

Marko Uppa

## Osaamisen kartoittaminen Raute Oy:ssä



Ylempi AMK

Teknologiaosaamisen  
johtaminen

Syksy 2021



KAMK • University  
of Applied Sciences

## Tiivistelmä

**Tekijä(t):** Uppa Marko

**Työn nimi:** Osaamisen kartoittaminen Raute Oyj:ssä

**Tutkintonimike:** Insinööri (YAMK)

**Asiasanat:** osaamisen kehittäminen, osaamiskartoitus, osaamisen johtaminen, osaamistarve, ydinosaminen, osaamismatriisi

Osaamisen hallinta on tärkeää, jotta organisaatiossa pystytään tekemään oikeita koulutus- ja rekrytointipäätöksiä. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijöiden osaamista täydennetään koulutuksilla, jotka kiinnostavat heitä ja hyödyntävät samalla organisaatiota. Lisäksi rekrytoitaessa on hyvä palkata juuri oikeanlaista osaamista kehityspotentiaalin ja oikean asenteen lisäksi.

Osaamiskartoituksen avulla organisaatio pystyy kartoittamaan osaamisvajeet ja varmistamaan riittävän osaamisen eri vastuualueilla myös muutostilanteissa. Osaamisvajetta voi syntyä esimerkiksi osaamisen puuttumisesta, osaavan varahenkilön puuttumisesta tai työpaikan vaihdoksista.

Tutkimuksessa haastateltiin oman organisaation esihenkilöitä. Tutkimusmenetelmänä käytettiin teema-haastatteluja. Haastattelussa oli kolme pääteemaa: ydinosaminen, osaamisen kartoittaminen ja tulevaisuuden osaamistarpeet. Tutkimuksen tavoitteena oli kerätä näkemyksiä osaamisen kartoittamisesta ja osaamisalueista.

Haastateltujen vastaukset olivat keskenään vain osittain samansuuntaisia. Näkökulmat osaamiskartoituksesta ja niiden tarpeellisuudesta vaihtelivat paljon. Tärkeimpänä oivalluksena oli se, että osaamisalueet pitää miettiä tarkkaan. On resurssien tuhlausta, jos kartoittaja ei ensin päättää, miksi osaamista pitäisi kartoittaa.

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda osaamismatriisi, jota voitaisiin käyttää mallina organisaation eri osastoille. Lopputuloksena oli yksinkertainen matriisi, joka taipuu erilaisille näkemyksille osaamisalueista ja jonka avulla esihenkilö pystyy kartoittamaan osaamisvajeet helposti.

## **Abstract**

**Author(s):** Uppa Marko

**Title of the Publication:** Competence Mapping in Raute Corporation

**Degree Title:** Master of Engineering

**Keywords:** competence development, competence inventory, competence management, competence need, core competence, competence matrix

Competence management is important for enabling the organization to make the right training and recruitment decisions. It means that employees' skills are complemented by training that interests them and, at the same time, benefits the organization. In addition, when recruiting, it is good to hire just the right kind of skills to add development potential and the right attitude.

With the help of competence mapping, the organization can map competence gaps and ensure sufficient competence in different areas of responsibility, even in situations of change. Competence shortages can arise, for example, from a lack of competence, the absence of a competent deputy, or changes in the workplace.

This Master's thesis interviewed forepersons of the commissioning organization. Thematic interviews were used as the research method, and the interview had three main themes: core competencies, competence mapping, and future competence needs. The study aimed to gather views on competence mapping and competence areas.

The replies of the interviewees were only partially parallel. Perspectives on competence surveys and their need varied widely. The main insight was that the areas of expertise need to be thought through carefully. It is a waste of resources if the surveyors do not first decide why they should map the competence.

The thesis aimed to create a Competence Matrix that forepersons from different departments could use as a framework. The result was a simple matrix that bends to various competence areas and allows the supervisor to map competence gaps easier.

## **Alkusanat**

Haluan kiittää haastatteluun osallistuneita henkilöitä ajatusten ja näkökulmien jakamisesta näinä kiireisinä pandemian aikoina. Toivottavasti keskusteluiden antamat oivallukset ja ajatukset toivat uutta sisältöä esimiestyöhön ja osaamisen johtamiseen.

Lisäksi olen kiitollinen Raute Oyj:n tuesta ja mahdollisuudesta tehdä opinnäytetyö itseä kiinnostavasta aiheesta. Haluan myös kiittää taidokkaista näkemyksistä opinnäytetyön ohjaajaa yliopettaja Jari Kurteliusta Kajaanin ammattikorkeakoulusta.

Erityiskiitoksen ansaitsee perheeni, joka on tukenut ja kannustanut minua koko työn ajan. He ovat antaneet minulle sopivasti aikaa ja tilaa keskittyä kirjoittamiseen ja pohtimiseen.

Opiskelu työn ohessa oli haastavaa. Hetkittäin opinnäytetyö piti jättää työ- ja arkikiireiden vuoksi odottamaan seuraavaa mahdollista inspiraation puuskaa. Kokonaisuudessaan opiskelu toi uusia näkökulmia ja antoi lisää sisältöä työelämääinkin. Siitä kiitokset kaikkien kurssien opettajille.

## Sisällys

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | Johdanto .....                                    | 1  |
| 2     | Osaamisen kartoittaminen .....                    | 5  |
| 2.1   | Ydinosaminen .....                                | 8  |
| 2.2   | Osaamiskartta .....                               | 9  |
| 2.2.1 | Osaamisalueet .....                               | 10 |
| 2.2.2 | Osaamistasot .....                                | 12 |
| 2.3   | Osaamisprofiilit .....                            | 12 |
| 2.4   | Osaamisen arviointi .....                         | 15 |
| 2.4.1 | Itsearviointi .....                               | 15 |
| 2.4.2 | Kehityskeskustelu .....                           | 16 |
| 2.5   | Osaamismatriisi .....                             | 17 |
| 2.5.1 | Osaamisten luokittelu .....                       | 18 |
| 2.5.2 | Osaamistasot .....                                | 22 |
| 2.5.3 | Tavoitetasot .....                                | 23 |
| 2.5.4 | Osaamiskuilujen kaventaminen .....                | 23 |
| 2.6   | Huomioitavia asioita .....                        | 24 |
| 3     | Tutkimus .....                                    | 27 |
| 3.1   | Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus .....            | 27 |
| 3.2   | Tutkimusjoukon kuvaus .....                       | 27 |
| 3.3   | Tutkimusmenetelmät .....                          | 28 |
| 3.4   | Tutkimuksen luotettavuus .....                    | 28 |
| 3.5   | Aineiston keruu .....                             | 29 |
| 3.6   | Sisällönanalyysi .....                            | 30 |
| 3.7   | Tutkimuksen etiikka .....                         | 30 |
| 4     | Haastatteluvastausten erittelyt ja analyysi ..... | 32 |
| 4.1   | Ydinosaminen .....                                | 32 |
| 4.2   | Osaamisen kartoittaminen .....                    | 35 |
| 4.3   | Osaamisalueet .....                               | 37 |
| 5     | Pohdinta ja johtopäätökset .....                  | 40 |
| 5.1   | Tutkimuksen arviointi .....                       | 41 |
| 5.2   | Tuotoksen arviointi .....                         | 42 |
| 5.3   | Jatkokehittämisaiheet .....                       | 43 |

|               |    |
|---------------|----|
| Lähteet ..... | 44 |
|---------------|----|

Liitteet

## 1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä tutkittavina aiheina ovat osaamiskartoitukset, niihin vaikuttavat tekijät, erilaiset kartoitusmuodot sekä osaamisen kartoituksen haasteet. Työssä on selvitetty, miten osaamisen kartoittamista on aiemmin käsitelty kirjallisuudessa.

Kohdeorganisaatio, Raute Oyj, on vanerin ja viilupuun tehdaskokonaisuuksien toimittajana maailman suurin. Yhtiön kotipaikka on Lahdessa. Koko konsernissa on noin 750 työntekijää, joista kolmannes on useissa eri maissa ja kulttuureissa Pohjois- ja Etelä-Amerikassa, Aasiassa sekä Oseaniassa. Rauten Kajaanin toimipisteessä oli työn aloitushetkenä henkilöstöä 42 ja erilaisia tehtäväkuvia oli yhteensä 20. Samassa tehtävässä olevien ohjelmistosuunnittelijoiden tehtäväku- vissa on pieniä eroja, jotka johtuvat heidän vastuistaan eri sovelluksissa ja laitteissa.

Päätutkimuskysymys on, miten kohdeyrityksen osaamisvajeet tunnistetaan ja ehkäistään. Sen selvittämiseksi pitää ensin selvittää, millaista osaamista yrityksessä pitäisi olla ja mitä osaamista yrityksessä tällä hetkellä on. Tavoitteena on saada aikaan osaamismatriisi tuotekehitystiimille.

Tulevaisuuden osaamistarpeiden ja yrityksen ydinosoamisen selvittämiseen on käytetty teema- haastatteluja. Eri toimipaikkojen esimiehiä haastateltiin Kajaanissa, Nastolassa ja Oulussa. Haas- tatteluilla pyrittiin selvittämään, miten he hahmottavat ydinosoamisen, miten he käsittävät osaa- misen kartoittamisen ja mitkä heidän mielestään ovat tulevaisuuden osaamistaitoja.

Haastateltavien näkemykset osaamistarpeista saattavat olla hyvin erilaiset, koska heidän vastuu- alueensa, johtamistapansa ja kokemuksensa ovat erilaisia. Käytänteet vaihtelevat todennäköi- sesti paitsi toimipisteittäin myös osastoittain. Haastatteluja analysoimalla pyrittiin kokoamaan yhteinen näkemys, jota kaikki voisivat käyttää apuna omissa osaamiskartoituksissaan. Tavoittei- den ja vaatimusten selvittämiseksi saattaa haastatelluilta kulua paljon aikaa, koska he joutuvat pohtimaan niitä yhdessä ja tekemään konkreettisia päätöksiä.

Tehtäväkuvien ja tehtävien yhteensovittaminen ovat olleet kohdeorganisaatiossa vuoden 2020 organisaatiomuutoksen jälkeen melko haastavia kuten myös uudet esimiessuhteet ja -vastuut. Organisaatiossa on tehty aiemmin joitain osaamiskartoituksia, mutta kunnollista tiimikohtaista osaamismatriisia ei ole tullut vastaan. Joillakin esimiehillä saattaa olla oman tiimin jäsenten hen- kilökohtaiset osaamiset kartoitettuna Excel-taulukoihin. Organisaatiossa osaamistietoja ei ole ke- rätty keskitetysti. Tehtäväkuvauksia ei ole laadittu kovin tarkasti ja ne ovat alati muuttuvia. Sa- moja työtehtäviä sisältävä asiantuntijuus eri vastuualueilla saattaa vaihdella suuresti. Tässä olisi

mahdollisuus jämäköittää myös tehtäväkuvauksia ja vastuualueita. Toisaalta tehtäväkuvien epämääräisyys antaa myös mahdollisuuden työn vaihtelevuuteen.

Tämän opinnäytetyön luvussa 2 käsitellään osaamisen kartoittamisen teoriaa ja kerrotaan alan kirjallisuudessa esitettyjä teorioita. Luvussa 3 esitellään tutkimuksen toteuttamiseen liittyviä asioita. Luvussa 4 analysoidaan tutkimuksen tuottamaa haastatteluaineistoa. Lopuksi luvussa 5 arvioidaan tutkimusta ja tuotosta sekä esitellään jatkokehittämisasiheita.

### **Aiheeseen liittyviä aiempia tutkimuksia**

Maiju Simolan tutkimuksen (2018, 47) mukaan osaamiskartoituksista on monia hyötyjä. Osaamista arvostetaan enemmän, kun se saadaan näkyväksi. Se myös vähentää henkilöstön riittämättömyyden tunnetta, koska ihmiset huomaavat osaavansa monia asioita hyvin. Kun henkilö tunnistaa osaamistarpeensa, hän ottaa helpommin vastuuta oman osaamisensa kehittämisestä ja ylläpitämisestä. Kriittiset osaamisalueet tunnistamalla organisaatio pystyy minimoimaan osaamisen poistumisen aiheuttamat riskit. Osaamiskartoitusta voidaan käyttää myös rekrytoinnin ja perehdytyksen työkaluna hyödyntämällä tärkeimpiä ammattiosaamisia. Tätä ”kovaa osaamista” ei kannata painottaa rekrytoinnissa, koska henkilön asenteen muuttaminen on vaikeampaa kuin ammatillisen osaamisen hankkiminen. Perehdytyksessä osaamismatriisi antaa tietoa perehdyttäjälle siitä, mitä uuden työntekijän tulisi oppia. Osaamiskartoituksia voidaan käyttää hyödyksi toimenkuvauksien pohjana. Niiden avulla saadaan myös kattava kuva organisaation eri osastojen osaamisista.

Simolan mukaan tuotekehitysosaston laaja osaaminen, osaston muodostuminen eri alojen asiantuntijoista ja työtehtävien erilaisuus voi aiheuttaa haasteita. Osaamismatriisi ei välttämättä anna kattavaa ja kokonaisvaltaista kuvaa osaston osaamisesta. Kohdeorganisaatiossa otettiinkin käyttöön osaston sisäinen projektityökalu, jonka avulla kaikki työtehtävät ja koulutukset tehtiin läpinäkyviksi koko osastolle. Se toimi näin reaaliaikaisena osaamisen kehittämistyökaluna. (Simola, 2018, 48.) Projektityökalua ei käytetty osaamisen mittaamiseen, mutta se lisäsi läpinäkyvyyttä, kokosi työtehtäviä ja aikataulutti toimintaa. (Simola, 2018, 56.)

Simolan tutkimuksessa osaamiskartoituksen tulosten katsottiin näyttävän nykyisen osaamisen, mutta tuloksista ei selvinnyt tulevaisuudessa tarvittavia osaamisia tai piilo-osaamisia. Osaamiskartoitukset eivät tuoneet esiin hiljaista tietämystä, koska sitä on usein hankala kuvata. Kartoitukset nähtiin kuitenkin hyödyllisiksi, koska tunnistetuista osaamisista on kätevää siirtyä hiljaisen tiedon siirtämiseen. Osaamiskartoitukset ovat työläitä tehdä, koska ennen kartoituksia on teh-



tävä monia päätöksiä osaamisalueista, osaamistasoista, yhtenevyyksistä ja toimintaprosesseista. Osaamiskartoitusten sisältö pitää tasapainottaa niin, ettei prosessista tule liian raskas, mutta on silti riittävän kattava. (Simola, 2018, 49.)

Riina Suomalaisen tutkimuksessa (2019, 38–41) selvitettiin osaamiskartoituksen mahdollisuuksia esimiestyön työkaluna. Esimiesten mukaan osaamiskartoitukset tukivat työtehtävien, sijaisuuksien ja koulutusten suunnittelua. Erityisesti tehtävien suunnittelussa osaamiskartoitus koettiin konkreettiseksi työkaluksi. Saavutusten laadun ja suorituksen kannalta oli merkittävää kohdentaa tehtävään oikea henkilö, jolla oli motivaatiota tehtävän tekemiseen. Osaamiskartoitukseen oli piilo-osaamisten selvittämiseksi lisätty kohta, johon henkilö pystyi kirjaamaan jonkin erityisosaamisen. Tämä antoi henkilölle mahdollisuuden uusiin ja mielenkiintoisiin työtehtäviin. Erityisosaaminen saattoi olla peräisin edellisestä työstä tai koulutuksesta.

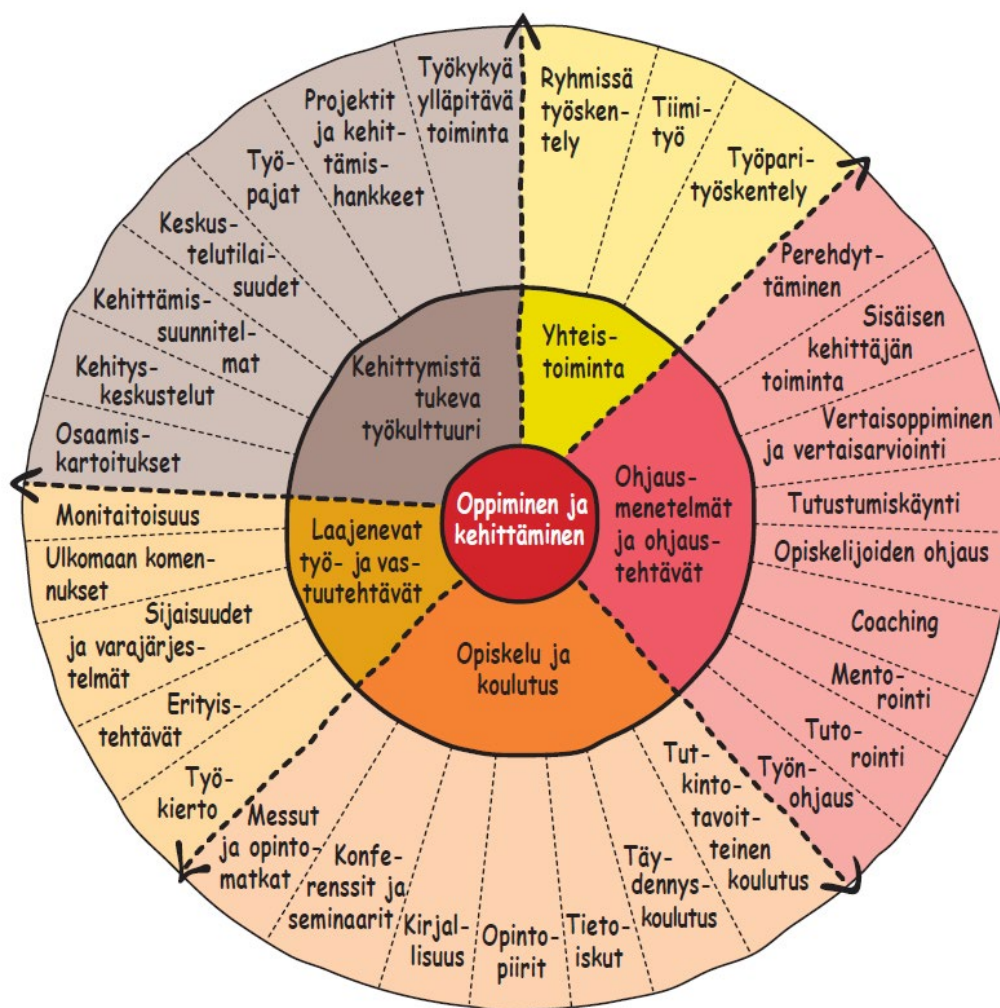
Suomalaisen mukaan sijaisuuksien suunnittelussa esimiehet pystyivät osaamiskartoitusten avulla tunnistamaan muun muassa puutteellisen osaamisen. Näin lomalla olevien työntekijöiden tehtävät pystyttiin hoitamaan asiallisesti. Yksi selkeimmistä hyödyistä esimiesten ja henkilöstöhallinnon mukaan oli koulutusten suunnittelu. Esimiehet pystyivät helpommin havaitsemaan osaamisvajeet. Myös järjestelmällisyyden lisääntyminen oli eräs kartoitusten tuoma etu. Se lisäsi läpinäkyvyyttä ja vahvisti hallinnan tunnetta, mutta sen merkitys ei ollut niin suuri, kun henkilömäärä ei ollut suuri. Osaamisalueiden tuomisen näkyväksi ajateltiin herättävän etenkin uusien työntekijöiden kiinnostuksen tehtäviä kohtaa. Osa esimiehistä ei nähnyt osaamiskartoitusten hyötyjä ja he kokivat sen olevan hyödyllinen niille esimiehille, jotka eivät tunteneet hyvin kaikkia alaisiaan. (Suomalainen, 2019, 39–41.)

