



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Tuomo Räisänen

Osaamisen kehittäminen turvallisuus- teknologian asentajille

Osaamiskartta

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Toukokuu 2021

Tekijä(t) Otsikko	Tuomo Räisänen Osaamisen kehittäminen turvallisuusteknologian asentajille Osaamiskartta
Sivumäärä Aika	33 sivua + 1 liitettä toukokuu 2021
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Liiketalous
Ohjaaja	Lehtori Päivi Saariaho
Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää turvallisuusalan yrityksessä työskentelevien turvallisuusteknologian asentajien osaamisalueet. Tarkoituksena oli kehittää osaamiskartta ja osaamisen yhdenmukainen arviointikriteeristö asentajien osaamisen johtamisen tueksi organisaation käyttöön. Opinnäytetyö toteutettiin työelämälähtöisenä kehittämistyönä. Tutkimustietoa kerättiin käyttäen teemahaastatteluja, havainnointia ja kirjallisia lähteitä. Kehittämistyön lopputulosta testattiin myös käytännössä, jonka pohjalta osaamiskarttaa muokattiin käyttäjäystävällisemmäksi ja laadukkaammaksi. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostui osaamisen ja osaamisen kehittämisen aihealueista. Viitekehyksessä huomioitiin lisäksi yrityksen strategian ja vision yhdistäminen osaamisen johtamisen kokonaisuuteen ja käsiteltiin tarkemmin erilaisia osaamisen kehittämisen menetelmiä. Tuloksien mukaan kohdeyrityksen turvallisuusteknologian asentajien osaaminen koostuu neljästä eri osaamisalueesta ja niihin liittyvistä erikseen määritellyistä osaamisista. Työnjohdolla oli käytössä yksittäisiä osaamisen kehittämisen menetelmiä, mutta osaamisalueita ja osaamistasoja ei oltu kuvattu yhtenäisesti. Tuloksien mukaan asentajien osaamisen arvioinnissa painottui työnjohton henkilökohtaiset mielipiteet ja näkemykset. Keskeisinä osaamisen kehittämisen tulevaisuuden haasteina koettiin puutteellinen koulutustarjonta ja oppimisen motivaation vaihtelu. Tuloksien perusteella kohdeyritykselle luotiin osaamiskartta ja osaamisen arviointikriteeristö, jonka perusteella yritys voi edelleen kehittää osaamisen johtamista järjestelmällisempään suuntaan, kohti strategisia tavoitteita. Osaamiskartta antaa myös työntekijöille mahdollisuuden ottaa vastuuta ja sitoutua oman osaamisen jatkuvaan kehittämiseen.	
Avainsanat	Osaaminen, osaamisen kehittäminen, osaamiskartta

Author(s) Title	Tuomo Räisänen Competence development for security technology installers Competence map
Number of Pages Date	33 pages + 1 appendices May 2021
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	
Instructor	Päivi Saariaho, Senior Lecturer
The aim of the thesis was to find out the areas of competence of security technology installers working in a security company. The purpose was to develop a competence map and a harmonized competence assessment criterion to support installers' competence management for the use of the organization. The thesis was carried out as a working live oriented development study. Research data were collected using thematic interviews, observation, and written sources. The outcome of the development work was also tested in practice, on the basis of which the competence map was made more user-friendly and of higher quality. The theoretical framework of the study consisted of the subject areas of competence and competence development. The framework also took into account the integration of the company's strategy and vision into the competence management entity and dealt in more detail with various competence development methods. According to the results, the competence of the target company's security technology installers consists of four different areas of competence and related separately defined competencies. The management used individual competence development methods, but the competence areas and competence levels had not been described uniformly. According to the results, the personal opinions and views of the management were emphasized in the assessment of the installers' competence. Insufficient educational provision and variation in learning motivation were experienced as key challenges for the future of competence development. Based on the results, a competence map and competence evaluation criteria were created for the target company, on the basis of which the company can further develop competence management in a more systematic direction, towards strategic goals. The competence map also gives employees the opportunity to take responsibility and commit to the continuous development of their own competence.	
Keywords	Competence, competence development, competence map

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tausta	2
1.2	Tavoite ja tarkoitus	3
1.3	Kehittämiskohteen määrittäminen	3
1.4	Kohdeyritys Avarn Security Oy	4
1.5	Rajaus	5
1.6	Keskeiset käsitteet	5
1.7	Aikataulu	6
2	Teoreettinen viitekehys	7
2.1	Osaaminen	7
2.1.1	Yksilön osaaminen	7
2.1.2	Organisaation osaaminen	11
2.2	Osaamisen johtaminen	13
2.3	Osaamisen kehittäminen	16
2.3.1	Osaamiskartta	18
2.3.2	Osaamisen kehittämisen menetelmiä	20
3	Tutkimuksen toteutus	22
3.1	Haastattelut	23
3.2	Haastattelujen analysointi	25
3.3	Osaamiskartan testaaminen	26
4	Tulokset	27
4.1	Osaamisen arviointi ja kehittäminen kohdeyrityksessä	27
4.2	Osaamisen kehittämisen haasteet tulevaisuudessa	28
4.3	Osaamiskartan kuvaus	28
4.3.1	Osaamisalueet	28
4.3.2	Osaamisen arviointikriteerit	29
5	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	30
6	Pohdinta	31
	Lähteet	34

Liitteet

Liite 1. Opinnäytetyön haastattelun kysymykset

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä kuvataan Avarn Security Oy:n turvallisuusteknologian asentajien osaamiskartan kehittäminen ja määritetään osaamistasot. Kehityshanke käynnistyi kohdeyrityksen tarpeesta kehittää osaamisen hallintaan ja johtamiseen systemaattinen toimintamalli turvallisuusteknologian yksikön kenttähuoltotehtävissä toimiville asentajille. Opinnäytetyö painottuu yrityksen nykyisten ja tulevaisuuden osaamistarpeiden määrittämiseen sekä osaamiskartan ja osaamisen arviointikriteerien luomiseen.

Opinnäytetyö rakentuu osaamisen kehittämisen ja osaamiskartan rakentamisen ympärille, ottaen huomioon yrityksen strategisen johtamisen osana osaamisen systemaattista hallintaa. Tuloksien osalta tärkeimmäksi teoreettiseksi lähteeksi osoittautui Heljä Hätösen (2011) ”Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II ” teos, jossa kuvataan toimintamalli osaamisen kehittämisen kokonaisuuteen.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä osaamisen kokonaisuutta määritellään yksilön ja organisaation osaamisen, osaamisen johtamisen prosessin ja osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Lisäksi esitellään keskeisiä osaamisen kehittämisen menetelmiä. Teoreettisen viitekehyksen perusteella voidaan yleisesti todeta, että osaavan henkilökunnan avulla yritys varmistaa menestyksen nyt ja tulevaisuudessa. Lisäksi osaamisen johtaminen, kehittäminen, ylläpitäminen ja myös osaamistarpeiden ennakointi muodostavat yhdessä merkittävän osan yritysten keskeisimmistä kilpailukeinoista, henkilökunnan motivaattoreista ja lisäarvon tuottajista yritysten sidosryhmille. Osaamisen kehittämisestä on tullut entistä enemmän osa yrityksien strategiaa ja sen toteuttamista (Kauhanen 2012, 144). Myös suuri osa suomalaisista uskoo osaamisen olevan tärkein yksittäinen tulevaisuuden työelämän ominaisuus työn saannin ja työelämässä pysymisen näkökulmasta (Arola, 2016).

Tutkimuksellisessa osassa määritetään kohdeyrityksen nykyiset ja lähitulevaisuuden osaamisalueet haastatteleamalla yrityksen vastuuhenkilöitä ja operatiivista johtoa. Haastatteluissa selvitetään osaamisen johtamisen nykyisiä toimintamalleja ja niihin liittyviä haasteita. Haastattelujen yhteydessä osaamiskartan sisältöä kehitetään tutkimuksen tavoitteiden mukaisesti. Tuloksien mukaan yrityksessä on jo käytössä osaamisen kehittämisen menetelmiä, kuten kehityskeskustelut, perehdyttäminen, mentorointi ja täydennyskoulutukset, mutta varsinaista systemaattista osaamisen kehittämismallia yrityksellä ei ole käytössä.

Haastattelujen, havainnoinnin ja teoratiedon pohjalta yritykselle rakennetaan osaamiskartta ja osaamisen arviointikriteeristö eli osaamistasot, jonka pohjalta yritys voi jatkaa osaamisen johtamisen toimintamallien kehittämistä, henkilö- ja työtehtäväkohtaisten osaamisprofiilien luomista ja jatkuvan osaamisen arvioinnin sekä kehittämisen toimintamallin jalkautusta. Lopullinen osaamiskartta päädyttiin luokittelemaan salaiseksi, joten sen sisältöä ei ole liitetty opinnäytetyön raporttiin.

1.1 Tausta

Turvallisuusteknologia on kehittynyt paljon viimeisien vuosien aikana, ja tulevaisuudessa turvallisuuspalveluita tarjoavien yritysten tuleekin varmistaa osaamisen jatkuva kehittäminen. Turvallisuusala tulee olemaan useita vuosia teknologiamurroksessa, kun tekoäly ja koneoppiminen vakiintuvat perinteisten turvallisuuspalveluiden rinnalle tarjoamaan automatisoituja ja älykkäitä turvallisuusratkaisuja perinteisten rutiininomaisten valvontatehtävien sijaan (Avarn Security 2020).

Turvallisuusteknologian toimialalla yhtenä tärkeimpänä menestystekijänä on osaava ja motivoitunut henkilökunta, jolla varmistetaan menestys sekä asiakasarvon luominen. Hyvin hoidettu organisaation osaamisen johtaminen parantaa yksilöiden osaamista ja näin tukee samalla työhyvinvoinnin paranemista (Hätönen 2011, 9). Paremman työhyvinvoinnin myötä henkilökunta viihtyy työssään ja työnantajamielikuva houkuttelevana työnantajana kasvaa. Osaamisen kehittäminen on yksi työhyvinvoinnin keskeisistä asioista, jota tulee kehittää samanaikaisesti muiden työhyvinvointiin liittyvien osa-alueiden rinnalla (Kauhanen 2012).

Opinnäytetyö on osa kohdeyrityksessä jo käynnissä olevaa laajempaa osaamisen kehityshanketta, jonka tavoitteena on rakentaa osaamisen johtamiselle selkeä ja johdonmukainen strateginen toimintamalli ja kohdentaa henkilöstön osaamisen kehittäminen yrityksen strategisesti tärkeisiin osa-alueisiin. Yrityksessä on todettu, että osaamisen kehittäminen on osittain ”irrallaan” kokonaisuudesta ja yrityksen strategisista tavoitteista. Yrityksellä ei ole ollut selkeää kuvaa organisaation tai yksilöiden osaamisesta, minkä lisäksi koulutukset olivat painottuneet laitevalmistajien yksittäisiin kursseihin ilman suunnitelmaa osaamisen kokonaisuuden kehittämisestä yrityksen strategian mukaisesti. Toimialalla on jatkuva puute osaavista työntekijöistä. Osaamisen johtaminen halutaan nos-

taa tärkeäksi osatekijäksi henkilöstön motivaation, työn imun lisäämisessä ja työhön sitoutumisessa. Samalla tavoitellaan vastuullisen ja henkilöstöstä huolehtivan työnantajakuva vahvistamista.

1.2 Tavoite ja tarkoitus

Onnistunut opinnäytetyö vaatii tavoitteen tarkkaa määrittämistä; Liian yleiseksi jäänyt tavoite ei tue lopullista tarkoitusta (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 33). Opinnäytetyön aihe perustui kohdeyrityksen kanssa sovittuun tavoitteeseen selvittää turvallisuusteknologia yksikössä työskentelevien järjestelmäasentajan tehtävissä toimivien henkilöiden osaamisalueet. Tarkoituksena on luoda osaamisalueiden perusteella osaamiskartta ja osaamisen yhdenmukainen arviointikriteeristö.

1.3 Kehittämiskohteen määrittäminen

Opinnäytetyön kehittämiskohdetta määritetään seuraavilla kysymyksillä:

1. Mitä tarkoitetaan osaamisella?
2. Miksi osaamista tarvitaan?
3. Miten osaamista johdetaan?

Opinnäytetyön tavoitetta ohjaavat tarkentavat haastattelukysymykset ovat:

1. Mitä eri osaamisalueita järjestelmäasentajan ja -asiantuntijan työnkuvaan kuuluu?
2. Miten järjestelmäasentajan ja -asiantuntijan osaamista arvioidaan yrityksessä tällä hetkellä?
3. Miten osaamista kehitetään järjestelmäasentajan ja -asiantuntijan näkökulmasta?
4. Minkälaisia haasteita näet järjestelmäasentajan ja -asiantuntijan osaamisen kehittämisessä tulevaisuudessa?
5. Miten osaamisen kehittämisen menetelmät järjestelmäasentajan ja -asiantuntijan näkökulmasta tulevat muuttumaan tulevaisuudessa?

