminen ilmenee kollegojen avun tarjoamisella, mutta tarvittaessa voidaan työntekijä lähettää ulkoiseen koulutukseen. Yritys haluaa, että työntekijät oppivat uusia asioita, mutta usein tämä tarkoittaa vain Microsoftin sertifikaattien suorittamista. Kolmasosa vastaajista koki, että työn hektisyyden vuoksi uuden oppiminen voi jäädä helposti taustalle. Varsinaisten kehitys- ja oppimiskurssien puute vaikeuttavat kehittymistä.

Mielenkiintoisiksi oppimistavoiksi henkilöstö koki koulutuksen ja kurssit (50%), tekemällä oppimisen: workshopit ja projektit (25%) sekä itseopiskelun (25%). Erilaiset seminaarit ja tuote-esittelyt kiinnostivat. Kurseilla oppimista tukevat konkreettiset esimerkit, joita ei itseopiskelussa saata tulla esiin. Tämä edistää opittavan asian sisäistämistä. Kolmasosa henkilöstöstä painotti, että opittava aihe on tärkeämpi kuin oppimismetodi.

Vastauksista kävi ilmi, että puolet henkilöstöstä koki osaamisen kehittämisprosessin melko hajanaisena ja hallinnoimattomana kokonaisuutena, eikä kaikilla ollut prosessista selkeää mielikuvaa. Parhaiten prosessi näkyy henkilöstölle kehityskeskusteluissa sekä sertifikaattien esille tuomisessa. Kolmasosan mielestä osaamisen kehittämisestä ei viestitä tarpeeksi henkilöstölle. Itseopiskelun ja asioiden selvittelyn avulla tietoa voidaan saada lisää.

Keskeisimpiä metodeja tällä hetkellä osaamisen kehittämiseksi ovat sertifikaatit, tekemällä oppiminen, hiljaisen tiedon jakaminen, työn kierto sekä erilaiset kurssit. Kirjallisuutta on tarjolla itseopiskelua varten.

Tällä hetkellä arviointimittareina Systems Gardenissa ovat kehityskeskustelut ja sertifikaatit. Lähes koko henkilöstö koki, ettei virallisia arviointimittareita näin pienessä yrityksessä enempää edes tarvita.

7.7 Kehityskeskustelu

Kehityskeskusteluista saadut vastaukset olivat ristiriitaisia. Hieman alle puolet vastaajista koki, ettei kehityskeskustelu vaikuta oman osaamisen kehittymiseen. Ne koettiin kuitenkin yleisesti hyvänä ja mukavana käytäntönä, jossa esimies ja työntekijä voivat keskustella avoimessa ilmapiirissä. Puolet vastaajista oli sitä mieltä, että kehityskeskustelu lisää luottamusta työntekijän ja esimiehen välillä, jolloin henkilökohtaisempiakin asioita on helpompi ottaa esille.

Parannusehdotuksina kehityskeskusteluille mainittiin muun muassa etukäteinen valmistautuminen molempien osapuolten osalta sekä tarkempaa tavoitteiden ja suunnitelmien hahmottamista ja läpikäyntiä. Kaiken kaikkiaan kokonaisuuden hallintaan toivottiin tarkennusta: missä oma osaaminen tällä hetkellä on ja mihin suuntaan sitä kannattaisi ja voisi kasvattaa. Seurattavuutta haluttaisiin parantaa, jotta omien ongelmakohtien kehityksessä pysyisi mukana.

Yleisesti ottaen kehityskeskustelu koettiin hyvänä työkaluna osaamisen kehittämiseksi, mutta parannettavaakin löytyi. Sen koettiin pistävän molemmat osapuolet miettimään urakehitystä tulevaisuudessa sekä olevan hyvä hetki tuoda esille työhön ja työsuhteeseen liittyviä asioita ja niiden kehityskohteita. Vastauksista ilmeni kuitenkin, että prosessista olisi enemmän hyötyä, mikäli itsellä olisi omat kehityskohteet selkeänä mielessä. Näin ei kaikilla suinkaan ole. Osaamisen kehittämistä toivottaisiin toteutettavaksi kevyemmin ja tiheämmällä syklillä, jotta siitä olisi enemmän hyötyä.

7.8 Osaamiskartoitus

Osaamiskartoituksen toteutuksesta maaliskuussa 2011 henkilöstöllä oli melko yhtenäinen mielipide: se koettiin melko epätarkkana ja Systems Gardenin kokoiselle yritykselle tarpeettomana toteutuksena. Toteutus jäi kaikkien mielestä vajaaksi, jolloin potentiaalinen hyöty jäi saamatta.

Osaamiskartoituksen osaamisalueiden valinta oli usean mielestä puutteellinen: kolmasosa koki, että listatut osaamisalueet eivät vastanneet koko yrityksen osaamista. Yhdelle vastaajista jäi kartoituksesta jopa mielikuva, ettei Excelin täyttämisen perusteella osakaan juuri mitään. Pehmeää osaamista ei oltu huomioitu kartoituksessa tarpeeksi.