Satu Forsellin tutkimuksessa (2009, 35) osaaminen koettiin kohdeorganisaatiossa tärkeimmäksi voimavaraksi ja pääomaksi. Se jaettiin kynnysosaamiseen ja erilaistavaan osaamiseen. Kynnysosaaminen on kaikkien hallittavia osaamisalueita, joihin sisältyy organisaation ja sen toimintaympäristön tuntemus, tietojenkäsittelytaidot, kielitaito sekä itsensä johtamisen taidot. Erilaiset osaamisalueet liittyivät muun muassa asiakkuuksien hoitamiseen, tuotekehitykseen ja tulevaisuuden ennakkointiin. Asennetta ja tiedollista osaamista pidettiin tärkeinä. Tiedollisen osaamisen koettiin luovan pohjan muulle osaamiselle. Oikeanlainen asenne nähtiin vielä tärkeämpänä osaamisen kehittämisessä.

Forsellin tutkimuksen aikana kaikille ylemmille toimihenkilöille oli luotu yhteiset osaamiskartat henkilöstöhallinnon ja yhteistyökumppanin toimesta. Kartassa oli määritelty yrityksen strategiset osaamisalueet nykyisten ydinkompetenssien ja tulevaisuuden strategisen tahtotilan mukaisesti.

Keskeisenä haasteena kartan luomisessa oli tunnistaa osaamiset, joita ei vielä ole, mutta joita tulevaisuudessa tullaan tarvitsemaan. (Forsell, 2009, 36–37.)

Osaamiskartoitus on vain yksi keino osaamisen kehittämisessä, joka taas usein ymmärretään vain koulutukseksi. Osaamisen kehittämistapoja on runsaasti, mikä näkyy alla olevasta kuvasta (kuva 1). (Osaamisen johtaminen, 2015, 42.)



Kuva 1. Osaamisen kehittämisen vaihtoehtoja (Hätönen, 2013, 30.)

”Osaamisen hallinta sisältää ne prosessit, rakenteet, välineet ja toimintatavat, jotka luovat edellytykset osaamisen johtamiselle tuottamalla informaatiota henkilöstövoimavarojen kehittämistarpeista ja tilasta” (Teräväinen & Jyväskylän ammattikorkeakoulu, 2007, 26). Osaamisen hallinnasta on hyötyä seuraavilla alueilla:

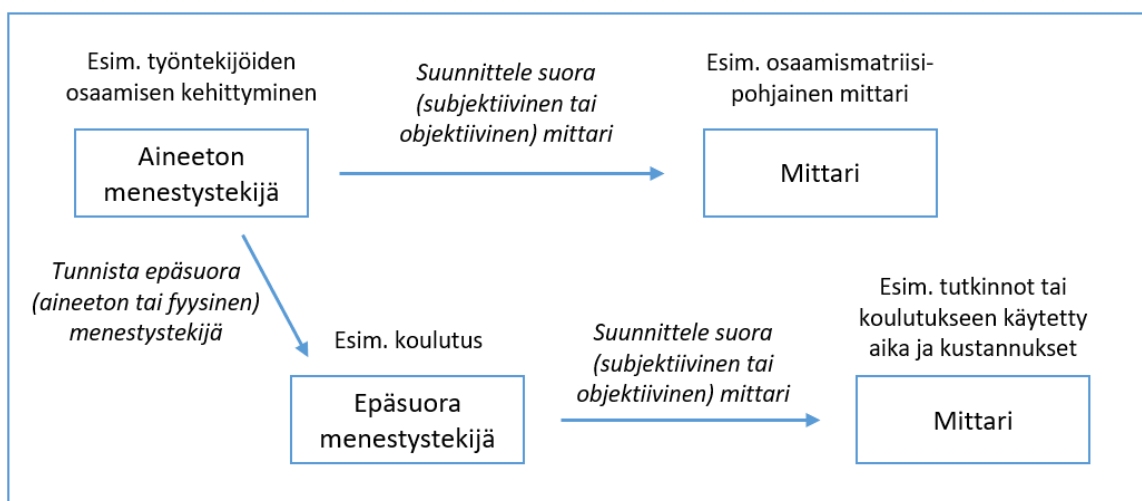
- Työvoiman suunnittelu. Osaamiskartoituksia käytetään organisaation ja yksilön nykyosaamisen ja tavoiteosaamisen erojen selvittämiseen. Kuiluanalyysi kertoo osaamisen tason suhteessa organisaation tavoitetasoon ja sen avulla saadaan selville, mihin osaamisiin organisaation kannattaa panostaa.
- Rekrytointi. Kartoitettuja osaamisia voidaan hyödyntää uuden henkilön rekrytoinnissa vertaamalla työtehtävässä vaadittavaa osaamista ja rekrytoitavan osaamista. Näin organisaatiossa voidaan kohdistaa paremmin koulutussuunnitelma uudelle työntekijälle.
- Koulutussuunnittelu. Osaamiskuilu on todellisen osaamistason suhde tavoitetasoon. Osaamiskuilut osoittavat tarvittavat osaamisalueet, joissa koulutuksia kannattaa järjestää. Samalla voidaan määritellä oppimistavoitteet.
- Suoritusten arviointi. Henkilön suorituksia voidaan verrata tehtävän osaamisvaatimuksiin ja -tavoitteisiin.
- Urasuunnittelu. Osaamisen avulla voidaan luoda henkilökohtaisia oppimispolkuja ja kartoittaa osaaminen muissa tehtävissä.
- Seuraajasuunnittelu. Organisaatio voi ennakoida mahdolliset seuraajat avaintehtäviin osaamisvaatimusten perusteella. (Draganidis & Mentzas, 2006, 55–56.)

Osaamiset voidaan koostaa osaamismatriisiksi, josta selviää, kenen hallussa mitäkin osaamista on. Matriisin avulla nähdään myös millä alueilla osaamista on vähän tai ei lainkaan. (Viitala, 2005, 364.) Osaamiset voidaan havainnollistaa myös kvalifikaatioympyröillä. Joka tapauksessa visualisointi parantaa esimerkiksi kehityskeskusteluiden täsmällisyyttä ja konkreettisuutta. (Viitala, 2005, 269.) Lisäksi näiden havainnollistamistapojen avulla lisätään läpinäkyvyyttä, kun tietoja osaamisista välitetään muulle organisaatiolle. Näin jokainen voi hyödyntää tietoja. (Hanhinen, 2010, 14.)

Osaamista on vaikea kuvailla. Oma osaaminen voi tuntua niin selvältä, ettei sitä tule edes ajatelleeksi, ennen kuin sitä pitäisi jotenkin kuvata. Osaamme enemmän, kuin pystymme kertomaan.

Työssä onnistuminen onkin monen eri tekijän summa. Tarvitaan faktoja, esimerkiksi tuotteen teknisiä tietoja, sekä taitoja erilaisista menetelmistä eli miten asioita tehdään. Lisäksi tarvitaan kokemusta eli kykyä arvioida tilanteita ja toimia vaihtoehtoisilla tavoilla sekä näkemyksiä siitä, miten asiat ovat ja mitkä niistä ovat tärkeitä. Lopuksi tarvitaan sosiaalista verkostoa eli kykyä hankkia tietoa. (Ranki, 1999, 26–28.)

Osaamisen mittaamisessa on ensin pohdittava, mitä asioita halutaan mitata. Sen jälkeen suunnitellaan mittarit. Mittarin suunnittelua on havainnollistettu alla olevassa kuvassa (kuva 2). Kuvassa on työntekijöiden osaamisen kehittymiselle pyritty löytämään mittari, joka kuvaa sitä kattavasti ja luotettavasti. Ylempi vaihtoehto pyrkii mittaamaan osaamista suoraan subjektiivisesti osaamismatriisin avulla. Jos organisaatiossa ei ole osaamismatriisia tai suoraa mittaria ei pystytäkään kehittämään, voidaan tunnistaa yksi tai useampi välillinen menestystekijä. Tässä tapauksessa se on koulutus, jolloin voidaan mitata esimerkiksi suoritettujen tutkintojen määrää tai koulutukseen käytettyä aikaa ja kustannuksia. (Lönnqvist & Mettänen, 2003, 57–59.)



Kuva 2. Mittarin suunnittelu aineettomalle menestystekijälle (Lönnqvist & Mettänen, 2003, 59.)

Mittareille asetettavat kriteerit voivat olla erilaiset. Kvantifiointiin käytettävät mittarit olisi hyvä olla tarkkoja ja luotettavia, koska ne kuvaavat yleensä jonkin asian tilaa. Kvantifiointi tarkoittaa laadullisen analyysin muokkaamista määrälliseen muotoon. Ohjaukseen käytettävien mittareiden taas ei tarvitse olla kovin tarkkoja. Ne voivat kuvata jonkin tekijän merkitystä. (Lönnqvist & Mettänen, 2003, 60.)

Suomalaisyrityksissä on usein tavoitteena tuottaa johdolle mitattavaa informaatiota henkilöstön osaamisesta koulutusten ohjaamiseen ja kehittämiseen. Mekanistinen ajattelutapa saattaa joh-

taa siihen, että osaaminen käsitetään mitattavissa olevana aineksena astiassa ja vajavuudet voitaisiin täyttää lisäämällä astiaan osaamista. Mekanististen osaamiskartoitusten pyrkimyksenä on usein saada selville piilo-osaaminen ja hiljainen tieto, joita voitaisiin hyödyntää yrityksessä. Käytännössä mekanistinen osaamiskartoitus on jäänyt vähäiseksi. (Viitala, 2005, 123.)

## 2.1 Ydinosaaminen

Organisaation ydinosaaminen on sellaista osaamista, joka on organisaatiolle tyypillistä ja laaja-alaista osaamista, joka tuottaa merkittävää kilpailuetua organisaatiolle ja merkittävää hyötyä asiakkaille. Ydinosaaminen on myös vaikeasti kopioitavaa tai korvattavaa osaamista, jota kertyy pitkän ajan kuluessa. Se on teknologiaan, prosesseihin tai asiakkaisiin liittyvää erityisosaamista, jota voidaan jalostaa ja soveltaa. (Hätönen, 2011, 12.)

Ydinosaamisen avulla organisaatio voi myös liikkua uusille liiketoiminta-alueille. Ydinosaaminen ei ole organisaation toimintoja tai osastoja. Se ei ole myöskään henkilökohtaista osaamista, vaan ydinosaamista on se, miten organisaatio on oppinut toimimaan yhdessä tuottaessaan lisäarvoa asiakkaille. Toisin sanoen organisaatio tuottaa ratkaisuja, jotka auttavat asiakasta menestymään. (Ranki, 1999, 22–23.)

Organisaatiossa ei yleensä ole kovin montaa ydinosaamisaluetta. Vain harvalla organisaatiolla on voimavaroja monen ydinosaamisalueen kehittämiseen ja ylläpitämiseen. Jos niitä on monia, on todennäköisesti vain lueteltu toimintoja ja tuotteita. Ydinosaamisen tunnistamiseksi voidaan kysyä seuraavia kysymyksiä:

- Mitä sellaista teemme yhdessä, jota emme voi tehdä yksin?
- Mitä sellaista teemme, jota kilpailijamme ei pysty tekemään?
- Onko juuri tälle osaamiselle tarvetta tulevaisuudessa?
- Voimmeko siirtää tätä osaamista uusille liiketoiminta-alueille? (Ranki, 1999, 22–23.)

Ydinosaaminen koskee kaikkia organisaation työntekijöitä, yksiköitä ja tehtäviä. Sen avulla pystytään näkemään organisaatio kokonaisuutena ottaen huomioon kaikki työntekijäryhmät. Ydinosaaminen voidaan nähdä myös organisaation strategisen johtamisen välineenä. (Osaamisen johtaminen, 2015, 35.)

## 2.2 Osaamiskartta

Osaamiskartta kuvaa osaamisalueita, joita organisaatiossa tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa. Lisäksi osaamiskartta sisältää osaamistasot, joiden avulla osaamista arvioidaan ja kehitetään. Osaamiskartta on työkalu, jonka avulla organisaation osaamista voidaan tarkastella. Henkilö voi käyttää karttaa itsearviointin apuna ja näin myös oman osaamisen kehittämisen suunnittelussa ja toteutuksessa. Organisaatiossa osaamiskartan avulla voidaan keskustella osaamisen tasosta ja tarpeista. Osaamiskarttaa voidaan myös käyttää rekrytointin apuna. (Hätönen, 2011, 18.)

Osaamiskartan avulla organisaatiossa saadaan paremmin näkyviin tulevaisuuden osaamistarpeet, joiden avulla voidaan suunnitella ja toteuttaa työntekijä-, tiimi- ja organisaatiokohtaisia kehittämissuunnitelmia. Oma osaamiskartta on jokaisen henkilön saatavilla, jolloin hän voi kehittää omaa osaamista sen pohjalta. (Hätönen, 2011, 18.)

Osaamiskartan laatimisessa olisi hyvä olla koko henkilöstö mukana. Jos tämä ei ole mahdollista, voidaan muodostaa eri osaamisalueiden henkilöstöä edustava työryhmä. Sen avulla saadaan osaamiskartta luontevimmin käyttöön eri tehtävissä. Lisäksi tarvitaan riittävän hyvä yhteinen näkemys organisaation tavoitteista, joiden avulla määritellään myös tulevaisuuden osaamistarpeet. Jos osaamiskartan laadintaan panostetaan riittävästi, se toimii jatkossakin osaamisen arvioinnin, kehittämisen ja seurannan työkaluna. Osaamiskartta ohjaa tulevia osaamisen kehittämisen painopisteitä. (Hätönen, 2011, 18–19.)

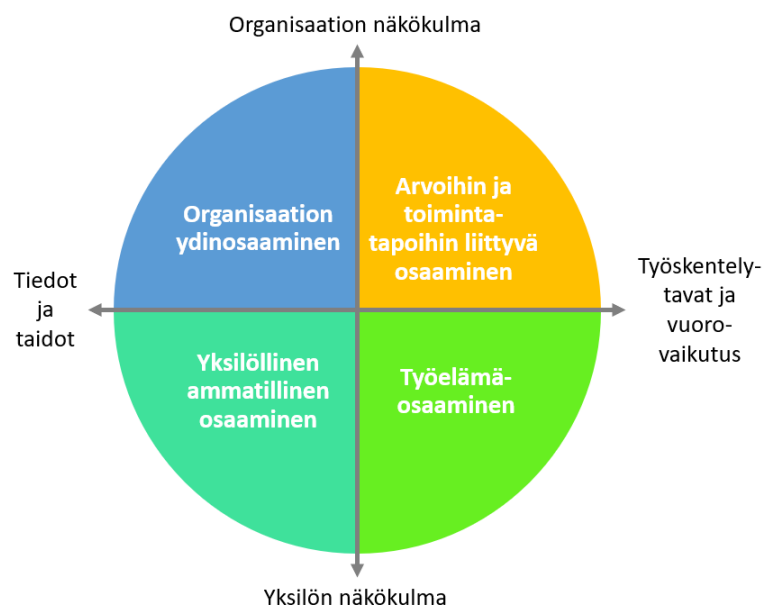
Osaamisalueiden kuvaukset pitää olla yhteismitallisia. On varmistettava, että kaikki ymmärtävät käsitteet samalla tavalla. Kuvausten laatiminen tekee näkyväksi hiljaisen tiedon sekä organisaation osaamista koskevat arvot, asenteet ja käsitykset. (Hätönen, 2011, 19.)