Kysymyksellä, mitä osaamisella tarkoitetaan, määritetään mitä kaikkea osaaminen pitää sisällään. Kysymyksellä, miksi osaamista tarvitaan, selvitetään osaamisen merkitys yrityksen toiminnalle ja kysymyksellä, miten osaamista johdetaan, perehdytään tietokirjallisuudessa esitettyihin malleihin, joilla osaamista johdetaan strategialähtöisesti.

Tarkentavat haastattelukysymykset kohdentavat opinnäytetyön tavoitteet kohdeorganisaation osaamisen nykytilan määrittämiseen ja ammattiryhmän tulevaisuuden osaamistarpeiden tunnistamiseen. Ensimmäisen haastattelukysymyksen avulla pyritään löytämään osaamiskarttaan kohderyhmän työssä tarvittavat osaamiset. Lisäksi selvitetään kohdeyrityksen tulevaisuuden osaamisen johtamismallin pohjalle, millä työvälineillä tai menetelmillä osaamista johdetaan ja tulisi jatkossa johtaa.

1.4 Kohdeyritys Avarn Security Oy

Avarn Security Oy on osa Pohjoismaista Avarn Security turvapalvelukonsernia, joka toimii Suomen lisäksi Ruotsissa ja Norjassa. Yritys keskittyy tuottamaan palveluita yrityksille ja julkisen sektorin asiakkaille. Suomessa Avarn Security Oy toimii valtakunnallisesti 17 toimipisteen kautta ja yhtiössä työskentelee noin 3 500 henkilöä. Tämän lisäksi sisaryhtiö Avarn Cash Solutions työllistää noin 350 henkilöä. Yrityksen palveluihin kuuluvat mm. turvallisuusteknologia, hälytyskeskuspalvelut, turvallisuuspalvelut ja rahankäsittelypalvelut

Avarn Security Oy:n turvallisuusteknologian palvelut koostuvat neljään eri järjestelmäkonaisuuteen liittyvistä suunnittelu-, asennus- ja ylläpitopalveluista. Järjestelmäkonaisuudet ovat kameravalvonta-, rikosilmoitin-, paloilmoitin-, ja kulunvalvontajärjestelmät. Turvallisuusteknologian palveluita tarjotaan merkkiriippumattomasti. Tämä tarkoittaa, että yritys ei rajaa palveluidensa tarjontaa tiettyjen laitevalmistajien tuotteisiin, vaan tarjoaa palveluita useiden laitevalmistajien tarjoamalla, mikä tuo oman haasteensa myös osaamisen kehittämiseen ja ylläpitoon.

Hälytyskeskuspalvelut sisältävät neljä eri osa-aluetta, jotka ovat hälytysvalvonta, etäpalvelut, turvaverkkopalvelut ja tapahtumailmoituspalvelut. Hälytysvalvonnalla tarkoitetaan asiakaskohteen turva- tai kiinteistöjärjestelmän valvomista etäyhteyden avulla keskiteytystä hälytyskeskuksesta ja reagointia poikkeustilanteisiin. Etäpalvelut sisältävät asiakkaiden kameravalvontajärjestelmien hyödyntämistä ja hallinnointia etäyhteyden avulla.

Etäpalveluina voidaan toteuttaa esimerkiksi ennalta sovittuja kamerakierroksia kiinteistöissä tai etäkuvavalvontaa. Hälytysvalvonnan tukena hälytyskeskus tuottaa turvaverkopalvelua, jolla luodaan ja ylläpidetään hälytyksensiirto ja etäyhteys asiakaskohteesta hälytyskeskukseen. Hälytyskeskuspalveluihin kuuluu myös tapahtumailmoitusjärjestelmä, joka tarjoaa asiakkaille tietoa poikkeustilanteista tekstiviestillä tai sähköpostilla. Lisäksi asiakas pystyy tarkastelemaan raportteja kaikista kohteen tapahtumista verkkoselaimen tai sovelluksen kautta.

Turvallisuuspalvelut sisältävät perinteiset vartiointi- ja järjestyksenvalvontapalvelut. Näiden lisäksi turvallisuuspalveluihin kuuluvat turvatarkastukset, tapahtumaturvallisuus ja aulapalvelut. Rahankäsittelypalvelut koostuvat käteisvarojen ja arvo-omaisuuden turvalisesta kuljetuksesta ja käsittelystä.

1.5 Rajaus

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä rajausta tehtiin työn etenemisen eri vaiheissa. Yhteiset suuntaviivat työlle haettiin tutustumalla osaamisen aihepiiriä käsittelevään kirjallisuuteen suhteessa alustaviin tavoitteisiin. Tämän lisäksi rajauksesta käytiin keskusteluja kohdeorganisaation edustajien kanssa ja linjattiin, että tarkastelu rajataan turvallisuusteknologian asentajien osaamisen kehittämiseen. Kehittämiskohteen rajaamisen jälkeen pystyttiin tarkentamaan lähestymistapa ja suunnittelemaan työssä käytettävät tutkimusmenetelmät. (Ojasalo ym. 2014, 24.)

1.6 Keskeiset käsitteet

Tässä luvussa kuvataan tämän opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä hyödyntäen Leena-maija Otalan (2008) teosta ”Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu”. Käsitteiden määrittämisellä pyritään jäsentämään osaamisen johtamisen kokonaisuutta, rajaamaan teoreettisen viitekehyksen tarkastelua ja kuvaamaan tarkemmin osaamiskartoituksen ja osaamiskartan sidonnaisuuksia (Ojasalo ym. 2014,34).

”Osaaminen” koostuu yksilön, tiimin, ryhmän, organisaation tai verkoston tiedoista, taidoista, kokemuksesta sekä kyvystä ja mahdollisuudesta yhdistää osaamistaan (Ojala 2008, 346). ”Osaamisen johtaminen” on toimintamalli, jolla varmistetaan, että organisaatiossa on toiminnan tavoitteiden kannalta tarvittavaa osaamista ja oikeita rakenteita

osaamisen hyödyntämisen varmistamiseksi; Tai käytössä on tarvittaessa ulkopuolista osaamista täydentämässä omaa osaamista. (Ojala 2008, 346.)

”Osaamiskartoitus” on menetelmä, jolla kartoitetaan henkilöstön nykyinen osaaminen suhteessa tavoiteosaamiseen (Ojala 2008, 346). Hätönen (2011) kuvaa osaamiskartoitusta myös diagnoosina osaamisen tilasta, jonka pohjalta tehdään päätelmiä jatkotoimenpiteistä. ”Osaamiskartta” on työkalu, joka sisältää organisaation nykyiset ja tulevaisuudessa tarvittavat strategiset osaamisalueet ja niihin liitetyt osaamistasot. (Hätönen 2011, 18, 19.)

1.7 Aikataulu

Kehittämishankkeen alustavaa suunnitelmaa lähdettiin pohtimaan yhdessä kohteena olevan yrityksen kanssa loppuvuodesta 2019. Samalla määriteltiin hankkeelle alustavat tavoitteet ja pohdittiin tutkimusongelmaa, joita on kuvattu tarkemmin luvussa 1. Kehittämishankkeen tavoitteet kirkastuivat yrityksen kanssa käytyjen jatkokeskustelujen pohjalta ja lopputuotokseksi määriteltiin osaamisen kehittämisen tueksi osaamiskartta, johon yhdistetään osaamistasokuvaukset osaamisen arvioinnin tueksi. Tutkimusongelmaksi määriteltiin osaamiskartan sisältö, johon tässä kehittämishankkeessa keskitytään.

Aloitin rakentamaan teoreettista viitekehystä tutkimusongelman ratkaisemisen ympärille vuoden 2020 alussa. Alkuvaiheessa tutkimustyö keskittyi tutkimusta tukevien teorioiden, lähteiden ja toimintamallien selvittämiseen sekä aiheeseen perehtymiseen. Teoreettisen viitekehyksen sain viimeisteltyä kevään 2020 aikana, minkä jälkeen lähdin keräämään tutkimusaineistoa haastattelujen avulla. Kehittämishankkeen aikataulu on kuvattu tarkemmin taulukossa 1.

Taulukko 1. Kehittämishankkeen aikataulu.

	2019	2020				2021	
Toimenpide	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2
Tutkimuksen tavoitteiden asettaminen ja työn rajaaminen							
Teoreettinen viitekehys							
Tiedonkeruu (haastattelut)							
Osaamiskartan laatiminen							
Toimintamallin testaaminen							
Kehittämishankkeen tulokset							
Tulosten arviointi							
Työn viimeistely							

Q = vuosineljännes

2 Teoreettinen viitekehys

2.1 Osaaminen

Osaaminen on monimuotoinen käsite, jossa Hätösen (2011, 9) mukaan yhdistyvät tietojen ja taitojen monipuolinen ja luova käyttäminen, ajattelun taidot, kyky organisoida työtä ja työskennellä ryhmässä, oppimistaidot, kyky joustaa ja mukautua muutoksiin sekä kyky arvioida omaa osaamista ja toimintaa sitä samalla kehittäen. Otala (2008, 50) kuvaa osaamista yksilöiden, tiimien, ryhmien ja organisaatioiden resurssina ja korostaa yrityskohtaisen osaamisen määrittelyn tärkeyttä. Osaamisen johtamiseen tarvitaan selkeää ymmärrys, mitä osaamisella kussakin yrityksessä tarkoitetaan, jolloin osaamisesta saadaan näkyvää ja konkreettista.

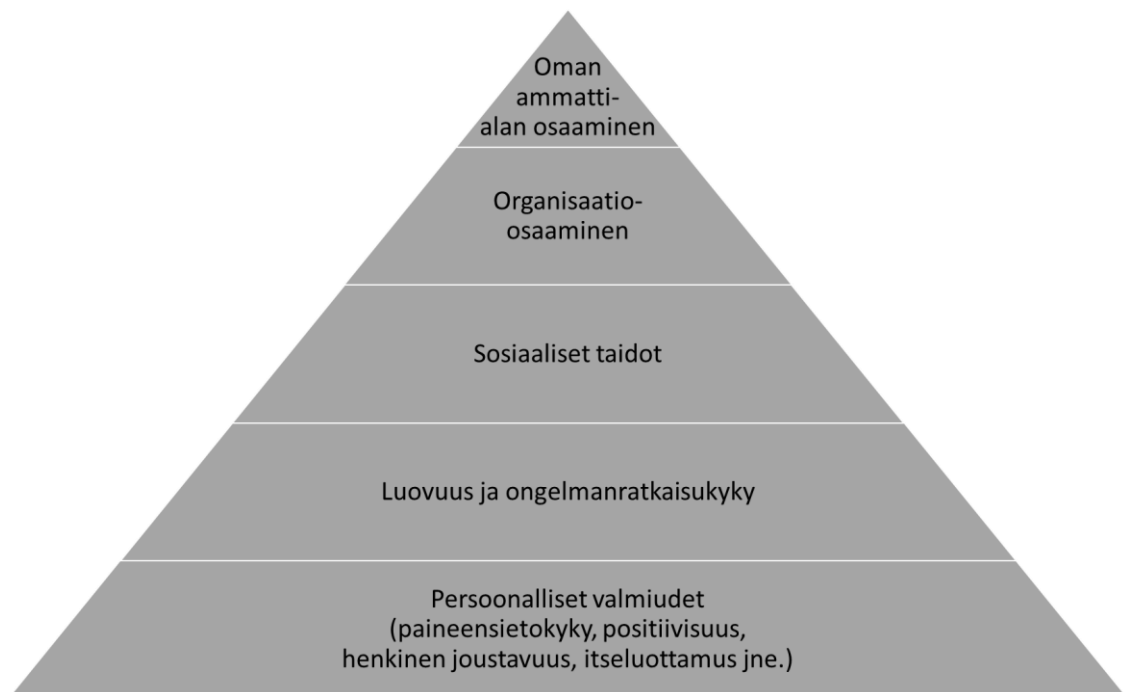
2.1.1 Yksilön osaaminen

Yksilön osaamisesta puhuttaessa käytetään useita eri käsitteitä, kuten taidot, pätevyys, kyvykkyys tai kompetenssi. Suomessa perinteinen osaamisen käsite on ollut pitkään ammattitaito, joka sisältää tietoja, taitoja, valmiuksia ja asenteita, joilla yksilö suoriutuu tehtävistään ja saavuttaa tavoitteensa. (Viitala 2005, 113.) Hätönen (2011, 9) kuvaa am-

mattitaitoa kyvyksi yhdistää ammattiin liittyvät tiedot ja taidot tarkoituksenmukaiseksi kokonaisuudeksi, johon vaikuttaa yksilön tunteet ja persoonallinen kehitys sekä toimintaympäristö, tehtävät ja organisaation vaatimukset.