Kysyttäessä henkilöstön mielipiteitä toimivasta osaamiskartoituksen toteutuksesta, neljäsosa totesi osaamiskartoituksessa käytetyn Excel-tyyppisen toteutuksen toimivan. Sen pitäisi kuitenkin olla tarkemmin seurattu ja ylläpidetty. Osaamisalueet tarvitsisivat lisätarkennusta. Muutama vastaajista oli kuitenkin sitä mieltä, että vastaavanlainen toteutus on hyödyllisempi isommalle yritykselle ja on kokonaisuudessaan 19 hengen yritykselle liian raskas.

7.9 Yhteenveto

Henkilöstön kehitys tapahtuu tällä hetkellä työssä oppimisen sekä kurssien yhteydessä. SharePoint-osaajien kehitystä tuetaan pääosin Microsoft -sertifikaattien suorittamiseen kannustamisella, mikä näkyy rahallisena bonuksena, mikäli tentti läpäistään ensimmäisellä tai toisella suorituskerralla.

Kursseille osallistumisen suunnittelu tapahtuu pääosin kehityskeskustelujen ja työnantajan kanssa käytyjen vapaamuotoisten keskustelujen pohjalta. Tietoja arkistoidaan vapaamuotoisesti (ranskalaisilla viivoilla tiedot esimerkiksi kurssista, jolle työntekijä haluaa osallistua), mutta selkeää paikkaa dokumenttien tallennukseen, saati niiden hyödyntämiseen ei ole. Koska osaamisen kehittämiseen ei ole selkeää mallia eikä seurantaa, suunnitellut koulutuksetkin (mikäli ovat talon sisällä toteutettavia) usein myös jäävät toteutumatta aikatauluongelmien ja unohtamisen vuoksi.

Maaliskuussa 2011 toteutettu osaamiskartoitus koettiin myös yleisesti ottaen melko huolimattomaksi toteutukseksi. Osa työntekijöistä koki, ettei omaa osaamisaluetta ollut lainkaan otettu huomioon. Toisille toteutus sen sijaan toi käsityksen ison osaamistietokannan luomisesta, joka kuitenkin yleisesti ottaen koettiin tarpeettomaksi 19 hengen yrityksessä. Tuloksia ei ole toteutuksen ja tulosten läpikäynnin jälkeen hyödynnetty tai jatkojalostettu.

Tällä hetkellä ainoa mittari osaamisen kehittämiseksi ovat kehityskeskustelut. Tämä koetaan hyväksi tavaksi parantaa esimiehen ja työntekijän välistä suhdetta. Työntekijästä kuitenkin riippuu, kuinka paljon hän saa keskusteluista vaikutusta oman osaamisen kehittämiseen. Moni oli kuitenkin sitä mieltä, että kehityskeskustelu olisi hyvä väline osaamisen kehittämiseen, esimerkiksi jos työntekijälle tämän keskustelun yhteydessä luotaisiin oma osaamisprofiili ja kehittämissuunnitelma.

Henkilöstön osaaminen näkyy tällä hetkellä parhaiten Systems Gardenin Intranetissä, My Sitemissa, joka on työntekijöiden oma ”henkilöstötietopankki”. Siellä työntekijät voivat linkittää itseensä liittyviä asiasanoja sekä täyttää kohdan ”kysy minulta näistä”, jonka

perusteella kollegat tietävät kenen puoleen kääntyä, kun ongelma tulee eteen. Haasteena My Sitessa on saada kaikki käyttämään kyseistä toimintoa sekä pitämään se ajan tasalla.

8 Tulokset

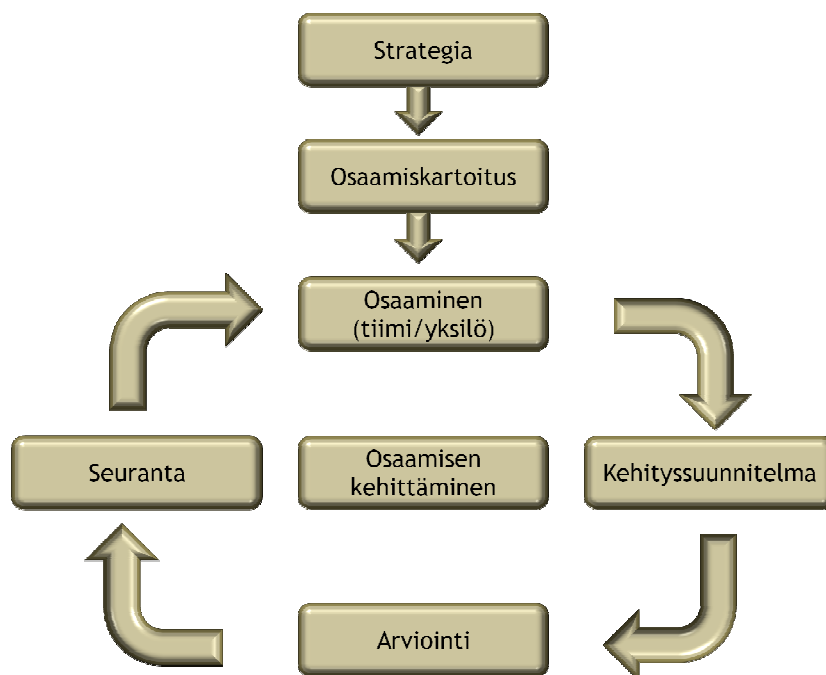
Tutkimuksessa tehtyjen haastattelujen ja kyselyn pohjalta esiin nousseet ongelmakohdat ja uutta linjausta vaativat prosessit on nostettu esille ja johdettu edelleen kehittämissuunnitelmaan. Kehittämissuunnitelma pohjautuu neljään askeleeseen, joiden kautta osaamisen kehittäminen on mahdollista jalkauttaa kokonaisvaltaisemmin yrityksenkäyttöön. Näitä ovat osaamiskartoitus, kehittämistavoitteet, arviointi ja seuranta. Nykytila - tavoittila asetelman avulla pyritään tuomaan tutkimusaineistosta keskeisimmät ongelmakohdat esille ja tekemään parannusehdotuksia, joihin yrityksen tulisi toiminnassaan pyrkiä.

