

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Marko Pajarinen

IT-OSAAMISEN JOHTAMISEN PROSESSI JA TUNNISTETTUJEN
OSAAMISALUEIDEN JATKUVA VARMISTAMINEN

Opinnäytetyö
Kesäkuu 2017



OPINNÄYTETYÖ
Kesäkuu 2017
Teknologiaosaamisen johtamisen
koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Karjalankatu 3 80200 Joensuu
013-260 600

Tekijä(t)
Marko Pajarinen

Nimeke
IT-osaamisen johtamisen prosessi ja tunnistettujen osaamisalueiden jatkuva varmistaminen

Toimeksiantaja
Marski Data Oy

Tiivistelmä

Tämä kehittämistyö on tehty toimeksiantona Marski Data Oy:lle. Työn tavoitteena oli tunnistaa Marski Data Oy:n IT-osaston ydinosaamisalueet, sekä samalla saada selville nykyosaamisen ja tavoiteosaamisen välinen osaamiskuilu. Työssä kartoitettiin IT-osaston nykyosaaminen, laadittiin osaamiskartat ja suoritettiin asiakastyytyväisyyskysely asiakasosaamisesta. Lisäksi konkretisoitiin jatkuvan osaamisen johtamisen prosessia. Teoreettinen viitekehys muodostuu ydinosaamisalueiden kartoituksesta, osaamiskartoituksesta sekä osaamisen johtamisen keinoista ja -kehityksestä.

Kehittämistyöhön osallistui tekijän lisäksi Marski Datan johtoryhmä, IT-asiiantuntijat sekä asiakkaan henkilöstöä. Kehittämistyön lähestymistapana oli ensisijaisesti strategialtaan kartoittava toimintatutkimus, jossa etsittiin uusia toimintatapoja ja näkökulmia osaamisen johtamiseen. Tiedon keruu tapahtui asiakastyytyväisyys- ja henkilökuntakyselynä sekä yrityksen aiemman toimintatavan havainnointina. Lisäksi työssä pyrittiin huomioimaan yrityksen jatkossa tarvitseman osaamisen ennakoitavuus.

Työssä havaittiin osaamisvajetta kaikilla tunnistetuilla ydinosaamisalueilla ja myös muutamien pehmeiden osaamisalueiden puolella. Kirkkaat ydinosaamisalueet, järjestelmällinen osaamisen seuranta ja henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat ovat avainasemassa osaamisen johtamisessa. Mahdollisissa koulutustarpeissa kannattaa huomioida myös yksilön mieluisin ammattiosaamisen kehittämis- ja jakamismuoto.

Kehittämssuunnitelman ja säännöllisen osaamisen arvioinnin avulla osaamisen johtaminen saadaan jatkuvaksi prosessiksi. Tämä prosessi antaa työkaluja henkilön itsensä kehittämiseen ja tekee samalla työstä mielekkäämpää, sekä auttaa esimiehiä osaamistarpeiden ennakoinnissa.

Kieli
suomi

Sivuja 73

Liitteet 3

Liitesivumäärä 11

Asiasanat

osaamisen johtaminen, osaamisen arviointi, osaamiskartta, ydinosaaminen



THESIS
June 2017
Degree Programme in Technology
Competence Management
Master's Thesis
Karjalankatu 3
FI 80200 JOENSUU
FINLAND
Tel. 358-13-260 6800

Author (s)
Marko Pajarinen

Title
IT Competence Management Process and Continuous Ensuring of Identified Areas of Expertise

Commissioned by
Marski Data Oy

Abstract

This thesis project was commissioned by Marski Data Oy. The goal of the project was to recognize the core skills of the company's IT department and to identify the gap between current and desired skills. In the study, the current skills of the IT department were mapped, skills maps were drawn up and a customer satisfaction survey was conducted. Additionally, a continuous skills management process was put into specific terms. The theoretical framework used includes mapping of core skills, skills mapping and skills management.

The Marski Data management team, IT staff and some of the client's personnel took part in the project. The approach used was action research focused on finding new ways of working and new perspectives on skills management. Data was gathered with customer satisfaction surveys and staff surveys as well as observations of the current practices. The work also attempted to take into account and identify the future skills needs of Marski Data.