Osaamiskartoituksessa suurin haaste on tunnistaa tulevaisuuden osaamisvaatimukset, joita ei tällä hetkellä ole. Jos strategiset tulevaisuuden tavoitteet koskevat esimerkiksi globaalia ja kannattavaa kasvua, osaamisvaatimukset voisivat olla erilaisten työkulttuurien tuntemus, kielitaito, projektitaidot ja tulevaisuuden ennakointi. (Forsell, 2009, 32.)

### 2.2.1 Osaamisalueet

Osaamisalueiden tulisi pohjautua organisaation visioon ja strategiaan. Määrittelyssä voidaan lähteä liikkeelle tulevaisuuden haasteista, joiden hallintaan osaamista tarvitaan. Joskus voi olla hyödyllistä haastatella avainhenkilöitä ja pyytää heitä kertomaan, millaisia osaamisalueita organisaatiossa tarvitaan. Aineistoa voidaan hyödyntää työskentelyn eri vaiheissa. Osaamiskarttaa määriteltäessä olisi suositeltavaa ottaa huomioon koko organisaation osaaminen. Karttaan kannattaa silti sisällyttää suhteellisen pieni määrä pääosaamisalueita, jotta osaamisen arvioinnista ei tule liian työlästä. (Hätönen, 2011, 19.)

Pääosaamisalueita voidaan jäsentää myös osaamisympyrän avulla (kuva 3), jossa Hätösen (2011, 13) esittämää osaamisympyrää on mukailtu. Tällaista ympyrää on käytetty kasvatustieteen alueella aikuiskoulutuksen työkaluna, mutta se soveltuu myös yritysten osaamiskartoitusten välineeksi (Viitala, 2005, 125).



Kuva 3. Osaamisympyrä pääosaamisalueiden jäsentämisen avuksi

Osaamisalueet eli kvalifikaatiot voidaan nähdä työntekijän subjektiivisena käsityksenä siitä, mitä osaamista hän tarvitsee suoriutuakseen työstään. Kvalifikaatiovaatimukset taas ovat niitä objektiivisia taitoja, joita henkilö tarvitsee pystyäkseen työskentelemään yrityksen tavoitteiden mukaisesti. (Hanhinen, 2010, 78–79.)



Kvalifikaatiot jaetaan perinteisesti kolmeen päätyyppiin, joista normatiiviset voidaan jakaa vielä kolmeen alaryhmään. (Hanhinen, 2010, 79.)

1. Tuotannolliset kvalifikaatiot
2. Normatiiviset kvalifikaatiot
  - a. Mukautumiskvalifikaatiot
  - b. Motivaatiokvalifikaatiot
  - c. Sosiokulttuuriset kvalifikaatiot
3. Innovatiiviset eli kehittävät kvalifikaatiot

**Tuotannolliset kvalifikaatiot** ovat ammatillisia taitoja ja tietoja, joita tarvitaan työn välittömässä suorittamisessa. Näihin taitoihin keskitytään ammatillisessa koulutuksessa. Ne voidaan jakaa kognitiivisten, sosiaalisten ja motoristen taitojen alaryhmiin. (Hanhinen, 2010, 80.)

**Normatiiviset kvalifikaatiot** ovat henkilökohtaisia ominaisuuksia, jotka taas voidaan jakaa mukautumis-, motivaatio- ja sosiokulttuuriin kvalifikaatioihin. Mukautumiskvalifikaatioita ovat esimerkiksi sopeutuminen työhön ja sen ehtoihin, mukautumista työyhteisöön, vastuunkantaminen työstä sekä joustavuus. Motivaatiokvalifikaatiot taas tarkoittavat esimerkiksi työhön sitoutumista, motivaatiota, lojaalisuutta, oma-aloitteisuutta, itseohjautuvuutta, palvelualttiutta ja yhteistyökykyä. Sosiokulttuuriset kvalifikaatiot liittävät henkilön työpaikan organisaatiokulttuuriin. Niitä ovat esimerkiksi vuorovaikutus, sosiaalinen kyvykyys, tavoitteiden sisäistäminen, sitoutuminen yrityshenkeen sekä pätevyys hyödyntää muiden osaamista oman osaamisen tukena. (Hanhinen, 2010, 80–81.)

**Innovatiiviset kvalifikaatiot** ovat työrutiinista poikkeavia toimintoja. Nämä kvalifikaatiot voidaan jakaa itsensä kehittämiseen ja työprosessin kehittämiseen. Itsensä kehittämistä ovat kyvyt ja valmiudet jatkuvaan oppimiseen, ammattitaidon täydentämiseen ja kehittämiseen. Työprosessin kehittämistä taas ovat esimerkiksi kyky arvioida oman työtehtävän tuotanto- ja palveluprosessien muutostarpeita, näkemys oman työtehtävän ja toimialueen kehittämisestä, kyky reflektoida ja analysoida työtä, ongelmanratkaisutaidot sekä kyky toimia proaktiivisesti. Nämä ominaisuudet ovat oleellisia työprosessien jatkuvassa kehittämisessä. (Hanhinen, 2010, 81–82.)

### 2.2.2 Osaamistasot

Osaamistasot toimivat arvioinnin kriteereinä. Ne kertovat, miten osaamisalueella toimitaan tai pitäisi toimia. Osaamisen arviointiasteikko kannattaisi olla suhteellisen laaja esim. 1–5 tai 1–7. Näin osaamisalueen perus- ja huippuosaamista voidaan paremmin arvioida. (Hätönen, 2011, 21.)

Osaamista tulisi aina kuvata myönteisesti. Kuvaukset eivät saa olla puutekuvauksia. Alin taso on aina myönteistä osaamista. Monesti alimman tason osaaminen voi olla riittävää. Huippuosaaminen taas on harvinaista osaamista, jota voi olla yksittäisellä henkilöllä tietyllä osaamisalueella. Kaikkien ei tarvitse osata kaikkea. (Hätönen, 2011, 22.)

Jos henkilöllä ei vielä ole jotain osaamista, osaaminen voi olla 0-tasolla. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että hän on uusi työntekijä. Myös tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista kehitettäessä lähdetään yleensä 0-tasolta. Tämä osoittaa myös, ettei henkilöiden tarvitse hallita kaikkia organisaation osaamisalueita. (Hätönen, 2011, 22.)

Osaamistasoista voidaan käyttää omia nimityksiä, mutta tärkeintä on kuvata yleiskuvaus, josta selviää, mitä nimitys tarkoittaa. Yleiskuvaukset helpottavat ja yhdenmukaistavat osaamisen arviointia, vaikka niiden määrittäminen onkin työlästä. Taulukossa 1 on esitetty esimerkkinä eräs näkemys. (Hätönen, 2011, 22–23.) Tasolla 0 ei välttämättä tarvitse mainita, ettei ole tarvetta, koska osaamista kysytään vain siinä tapauksessa, että sille on tarvetta.

| Taso | Nimitys       | Yleiskuvaus  |
|------|---------------|--|
| 0    | Ei osaa       | Ei osaa tai ei tunne asiaa.                                      |
| 1    | Aloittelija   | Osaa kertoa, mistä asiasta on kyse ja tuntee peruskäsitteet.     |
| 2    | Noviisi       | Osaa perusteet ja pystyy toimimaan ohjauksen alla.               |
| 3    | Ammattilainen | Osaa käyttää ja tehdä sekä pystyy hyödyntämään työssään.         |
| 4    | Asiantuntija  | Osaa syvällisesti, osaa opettaa asiaa sekä neuvoa ammattilaisia. |
| 5    | Huippuosaaja  | Valtakunnallisesti tunnistettu osaaja.                           |

Taulukko 1. Esimerkki osaamistasojen nimityksistä ja niiden kuvauksista (Forsell, 2009, 22.)

### 2.3 Osaamisprofiilit

Osaamisprofiili on osaamisalueiden ja -tasojen yhdistelmä. Osaamisprofiili osoittaa, mitä osaamista eri henkilöiltä vaaditaan ja mitä osaamista arvioidaan. Osaamisprofiileja voidaan pohjustaa

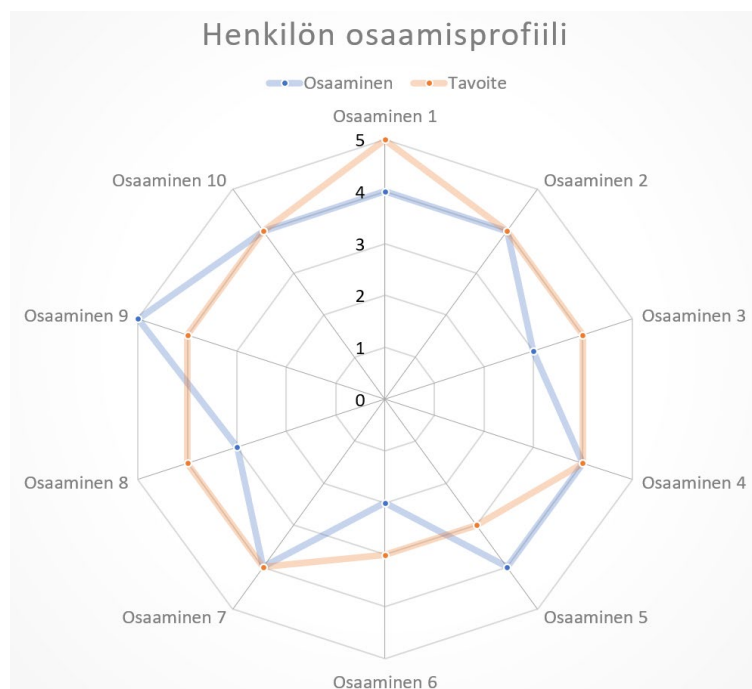
jo osaamiskartassa siten, että määritetään tietty osaaminen kuuluvaksi kaikille organisaation työntekijöille, tietylle tiimille tai työtehtävän hoitajalle. (Hätönen, 2011, 27.)

Kun käytetään osaamisprofiileja, henkilö ymmärtää, ettei hänen tule hallita kaikkia osaamisalueita. Eri henkilöiden osaamiset täydentävät toisiaan. Osaaminen on hyvä nähdä yhteisöllisenä asiana. Yhä harvemmin yksittäinen henkilö hallitsee kaikki tiimin osaamisalueet täydellisesti. Siksi henkilöiden olisi hyvä pohtia, miten yhteistä osaamista kehitetään yhdessä. (Hätönen, 2011, 27.)

Osaamisprofiileja voidaan määritellä monella tavalla. Esimerkiksi johto voi linjata keskeisimmät ja kriittisimmät osaamisalueet, jotka koskevat kaikkia tai osaa henkilöstöä. Erityisesti uudenlaiset osaamisyhdistelmät, joita halutaan kehittää, voivat olla kriittisiä. (Hätönen, 2011, 27.)

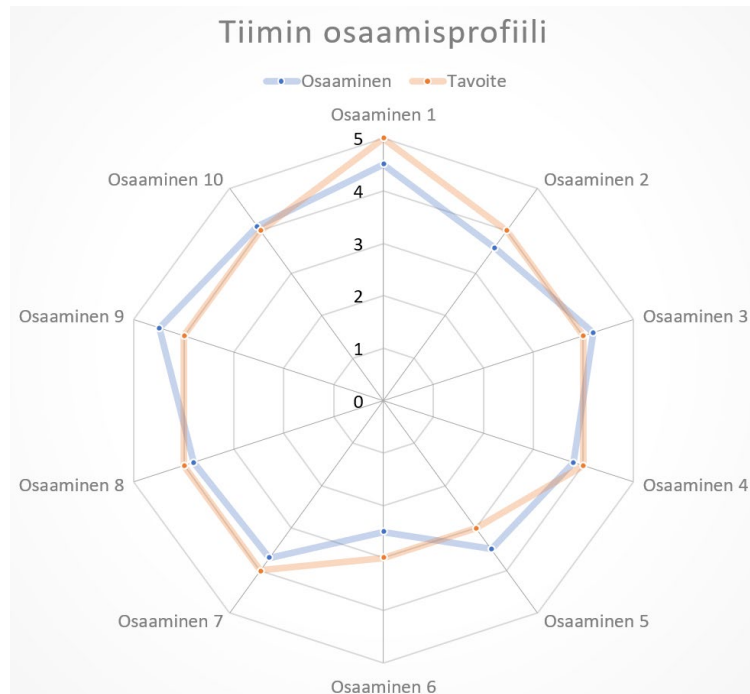
Johto voi myös poimia osaamiskartasta osaamisalueita eri ryhmien osaamisprofiileihin. Tämän jälkeen henkilökohtaisten osaamisprofiilien määrittelyä voidaan jatkaa tiimeissä. Tiimi voi itsenäisesti poimia osaamiskartasta oman osaamisprofiilinsa. (Hätönen, 2011, 27–28.)

Toisaalta työntekijät voivat määritellä henkilökohtaiset osaamisprofiilinsa kehityskeskusteluissa yhdessä esimiehensä kanssa (Hätönen, 2011, 28). Pohjana voidaan käyttää esimerkiksi tiimien ja organisaation osaamisprofiileja. Yksilötasoinen osaamisprofiili (kuva 4) ohjaa myös henkilön omaa osaamisen kehittämissuunnitelmaa. (Hätönen, 2011, 30.)



Kuva 4. Yksilökohtainen osaamisprofiili.

Tiimin osaamisprofiileissa arvioinnit voidaan laskea keskiarvoina. Tämä sopii silloin, kun osaamisprofiili koskee samanlaisia tehtäviä tekevää tiimiä tai kun seurataan osaamismuutoksia pitkän ajan kuluessa (kuva 5). (Hätönen, 2011, 28–29.)



Kuva 5. Tiimikohtainen osaamisprofiili.

Jos tiimi on pieni tai tiimin jäsenillä on hyvin erilaista osaamista, kannattaa kuvata, kuinka monella tiimin jäsenellä osaamista on kullakin osaamistasolla (taulukko 2). Näin saadaan selville erityisesti kriittisten osaamisalueiden osaajien määrät ja tasot. (Hätönen, 2011, 28–29.)

|             | Osaamistasot |     |     |     |     |     |
|-------------|--------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| Osaamisalue | 0            | 1   | 2   | 3   | 4   | 5   |
| Osaaminen A | -            | -   | 2   | 3   | 3   | 1   |
| Osaaminen B | 1            | 2   | 3   | 2   | 1   | -   |
| Osaaminen C | -            | -   | 3   | 4   | 2   | -   |
| Osaaminen D | -            | 1   | 2   | 2   | 3   | 1   |
| ...         | ...          | ... | ... | ... | ... | ... |

Taulukko 2. Tiimin osaamisprofiili.

## 2.4 Osaamisen arviointi

Osaamisen arvioinnin tarkoituksena on pelkistettynä selvittää, mitä henkilö, ryhmä tai organisaatio pystyy tekemään. Toisin sanoen, mitä organisaatio tuottaa, mistä asiakas on valmis maksamaan ja mikä ratkaisee asiakkaan ongelmat. Osaamisen arvioinnilla selvitetään, mitä osaamista organisaatiossa on nyt ja mitä pitää olla tulevaisuudessa. Nykytilanteen ja tulevaisuuden osaamisen erotus on osaamistarvetta. (Ranki, 1999, 11.)

Osaamisen arviointi ei saa olla itsetarkoitus, vaan sen on oltava perusta toimenpiteille. Ensin on selvitettävä nykyinen osaaminen ja osaamistavoitteet. Sen jälkeen etsitään keinot kehityksen suuntaamiseen ja nopeuttamiseen. Suuntaan vaikuttaa se, mitä teemme ja miten sitä arvostetaan. Sitä voidaan ohjata yhteisillä tavoitteilla ja arvoilla, jotka tukevat jatkuvaa parantamista ja oppimista. Perustehtävissä oppiminen suuntautuu silloin tarkoituksenmukaisesti ja tukee menestystä. (Ranki, 1999, 35.)

Arviointi on osaamisen kehittämisen kulmakiviä. Arvioinnissa mitattuja tuloksia verrataan asetettuihin tavoitteisiin. Nykyisen osaamisen arviointi tapahtuu yleensä itsearviointina, jota puretaan kehityskeskustelussa esimiehen kanssa. Kehityskeskustelussa arviointia tarkennetaan ja tehdään suunnitelma henkilön osaamisen kehittämiseksi. (Hätönen, 2011, 32.)

### 2.4.1 Itsearviointi

Oman osaamisen arvioinnissa päähenkilö on aina arvioija itse. Arvioinnin pitäisi kertoa arvioitavalle kehittymisen suunta ja lisätä hänen omaa pohtimistaan asiasta. Arvioinnin tavoitteena on siis auttaa henkilöä täsmällisempään tietoisuuteen osaamisensa tilasta ja kehittämistarpeista. Yrityksen tavoitteena on ohjata osaamisen kehittymistä organisaation tarpeiden suuntaisesti. (Viitala, 2005, 160–161.)

Itsearviointinnissa henkilö arvioi omaa osaamistaan. Arvioinnissa vaaditaan kriittistä ajattelua ja kykyä arvioida osaamiselle määritettyjen kriteerien täyttymistä omassa osaamisessa. Jokaisen tulisi tietää oman työnsä kriteerit, joiden avulla työtä pystyy arvioimaan. Arvioinnin onnistumisen kannalta on olennaista, että arviointiprosessi on käsitelty yhdessä esimiehen kanssa ja ohjeet ovat mahdollisimman selkeät. (Hätönen, 2011, 32–33.)

Itsearviointin taito on itseohjautuvuuden perusta, ja sitä voidaan oppia. Itsearviointi on myös apuna oman osaamisen rajojen tunnistamisessa, jotta henkilö osaa pyytää apua tai kieltäytyä tehtävästä. Taidon avulla henkilö osaa analysoida omaa toimintaansa ja oppii muilta saamastaan palautteesta. (Hätönen, 2011, 32–33.)

