



Henkilöstön osaamisen kehittäminen

Eveliina Ailio

2021 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Henkilöstön osaamisen kehittäminen

Eveliina Ailio
Tradenomi
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2021

Henkilöstön osaamisen kehittäminen

Vuosi	2021	Sivumäärä	40
-------	------	-----------	----

Tämä opinnäytetyö tehtiin kehitystyönä Biosafe - Biological Safety Solutions Ltd/Oy nimiselle organisaatiolle. Opinnäytetyön tarkoituksena oli myös selvittää Biosafen henkilöstön tämänhetkisen osaamisen tasoa ja vahvuutta. Tämän jälkeen työn tavoitteena oli selvittää, kuinka henkilöstön osaamista voitaisiin ja olisi tarkoituksenmukaista kehittää. Opinnäytetyön tuloksien pohjalta, oli tarkoitus luoda Biosafelle osaamisenkehittämisen malli.

Toimeksiantajalla ei ollut entuudestaan olemassa olevaa osaamisenkehittämisen mallia. Opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä oli, että millaista henkilöstön osaaminen on ja millaisia osaamisalueita sekä -tasoja organisaatiossa on. Opinnäytetyön kehittämiskysymys oli, kuinka Biosafe voisi kehittää heidän henkilöstönsä osaamista.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu henkilöstön määritelmästä, henkilöstön osaamisesta, henkilöstön osaamisen kehittämisestä sekä osaamisen kehittämistavoista. Teoreettiseen viitekehykseen kuuluu myös osaamisenkartoitus, sen merkitys ja siihen liittyviä keinoja. Opinnäytetyössä käytettiin ladullista tutkimusmenetelmää. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin kyselylomaketta ja kahta puolistrukturoitua haastattelua.

Opinnäytetyön kehitystyön pohjalta laadittiin ja esiteltiin toimeksiantajalle neljä kehitysehdotusta. Kehitysehdotukset koskevat henkilöstön osaamistason kehittämistä. Ensimmäinen kehitysehdotus oli osaamisen kehittämisen malli. Toinen oli systemaattisemman tietojen ja taitojen siirtyminen asiantuntijoiden välillä. Kolmas oli kehityskeskusteluiden lisääminen ja niiden välissä tapahtuva keskustelu sekä itsearviointit. Viimeinen kehitysehdotus koski englannin kielen käyttöön ottamista porrastetusti. Opinnäytetyön pohdinnassa käydään läpi omaa oppimista ja opinnäytetyön onnistumista. Pohdinnassa esitellään myös toimeksiantajan kommentit ja palautteet opinnäytetyöstä.

Eveliina Ailio

Staff competence development

Year	2021	Pages	40
------	------	-------	----

This thesis was done as a development work for an organization called Biosafe - Biological Safety Solutions Ltd / Oy. The purpose of the thesis was also to find out the current level and strength of the competence of Biosafe's personnel. After this, the aim of the work was to find out how the competence of the staff could and would be appropriate to develop. Based on the results of the thesis, the aim was to create a model for competence development for Biosafe.

Based on the results of the thesis, the intention was to create a model for competence development for Biosafe. The client does not currently have an existing competence development model. The research question of the thesis was what kind of competence does the personnel currently have and what kind of competence areas and levels there are within the organization. The thesis development question was how Biosafe could develop the skills of their staff.

The theoretical framework of the thesis consists of the definition of personnel, the competence of personnel, the development of personnel competence and the methods of competence development. The theoretical framework also includes competency survey, its significance and related means. The thesis was made using qualitative research methods. As a data collection method, were used a questionnaire and two semi-structured interviews.

Based on the development work of this thesis, were prepared and presented four development proposals to the client. The development proposals concern the development of the current level of competence of the personnel. The first development proposal was a model for competence development. The second was a more systematic transfer of knowledge and skills between experts. The third was the increase in development discussions and the discussion between them, as well as self-assessments. The last development was the gradual introduction of English. In the reflection of the thesis, one's own learning and the success of the thesis are reviewed. In the reflection, are also discussed the client's comments and feedback on the thesis and development proposals.

Keywords: personnel competence, personnel competence development, competence survey, competence model

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Biosafe - Biological Safety Solutions Ltd/Oy.....	7
3	Henkilöstön osaaminen	7
3.1	Henkilöstön osaamisen kehittäminen	9
3.2	Henkilöstön osaamisen kehittämisen tavat.....	9
4	Henkilöstön osaamisenkartoitus.....	11
4.1	Osaamisenkartoitus	11
4.1.1	Osaamiskartan laatiminen.....	12
4.1.2	Määrittely kehitettävistä osaamisalueista	13
4.2	Osaamisen arviointi	13
4.2.1	Itsearviointi.....	14
4.2.2	Kehityskeskustelu.....	14
4.2.3	360 - arviointi	14
5	Tutkimusmenetelmät	16
6	Osaamisenkartoituksen ja osaamisen kehittämisen toteutus	18
7	Osaamiskartoituksen tulokset	19
8	Osaamisenkartoituksen johtopäätökset	23
9	Biosafen henkilöstön osaamisen kehittäminen tulokset	24
10	Kehitysehdotukset.....	26
11	Pohdintaa.....	29
11.1	Opinnäytetyön onnistumisen arviointi.....	29
11.2	Toimeksiantajan palaute	30
	Lähteet.....	31
	Kuviot	33
	Taulukot	33
	Liitteet	34

1 Johdanto

Opinnäytetyön aihepiiri koskee henkilöstöhallintoa ja tarkemmin henkilöstön osaamisen kehittämistä. Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen, koska organisaatioiden tulee jatkuvasti pyrkiä kehittämään toimintaansa. Jokainen organisaatio koostuu henkilöstöstä ja heidän tuomasta osaamisestaan. Opinnäytetyö oli toteutettu toimeksiantona Biosafe nimiselle yritykselle. Johdannossa esitellään opinnäytetyön taustaa, tavoite, tutkimusmenetelmiä ja opinnäytetyön etenemistä.

Opinnäytetyön alussa esitellään toimeksiantaja, yrityksen toimialaa, tuotteita ja toimeksiantajan tarjoamia palveluita. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää toimeksiantajan henkilöstön osaamisen kehittämistä. Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia Biological Safety Solutions Ltd/Oy:lle osaamisen kehittämisen malli, tehdyn tutkimuksen pohjalta. Toimeksiantajalla ei ollut entuudestaan osaamisen mallia ja henkilöstön kehittämiseen ei ollut kiinnitetty entuudestaan niin paljon huomiota. Osaamisen kehittämisen mallia ei julkaistu kokonaan tässä opinnäytetyössä toimeksiantajan toiveesta koska, siinä käsitellään yrityksen sisäisiä tietoja.

Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään henkilöstön osaamisen keskeisimmät käsitteet. Opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä ovat henkilöstön osaaminen, sen kehittäminen ja erilaiset kehittämistavat. Neljännessä luvussa perehdytään lisää opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen eli osaamisenkartoitukseen. Osaamisenkartoitus pitää sisällään muun muassa osaamiskartoituksen toteuttamisen ja erilaisia itsearviointi tapoja.

Teorian jälkeen käydään työn tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineistonkeruumenetelmät. Opinnäytetyössä käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimusaineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua ja kyselylomaketta. Haastattelun ja kyselylomakkeen tarkoituksena oli vastata kehitystyön tutkimukselliseen kysymykseen eli millainen on henkilöstön osaamistaso ja mitä osaamisalueet ovat. Toisella puolistrukturoidulla haastattelulla selvitettiin, millä tavoilla henkilöstön osaamista voitaisiin kehittää.

Tutkimusmenetelmän esittelyn jälkeen käydään läpi osaamisenkartoituksen ja osaamisen kehittämisen tulokset. Tulokset on litteroitu ja käsitelty teemoittain. Tuloksien jälkeen esitellään kehitysehdotukset toimeksiantajalle. Kehitysehdotukset laadittiin työn teoreettisenviitekehyksen ja tutkimusten tuloksien pohjalta. Pohdinnassa käydään läpi opinnäytetyön onnistumista, pohdintaa tuloksista, opinnäytetyön tekijän omaa oppimista ja toimeksiantajan palautetta.

2 Biosafe - Biological Safety Solutions Ltd/Oy

Biosafe - Biological Safety Solution Ltd/Oy (myöhemmin Biosafe) on bioteknologia-alalla toimiva yritys. Biosafe on globaali palveluntuottaja ja tarjoaa bioteknologisia palveluja. Yritys tarjoaa laajaa osaamista elintarvikkeiden turvallisuusarvioinnissa, lainsäädännössä ja tutkimuksissa. Biosafe tarjoaa myös konsultointipalveluita elintarvikkeiden ja rehujen turvallisuudesta. Konsultoinnin avulla autetaan myös asiakkaita päätöksentekoprosessissa ja tiedonkeruussa. Yritys on kehittänyt ja validoinut biotestauksen menetelmiä BiosafePaper-projektin avulla, jossa kehiteltiin menetelmiä elintarvikekontaktimateriaalien, pahvin ja paperin biotestaukseen. (Biosafe 2021.)

Biosafen toimipaikka on Kuopiossa ja yritys on perustettu 2014. Palveluihin kuuluu muun muassa bioinformatiikka- ja laboratoriopalveluja sekä konsultointipalveluja. Biosafe kehittää yhdessä asiakkaidensa kanssa kestävämpiä ja uusia elintarvikkeita markkinoille. Yritys seuraa aktiivisesti bioteknologian kehitystä ja sääntely-ympäristöä. Keskusteluiden tarkoituksena on mahdollistaa sääntely-ympäristö, joka tukee turvallista ja sujuvaa tuotteiden rekisteröimistä markkinoille. (Biosafe 2021.)

Biosafe muodostuu 15 henkilön työyhteisöstä eli kyseessä on pienikeskisuuri yritys. Tilastokeskus määrittelee pienet ja keskisuuret yritykset yrityksen työntekijämäärän mukaan, vuosiliikevaihdon ja taseen mukaan. Pk-yrityksissä työntekijöitä on alle 250 henkilöä ja myös vuosiliikevaihto ja taseen loppusumma jäävät alle Tilastokeskuksen määrittelemän rajan. Näin ollen Biosafe Oy on Pk-yritys. (Tilastokeskus 2021.) Biosafen liikevaihdoksi raportoitiin 2020 1,1 miljoonaa euroa ja tilikauden tulos oli 46 tuhatta euroa (Finder 2021).

3 Henkilöstön osaaminen

Tässä luvussa käydään läpi teoreettisen viitekehyksen kannalta keskeisimmät käsitteet. Tilastokeskus STAT on määritellyt henkilöstön käsitteen. Tilastokeskus määrittelee henkilöstön käsitteeseen yrittäjät ja palkansaajat. ”Henkilöstö on muunnettu kokovuosityöllisiksi siten, että esimerkiksi puolipäiväinen työntekijä vastaa puolta henkilöä ja kaksi puolivuotista työntekijää vastaa yhtä kokovuosityöllistä” (Tilastokeskus 2021.)

Osaaminen käsitteenä on kuvattu koostuvan muun muassa: yksilön osaamisesta, hiljaisesta tiedosta, tilannesidonnisesta osaamisesta, kyvystä toimia eli käytännön tiedosta sekä havainnoitavista työsuorituksista. Osaamiskäsitettä käytetään usein rinnasteisena kompetenssille. Termiä käytetään, kun korostetaan oikeaa koulutusta johonkin tiettyyn tehtävään, pätevyyttä ja henkilön kykyä suoriutua työssä vaadittavista tehtävistä. (Hätönen 2011, 10.)

Käsitystä ammattitaidosta ja osaamisesta voidaan kuvata eri tavoin. Kun puhutaan ammattitaidosta, sillä tarkoitetaan sitä että, henkilö ymmärtää ja kykenee yhdistämään ammattiin liittyviä taitoja ja tietoja toisiinsa tarkoituksenmukaisesti ja muodostamaan niistä kokonaisuuden. Osaaminen muodostuu työn ja työntekijän yhdistelmästä. Hätönen (2011) määrittelee, että henkilöstön osaaminen rakentuu aina siinä tilanteessa, jossa henkilö yksilönä toimii. Osaamisessa yhdistyvät taitojen ja tietojen monipuolinen ja luova käyttäminen, kyky organisoida ja pohtia työtä sekä ryhmätyöskentelytaidot. Osaamiseen liittyy henkilön taito mukautua muutoksiin sekä taito arvioida omaa osaamistaan että toimintaansa. Osaaminen velvoittaa myös näiden taitojen kehittämistä. Henkilö hankkii vaadittavaa osaamista peruskoulutuksen, henkilökohtaisen kokemuksensa sekä työkokemuksensa avulla. Osaaminen vahvistaa myös henkilön työkykyä. Hyvä työkyky edistää henkilöstön menestymistä työssään ja kehittymään ammatillisesti. (Hätönen 2011, 9.)