Seuraavissa alaluvuissa on kuvan 9 mukaisesti esitetty, kuinka osaamisen kehittämistä yrityksessä saadaan systemaattisemmaksi. Siihen kuuluvat osaamiskartoituksesta saatujen kompetenssien ja ydinosaamisten listaaminen seurattavaan lomakkeeseen, jolloin kehittämistavoitteita ja kohteita voidaan seurata organisaatiotasolla. Organisaatiotason tavoitteet viedään henkilökohtaiselle tasolle kehityskeskustelujen kehitysehdotuksilla, joiden tavoitteena on saada työntekijälle oma yksilöity kehittämissuunnitelma.



Kuva 9. Kehittämissuunnitelman runko.

Yrityksellä ei tällä hetkellä ole selkeää strategiasuunnitelmaa, mutta sellainen on työn alla. Strategia selkeyttää osaamisen kehittämissuunnitelmaa ja näyttää suunnan, johon osaamisen kehitystä voidaan lähteä viemään. Tässä kohtaa kehittämissuunnitelma toimii siis suuntaa-antavana ohjeistuksena, johon Systems Gardenin osaamisen kehittämistä viedään. Kuten alla olevasta kuvasta voidaan tulkita, toimiessaan kehittämissuunnitelma muodostaa jatkuvan osaamisen kehittämisen syklin, jossa jatkuvasti arvioidaan edellisiä toimenpiteitä ja parannetaan prosessia.



Kuva 10. Osaamisen kehittämisen sykli.

8.1 Osaamiskartoitus

Nykytila

- metodin sopimattomuus 19 hengen yritykselle
- puutteelliset osaamisalueet
 - o pehmeän osaamisen vähäisyys
 - o osaamisalueiden valinta
 - o ei seuranta/ylläpitoa

Tavoitetila

Osaamiskartoitus on hyvä työväline, jotta osaamisesta voidaan keskustella yhteisesti ja konkreettisin esimerkein. Ennen kuin yritykselle hyödyllinen osaamiskartoitus voidaan tehdä, pitää kuitenkin selvittää mikä on yrityksen nykyinen sekä tulevaisuuden osaamisen tarve. Onnistunut osaamiskartoitus voi muun muassa sisältää organisaation nyt ja tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen, toimia työntekijöiden osaamisarvioinnin apuna, rajata alueet osaamisen kehittämiseksi ja helpottaa kehitystoimien arviointia. (Hätönen 2007, 9, 11.)

Koska ensimmäinen osaamiskartoitus koettiin melko raskaaksi, eikä se heijastanut henkilöstön koko osaamiskirjoa, tulisi Exceliin kerättäviä tietoja ja taitoja määritellä uudelleen. Nykyisen osaamisen hahmottamista voidaan miettiä esimerkiksi tiimien kesken, tällä tavalla saadaan kokonaisvaltainen kuva yrityksen tämän hetkisistä osaamisalueista. Näihin tulee lukeutua sekä kovia (tekninen osaaminen) että myös pehmeitä osaamisalueita (vuorovaikutustaidot:

viestintä yms.). Tulevaisuuden osaamisen kartoittaminen lähtee ensisijaisesti liikkeelle yrityksen strategian suunnittelemisesta ja tarkastelemisesta. Ilman selkeää strategiaa on tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakoiminen vaikeaa.

Osaamiskartoituksessa käytettyä kolmitasoista arviointia voisi myös harkita porrastettavaksi esimerkiksi 0-4 tasoille Otalan (2002, 229) esimerkin mukaisesti. Tämä voi helpottaa yöntekijän kovien osaamisten itsearviointia sekä lopullisen osaamiskartoituksen tulkintaa.

0 = ei osaa/tarvitse osata lainkaan

1 = *ymmärtää* kompetenssia tavallisessa työssä ja ”työkaluna”

2 = osaa *käyttää* kompetenssia tavallisessa työssä ja ”työkaluna”

3 = osaa soveltaa kompetenssia ja tehdä sillä jotain uutta. Osaa avustaa ja opastaa alempien tasojen osaaajia

4 = alan huippuosaaajan taso. Osaa soveltaa monella tavalla laajan kokemuksen turvin.

Huippuosaaajia ovat esimerkiksi kehitysasiantuntijat omilla aloillaan.