Skills shortages were detected in all the identified core areas and also in a few soft competencies. The bright core competencies, systematic follow-up skills and personal development plans are in key position in knowledge management. With regard to possible training needs of each individual, the most suitable way of developing one's professional skills and sharing one's knowledge should be taken into account.

The skills maps and development plans created in the project allow Marski Data to manage the core skills of its IT staff as a continuous process. This gives managers the possibility to forecast future skills need, and an individual employee tools to develop oneself and thereby experience one's jobs as more meaningful.

Language

Finnish

Pages 73

Appendices 3

Page of Appendices 11

Keywords

knowledge management, assessment of knowledge, competence map, core competence

Sisältö

Tiivistelmä

Abstract

1 Johdanto	3
1.1 Yrityksen taustaa.....	4
1.2 Yrityksen liiketoiminta.....	4
2 Kehittämistehtävän taustaa, tavoitteet ja rajaus.....	6
2.1 Kehittämistehtävän taustaa	6
2.2 Kehittämistehtävän tavoitteet ja rajaus.....	7
2.3 Kehittämistehtävän toteutus	8
3 Henkilö- ja ydinosaamisten määrittäminen	9
3.1 IT –järjestelmäasiantuntijan työnkuva	9
3.2 Yksilöosaaminen ja sen tunnistaminen	10
3.3 Itsearviointi	13
3.4 Ydinosaaminen ja sen tunnistaminen	14
3.5 Osaamiskartoituksen tarkoitus	16
3.6 Osaamisprofiilit.....	18
3.7 Kehityskeskustelut	19
3.8 Osaamisen johtaminen ja kehittäminen	20
3.8.1 Osaamisen johtaminen	20
3.8.2 Osaamisen kehittäminen	23
3.8.3 Osaamisen kehittämisen muodot.....	25
4 Kehittämistehtävän toteutus.....	27
4.1 Tutkimusmenetelmän valinta ja tutkimuskysymys.....	27
4.2 Tutkimusaineiston kerääminen.....	28
4.2.1 Asiakastyytyväisyyskysely	29
4.2.2 Ydinosaamisten määrittäminen.....	31
4.2.3 Oman osaamisen kehittämisen kysely.....	33
4.2.4 Nykyosaamisen kartoitus	34
5 Osaamiskartta ja tutkimustulokset	35
5.1 Osaamiskartan ideointi Marski Datalle	36
5.2 Ydinosaamisalueiden kuvaaminen.....	36
5.2.1 Pilvipalvelut.....	37
5.2.2 Virtualisointi ja virtuaalipalvelinratkaisut.....	38
5.2.3 Tiedonhallinta.....	39
5.2.4 Marski Data palveluosaaminen	40
5.3 Muut osaamisalueet	41
5.4 Osaamiskartan valinta ja muodostus	42
5.4.1 Osaamiskarttamalli	42
5.4.2 Osaamistasojen määrittäminen.....	44
5.5 Osaamistarpeen määrittäminen	46
5.5.1 Osaamistarveanalyysi	46

5.5.2	Kehitystarve	49
5.6	Tutkimustulokset	49
5.6.1	Ydinosaamisalueet.....	49
5.6.2	Osaamiskartat.....	50
5.6.3	Osaamistarpeet.....	53
5.7	Jatkuva osaamisen johtamisen prosessi.....	54
5.8	Osaamisen johtamisen konkretisointi.....	56
5.9	Osaamisen johtamisen työkalut	56
6	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	59
7	Työn arviointi	64
7.1	Työn luotettavuus.....	65
7.2	Oma oppiminen ja havainnointi	67

Liitteet

Liite 1	Asiakastyytyväisyyskysely
Liite 2	Osaamismatriisi
Liite 3	Itsensä kehittämisen kysely

1 Johdanto

Tämän ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyön aiheena on kehittämistyönä laadittu IT-osaamisen johtamisen kehittämissuunnitelma. Opinnäytetyön aihe on noussut käytännön työelämän toimeksiannosta. Hanke on toteutettu Marski Data Oy:lle.