Itsearviointinissa henkilö tarkastelee tietoisesti omaa työtään, työyhteisöään ja tarvittavaa osaamista. Hänen ymmärryksensä omasta työstään ja toiminnastaan linkittyy koko organisaation toimintaan. Henkilön oma arvio on vain yksi käsitys osaamisesta, joten sitä kannattaa täydentää muiden antamilla arvioinneilla. Kehityskeskustelussa sitä täydentää esimiehen näkemys. Hyvä arviointi saadaan yhdistämällä myös muita näkökulmia henkilön osaamiseen, kuten esimerkiksi kollegojen tai asiakkaiden arvioinnit henkilön osaamisesta. (Hätönen, 2011, 33.)

Osaamisen arviointiin voidaan käyttää osaamiskyselyä tai lomaketta. Tällaisen luominen onnistuu helposti esimerkiksi sähköisissä osaamiskartoitusjärjestelmissä (Hätönen, 2011, 33), joissa voidaan dokumentoida, analysoida ja vertailla osaamisprofieileja ja yksilöiden osaamisalueita. (Viitala, 2005, 155.)

#### 2.4.2 Kehityskeskustelu

Esimiehen on hyvä osallistua henkilön itsearviointiin normaalilla ohjaustyöllä. Hänen näkemyksensä oman vastualueensa toimintaedellytyksistä ja kokonaisuuden vaatimasta osaamisesta tukee yksilöosaamisten tarkastelua. Tukeminen edellyttää esimieheltä huomattavan kehittyneitä ihmissuhdetaitoja. Hänen pitää paitsi arvioida myös arvostaa alaisten osaamista kypsällä tavalla. (Viitala, 2005, 161.)

Kehityskeskustelussa on hyvä järjestelmällisesti käydä läpi osaamisen arviointi. Siinä henkilö miettii yhdessä esimiehensä kanssa omaa asemaansa ja kehittymistään organisaatiossa. Tavoitteena on muodostaa yhteinen näkemys organisaation tavoitteiden ja yksilön tarpeiden välille. Kehityskeskusteluja voidaan käydä myös ryhmässä, jolloin niihin voidaan yhdistää myös toiminnan suunnittelu eli mitä ryhmä osaa ja miten osaamista olisi kehitettävä. Kehityskeskustelussa

- arvioidaan henkilön tai ryhmän osaamista,
- suunnitellaan henkilön tai ryhmän kehittämistä,
- asetetaan kehittämistavoitteita,

- mietitään keinoja niiden saavuttamiseksi ja
- annetaan palautetta eri suuntiin. (Hätönen, 2011, 34.)













Tieto- ja asiantuntijatehtävissä työskentelevät henkilöt voivat asettaa itse kehittämistavoitteita. Esimiehen tehtäväksi jää silloin tuen ja kannustuksen antaminen sekä välineiden ja mahdollisuuksien tarjoaminen. Työn tehokkuus on suurempaa, kun henkilö ottaa itse vastuuta omasta työstään ja osaamisensa kehittämisestä. (Hätönen, 2011, 34.)






## 2.5 Osaamismatriisi

Osaamismatriisi on työkalu, jolla voidaan arvioida henkilöstön osaamista. Siihen valitaan tärkeimmät osaamisalueet. Osaamiselle asetetaan tietty henkilökohtainen tai koko organisaatiota koskeva vaatimustaso. Lisäksi osaamismatriisia voidaan käyttää koko henkilöstön osaamisraporttina. (Lönnqvist & Mettänen, 2003, 65–66.)

Osaamismatriisin avulla saadaan parempi kokonaisnäkemys siitä, miten eri osaamisalueet hallitaan ja kuinka moni niitä hallitsee. Osaamismatriisi voidaan luoda ryhmälle tai koko organisaatiolle. Ryhmän kaikista tehtäväalueista laaditaan lista, jonka perusteella arvioidaan ryhmän jäsenten osaamistasot eri tehtävissä. Samalla saadaan miettiä kuinka monen henkilön pitäisi hallita kukin tehtävä. (Ranki, 1999, 56–57.)

Osaamistasoja voidaan kuvata monella eri tavalla. Ryhmän osaamisen kuvaamisessa (kuva 6) on käytetty visuaalisia ympyrän lohkoja. Mitä enemmän tummia lohkoja ympyrässä on, sitä paremmin työntekijä hallitsee osaamisalueen. (Kauhanen, 2012, 149.)

|              | Osaamisalue A   | Osaamisalue B   | Osaamisalue C   |  |
|--------------|---|---|---|--|
| Työntekijä 1 |  |  |  |  |
| Työntekijä 2 |  |  |  |  |
| Työntekijä 3 |  |  |  |  |
| Työntekijä 4 |  |  |  |  |

 = ei tiedä asiasta  
 = tietää asiasta  
 = osaa asian  
 = hallitsee asian  
 = on spesialisti ko. tehtävässä

Kuva 6. Työntekijöiden osaamistasojen kuvaus (Kauhanen, 2012, 149.)

Kirjanpitoryhmän osaamismatriisissa (kuva 7) on kuvattu työryhmän jäsenten (numerot) nykyinen ja toivottu taso eri osaamisalueilla (Kauhanen, 2012, 150).

| Osaamisalueet                          | 1   |     | 2   |     | 3   |   | 4 |   | 5 |   |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|---|---|---|---|---|
| A = Nykyinen taso<br>B = toivottu taso | A   | B   | A   | B   | A   | B | A | B | A | B |
| • Ostoreskontran hoito                 | 3   | 4   | 3   | 3   | ... |   |   |   |   |   |
| • Myyntireskontran hoito               | 2   | 1   | 3   | 4   | ... |   |   |   |   |   |
| • Käyttöomaisuuskirjanpito             | ... | ... | ... | ... | ... |   |   |   |   |   |
| • Varastokirjanpito                    |     |     |     |     |     |   |   |   |   |   |
| • ALV-asioiden hoito                   |     |     |     |     |     |   |   |   |   |   |
| • Tilinpäätösvalmistelut (yritys)      |     |     |     |     |     |   |   |   |   |   |
| • Tilinpäätösvalmistelut(konserni)     |     |     |     |     |     |   |   |   |   |   |
| • Verolainsäädännön tuntemus           |     |     |     |     |     |   |   |   |   |   |
| • Kirjanpitolainsäädännön hallinta     |     |     |     |     |     |   |   |   |   |   |
| • Kielitaito (englanti)                |     |     |     |     |     |   |   |   |   |   |
| • Yhtiön liiketoiminnan tuntemus       |     |     |     |     |     |   |   |   |   |   |

Kuva 7. Kirjanpitoryhmän osaamismatriisi Kauhasta (2012, 150) mukaillen.

Osaamismatriisin avulla asioista päästään keskustelemaan ja osaaminen saadaan hahmoteltua konkreettisiksi osa-alueiksi. Näin toimenpiteitä on helpompi suunnata oikein. Osaamismatriiseja ja -karttoja voidaan ylläpitää henkilöstöresurssien tietojärjestelmillä (Human Resource Information System, HRIS). Järjestelmän avulla organisaatio saa kokonaisnäkemyksen tärkeistä osaamisalueista, vaikka henkilöstömäärä olisi suurempikin. (Ranki, 1999, 58.)

### 2.5.1 Osaamisten luokittelu

Osaamisia voidaan eritellä kahdella tavalla. Voidaan lähteä tyhjältä pohjalta ja ryhmitellä osaamisia ideoiden pohjalta tai voidaan käyttää valmista osaamislistaa, josta poimitaan soveltuvat osaamisnimikkeet. Ensimmäinen tapa on aikaa vievää, mutta johtaa yleensä aidompaan lopputulokseen. Osaamisten jäsenitys tuottaa suuremman erottelukyvyn niiden tunnistamiseen. (Viitala, 2005, 120.)

Organisaation toiminnasta pitää päättää tehtäväroolit, joiden osaamisen sisältö määritellään. Eri-laisia tehtävärooleja ei saa olla liikaa. Parhaassa tapauksessa organisaatiossa on 5–10 roolia. Kullekin roolille määritellään yksittäiset osaamiset, jotka ovat keskeisiä tehtävän suorittamisessa. Pääsääntönä niitä ei saisi olla yli viisitoista. (Lehtonen et al., 2000, 23.)



Ratkaisuja on tärkeää harkita tarkkaan menetelmästä riippumatta. Työtehtävissä edellytetyistä vaatimuksista on yrityksessä syytä keskustella syvällisesti, koska valinnat ovat aina viesti arvioitaville. Jos osaamisia ei ole aiemmin tuotettu, luokittelu koostuu tehtäväkuvauksien tai rekrytointi-ilmoitusten vaatimuksista. Työn vaatimukset ovat usein epämääräisiä, mutta ne ovat hiljaista tietoa. (Viitala, 2005, 121.) Hiljaista tietoa on vaikea muotoilla ohjeiksi, koska mm. osaajan aikaisemmat kokemukset vaikuttavat siihen, miten hän havainnoi ja tulkitsee todellisuutta (Ranki, 1999, 29).

Kun laaditaan malli osaamisvaatimuksista, saadaan tieto näkyväksi ja sitä on helpompi käsitellä. Muodoltaan malli voi olla esimerkiksi kirjoitettu lista tai visuaalinen malli. Malli voi olla aluksi karkea kuvaus yleisen tason vaatimuksista. Malleja voi myöhemmin tarkentaa yksityiskohtaisemmiksi eri ryhmille. (Viitala, 2005, 121.)

Usein kvalifikaatiokeskusteluissa painotetaan tuotannollisia kvalifikaatioita, mutta normatiiviset valmiudet jäävät yleiselle tasolle. Jos joitain osaamisia jätetään avoimiksi ja epätäsmällisiksi, niihin ei suunnata huomiota. Samalla niiden tarkastelu arviointi- ja kehityskeskusteluissa jää käyttämättä. (Viitala, 2005, 121.)

Kun lähdetään tyhjältä pohjalta, voidaan käyttää esimerkiksi kolmea tapaa eritellä yksilön osaamisia. Useimmin käytetty tapa on osaamisluettelo työtehtävän vaatimista osaamisalueista. Toisena on osaamispuu, jossa jaotellaan osaamiset pienempiin osakokonaisuuksiin. Kolmantena voidaan käyttää kasvatustieteessä käytettyä osaamispyyrä. (Viitala, 2005, 124.) Kaikki tavat tarjoavat saman hyödyn, jos osaamisen erittelyt tehdään osallistavasti yhdessä (Viitala, 2005, 125).

### Osaamisluettelo

Osaamiset listataan luetteloksi, jossa ei oteta kantaa hierarkkisiin suhteisiin tai tärkeysjärjestykseen. Samoja tehtäviä tekevät henkilöt nimeävät tarvittavat osaamiset, jotka järjestellään ryhmiin ja samalla poistetaan päällekkäisyydet. Keskustelemalla osaamiset karsitaan työtehtävän vaatimaan 5–8 ydinosaamiseen. Jos luettelossa on liian paljon osaamisia, tärkeät asiat voivat hämärtyä. Ryhmittely voidaan tehdä esimerkiksi jaottelemalla osaamisia kvalifikaatiopyramidin mukaisiin kokonaisuuksiin (kuva 8). (Viitala, 2005, 124.)



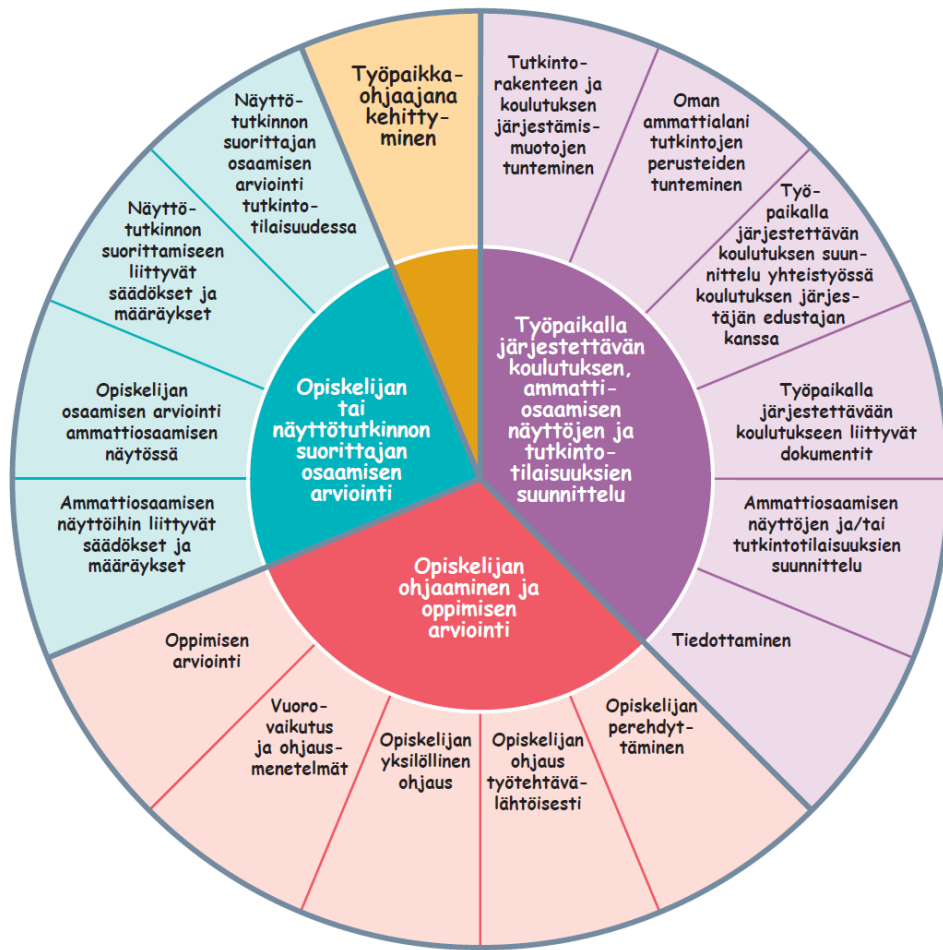
Kuva 8. Kvalifikaatiopyramidi (Viitala, 2005, 116).

### Osaamispuu

Osaamispuuta on hyvä käyttää silloin, kun osaamisalueita puretaan konkreettisempiin osaamisiin, joita taas puretaan pienempiin osaamisiin. Tällä tavalla keskeiset osaamisalueet ja niiden alla olevat osaamiset on helpompi hahmottaa. Esimerkiksi vuorovaikutustaidot voi muodostaa pääoksan, jonka alle voi lisätä alaoksille kuuntelutaidon, kyvyn pysyä rauhallisena asiakaspalvelutilanteissa, taidon johtaa kokouksia jne. Osaamispuun voi tehdä esimerkiksi puun näköiseksi, miellekartaksi, vuokaavioksi tai taulukoksi. (Viitala, 2005, 124–125.)

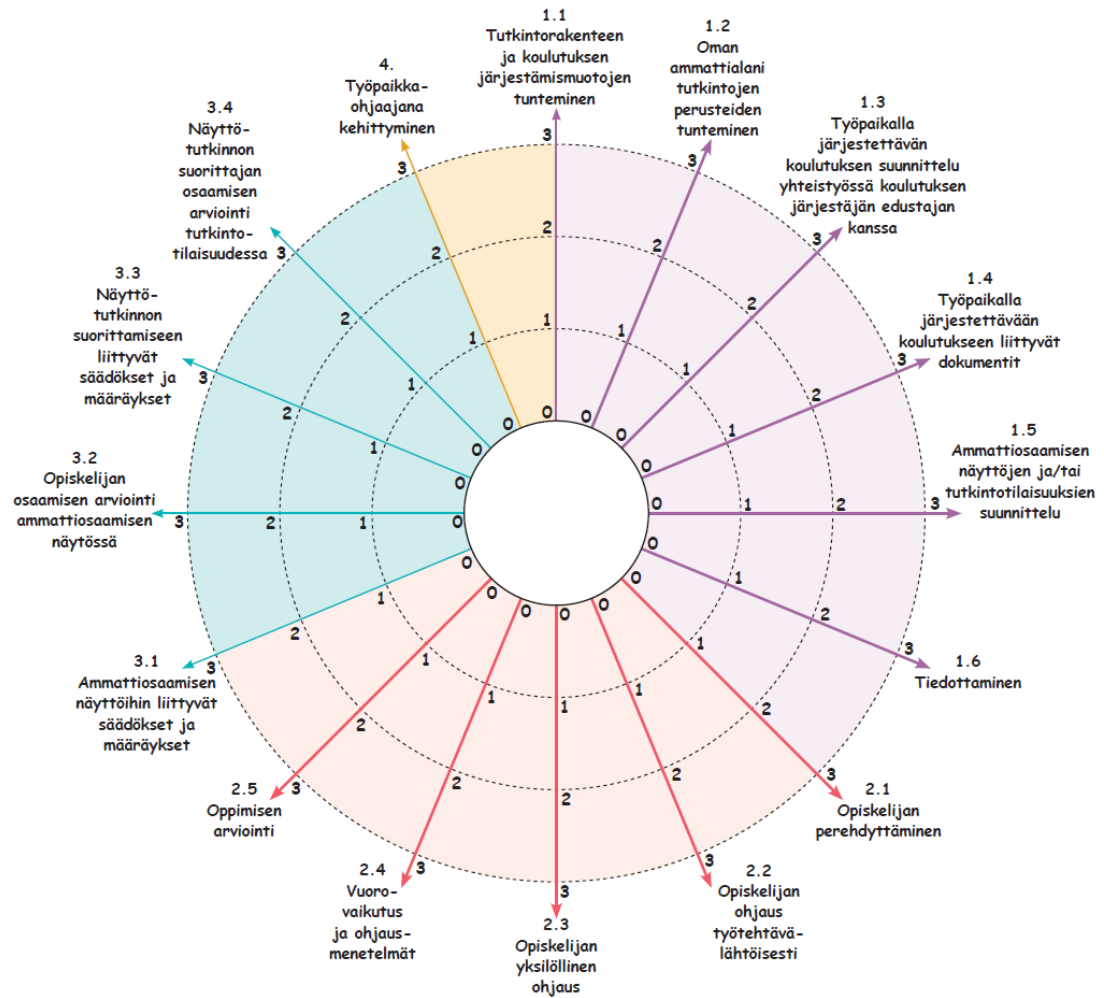
### Osaamisympyrä

Osaamisympyrä on aikuiskasvatuksen alueella käytetty itsereflektion ja kehittämisen apuväline. Ympyrä (kuva 9) symboloi osaamisten kokonaisuutta, joka tarvitaan työtehtävässä. Eniten hyötyä saadaan laadittaessa osaamisympyrät nykyhetkestä ja esimerkiksi tilanteesta viiden vuoden kulluttua. Sisin osaamissiivu kuvaa tärkeimpiä osaamisalueita ja uloimmat lohkot yksittäisiä osaamisia. (Viitala, 2005, 124–126.)