Pehmeitä osaamisalueita voidaan arvioida käyttäen samaa 0-4 asteikkoa kuin yllä, tai vaihtoehtoisesti hyödyntää Hätösen (2007, 33) mallia, jota käyttämällä osaamisen sisältöero näkyy selvemmin:

1. Henkilö kykenee avoimeen vuorovaikutussuhteeseen erilaisten ihmisten kanssa työtehtävien edellyttämällä tavalla. Hän osaa kuunnella ja kysyä.
2. Henkilö osaa toimia luontevasti erilaisissa vuorovaikutustilanteissa ja luoda hyvät vuorovaikutussuhteet toisiin ihmisiin. Henkilö osaa katsoa asioita myös muiden ihmisten näkökulmasta.
3. Henkilö osaa tarttua vaikeisiinkin vuorovaikutustilanteisiin ratkaistakseen ne kaikkia osapuolia kunnioittavalla tavalla. Hän osaa analysoida ja arvioida eri vuorovaikutustilanteita ja kehittää tilanteisiin sopivia ratkaisuvaihtoehtoja.

Jotta osaamiskartoitus olisi ylipäätään hyödyllinen toteutus yrityksessä, tulisi sen tulokset käydä kattavasti läpi koko henkilöstön kanssa. On myös tärkeää, että henkilöstö tietää ja ymmärtää, miksi kartoitus tehtiin ja millä tavalla sitä tullaan hyödyntämään. Systems Gardenin tapauksessa osaamiskartoituksesta olisi hyötyä niin nykytilan (osaamisalueiden ja tasojen) selvityksessä kuin myös henkilöstön omien osaamisprofiilien ja kehityssuunnitelmien laadinnassa.

Koska it-ala on jatkuvassa murroksessa, tulisi osaamiskartoitusta päivittää tietyin väliajoin, jotta siinä oleva tieto pysyisi ajan tasalla ja käyttökelpoisena. Tiedot tulisi myös tallentaa paikkaan, jossa ne olisivat koko henkilöstön tai esimiesten seurattavissa ja nähtävissä. Tällöin

varmistetaan tietojen päivittämisen helppous sekä se, ettei kartoitus unohdu kokonaan työntekijöiden mielistä.

8.1 Kehittämiskohteet ja seuranta

Osaamiskartoituksen kautta hahmotetut keskeisimmät osaamisalueet voidaan tiimikohtaisesti tai organisaatiotasolla koota taulukon 3 mukaiseen kehittämissuunnitelmakaavioon. Näin osaamiskartoituksen tulokset saadaan tehokkaasti hyödynnettyä sekä mahdollistetaan osaamisen kehittämisen seuranta ja helpompi jatkohyödyntäminen.

Taulukkoon listattaville ydinosaamisille ja kompetensseille tulee johtoryhmän yhteydessä määritellä tietyt tavoitetasot, keinot, joilla tavoitteisiin päästään sekä mittarit, jolla kehittymistä voidaan mitata (asiakaspalaute, kehityskeskustelut). Päätävävaiheessa johtoryhmän lisäksi tulisi olla tiimin esimies, tai muu edustaja, joka valvoo tiimin etujen täyttymistä. Jokaiselle eri osaamisalueelle tulee määritellä vastuuhenkilö, joka pitää huolen, että suunnitelmia aletaan toteuttaa käytännössä. Vastuuhenkilön tehtäviin kuuluu myös seurata, että kyseiseen ydinosaamiseen liittyvistä koulutuksista ja muista toteutuksista informoidaan ajoissa ja selkeästi. Kehityskaavion ja siihen liittyvän koulutustarjonnan ynnä muun materiaalin tulisi olla jatkuvasti henkilöstön saatavilla.

YDINOSAAMISET	TAVOITE	KEINOT	MITTARIT	VASTUUHENKILÖT
Ydinosaaminen 1	taso 5	Koulutus, projektityö	Mittari 1	Esimies
Ydinosaaminen 2	taso 3	Itseopiskelu	Mittari 2	Esimies
Ydinosaaminen 3	taso 4	koulutus itseopiskelu	Mittari 3	Toimitusjohtaja

Taulukko 3. Kehittämissuunnitelmakaavio.

Kaaviota tulisi käydä läpi johtoryhmän palaverien yhteydessä vähintään muutaman kerran vuodessa, jolloin mittareista saatuja tuloksia voidaan seurata ja arvioida, missä vaiheessa tavoitteiden saavuttamisessa parhaillaan ollaan. Kaiken kaikkiaan kehittämissuunnitelmakaavio auttaa yritystä seuraamaan osaamisen kehittymistä organisaatiotasolla siinä, missä kehityskeskusteluiden avulla seurataan kehittymistä yksilötasolla.

8.2 Arviointi - Kehityskeskustelut

Nykytila

- Mukavaksi koettu käytäntö, jolloin työntekijällä ja esimiehellä on kahdenkeskistä aikaa
- Parantaa molemminpuolista luottamusta
- Vaikutukset oman osaamisen kehittymiseen riippuu työntekijän aktiivisuudesta

Tavoitetila

Koska lähes kaikki pitivät kehityskeskustelua toimivana käytäntönä, emme nähneet tarvetta kehittää osaamisen arvioinnille enempää mittareita. Yrityksen pienen koon ja aikarajoitteiden takia ei ole käytännöllistä tällä hetkellä soveltaa useita raskaampia arviointitapoja.

Myöhemmässä vaiheessa tilanteen ja ajan salliessa voidaan ottaa käyttöön esimerkiksi itsearviointi sekä 360-arviointi. 360-arvioinnissa kollegat arvioivat toistensa osaamista. Kuten Hätönen (2007, 44) muotoilee: ”Oman näkemyksen peilaamista muiden antamaan arviointiin voidaan pitää arvokkaana palautteena henkilölle itselleen. Erityisesti toisistaan poikkeavat arvioinnit voivat aikaansaada kehitysprosessin.”