Ammattitaito on monipuolinen ja kokonaisvaltainen käsite, jota on vaikea eritellä yksittäisiin, kehitettäviksi ja arvioitaviksi oleviksi osiksi. Yksilön osaamisen kehittämisen kannalta sitä on kuitenkin pystyttävä arvioimaan ja erittelemään, koska vain sitä voi kehittää minkä tunnet. (Viitala 2005, 114.)

Viitala (2005, 116) havainnollistaa ammattitaidon rakentumista osaamispyramidin avulla (kuvio 1).



Kuvio 1. Osaamispyramidi (Viitala 2005, 116).

Pyramidin kerrokset on jaoteltu erityyppisiin ammattitaidon osa-alueisiin. Mitä lähempänä pyramidin ylitasoa ollaan, sitä enemmän kvalifikaatio liittyy työtehtäviin ja mitä lähempänä alatasoa ollaan niin kvalifikaatiot liittyvät persoonallisuuteen, ihmisenä kehittymiseen ja metataitoihin, joita ihminen tarvitsee työelämässä toimialasta tai työtehtävästä riippumatta. (Viitala 2005, 116.)

Yksilön tekniset perusvalmiudet koostuvat alaan liittyvästä teoreettisesta tiedosta, menettelytapojen ja työkalujen tuntemuksesta, soveltamisen taidoista sekä toimialan tuntemuksesta. Tuotannollis-teknisiin taitoihin yksilö on yleisimmin erikoistunut koulutuksen ja uravalintojen kautta. Esimerkiksi ohjelmointi, talotekniikka tai sairaanhoito ovat ylätasolla tällaisia taitoja, joiden sisällä yksilö voi vielä erikoistua suppeampaan osa-alueeseen. (Viitala 2005, 116–117.)

Organisaatio-osaaminen ja liiketoimintaosaaminen ovat myös yksilön keskeisiä osaamisia, jotka sijoittuvat osaksi tuotannollisteknisiä taitoja tai heti niiden ympärille. Liiketoiminta-osaamisella tarkoitetaan yrityksen toimintalogiikan ymmärtämistä. Yksilön tulisi ymmärtää yrityksen toimintalogiikka laaja-alaisesti, jotta hän pystyy järkevällä tavalla työskentelemään yrityksen strategian mukaisesti ottamalla huomioon toiminnan kokonaisuus. (Viitala 2005, 116–117.)

Viitala (2005, 117) kuvaa liiketoimintaosaamista yrityksessä toimivilta vaadittavana yleisivistyksenä, jonka lisäksi tarvitaan organisaatio-osaamista. Organisaatio-osaaminen sisältää yrityksen liikeidean, strategioiden, historian, rakenteen ja systeemien tuntemusta. Organisaatio-osaaminen kehittyy työskentelemällä yrityksessä ja sitä voidaan tukea hyvällä perehdytyksellä, viestinnällä ja muilla osaamista tukevilla työmenetelmillä. Yksilön tehokkaan toiminnan yksi keskeisimpiä osa-alueita on juuri organisaatio-osaaminen. Yksilö, jonka organisaatio-osaaminen on hyvällä tasolla, tietää miten ja kenen kanssa hän pystyy tehokkaimmin hoitamaan ja kehittämään asioita. Toisaalta mitä heikompi organisaatio-osaaminen on, sitä helpommin syntyy erilaisia virheitä ja laiminlyöntejä.

Sosiaaliin kvaifikaatioihin sisältyvät esimerkiksi vuorovaikutustaidot, toisten yksilöiden tunnetilojen tunnistaminen ja konfliktien ratkaisukyky. Valtaosa työtehtävistä suoritetaan nykyisin yhteistyössä tai yhteydessä muiden ihmisten kanssa, jolloin sosiaaliset taidot korostuvat ja niistä voidaankin puhua työelämän vaatimuksiin nähden ydinpätevyytenä. Sosiaalisesti taitava yksilö pystyy kommunikoimaan muiden kanssa sujuvasti, jonka lisäksi hän pystyy esimerkiksi ohjaamaan sekä motivoimaan muita. (Viitala 2005, 117, 119.) Johtajien sosiaalisen pätevyys voidaankin Viitalan (2005, 119) mukaan määritellä seuraavaan neljään luokkaan, jotka ovat yleispäteviä myös muiden tehtäväkuvien osalta:

- Taito asettua toisen asemaan ja ymmärtää toisen tunnetiloja.

- Taito päätyä oikeudenmukaisiin ratkaisuihin silloinkin, kun tilanteessa vallitsee keskenään eriäviä näkökantoja.
- Taito hankkia ja ymmärtää tietoa ihmisten toiminnan taustalla vaikuttavista ajatusmalleista ja pyrkimyksistä.
- Taito hallita itsensä, siirtää itsensä tarvittaessa ”syrjään” tilanteesta ja taito keskittyä toiseen ihmiseen (muun muassa kuuntelemalla).

Viitala (2005, 118) on erotellut innovatiiviset kvalifikaatiot omaksi kvalifikaatiotyypiksi, vaikka niihin sisältyy osin persoonallisia piirteitä. Tämä johtuu siitä, että tutkimusten mukaan tulevaisuuden työelämän osaamisvaatimuksissa nämä taidot ovat korostuneet.

Normatiiviset kvalifikaatiot liittyvät yksilön persoonallisiin ominaisuuksiin, kuten motivoituneisuuteen, oma-aloitteisuuteen, proaktiivisuuteen ja luottamukseen itseensä tai omaan pätevyYTEensä. Normatiivisten kvalifikaatioihin vaikuttaminen ulkopuolelta on vaikeampaa kuin kognitiivisiin taitoihin mutta nykyään uskotaan kuitenkin, että yksilö voi itse kehittää normatiivisia taitojaan, kun hän tiedostaa niitä paremmin. (Viitala 2005, 118–119.)

Viitalan (2005, 119) mukaan kaikki kvalifikaatiot ovat yhteydessä toisiinsa ja niiden voidaan ajatella rakentuvan hierarkkisesti. Esimerkiksi johtajan osalta voidaan ajatella, että mikäli itseluottamus ei ole kunnossa niin on hyvin vaikea johtaa muita tai esimerkiksi ilman proaktiivista toimintatapaa myyjän on hyvin vaikea tehdä kauppaa.

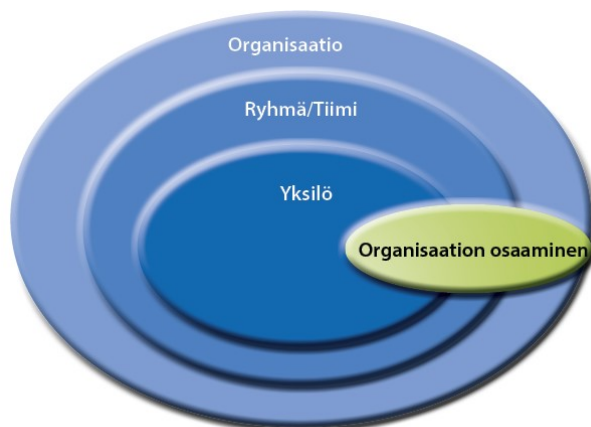
Yksilön osaamisen keskeisenä perustana näyttäytyy tieto. Hyvän ammattitaidon edellytys on riittävä tietotaso, jota yksilön tulee osata soveltaa toimintansa ja työtehtävien mukaisesti, riittävän motivaatiotason tukemana. Yksilön ammattitaitona näyttäytyvä osaaminen koostuu siis tiedosta, taidoista ja motivaatiosta. (Viitala 2005, 126.)

Kokemuksen myötä yksilöille kertyy myös sellaista osaamista, jota on vaikea tai mahdollonta kuvata sanoina, niin sanottua hiljaista tietoa. Tämä tieto on henkilökohtaista, tiukasti sidoksissa toimintaan ja tiettyihin tilanteisiin. Hiljaista tietoa on vaikea välittää muille ja se korostuu perinteisesti ammattitaidon tärkeänä osana. (Ojala 2008, 52.)

2.1.2 Organisaation osaaminen

Otala (2008, 53) kuvaa organisaation osaamisen organisaation yhteiseksi näkemykseksi tai käsitteeksi toiminnan kannalta keskeisestä asiasta ja yhteisesti omaksutusta toimintatavasta. Vastaavasti Sumkin ja Tuomi (2012) kuvaavat organisaation osaamisen kokonaisuuden (Kuvio 2) yksilön osaamisen ympärille. Yksilön osaamisen kehittymisen myötä muodostuu ryhmä/tiimi osaamista, joka edelleen jalostuu organisaation osaamiseksi. Organisaation menestyksen ja vision toteutumisen kannalta yhteinen osaaminen eli organisaation osaaminen on keskeistä.

Organisaation osaamisen kehittyminen edellyttää organisaatiolta rakenteita, jotka mahdollistavat yhdistämisen, kehittämisen, jakamisen ja käyttämisen. Ihmiset voivat olla hajallaan eri puolilla organisaatiota, jolloin osaaminen pitää rakenteilla ja erityisesti johtamisella johtaa yhteen. (Otala 2008, 53.)



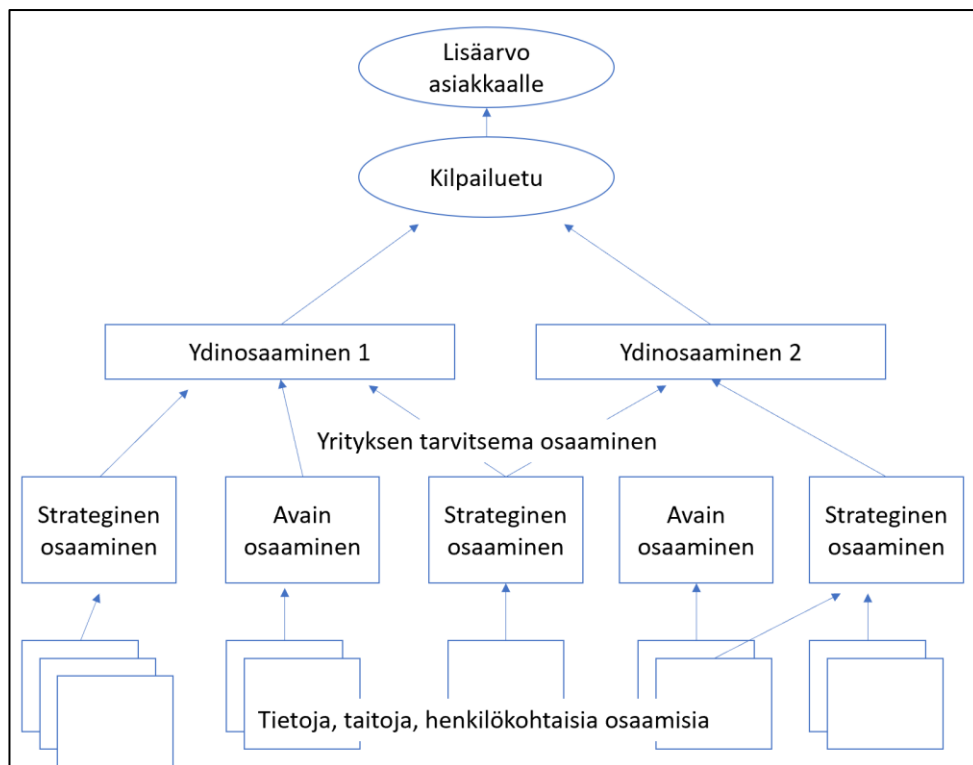
Kuvio 2. Organisaation osaamisen kokonaisuus (Sumkin ja Tuomi 2012).

Organisaation osaamisen termit vaihtelevat paljon ja puhutaan esimerkiksi strategisesta osaamisesta, avainosaamisesta, tukiosaamisesta ja ydinosaaamisesta. Otala (2008, 53) kiteyttää asian osuvasti kuvaamalla terminologian toisarvoiseksi ja korostamalla, että yrityksessä on tärkeämpää määritellä mitä osaamista sen toiminnassa tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa, mikä osaaminen on kaikkein tärkeintä yrityksen strategian ja tavoitteiden kannalta.

Organisaation osaamisen määrittelyssä on ehkä selkeämpi käyttää Otalan (2008) yllä kuvaamia käsitteitä, joista avainosaamisella tarkoitetaan sellaista osaamista, jota yrityksen toiminta edellyttää. Kaikki avainosaaminen ei ole kuitenkaan yhtä tärkeää ja onkin hyvä tunnistaa osaaminen, joka on välttämätöntä yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamiselle. Otalan (2008, 54) mukaan tätä osaamista voidaan kutsua myös strategiseksi osaamiseksi.