Kehittämistyön aihe valittiin Marski Data Oy:n kanssa yhteistyössä valitsemalla esittämistäni kolmesta eri aihealueista. Osaamisen johtaminen oli Marski Datan johtoryhmän mielestä ajankohtaisin valinta, varsinkin IT-osaston kohdalla. Itseäni myös kiinnosti yrityksen nykyisen- ja tulevan osaamisen kartoittaminen, osaamiskarttojen selventäminen sekä mahdollisuus hiljaisen tiedon nykyistä parempaan hyödyntämiseen.

Opinnäytetyön tarkoituksena on yrityksen kehittämistarpeesta lähtevä tutkimuksellinen, kartoittava ja uudistamisperustainen kehitystyö. Kehitystyötä ohjaavat käytännölliset tavoitteet: Ydinosaamisalueiden tunnistaminen ja kartoittaminen, osaamiskarttojen laadinta, asiakastytyväisyyskysely, osaamisen johtamisen jatkuva prosessi ja osaamisen johtamisen konkretisointi.

Työn tuloksena syntyy IT-osaston osaamisen johtamisen jatkuva konkreettinen malli, joka pohjautuu yrityksen ydinosaamisalueiden tunnistamiseen ja nimeämiseen, sekä henkilökunnan osaamisen uuden tyyppiseen kartoittamiseen. Työssä kartoitetaan yrityksen ydinosaamisalueet, luodaan osaamiskartat, määritetään osaamisvaje ja luodaan osaamisen johtamisen strategiamalli. Työssä pohditaan myös itsensä kehittämisen keinoja ja oman osaamisen siirtämisen malleja.

Opinnäytetyötä varten kerättiin teoreettista taustatietoa osaamisen johtamisesta, ydinosaamisista, osaamiskartoista, kehityskeskusteluista, sekä käytännön taustatietoa yrityksen nykyisestä johtamismallista. Ensin kartoitettiin Marski Datan IT-osaston strategiset osaamisalueet ja näihin liittyvät teknologiat, koska osaaminen lähtee liikkeelle yrityksen strategiasta, visiosta ja tavoitteista (Sydänmaanlakka

2002, 122). Tämän jälkeen määriteltiin yrityksen ydinosaaminen peilaamalla entien myytyjä tuotekokonaisuuksia, asiakkaiden ilmaisemia tarpeita, sekä tulevaisuuden trendejä yrityksen strategiaan ja visioon.