Parannusehdotuksemme mukaan kehityskeskustelut tullaan suorittamaan kolmessa vaiheessa. Näistä vaiheista ensimmäinen, eli tavoiteasetanta, suoritetaan heti tilikauden alussa. Toinen vaihe, puolivuosiarviointi, sijoittuu noin puoliväliin tilikautta, esimerkiksi toisen kvartaalin jälkeen. Viimeinen vaihe eli vuosiarviointi jätetään tilikauden viimeisen kuukauden aikana suoritettavaksi. Tämä vaiheittainen suoritus tuo kehityskeskusteluihin mukaan yrityksen kaipaamaa seurattavuutta ja suunnitelmallisuutta. Monissa yrityksissä kehityskeskustelut suoritetaan enintään kerran vuodessa. Tästä monesti jää työntekijälle suorittamisen maku suuhun, koska keskustelu sananmukaisesti vain ”hoidetaan pois alta”. Monen vaiheen käyttäminen sen sijaan luo kehityskeskustelulle tarkoituksenmukaisuutta ja jatkumon. Työntekijän kehityksen periodittaisella seurannalla madalletaan oppimiskynnystä ja samalla valetaan luottamusta kehityskeskusteluprosessiin. Tämä taas edistää työntekijän kehittymistä ja sitä kautta työmotivaatiota. Kehityskeskusteluiden eri vaiheissa käytetään Balanced Scorecardiin pohjautuvaa vuosisuunnitelmapohjaa (Liite 3). Tähän pohjaan on koottu neljältä eri kantilta yrityksen menestymiseen vaikuttavia tekijöitä. Näitä voivat esimerkiksi olla talous, asiakkaat, sisäiset liiketoimintaprosessit sekä oppiminen ja kehitys. Yrityksen tulisi kuitenkin määrittää oman toimintansa ja osaamisensa kannalta keskeisimmät tekijät. Jokaiseen tekijään yritys päättää tavoitteet, joita kohti kyseisenä vuonna kuljetaan. Kehityskeskusteluissa alaisille mietitään erilaisia toimenpiteitä, joilla he pystyisivät edistämään tavoitteisiin pääsyä ja samalla kehittymään omassa työssään.

Ensimmäisessä vaiheessa pidetään niin sanottu tavoitekeskustelu. Tämän keskustelun tarkoituksena on yhdessä esimiehen kanssa päättää tulevan vuoden tavoitteet ja määrittellä arviointiperusteet tavoitteisiin pääsystä. Keskustelun alussa tulisi ”rikkoo jäätä” juttelemalla yleisiä asioita alaisen kanssa, esimerkiksi kerrata kuulumisia tai muita työpaikan yleisiä asioita. Tarkoitus on pitää keskustelun ilmapiiri mahdollisimman rentona, jotta molemminpuolinen luottamus voidaan saada aikaiseksi. Tämän jälkeen esimies esittelee vuosisuunnitelmapohjan alaiselle ja kertoo miten kehityskeskusteluprosessi tulee vuoden aikana etenemään. Tämä on myös hyvä tilaisuus kertoa alaiselle yrityksen kyseisen vuoden strategiasta. Esimies yhdessä alaisen kanssa miettii mitä toimenpiteitä alainen voisi tehdä, jotta hän edistäisi tavoitteisiin pääsyä. Nämä tavoitteet kirjataan ylös vuosisuunnitelmapohjaan. Tämän jälkeen sovitaan arviointikriteerit, minkä perusteella viimeisessä vaiheessa katsotaan, onko näihin tavoitteisiin päästy. Suunnitelman toimiessa kehitys ei kohdistu pelkästään alaiseen, vaan heijastuu koko yrityksen parantumisena.

Noin puolessa välissä tilikautta suoritetaan kehityskeskusteluiden toinen vaihe. Tämä keskustelu alkaa samalla tavalla kuin ensimmäinenkin, yleisellä keskustelulla työ- ja/ tai vapaa-ajan asioista. Tämän jälkeen kerrataan yrityksen tavoitteet tilikaudella ja mahdolliset muutokset, mitä niihin on tullut sekä tarkastellaan, missä vaiheessa yritys on omiin tavoitteihinsa pääsyssä. Sitä seuraa alaiselle tavoitekeskustelussa mietittyjen tavoitteiden sen hetkinen tila. Tämä väliarviointi tehdään sen takia, että nähdään onko edistystä tapahtunut. Jos mainittavaa kehitystä tai edistystä tavoitteisiin pääsyssä ei ole tapahtunut, on vielä toinen puoli tilikaudesta aikaa parantaa suoritusta. Jos taas tavoitteisiin pääsy etenee suunnitellusti, voi esimies antaa positiivista palautetta alaiselle, mikä taas nostattaa työmotivaatiota ja -tyytyväisyyttä.