Kuva 9. Työpaikkaohjaajan osaamisalueet (Hätönen, 2013, 7).

Ympyrää voi käyttää myös osaamistasojen havainnollistamiseen. Esimerkkiympyrässä (kuva 10) osaamistasoja voidaan arvioida asteikolla 0–3 kunkin osaamisen kohdalla. Kunkin osaamisen tavoitteet on hyvä kuvata erikseen. Nykyhetken arvioinnissa nähdään, mitkä olisivat tämänhetkiset kehittämisaalueet. Tilanne viiden vuoden kuluttua näyttää, mihin suuntaan osaamista kannattaa suunnata tulevaisuudessa.



Kuva 10. Työpaikkaohjaajan osaamispyyrän osaamistasot (Hätönen, 2013, 33).

### 2.5.2 Osaamistasot

Osaamisen mittaamisessa on haasteita. Mittaukset pitää kohdentaa keskeisiin kohteisiin, jotka ovat yhteisesti hyväksyttyjä. Mittaustavat pitää olla yksinkertaisia ja ymmärrettäviä. Lisäksi mittausjärjestelmän pitää olla läpinäkyvä ja oikeudenmukainen. Ilman arvioitavien hyväksyntää riski siitä, että mittareiden vaikutukset kääntyvät vaikutuksiltaan negatiivisiksi, on poikkeuksellisen suuri. (Viitala, 2005, 156.)

Keskeisenä lähtökohtana arvioinneissa on osaamista koskeva taso-olettaus. Suurimmassa osassa osaamisista voidaan havaita tasoittaista etenemistä kohti asiantuntijuutta eli osaaminen kertyy kumulatiivisesti korkeammalle tasolle. Osaamistasot olisi hyvä kuvata verbaalisesti konkreettisin esimerkein. Niukasti selitetty numeraalinen tasoluokittelu on vaarallisin motivaation

kannalta. (Viitala, 2005, 156–157.) Kun osaamistasot on yksinkertaisesti määritelty, arvioitava ja esimies päätyvät arvioinnissa mahdollisimman yhdenmukaiseen lopputulokseen ja mahdolliset erimielisyystilanteet on helpompi ratkaista (Lehtonen et al., 2000, 23).

Yleensä hankalinta on eritellä hiljaiseen tietoon liittyviä osaamisia. Työntekijöiltä edellytetään teknistä pätevyyttä, oikeaa asennetta, yhteistyökykyä, kokemusta, oppimiskykyä ja kehittymishalukkuutta. Niiden muotoilu arvioinnin kohteeksi on vaikeaa. Yksilöosaamisten arvioinnissa tulisi ottaa huomioon henkilön tiedot, taidot ja asenne. Ryhmäosaamisten arvioinnissa tarkastelun kohteena ovat sosiaaliset toiminnot kuten kyky toimia yksin ja yhdessä, riippuvuus muiden tuesta sekä kyky toimia ryhmän jäsenenä ja johtajana. Ryhmässä toimimisessa on tärkeää myös kyky yhteistyöhön sekä kyky osaamisen jakamiseen ja tuottamiseen yhdessä. (Viitala, 2005, 159–160.)

### 2.5.3 Tavoitetasot

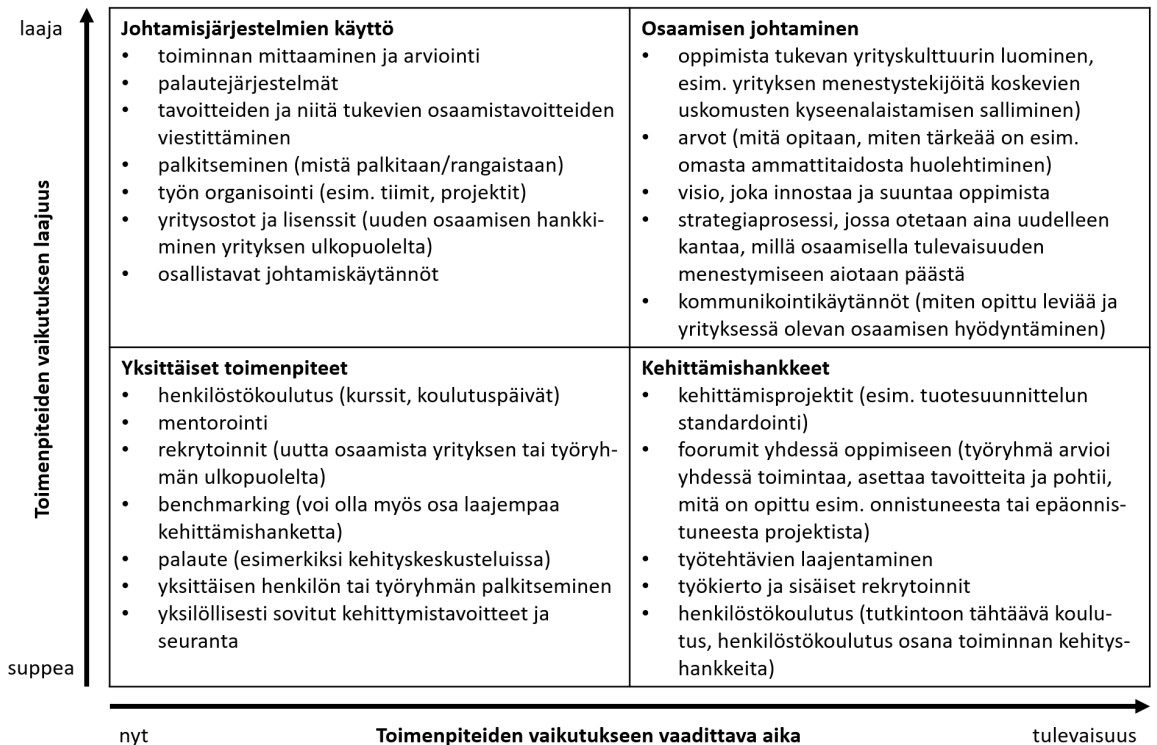
Jokaisen tehtäväroolin osaamisalueelle ja yksittäisille osaamisille asetetaan organisaation edellyttämä osaamisen tavoitetaso. Osaamisten tasoja voidaan määritellä monella tavalla. Tasoja voidaan heijastaa todellisten tehtävien vaatimuksiin, esimerkiksi tehtäviä hoitaneiden henkilöiden osaamistasoon tai toisessa organisaatiossa samanlaisia tehtäviä tekevien osaamisen tasoon. Lisäksi voidaan pohtia millaisia osaamisia ja niiden tasoja tulevaisuudessa vaaditaan. (Lehtonen et al., 2000, 26.)

### 2.5.4 Osaamiskuilujen kaventaminen

Kuiluanalyysissä tarkastellaan organisaation tarvitseman osaamisen ja henkilöiden tai tiimien mitatun osaamisen välisiä eroja (Osaamisen johtaminen, 2015, 4). Osaamistarpeiden ja -kuilujen löytäminen ja kaventaminen on yksi tärkeimmistä hyödyistä strategisen suunnittelun ja esimiestyön kannalta (Suomalainen, 2019, 45). Nykyisen osaamisen ja tavoiteosaamisen välisiä osaamiskuiluja voidaan täyttää erilaisilla osaamisen kehittämistoimenpiteillä, jotka esimiehen ja alaisen olisi hyvä yhdessä määritellä (Forsell, 2009, 33–34).

Alla on esitetty kuilujen ylittämisen toimenpiteitä, jotka on jaettu vaikutuksen laajuuden ja siihen tarvittavan ajan mukaan (kuva 11). Toimenpiteet eivät sulje toisiaan pois, vaan toimivat rinnakkain ja toisiaan täydentäen. Yksittäisen toimen vaikutus jää vähäiseksi, jos sitä ei kytke muihin

toimenpiteisiin. Sen vaikutus voi olla jopa negatiivinen. Esimerkkinä tiimin jäsen koulutetaan uudenlaiseen tiimityöskentelyyn, mutta tiimityöskentelyä ei kehitetä, tai päinvastoin, kehitetään tiimityöskentelyä, mutta ei kouluteta tiimiläisiä. Tavoitteiden ja kehittämisen pitää siis olla samansuuntaista. (Ranki, 1999, 37–38.)



Kuva 11. Osaamiskuilujen ylittämisen vaatimat toimenpiteet vaikutuksen laajuuden ja vaadittavan ajan mukaan (Ranki, 1999, 37).

## 2.6 Huomioitavia asioita

Osaamisen täsmällinen mittaaminen on mahdotonta. Esimerkiksi hiljainen tieto voi näkyä vain ryhmän toiminnan sujuvuutena eikä sen komponentteja pystytä erottelemaan täsmällisesti. Vain ulkonaisten asioiden arviointiin rajoittuminen voi olla tuhoisaa, koska osaamisen arviointi ei välttämättä kohdistu tulosta tuottaviin tekijöihin. Osaamiskartoitukset rajautuvat usein yksilön työssä tarvitsemaan osaamiseen eli substanssiosaamiseen. Osaamisen arvioinnissa olisi hyvä laajentaa näkökulmaa sellaisiin osaamisiin, jotka tuovat lisäarvoa työyhteisölle, kuten esimerkiksi työn suunnittelu, toimintatapojen kehittäminen, tiimissä toimiminen, kommunikointi asiakkaan ja muiden sidosryhmien kanssa, paineen- ja kiireensieto sekä ongelmien ratkaisutaidot. (Viitala, 2005, 155–156.)

Yrityksen osaamisen kehittäminen etenee yleensä aalloissa (Viitala, 2005, 13). Kirjavaisen ja Läh-  
teenmäen (2005, 11–12) mukaan tiedon ja osaamisen johtamisen ensimmäiselle aallolle on tyy-  
pillistä kartoitus-, mittaamis- ja tekniikkakeskeisyys. Kenelläkään ei ole selvää käsitystä, miten  
osaaminen ilmiönä pitäisi rajata. Lähestymistapoja ovat esimerkiksi osaamisen tyypittely, työroo-  
lin vaateet tai organisaation osaamisen huomioiminen. Ensimmäisen aallon aikana vallitsevia joh-  
tamisen käytäntöjä, rakenteita, työjakoja tai valtasuhteita ei kyseenalaisteta. Osaamisilmiön mo-  
niulotteisuuden ja dynaamisuuden vuoksi jumiudutaan usein kartoitusvaiheeseen, koska löydök-  
set eivät välttämättä ole yhteismitallisia tai järjestelmällisesti hyödynnettävissä. Suurin odotuskin  
käynnistetyt osaamiskartoitukset eivät aina johda liiketoimintajohdon odottamiin tuloksiin. Niihin  
satsataan paljon aikaa, mutta kehittäminen ei tehostu vastaavasti. Lisäksi löydökset eivät kerro  
onko osaamista riittävästi valitun strategian toteuttamiseen, paljonko osaamista puuttuu, ja mi-  
ten osaamiskuilun voisi kuroa kiinni.

Jos organisaation johto ja henkilöstönkehittäjät eivät tee selväksi, mihin kartoituksia käytetään,  
syntyy epäluuloja, epävarmuutta ja pelkoja. Mittareiden voidaan nähdä tuottavan vääriä käsityk-  
siä ihmisten arvosta organisaatiolle, mikä koetaan epäoikeudenmukaiseksi. Joidenkin näkemys-  
ten mukaan kartoitukset voivat johtaa moraalittomiin irtisanomisperusteisiin. Nähdään myös,  
että ne eivät kannusta henkilöstöä kehittämään omaa osaamistaan tai osallistumaan organisaa-  
tion kilpailuvoiman parantamiseen. Kun henkilö kokee epävarmuutta omasta asemastaan orga-  
nisaatiossa, syntyy psyykkisiä puolustusmekanismeja, jotka voivat ehkäistä myös organisaatiota-  
son oppimista. Tärkeintä olisi ymmärtää, että osaamisresurssit elävät tahtovien ja tuntevien ih-  
misten ajatuksissa, puheissa ja vuorovaikutuksessa. (Lähtenmäki et al., 2005, 12–13.)

Organisaatioiden henkilöstön kehittämistoiminnassa pitkään eläneen behavioristisen näkemyk-  
sen sijaan osaamisen kehittämistä kannattaisi lähestyä konstruktivisesta näkökulmasta. Beha-  
vioristinen näkemys on melko mekaanista toimintaa, jossa puuttuvia osaamisia lisätään paneutu-  
matta syvällisempiin ymmärtämisen prosesseihin. Toki kurssien tarjoaminen osaamispuutteisiin  
on helppoa ja tuttua. Konstruktivinen kehittämisajattelu painottaa ajatusmallien syvällistä ana-  
lysoimista ja kehittämistä. Ajatusmallien kehittymisen kautta organisaation toiminta kehittyy. Yk-  
sittäiset osaamiset saavat vähemmän painoarvoa. Kehittämiskohteena on pääasiassa henkilöiden  
omaehtoisen kehittämiskyvykkyyden vahvistaminen painottamalla enemmän kokemuksia ja nii-  
den prosessointia. Se toisaalta vaatii kehittäjiltä ja esimiehiltä syvällisempää osaamista. (Viitala,  
2005, 256.)

Toisessa aallossa korostuu organisaation osaaminen, osaamisen jakaminen ja yhteisöllinen oppiminen. Osaamislueletot pelkistyvät tärkeimpiin osa-alueisiin, ja osaamisen kehittäminen on vuorovaikutteinen prosessi osana kehityskeskustelua. (Viitala, 2005, 13.) Tyypillisesti toisessa aallossa olevissa organisaatioissa on käytössä monia erilaisia työkaluja osaamisen johtamiseen. Vasta kolmannen aallon myötä osaamisen johtaminen muuntuu näkökulmaksi, joka rakentuu kaiken johtamisen sisään. Huomio kiintyy enemmän siihen, mitä osaamisnäkökulmalla on saatava aikaan. Oppimisessa on paljon sellaista, mitä ei voi johtaa, ja organisaatiossa tapahtuu jatkuvasti myönteistä ja kielteistä oppimista. Paras osaamisen väline on oppimisen prosesseja koskeva ymmärrys eli tieto osaamisen kehittämisestä. (Lähteenmäki et al., 2005, 14–16.) Osaamisen kehittämisen kannalta on kuitenkin parempi arvioida ja olla tietoinen ongelmista kuin jättää kokonaan arvioimatta (Viitala, 2005, 155).



### 3 Tutkimus

Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja, joilla selvitettiin haastateltavien henkilöiden näkemyksiä osaamisesta ja osaamisen hallinnasta organisaatiossa. Haastateltavat pyrittiin keräämään oman organisaation esihenkilöistä ja työntekijöistä, joilla oli kokemusta tai näkemystä osaamisen kartoittamisesta tai alaisista, joiden osaamisia he ajattelivat kartoittavansa. Haastattelut tehtiin 2021 keväällä.

Haastattelun runko koostui kolmesta pääteemasta, jotka olivat ydinosaaminen, osaamisen kartoittaminen ja tulevaisuuden osaamistarpeet. Haastattelulla pyrittiin samalla herättämään mielenkiintoa ja ajatuksia osaamisen kartoittamiseen. Haastatteluissa käytettyjä kysymyksiä on listattu liitteeseen 1.

#### 3.1 Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus

Tutkimuksen tavoitteena oli haastatteleamalla kerätä tietoa ja näkemyksiä osaamisen kartoittamisesta ja osaamisalueista. Tavoitteena oli saada taustatietoa osaamismatriisiin suunnitteluun. Matriisia voitaisiin käyttää mallina eri osastoille organisaatiossa. Osaamismatriisien tekeminen ja kehittäminen oli aiemmin jäänyt melko heikoksi eikä organisaatiossa ollut yhteistä käytäntöä. Kukin esihenkilö oli päättänyt itse, käyttääkö hän jotain mallia vai tekeekö hän matriisin itse. Tuohon aikaan Mepco-järjestelmää ei vielä ollut käytössä eikä sen osaamisenhallintaosioon ole vielä annettu perehdytystä, vaan sen opiskelu on riippunut jokaisen omasta motivaatiosta ja mielenkiinnosta.

#### 3.2 Tutkimusjoukon kuvaus

Kaikki seitsemän haastateltua olivat samasta organisaatiosta. Heistä neljä oli diplomi-insinöörejä, kaksi insinöörejä (AMK) ja yksi liiketalouden tradenomi (AMK). Kolmella oli kokemusta mekaniikkasuunnittelusta, kolmella ohjelmistosuunnittelusta ja yhdellä henkilöstöjohtamisesta. Kahdella oli myös tutkijataustaa aiemmista työpaikoista. Viidellä oli haastattelun tekohetkellä omia alaisia.