Otalan (2008, 54) mukaan yrityksen tukiosaaminen tarkoittaa sellaista osaamista, jota tarvitaan tukemaan strategista osaamista ja sen käyttöä. Esimerkkinä Ojala (2008, 54) mainitsee tietotekniikan, talous- tai henkilöstöhallinnon, jotka tukevat yleensä yrityksen strategisen osaamisen muodostumista.

Yhdestä tai useammasta strategisesta osaamisesta muodostuu kilpailuetua tuottavaa ydinosaamista (kuvio 3). Ydinosaaminen liittyy tekniseen ylivoimaosaamiseen, markkinoiden ja asiakkaiden ainutlaatuihin tuntemiseen tai kilpailijoita parempaan operatiiviseen tehokkuuteen. Ydinosaaminen on aina organisaation osaamista ja siksi se ei ole sidottu yhteen henkilöön. Ydinosaamista vaatii tietoista kehittämistä ja osaamispääoman johtamista, jolla luodaan lisäarvoa asiakkaalle. (Ojala 2008, 54–55.)



Kuvio 3. Ydinosaamisen muodostuminen (Ojala 2008, 55).

2.2 Osaamisen johtaminen

Yksilöiden osaaminen ei muutu itsestään organisaation paremmaksi toiminnaksi. Osaamispääomaa pitää johtaa, jotta irrallaan oleva osaaminen saadaan tehokkaasti palvelemaan yrityksen toimintaa ja tavoitteita. Osaaminen ei myöskään uusiudu liiketoiminnan tarpeiden mukana, jos sitä ei johdeta ja kehitetä strategisena resurssina. (Ojala 2008, 81.) Osaamisen johtaminen ja sen kehittämisen perusta on Hätösen (2011, 6) mukaan perustettava organisaation toiminnan tavoitteisiin ja tulevaisuuden visioon. Viitala (2005, 16) nostaa tärkeimmäksi osaamisen johtamisen osaksi yksilöiden eli yksittäisten työntekijöiden osaamistason nostamisen, vaalimisen ja sen tehokkaan hyödyntämisen.

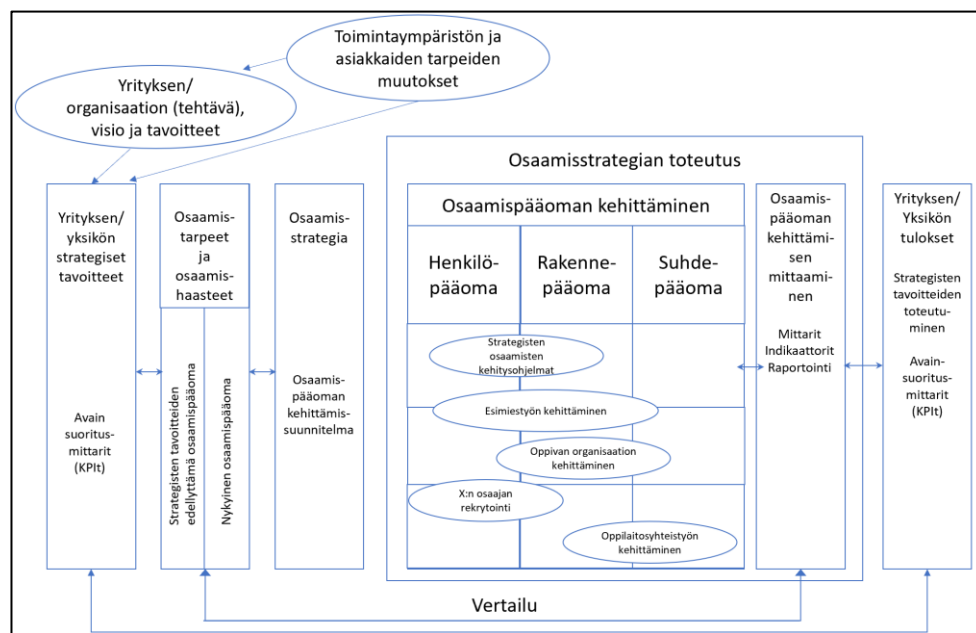
Olennaista organisaation osaamisen johtamisessa on kuvata osaamisen suunta, tavoite ja määrittää osaamisen tasot. Ilman osaamistason nostamisen kytkeä yrityksen päämääriin ja tavoitteisiin voidaan ajautua äärimmillään vain yksilöiden oman markkina-arvon kehittämiseen. Osaamisen johtamisessa, kuten monessa muussakin yrityksen johtamiseen liittyvässä toiminnassa, vision tulisi olla riittävän houkutteleva, poiketa riittävästi nykytilasta ja olla työntekijöille tavoittelemisen arvoinen. (Viitala 2005, 61,76.)

Osaamisen johtaminen muotoutuu yrityksessä näkyväksi ilmiöksi, kuten kasvun aikaansaaminen tai markkinaosuuden kasvattaminen vasta, kun ihmiset tiedostavat sen ja alkavat toimimaan tietoisesti sille asetettujen tavoitteiden suuntaisesti (Viitala 2005, 18). Osaamisen johtamisen näkökulmasta on tiedettävä, mitä osaamista on ja missä se sijaitsee. Lisäksi tulee ymmärtää mitä osaamista tarvitaan tulevaisuuden tavoitteiden saavuttamiseen ja miten se hankintaa – osaamisen johtamiselle on asetettava vaatimuksia. (Ojala 2008, 82.)

Osaamisen johtamiseen on useita erilaisia teoreettisia tarkastelunäkökulmia, joista yritykset voivat valita juuri heidän organisaationsa toimintaan sopivan näkökulman. Usein puhutaan niin sanotusta oppivasta organisaatiosta, joka on käsitteenä yleinen ja kirjallisuudessa esiintyvä ihannemalli. (Viitala 2005, 50.) Oppivan organisaation arvomaailma perustuu jatkuvaan oppimiseen. Oppivan organisaation johtajien yksi tärkein tehtävä on kehittää oppimista edistävää ilmapiiriä, edistää kokeilevaa toimintakulttuuria, rohkaista avoimeen kommunikointiin ja rakentaa avointa vuorovaikutusta. Oppivassa organisaatiossa myös jokaisella työntekijällä on vastuu tiedon keräämisestä, tutkimisesta ja käyttämisestä niin, että se edistää oppimisprosessia. Oppivassa organisaatiossa toiminnan muutosta pidetään normaalina. (Viitala 2005, 50.)

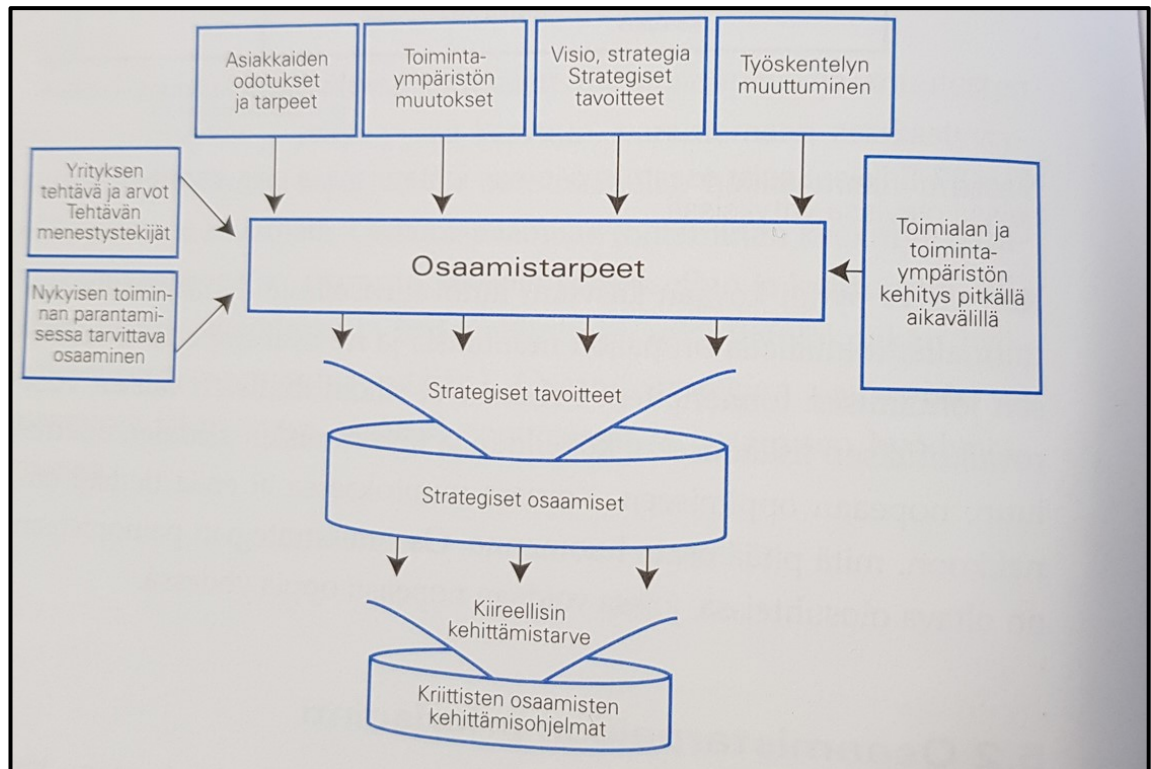
Osaamisen johtamista voidaan käsitellä myös prosessimaisesti. Osaamisen johtamisen prosessi on osaamispääoman johtamista, jossa yhdistyvät sekä yksikön suorituskyvyn johtaminen, tulos- ja tavoitejohtaminen sekä yrityksen visio ja tavoitteet (Ojala 2008, 89, 92). Prosessimaisella toiminnalla osaamisen kehittäminen viedään jatkuvaksi toiminnaksi samaan tapaan kuin strategiaprosessi. Osaamisen kehittäminen on näin jatkuvaa ja muuttuu strategian mukaisesti. (Ojala 2008, 103.)

Ojalan (2008, 89) laatimassa (kuviokuva 4) osaamisen johtamisprosessissa lähdetään liikkeelle toiminnan tavoitteiden selkeyttämisestä. Osaamisen johtaminen kytketään heti alkumetreillä vahvasti yrityksen visioon ja tavoitteisiin sekä sitä kautta osaamisen strategisten menestystekijöiden ja tarpeiden määrittämiseen. Osaamistarpeita vastaan laaditaan osaamisstrategia, jossa kuvataan tavoitetila, osaamistarpeet ja priorisoidaan toimenpiteet kaikilla toiminnan tasoilla aina yksilötasolle asti.



Kuvio 4. Osaamispääoman johtamisprosessi esimerkin omaisesti (Ojala 2008, 89).

Ojala (2008, 146) kuvaa osaamistarpeiden valinnan ja priorisoinnin kuvion 5 mukaisesti, jolloin osaamisen kehittäminen aloitetaan niistä osaamisalueista, jotka ovat organisaation kannalta kaikkein tärkeimpiä asetettujen tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Tämän lisäksi on tärkeää tunnistaa strategiset osaamiset ja ne osaamiset, joissa kehittämistoimia tarvitaan nopeimmin. Priorisoinnin avulla saadaan luotua selkeä kuva siitä, mitkä osaamiset vaikuttavat eniten organisaation menestykseen. (Ojala 2008, 146.)



Kuvio 5. Osaamistarpeiden valinta ja priorisointiprosessi (Ojala 2008, 146).

Osaamisstrategian pohjalta laaditaan osaamispääoman kehittämissuunnitelma, joka tarkoittaa yksityiskohtaista ja kohdennettua suunnitelmaa strategiassa määriteltujen osaamistarpeiden täyttämiseen. Kehittämissuunnitelmat voivat kohdistua esimerkiksi osaamisen henkilöpääomaan eli organisaation ihmisten osaamisen, motivaation tai sitoutumisen kehittämiseen tai osaamisen rakenteiden kehittämiseen eli esimerkiksi johtamisjärjestelmän, työvälineiden tai työympäristön kehittämistoimiin. Osaamisen suhdet pääoman kehittämisessä painotetaan yrityksen kumppaneiden ja muiden sidosryhmien mukaan ottamista osaamisstrategian tavoitteiden saavuttamiseen. Osaamispääoman kehittämissuunnitelma keskittyy yleensä useampaan osaamispääoman alueeseen, jolloin osaamisen johtamista tarkastellaan kokonaisuutena. (Ojala 2008, 58, 60, 63, 91.)

Yksi keino seurata osaamisen johtamisen tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta on määrittää osaamispääomalle tehokkuusmittarit, indikaattorit ja raportointimallit. Mittarit tulisi olla yhteneväisessä linjassa yrityksen strategisten liiketoimintatavoitteiden kanssa. Mittaroinnissa on kuitenkin hyvä muistaa, että tuloksia analysoidaan riittävän laajasti ja arvioinnissa huomioidaan mahdollisesti taustalla muut vaikuttavat asiat. Mittareiden lisäksi osaamispääoman tavoitteellisessa johtamisessa on yhtä tärkeää määrittää selkeät vas-

tuut ja roolit laatimalla esimerkiksi vastuumatriisi, jossa kuvataan osaamispääoman johtamisen eri tehtävät ja niille vastuuhenkilöt. Lisäksi kehittämissuunnitelmalle tulisi laatia aikataulu ja kuvata, miten vastuut siirtyvät toimijalta toiselle. (Ojala 2008, 82, 94, 100, 101.)