Kehityskeskusteluiden viimeinen vaihe suoritetaan tilikauden viimeisen kuukauden aikana. Tässä vaiheessa keskustellaan koko vuodesta niin yrityksen kuin henkilönkin tasolla. Esimies arvioi, onko tavoitekeskusteluissa päätettyihin tavoitteisiin päästy. Arvioinnissa käytetään arviointiasteikkoa yhdestä viiteen, viiden ollessa paras. Tämän asteikon kaikkien lukujen keskiarvosta muodostuu alaiselle kokonaisarvosana tavoitteiden ja kehityksen osalta.

9 Johtopäätökset

Saavutimme opinnäytetyölle asettamamme tavoitteet. Prosessi saatiin läpikäytyä johdonmukaisesti, vaikka aikataulu oli tiukka. Saimme vastaukset asettamiimme kysymyksiin, miten osaamisen kehittäminen tapahtuu kohdeorganisaatiossa ja miten osaamisen kehittämisen prosesseja voitaisiin parantaa. Selvitimme osaamisen kehittämisen nykytilan ja siihen erityisesti liittyvät ongelmakohdat haastatteleamalla henkilöstöä ja keräämällä tietoa yrityksen intranetin kautta lähetetyn kyselylomakkeen avulla. Laatimme kehittämissuunnitelma vastasi kysymykseen kuinka osaamisen kehittämisen prosesseja

voitaisiin parantaa. Kehittämissuunnitelma antaa pohjan prosessien muuttamiselle selkeämpään ja johdonmukaisempaan suuntaan. Kehittämissuunnitelman toteutusta ei käyty läpi tässä työssä johtuen aikataulun kireydestä ja halusta rajata työtä mahdollisimman selkeäksi. Suunnitelman käyttöönoton suunnittelemisen ja tarkastelemisen olisi rajannut opinnäytetyön aiheen liian suureksi ja työn toteuttaminen ei olisi onnistunut laaditulla aikataululla.

Tutkimus oli yritykselle tärkeä, sillä osaamisen kehittämisen prosessin hajanaisuus johtaa helposti kehän kiertämiseen. Tutkimuksen tärkeys korostui tutkimuksen edetessä, sillä osaava henkilöstö on asiantuntijayrityksissä tärkein voimavara, joka tuo yritykselle lisäarvoa. Tutkimuksen yhteydessä huomasimme myös kuinka tärkeää on jo yrityksen strategia-tasolta lähteä hahmottamaan osaamisen kehittämisen kokonaiskuvaa. Ilman strategiaa on vaikea hahmotella, mihin suuntaan osaamisen kehittymistä lähdetään viemään. Kun tämä yrityksessä on selvillä, on helpompaa sitoa tiimien ja yksilöiden tavoitteet organisaation visioon ja vuosisuunnitelmaan.

Tutkimus on luotettava, koska aineisto koostuu yrityksen työntekijöiltä kerättyyn palautteeseen. Luotettavuuteen vaikuttaa myös kyselylomakkeen testaaminen testikäyttäjällä ennen tutkimuksen aloittamista. Tämän avulla saatiin selville saadaanko kysymyksistä oikeanlaisia vastauksia. Kaksi tutkijaa myös mahdollistivat monipuolisen aineiston perusteellisemmän analysoinnin. Tutkimus on myös validi, sillä tutkimuksessa tutkittiin juuri sitä mitä oli tarkoituskin tutkia, eli miten osaamisen kehittäminen tapahtuu kohdeorganisaatiossa ja miten sitä voisi parantaa. Tutkijoilla itsellään ei ollut vaikutusta tutkimuksen lopputulokseen, vaan tulos on johdettu kerätystä aineistosta. Haastattelut ja kyselyt toteutettiin luottamuksellisesti, joten niiden tuloksia ei voitu tässä työssä julkaista. Vastaavanlaisella toteutuksella tutkimus on toistettavissa, mikäli esimerkiksi halutaan muutaman vuoden päästä selvittää, onko yrityksen osaamisen kehittämisen nykytila muuttunut tai kehittynyt, ja mitä mieltä siitä sillä hetkellä ollaan.

9.1 Jatkokehitysmahdollisuudet

Koska kehittämissuunnitelma toimii yritykselle suuntaa antavana kehikkona, tulisi käyttöönottoa valmistella vuoden 2012 aikana. Osaamiskartoituksen toteutusta ja käytettäviä metodeja tulisi suunnitella ja selvittää eri toteutustapojen hyviä ja huonoja puolia. Suunnitteluvaiheessa osaamisen kehittämissuunnitelmasta tulisi myös järjestää muutama tiedotustilaisuus, sekä henkilöstön tulisi olla ajan tasalla eri toteutusvaihtoehtojen mahdollisuuksista. Tärkeintä olisi löytää nimenomaan yrityksen koolle ja tyylille sopiva metodi, jolloin toteutuksesta saadaan paras mahdollinen hyöty irti. Ei pidä unohtaa, että

henkilöstä tulee hyvissä ajoin informoida käsillä olevasta muutoksesta, jotta se ei tule kenellekään yllätyksenä.

Kehittämissuunnitelmakaavion mittareita sekä erilaisia koulutus- ja tavoitteeseenpääsykeinoja tulisi tutkia. Kehityskeskusteluihin suositeltua Balanced Scorecard-pohjaa tulisi räätälöidä Systems Gardenille sopivaksi. Toteutusmetodin ei tulisi pienelle yritykselle olla liian raskas, mutta sisältää kuitenkin keskeisimmät tavoiteltavat aspektit. Tärkeintä toteutuksen suunnitteluvaiheessa on ottaa huomioon yrityksen luonne ja henkilöstön suhtautuminen ja sitoutuminen osaamisen kehittämiseen.