Henkilöstön osaamisella on suuri merkitys organisaation menestymiseen. Henkilöstön osaamisen merkitys on lisääntynyt huomattavasti ja organisaatioiden kilpailukyky on suoraan yhteydessä organisaation osaamiseen. Kilpailukyky muodostuu siitä, kuinka nopeasti organisaatio oppii verrattuna kilpaileviin organisaatioihin. Pekka Ruohotie ja Juhani Honka (1997) painottavat teoksessaan, organisaation ydinosamista ja sen avulla saavutettavaa pysyvää kilpailuetua. (Ruohotie & Honka 1997, 1.)

Henkilöstön osaamisen tulisi tukea organisaation visiota ja tulevaisuuden näkemyksen elementtejä. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaation tulisi jatkuvasti ja tavoitteellisesti rankentaa vision ja strategian tuntemustaan. Organisaation johdon on huolehdittava siitä, että henkilöstön tuntee organisaation strategian ja tavoitteet ja niiden yhteyden kunkin henkilön omaan työhön. Kun strategia ja tavoitteet ovat selkeät ja henkilöstö tuntee ne, niin silloin henkilöstön on helpompi ymmärtää osaamisen kehittämisen tarpeet. Henkilöstö voi myös oma-aloitteisesti kehittää osaamistaan ja toimintaansa. Henkilöstön osaamisen kehittämisen merkitys organisaation kilpailukykyyn kannalta tulee esille myös Österbergin teoksessa. (Österberg 2015, 143.)

Riitta Viitala (2013) viittaa henkilöstön osaamiseen ja sen tuomaan vaikutukseen kilpailukykyyn. Viitala myös painottaa, kuinka organisaation kilpailukyky koostuu henkilöstön osaamisesta, sen hyödyntämisestä, uusien asioiden oppimisesta ja omaksumisesta. Koko organisaation osaamisen lähtökohtana toimii henkilöiden osaaminen. Yksilöiden osaaminen toimii organisaation osaamisen ehtona ja ratkaisevana tekijänä. Organisaatioissa ei ole sellaista osaamista ja toimintaa, joka muodostuisi organisaatioon ilman ihmisiä. (Viitala 2013, 170.)

3.1 Henkilöstön osaamisen kehittäminen

Henkilöstön osaamisen kehittäminen on sekä yksilön osaamisen, että ammattitaidon kehittämistä. Henkilön tulisi kehittää osaamistaan koko työuran ajan. Henkilöstön osaamisen kehittäminen voi olla osaamisen päivittämistä, kehittämistä tai täysin uuteen osaamisen suuntautumista. Henkilöstön osaamisen kehittämisellä on suuri merkitys organisaatiolle. Tavoitteena on kehittää kokonaisvaltaisesti työyhteisöä ja organisaatiota. (Varpenius 2020.)

Henkilöstön osaamisen kehittäminen tarkoittaa sitä, että organisaatio investoi henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Investoimalla henkilöstön osaamisen kehittämiseen organisaatio varmistaa riittävän osaamisen. Se on myös yksi keino lisätä osaamista. Olemassa olevan osaamisen kehittäminen ja uudistaminen kuuluvat usein organisaation osaamisen johtamisen strategiaan. Olemassa olevan osaamisen kehittäminen ja uudistaminen tarkoittaa käytännössä organisaation henkilöstön ja ryhmien osaamisen kehittämistä ja ylläpitämistä. Osaamisen kehittämisen kannalta, on tärkeää asettaa asioita tärkeys järjestykseen ja suunnitella mitä osaamista tarvitaan ja miten sitä hankitaan. Organisaation tulee varata tarpeeksi resursseja sekä aikaa osaamisen kehittämiseksi. (Viitala 2013, 186.)

Osaamisen kehittäminen voi olla organisaatiolle suuri kustannuserä. On kuitenkin perusteltua, että kustannuksen sijaan puhutaan investoinnista. Henkilöstön osaamisen kehittäminen on organisaation tuloksellisuuden ja tuottavuuden kannalta tärkeä tekijä. Organisaatioiden tulisi nähdä henkilöstön osaamisen kehittäminen investointina. Organisaation toiminnan ja tavoitteita koskevien analyysien pohjalta laaditaan osaamisen kehittämissuunnitelma. Osaamisen kehittämissuunnitelman laatimiseen voidaan käyttää myös osaamisenkartoitusta. Henkilöstön osaamisen kehittämissuunnitelma laaditaan yleensä muutaman vuoden aikavälille. Osaamisen suunnitelma koskee kaikkia organisaatioon kuuluvia tiimejä, henkilöitä ja ryhmiä. (Viitala 2013, 186.) Juhani Kauhanen (2010) käsittelee myös henkilöstön osaamisen merkitystä organisaation ja sen yhteyttä organisaation menestymiseen. Ilman osaavaa henkilöstöä organisaatio ei menesty ja siksi siihen tulisi kiinnittää riittävästi huomiota ja varata resursseja. (Kauhanen 2010, 143.)

3.2 Henkilöstön osaamisen kehittämisen tavat

Henkilöstön osaamisen kehittämistä kuvaillaan usein myös henkilöstön kehittämiseksi. Englannin kielessä käytetään käsitettä Human Resource Development eli HRD. Käsite on luonnollinen, koska organisaation toiminnan ehtona on ihmisten osaaminen. Tämä perustuu siihen, että vain henkilöstön osaamisen kehittämisellä voidaan kehittää ja rakentaa organisaation osaamista. Tässä luvussa käytetään henkilöstön kehittämisen käsitettä. Henkilöstön kehittämisen päämäärät voidaan jakaa kuuteen ryhmään:

1. työtehtävien suorittamisen tehostaminen
2. innovatiivisuuden ja luovuuden perustan ruokkiminen
3. toiminnan laadun parantaminen ja sen varmistaminen
4. organisaation perustaman/vaativan kilpailustrategian osaamisperusta
5. muutosten mahdollistaminen
6. yksilöiden osaamisen ja sitoutumisen vahvistaminen

Henkilöstön kehittäminen kuuluu tärkeänä osana osaamisen kehittämiseen, uudistamiseen ja vaalimiseen. Henkilöstön kehittäminen kuuluu usein henkilöstötoimintojen vastuualueeseen. Suurimmissa organisaatioissa henkilöstön kehittämisen koordinointi- sekä organisointivastuu kuuluvat henkilöstön kehittämisyksilölle. (Viitala 2013, 189.) Organisaatio hankkii tarvitsemansa osaamisen kehittämällä jo työsuhteessa olevien henkilöiden osaamista tai rekrytoimalla uutta osaamista. Organisaatiolla on omat osaamistarpeensa, jonka pohjalta muodostetaan yksilöiden henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat. Yksilöiden henkilökohtaisessa kehityssuunnitelmassa, tulee yhdistyä sekä organisaation että yksilön osaamistavoitteet. Organisaatio voi luoda yksilöille oppimisedellytyksiä. Oppiminen ja kehittyminen on kuitenkin aina yksilöiden omalla vastuulla. (Kauhanen 2011, 153.)

Henkilöstön kehittämismenetelmiin luetaan usein vain oppilaitoksissa tapahtuva oppiminen, mutta kehittämismenetelmiä on useita. Kehittämismenetelmät voidaan jakaa kahteen pääryhmään: organisaation sisällä ja ulkopuolella tapahtuvaan oppimiseen/kehittämiseen. Alaolevassa taulukossa on esitetty pääryhmien eri kehittämistapoja. (Kauhanen 2011, 155.)

Organisaatiossa tapahtuvat	Organisaation ulkopuolella tapahtuvat
-työn rikastaminen ja laajentaminen	-itseopiskeluohjelmat
-pohjautuminen	-opiskelu oppilaitoksessa
-perehdyttäminen	-monimuoto-opiskeluohjelmat
-vastuulliset erityistehtävät	-koulutusorganisaation järjestämät kurssit
-kehityskeskustelut	
-toimiminen kouluttajana	

Taulukko 1: Organisaation sisällä ja ulkopuolella tapahtuvat kehittämistavat (Kauhanen 2011, 155).

Organisaation sisällä tapahtuviin osaamis- ja kehitysmenetelmiin kuuluvat erilaiset tehtävät organisaation sisällä. Organisaation sisällä tapahtuvat osaamis- ja kehitysmenetelmät ovat enemmän organisaation omalla vastuulla olevia keinoja. Organisaation ulkopuolella tapahtuvat osaamis- ja kehitysmenetelmät ovat enemmän henkilön omalla vastuulla olevia tapoja.

Ulkopuolella tapahtuvat ovat enemmän itseohjautuvaa oppimista eli itsensä kehittämistä. Monet organisaatiot suhtautuvat organisaation ulkopuolella tapahtuvaan oppimiseen myönteisesti. (Kauhanen 2011, 155-156.)

Joki (2018) listaa lähes samat organisaation sisällä ja ulkopuolella tapahtuvat kehitysmenetelmät kuin Kauhanen. Joki mainitsee mentoroinnin, sijaisena ja työnopastajana toimimisen kuuluvan myös organisaation sisäpuolella tapahtuviin kehitysmenetelmiin. Mentoroinnin tarkoituksena on, että kokeneempi työntekijä tukee toiminnallaan kokemattomampaa työntekijää. Tarkoituksena on vahvistaa kokeneemman työntekijän motivaatiota. Mentoroinnilla voidaan lisätä myös työn mielekkyyttä. Joen mukaan ulkopuolella tapahtuviin kehitysmenetelmiin kuuluu myös ammattilehtiin ja -kirjallisuuteen perehtyminen, opintokäynnit sekä organisaation ulkopuolella tapahtuva koulutus. (Joki 2018, 146-147.)

Nykyajan työn monimuotoisuus ja muuttuva ympäristö haastaa tieto- ja osaamistasot organisaatiossa. Tämä vaatii uudenlaista ajattelu- ja johtamistapaa. Joki mainitsee yhtenä osaamisen kehittämisen keinona valmentavan johtamisen. Valmentava johtaminen perustuu tavoitteellisuuteen, positiiviseen asenteeseen ja ihmiskäsitykseen. (Ristikangas & Grünbaum 2018.) Valmentavassa johtamisessa on kyse siitä, että esihenkilö ei tarjoa henkilöstölle valmiita ratkaisuja. Valmentavassa johtamistyyliässä esihenkilö tukee, sparraa ja kannustaa henkilöstöä. Henkilöstön tulisi itse löytää onnistumisen keinot tavoitteisiin pääsemiseksi. Valmentavan johtamisen tehokkuus perustuu siihen, että henkilöllä itsellään eli työntekijällä on vastuu työtehtävistä. Näin henkilöstö luottaa enemmän omaan osaamiseensa. Valmentavalla johtamisella voidaan tukea myös organisaation innovatiivisuutta. (Joki 2018, 149-151.)

4 Henkilöstön osaamisenkartoitus

Tässä luvussa käydään lisää opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen liittyvää teoriaa ja keskeisimmät käsitteet. Osaamisenkartoituksen keskeisimpiä käsitteitä ovat osaamiskartta, kehitettävien osaamisenalueiden määrittelemine, itsearviointi, kehityskeskustelut ja 360-arviointi.

4.1 Osaamisenkartoitus

Henkilöstön osaamisenkartoituksen tarkoituksena on selvittää henkilöstön osaamistasot ja osaamisalueet, joilla henkilöstön tulisi kehittää osaamistaan. Organisaation johdolla ja henkilöstöllä tulisi olla näkemykset siitä, kuinka osaamista voidaan kehittää. Osaamisen kehittämisen tulee tukea organisaation strategisia tavoitteita ja osaamisen tulee viedä organisaatiota kohti visiota. Näin pystytään esittämään osaamiskartoituksessa oikeat kysymykset, jotta voidaan selvittää osaamisen kehittämisen kohteet. (Joki 2018, 155.)

Kompetenssi tarkoittaa osaamisenkartoitusta (Österberg 2015, 151). Henkilöstön osaamisen eri tasoja organisaatiossa voidaan mitata osaamiskartoituksella. Osaamiskartoituksen tarpeelle voi olla useita syitä. Henkilöstön kehittämisen näkökulmasta osaamiskartoitus on olennainen. Osaamiskartoitukseen tulisi määritellä osaamisalueet, jotka ovat organisaation kannalta tärkeitä. Osaamiskartoituksessa tulisi myös määritellä arviointikriteerit osaamistasoille. Arviointi asteikko on yleensä 1-5. (Kauhanen 2013, 149-150.) Osaamiskartoitus pitää sisällään seuraavat vaiheet eli osaamiskartan laatimisen, linjaukset mitä kehitetään ja osaamisen arvioinnin (Hätönen 2011, 16-17).