Tehtävänimikkeitä olivat tuotekehityspäällikkö, tuotekehitysinsinööri, tuotepäällikkö, projekti- ja huoltopäällikkö, teknologiajohtaja sekä henkilöstöpäällikkö. Haastateltujen työkokemus organisaatiossa oli keskimäärin 8 vuotta vaihdellen 2 kuukaudesta 17 vuoteen. Heidän keski-ikänsä oli 43 vuotta ja vaihteluväli oli 36–49 vuotta.

### 3.3 Tutkimusmenetelmät

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä. Se valikoitui tutkimusmenetelmäksi, koska ihmisillä on yleensä hyvin monimuotoinen näkemys osaamisen kartoittamisesta. Haastateltavilta vaadittiin syvällisempää ajattelua aiheesta, mitä lomakehaastattelulla ei olisi saatu. Vapaalle puheelle ja ajatuksenkululle haluttiin antaa riittävästi tilaa. Toisaalta haluttiin säilyttää haastattelun kulun hallinta, jotta tavoitteisiin päästäisiin lyhyessä ajassa.

Haastatelluista tiedettiin, että he ovat jossain vaiheessa työelämässään olleet tekemisissä osaamisenkartoittamisen kanssa tai miettineet alaistensa osaamisen merkitystä tehtävissä suoriutumisessa. Haastattelurunko syntyi tutkittaessa osaamisen kartoituksen teoriaa ja kokonaisuutta.

Kysymyksiä ei lähetetty etukäteen, jotta niihin saataisiin aito reaktio ja ne johtaisivat myös ajattelemaan paremmin aihepiiriä. Ainoastaan aihepiirit kerrottiin etukäteen. Teemahaastattelu antoi haastatelluille myös mahdollisuuden irtautua päivittäisestä hektisyydestä ja keskittyä vain yhteen asiaan.

Tutkimusmenetelmän haasteena oli aineiston luokittelu ja luokkien muodostaminen. Niiden piti olla sopusoinnussa aineiston kanssa. Aineiston luokittelu luo pohjan, jonka avulla haastatteluja tulkitaan, yksinkertaistetaan ja tiivistetään. Luokkien muodostaminen on yhteydessä tutkimustehtävään, aineiston laatuun ja tutkijan omaan teoreettiseen kykyyn soveltaa tietoa. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 147–148.)

### 3.4 Tutkimuksen luotettavuus

Eräs luotettavuuteen vaikuttava tekijä ajateltiin olevan tutkijan omakohtaisen näkemyksen ja haastateltavien näkemyksien erot. Haastateltavien ei ajateltu tutustuneen osaamisen kartoituksen teorioihin etukäteen. Tämä pyrittiin ottamaan huomioon pitämällä keskustelu mahdollisim-

man paljon käytännön ja kokemuksen tasolla. Sisällönanalyysi saattoi tuottaa väärinkäsityksiä pelkistämävaiheessa. Siksi pelkistettyä tekstiä verrattiin useaan otteeseen litteroituun tekstiin, jotta pelkistetty teksti kuvaisi mahdollisimman hyvin alkuperäistä.

Haastattelusta pyrittiin tekemään mahdollisimman luottamuksellinen, jotta haastatellut olisivat voineet kertoa näkemyksistään avoimesti. Keskustelun ilmapiiristä eräs haastateltu kertoi, että hänen on helpompi kertoa haastattelun asioista avoimesti toiselle rautelaiselle kuin ulkopuoliselle henkilölle.

Haastateltaviksi valittiin esimiehiä Rauten yksiköistä Kajaanista, Nastolasta ja Oulusta. Kaikilla haastatelluilla oli pitkä työkokemus joko Rautessa tai muussa organisaatiossa.

Erään haastattelun tallennuksen aloitus epäonnistui ja se huomattiin, kun haastattelua oli ehtinyt kulua 5–10 minuuttia. Tallennus käynnistettiin välittömästi ja haastattelun pääkohdat kirjattiin heti muistiinpanoihin käsin. Haastattelua jatkettiin sen jälkeen normaalisti.

Yksi seitsemästä haastattelusta päätettiin poistaa lopullisesta tutkimusaineistosta, koska haastateltavalta puuttui omakohtainen kokemus osaamisen kartoittamisesta ja koska haastateltu oli käsitellyt osaamisen kartoittamisen toisista hyvin poikkeavalla tavalla. Tämä huomattiin vasta litterointivaiheessa, kun tekstiä kirjattiin ja tarkastettiin. Tutkimustulokset pohjautuvat siis kuuden haastattelun kanssa käytyihin keskusteluihin.

### 3.5 Aineiston keruu

Saatekirjeitä (liite 2) lähetettiin sähköpostissa 11 henkilölle, joista seitsemän vastasi kutsuun. Viesti sisälsi linkin esitietokyselyyn (liite 3), jonka perusteella saatekirjeeseen vastanneille lähetettiin kokouskutsu (liite 4). Kokouskutsuun lisättiin myöhemmin kehoitus tutustua ydinosaamisen käsitteeseen etukäteen, koska ensimmäisille haastatelluille se ei ollut vielä täysin tuttu (kursivoitu teksti liitteessä 4), vaikka aihe mainittiin jo kokouskutsussa.

Haastatteluun varattiin 1,5–2 tuntia, mutta usein haastatteluun kului 1–1,5 tuntia. Kokouksen kesto vaihteli haastattelun näkemysten laajuuden ja kokemuksen mukaan. Haastattelut tehtiin Teams-kokousjärjestelmän avulla, ja ne tallennettiin videolle myöhempää litterointia ja analysointia varten. Yhden haastattelun kohdalla videokuvayhteys ei onnistunut, mikä vaikeutti haastattelun etenemistä ja haastattelun reaktioiden tarkkailua.

Haastattelun puheet litteroitiin videotallenteesta Live Transcribe -puhelinsovelluksella ja kirjoitettiin puhtaaksi käymällä haastattelut uudelleen läpi. Samalla tekstiin merkittiin puhujat ja tärkeät ajat, jotta tallennetta päästäisiin myöhemmin tarvittaessa kertaamaan. Videotallennetta käytettiin haastateltavan reaktioiden ja mielialan tarkkailemiseen, vastausten painotusten havaitsemiseen ja varmistamaan puheen täsmällisyys litteroitaessa. Tulkinta perustui omakohtaiseen tuntemukseen sanattomasta viestinnästä.

### 3.6 Sisällönanalyysi

Sisällönanalyysin ensimmäisessä vaiheessa alkuperäisdata pelkistettiin. Keskusteltaessa haastatellut käyttivät paljon täytesanoja ja lauseet olivat pitkiä. Ne vaikeuttivat puhujan sanoman ymmärtämistä ja analysoimista. Keskustelut olivat enemmänkin ajatuksen virtaa. Siksi haastatteluiden tekstit pelkistettiin litteroinnin jälkeen omiksi tiedostoikseen tuhoamatta alkuperäisiä tekstejä. Pelkistysprosessissa poistettiin täytesanoja ja tiivistettiin haastateltavien ajatuksia lyhyemmiksi ja täsmällisemmiksi lauseiksi kuitenkin muuttamatta heidän perimmäistä sanomaansa. Jos tekstiä ei pystytty varmuudella tulkitsemaan eikä haastatellun sanoma ollut selkeä, se jätettiin pois. Pelkistystä verrattiin alkuperäisdataan useaan kertaan, jotta väärinkäsityksiä ei pääsisi muodostumaan.

Sisällönanalyysin toisessa vaiheessa haastatteluiden tekstit käytiin tarkasti läpi ja etsittiin niiden samankaltaisuuksia. Aihealueet ja kysymykset kerättiin Excel-taulukkoon, johon kopioitiin kunkin haastateltavan näkemykset. Näkemykset luokiteltiin ja sen avulla kerättiin jokaisen henkilön näkemykset kustakin aihealueesta. Haastateltuja päätettiin käsitellä yhtenä ryhmänä, jotta heidän henkilöllisyytensä ei näkyisi vastauksista.

Kolmannessa vaiheessa aineisto käsitteellistettiin eli abstrahoitettiin. Siinä erotettiin tutkimuksen kannalta olennainen tieto. Näiden perusteella muodostettiin teoreettisia käsitteitä ja johtopäätöksiä. Abstrahointia jatkettiin luokituksia yhdistelemällä.

### 3.7 Tutkimuksen etiikka

Analysoinnissa ja tutkimustiedoissa pyrittiin peittämään vastaajien henkilöllisyys. Henkilöiden puhekieli muutettiin kirjakieleksi, jotta murteet eivät paljastaisi vastaajia. Haastatteluissa viitatut

henkilöiden nimet ja yksiköt peitettiin yleistämällä tai poistamalla ne tekstistä, kun niillä ei ollut sisällön kannalta merkitystä.

Kysymysasettelua mietittiin etukäteen, jotta ne eivät olisi johdattelevia ja vaikuttaisi haastateltavien näkemyksiin. Suurin osa haastattelua ohjaavista kysymyksistä oli avoimia kysymyksiä, joihin ei voinut vastata lyhyesti kyllä tai ei.

## 4 Haastatteluvastausten erittelyt ja analyysi

### 4.1 Ydinosaaminen

Ydinosaaminen oli suurimmalle osalle haastateltuja terminä tuttu, mutta sen määrittely ei ollut hyvin tiedossa. Haastattelun yhteydessä heille kuvattiin ydinosaamisen määritelmä lyhyesti. Kun henkilöiltä kysyttiin, millaista osaamista ydinosaaminen on, näkemykset vaihtelivat laajasti.

Rauten vuosikertomukset osaavat vuosi vuodelta kertoa, että Rauten keskeisintä ydinosaamista on korkealaatuisten viilupohjaisten puutuotteiden valmistusprosessit (Raute Oyj, 2019) tai koko tehtaan tuotantoprosessit, kuten se on ilmaistu uusimmassa vuosikertomuksessa (Raute Oyj, 2021). Keskittymällä ydinosaamiseen Raute parantaa tuottavuuttaan ja kykyään sopeutua kysynnän vaihteluihin (Raute Oyj, 2019).

Ydinosaaminen koettiin olevan keskeinen asia, jonka päälle rakentuu kaikki muu, tai se oli asia, minkä ympärillä yrityksessä pyöritään eli sitä osaamista, jonka päälle koko firma rakentuu. Ydinosaaminen nähtiin myös sellaiseksi osaamiseksi, mikä tuo yritykselle kilpailuetua ja joka liittyy keskeiseen tekemiseen.

Isoksi kilpailueduksi nähtiin se, että yritys pystyy toimittamaan asiakkaille kokonaisia tehtaita. Maailmalla ei ole juuri muita samanlaisia organisaatioita, jotka pystyvät samaan. Yritys osaa vaneritehtaiden prosessit alusta loppuun, mikä on ainutlaatuista. Rautella koettiin olevan myös alueellinen etu Euroopassa Venäjän suuntaan. Muihin mittalaitetoimittajiin nähden yrityksellä on hyvinkin vertailukelpoista osaamista ja se pystyy rakentamaan kilpailukykyisiä tuotteita.

Toisaalta teknologiaa ei koettu ylivoimaisena kilpailijoihin verrattuna, mutta taas toisaalta kunnon kilpailua ei tuntunut olevan yksittäisillä sektoreilla ja sitä jopa toivottiin, koska se pitää varpaillaan ja pakottaa kehittymään. Yksi haastateltu sanoi, ettei Rautella ole koneteknistä etua kilpailijoihin eikä yritys osaa suunnitella parempia koneita kuin kilpailijat, joten se ei ole kilpailuetu. Teknologioiden yhdenvertaisuus saattaa hyvinkin pitää paikkansa, koska yrityksen käyttämä teknologia ei poikkea kovinkaan paljon kilpailijoista. Kaikki alan toimijat käyttävät parasta saatavilla olevaa tekniikkaa.

Eräällä osastolla ydinosaamisen arveltiin liittyvän vanerikoneisiin, koska siellä suunniteltiin koneiden mekaniikkaa ja osin myös automatiikkaa. Yksi haastatelluista ajatteli yksikön ydinosaamisen rakentuvan tällä hetkellä laitteiden ja ohjelmistojen sekä koko infran ympärille. Ydinosaaminen

on kaikkia niitä kykyjä, joilla yritys saa toimivia laitteita ovesta ulos ja tekee asiakkaat niin tyytyväisiksi, että he ostavat niitä lisää.

Asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen kilpailijoita paremmin auttaa tuottamaan asiakkaan tarvitsemia palveluita ja teknologioita, sillä yritys ei pärjää kilpailussa, jos se ei tiedä, mitä asiakas tarvitsee. Toisaalta ydinosaamisena nähtiin se, että henkilöstö osaa auttaa asiakasta käyttämään laitteita niin, että ne tuottavat mahdollisimman hyvät lopputulokset. Eräs henkilö kertoi, että yksikön ydinosaaminen on hallita ja opastaa asiakkaan prosesseja ja laitteiden käyttöä niin, että prosessit olisivat tehokkaampia ja että laitteet palvelisivat asiakkaan tuotantoa paremmin.

Vahvuudeksi koettiin myös kontaktit organisaation sisällä, joista saadaan vahvistusta niihin asioihin, mitä ei omassa yksikössä osata. Henkilöstö on siis oppinut toimimaan organisaatiossa niin, että he tietävät keneltä voi kysyä näkemyksiä ja etsiä tietoa. Verkostoituminen ja tiedon jakaminen organisaation sisällä saattaa hyvinkin olla ydinosaamista, jota kannattaisi jopa vahvistaa.

Digitaalisuus, robotiikka ja tekoäly ovat jo nyt isossa roolissa eikä niiden merkitys tule tulevaisuudessaakaan varmasti vähentymään. Tekemistä kannattaisi automatisoida mahdollisimman paljon, jotta turhan tekeminen jäisi pois ja panostettaisiin asioihin, mitkä helpottaisivat kaikkien työtä. Teemme liian paljon asioita vielä manuaalisesti. Samalla voisi yksinkertaistaa asioita, jolloin se näkyisi asiakkaille laitteidenkin parempana käytettävyytenä.

Kaikkia tekoälyalgoritmeja tai muita algoritmeja ei kannata lähteä keksimään tyhjästä. Olisi tärkeämpää osata löytää parhaita jo olemassa olevia palikoita ja rakentaa niiden päälle omia sovelluksia. Jos jossain on tuhat henkilöä kehittämässä jotain algoritmia, niin oman organisaation pari kehittäjää, vaikka hyviä ovatkin, eivät pysty yhtä tehokkaasti niitä kehittämään.

Suurin osa haastatelluista toivoi resurssien järkevämpää hyödyntämistä. Parempaan resurssointiin päästäisiin tekemällä selkeitä linjauksia siitä, mitä halutaan tehdä ja millaisia halutaan olla. Strategia voisi vahvemmin ohjata päivittäistä tekemistä. Eräessä yksikössä on keskitytty pitkälti mekaniikkasuunnitteluun. Toiset osiot konesuunnittelussa tulevat muista tiimeistä. Jos tiimissä olisi automaatio- ja sähkösuunnittelun kehityshenkilöitä, tiimi pystyisi kehittämään älykkäitä ratkaisuja tulevaisuusvetoisemmin.

Kaksi haastateltua nostivat ydinosaamisena esiin kyvyn integroida asioita, kun hankitaan osaamista ja teknologiaa, vaikka naapuripajasta, tai kyvyn tehdä yhteistyöprojekteja yliopistojen ja muiden yhteistyökumppaneiden kanssa, jotta pystytään paketoimaan osaaminen omiin tuotteisiin.

siin. Integrointi- ja verkostoitumistaidoista tulee olemaan suurta tarvetta. Yksikkö ei pysty pienessä porukassa kehittämään sellaista osaamista, jota saadaan kentältä. Pitäisi lisätä omaan tiimiin ihmisiä, jotka ovat olleet paljon asiakkaiden tehtailla. Laitteet eivät ole sitä ydinosaamista, vaan porukalla tekeminen.

Lisäksi nähtiin, että globalisaatio on monella muulla alalla tärkeää, mutta vaneritehtaat ovat melko konservatiivisia ja tulevat hieman jäljessä. Tosin siellä tieto alkaa liikkua yhä enemmän globaalisti tehtaalta toiselle paikalliset tarpeet huomioiden.

Tulevaisuudessa innovointiin ja vuorovaikutukseen kannattaa panostaa. Pitää pystyä panostamaan ideointiin ja innovointiin olemassa olevien ydinosaamisten lisäksi. Tutkimuksellisuus pitäisi myös saada osaksi ydinosaamista. Kaikkien henkilöiden uteliaisuutta pitäisi yleisesti lisätä. Jopa työaika voisi käyttää tietyn määrän uuden tutkimiseen omalla alalla, jotta tiimi pääsisi paremmin eteenpäin uuden teknologian kehittämisessä.

Laitteistojen tuomia hyötyjä asiakkaan kokonaisprosessissa olisi osattava tuoda esiin vielä enemmän. Olisi hyvä, jos pystyttäisiin paremmin seuraamaan tuotteita alusta lopputuotteeksi ja etsimään työkalujemme avulla niitä pullonkauloja, missä asiakkaan prosessia voitaisiin edelleen tehostaa käyttämällä Rauten mittalaitteita.

Haastateltujen esittämiä yksittäisiä huomioita olivat muun muassa seuraavat.