Mikäli suunnittelu saadaan vuoden 2012 aikana käyntiin, voidaan kehittämissuunnitelmaa lähteä toteuttamaan vuonna 2013. Vuoden 2013 lopussa suunnitelman toimivuutta tulisi arvioida esimerkiksi aiemmin tekstissä mainittua Brinkenhoff (1991) mallia käyttäen, jotta mahdollisia parannus- ja kehitystoimenpiteitä osaamisen kehittämissuunnitelmaan voidaan tehdä. Tulevia kehittämistoimenpiteitä osaamisen kehittämiseksi voisivat olla esimerkiksi tiimikohtaisempien osaamisen kehittämissuunnitelmien luonti, jossa huomioidaan eri software-ohjelmistojen osajien kehittymismahdollisuuksia.

9.2 Itsearviointi

Tämän opinnäytetyön aiheen valitsemiseen vaikuttivat kaksi asiaa. Toinen opinnäytetyön tekijöistä työskentelee case yrityksessämme Systems Gardenissa ja sai pyynnön yrityksen toimitusjohtajalta tehdä tämän tutkimuksen. Toisena tekijänä oli kiinnostuksemme itse aiheeseen ja mahdollisuudet kehittää uusia prosesseja ja jalostaa jo olemassaolevia paremmiksi.

Kaiken kaikkiaan olemme prosessiin tyytyväisiä. Opinnäytetyö eteni pääpiirteittäin, kuten olimme suunnitelleet. Prosessi oli voimia vievä, mutta samalla palkitseva. Työn kirjoittamisen aikatauluttamisessa emme kokeneet suuria kompastuskiviä eikä muitakaan ylitsepääsemättömiä vaikeuksia tullut eteen. Suurimpina haasteina koimme aiheen rajaamisen tarvittavan suppeaksi ja kehittämissuunnitelman teon, jonka kohdalla aikataululliset deadlinet alkoivat tulla vastaan.

Tutkimuksen toteutusvaihe yllätti positiivisesti, sillä haastatteluista ja kyselylomakkeista saimme jopa enemmän materiaalia kuin olimme odottaneet. Aikataulullisesti työ kuitenkin venyi hieman alkuperäisestä suunnitelmasta. Toimeksiantajan puolelta meille ei ollut asetettu minkäänlaista määräaikaa, vaan olimme itse asettaneet sen itsellemme.

Lähteet

Kirjalliset lähteet

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOY pro.

Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Edita Prima Oy.

Bungay, S. 2011. How to make the most out of your company's strategy - Harvard business review - January-February 2011, 135.

Friedag, H. & Schmidt, W. 2002. Balanced Scorecard - Tasapainotettu mittaristo. Helsinki: Rastor Oy.

Heikkilä, T. 2001 Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. 2000 Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Honkanen, H. 2005. Henkilöstöarviointi työelämässä. Helsinki: Edita.

Hätönen, H. 2007. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Juusela, T., Lillia, T. & Rinne, J. 2000. Mentoroinnin monet kasvot. Jyväskylä: Yrityskirjat Oy.

Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYPro Oy.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista - Hyödynnä kokemusta. Helsinki: Talentum Media Oy.

Otala, L. 2002. Oppimisen etu - kilpailukykyä muutoksessa. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Pearson, S. & Mohan, M. 2000. Case Study - Too Old to Learn? Harvard Business Review 6/2000, 50.

Pietilä, M. 2007. Firma laittaa roolit nurin. Fakta 4/2007, 24-26.

Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

Sydänmaanlakka, P. 2001. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum.

Viitala, R. 2005. Johda Osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen - Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing.

Opinnäytetyöt

Haukijärvi, I. 2011. HRM:n tehostaminen HR-järjestelmän avulla. Opinnäytetyö. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu.

Niemelä, J. & Pullinen, L. 2008. Käänteismentorointi - Henkilöstön kehittämisen toimintamalli. Opinnäytetyö. Kerava: Laurea-ammattikorkeakoulu.

Internet-lähteet

Hätönen, H. 2007. Koulutusmateriaali. Oppiva Organisaatio. Viitattu 8.11.2011.http://info.stakes.fi/NR/rdonlyres/09B05A90-DA27-4CE5-A074-BAE48DEFEE73/0/Hatonen2_08102007.pdf

Quast, L. 2011. Reverse mentoring: What it is and why it is beneficial. Viitattu 14.1.2012.<http://www.forbes.com/sites/work-in-progress/2011/01/03/reverse-mentoring-what-is-it-and-why-is-it-beneficial/>

Castrén, P. Teknolohiateollisuus. 2011. Tulevaisuudessa tarvitaan poikkitieteellistä moniosaamista. Viitattu 21.10.2011.<http://www.teknolohiateollisuus.fi/fi/a/tulevaisuudessa-tarvitaan-poikkitieteellista-moniosaamista.html>

Oulun Yliopisto. 2011. Osaamiskartoitus, perusteita. Viitattu 3.11.2011 <http://www oulu.fi/tuke/osaamiskartoitus.htm>