4.1.1 Osaamiskartan laatiminen

Osaamiskartan laatiminen pitää sisällään tarvittavat osaamisalueet ja kriteerit osaamisen arvioinnille. Osaamiskartassa voidaan kuvata organisaation visiota ja vaadittavan osaamisen konkretisointia. Osaamiskartan tarkoituksena on antaa kehykset henkilöstön osaamisen kehittämiseksi, sekä auttaa uuden osaamisen (henkilöstön) rekrytoimisessa. Osaamiskartta auttaa analysoimaan osaamisen kehittämisen tuloksia ja niiden vaikutuksen arviointia. Kun osaamiskarttaa suunnitellaan, tulee sopia mitä, varten osaamiskartta laaditaan. Osaamiskartan laatimiseen tulisi osallistua koko henkilöstö. Jos se ei ole mahdollista, voidaan perustaa työryhmä suunnitellaan karttaa. Kun useampi henkilö on laatimassa karttaa, sen käyttöönotto on selkeämpää. Osaamiskartta toimii organisaatiolle jatkossa kehittämisen, arvioinnin ja seurannan työkaluna. (Hätönen 2011, 16-20.)

Osaamiskartan tulisi aina olla muokattu organisaation tarpeisiin ja käyttöön. Valmiita osaamiskarttoja ei yleensä ole. Osaamiskarttaan laaditaan osaamisalueet, joita organisaatio tarvitsee sekä niiden kuvaukset. Osaamistasot määritellään organisaation vision pohjalta. Myös organisaation strategialla on merkitystä osaamistasojen määrittelyssä. Osaamisalueiden tulisi olla mahdollisimman konkreettisia ja helposti arvioitavissa. Osaamistasoja voidaan määritellä esimerkiksi yleis-, yhteistyö- sekä organisaatio-osaamisen mukaan. (Hätönen 2011, 16-20.)

Osaamiskarttaan kuuluu myös osaamisen arvioinnintapa. Osaamistasoja voidaan luonnehtia yleisluonnehdinta osaamistasolla sekä määrittelemällä osaamistasot osaamisalueittain. Yleisluonnehdinnassa, osaamistaso määritellään yleisilmauksena esimerkiksi: perus-, hyvä -, erinomainen - ja asiantuntijaosaaminen. Kauhasen määrittelyn mukaan osaamistasoja voidaan arvioida skaalalla 1-5. Kun osaamisalueiden tasoja määritellään, käytetään skaalaa, joka erottelee eri tasot. (Hätönen 2011, 21-25.) On olemassa runsaasti valmiita osaamisen tason kuvaamisenmalleja. Alla olevassa taulukossa on kuvattu yksi esimerkki osaamistasomallista.

	Osaamisalue A	Osaamisalue B	Osaamisalue C
Työntekijä 1	2	5	1
työntekijä 2	2	2	3
Työntekijä 3	1	2	2
Työntekijä 4	3	1	4

Taulukko 2: Osaamistasoja kuvaavamalli (Kauhanen 2013, 149-150).

Taulukossa on jaettu työntekijät ja eri osaamisalueet. Osaamisalue sarakkeessa on arvioitu osaamista osaamisalueesta. Osaamisalueet ovat arvioitu asteikolla yhdestä viiteen. Asteikko on määritelty seuraavasti; yksi = ei tiedä asiasta, kaksi = tietää asiasta, kolme = osaa asian, neljä = hallitsee asian ja viisi = on asiantuntija osaamisalueella. Taulukon avulla saadaan helpposti kokonaiskuva osaamisalueista ja voidaan tarkastella yksityiskohtaisemmin työntekijän henkilökohtaista osaamista osaamisalueittain. (Kauhanen 2013, 150.)

4.1.2 Määrittely kehitettävistä osaamisalueista

Osaamiskartan jälkeen asetetaan tavoitteet kehittämisalueista sekä organisaation osaamisesta. Osaamiskartassa laadittujen ja kuvattujen osaamisalueiden pohjalta voidaan koota osaamisprofiileja. Osaamisprofiili tarkoittaa osaamistasojen ja osaamisalueiden yhdistelmää. Kun osaamisprofiilia määritellään, päätetään mitä osaamistasoja ja osaamisalueita profiili pitää sisällään. Osaamisprofiilin tarkoituksena on auttaa osoittamaan, mitä osaamista eri henkilöillä tulee olla. Osaamisprofiili osoittaa myös, kuinka osaamista tulee arvioida tai kehittää. Osaamisprofiileita voidaan kuvata osaamiskartassa. Jos osaamisprofiileja on kuvattu tarkemmin, se on mainittu osaamiskartassa osaamisalueiden kohdalla. Osaamisalueen kehittäminen voi koskea koko organisaatiota tai tiettyä ryhmää. (Hätönen 2011, 27-31.)

4.2 Osaamisen arviointi

Osaamisen arvioinnilla tarkoitetaan tietyn toiminnan tai kohteen analysointia, sen tuoman arvon ja hyödyn määrittelemistä. Arviointi on lähtökohta osaamisen kehittämiseksi. Kun arvioidaan osaamista, saadaan uutta tietoa. Arvioinnin perusteella saatua tietoa hyödynnetään kehittämistavoitteiden asettamisessa. Kehityskeskustelujen ja itsearviointien avulla organisaatiolla on mahdollisuus arvioida nykyosaamistaan. Osaamisen arvioinnissa käytetään hyödyksi: itsearviointia, kehityskeskusteluita ja 360-arviointia. (Hätönen 2011, 32.)

4.2.1 Itsearviointi

Itsearvioinnilla tarkoitetaan sitä, että henkilö arvioi itse omaa osaamistaan ja oppimistaan. Itsearviointi vaatii henkilöltä kriittistä ajattelua ja kykyä tunnistaa miten ennalta määritellyt kriteerit täyttyvät henkilön omalla toiminnalla. Henkilön kannalta itsearviointi on tärkeä taito. Henkilön tulisi kyetä tunnistamaan työnsä kriteerit sekä kyetä arvioimaan ja kehittämään omaa työtään. Hätönen (2011) määrittelee, että henkilön taito selvittää yllättävistä tilanteista pohjautuu juuri itsearviointiin. Itsearviointi on saanut epäilyjä sen oikeaan osuvuudesta. Itsearvioinnin vastauksista on saatettu ajatella, että arvioinnit ovat liian vaatimattomia tai liian hyviä. (Hätönen 2011, 32-33.) Itsearvioinnin kannalta on tärkeää, että koko arviointiprosessi on mahdollisimman selkeä. Siihen olisi hyvä olla riittävä ohjeistus. Olisi myös hyvä, että ohjeet ja itsearviointi käsiteltäisiin yhdessä henkilöstön kanssa. (Hätönen 2004, 42).

4.2.2 Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelut ovat ennalta sovittuja ja suunniteltuja. Kehityskeskustelut tapahtuvat esihenkilön ja alaisien (henkilöstön) välillä. Niillä on tietty systematiikka, säännöllisyys ja selkeä tavoite. Kehityskeskusteluissa päähenkilönä on alainen. Hän on enemmän äänessä kuin esihenkilö. Kehityskeskustelun etuja osaamisen kehittämisen kannalta ovat palautteenanto puolin ja toisin ja kehittyvä prosessi. Kehityskeskustelun aikana syntyy myös usein kehityssuunnitelmia. Kehityskeskustelu parhaimmillaan tukee myös henkilöstön ammatillista kasvua, kehittymistä sekä yksittäisten osaamisten kehittymistä. Hätönen määrittelee, että onnistuneen kehityskeskustelun hyötyjä on muun muassa se, että henkilöstö pääsee vaikuttamaan omaan työhönsä. Se on tilaisuus keskustella tulevista tavoitteista sekä esihenkilö oppii tuntemaan henkilöstöään. (Hätönen 2011, 35.) Kehityskeskusteluita pidetään vähintään kerran vuodessa tai kolmen ja kuuden kuukauden väliajoin (Viitala 2013, 187).

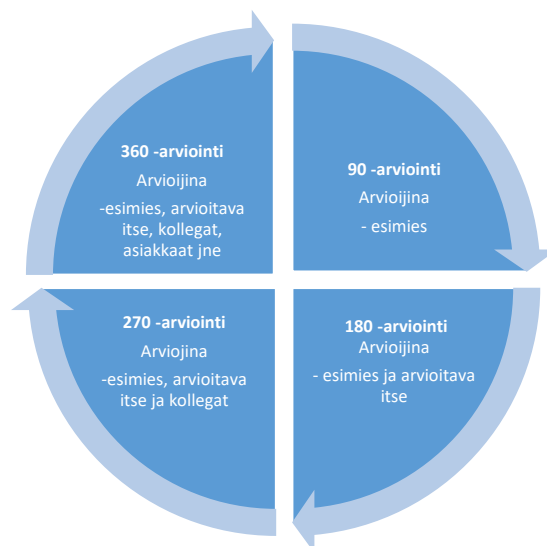
4.2.3 360 - arviointi

Perinteisesti arviointi tapahtuu, kun esihenkilö antaa palautetta arvioinnin kohteena olevalle työntekijälle. 360-arviointi tarkoittaa arviointijärjestelmää, jossa hyödynnetään usean eri tahon palautetta, kun arvioinnin kohteena on työntekijä. Alla oleva kuvio havainnollistaa 360-arviointia. (Hätönen 2011, 36.)



Kuvio 1: 360-arviointi (Hätönen 2011, 36.)

360-arviointi voidaan jakaa myös neljään eri lohkoon, jotka perustuvat siihen, kuinka moni taho arvioi henkilöä. Perinteinen arviointi tarkoittaa 90-arviointia eli vain esihenkilö antaa arvioinnin. Kun palautetta antavat esimiehen lisäksi arvioitava itse puhutaan 180-arvioinnista. 270-arvioinnissa palautetta antaa esihenkilö, kollegat ja arvioitava itse. Kun palautetta antavat esihenkilö, kollegat, asiakkaat ja arvioitava itse kutsutaan sitä 360-arvioinniksi. Alla olevassa kuviossa on havainnollistettu lohkojen eroja. (Hätönen 2011, 37.)



Kuvio 2: 90-arvioinnista 360-arviointiin (Hätönen 2011, 36.)

Asiantuntijoiden, tiimityöskentelyn ja tietotyöntekijöiden määrä on yleistynyt, joka tarkoittaa, sitä että esihenkilö ei pysty hallitsemaan kaikkien alaistensa osaamista sekä tietotaitoja. Projektityöskentely on myös lisääntynyt, joka vaikuttaa siihen, että henkilöllä voi olla useampi esihenkilö. Kun työtehtävät monimutkaistuvat ja palautetta vaaditaan monelta taholta, vaaditaan myös kattava arviointijärjestelmä. Kun osaaminen ja tietotaidot kehittyvät, organisaation tulee varmistaa mahdollinen kehittyminen. (Hätönen 2011, 37-40.)

360-arvioinnin tarkoituksena on varmistaa, että saatava arviointi on laadukasta, luotettavaa ja rehellistä. 360-arvio perustuu myös siihen, että uskotaan useammasta lähteestä tulleen palautteen motivoivan ja kehittävän henkilöä paremmin. 360-arvioinnin tulokset dokumentoidaan. Kun saatu arviointi on selkeästi dokumentoitu se helpottaa kehityssuunnitelmien laatimista. Ennen kuin organisaatio ottaa 360-arvion käyttöön, tulee varmistaa, että organisaation palautekuluttuuri tukee 360-arviointia. Organisaation tulee myös varmistaa, että johto on tarpeeksi sitoutunut arviointeihin ja ennen kaikkea niiden hyödyntämiseen. Arviointijärjestelmän käyttöönottoon eli arviointien toteuttamiseen tarvitaan henkilöitä. Kyseiset henkilöt vastaavat arvioinnista, käyttöönotosta sekä toimeenpanosta. Välillä suositellaan hyödyntämään ulkopuolista henkilöä, joka tiivistää arvioinnit sekä vastaa palautteen annosta organisaation henkilöstölle. 360-arvioinnin pohjalla voidaan hyödyntää laadittua osaamiskarttaa tai valita valmiita arviointilomakkeita. (Hätönen 2011, 37-40.)