- On osattava entistä enemmän kiinnittää huomiota eri sidosryhmien kanssa kommunikointiin ja yhteistyöhön.
- On osattava entistä enemmän panostaa osaamista ongelmien tunnistamiseen ja ratkaisuun.
- On osattava jakaa osaamista yrityksen sisällä myös muille esimiehille.
- Osaamisessa pitää pysyä ajan hermolla, koska tietyistä osaajista on julma taistelu. Myös työnantajamielikuvaa pitäisi nostaa työmarkkinoilla, jotta saataisiin lisää tulevaisuuden tekijöitä.

Haastateltujen vastauksista huomattiin, ettei ydinosaaminen ollut kovinkaan tuttu termi. Kuitenkin suurin osa pystyi päättelemään, mikä esimerkiksi on Rauten ydinosaamista. Yksiköiden ydin-



osaamisten nimeäminen oli monelle helpompaa kuin ydinosaaminen käsitteenä. Yksiköiden erilaisuus aiheutti hieman hajaannusta vastauksissa. Kukin näki sen oman yksikkönsä toimintojen läpi.

Monet kokivat, että nykyiset ydinosaamiset ovat tärkeitä tulevaisuudessakin. Yhdessä tekemisen taito nousi suurimmaksi tulevaisuuden ydinosaamiseksi. Vastaajat lisäsivät silti mukaan uusia teknologioita, joita kannattaa huomioida toimintojen tehostamisessa, kuten tekoäly, robotiikka ja automaatio. Resurssien parempi jakaminen ja integrointi nousivat usealla tulevaisuuden ydinosaamisiin. Myös innovointi, tutkimuksellisuus ja vuorovaikutus korostuivat.

#### 4.2 Osaamisen kartoittaminen

Ennakointi, yhdessä tekeminen ja henkilön kehittyminen nousivat haastatelluilla osaamisen kartoittamisen tärkeimmiksi syiksi. Kymmenen vuotta sitten yksiköiden koot olivat pieniä ja yhteistyö muiden yksiköiden kanssa oli vähäisempää. Kaikki tunsivat toisensa ja heidän osaamisensa. Kuka tahansa pystyi selvittämään toisen osaamisen kysymällä ja keskustelemalla. Silloin osaamisen kartoitusta ei nähty tarpeelliseksi. Yrityksen koon kasvaessa ei enää tiedetä, mitä osaamista yrityksessä on.

Esimiesten olisi hyvä tietää, mihin suuntaan yritys panostaa vuoden tai kahden kuluttua, jotta tarvittavia taitoja voitaisiin alkaa kehittämään tai hankkimaan. Eräs haastateltu koki keskustelut teknologiajohtajien kanssa hyväksi tavaksi kerätä ennakoitavaa tietoa. Toinen taas lähtisi rakentamaan tiukat strategiset linjaukset siitä, mitä osaamisia nähdään tarpeelliseksi vuoden tai kahden päästä, jotta sen perusteella voitaisiin päättää, millaista osaamista pitäisi rekrytoida.

Osaamisen kehittämisessä on oltava pitkäjänteinen. Jos tavoitteena on esimerkiksi rakentaa robotiikkaa parin kuukauden sisällä ja opiskelomme vasta alkeita, olemme jo auttamatta myöhässä. Osaamisen kartoittamisen avulla osataan laatia koulutussuunnitelmia ja tarjota relevantteja koulutuksia henkilöille. Tämä myös helpottaa päivittäistä työskentelyä.

Tekeminen on yhä enemmän organisaatiotason yhteistyötä, jolloin oikeiden henkilöiden löytäminen tiimiin on haasteellista, jos heidän osaamisensa ei ole tiedossa. On tärkeää tietää, missä henkilö on erityisen hyvä, jotta osaamista voidaan hyödyntää erilaisissa projekteissa tai toimintojen integroimisessa. Toisaalta ylimitoitettut työmäärät hillitsevät yhteistyötä. Tehtävien kasaantumisen riskinä on osaamisen oheneminen ja työn laadun heikkeneminen.

Osaamisen kartoittamisen avulla olisi helpompaa arvioida rekrytoidaanko uusi henkilö ulkopuolelta vai onko yrityksessä osaavia henkilöitä. Henkilöiden vaihtaessa työpaikkaa tulee edelleen jälkeensä yllätyksenä, että myös ainoa osaaja on samalla poistunut talosta. Pitää osata varautua, jotta osaaminen ei kasaudu vain yhden henkilön taakse, vaan että osaamista jaetaan useammalle.

Moni haastateltava kertoi kartoittavansa osaamisia keskustelemalla henkilöiden kanssa epävirallisesti ja kehityskeskusteluissa. Esimies saattaa peilata päivittäistä tekemistä keskusteluihin ja kysymyksiin, joita henkilöt esittävät. Esimiehen keskusteluaktiivisuus koko tiimin kanssa tasapuolisesti on oleellista. Jos henkilö on kovin itseohjautuva, esimies ei välttämättä ole niin paljon tekemisissä hänen kanssaan kuin haluaisi.

Eräs haastateltava sanoi, että osaamistarpeiden arvioinnin voisi jättää tiimiläisille yhdessä pohdittavaksi. He yleensä parhaiten pystyvät kuvaamaan omat tarpeensa ja tietävät omat työtehtävänsä. Kukin voisi miettiä ensin oman osaamistarpeensa, jotka myöhemmin kerättäisiin tiimin osaamistarpeiksi. Näin osaaminen tehtäisiin näkyväksi ja sitä olisi helpompaa työstää yhdessä.

Kollega- ja ryhmäarviointi jakoi haastateltavat kahteen ryhmään. Osa suhtautuu niihin myönteisesti ja osa tietyin varauksin. Tiimin seniorijäsenten osaamisesta nuorella esimiehellä ei välttämättä ole tietoa, mutta tiimin jäsenet osaisivat paremmin arvioida heidän osaamistaan. Positiivista ja negatiivista palautetta pitäisi pystyä antamaan rehellisesti ja anonyymisti. Jos koko tiimin tahtotila on sama ja vilpittömä, henkilö voi saada niistä arvokasta tietoa itsestään. Palautteen vastaanottamisessa pitää olla avoin ja valmis hyväksymään vaikeita asioita. Haasteina nähtiin henkilöiden lojaalisuus tai solidaarisuus toisiaan kohtaan, ryhmän tiiviys ja tehtävien läpinäkyvyys.

Yrityksen tarjoamat osaamiskartoitusmenetelmät eivät olleet kovin tuttuja haastatelluille eikä niihin ole tarjottu koulutusta. Kehityskeskustelulomake on ollut käytössä ja sitä esimiehet ovat käyttäneet apunaan. Osaamismatriisit ovat periytyneet omalta esimieheltä ja niitä käytetään vaihtelevasti. Järjestelmien käyttöä monet ovat oma-aloitteisesti kokeilleet.

Osa haastatelluista piti kehityskeskusteluja tärkeimpänä tapana kerätä tietoa osaamisista. Pari henkilöä käyttää osaamismatriisia apunaan. Osa taas ei koe kartoittavansa mitään järjestelmällisesti, vaikka keskusteleekin henkilöiden kanssa heidän osaamisistaan kirjaamatta mitään muistiin. Osaamisen kartoittamistapoja on siis monia ja jokainen on valinnut itselleen ja tiimilleen sopivan tavan.

#### 4.3 Osaamisalueet

Osaamisalueiden tarkkuudessa ja syvyydessä oli haastateltujen vastauksissa eniten hajontaa. Vastaajat olivat kuitenkin samaa mieltä siitä, että mitä tarkempi kartoitus olisi, sitä raskaampi sitä olisi ylläpitää. Suurimman osan mielestä henkilön omiin työtehtäviin liittyvät osaamiset olisi syytä kartoittaa tarkasti ja syvällisemmin. Haastateltujen mielestä pitäisi tapauskohtaisesti miettiä, kuinka syvällisesti osaamista kannattaisi kartoittaa. Yleisesti heidän oli vaikea kertoa, millä tarkkuudella osaamisia kartoitetaan ja miten osaamiset valitaan. Tämä todennäköisesti johtui siitä, etteivät he olleet aikaisemmin miettineet, mitä osaamisen kartoittamisella kannattaisi mitata.

Neljä haastateltua piti osaamiskartoituksen toteutusta kerran vuodessa järkevänä. Syvällisemmissä osaamisissa kehittymistä voi tapahtua hyvinkin nopeasti. Henkilön kehittymisen seurannasta nähtiin olevan hyötyä motivaation kannalta. Säännöllisestä seurannasta voisi olla hyötyä, kun mietitään koulutustarpeita, jolloin yritys voi varautua niihin seuraavan kauden budjetissa.

Suurimman osan mielestä ns. pehmeää osaamista, kuten itsensä johtamista ja vuorovaikutustaitoja, pitäisi kartoittaa. Niiden mittaaminen nähtiin kuitenkin ongelmallisena. Varsinkin asiakasrajapinnassa toimiminen vaatii erinomaisia vuorovaikutus- ja viestintätaitoja. Nämä taidot ovat tietysti tärkeitä myös jokapäiväisessä tiimityöskentelyssä. Esimiestaitoja opetetaan esimiesvalmennuksissa, mutta alaisille ei ole tarjolla alaistaitoja, joiden osaamisesta voisi olla hyötyä. Erään haastateltavan mielestä pehmeä osaaminen liittyy henkilön luonteeseen, joka on melko pysyvää eikä sitä kannata mitata.

Eräs haastateltu koki, että kehityskeskusteluissa kannattaisi ottaa paremmin huomioon onnistumiset. Henkilöiden pitäisi saada nauttia työstään ja siitä, että asiat sujuvat. Tähän päästään sillä, että heille annetaan vapaus tehdä haluamiaan asioita ja luodaan turvallinen ilmapiiri, jossa henkilö uskaltaa pinnistää mukavuusalueensa ulkopuolelle ilman epäonnistumisen pelkoa. Sen sijaan, että tehtävässä olisi tarkka raja määritellään tehtäväalue riittävän laajaksi kokonaisuudeksi, jolloin henkilö joutuu miettimään kokonaisuutta ja sen rajoja. Yleisesti kehityskeskustelujen runkoa käytetään tavoitteiden ja koulutustarpeiden kirjaamisessa ja seuraamisessa.

Lähes kaikki pitivät piilo-osaamisen selvittämistä haasteellisena. Tärkeimpänä välineenä pidettiin epävirallista kahvipöytäkeskustelua. Osaamisen esille tuominen on hyvin paljon henkilöstä riippuvaa. Osa henkilöistä on hyvin avoimia ja osa taas pitäytyy työasioissa vapaassakin keskustelussa. Piilo-osaamisen kätkeymisen syinä pidettiin vaatimattomuutta tai sitä, ettei henkilö halunnut lisää tehtäviä. Osaamiskyselyissä voisi olla hyvä, jos henkilö voisi lisätä muita osaamisiaan kuin

mitä kyselyssä on valmiina. Väljä tehtäväkuva saattaisi antaa henkilölle mahdollisuuden näyttää piilo-osaamistaan.

Tulevaisuuden henkilökohtaisista osaamistarpeista nousivat tärkeimpinä esiin innovointi, priorisointi, kommunikointi ja teknologia. Uusien tekniikoiden, työmenetelmien ja työtapojen kehittämiseen olisi varattava riittävästi aikaa. Tähän päästäisiin fasilitoimalla tilanteita, joissa pitää miettiä asioita eri näkökulmista käyttämällä erilaisia innovointimenetelmiä. Yleensä insinööritö on pelkästään ongelmanratkaisua. Tuotteiden kehittämisessä on tehty jo kaikki helppo ja itsestään selvä.

Nykyinen hektinen työtahti ei anna riittävästi aikaa vapaalle ajattelulle, jonka avulla voitaisiin luoda uusia ideoita. Lisäksi informaatiotulvan vuoksi on vaikeaa erottaa, mitkä asiat ovat oleellisia ja tärkeitä. Priorisoinnin avulla olisi mahdollista löytää tasapaino kestävämpään työntekoon. Jos työmäärää lisätään jatkuvasti, ideat alkavat huononemaan. Siksi jokaisen pitäisi osata keskittyä oleelliseen ja rajata omia tehtäviään.

Lapset ja nuoret saavat nykyään kouluissa erilaisen kasvatuksen kuin aiemmin. Kun he siirtyvät työelämään, he odottavat erilaista kommunikointia kuin mihin on totuttu. Nykypäivän etäyhteyksillä vuorovaikutus ja ihmisten välinen kommunikaatio ovat merkittävässä asemassa. Ihmiset eivät enää välttämättä toimistolle palatessaan tunne niin hyvin toisiaan ja ihmisten väliset suhteet ovat haurastuneet. He eivät enää ole niin tuttuja toisilleen eivätkä keskustele syvällisesti. Etäyhteyksillä pitäisi keskustella muistakin kuin työasioista, jotta vahvistettaisiin yhdessä pitävää liimaa. Kommunikoinnilla on iso merkitys siinä, miten työt sujuvat.

Osa haastatelluista oli sitä mieltä, että teknologiaosaaminen ja varsinkin tekoälyosaaminen on tulevaisuudessa lähes itsestään selvää. Automaatio ja robotiikka voivat helpottaa ihmisten rutiinomaista tekemistä, jolloin heille jää enemmän aikaa tärkeiden asioiden tekemiseen. Perusohjelmointitaidoista ja kehittyneistä tietoteknisistä taidoista on hyötyä, kun määritellään automatisia toimintoja.

Yksittäiset haastatellut nostivat esiin myös itsensä johtamistaidot, kokonaisuuksien hallinnan, asiakasnäkökulman ja prosessien ymmärtämisen, jatkuvan oppimisen sekä kriittisen lukutaidon. Osaamistarpeet ovat siis laajat myös tulevaisuudessakin, mutta niiden määrittely tai ennustaminen on haastavaa.

Lopuksi haastateltavilta kysyttiin, mihin he kiinnittävät huomiota rekrytoinnissa. He arvostivat työnhakijoissa eniten henkilötaitoja, osaamista, kokemusta ja henkilökohtaisia ominaisuuksia.

Hakijan käyttäytyminen rekrytointitilanteessa osoittaa myös hänen kykyään toimia tiimissä ja asiakkaan kanssa. Sitä täydentää hänen koulutustaustansa ja kokemuksensa, joiden on täsmättävä haettavaan tehtävään. Teknistä osaamista, todistuksia tai testimenestystä ei pidetty niin tärkeänä kuin hakijan persoonaa. Laajasta työkokemuksesta saattaa olla hyötyä myöhemmin muissakin tehtävissä. Henkilökohtaisia ominaisuuksia on vaikea saada selville haastattelussa. Niitä on myös vaikea kehittää. Esimerkiksi pitkäjänteisyyttä, johdonmukaisuutta ja oppimiskykyä tarvitaan varsinkin silloin, kun tehtävään koulutus saattaa kestää pari vuotta.

## 5 Pohdinta ja johtopäätökset

Haastattelun tarkoitus oli nostaa ajateltavaksi erilaisia osaamisalueita ja niiden käyttöä eri tilanteissa, kuten rekrytoinnissa, osaamisen kehittämisessä ja tehtävien vaatimusten määrittelyssä. Opinnäytetyön aikana osaamisen kartoittamisen moninaiset syyt ovat herättäneet uteliaisuuteni. Myös yrityksessä olisi hyvä pohtia, miksi osaamista kartoitettaisiin ennen kartoittamispäätöstä. Olisi resurssien haaskausta kartoittaa osaamista vain siksi, että yrityksellä on välineet siihen. Tarvitaan hyviä perusteita siihen, miksi osaamista mitataan ja mihin sitä käytetään. Haastatteluiden ja kirjallisuuden perusteella olen kerännyt tähän näitä syitä ja mahdollisia menetelmiä.

Henkilön nykyisen osaamisen ja osaamistason selvittäminen osaamiskyselyllä auttaisi seuraamaan järjestelmällisesti hänen osaamisensa kehittymistä. Samalla voitaisiin suunnata koulutuksia niille henkilöille, joilla on todellista tarvetta eikä koko tiimille, osastolle tai yksikölle. Koulutuksilla voidaan joko vastata nykyisiin puutteisiin tai ennakoida tulevia tarpeita.

Eräs työpaikan vaihtamisen syy on se, ettei yrityksessä osata hyödyntää henkilön täyttä potentiaalia. Yrityksen pitäisi antaa henkilölle mahdollisuus kehittää osaamistaan. Yrityksen tehtävänä on ohjata osaamista sellaiseen, josta on hyötyä yritykselle. Henkilöille on pystyttävä rakentamaan mielekkäitä urapolkuja ja mahdollisuuksia kehittyä. Heitä motivoi se, että he näkevät oman kehityspolkunsa.

Henkilön nykyisen tehtäväkuvan selvittämisestä osaamismatriisiin avulla on apua, kun mietitään uuden henkilön palkkaamista samanlaiseen työtehtävään joko sijaiseksi tai lisäresurssiksi. Samalla se auttaa miettimään tarvitaanko jotain lisäosaamista tulevaisuudessa. Usein rekrytointi-ilmoituksiin joudutaan miettimään, mitä osaamista kyseisessä työtehtävässä tällä hetkellä tarvitaan, jolloin helposti unohtuu, mitä tarvittaisiin tulevaisuudessa.

Matriisia voidaan käyttää myös henkilöstön nykyisen osaamisen kartoittamiseen riskien hallitsemisessa tapauksissa, joissa avainhenkilö lähtee pois yrityksestä. Tämän avulla saataisiin selville, onko tiettyä erityisosaamista useammalla kuin yhdellä henkilöllä.