Yhteenvedona voisi todeta, että osaamispääoman kehittämissuunnitelma ja osaamispääomaraportti muotoutuvat lopulta johdonmukaisesti ja yhdessä eri vastuuhenkilöiden kanssa suunnitellun osaamisen johtamisen prosessikuvauksen pohjalta. Osaamispääoman kehittämissuunnitelman lähtökohtana toimii koko yrityksen visio ja tavoitteet sekä niistä johdetut strategiset tavoitteet. Strategisien tavoitteiden saavuttamiseksi luodaan osaamisstrategia, valitaan toimenpiteet sekä niihin kytketyt tavoitteet ja mittarit. Osaamispääomaraportin lähtökohtana ovat taas toiminnan strategiset tavoitteet sekä niistä johdetut osaamishaasteet, toteutetut toimenpiteet ja näiden tavoitteiden onnistuminen. (Ojala 2008, 93.)

2.3 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittämisestä on saatavilla kattavasti kirjallisuuslähteitä sekä opinnäytetöitä. Esimerkiksi Mikko Kokko (2017) on ylemmän AMK:n opinnäytetyössä ”Osaamisen kehittämisen toimintamallin rakentaminen ja ydinosaamisten tunnistaminen” kehittänyt kohdeorganisaatiolle toimintamallin osaamisen kehittämiseksi tueksi ja laatinut valitulle kohderyhmälle osaamiskartan. Myös Raisa Honkanen (2019) on lähestynyt osaamisen kehittämistä YAMK opinnäytetyössä ” Osaamisen johtamisen toimintamallin kehittäminen Aventura Oy:lle ja määritellyt kohdeyrityksen osaamistarpeet sekä osaamiskartan. Osaamisen kehittämistä on käsitelty laajasti myös Rovaniemen koulutuskuntayhtymän (2015, 5) Osaamme-hankkeen yhteydessä syntyneessä osaamisen johtamisen käsikirjassa. Tässä yhteydessä osaamistarpeiden ennakointi ja osaamisen kehittäminen nähdään tärkeänä myös organisaatiossa työskentelevien ihmisten tulevaisuudelle.

Kirjallisuuslähteistä tähän opinnäytetyöhön valikoitui Kauhasen (2012, 144–145) ”Henkilöstönvoimavarojen johtaminen” teos, jossa osaamisen kehittäminen perustuu ajatukselle, että osaaminen uusiutuu keskimäärin 15-20 % vuodessa ja jatkuvalla osaamisen kehittämisellä varmistetaan kilpailukykyyn lisäksi henkilöstön kyky oppia ja sisäistää nopeasti uutta tietoa. Lisäksi Kauhasen (2012) teosta pystytään hyödyntämään osaamistasojen kuvaamismalleissa. Parhaiten osaamisen kehittämistä kuvataan kuitenkin Viitalan (2005) ja Hätösen (2011) teoksissa.

Osaamisen kehittäminen voidaan kuvata prosessina (kuvio 6). Viitalan (2005, 86) prosessikuvauksessa kehittämistyö aloitetaan määrittelemällä osaamisstrategiassa määriteltujen kehittämiskohteiden osaamisen nykytila, verrataan ja arvioidaan osaamista tulevaisuuden tarpeisiin ja lopuksi määritetään osaamisen kehittämisen toimenpiteet.



Kuvio 6. Osaamisen kehittämisen prosessi (Viitala 2005, 87).

Yksityiskohtaisempi kuvaus osaamisen kehittämisestä löytyy Hätösen (2011, 16–17) osaamisen kehittämisen kokonaisuudessa (kuvio 7), jossa kehittämistyö sidotaan tiiviisti organisaation strategiaan tavoitteisiin ja jaetaan sisällöllisesti kahteen eri vaiheeseen, osaamiskartoitukseen ja kehittämiseen. Hätösen (2011, 17) mukaan kehittämistyössä lähdetään liikkeelle osaamiskartoituksesta ja osaamiskartan laatimisesta, mikä on myös tämän kehittämistyön tavoite.



Kuvio 7. Osaamisen kehittämisen kokonaisuus (Hätönen 2011, 17).

2.3.1 Osaamiskartta

Hätösen (2011,18–19) mukaan strategialähtöinen osaamisen kuvaaminen tarkoittaa sitä, että osaamiskartta on räätälöity juuri kyseisen organisaation tarpeeseen ja siihen määritellään organisaation strategiset menestystekijät tulevaisuudessa sekä niiden edellyttämät osaamisalueet ja osaamistasojen määritykset. Osaamiskartta voidaan laatia koko organisaation tarvitsemista osaamisalueista, yksittäisen henkilöryhmän osaamisalueista, tietyn ryhmän tai tiimin osaamisalueista tai jostain muusta erikseen valitusta osaamisalueesta. Kattavasti laadittu osaamiskartta antaa näin yhtenäisen näkemyksen organisaation kokonaisosaamisesta sekä täsmällistä tietoa yksittäisen ryhmän, tiimin tai yksilön osaamistarpeista. Tällöin jokainen ryhmä, tiimi tai yksilö voi ylläpitää omaa osaamiskarttaansa ja kehittää osaamista sen pohjalta.

Osaamiskartta ohjaa suoraan osaamisen kehittämisen painopisteitä ja tästä syystä sen laadintaan tulisi panostaa riittävästi. Osaamisalueiden kuvaukset pyritään saamaan yhteismitallisiksi ja niillä pyritään varmistamaan yhteinen ymmärrys siitä, mitä eri käsitteillä tarkoitetaan. Osaamiskuvauksien laatimisella saadaan organisaation hiljainen tieto näkyväksi, ja organisaation osaamista koskevat arvot, asenteet ja käsitykset yhtenäiseen, julkiseen sekä dokumentoituun muotoon. (Hätönen 2011, 19.)

Osaamisalueiden laatimisessa olennaista on kuvata erityisesti tulevaisuudessa tarvittava osaaminen, jolloin osaamisen kehittäminen perustuu organisaation visioon ja strategiaan. Osaamisalueet tulisi kuvata mahdollisimman konkreettisina ja arvioitavissa olevina osaamiskuvauksina. Osaamiskarttaa tehdessä tulee huomioida, että osaamisen arvioinnista ei muodostu liian työlästä ja näin ollen pääosaamisalueet tulisi rajata suhteellisen pieneen määrään. (Hätönen 2011, 19.)

Osaamiskartan laatimiseen liittyy keskeisesti osaamistasojen kuvaamiset. Eri tasot toimivat arviointikriteereinä ja helpottavat sekä yhdenmukaistavat osaamisen arviointia. Arvioinnissa voi hyödyntää esimerkiksi arviointiasteikkoa 1-5 tai 1-7, jolloin samaa osaamisaluetta on mahdollista arvioida laaja-alaisesti. Riittävän laajaa arviointiasteikkoa käyttämällä osaamista voidaan arvioida aina ei osaamista tilanteesta perusosaamisen kautta kohti erinomaisen osaamisen kriteerejä. (Hätönen 2011, 21–22.)

Viitalan mukaan (2005, 156–157) osaamisen mittausjärjestelmä pitäisi luoda mahdollisimman läpinäkyväksi ja oikeudenmukaiseksi, jotta sen käyttäjät kokevat sen positiivisena ja hyväksyvät mittaamisen osaksi osaamisen kartoitusta ja kehitystä. Osaamistasoja kuvataan yleensä verbaalisesti ja onkin syytä välttää lyhyesti kuvattuja numeraalisia tai kirjaimilla osoitettua tasoluokittelua, koska ne voivat heikentää motivaatiota. Hyvä keino vähentää osaamisen tasojen numeroiden negatiivista vaikutusta on kuvata sisällöt auki selkeästi ja konkreettisin esimerkein. Numeroiden taustalta selviää näin, miten sen tason osaaminen käytännössä ilmenee ja mitä toiminnasta vielä puuttuu.

Kauhasen (2012, 149) mukaan osaamistason arviointia voidaan vielä täydentää hyödyn-
tämällä arvioinnissa eri menetelmiä, kuten itsearviointi, esimiehen arviointi, työtovereiden arviointi, 360 asteen arviointi, sisäisten asiakkaiden arviointi, ulkoisten asiakkaiden arviointi tai alaisten arviointi.

Yhteenvedona voidaan todeta, että osaamiskartta rakennetaan määrittämällä osaamisalueet organisaation oman toiminnan lähtökohdista ja niitä vasten laaditaan osaamistasot, joiden merkitys tulisi kuvata auki sanallisesti. Osaamiskartan rakenne kuvataan parhaiten Hätösen (2011, 29) laatimassa osaamisen tavoiteprofiilissa (kuvio 8), jota tässä työssä hyödynnettiin myös haastattelujen pohjaksi laaditun alustavan osaamiskartan runkomallina.

Osaamisalue	Osaamistasot				
	1	2	3	4	5
Piirtäminen	1	3	2	2	-
Kirjoittaminen	-	2	3	2	1
Lukeminen	-	1	4	2	1
Ryhmätyö	-	2	2	2	2
X					
Y					

jne.

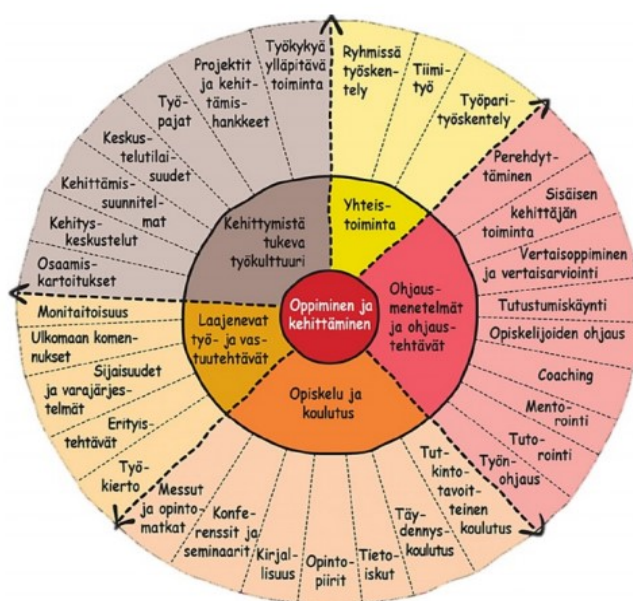
Kuvio 8. Osaamisen tavoiteprofiili frekvensseinä (Hätönen 2011, 29).

2.3.2 Osaamisen kehittämisen menetelmiä

Osaamisen kehittämisen menetelmiä on lukuisia ja niiden on tarkoitus täydentää toisiaan. Henkilöstön kehittämisen muodot voidaan karkeasti jakaa työssä toteuttaviin ja työn ulkopuolella toteutettaviin menetelmiin (Viitala 2005, 261). Tämän lisäksi yksiköiden osaaminen kehittyy myös arkipäivän tilanteissa, joissa opitaan usein tiedostamatta uusia toimintamalleja ja asioita (Hätönen 2011, 50).

Hätönen (2011) on kuvannut osaamisen kehittämisen menetelmät viitteellisesti osaamisympyrään (Kuvio 9), jossa kehittämismenetelmät on jaoteltu viiteen luokkaan seuraavasti:

- Yhteistoiminta
- Ohjausmenetelmät ja ohjaustehtävät
- Opiskelu ja koulutus
- Laajenevat työ- ja vastuutehtävät
- Kehittymistä tukeva työkuultuuri



Kuvio 9. Osaamisen kehittämisen vaihtoehtoja (Hätönen 2011, 58).

Yhteistoiminnalla tarkoitetaan toimintaa, jota tehdään vuorovaikutuksessa muiden kanssa ja laajennetaan näin samalla omaa katsontakantaa. Yhteistoimintaa voivat olla esimerkiksi ryhmätyöt tai erilaiset tiimityön muodot, jolloin työkavereiden toiminnasta voidaan oppia uutta ja samalla nähdä miten muut käsittelevät kyseisiä työasioita. (Hätönen 2011, 58.)