5 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön tutkimusaineiston keräämiseksi käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää. Tässä tutkimuksessa aineiston keräämisen tavaksi valittiin puheen muodossa kerättävä tutkimusaineisto eli haastattelu. Haastatteluissa on kyse järjestelmällisestä tiedonkeruusta. Haastattelun muotoja voi olla teema-, lomake- ja yksilöhaastattelu. Tutkimushaastattelut tehdään usein yksilöhaastatteluna, mutta ne voidaan toteuttaa myös ryhmä- tai parihaastatteluna. Haastattelumuoto valitaan tutkimustavoitteen mukaan. Ihmisten tuottama materiaali kertoo laadusta, joita henkilöt ovat kokeneet eläessään. (Vilkkä 2015, 122-123.) Laadullisessa tutkimusmenetelmässä ja aineiston keräämisessä tavoitteena on aineiston sisällinen laajuus (Vilkkä 2015, 129).

Kerätty aineisto tulee muuttaa sellaiseen muotoon, että sitä voidaan tutkia. Tämä tarkoittaa sitä, että haastatteluaineisto eli nauhoitukset tulee muuttaa tekstimuotoon. Tutkimukset, joissa on hyödynnetty laadullisella tutkimusmenetelmällä kerättyä aineistoa, on aina kuvattu teksti- tai kuvamuodossa. Haastatteluaineiston muuttamista tekstimuotoon kutsutaan litteroinniksi. Se helpottaa tutkimusaineiston järjestelmällistä läpikäyntiä, aineiston luokittelua ja ryhmittelyä. Litterointi lisää tutkijan ja tutkimusaineiston välistä vuoropuhelua.

Haastattelun kirjoittaminen tekstimuotoon on työlästä ja on pohdittu, kirjoitetaanko koko aineisto vai osa siitä. Litteroinnin tarkkuus riippuu siitä, mitä tutkimuksessa tavoitellaan sekä muista tutkimuksessa käytettävistä lähestymistavoista. Tarkkuus vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. Litteroinnin tulee vastata tarkasti haastateltavien suullisia lausumia, tehtiin se kokonaan tai osittain. Haastateltavien puhetta ei saa litterointia tehdessä muokata tai muuttaa. (Vilkkä 2015, 137-138.)

Tutkimusaineiston keräämisen tapana käytettiin myös kyselylomaketta. Suunnittelun jälkeen tulee pohtia kuinka, laaja tutkimusaineisto tarvitaan, jotta tutkimusongelmaan voidaan vastata kattavasti. Kyselylomakkeesta puhutaan myös silloin kun käytetään joukkokyselyä (gallup), postikyselyä ja informoitukyselyä, riippuen kyselyn toteutuksesta. Kyselystä käytetään myös käsitettä survey-tutkimus viitaten siihen, että kysely on standardoitu eli vakioitu. Vakioiminen tarkoittaa, että kyselyssä jokaiselta kysytään täysin samaa asiasisältöä samalla tavalla. Kyselylomaketutkimuksessa vastaaja itse lukee sekä vastaa kirjallisesti esitettyyn kysymykseen. Kyselylomakkeen etuna on vastaajien tuntemattomuus. Tavanomaisin riski kyselylomakkeelle on se, että vastausmäärä tai -prosentti jää alhaiseksi eli puhutaan tutkimusaineiston kadosta. Viivästymiset ovat myös tyypillisiä riskejä kyselylomakkeelle. (Vilkkä 2015, 94.)

Kyselylomake voidaan lähettää esimerkiksi sähköpostitse, mutta ennen lähettämistä on varmistettava, että perusjoukkoon kuuluvilla on mahdollisuus vastata kyselyyn sähköisesti. Kun perusjoukko muodostuu organisaation ja yritysten toimijoista, toimii parhaiten sähköposti- ja internetkysely. Internetin tai sähköpostin välityksellä laadittuihin kysymyksiin liittyy tutkimuseettisiä kysymyksiä ja vastaajien on usein vaikeampaa pysyä tuntemattomana. Sähköpostiosoite paljastaa usein vastaajan nimen ja internetkyselyssä IP-numeron avulla voidaan paikantaa vastaaja. (Vilkkä 2015, 95.)

Opinnäytetyössä on huomioitu tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä. Luotettavuus ja pätevyys muodostavat tutkimukselle mittarin, jolla mitataan kokonaisluotettavuutta. Tutkimuksessa mitattiin luotettavuutta eli reliabiliteetilla. Reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että tarkastellaan tulosten tarkkuutta. Tutkimuksen luotettavuus tarkoittaa, että tulokset ovat ei-sattumanvaraisia sekä mittaustulot ovat toistettavia. Tutkimuksen reliabiliteettia on huomioitu haastateltavia valitessa. Opinnäytetyössä on huomioitu pätevyys eli validiteetti. Se tarkoittaa tutkimusmenetelmän tai mittarin kykyä mitata tutkimuksen tarkoitusta, eli mitä tutkimuksessa mitataan. Pätevällä tutkimuksella tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa ei ole virheitä. Kun tutkimus on pätevä, mitattavat henkilöt ovat ymmärtäneet kyselylomakkeen, mittarin tai kysymykset oikein. Tutkimuksen pätevyyttä on pohdittu haastattelun sekä kyselyn kysymyksiä tehdessä. Tutkimuksessa on mietitty tarkasti haastateltavien valitseminen, tutkimuksen käsitteet sekä suunniteltu huolellisesti aineiston keräämismenetelmä. Haastateltavaksi valittiin toimitusjohtaja sekä talous- ja kehityspäällikkö, heidän roolien ja tehtävien perusteella. (Vilkkä 2015, 193-194.)

6 Osaamisenkartoituksen ja osaamisen kehittämisen toteutus

Tässä luvussa käydään läpi osaamisenkartoituksen ja henkilöstön osaamisen kehittämisen tutkimusvaiheet. Aineiston keruumenetelmäksi valittiin haastattelu sekä strukturoitu kysely. Osaamisenkartoituksen tavoitteena oli selvittää Biosafen henkilöstön osaamisalueet ja niiden taso. Tarkoituksena oli selvittää Biosafen henkilöstön osaamisenalueita ja osaamisen tasoa. Tutkimuksessa käytettiin aineistonkeruumenetelmänä haastattelua eli laadullista sekä Internet-kyselylomaketta. (Vilka 2015, 101.)

Tutkimuksessa haastateltiin toimitusjohtajaa ja talous- ja kehityspäällikköä. Haastattelu toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna eli kysymykset oli määritelty valmiiksi ja kysymykset olivat kaikille samat. Haastattelukysymyksiä ei ollut mietitty valmiiksi. Haastattelu tallennettiin ja sen jälkeen aloitettiin nauhoitteen litterointi ja läpikäyminen. Haastattelutavaksi valittiin puolistrukturoitu teemahaastattelu, koska tavoitteena oli saada mahdollisimman laaja näkökulma. Kysymyksiä ei lähetetty ennakoon haastateltaville. Tavoitteena oli selvittää haastateltavien näkemystä organisaation osaamiseen ja sen kehittämiseen. Haastattelu toteutettiin parihaastatteluna, jotta saatiin mahdollisimman paljon tietoa ja erilaisia näkemyksiä. (Vilka 2015, 124.)

Kahden henkilöhaastattelun lisäksi selvitettiin henkilöstön näkemyksiä osaamisesta. Näin saatiin kokonaiskuvaa koko Biosafen henkilöstön osaamisesta. Kyselylomake lähetettiin sähköpostilla. Kyselyllä tavoitettiin koko henkilöstö. Kyselyssä hyödynnettiin osaamiskarttoja. Edellä luvussa neljä kuviossa kaksi esiteltiin esimerkki osaamiskartasta. Osaamiskarttojen avulla selvitettiin henkilöstön osaamisen tasoa kullakin osaamisalueella. Osaamisalueet määriteltiin toimitusjohtajan ja kehityspäällikön haastattelun pohjalta. Kysely oli ryhmitelty eri asiantuntijaryhmien mukaan. Näin pystyttiin tarkastelemaan parhaiten eri osaamisalueiden tasoja. Kyselylomakkeen arviointiskaala laadittiin ja määriteltiin seuraavasti:

5. Olen asiantuntija. Tunnen asiat syvällisesti, täydennän osaamistani jatkuvasti. Osaan käyttää taitojani monipuolisesti kokonaisuuden hyväksi. Osoitan ajatusjohtajuutta.
4. Osaamiseni on erinomaisella tasolla. Hallitsen useita osa-alueita ja osaan yhdistellä niitä. Osaan johtaa omaa työtäni ja saan asiat valmiiksi.
3. Osaamiseni on hyvällä tasolla. Osaan hyvin perusasiat ja osaan käyttää osaamistani. Työskentelen tavoitteiden mukaisesti.
2. Osaamiseni on tyydyttävää. Osaan jo perusasioita. Tarvitsen vielä opettelua ja tukea päivittäisessä työssäni.

1. En vielä osaa tai olen juuri aloittanut uudessa tehtävässä.

Jokaiselle ryhmälle oli myös yhteinen vastausosio, jonka avulla selvitettiin työyhteisötaitoja ja asenneosaamista. Kyselyn alussa ohjeistettiin laittamaan oma nimi sekä valitsemaan asiantuntijaryhmä. Näin työnantaja (Biosafe) pystyy hyödyntämään saatuja tuloksia mahdollisimman hyvin. Asiantuntija ryhmät ovat samoja kuin haastattelussa määritellyt asiantuntijaryhmät.

Osaamisenkartoituksen jälkeen toteutettiin henkilöstön osaamisen kehittämisen haastattelut. Jokaisesta asiantuntijaryhmästä haastateltiin yhtä henkilöä. Haastattelun tarkoituksena oli selvittää henkilöstön kokemuksia ja näkemyksiä siitä millä tavalla henkilöstön osaamista voitaisiin kehittää. Haastattelussa selvitettiin kolmella kysymyksellä millaisia kehittämisentapoja Biosafella on tällä hetkellä käytössä ja millä tavalla yritys tukee henkilöstön osaamisen kehittämistä. Haastattelun tavoitteena oli lisäksi selvittää millaisia kehittämisen tapoja henkilöstö pitää tehokkaimpina. Johtoryhmää edusti toimitusjohtaja. Hänelle esitettiin eri kysymykset kuin asiantuntija ryhmille. Häneltä selvitettiin näkemyksiä siitä, millä tavalla henkilöstön osaaminen tulisi kytkeä entistä selvemmin strategiaan. Lisäksi myös sitä, millä tavalla osaamisen kehittämistä tulisi viedä eteenpäin ja millainen osaamisenkehittämisenmallin tulisi olla? Kaikki haastattelut sujuivat hyvin ja saatiin lisätietoa henkilöstön näkökulmasta. Haastatelussa kysyttiin tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä.

7 Osaamiskartoituksen tulokset

Biosafen osaaminen voidaan jakaa kahteen pääryhmään, asiantuntijaosaamiseen ja laboratoriohenkilöstön osaamiseen. Molemmat ryhmät tarvitsevat laajaa ja monipuolista osaamista. Yrityksen ydintoimintaa tukevissa tehtävissä työskentelee esimerkiksi IT-asiantuntija ja talous- ja kehityspäällikkö. Tukitehtävissä työskentelevät tarvitsevat hyvinkin erilaista osaamista verrattuna pääryhmiin. Toimitusjohtaja toteaa että, perusosaamista on, mutta osaamisen jatkuvasta kehittämisestä tulee huolehtia. (Halimaa ja Särmälä 2021.)

Yrityksellä on useita osaamisalueita, jotka pitävät sisällään erittäin laajoja kokonaisuuksia. Osaamisalueita on ryhmitelty yrityksessä tarvittavan osaamisen mukaan. Osaamisalueet päädyttiin ryhmittelemään projektipäälliköiden, laboratoriossa työskentelevien, IT-asiantuntijan ja johtoryhmän osaamisen mukaan. Projektipäälliköillä on esimerkiksi laaja työnkuva, joka vaatii useampaa osaamisaluetta. Osaamisalueita ovat muun muassa myynti, projektiosaamista ja substanssiosaamista. Substanssiosaamisessa on myös laajoja alueita, jotka vaihtelevat projektipäälliköittäin. Substanssi osaamisialueita ovat muun muassa bioinformatiikka, mikrobiologia, molekyylibiologia ja toksikologia. Projektipäälliköiltä vaaditaan myös yhtenä osaamisalueena monipuolista kirjoitustaitoa. (Halimaa ja Särmälä 2021.)