Kuvat

Kuva 1. Aiheanalyysin viitekehys.....	8
Kuva 2. Osaamisen johtamisen viitekehys (Sydänmaanlakka 2001, 123).	11
Kuva 3. Osaamisen tasot (Sydänmaanlakka 2001, 126).	13
Kuva 4. Kehittämistoimenpiteiden arviointimalli (Strömmer 1999, 215).	20
Kuva 5. Tasapainotettu mittaristo Kaplanin ja Nortonin mukaan (Friedag & Schmidt 2002, 13).....	25
Kuva 6. Nortonin ja Kaplanin hierarkiamalli (Friedag & Schmidt 2002, 19).	26
Kuva 7. Osaamisalueiden kuvaaminen (Hätönen 2007, 25.).....	30
Kuva 8. Työssä oppimisen ja kehittämisenvaihtoehtoja. (Hätönen 2007,52.)	33
Kuva 9. Kehittämissuunnitelman runko.	41
Kuva 10. Osaamisen kehittämisen sykli.	42

Taulukot

Taulukko 1. Organisaation keskeiset osaamistarpeet, osaamisen tavoitetasot kullekin avaintehtävälle (Ojala 2002, 230).	17
Taulukko 2. Henkilöstön kehittämisen tulosten mittaaminen (Kauhanen 2009, 161).....	21
Taulukko 3. Kehittämissuunnitelmakaavio.	44

Liitteet

Liite 1. Kyselylomakkeen saate.....	54
Liite 2. Haastattelukysymykset.....	55
Liite 3. Vuosisuunnitelman kehys	56

Liite 1. Kyselylomakkeen saate

Hei,

teemme opinnäytetyötä Systems Gardenille aiheesta ”Osaamisen kehittäminen asiantuntijayrityksessä”. Tämän kyselyn avulla keräämme tietoa ja mielipiteitä yrityksen osaamisen nykytilasta. Kysely on myös yksi työkalu, jonka avulla voimme tehdä yritykselle osaamisen kehittämissuunnitelman.

Tulokset ja yhteenveto käsitellään nimettöminä. Vastaamiseen kuluu aikaa noin 15-25 minuuttia.

Tutkimuksen lopputulosten kannalta arvostaisimme suuresti, jos vastauksenne olisivat mahdollisimman laajat. Tämä on oivallinen mahdollisuus saada oma äänensä kuuluville ja vaikuttaa!

Kyselyyn voi vastata 28.11-5.12.2011 välisenä aikana oheisen linkin kautta
<http://intra/hr/Lists/Osaamiskysely/overview.aspx>

Lisätietoja saa Sadulta.

Kiitos jo etukäteen!

Terveisin

Satu Laine ja Olli Lehvonen

Liite 2. Haastattelukysymykset

Osaamisen kehittäminen

1. Miten itse koet, tukeeko yritys omaa oppimistasi ja kehittymistäsi? Kuinka mielestäsi yritys voisi tukea oppimista paremmin?
2. Mitkä olisivat mielestäsi mielenkiintoisia oppimistapoja? (etäopiskelu, koulutus)
3. Millä tavoin osaamisen kehittämisen prosesseja tuodaan henkilöstön tietoon? Tuodaanko tarpeeksi?
4. Millä menetelmillä yritys mielestäsi edistää osaamisen kehittämistä?
5. Mitä arviointimittareita teillä on käytössänne kehityskeskusteluiden lisäksi? Mitkä olisivat mielestäsi tehokkaita?

Kehityskeskustelu

1. Minkälaisena näet nykyisen kehityskeskustelun?
2. Ovatko kehityskeskustelut vaikuttaneet osaamiseesi? Millä tavoin ovat/eivät ole vaikuttaneet?
3. Koetko, että kehityskeskusteluista on ollut sinulle hyötyä? Millä tavoin?
4. Mitä haluaisit kehityskeskustelun sisältävän/miten sitä voisi parantaa?
5. Koetko kehityskeskustelun ylipäänsä olevan hyvä työkalu osaamisen kehittämiseen? Miksi on/miksi ei ole?

Osaamiskartoitus

1. Osaamiskartoitus toteutettiin maaliskuussa 2011, jolloin omaa osaamista arvioitiin Excel- taulukkoon. Milloin ja miten asiasta ilmoitettiin?
2. Oliko osaamiskartoituksen toteutus mielestäsi käytännöllinen/toimiva? Miksi?
3. Miten osaamiskartoituksen tulokset käytiin läpi? Onko niitä mielestäsi hyödynnetty (yleisellä/henkilökohtaisella tasolla)?
4. Koitko osaamiskartoituksen hyödylliseksi?

Bonus kysymys: Minkä tyyppinen toteutus voisi mielestäsi toimia yrityksen osaamistason kartoituksessa? (Excel-taulukkoon arviointi/jokin muu?)

Liite 3. Vuosisuunnitelman kehys

	Tavoitteet	Toimenpiteet
Talous	<ul style="list-style-type: none">• Liikevaihto• Voiton maksimointi• Kustannukset	
Asiakkaat	<ul style="list-style-type: none">• Myynti• Kontaktointi• Leadit	
Sisäiset liiketoimintaprosessit	<ul style="list-style-type: none">• Markkinointi• Riskienhallinta• Laatu	
Oppiminen ja kehitys	<ul style="list-style-type: none">• Tietopääoma• Osaaminen• Mielenkiinnon kohteet	