Ohjausmenetelmillä tarkoitetaan suunnitelmallista toisen työntekijän tai ryhmän ohjausta, jolloin myös ohjaajalle muodostuu usein uuden oppimista. Ohjaajana voi toimia työpaikan oma tai ulkopuolinen henkilö. Perehdytys on yksi ohjausmenetelmä, jossa autetaan uusia tai vanhoja työntekijöitä oppimaan uusia työmenetelmiä, toimintaperiaatteita tai muita asioita, jotka perehdytetyn tulisi oppia. (Hätönen 2011, 56.) Uusien työntekijöiden kannalta perehdytys on hyvä keino tukea uuden henkilön sitoutumista tehtävään ja organisaatioon, koska pari ensimmäistä viikkoa ovat asenteiden kannalta keskeisiä (Viitala 2005, 358). Ohjausmenetelmänä voi olla esimerkiksi tutustumiskäynti organisaation toisen paikkakunnan toimipisteeseen, jossa ennalta sovittujen asioiden osalta peilataan omia ja kollegoiden käytäntöjä toisiinsa. Palautetta annetaan molempiin suuntiin, jolloin molemmat osapuolet voivat oppia uutta. Kollegoiden toimintaa havainnoimalla voidaan vahvistaa tai laajentaa omia näkökulmia, jolloin uusien asioiden kokeilemiseen saadaan rohkeutta tai uutta suuntaa. (Hätönen 2011, 81.)

Opiskelu ja koulutus ovat osaamisen kehittämisen menetelmiä, joissa osaamista kehitetään erilaisilla teorialtoiden ja yksityiskohtaisten tietojen opettamisella. Koulutusta järjestetään useilla eri muodoilla ja entistä enemmän sisältöä räätälöidään koulutuksien tarjoajien toimesta organisaatioiden omiin tarpeisiin. (Hätönen 2011, 56.) Koulutus voi olla täydennyskoulutusta, tutkintotavoitteista tai esimerkiksi teorialtoiden itseopiskelua kirjallisista lähteistä (Hätönen 2011, 58).

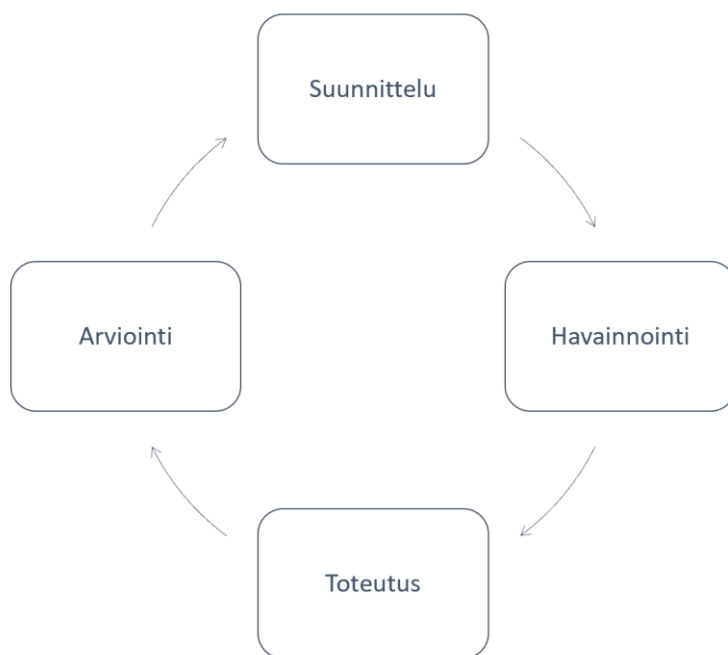
Laajenevilla työ- ja vastuutehtävillä tarkoitetaan työpaikoilla tapahtuvaa osaamisen kehittymistä, jossa työntekijän työtehtävien laajentuessa tai vastuun lisääntyessä työntekijän osaaminen kehittyy usein työn mukana. Usein vastuutehtäviä määritellään työntekijän oman kiinnostuksen perusteella ja näin ollen uuden oppiminenkin on mielekästä. (Hätönen 2011, 57.) Työnkierto on yksi esimerkki laajennetuista työtehtävistä. Työnkierto tarkoittaa sitä, että työntekijä siirtyy tilapäisesti toiseen työtehtävään, jossa hän oppii uutta ja laajentaa omaa osaamistaan. Työnkierto voi lisätä auttaa lisäämään toiminnan joustavuutta ja ryhmätoiminnan tehokkuutta. (Hätönen 2011, 98.)

Kehittymistä tukeva työkuultuuri laaja käsite, jonka taustalla on ajatus organisaation ja työtehtävien tavoitteellisesta toiminnasta, jossa henkilöstöä kehitetään systemaattisesti. Kehittymistä tukevassa työkuultuurissa tuetaan asioiden kokeilemista ja parhaiden toimintamallien selvittämistä, jolloin myös virheitä sallitaan ja niistä pyritään oppimaan. (Hätönen 2011, 57.) Kehittymistä tukevia menetelmiä voivat olla kehityskeskustelut, osamiskartoitukset ja muut oppimista tukevat keskustelutilaisuudet (Hätönen 2011, 58). Yllä mainituista menetelmistä ehkä tärkeimpänä voidaan korostaa kehityskeskustelut, jotka kuuluvat kaikkien yritysten toimintaan ja ovat keskeisessä roolissa osaamisen johtamisjärjestelmässä (Viitala 2005, 361).

Yhteistoiminta on vuorovaikutusta ihmisten välillä, jolloin erilaisista näkökulmista opitaan uutta ja kehitetään omaa osaamista. Ryhmä-, tiimi -ja työparityöskentely ovat menetelmiä, jossa osaaminen kehittyy yhdessä työkavereiden kanssa. (Hätönen 2011, 58.)

3 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyössä oli tavoitteena kehittää työelämälähtöisesti kohdeorganisaation osaamisen kokonaisuutta ja laatia erikseen määritellylle kohderyhmälle osaamiskartta ja osaamistasot. Kehittämistyön lähestymistavaksi valittiin laadullinen toimintatutkimus, joka perustuu konkreettisen muutoksen aikaansaamiseen ja käytäntöjen uudistamiseen. Tutkimuksella haluttiin tavoittaa käytännön työssä olevat ihmiset mukaan tutkimukseen ja reflektoida yhtäaikaaisesti tuloksia ja havainnoiteja kehittämistyön eri vaiheissa. Toimintatutkimuksen etenemistä voidaankin kuvata prosessina (kuvio 10), jossa kehittämistoiminta vuorottelee suunnittelun, havainnoinnin, toiminnan ja arvioinnin kehänä toistuen useaan kertaan kehittämistyön aikana (Ojasalo ym. 2014, 59–61).



Kuvio 10. Toimintatutkimuksen spiraalimainen eteneminen (Ojasalo ym. 2014, 24).

3.1 Haastattelut

Toimintatutkimuksen luonteelle on ominaista, että aineiston keräämisessä hyödynnetään osallistavia menetelmiä. Tarkentaviin tutkimuskysymyksiin haettiin vastauksia haastattelemalla neljää kohdeyrityksen työntekijää, jotka ovat päivittäin tekemisessä osaamishaasteiden parissa. Haastateltavat johdateltiin tutkimuksen aihepiiriin laatimalla Hätösen (2011) osaamisen kehittämisen teorian pohjalta alustava osaamiskartta (kuvio 11) haastateltavien arvioinnin tueksi. Alustava osaamiskartta toimitettiin haasteltaville ennen haastattelua ja osaamiskarttaa täydennettiin haastateltavien esiintuomien havaintojen ja näkemysten perusteella.

Osaamisalue	Konkreettiset osaamiset	Taso 1 Ei osaamista	Taso 2 Perusosaaminen	Taso 3 Hyvä osaaminen	Taso 4 Erinomainen osaaminen
Asiakaspalvelu, raportointi ja vuorovaikutus	Asiakaspalvelutaidot Vuorovaikutustaidot Raportointitaidot Avarn arvojen mukainen toiminta	- raportointi ei aina tule ajallaan ja sisältö on suppeaa ja puutteellista - asentaja ei aina ilmoittautu kohteeseen saapuessaan ja sieltä poistuessaan - asentaja ei soita asiakkaalle ennen kohteeseen saapumista - asentaja ei käyttyädy Avarn arvojen mukaisesti	- asentaja suorittaa normaalin raportoinnin ajallaan - raportin sisältö tyydyttävä - asentaja pääsääntöisesti ilmoittautuu kohteeseen saapuessaan ja sieltä poistuessaan - asentaja soittaa ajoittain asiakkaalle ennen kohteeseen saapumista - asentaja käyttäytyy jokseenkin Avarn arvojen mukaisesti	- asentaja suorittaa normaalin raportoinnin ajallaan ja sisältö riittävä ja tarkka - asentaja ilmoittautuu aina kohteeseen saapuessaan ja sieltä poistuessaan - asentaja soittaa aktiivisesti asiakkaille ennen kohteeseen saapumista - asentaja pyrkii käymään aina työtehtävän jälkeen asiakkaan kanssa tilanteen ja tapahtumien kulun läpi - asentaja tuntee melko hyvin eri asiakasryhmien erityistarpeet ja odotukset - asentaja käyttäytyy Avarn arvojen mukaisesti	- asentaja suorittaa normaalin raportoinnin aina ajallaan ja sisältö riittävä ja tarkka - asentaja ilmoittautuu aina kohteeseen saapuessaan ja sieltä poistuessaan - asentaja soittaa aktiivisesti asiakkaille ennen kohteeseen saapumista - asentaja käy aina työtehtävän jälkeen asiakkaan kanssa tilanteen ja tapahtumien kulun läpi - asentaja tuntee hyvin eri asiakasryhmien erityistarpeet ja odotukset - asiakkaat ovat toistuvasti antaneet hyvää palautetta asentajan

Kuvio 11. Alustava osaamiskartta ja osaamistasot haastattelujen tueksi.

Haastatteluissa hyödynnettiin teemahaastattelun kaavaa, jolloin haastateltava sai mahdollisuuden kuvailla tutkimuskysymyksen teemaa eli asentajan työhön kuuluvia osaamisalueita ja käytössä olevia osaamisen johtamisen menetelmiä mahdollisimman vapaasti ja haastattelijalle jäi mahdollisuus tehdä lisäkysymyksiä ja tarkennuksia haastattelun ohessa. Haastattelijalta vaadittiin taitoja pitää keskustelun punainen lanka osaamiskartan osaamisalueiden ja osaamisen eri teemojen ympärillä sekä rohkaista haastateltavia analysoimaan osaamisen kehittämistarpeita kaukaisistakin skenaarioista. (Ojasalo ym. 2014, 35,108.)

Kaikilta haastateltavilta saatiin suostumus yksilöhaastatteluun. Haastateltavien kanssa käytiin läpi haastatteluun liittyvä anonymiteetti ja tuloksien käyttö osana tutkimusta. Haastattelut toteutettiin Teams-videoneuvottelun avulla, koska haastattelut ajoittuivat kesän 2020 alkuun ja yrityksessä pyrittiin välittämään ylimääräisiä tapaamisia COVID-19-viruksen leviämisen välttämiseksi. Haastattelut nauhoitettiin ja haastattelija teki muistiinpanoja, jotka kostuivat lyhyistä käsitteistä aina kokonaisiin lauseisiin ja toteamiin, jolloin haastattelija pystyi vielä varmistamaan sisällön haastateltavalta haastattelun yhteydessä. Muistiinpanot kirjoitettiin auki välittömästi haastattelujen jälkeen ns. propositiota-solla eli vain kysymysaiheeseen liittyvä tieto tai havainto kirjattiin ylös (Kananen, Jorma 2012, 110).

Haastattelujen yhteydessä osaamiskarttaa täydennettiin työpajatyypillisesti. Uusi haastattelu toteutettiin aina aikaisemman haastattelun pohjalta päivitettyyn osaamiskarttaan

tukeutuen, jolloin osaamiskartan sisältöä pystyttiin laajentamaan haastattelujen edetessä.

3.2 Haastattelujen analysointi

Haastattelut nauhoitettiin ja koostettiin heti haastattelujen jälkeen. Aineiston analyysissä haastattelujen materiaali käytiin useita kertoja läpi ja tiivistettiin pääkohtien osalta kokonaisuuksiksi. Aineiston analyysissä etsittiin usein toistuvia käsitteitä ja asioita, yhdenmukaisuutta ja eroavaisuuksia. Analyysi purettiin auki tutkimuskysymyksittäin, jolloin voitiin keskittyä yhteen kokonaisuuteen kerrallaan.