Rekrytoivan henkilön osaamisen tarkistaminen osaamiskyselyllä auttaa selvittämään, mihin osaamisalueisiin pitää perehdytyksessä keskittyä erityisesti. Perehdyttämissuunnitelmat olisi silloin helpompi muokata juuri tietylle henkilölle optimaaliseksi sen sijaan, että käytettäisiin kaikille sa-

maa pohjaa. Samalla esimies näkisi, mikä on henkilön osaamistausta, ja henkilö näkisi, mitä häneltä vaaditaan työtehtävässä. Tässä pitää ymmärtää, että rekrytointin kriteerien ja osaamisen kehittämisen erot. Henkilöllä voi olla potentiaalia, jota ei osaamiskyselyssä mitata.

Kun osaamisalueita mietitään ennen osaamisen kartoittamista, olisi hyvä kirkastaa yrityksen ydinosaaminen ja miettiä yhdessä oman yksikön tai tiimin ydinosaamisia. Näin tehtäessä voidaan muodostaa yhteinen näkemys siitä, mitkä ovat oman yksikön kannalta tärkeimpiä erityisosaamisalueita. Samalla ajatus suuntautuu niihin osaamisiin, jotka ovat oleellisia tuloksen kannalta.

Tulevaisuuden osaamisissa oli mielenkiintoista huomata vapaan ajattelun ja priorisoinnin suhde. Kun henkilö saa vapaasti valita tehtäviään, hänellä syntyy helpommin myös uusia ideoita. Toisaalta tehtäväkuvan väljyys ja laajuus saattaa aiheuttaa töiden määrän hallitsemattoman kasvamisen, jolloin priorisoinnilla on suuri merkitys. Mutta mitä tapahtuu niille tehtäville, joiden prioriteetti on matala? Jäävätkö ne tekemättä ja onko se oikeastaan hyvä asia?

Rekrytointikriteereissä haastatellut olivat hyvin konservatiivisia. Ensivaikutelma, todistukset ja työkokemus olivat tärkeimpiä valintakriteerejä. Monet olivat kuitenkin sisäistäneet oman kokemuksensa kautta sen, että hakijan ominaisuuksia on vaikeampaa kehittää kuin osaamista eli kannattaa mieluummin palkata hyvä tyyppi, joka tulee kaikkien kanssa toimeen.

## 5.1 Tutkimuksen arviointi

Haastateltujen vastaukset olivat keskenään vain osittain samansuuntaisia. Tämä saattaa johtua haastateltavien määrän vähyydestä ja heidän erilaisista tehtäväkuvistaan. Toisaalta haastattelu paljasti näkökulmien suuren vaihtelun ehkä juuri samasta syystä. Haastattelussa pyrittiin luomaan luottamuksellinen ilmapiiri, joka antoi haastatelluille vapauden puhua avoimesti.

Yksi seitsemästä haastattelusta jouduttiin pudottamaan kokonaan analyysistä, koska haastateltava oli ymmärtänyt kysymysasettelun jostain syystä väärin ja vastasi kysymyksiin ainoastaan rekrytointinäkökulmasta. Haastattelija huomasi tämän vasta silloin, kun siirryttiin rekrytointia koskeviin kysymyksiin. Se, että haastattelija huomasi sen vasta silloin, johtui siitä, ettei haastattelussa ollut videoyhteyttä saatavilla teknisten ongelmien vuoksi.





### 5.3 Jatkokehittämisaiheet

Osaamisen valintaprosessin suunnittelussa on keskijohtoa haastatteleamalla ja keskustelemalla otettava selvää, millaista osaamista toimipisteen eri osastoilla pitäisi olla, jotta saadaan selville osaamistavoitteet. Sen jälkeen määritellään tehtäväkohtaiset tavoitteet. Lisäksi on selvitettävä, millaista osaamista yritys tulevaisuudessa saattaisi tarvita ja miten sitä voitaisiin lisätä.

Seuraavaksi määritellään osaamiskartoituksen kysymykset ja niiden laajuudet. Kyselyn kysymysten suunnitteluun pitää panostaa riittävästi, koska ne ratkaisevat myös saadaanko osaamisvajeita tarkasti selvitettyä. Kyselyssä on hyvä käyttää kvantitatiivista tutkimusmenetelmää, jotta vastauksia voidaan käsitellä järjestelmässä automaattisesti. Lopuksi matriisin avulla saadaan osaamisvajeet näkyviin, jotta voidaan kohdentaa koulutukset oikein.

Kyselykaavakkeiden testauksia kannattaa tehdä yhdelle valitulle työntekijälle kultakin osastolta sekä valikoiduille esimiehille. Osaamisen kehittäminen onnistuu hyvin pienellä osastolla pelkillä kehityskeskusteluillakin. Uusi esihenkilö saattaa joutua turvautumaan osaamisen kartoittamiseen ainakin alussa. Kannattaa pohtia lähdetäänpö johtoryhmästä lähtien miettimään ydinosaamis-ia, jotta niistä tulisi koko konsernia ohjaavia.

## Lähteet

- Draganidis, F., & Mentzas, G. (2006). Competency based management: A review of systems and approaches. *Information Management & Computer Security*, 1(14), 51-64. Haettu osoitteesta [https://www.researchgate.net/publication/220208079\\_Competency\\_based\\_management\\_A\\_review\\_of\\_systems\\_and\\_approaches](https://www.researchgate.net/publication/220208079_Competency_based_management_A_review_of_systems_and_approaches).
- Forsell, S. (2009). *Osaamiskartoituksesta osaamisen kehittämiseen: Tapaustutkimus teollisuusyrityksen osaamisen kehittämisprosessista*. Kandidaattitutkinnon opinnäytetyö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Haettu osoitteesta <http://lutpub.lut.fi/handle/10024/44652>.
- Hanhinen, T. (2010). *Työelämäosaaminen: Kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmän konstruointi*. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Haettu osoitteesta <https://finna.fi/Record/3amk.250496>.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press. Haettu osoitteesta <https://www.finna.fi/Record/jykdok.1063628>.
- Hätönen, H. (2011). *Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. II* ([uud.p.] ed.). Helsinki: Educa-Instituutti Oy. Haettu osoitteesta <https://kamk.finna.fi/Record/kamk.99452955006247>.
- Hätönen, H. (2013). *Työpaikkaohjaajan osaamiskartta*. EPALE - Aikuiskoulutuksen eurooppalainen foorumi. Haettu osoitteesta <https://www.yumpu.com/fi/document/read/41119546/tyopaikkaohjaajan-osaamiskartta-opetushallitus>.
- Kauhanen, J. (2012). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen* (10.-11. p. ed.). Porvoo: Talentum Media Oy. Haettu osoitteesta <https://kamk.finna.fi/Record/kamk.99501015006247>.

- Lehtonen, V., Helisevä, M., Hermunen, M., Holopainen, A., Laisi, T., Lappalainen, L., . . . Valtonen, A. (2000). *Osaamisen johtaminen osana valtion henkilöstötilinpäätöskäytäntöä*. Helsinki: Valtionvarainministeriö. Haettu 14.3.2021 osoitteesta [https://vm.fi/documents/10623/307719/Osaamisen+johtaminen+osana+valtion+henkil%C3%B6st%C3%B6tilinp%C3%A4%C3%A4t%C3%B6sk%C3%A4yt%C3%A4nt%C3%B6%C3%A4+8\\_2000.pdf/94dc84d7-f20a-49df-8343-c7c1a4b894a3/Osaamisen+johtaminen+osana+valtion+henkil%C3%B6st%C3%B6tilinp%C3%A4%C3%A4t%C3%B6sk%C3%A4yt%C3%A4nt%C3%B6%C3%A4+8\\_2000.pdf](https://vm.fi/documents/10623/307719/Osaamisen+johtaminen+osana+valtion+henkil%C3%B6st%C3%B6tilinp%C3%A4%C3%A4t%C3%B6sk%C3%A4yt%C3%A4nt%C3%B6%C3%A4+8_2000.pdf/94dc84d7-f20a-49df-8343-c7c1a4b894a3/Osaamisen+johtaminen+osana+valtion+henkil%C3%B6st%C3%B6tilinp%C3%A4%C3%A4t%C3%B6sk%C3%A4yt%C3%A4nt%C3%B6%C3%A4+8_2000.pdf).
- Lähteenmäki, S., Kirjavainen, P., Salmela, H., & Saru, E. (2005). *Monta tietä oppivaan organisaatioon*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisu. Haettu osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:951-564-325-2>.
- Lönnqvist, A., & Mettänen, P. (2003). *Suorituskyvyn mittaaminen: Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä*. Helsinki: Edita. Haettu osoitteesta <https://kamk.finna.fi/Record/kamk.99289525006247>.
- Osaamisen johtaminen. (2015). *Osaamisen ennakkoinnista osaamisen kehittämiseen*. Lapin ELY-keskus ja Rovaniemen koulutuskuntayhtymä. Haettu osoitteesta <https://docplayer.fi/17813941-Osaamisen-johtaminen.html>.
- Ranki, A. (1999). *Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita?*. Helsinki: Kauppakaari. Haettu osoitteesta <https://kamk.finna.fi/Record/kamk.99177005006247>.
- Raute Oyj. (2019). *Vuosikertomus 2018*. Lahti: Konsernihallinto ja päätuotantoyksikkö. Haettu 1.3.2019 osoitteesta <https://rane.raute.com>.

Raute Oyj. (2021). *Vuosikertomus 2020*. Lahti: Konsernihallinto ja päätuotantoyksikkö. Haettu 2.3.2021 osoitteesta [https://materials.raute.com/file/dl/i/2JtuiA/RGAiPd\\_z5zi7kiJg41TmUA/RauteOyj\\_Vuosikertomus2020.pdf](https://materials.raute.com/file/dl/i/2JtuiA/RGAiPd_z5zi7kiJg41TmUA/RauteOyj_Vuosikertomus2020.pdf).

Simola, M. (2018). *Henkilöstön osaamisen kehittäminen asiantuntijaorganisaatiossa*. Diplomityö. Tampereen teknillinen yliopisto. Haettu osoitteesta <http://urn.fi/URN:NBN:fi:tty-201810262489>.

Suomalainen, R. (2019). *Osaamiskartoitus strategisena työkaluna ja esimiestyön tukena*. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto, kauppakorkeakoulu. Haettu 25.2.2019 osoitteesta <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/63112/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-201903131843.pdf>.

Teräväinen, A., & Jyväskylän ammattikorkeakoulu. (2007). *Osaamisen hallinta organisaation muutoksessa*. AMK-opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Haettu osoitteesta [https://finna.fi/Record/theseus\\_jamk.10024\\_20249](https://finna.fi/Record/theseus_jamk.10024_20249).

Viitala, R. (2005). *Johda osaamista!: Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Helsinki: Informiestintä. Haettu osoitteesta <https://kamk.finna.fi/Record/kajakki.32361>.

## Haastattelukysymyksiä

### Ydinosaaminen

- Mitä ydinosaaminen mielestäsi tarkoittaa?
- Mikä on yksikkösi ydinosaamista tällä hetkellä?
- Mikä on yksikkösi ydinosaamista tulevaisuudessa?

### Osaamisen kartoittaminen

- Millainen merkitys osaamisen kartoittamisella mielestäsi on?
- Kuinka tärkeänä pidät osaamisen kartoittamista?
- Mitä hyötyjä osaamisen kartoittamisella on?
- Kartoitatko alaistesi osaamista?
- Jos saisit muuttaa jotain, niin miten kartoittaisit osaamista?
- Mitä mieltä olet kollega- ja ryhmäarvioinnista?
- Millaisia osaamiskartoitusmenetelmiä yritys tarjoaa käyttöösi?
- Millaista koulutusta yritys on antanut osaamisen kartoittamiseen?
- Onko Mepcon osaamisen kartoittamiseen annettu koulutusta?
- Millaisella tarkkuudella osaamista kannattaisi kartoittaa?
- Kuinka syvälle menisit henkilön osaamisen selvittämisessä?
- Mitä osaamista kannattaisi kartoittaa osaamiskyselyllä säännöllisesti?
- Kannattaako pehmeitä arvoja esimerkiksi itsensä johtamista, vuorovaikutustaitoja yms. kartoittaa?
- Miten käytät kehityskeskusteluita osaamisen kartoittamisessa?

- Miten selvität alaisten piilo-osaamiset? Miten se saataisiin esille?
- Onko mielestäsi yleistä, että se pidetään piilossa?

#### Tulevaisuuden osaamiset

- Millaista henkilökohtaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan?
- Mitä asioita kannattaisi ottaa huomioon esimerkiksi rekrytoinnissa?
- Mihin asioihin yleisesti kiinnität huomiota rekrytoinnissa?
- Mitä mieltä olet näistä osaamisista? (Tulevaisuuden työelämätaidot, Helsingin yliopisto, <https://hyplus.helsinki.fi/wp-content/uploads/2019/09/Tulevaisuuden-tyoelamataidot.pdf>)
- Millaisia ajatuksia haastattelu on herättänyt?

Saatekirje

Hei,

Olen tekemässä ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyöhön liittyvää haastattelututkimusta. Teemahaastattelun tarkoituksena on selvittää esimiesten osaamisen kartoittamisen menetelmiä ja heidän näkemyksiään osaamisalueista. Haastattelun yrityksemme eri yksiköiden esimiehiä. Olisin erittäin kiitollinen, jos pystyisit osallistumaan haastatteluun.

Haastatteluun on hyvä varata pari tuntia. Haastattelu tallennetaan videolle litterointia ja analyysia varten. Haastatteluja analysoimalla pyritään selvittämään yhtenäistä tapaa osaamisen kartoittamiseen eri yksiköissä.

Ennen haastattelua pyydän täyttämään [lyhyen Forms-kyselyn](#), jolla kerätään haastateltavan taustatietoja. Kysely auttaa selventämään haastateltavan taustan vaikutusta näkemyksiin eikä niitä julkaista tutkimuksen yhteydessä sellaisenaan.

Vastaamalla kyselyyn ilmoitat samalla halukkuutesi osallistua haastatteluun. Sen jälkeen lähetän sinulle ehdotuksen haastattelun ajankohdasta kalenterikutsuna.

Ystävällisin terveisin

Marko Uppa

## Esitietokyselylomake

# Teemahaastattelun esitietokysely

The survey will take approximately 5 minutes to complete.

Vastaamalla kyselyyn ilmoitat samalla halukkuutesi osallistua haastatteluun. Antamiasi tietoja ei julkaista opinnäytetyössä sellaisenaan vaan käytetään vastausten analysoimisessa.

**1. Tehtävänimekkeesi \*****2. Tehtäväkuvasi****3. Ikäsi \*****4. Koulutustaustasi \*****5. Työkokemuksesi \*****6. Kerro lyhyesti osastosta/organisaatiosta, jossa työskentelet \***

*Esimerkiksi henkilömäärät, organisaatiorakenne, alaisten osaamisalueet/tehtävät.*

**7. Minulle sopiva haastattelu-aika \***

*Viikompäivä ja ajankohta*



Kokouskutsu

Hei,

Kiitos, että saan haastatella sinua. Aikaa on varattu kaksi tuntia, mutta todennäköisesti suoriudumme siitä lyhyemmässä ajassa. Haastattelussa käytetään videokuvaa ja ääntä, ja se tallennetaan litterointia ja analysointia varten.

Haastattelun kysymykset liittyvät osaston/ryhmän ydinsaamisiin, käyttämiisi osaamisen kartoittamisen menetelmiin ja näkemyksiisi osaamisalueista. *Ydinsaamisen käsite kannattaa selvittää ennen haastattelua.*

Ystävällisin terveisin

Marko Uppa

**Osaamismatriisin täyttöohje**

1. Kirjoita osaaminen tai vastuualue, jota haluat seurata. Sen voi ryhmitellä kategorioihin, alakategorioihin ja vielä tarkempiin osiin tarvittaessa, jolloin voit suodattaa näkyville esim. vain tietyn alakategorian.
2. Luo asteikko merkitystasoille. Esim.  
  
1 = Oppimiseen menee tunteja.  
  
2 = Oppimiseen menee päiviä.  
  
3 = Oppimiseen menee viikkoja.  
  
4 = Oppimiseen menee kuukausia.  
  
5 = Oppimiseen menee yli vuosi.
3. Määrittele työnantajan merkitystaso kyseiselle osaamiselle tai vastuualueelle.
4. Määrittele onko osaaminen kriittistä yrityksen toiminnan kannalta.
5. Lisää työntekijä, joka hallitsee kyseisen osaamisen tai vastuualueen.
6. Luo arviointiasteikko. Esim.  
  
tyhjä = Ei kuulu työtehtäviini.  
  
1 = Tarvitsen koulutusta.  
  
2 = Osaan ohjattuna.  
  
3 = Osaan suppeasti ja tarvitsen joskus ohjausta.  
  
4 = Osaan lähes itsenäisesti, koen sen tärkeäksi ja olen kiinnostunut oppimaan lisää.  
  
5 = Osaan täysin itsenäisesti, kehitän sitä aktiivisesti ja jaan osaamistani.
7. Arvioi työntekijän osaamistaso itse tai yhdessä työntekijän kanssa.

8. Matriisi näyttää automaattisesti kunkin osaamisen kohdalla
  - osaajien määrän kullakin rivillä,
  - osaamistasojen keskiarvon,
  - yrityksen osaamiskuilun ja
  - koulutustarpeen sanallisesti.
9. Voit seurata työntekijän osaamisten keskiarvoa, keskihajontaa ja määrää työntekijän nimen alla. Voit piilottaa tarpeettomat rivit.
10. Voit suodattaa listan näkymiä suodatusnapeilla.
11. Voit kokeilla esimerkiksi henkilön poistumisen vaikutuksia osaamistasoihin poistamalla henkilön sarakkeen, jolloin tulokset muuttuvat.