Kehityskohteiksi nousi esiin muun muassa johtamisen ja tuotannon johtamisen kehittäminen. Haastattelussa nousi esiin myös tarve talousosaamisen kehittämiseen. Myyntityön ja projekti-hallinnan tueksi on tarpeita kehittää erityisesti asiantuntijoiden taloudellista osaamista. Kehitysalueena on myös verkostoitumistaidot esimerkiksi sosiaalisen median hyödyntäminen. Talous- ja kehityspäällikkö totesi haastattelussa yhdeksi kehityskohteeksi sosiaalisen median hyödyntämisen. Lisäksi henkilöstö tulisi saada aktiivisemmaksi, jota saadaan luonteva tapa toimia. Henkilöstön tulisi oppia nopeampaan reagoimiseen uusiin asioihin ja muuttuvaan ympäristöön. Biosafen koko henkilöstön englannin kielen osaamista voitaisiin vielä vahvistaa ja laajentaa. Asiakkaiden kanssa tapahtuva kommunikointi on jo tällä hetkellä englanniksi. On mahdollista että, Biosafen työkieli tulee tulevaisuudessa muuttumaan englanniksi. Seuraavassa taulukossa on esimerkki yhdestä osaamisalueesta. (Halimaa ja Särmälä 2021.)

It-asiantuntijan osaamisalueet				
Asiantuntijaosaaminen, ammatillinen osaaminen				
Palvelimet				
Verkkoympäristö, lähiverkko				
IT-laitteet (työasemat, mobiililaitteet, palvelimet, monitoimitulostimet, oheislaitteet)				
Pilvipalvelut				
Käytössämme olevat ohjelmistot ja laitteet, ml. Bioinformatiikan käyttämät, labran laitteet				
Microsoft 356 ja SharePoint, arkkitehtuuri				
HubSpot, mm. sisältö ja koodaus				

Taulukko 3: IT-asiantuntijan osaamisalueet

Projektipäälliköt, bioinformaatikko ja tukihenkilönä työskentelevät henkilöt

Tämän asiantuntija ryhmä osaamisalueita olivat myynti-, projekti- ja asiakkuuksienjohtamisosaaminen. Myyntiosaamisesta oli kolme osaamisaluetta, projektiosaamisesta kaksi ja asiakkuuksienjohtamisosaamisesta yksi. Myyntiosaamisen osaamisalueella vahvin osaamistaso oli asiakaspalveluosaamisen, asiakkaiden tarpeiden ymmärtämisen sekä asiakkaiden ongelmien ratkaisemisessa. Vastaajista puolet arvioi osaamisensa olevan erinomaista ja puolet kokivat osaamisensa olevan hyvällä tasolla. Haastattelussa nousi esiin myös tarve talousosaamisen kehittämiseksi, joka pitää sisällään myyntiosaamisen. Vastauksista ilmeni, että myyntiosaamista tulisi kehittää. Myyntiosaamisessa tulisi kehittää sosiaalisen median hyödyntämistä myyntityössä ja omassa työssään. Myynnin osaamisalueella vastaukset jakautuivat epätasaisemmin ja sijoittuivat, osaamiseni on hyvällä tasolla tai sitä heikommalle osaamistasolle. Yksi myyntiosaamiseen liittyvistä alueista koski kykyä osata myydä tuotteita kannattavasti ja hyödyntää laskelmia. Tällä osaamisalueella vastaukset jakautuivat tasaisesti.

Projektiosaamisen vahvin osaamistaso näyttäisi liittyvän projektin aikatauluttamiseen, projektin aloittamiseen sekä loppuun viemiseen, että ongelmanratkaisutaitoihin projektin aikana. Työntekijöistä puolet arvioivat osaamisensa olevan hyvällä tasolla tai sitä paremmalla tasolla. Vastaajista yksi neljäsosaa arvioi osaamisentason olevan asiantuntija tasolla. Loput vastaajista arvioi, ettei osaa vielä osaamisalueen asioita. Projektiosaamisalue koski myös ValueFramean hyödyntämistä, projektin dokumentointia, aikatauluttamista ja projektiviestintätaitoja. Osaamisalueella selvitettiin myös kykyä seurata projektien ajantasaisuutta ja kannattavuutta. Vastaajista yksi neljäsosaa arvioi osaamisentason olevan erinomaista, puolet arvioivat osaamisensa olevan hyvällä tasolla ja yksi neljäsosaa arvioivat, ettei vielä osaa kyseistä osaamisaluetta. Asiakkuuksienjohtamisen osaamisalue piti sisällään aktiivisen asiakkuuksien johtamisen, kykyä luoda asiakaslähtöistä myyntiä ja arvon luontia asiakkaille. Vastaukset jakautuivat siten, että vastaajista yksi neljäsosaa arvioi osaamisentason olevan erinomaista, puolet arvioivat osaamisensa olevan hyvällä tasolla yksi neljäsosaa arvioivat, ettei vielä osaa kyseistä osaamisaluetta.

Laboratoriossa työskentelevät henkilöt

Laboratoriossa työskentelevät henkilöt tarvitsevat perusteknologian osaamista ja laatuosaamista. Osaamisalueista kolme neljäsosaa vastaukset jakautuivat erittäin tasaisesti osaamisalueille hyvä, erinomainen tai asiantuntija. Näillä osaamisalueella kukaan ei kokenut, että osaamisensa olisi näitä tasoja heikompaa. Lopuilla osaamisalueilla, vastaukset jakautuivat epätasaisemmin. Laiteosaamisen osaamisalue nousi kehityskohteeksi. Osaamisalueella selvitettiin valmiutta käyttää kaikkia laboratorion laitteita. Vastaajista kaksi neljäsosaa arvioi, ettei osaa käyttää kaikkia laboratorion laitteita.

Yhtenä toisena heikompana osaamisalueena oli kielitaito. Osaamisalueella selvitettiin suullista ja kirjallista kommunikointitaitoa englanniksi. Vastaukset jakautuivat epätasaisemmin. Vaikka vastaajista yksi neljäs osaa arvioi osaamisensa erinomaiseksi. Loput vastaukset painotuivat heikommalle osaamistasolle. Vastaajista kaksi neljäsosaa arvioi osaamisensa olevan hyvällä tasolla, ja loput arvioivat osaamisensa olevan tyydyttävää.

Johtoryhmä

Johtoryhmän osaamisalueita oli 15. Lisäksi oli kaksi avointa kysymystä. Laajin osaamisalue oli itsensä johtaminen, jonka seitsemällä osa-alueella johtoryhmään kuuluvat arvioivat lähes jokaisella alueella olevansa asiantuntijoita, osaamisensa olevan erinomaista tai hyvällä tasolla. Heikoin osaamisalue oli tuotanto- ja palveluprosessien osaaminen. Tällä osaamisalueella reilut kolme neljäsosaa arvioi osaamisensa olevan hyvällä tasolla ja yksi neljäsosaa tyydyttävää. Tasaisin osaamisalue koski henkilöstön ja osaamisen johtamista. Tällä alueella kaikki vastaajat arvioivat osaamisensa on hyvällä tasolla. Yksi osaamisalue koski taloudenjohtamista. Taloudenjohtamiseen liittyä tunnuslukujen tuoman informaation hyödyntäminen strategisesti.

Osaamisalueella arvioitiin myös kykyä tuottaa omaa toimintaa tukevia laskelmia. Vastaajista yksi neljäsosaa arvioi olevansa asiantuntija, yksi neljäsosaa arvioi osaamisensa olevan erinomaista, kaksi neljäsosaa kokivat osaamisensa olevan hyvällä tasolla, ja loput yksi neljäsosaa vastaajista arvioi osaamisensa olevan tyydyttävää.

Johtoryhmän avoimissa kysymyksissä selvitettiin, miten näet oman roolin nyt ja tulevaisuudessa johtoryhmässä sekä millä tavoilla huomioin asiakaslähtöisyyden omassa työssäni ja liiketoiminnan kehittämisessä. Kaikki pitivät omaa rooliaan tärkeänä. Eräs vastaaja kirjoitti että, kokee oman roolinsa tärkeäksi työyhteisössä. Henkilö toi esille, että osaamista tulee kuitenkin vielä kehittää ja tahtoo oppia lisää. Hän piti tärkeänä myös johtoryhmätyön kehittämistä ja toiminnan strategista eteenpäin viemistä. Asiakaslähtöisyydessä nousi esiin vahvasti se, että kuinka oman työnkautta pyritään vastaamaan asiakkaan tarpeisiin ja asiakas on aina huomioitu. Avoimissa vastauksissa ei noussut huomioita asiakaslähtöisyydestä liiketoiminnan kehittämisestä.

Asenneosaaminen ja työyhteisötaidot

Kaikille ryhmille yhteiset osaamisalueet olivat asenneosaaminen ja työyhteisötaidot. Asenneosaaminen pitää sisällään motivaation, tahdon oppia ja kehittyä, oma-aloitteisuuden, vastuullisuuden ja kyvykkyyden huolehtia omasta jaksamisestaan. Oman motivaation tasoon ja sen tunnistamiseen sekä sitoutumiseen yhteisiin tavoitteisiin henkilöstöstä noin alle puolet arvioivat olevansa asiantuntijoita ja yli puolet arvioivat osaamisensa olevan erinomaisella tasolla. Omaa kehittymistä, tahtoa oppia, sekä joustavaa, oma-aloitteista ja positiivisen asenteen näkemystä työntekijänä jakoutuivat samalla tavalla kuin edellisen osaamisalueen vastaukset. Henkilöstöstä alle puolet arvioivat olevansa asiantuntija ja yli puolet osaamisensa olevan erinomaisella tasolla. Heikoin asenneosaamisen alue oli omasta jaksamisesta huolehtiminen. Tällä alueella vastausten jakauma oli suurempi.

Henkilöstöstä kolme neljäsosaa arvioivat osaamisensa olevan asiantuntija tai erinomaisella tasolla kuitenkin yksi neljäsosaa arvioivat osaamisensa olevan hyvällä tai tyydyttävällä tasolla. Työyhteisötaitoihin liittyviä osaamisalueita oli kaksi. Vahvempi osaamisalue koski sujuvia yhteistyötaitoja ja kykyä vaikuttaa omalla toiminnallaan työilmapiiriin. Tällä osaamisalueella reilusti yli puolet vastaajista kokivat osaamisensa olevan erinomaista ja loput kokivat osaamisensa olevan asiantuntija tasolla. Loput kokivat osaamisensa olevan hyvällä tasolla. Toinen osaamisalue koski kykyä noudattaa toiminta- ja laatuohjeita sekä toimimisesta esimerkkinä muille. Henkilöstä lähes jokainen arvioi osaamisensa olevan erinomaisella tasolla alle yksi neljäsosaa arvioi osaamisensa olevan asiantuntija tasolla, ja loput kokivat osaamisensa olevan hyvällä tasolla.

8 Osaamisenkartoituksen johtopäätökset

Osaamiskartoituksen tärkeimpiä huomioita ovat, että Biosafella tunnustetaan tarve henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Yrityksen tämänhetkisellä osaamisella kyllä pärjätään, mutta tiedostetaan kehittämisen tarve. Haastattelun perusteella määriteltiin asiantuntijaryhmät, joilla oli omat osaamisalueensa ja kehityskohteensa. Kehityskohteiksi nousi esiin johtaminen ja tuotannon ja palveluprosessien johtamisen kehittäminen. Talousosaamisen kehittäminen nousi myös yhtenä kehityskohteena teemana haastatteluiden vastauksista. Talousosaaminen on yksi osa myyntiosaamista, joka on Halimaan ja Särvälän mukaan yksi Biosafen tunnistetuista kehityskohteista. Haastattelussa nousi esiin myös eri asiantuntijoiden substanssi osaaminen, joka vaatii omaa erityisosaamista. Tällä hetkellä nykyisellä osaamisella pärjätään, mutta tiedostavat, että tulevaisuutta varten osaamista tulee kehittää. (Halimaa ja Särvälä 2021.)

Vastausten perusteella Biosafen henkilöstö kokee osaamisen olevan tällä hetkellä vahvalla tasolla. Osaamiskartoituksesta ilmeni ryhmien tarvitsevan erityisosaamista, joka tukee haastattelussa saatua tietoa. Kaikilla ryhmillä on osaamisalueita, joiden osaamista tulisi kehittää. Vastaukset jakautuivat useissa osioissa erittäin tasaisesti asteikon yläpäähän, josta voitaisiin päätellä, että Biosafen henkilöstön osaaminen on korkealla tasolla. Kun heikompien osaamisalueiden kehittämiseen keskitytään, osaamistaso vielä vahvistuisi.