Ensimmäinen haastatteluteema koski asentajan osaamiskartan osaamisalueita. Haastateltavilta kysyttiin mitä eri osaamisalueita järjestelmäasentajan tai -asiantuntijan työkuvaan kuuluu. Aiheesta keskusteltiin yleisellä tasolla ja osittain osaamiskartan luonnoksen pohjalta. Kaikissa haastatteluissa korostui eri turvallisuusteknologian järjestelmäosaaminen eli ammattiryhmän erikoisosaaminen yhtenä keskeisenä asiakokonaisuutena. Toisena asiakokonaisuutena korostui kaikkien haastateltavien osalta asiakaspalvelu- ja vuorovaikutustaidot, jotka tunnistettiin tärkeänä osaamisalueena asentajan asiakkaiden luona tehtävien työtehtävien vuoksi. Kolmantena asiakokonaisuutena kaikki haastateltavat kokivat myynnillisen osaamisalueen, josta korostui tuotetarjoaman ja asiantuntijamyynnin osaamiset. Neljäntenä asiakokonaisuutena haastatteluissa nousi esille työntekijöiden perusosaaminen, johon luokiteltiin esimerkiksi tiimityöskentely ja itsenäisen työskentelyn osaamiset, asennustapojen osaaminen, projektiosaaminen, oman työn johtaminen, toimialaa koskevat lait- ja asetukset, verkkoteknologian osaaminen, turvallisuusosaaminen ja yrityksen omat toimintamallit.

Toinen haastatteluteema liittyi osaamisen arvioinnin nykytilaan. Haastatteluissa kysyttiin, miten järjestelmäasentajan tai -asiantuntijan osaamista arvioidaan yrityksessä tällä hetkellä. Haastateltavat kokivat nykyisen osaamisen arvioinnin vajavaisena. Tutkimuksessa korostui osaamisen arvioijan henkilökohtaiset näkemykset ja mielipiteet, joiden pohjalta arviointia toteutettiin. Käytössä ei ollut yhdenmukaista ohjeistusta tai toimintamallia arvioinnin pohjalle ja lisäksi arviointi vaati esimiehiltä kattavaa teknistä toimialan erikoisosaamista.

Kolmas haastatteluteema liittyi osaamisen kehittämisen nykytilaan. Haastatteluissa kysyttiin, miten osaamista kehitetään järjestelmäasentaja tai -asiantuntijan näkökulmasta.

Haastatteluissa korostui yrityksen sisäinen mentorointi, jossa tietoa siirretään kokenemmalta työntekijältä kokemattomalle työntekijälle. Kaikki haastateltavat kokivat mentoroinnin tärkeimpänä ja tehokkaimpana osaamisen kehittämisen keinona. Lisäksi haastateltavat nostivat esille yksittäiset ulkopuolisten toimittajien järjestämät koulutukset, joilla kehitetään lähinnä toimialan tuotteiden järjestelmäosaamista.

Neljäs haastatteluteema liittyi osaamisen kehittämisen tulevaisuuden haasteisiin. Haastatteluissa kysyttiin, minkälaisia haasteita näet järjestelmäasentajan tai -asiantuntijan osaamisen kehittämisessä tulevaisuudessa. Haastatteluissa korostui ulkopuolisen koulutustarjoaman puutteellisuus. Esille nostettiin yrityksen oman koulutustarjoaman ja koulutusportaalin kehitys, jotta osaamisen kehitysmahdollisuuksia voidaan parantaa. Lisäksi haasteena nähtiin kiire ja resurssitehokkuuden tavoitteet, jolloin asentajien osaamisen kehittämiseen voi jäädä liian vähän aikaa. Haastatteluissa tuli esille myös työntekijöiden motivaatio osaamisen kehittämiseen ja yleisesti tunnistettiin tilanne, jossa asentaja on tyytyväinen nykyiseen osaamiseen eikä välttämättä halua kehittyä huippuosaajaksi. Tekniseltä näkökulmalta esille nousi turvallisuusteknologian integraatio muihin talotekniikan järjestelmiin, joka osaltansa nostaa osaamisvaatimuksia. Haastatteluissa tuli esille myös huoli henkilöstön osaamisen kokonaisuuden näkyvyydestä, johon toivottiin työkaluja.

Viides haastatteluteema liittyi osaamisen kehittämisen menetelmien tulevaisuuden muutoksiin. Haastatteluissa kysyttiin, miten osaamisen kehittämisen menetelmät järjestelmäasentajan tai -asiantuntijan näkökulmasta tulevat muuttumaan tulevaisuudessa. Haastateltavat kokivat, että digitaaliset osaamisalustat tulevat kehittymään tulevaisuudessa ja korvaavat osittain perinteiset koulutukset. Lisäksi osaamisen kehittämisen tulevaisuuden menetelminä nähtiin digitaaliset viestintäkanavat, joilla tiedon etsiminen, jakaminen ja toisten työntekijöiden opastaminen tulee helpottumaan.

3.3 Osaamiskartan testaaminen

Tutkimushaastattelujen yhteydessä luotua osaamiskarttaa testattiin yrityksessä kahden asentajan toimesta syksyllä 2020. Testauksen suoritti asentajien esimies yhdessä asentajien kanssa. Esimies oli ollut myös mukana haastatteluissa ja luomassa osaamiskartan sisältöä, joten hänellä oli hyvä käsitys osaamiskartasta aiheena. Testaus suoritettiin yrityksen tiloissa kahden keskeisissä työpajoissa asentajan ja hänen esimiehensä kanssa. Testauksen tulokset purettiin yhdessä tutkijan ja esimiehen kanssa. Testauksesta saatiin paljon hyvää käytännön kokemusta osaamiskartan toimivuudesta ja hyviä kehitysideoita

sen kehittämiseksi. Osaamisen arvioinnissa kului ennakkoarviota enemmän aikaa, joka osaltansa antoi hyvää tietoa menetelmän käytettävyydestä esimerkiksi kehityskeskustelujen yhteydessä.

Testauksen jälkeen osaamiskartan osaamistasoja päätettiin muokata laajemmaksi. Yrityksen kanssa sovittiin uudeksi arviointiasteikoksi 4-10, jolloin myös alkuperäisten tasokuvasten (1-4) väliltä voitiin valita osaamistaso tilanteessa, jossa asentaja koki täyttävänsä esimerkiksi asteikon 3 esimerkin mukaisen osaamistason mutta ei mielestään vielä yltänyt osaamistasolle 4.

Testauksesta saatiin myös positiivista palautetta asentajilta, joka koski oman osaamisen laajempaa ymmärrystä. Osaamiskartan avulla työntekijöille saatiin hyvin laaja kokonaiskuva mitä kaikkea osaamista heiltä odotetaan. Tämä osaltansa auttaa myös asentajia kohdistamaan itsenäisesti osaamisen kehittämistä oikeaan suuntaan.

4 Tulokset

4.1 Osaamisen arviointi ja kehittäminen kohdeyrityksessä

Kohdeyrityksen osaamisen arviontiin ei ollut olemassa yhtenäistä toimintamallia ja tutkimushaastatteluissa korostui henkilökohtaiset mielipiteet, ja kokemuksen myötä syntynyt käsitys eri henkilöiden osaamisen tasosta. Nykyisellä mallilla osaamisen arviointi vaatii esimiehiltä erittäin vahvaa teknistä osaamista, jotta he voivat arvioida käytännön tasolla henkilöiden osaamistasoja.

Haastatteluissa ilmeni, että osaamisen kehittäminen on keskittynyt uusien työntekijöiden perehdytyksen lisäksi satunnaisiin laitevalmistajien järjestämiin koulutuksiin. Tämän lisäksi osaamista pyritään kehittämään hyödyntämällä vanhempien työntekijöiden osaamista eli niin sanottua mentorointia. Tällä tarkoitettiin sitä, että kokeneempi työntekijä perehdyttää työn ohessa toista työntekijää. Haastatteluissa korostui hyvä työilmapiiri mikä edesauttaa hiljaisen tiedon siirtoa työntekijöiden välillä ja näin mentorointi osaamisen kehittämisen menetelmä oli kaikkien haastateltujen henkilöiden mielestä tehokkain menetelmä osaamisen kehittämisessä.

4.2 Osaamisen kehittämisen haasteet tulevaisuudessa

Kolme haastateltavaa totesi, että tulevaisuudessa osaamisen kehittämisen haasteet liittyvät hyvin pitkälti uusiin web-koulutuspalveluihin, jotka eivät vanhemmalle ikäpolvelle ole kovin mielekkäitä. Moni turvallisuusteknologian laitevalmistaja on vienyt koulutustarjoamaa sähköisiin työkaluihin, mutta koulutuksien sisältö koettiin olevan vielä puutteellista. Yrityksessä nähtiin toisaalta haasteena sisäisen koulutustarjoaman ja niin sanotun koulutusportaalin puuttuminen. Tämä nähtiin tärkeänä työkaluna tulevaisuuden osaamisen kehittämisen näkökulmasta.

4.3 Osaamiskartan kuvaus

Seuraavassa esitellään teorian ja tutkimustulosten pohjalta kehitetty osaamiskartta. Osaamiskartta sisältää keskeisimmät osaamisalueet ja niihin liittyvät osaamiset. Tämän lisäksi osaamisen arvioinnin tueksi luotiin osaamisen tasokuvaukset konkreettisten esimerkkien tukemana.

4.3.1 Osaamisalueet

Kehittämishankkeessa kohderyhmän keskeisimmiksi osaamisalueiksi koettiin seuraavat osa-alueet:

- Asiakaspalvelu, raportointi ja vuorovaikutus
- Myynti
- Toimialan perusosaaminen
- Toimialan teknologiaratkaisut

Kun keskeisimmät osaamisalueet oli tunnistettu niin niiden sisälle kerättiin konkreettiset osaamiset, joihin voitiin lisätä myöhemmässä vaiheessa arviointikriteeristöt. Tunnistetut osaamiset liittyivät hyvin vahvasti Viitalan (2005) osaamispiramidin (kuvio 1) mukaisesti oman ammattialan osaamisiin, sosiaalisiin taitoihin ja ongelmanratkaisukykyyn. Persoonallisia osaamisia tunnistettiin hyvin vähän. Kohdeyrityksen asentajat työskentelevät pääosin asiakkaiden tiloissa ja tästä johtuen asiakaspalvelu-, vuorovaikutus- ja raportointitaidot korostuivat tutkimuksen yhtenä keskeisenä osaamisalueena. Myynti koettiin

yhtenä tärkeimpänä osaamisalueena, koska usein asentaja toimii hyvin läheisessä yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Haastatteluissa asentajien myynnin osaamisalue nähtiin yritykselle merkittävänä keinona laajentaa yhteistyötä asiakkaiden kanssa ja näin kasvattaa yrityksen asemaa turvallisuusteknologian markkinalla. Tutkimuksessa korostui osaltansa asentajien perusosaaminen, johon koottiin useita eri osaamisia ongelmanratkaisutaidoista kielitaitoon asti. Asentajien osaamisen yksi keskeinen erityispiirre on hyvin laaja-alainen toimialan teknologiatuntemus, joka korostuu tutkimuksessa ja myös tässä osaamiskartassa. Osaamiskarttaan lisättiin kohdeyrityksen tukemat eri teknologiaratkaisut, joiden myötä saatiin 71 eri osaamista.

Kohdeyrityksen järjestelmäasentajat ovat erikoistuneet työskentelemään tiettyjen teknologiaratkaisujen parissa ja näin ollen kaikki osaamisalueet eivät ole tarpeellisia jokaiselle työntekijälle. Osaamiskartasta tulee jatkossa luoda erilaisia osaamisprofiileita sen pohjalta mihin toiminta-alueeseen työntekijä on erikoistunut.

4.3.2 Osaamisen arviointikriteerit

Osaamisen tasokuvauksia kehitettiin haastattelujen yhteydessä työpajaluonteisesti ja osaamistasot pyrittiin kuvaamaan riittävän laaja-alaisesti, jotta arviointi olisi mahdollisimman yhtenäinen ja todenmukainen. Osaamistasot kuvattiin konkreettisin esimerkein mahdollisimman läpinäkyviksi, jolloin arvioitavalla sekä arvioijalla on selkeä työkalu yhdenmukaisen arvioinnin suorittamiseksi. Osaamisen arviointikriteeristön osaamistasoiksi valittiin osaamiskartan testausvaiheen jälkeen asteikko 4-10, jolloin saatiin riittävän laaja kuvaus osaamisen tasosta. Näistä osaamistasoista 4, 6, 8, ja 10 kuvattiin konkreettisin esimerkein ja 5, 7, ja 9 jätettiin ilman kuvausta. Tällä osaamistasojen kuvauksella varmistettiin, että mikäli asentaja ei ole vielä saavuttanut esimerkiksi osaamistason 8 kuvauksen mukaisia kriteereitä, mutta täyttää osaamistason 6 kuvauksen mukaiset kriteerit, hänellä on mahdollisuus valita vaihtoehto näiden välistä. Toimialan teknologiaratkaisut nähtiin osaamisen tasokuvauksien osalta yhtenäisenä ja näin kaikkien eri teknologiaratkaisujen arviointi päätettiin toteuttaa yhtenäisellä arviointikriteeristöllä. Kehittämistyön osaamiskartan osaamistasojen malli on kuvattu taulukossa 2.

Taulukko 2. Osaamiskartan osaamistasot

Osaamisalue	Osaamiset	Osaamistaso 4	Osaamistaso 6	Osaamistaso 8	Osaamistaso 10
Osaamisalue 1	Osaaminen 1	Tasokuvaus 4	Tasokuvaus 6	Tasokuvaus 8	Tasokuvaus 10
	Osaaminen 2	Tasokuvaus 4	Tasokuvaus 6	Tasokuvaus 8	Tasokuvaus 10
	Osaaminen 3	Tasokuvaus 4	Tasokuvaus 6	Tasokuvaus 8	Tasokuvaus 10
	Osaaminen 4	Tasokuvaus 4	Tasokuvaus 6	Tasokuvaus 8	Tasokuvaus 10
Osaamisalue 2	Osaaminen 1	Tasokuvaus 4	Tasokuvaus 6	Tasokuvaus 8	Tasokuvaus 10
	Osaaminen 2	Tasokuvaus 4	Tasokuvaus 6	Tasokuvaus 8	Tasokuvaus 10
	Osaaminen 3	Tasokuvaus 4	Tasokuvaus 6	Tasokuvaus 8	Tasokuvaus 10

5 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Kaikki tutkimukseen haastatellut henkilöt näkivät osaamiskartan ja osaamisen arvioinnin toimintamallin erittäin hyvänä työkaluna osaamisen kehittämisen tueksi. Lisäksi toimintamallin testaukseen osallistuneet järjestelmäasentajat ja esimiehet kokivat saavansa työkalusta hyvin tukea osaamisen arviointiin.

Kohdeyrityksen turvallisuusteknologia yksikön osaamisen kehittäminen on vuosia ollut hieman irrallaan yrityksen strategisesta suunnittelusta. Tämän osaamisen kehittämisen hankkeen myötä yritykselle saatiin käyttöön osaamisen kehittämisen työkalu, joka tukee yrityksen tulevaisuuden visiota kasvattaa turvallisuusteknologia liiketoiminnan markkinaosuuden kasvua ja kehitystä.

Tutkimuksen yhteydessä tuli esille palkkauksen linkittäminen osaamiskarttaan, mikä yhdenmukaistaisi yrityksen palkkarakennetta ja loisi työntekijöille myös motivaatiota kehittää omaa osaamistaan. Tämä on mielestäni hyvä ajatus ja sitä kannattaa pohtia tulevaisuudessa, kun osaamisen kehittäminen saadaan yrityksessä osaksi jokapäiväistä johtamiskulttuuria.

Osaamisen johtaminen vaatii paljon ajantasaista tietoa organisaation osaamisesta ja yrityksen tulisi pohtia tietojärjestelmän käyttöönottoa osaamisen johtamisen tueksi. Osaamiskartta ja osaamisarviointit olisi hyvä viedä sähköiseen järjestelmään, josta niiden tulokset olisivat helpommin hyödynnettävissä koko organisaation strategiseen suunnitteluun, alueelliseen sekä yksittäisten työntekijöiden osaamisen kehittämiseen.

Opinnäytetyön tuloksena kehitetty osaamiskartta on osa osaamiskartoituksen ja kehittämisen kokonaisuutta. Tulevaisuudessa yrityksen tulisikin kehittää osaamisen kehittämisen toimintamallia osaamiskartan pohjalta, jolloin osaamisen arviointiin tulisi lisätä myös osaamisen tavoitetaso, tällöin arviointi on läpinäkyvämpää ja tavoitteellisempaa myös itse arvioinnin kohteena olevalle työntekijälle. Tavoitetaso tulee myös määritellä aina työntekijä ja tiimilähtöisesti, jolloin saadaan aikaan tavoitteiden mukainen lopputulos. Osaamisen arviointiin tulisi lisätä myös osaamisen kehittämisen keinot, eli ne konkreettiset keinot, jolla osaamista tullaan kehittämään. Osaamisen kehittämisen keinot riippuvat siitä, mikä on lähtötaso ja millaiseen osaamiseen kehittämisellä tähdätään.

Osaamisen kehittämisen tulisi olla tavoitteellista ja kehittämismallin tulisikin osaamisen kehittämismenetelmät ja niiden tavoitteellinen aikatauluttaminen. Näin menetelmä tukee jatkuvan kehittymisen mallia ja osaamisen kehittymistä seurataan systemaattisesti.

6 Pohdinta

Opinnäytetyön tehtävänä oli laatia osaamiskartta ja osaamisen arviointikriteeristö kohdeyrityksen järjestelmäasentaja- ja asiantuntijoiden osaamisen kehittämisen tueksi. Opinnäytetyön lopputulos onnistui ja osaamiskartan avulla saadaan luotua selkeä kuvaus kyseisen työntekijäryhmän osaamistarpeista, osaamisen tilasta ja kehitystarpeista.

Kehittämishanke ajoittui oman työsuhteeni alkuvaiheisiin, jolloin pystyin havainnoimaan organisaation toimintaa hieman etäältä, ilman suurempia ennakkokäsityksiä nykyisistä toimintamalleista tai mahdollisista haasteista. Tämä antoi mielestäni hyvän lähtökohdan havainnoida toimintaa ja johdatella haastattelujen kulkua aihealueen sisällä.

Toimintatutkimus soveltui tähän tutkimukseen mielestäni hyvin, koska kyseessä oli yrityksen toimintaan liittyvä muutosprosessi. Näin sain sitoutettua organisaation avainhenkilöitä mukaan muutokseen.

Haastattelujen pohjalle luonnosteltiin yhdessä kohdeyrityksen yhteyshenkilön kanssa osaamiskartan ensimmäinen luonnos. Luonnos luotiin Hätösen (2011) osaamisen kehittämisen teorian pohjalta ja siihen pyrittiin tunnistamaan laajasti erilaisia osaamisia sekä esimerkkejä osaamistasokuvauksista. Tämä oli mielestäni erittäin hyvä keino avata aihetta haastateltaville, koska kukaan haastateltavista ei ollut aikaisemmin tutustunut

osaamiskarttaan. Luonnoksen avulla aiheeseen pääsi helpommin kiinni ja keskustelu osaamisalueista, osaamisista ja osaamistasoista oli luontevampaa.

Osaamiskartan avulla työntekijän on helpompi arvioida omaa osaamistaan. Lisäksi esimies pystyy osaamiskartan avulla kohdentamaan osaamisen kehittämistoimia yritykselle tärkeisiin osa-alueisiin.

Osaamisen kehittämisen toimintamallin perustaksi muodostui haastattelujen pohjalta luotu käsitys yrityksen keskeisistä osaamisalueista ja yksittäisistä osaamisista sekä teoreettinen viitekehys. Osaamisen johtamiseen löytyy paljon erilaisia teoreettisia malleja, jotka pohjimmiltaan ovat hyvin samankaltaisia. Viitekehykseen käytettyjä teoreettisia malleja yhdisti strategia ja visio -lähtöinen ajattelu, jossa kaikki osaamisen johtamisen ja kehittämisen toiminta tulee johtaa yrityksen visioista ja strategiasta. Kaikki mallit mukailivat pääpiirteittäin seuraavia asiakokonaisuuksia:

- Yrityksen visio ja strategia osaamisen perustana
- Osaamistarpeet määritellään ottaen huomioon nykyiset tarpeet, tulevaisuuden tarpeet ja mahdolliset toimintaympäristön muutokset
- Olemassa oleva osaaminen arvioidaan
- Osaamisen kehittämistarpeiden tunnistaminen ja priorisointi
- Osaamisen kehittämissuunnitelmien laatiminen
- Osaamisen kehittäminen
- Osaamisen seuranta ja arviointi

Osaamiskartta tulee olemana osa kokonaisvaltaista osaamisen johtamista. Osaamiskarttaa tullaan käyttämään jatkossa osaamisen seuraamisen ja kehittämisen työkaluna kehityskeskustelujen yhteydessä, joita kohdeyrityksessä pidetään kaksi kertaa vuodessa. Osaamiskartan avulla työntekijöille on helpompi antaa osaamisen kehittämiseen liittyviä tavoitteita ja systemaattisesti kehittää mahdollisia osaamisvajeita niin yksilö kuin organisaatiotasolla.

Osaamiskartan avulla yritys voi kohdentaa osaamisen kehitykseen liittyviä resursseja ja toimenpiteitä strategisesti oikeisiin osa-alueisiin. Työkalu tukee näin myös yrityksen strategiatyötä ja tulisi ottaa laajasti käyttöön osana yrityksen johtamisjärjestelmää. Kohdeyritys voi tarvittaessa laajentaa osaamiskartan käyttämistä myös muille työntekijäryhmille, joka tuo systemaattisen osaamisen johtamisen osaksi koko organisaation toimintakulttuuria ja tukee strategisia tavoitteita kokonaisuudessaan.

Tähän kehittämishankkeen toteuttaminen on ollut mielenkiintoinen ja myös omaa osaamistani kehittävä työ. En ole aikaisemmin pohtinut osaamisen kehittämistä näin kokonaisvaltaisesti ja tämän kehityshankkeen myötä sain paljon uusia näkökulmia osaamisen johtamisesta ja kehittämisestä.

Jatkokehityksenä nostaisin esille osaamisen hallinnan siirtämisen tietojärjestelmään, jolloin tuloksien ja vaikuttavuuden analysointi olisi helpommin toteutettavissa. Tietojärjestelmän pohjalta myös osaamiskartoitus olisi nopeampi toteuttaa. Osaamistarpeet vaihtuvat ja kehittyvät kaiken aikaa ja olisikin hyvä saada osaamisen johtaminen osaksi yrityksen strategiatyötä ja jatkuvan kehittämisen toimintamallia. Osaaminen voisi olla mielenkiintoista yhdistää myös palkkausjärjestelmään ja tätä kautta luoda lisää motivaatiota työntekijätasolle osaamisen kehittämisen näkökulmasta.

Yllä mainitun lisäksi olisi ollut erittäin mielenkiintoista tutkia enemmän hiljaisen tiedon hyödyntämistä organisaation osaamisen kehittämisessä. Miten hiljainen tieto saadaan valjastettu organisaation voimavaraksi ja jaettua koko organisaation hyödyksi?

Tutkimusaihe on erittäin tärkeä yrityksen menestyksen kannalta. Kuten aikaisemmin mainittiin, Kauhanen (2012, 145) toteaa, että 15-20 % kaikesta tiedosta uudistuu vuosittain ja tällä kehittämistyöllä haluttiin varmistaa kohdeorganisaation osaamisen jatkuva kehitys sekä menestys tulevaisuudessa.

Osaavan henkilökunnan avulla yritys varmistaa menestyksen nyt ja tulevaisuudessa.

Lähteet

Arola, Milma 2016. Ennakointia työuralle, osaamisen kehittämistä kaikille. <https://www.sitra.fi/blogit/ennakointia-tyouralle-osaamisen-kehittamista-kaikille/>. Sitra. Julkaistu 23.5.2016. Luettu 5.1.2020.

Avarn Security 2020. Turvallisuuden tekoälypalvelut. <https://www.avarnsecurity.fi/turvallisuusteknologia/tekoalypalvelut>. Luettu 24.9.2020.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus, Helsinki.

Honkanen, Raisa 2019. Osaamisen johtamisen toimintamallin kehittäminen Aventura Oy:lle. Opinnäytetyö. Metropolia. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2019110220559>. Luettu 12.2.2021.

Hätönen, Heljä 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Educa-Instituutti Oy, Helsinki.

Kamensky, Mika 2015. Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti. Talentum, Helsinki.

Kananen, Jorma 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen käytännön kirjoittamisen opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Kauhanen, Juhani 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.-11. p. Alma Talent Oy. e-kirja.

Kokko, Mikko 2017. Osaamisen kehittämisen toimintamallin rakentaminen ja ydinosaamisen tunnistaminen. Opinnäytetyö. Metropolia. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2017052710582>. Luettu 2.3.2021.

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. SanomaPro Oy, Helsinki.

Otala, Leenamajja 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WS Bookwell Oy, Porvoo.

Sumkin, Tuula & Tuomi, Lauri 2012. Osaamisen ja työn johtaminen: Organisaation oppimisen oivalluksia. SanomaPro Oy, Helsinki.

Viitala, Riitta 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Inforviestintä Oy, Keuruu.

Liite 1 haastattelukysymykset

Haastattelukysymykset

Mitä eri osaamisalueita järjestelmäasentajan tai -asiantuntijan työnkuvaan kuuluu?

Miten järjestelmäasentajan tai -asiantuntijan osaamista arvioidaan yrityksessä tällä hetkellä?

Miten osaamista kehitetään järjestelmäasentaja tai -asiantuntijan näkökulmasta?

Minkälaisia haasteita näet järjestelmäasentajan tai -asiantuntijan osaamisen kehittämisessä tulevaisuudessa?

Miten osaamisen kehittämisen menetelmät järjestelmäasentajan tai -asiantuntijan näkökulmasta tulevat muuttumaan tulevaisuudessa?