Kyselylomakkeella saatiin laaja kuva kunkin henkilön osaamisen tasosta. Tuloksia läpikäydessä on hyvä pitää mielessä, että kunkin henkilön osaaminen on yksilöllistä ja niistä muodostuu yhdessä kuva koko organisaation osaamisen tasosta. On hyvä huomioida, että itsearviointiin on hyvä suhtautua myös hieman kriittisesti. Itsearvioinneissa saatetaan arvioida vastaukset liian yläkanttiin tai liian heikoksi. Se on tutkimuksen luotettavuuden kannalta syytä ottaa huomioon. Osaamisen kehittämisen tulee kuitenkin olla jatkuvaa huolimatta osaamisen tasosta. Jatkuva kehittäminen ja oppiminen on välttämätöntä esimerkiksi kilpailukyvyyn kannalta. Kyselyyn vastattiin omalla nimellä. Se antaa paremmat mahdollisuudet esimiehille tukea henkilökohtaisemmin osaamisen kehittämistä. Teoreettisessa viihdekehyksessä on todettu, että henkilöstön osaamisen kehittämisen tulisi olla osa organisaation strategiaa. Henkilöstön osaamisen kehittäminen kuuluu Biosafen strategiaan. (Halimaa 2021). Organisaatiolta puuttuu vielä konkreettinen suunnitelma osaamisen kehittämisen eteenpäin viemisestä. Tarve on tunnistettu ja sen eteenpäin vieminen on lisätty strategiaan.

Haastattelussa nousi esiin toimitusjohtajan näkemys strategiasta. *”Joo kuulu, siis kyllä kuuluu, olemme tiedostaneet, että me kasvetaan sen osaamisen kautta ja meidän täytyy tehostaa toimintaa, joka vaatii uudenlaista osaamista, kehittymistä ja kulttuurinomaista muutosta...”* toteaa toimitusjohtaja. Yhtenä huomiona nousi talous- ja kehityspäällikön näkemys oppimisesta.

”Meidän täytyy oppia vielä pois oppimaan vanhoista tavoista, semmoinen ketterä tapa ja ajatus siihen, että eilen tehtiin näin mutta huomista varten pitää tehdä jollain toisella tavalla” toteaa talous- ja kehityspäällikkö (Halimaa ja Särmälä 2021.)

9 Biosafen henkilöstön osaamisen kehittäminen tulokset

Ensimmäisenä selvitettiin asiantuntijoiden näkemystä Biosafen tämänhetkistä osaamisen kehittämisen tavoista ja keinoista. Haastattelussa nousi esille organisaation ulkopuoliset koulutukset. Biosafella on kehitetty laatua, jonka käytäntöjä varten on ollut koulutuksia. Yrityksellä on tällä hetkellä myös käytössä omat tuotteistamispalaverit, jotka toimivat samalla osaamisen kehittämisen keinona. Palaverien tarkoituksena on tutustua ja oppia tuntemaan tuotteita entistä paremmin. Erilaiset palaverit koettiin vahvasti yhtenä osaamisen kehittämisen keinona. Palavereissa voidaan käydä läpi esimerkiksi ongelmallisia projekteja. Yksi asiantuntija koki tämän olevan erittäin tehokas osaamisen kehittämisen tapa. Ongelmallisen asian käsittely yhdessä lisää ymmärrystä asiasta ja kokonaisuuden hahmottuminen syventyy. Kun ongelma tiedostetaan ja siihen puututaan, viedään osaamista eteenpäin. Ongelmanratkaisussa on tärkeä miettiä, millä tavoilla ongelma saadaan ratkaistua, millaista toimintaa ja osaamista se edellyttää. Kehityskeskustelut mainittiin myös osaamisen kehittämisen keinona ja painotettiin niiden tärkeyttä ja tehokkuutta. Laboratorion puolella perehdyttäminen nousi tärkeäksi kehittämisen tavaksi. Haastattelussa nousi esiin myös itsensä kehittäminen. (Hötti 2021.)

Tehokkaimmaksi tavaksi koettiin koulutukset. Uuden järjestelmän käyttöönotto olisi esimerkiksi tehokkainta toteuttaa sisäisellä koulutuksella. Uuden järjestelmän käyttöönotto sujuisi parhaiten niin, että henkilöstö alkaa kohta kohdalta käyttää uutta järjestelmää. Laboratorion koulutukset koettiin myös tehokkaammaksi sisäisinä koulutuksina. Koulutukset olisi hyvä olla kohdennettuja tietyille henkilölle tai tiettyyn aiheeseen. Kun koulutukset ovat kohdistettuja, ne tukevat tehokkaammin kehittymistä. Kun henkilön osaamistaso jo tiedetään, on helpompi keskittyä niihin osaamisalueisiin, joita tulisi vielä kehittää. Yhtenä keinona kerrottiin myös työtehtävien selkeyttäminen. Työtehtäviä tulisi selkeyttää ja täsmentää säännöllisin väliajoin. Kun työtehtävät käydään täsmentävästi läpi, se auttaa hahmottamaan suurempia tehtäväkokonaisuuksia. (Sutinen 2021.)

Tarkentavalla kysymyksellä selvitettiin sitä, kumpi koulutus koetaan tehokkaammaksi, sisäinen vai ulkoinen. Vastauksissa nousi esiin molemmat koulutustavat. Kumpikin koulutustapa koettiin hyväksi. Asiantuntijat tarkensivat, että jotkut koulutukset toimisivat tehokkaammin organisaation sisäpuolella. Sisäisen koulutuksen vahvuutena on se, että tunnetaan jo organisaation käytännöt ja tavat. Sisäisen koulutuksen kautta tiedetään, kuinka aihetta voidaan soveltaa juuri oman organisaation sisällä. Ulkoisen koulutuksen vahvuudeksi nousi se, että se voisi tuoda yleisesti aihepiiristä vahvan kokemuksen ja uutta näkökulmaa.

Yhdeltä asiantuntijalta nousi esiin hyvä huomio siitä, että ulkoisen kouluttajan tulisi tutustua tarkasti organisaatioon, että koulutus palvelisi juuri Biosafen henkilöstöä parhaiten. Koulutuksen aihe on tärkeä määritellä ennen kuin koulutustapa päätetään. Kun aihe on määritelty, arvioidaan, voidaanko kyseisen aiheen koulutus suorittaa organisaation sisällä vai vaaditaanko ulkoista kouluttajaa. Asiantuntijat kokivat, että on tärkeää tiedostaa, että osaamisen kehittämisen tapoja on hyvä aika-ajoin määritellä uudelleen. Asiantuntijat kokivat, että Biosafen henkilöstön osaaminen on hyvällä tasolla kokonaisvaltaisesti, mutta kehitettävää on. Haastattelussa nousi esille huomio siitä, että tulee suunnitella osaamisen kehittämiselle olevan tarpeeksi aikaa muiden työtehtävien lomassa. (Kuhmonen 2021.)

Asiantuntijapalveluja myyvälle yritykselle osaamisella on iso merkitys. Osaamisen kehittämisen tärkeyttä kilpailutekijänä voitaisiin parantaa painottamalla sen merkitystä strategisena painopisteenä. Näin henkilöstö ymmärtäisi mitä tavoitellaan ja mitä henkilöstöltä vaaditaan, kun se sisältyy strategiaan. Haalimaa totesi myös, että henkilöstön osaamisen kehittäminen on tulevassa strategiakeskustelussa yhtenä pääteemana. Olisi myös tärkeää, että henkilöstön ajatus saataisiin itsenäisemmäksi ja, että kehitys ja oppiminen lähtee jokaisesta henkilöstä itsestään. (Halimaa 2021.)

Henkilöstön osaamista voitaisiin viedä hyvin tehokkaasti eteenpäin, kun henkilöillä on omaa halua ja motivaatiota kehittymiseen ja oppimiseen. Kehittämisen halu olisi hyvä saada kytkettyä osaksi omaa työtä. Osaamista voidaan lisätä myös rekrytoinneilla. Tulevaisuuden rekrytoinneissa huomiota kiinnitetään myös enemmän hakijan asenteen ja motivaatioon. Henkilöstön osaamista parantaisi myös parempi tietojen ja taitojen siirtyminen asiantuntijoiden ja laboratoriossa työskentelevien välillä. Asiantuntijoiden menetelmä osaamista olisi hyvä saada jaettua laboratoriossa työskenteleville tehokkaammin. On tärkeää, että osaamisen lisäksi tieto siirtyy henkilöiden välillä vaivattomasti. Myös teoreettista ajattelutapaa ja tietämystä siitä, että miksi asiat tulee tehdä tietyllä tavalla, olisi hyvä saada siirrettyä myös laboratoriossa työskenteleville. Laboratorion toimintaan kohdistuu uudistus paineita. Siihen ei ole vielä mitään systemaattista tapaa, jolla uudistamista tehdään. (Halimaa 2021.)

Lopuksi luotiin kuvaa osaamisen kehittämisen mallista ja millainen se voisi olla. Tarkoituksena oli selvittää, millainen palvelisi Biosafea parhaiten. Valmiita osaamisen kehittämisen malleja on vähän, ja jokainen organisaatio on erilainen, joten malli kannattaa suunnitella juuri organisaation tarpeiden mukaan. Osaamisen kehittämisen malliin olisi hyvä saada joku karkea suunnitelma. Osaamisen kehittämisen malli tulisi huomioida myös budjetoinnissa, koska ulkoisten koulutusten hankkimiseen tarvitaan rahaa. Henkilöstön osaamisen kehittäminen tulee myös strategisesti sisällyttää toimintaan. Osaamisen malliin voitaisiin sisällyttää esimerkiksi suunnitelmat vuotuisista kehityskeskusteluista. Osaamisen kehittämiseen liittyvää keskustelua voitaisiin myös lisätä kehityskeskusteluiden rinnalle. (Halimaa 2021.)

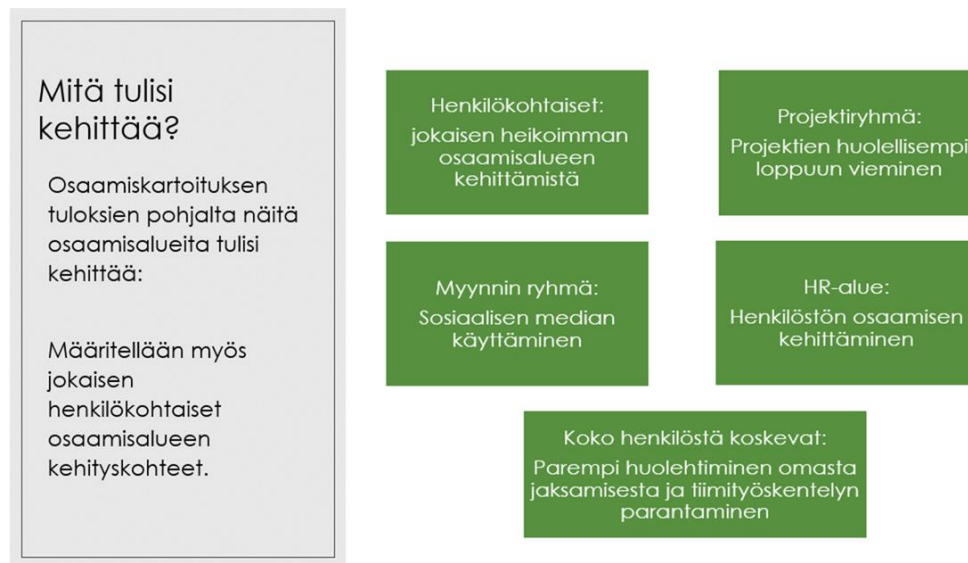
10 Kehitysehdotukset

Tässä luvussa käydään läpi kehitysehdotukset Biosafen henkilöstön osaamisen kehittämiseksi. Opinnäytetyön kehitysehdotukset pohjautuvat teoreettisen viitekehukseen, sekä tutkimus- ja kehitysvaiheen tuloksiin. Kehitysehdotusten tarkoituksena on auttaa toimeksiantajaa kehittämään henkilöstönsä osaamista ja luomaan osaamisen kehittämisen mallia. Yhtenä kehitysehdotuksena laadittiin Biosafella osaamisen kehittämisen malli. Toimeksiantajan toiveesta osaamisen kehittämisen mallin kaikkia osia ei käydä läpi opinnäytetyössä, sen sisältämien henkilökohtaisten tietojen takia. Seuraavassa kappaleessa esitetään ehdotuksia osaamisen mallin sisällöstä. Toimeksiantajalle esitettiin neljä kehitysehdotusta.

Toimeksiantajalla ei ole ollut henkilöstön osaamisen kehittämisen mallia. Jotta kehittäminen yrityksessä olisi systemaattista, yrityksen olisi hyvä suunnitella selkeä osaamisen kehittämisen malli. Osaamisen mallin avulla saadaan systemaattinen ja yhteinen toimintatapa. Malli myös auttaa selkeyttämään henkilöstölle, mitä osaamisalueita kehitetään. Osaamisen kehittämisen mallia voidaan muokata kehitystarpeiden mukaan. Osaamisen kehittämisen malliin tehdä yhteenveto niistä osaamisalueista, joihin tulee ryhmä kohtaisesti, yksilöllisesti ja koko yrityksen henkilöstöä koskevat osaamisalueet ja tavoitteet. Osaamisen kehittämiseen malliin määritellään aikataulu kehityskohteena oleville osaamisalueille. Aikataulussa määritellään ajankohdat kehityskeskusteluille ja itsearvioinneille. Aikatauluun voidaan merkitä aikavälit, jolloin kehityksen etenemistä tarkastellaan. Aikataulu voidaan laatia kestävän vuoden, jonka jälkeen tarkistetaan, onko tavoitteisiin päästy vuoden aikana. (Hätönen 2004, 51.)



Kuvio 3: Osaamisen kehittämisen malli

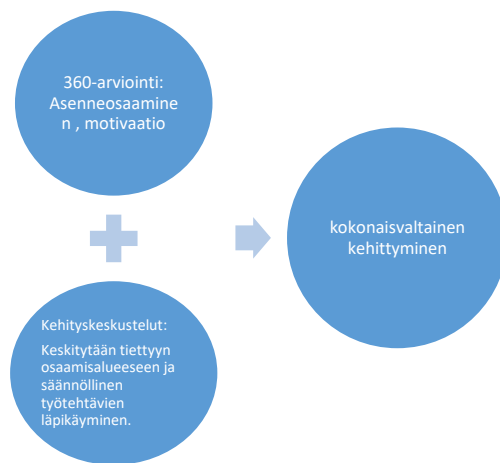


Kuvio 4: Osaamisen kehittämisen mallin sisältämät kehitettävät osaamisalueet

Toinen kehitysehdotus on, että tulisi suunnitella ja järjestää systemaattinen tapa siirtää tietoa asiantuntijoiden ja laboratorioissa työskentelevien välillä. Tiedon siirtäminen asiantuntijaryhmältä laboranteille kehittäisi laboranttien valmiutta hahmottaa entistä paremmin miksi jokin asia tehdään tietyllä tavalla. Haastattelussa Haalima mainitsi, että tiedon siirtyminen täytyy saada ketterämmäksi. Tietojen siirtäminen voisi koskea jokaista ryhmää. Haalimaa mainitsi, että tiimipalavereja pidetään, mutta systemaattiseen tiedon siirtämiseen ei ole vielä tapaa. Tiimipalaverien lisäksi asiantuntijat ja laboratorioissa työskentelevät voisivat mahdollisesti yhdessä käytännötyön avulla siirtää tietoja ja taitoja laboratorioissa. Näin uusi tapa käytäisiin läpi systemaattisemmin ja tiedot ja taidot siirtyisi käytännön toiminnan kautta. Näin oppimisen tueksi saataisiin myös muita tapoja ohjeistuksen lisäksi. Organisaatiossa tulisi sopia yksi yhteinen toimintatapa, jotta tietojen ja taitojen siirtämisestä tulisi systemaattista. Asiat voitaisiin käydä ensin läpi tiimipalaverissa, ja sen jälkeen vielä käytännön tekemisen avulla.

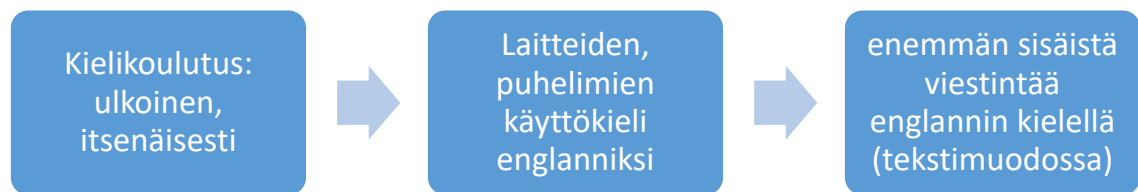
Kolmantena kehitysehdotuksena on kehityskeskusteluiden lisääminen ja niiden välissä tapahtuva keskustelu sekä itsearviointit. Tämä olisi organisaation sisällä tapahtuvaa henkilöstön osaamisen kehittämistä. Yksi asiantuntija piti kehityskeskusteluita tärkeänä osaamisen kehittämisen keinona. Siihen olisi hyvä tarttua kiinni ja vahvistaa kehityskeskusteluiden merkitystä. Tulevissa rekrytoinneissa tullaan kiinnittämään huomiota ja laittamaan enemmän painoarvoa henkilön motivaatioon ja omaan tahtoon kehittyä ja oppia. Niihin teemoihin voitaisiin myös henkilöstön kanssa kiinnittää vielä enemmän huomiota. Kehityskeskusteluiden lisäksi voitaisiin pitää keskusteluita, jossa käytetään hyödyksi esimerkiksi 360-arviointia. 360-arviointi perustuu siihen, että palautetta saadaan monelta eri taholta. Näin palaute on luotettavaa, rehellistä ja monipuolisempaa.

Biosafen henkilöstön työtehtävät vaativat paljon osaamista, joten olisi hyvä pyytää palautetta usealta eri taholta. Organisaation tulee tukea tietojen ja taitojen kehittämistä. 360-arvioinnin teemaksi voitaisiin valita esimerkiksi motivaatio. Näin saataisiin tuotua enemmän kehittämismyönteistä ilmapiiriä ja ajattelutapaa. Kehityskeskusteluissa voitaisiin keskittyä enemmän kehitettäviin osaamisalueisiin ja työtehtäviin. Asiantuntijahaastattelussa nousi esille yhtenä kehittämisen keinona, työtehtävien läpikäyminen ja tarvittaessa uudelleen määrittely säännöllisin väliajoin. (Hätönen 2011, 37-40.) Seuraavassa kuvassa on hahmoteltu kokonaisvaltaista kehittymistä 360-arvioinnin ja kehityskeskusteluiden avulla.



Kuvio 5: Kehityskeskustelu ja 360-arviointi

Neljäs kehitysehdotus koskee englannin kielen käyttöönottoa Biosafen työkielenä. Globalisaation myötä moni organisaatio on vaihtanut työskentely kielensä englanniksi. Osaamisenkartoituksen vaiheessa tuli ilmi, että toimeksiantajan työkieli tulee mahdollisesti muuttamaan kokonaan englanniksi. Siirtyminen englannin kielenkäyttöön olisi hyvä aloittaa, vaikka porrastetusti. Englannin kielen käyttöönotto voi vaatia henkilöstöltä lisää englannin kielen opettelua. Koska Biosafe on asiantuntija organisaatio, tulee ammatilliseen sanastoon, kirjoittamistaitoon ja vuorovaikutustaitoihin kiinnittää erityistä huomiota. Englannin kielen käyttöönotto porrastetusti voisi toimia parhaiten. Näin englannin kielen käyttöä tulee harjoiteltua arkiympäristössä toimistolla. Englannin kieltä voitaisiin ottaa käyttöön porrastetusti esimerkiksi päivittäisten laitteiden ja tietokoneiden käyttökielen vaihtaminen englanniksi. Seuraavaksi englannin kieltä voitaisiin lisätä sisäiseen viestintää tekstimuodossa. Henkilöstö voi ottaa myös itsestään kielikursseja, joka lisäisi henkilöstön omaa ohjautuvuutta ja oppivuutta. (Jyväskylän Yliopisto 2021.) Seuraavassa kuviossa on hahmotettu millä tavalla työkielen muuttaminen voisi yrityksessä tapahtua.



Kuvio 6: Englannin kielen käytön laajentaminen

11 Pohdintaa

Opinnäytetyö oli kehitystyö. Opinnäytetyön tutkimuskysymyksen oli tarkoitus vastata kysymykseen, millaisella osaamisetasolla henkilöstön osaaminen on ja millaisia osaamisalueita on. Työn kehittämiskysymyksenä oli, miten yritys voisi kehittää henkilöstönsä osaamista. Biosafen henkilöstö koostuu asiantuntijoista ja joilta vaaditaan erityistä osaamista. Henkilöstön osaamisen oli hyvällä tasolla mutta kehityskohteita myös löytyy. Biosafella tiedostetaan, että osaaminen kuuluu strategiaan ja ymmärretään osaamisen kehittämisen tärkeys ja merkitys. Opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia ja kehittää Biosafelle henkilöstön osaamisen kehittämisen malli, koska toimeksiantajalla ei ollut toimintatapaa ja mallia osaamisen kehittämiseen. Toimeksiantajan toiveesta osaamisen kehittämisen mallia ei julkaistu kokonaan opinnäytetyön liitteenä.

11.1 Opinnäytetyön onnistumisen arviointi

Opinnäytetyössä onnistuttiin selvittämään ja vastaamaan tutkimus- ja kehittämiskysymykseen ja määrittelemään teoreettiseen viitekehykseen liittyvät pääkäsitteet. Pääkäsitteitä olivat henkilöstön osaaminen ja sen kehittäminen, osaamisenkartoitus sekä osaamisenmalli. Opinnäytetyön tekijä sisäisti uusia ja yksityiskohtaisempia asioita koskien henkilöstön kehittämistä ja osaamisenkartoitusta. Työssä onnistuttiin keräämään riittävän laajasti ja yksityiskohtaista tietoa henkilöstön osaamisesta kehitysvaiheen kannalta. Kyselylomake onnistui erittäin hyvin ja sen avulla saatiin selvitettyä monta osaamisalueen tasoa. Toimeksiantaja pystyy hyödyntämään kyselyn avulla saatuja vastauksia tulevaisuudessa, koska kyselyyn vastattiin omalla nimellä. Haastatteluiden avulla saatiin hyvin selvitettyä henkilöstön näkemyksiä siitä, millä tavalla Biosafen tulisi kehittää henkilöstön osaamista.

Toteutetun osaamisenkartoituksen ja haastattelun pohjalta saatiin laadittua toimeksiantajaleni kehitysehdotuksia siitä, miten henkilöstön osaamista voitaisiin kehittää. Osaamiskartoituksen kyselylomakkeen ja haastattelun tulokset antoivat yhdessä laajan kuvan henkilöstön osaamisesta. Tulokset antoivat tietoa siihen millä tavalla osaamista kannattaisi kehittää. Henkilöstön osaamisen taso oli vahvaa, mutta tulee muistaa, että kehittämisen tulee olla jatkuvaa. Jatkuvalle kehittämiselle varmistetaan kilpailukyvyyn ylläpitäminen. Osaamisen kehittämisen mallin lisäksi saatiin laadittua ja esiteltyä toimeksiantajalle kolme muuta kehitysehdotusta.

11.2 Toimeksiantajan palaute

Toimeksiantaja antoi hyvää palautetta. Toimeksiantaja kuvaili toimintaa kanssani mutkattomaksi ja mukavaksi. Sain hyvää palautetta osaamisenkartoituksen laatimisesta ja haastattelujen pitämisestä. Toimeksiantaja antoi myös palautetta siitä, että kyselylomaketta ja haastatteluja voidaan hyödyntää uudelleen. Organisaatiossa ei aiemmin tehty osaamisenkartoitusta ja muutakaan suunnitelmaa osaamisen kehittämiseen. Toimeksiantaja aikoo hyödyntää saatuja kehitysehdotuksia, ja erityisesti osaamisen kehittämisen mallia ja sen muokkaamista yritykselle sopivaksi. Toimeksiantaja antoi kiitosta tehdystä työstä, joka on hyvä alku henkilöstön osaamisen kehittämiseksi ja tuloksia voidaan suoraan hyödyntää kehittämisessä.

Lähteet

Painetut

Hätönen, H. 2004. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen 2. Helsinki: Edita Prima Oy.

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Vantaa: Helsingin Kamari Oy.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY pro.

Ruohotie, P. & Honka, J. 1997. Osaamisen kehittäminen organisaatiossa. Saarijärvi: Saarijärvi Offset Oy.

Ristikangas, M-R. & Grünbaum, L. 2018. Valmentava esihenkilö - Onnistumista palvelevat positiot. Liettua: BALTO print.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Porvoo: Bookwell Oy.

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. Juva: Bookwell Oy.

Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kauppakamari.

Sähköiset

Biosafe. 2021. About Us. Viitattu 16.1.2021

<https://www.biosafe.fi/company#about-us>

Finder. 2021. Biosafe - Biological Safety Solutions Ltd/Oy. Viitattu 16.1.2021

<https://www.finder.fi/Biotekniikka/Biosafe+++Biological+Safety+Solutions+Ltd+Oy/Kuopio/yhteystiedot/3041644>

Jyväskylän Yliopisto. 2021. Työelämän kielitaitotarpeet ja kielikoulutus. Viitattu 24.5.2021

<https://www.jyu.fi/hytk/fi/laitokset/solki/tutkimus/projektit/kielo/kielitaitotarpeet>

Tilastokeskus. 2021. Käsiteet - henkilöstö. Viitattu 20.1.2021.

<https://www.stat.fi/meta/kas/henkilosto.html>

Varpenius, A. 2020. Ekonomit - Osaamisen kehittäminen. Viitattu 22.1.2021

<https://www.ekonomit.fi/tyoelaman-tietopankki/osaamisen-kehittaminen/#be68d18a>

Julkaisemattomat

Halimaa, P. 2021. Haastattelu 12.3. Viitattu 16.3.2021

Hötti, K. 2021. Haastattelu 17.5. Viitattu 22.5.201

Kuhmonen, T. 2021. Haastattelu 14.5. Viitattu 22.5.2021

Sutinen, M. Haastattelu 17.5. Viitattu 22.5.2021

Särmälä, A. 2021. Haastattelu 12.3. Viitattu 16.3.2021

Google Forms - kysely. 2021. Viitattu 3.5.2021

Kuviot

Kuvio 1: 360-arviointi (Hätönen 2011, 36.)	15
Kuvio 2: 90-arvioinnista 360-arviointiin (Hätönen 2011, 36.)	15
Kuvio 3: Osaamisen kehittämisen malli	26
Kuvio 4: Osaamisen kehittämisen mallin sisältämät kehitettävät osaamisalueet	27
Kuvio 5: Kehityskeskustelu ja 360-arviointi	28
Kuvio 6: Englannin kielen käytön laajentaminen.....	29

Taulukot

Taulukko 1: Organisaation sisällä ja ulkopuolella tapahtuvat kehittämistavat (Kauhanen 2011, 155).	10
Taulukko 2: Osaamistasoja kuvaavamalli (Kauhanen 2013, 149-150).	13
Taulukko 3: IT-asiantuntijan osaamisalueet	20

Liitteet

Liite 1: Haastattelu kysymykset osaamisenkartoitus	35
Liite 2: Haastattelu kysymykset henkilöstön osaamisen kehittämisestä	36
Liite 3: Kyselylomake	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

Liite 1: Haastattelu kysymykset osaamisenkartoitus

1. Kuinka kuvailisitte henkilöstön tämänhetkistä osaamista?
2. Mitä ovat henkilöstön tämänhetkiset osaamisalueet?
3. Millä osaamisalueella on kehitys tarpeita eniten? (Viitaten edelliseen kysymykseen)
4. Kuuluko teillä henkilöstön osaamisen kehittäminen organisaation strategiaan?

Liite 2: Haastattelu kysymykset henkilöstön osaamisen kehittämisestä

1. Millaisia osaamisen kehittämisen tapoja koet Biosafella olevan nyt käytössä?
2. Kuinka Biosafen tulisi tukea/kehittää henkilöstön osaamista?
3. Kuinka haluisit että, sinun osaamisesi kehittämistä tuettaisiin?
4. Mikä olisi mielestäsi tehokkain tapa kehittää henkilöstön osaamista?
5. Millainen osaamisenmallin tulisi olla?
6. Kuinka henkilöstön osaamisen kehittäminen tulisi kytkeä vielä enemmän strategiaan?
7. Kuinka toivoisit koko organisaationnäkökulmasta, että henkilöstön osaamista vietäisiin eteenpäin?

Liite 3: Osaamisenkartoituksen kyselylomake

Osio 1/7 Ohjeistus ja arviointikriteerit:

Valitse yksi arviointiskaalalla 1-5, mikä kuvaa parhaiten omaa tasoasi kyseisellä osaamisalueella. Kaikki kohdat ovat pakollisia. Näiden kohtien tarkoituksena on selvittää eri alueiden johtamistaitoja.

5. Olen asiantuntija. Tunnen asiat syvällisesti, täydennän osaamistani jatkuvasti. Osaan käyttää taitojani monipuolisesti kokonaisuuden hyväksi. Osoitan ajatusjohtajuutta.
4. Osaamiseni on erinomaista. Hallitsen useita osa-alueita ja osaan yhdistellä niitä. Osaan johtaa omaa työtäni ja saan asiat valmiiksi.
3. Osaamiseni on hyvällä tasolla. Osaan hyvin perusasiat ja osaan käyttää osaamistani. Työskentelen tavoitteiden mukaisesti.
2. Osaamiseni on tyydyttävää. Osaan jo perusasioita. Tarvitsen vielä opettelua ja tukea päivittäisessä työssäni.
1. En vielä osaa tai olen juuri aloittanut uudessa tehtävässä.

Osio 2/7 Perustiedot:

Perustiedot tulevat vain opinnäytetyön tekijän ja työnantajan käyttöön.

Nimesi?

Mihin työntekijäryhmään kuulut?

Osio 3/7 Project Management:

1. Sales skills: I can find out and understand the needs of customers and solve customer's problems.
2. Sales skills: I understand what social selling is and use social media versatile in my own work.
3. Sales skills: I have pricing skills to sell services profitably and use calculations as an aid.
4. Project expertise: I can utilize ValueFrame and produce up-to-date information on the status of projects. My project information and documentation in the system is up to date. I follow the profitability and timeliness of my projects.

5. Customer Relationship Management: I actively manage customer relationships, create customer-driven sales, and add value for our customers.

Osio 4/7 Laborantit:

1. Mikrobiologisten menetelmien osaaminen: mm. viljelyt, laimennossarjat
2. Molekyylibiologisten menetelmien osaaminen: PCR, geielektroforeesi, pipetointi
3. Solubiologian osaaminen: soluviljelytekniikat, puhdistilatyöskentely
4. Laiteosaaminen: Osaan käyttää laboratoriomme kaikkia laitteita.
5. Laiteosaaminen: Osaan toimia, jos jokin laitteistamme menee rikki.
6. Laatuosaaminen, kehittämisosaaminen, Lean (suhteutettuna laborantin työrooliin): Ymmärrän ja osaan kehittämisen merkityksen osana jokapäiväistä työtäni. Kehitän työtäni aktiivisesti ja ymmärrän työni merkityksen asiakkaalle.
7. Työturvallisuusosaaminen: Tunnen työturvallisuusohjeet ja osaan ottaa huomioon työturvallisuuden työssäni.
8. Osaan ennakoida ja valmistautua työhöni huolellisesti, jotta vältän mahdollisia virheitä.
9. Osaan suunnitella ajankäyttöni ja tehdä työtehtäväni tärkeys- ja kiireellisyysjärjestyksessä.
10. Prosessiosaaminen: Ymmärrän oman työni merkityksen tilaus-toimitusketjussa.
11. Tiimityötaidot: Osaan tehdä yhteistyötä muiden kanssa siten että, tuotanto on sujuvaa.
12. Tiimityötaidot: Viestin ja kommunikoin sujuvasti ja rakentavasti kaikkien kanssa.
13. Kielitaito: Osaan kommunikoida sekä suullisesti että kirjallisesti sujuvasti englanniksi asiakkaiden ja työkavereiden kanssa.
14. Osaan toimia muuttuvissa tilanteissa aktiivisesti ja rakentavasti.
15. Osaan välineistön huoltoprosessin osana koko tuotantoprosessia.
16. Osaan hoitaa jätehuollon ohjeiden mukaisesti.
17. Osaan tehdä liuokset (ml. laskut) ja aseptisen työskentelyn.

Osio 5/7 IT-Tukihenkilö:

1. Osaan hallita palvelimia, verkkoympäristöä, lähiverkkoa ja pilvipalveluita.
2. Osaan hallinnoida, ylläpitää ja kehittää käytössämme olevat it-laitteet (työasemat, mobiililaitteet, monitoimitulostimet, oheislaitteet, ml. bioinformatiikan käyttämät, labran laitteet.)
3. Osaan hallinnoida ja ylläpitää Microsoft 365 ja SharePoint.

4. IT-arkkitehtuuriosaaminen: osaan suunnitella, laatia arkkitehtuurin ja ymmärrän sen merkityksen kokonaisuudelle.
5. Osaan käyttää HubSpotia, mm. sisältö, koodaus ja opastus.
6. Osaan hallita pääsynhallintatietojärjestelmää (pääsynhallinta, politiikat).
7. Tietoturvaosaaminen: hallinnollinen ja tekninen tietoturva ja riskientunnistaminen.
8. Tietosuojiosaaminen: GDPR
9. Asiakaspalveluosaaminen: Sisäisten asiakkaiden kouluttaminen, ohjeiden laatiminen, viestintätaidot.
10. Hankintaosaaminen: ulkoistetut IT-palvelut ja järjestelmät (yhteydet ja integrointi).

Osio 6/7 Esimies- ja johtamisosaaminen:

1. Itsensä johtaminen: Osaan johtaa itseäni ja ajattelutapaani, motivaatiota, tunteita, toimintaa sekä kykyä joustaa ja olla sitkeä.
2. Itsensä johtaminen: Minulla on riittävät työkalut ajanhallintaan ja omasta jaksamisesta huolehtimiseen.
3. Johtamisviestintä ja vuorovaikuttaminen: Osaan viestinnän merkityksen erilaisissa johtamistilanteissa ja osaan käyttää erilaisia vuorovaikutustyylyjä.
4. Johtamisviestintä ja vuorovaikuttaminen: Osaan tuoda esiin asiat uskottavalla tavalla ja esiintyä vaikuttavasti yhteistyökumppaneita ja asiakkaita kohdatessa.
5. Strateginen johtaminen: Osaan vaikuttaa omalla työlläni organisaation strategian toteutumiseen. Osaan toimia strategiavaikuttajan roolissa omassa organisaatiossa.
6. Talousosaaminen: Osaan suunnitella taloutta oman vastualueeni kannalta ja ymmärrän talouden ja liiketoiminnan välisen yhteyden. Osaan hyödyntää ja tuottaa tunnuslukuja vastuualuettani koskien.
7. Työelämän lainsäädäntö: Hallitsen esimiehen tarvitseman työoikeus- ja muun lainsäädännön.
8. Työelämän lainsäädäntö: Osaan edistää tasapuolisuutta ja oikeudenmukaisuutta työyhteisössä.
9. Verkostojen johtaminen: Osaan hyödyntää ja johtaa verkostoja niin yksilön kuin organisaation näkökulmasta. Ymmärrän ammatillisten verkostojen ja strategisten kumppanuuk-sien merkityksen.
10. Projektijohtaminen: Osaan suunnitella, toteuttaa ja johtaa projekteja suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti. Osaan arvioida projektin onnistumista ja oppia siitä.
11. Työyhteisön kehittämisen johtaminen: Osaan havainnoida työyhteisön muutostarpeita ja minulla on keinoja työyhteisön kehittämiseen.

12. Henkilöstön ja osaamisen johtaminen: Minulla on valmentava ja kannustava ote ja osaan johtaa itseohjautuvaa työtettä ja yhdessä tekemistä kohti strategisia tavoitteita.
13. Talouden johtaminen: Osaan hyödyntää tunnuslukujen tarjoamaa informaatiota strategisessa suunnittelussa ja tuottaa omaa toimintaani tukevia rahoituslaskelmia (esim. investoinnit). Ymmärrän oman organisaation ansaintalogiikan.'
14. 6. Tuotanto- ja palveluprosessien johtaminen: Ymmärrän mitä tuotannon johtaminen asiakaslähtöisesti vaatii. Tiedän palvelutuotantoon vaikuttavat tekijät ja osaan arvioida oman vastualueen palvelutuotannon kriittiset pisteet. Määrittelen tavoitteet ja pystyn johtamaan palvelutuotantoa tehokkaasti.
15. Johtoryhmätyö: Osaan toimia johtoryhmän jäsenenä, raportoida oman toiminta-alueen kehittämishankkeista. Osaan antaa osaamiseni yhteiseen käyttöön kokonaisuuden hyväksi.
16. 8. Johtoryhmätyö: Miten näet oman roolisi nyt ja tulevaisuudessa johtoryhmässä? (avoin vastauskenttä)
17. 9. Asiaksläheisyys: Millä tavoilla huomioin asiakaslähtöisyyden omassa työssäni ja liiketoiminnan kehittämisessä? (avoin vastauskenttä)

Osio 7/7 Asenneosaaminen ja työyhteisötaidot:

1. Asenneosaamiseni: Olen motivoitunut ja sitoutunut yhteisiin tavoitteisiin.
2. Asenneosaamiseni: Olen joustava ja positiivinen, haluan oppia uutta ja ymmärrän, mitä jatkuva parantaminen on. Olen oma-aloitteinen ja vastuullinen.
3. Asenneosaamiseni: Huolehdin omasta jaksamisestani.
4. Työyhteisötaidot: Noudatan toiminta- ja laatuohjeita ja olen siinä esimerkkinä muille.
5. Työyhteisötaidot: Minulla on sujuvat yhteistyötaidot ja vaikutan omalla toiminnalla myönteiseen ilmapiiriin ja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen.
6. Tässä voit arvioida mitä osaamista tarvitset vielä lisää. (avoin vastauskenttä)
7. Kerro, mitä osaamista Biosafe mielestäsi tarvitsee tulevaisuudessa. (avoin vastauskenttä)