1.1 Yrityksen taustaa

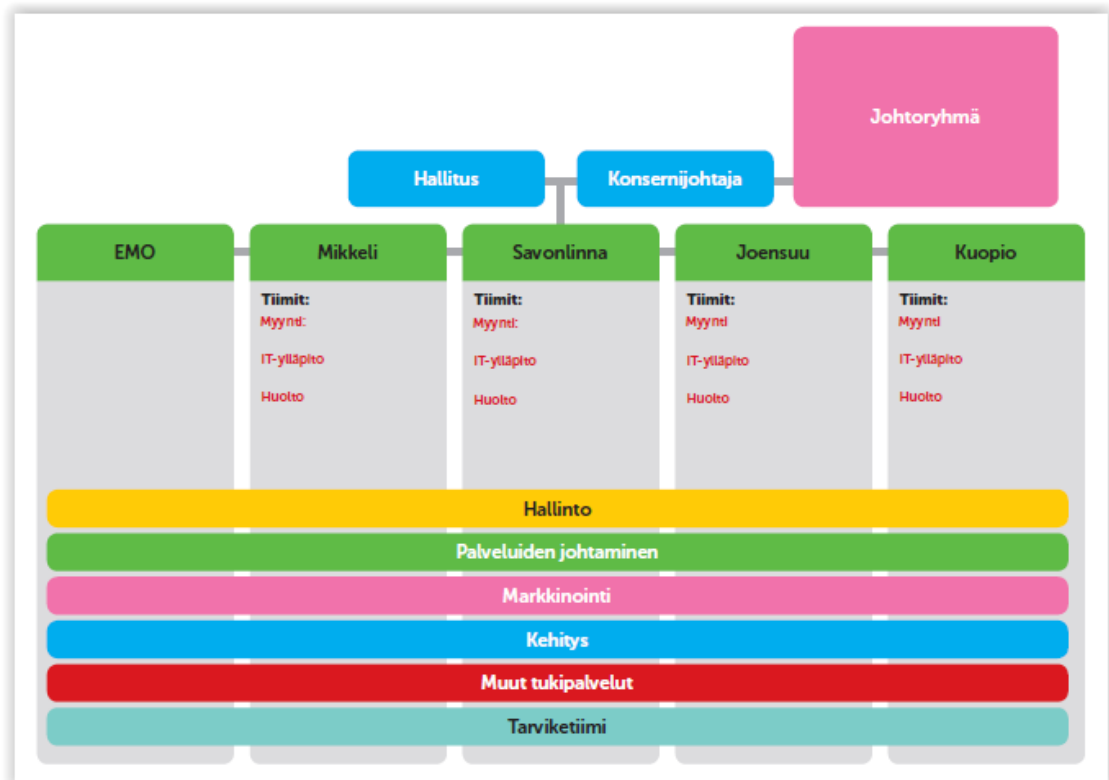
Marski Datan arvot ovat asiakaslähtöisyys, arvostus, laadukkuus ja luotettavuus (Marski Data 2017a). Asiakaslupauksena Marski Data tuottaa asiakkailleen selkeitä ja ymmärrettäviä ICT-palveluita, jotka tuottavat mahdollisimman hyvin lisäarvoa asiakkaan liiketoiminnalle parantamalla mm. kustannustehokkuutta ja kilpailukykyä. Marski Datalta saa tietokoneet, tulostusratkaisut, toimistotarvikkeet, ergonomiatuotteet, IT-laitteiden sekä tulostuslaitteiden huolto- ja ylläpitopalvelut, sekä IT-asiantuntijapalvelut kaikenkokoisille toimijoille. Yritys perustettiin alun perin Mikkelin Toimistotekniikka nimellä Mikkelissä 1984. Viimeiset 15 vuotta yrityksen nimenä on ollut Marski Data. Yritys työllistää tällä hetkellä noin 60 henkilöä ja Päätoimipiste on Mikkelissä. Muut toimipaikat ovat Mikkelin lisäksi Savonlinnassa, Joensuussa ja Kuopiossa. (Eronen 2015, 9.) Paikkakunnat ovat nykyisellään yhtiötetty erikseen emoyhtiöstä. Tämä opinnäytetyö tehdään Marski Data Oy:lle, eli emoyhtiölle. Tätä opinnäytetyötä yrityksen puolelta ohjasi alkuun kehityspäällikkö Katariina Ryhänen ja lopussa talouspäällikkö Satu Koskelainen.

1.2 Yrityksen liiketoiminta

Marski Datan liiketoiminta keskittyy IT- ja tulostuspalvelujen huolto-, ylläpito- ja asiantuntijapalveluihin. Kymmenen ensimmäistä vuotta yrityksen liiketoiminta keskittyi pääasiassa Canon-tuotteiden myyntiin ja liikevaihdosta 98 prosenttia muodostui Canon-tuotteista. Yrityksen omistuksen siirryttyä Armi Salolle vuonna 1994 päätettiin lähteä kehittämään Canon-toimistotekniikkaa myyvästä ja huoltavasta yrityksestä kokonaisvaltaista toimisto- ja tietotekniikan palvelua tarjoavaa yritystä. Visiona tällöin oli, että tulevaisuudessa toimisto- ja tietotekniikka tulisivat integroitumaan toisiinsa ja näin myös kävi. Vuonna 1994 Marski Datan henkilömäärä oli kuusi henkilöä, liikevaihdon ollessa 5,9 Mmk (n. 990 000 €). Liikevaihto

tilikautena 2014 oli noin 10,4 miljoonaa euroa ja yritys työllisti tällöin yhteensä 51 henkilöä. Vuoden 1994 jälkeen yrityksen tulos on ollut jatkuvasti positiivinen. (Eronen 2015, 9.)

Marski Datan konsernijohtaja vastaa operatiivisesta liiketoiminnasta kaikilla paikkakunnilla ja paikkakuntien aluejohtajat vastaavat budjeteistaan itsenäisesti. Marski Datan johtoryhmä käsittää toimitusjohtajan, varatoimitusjohtajan, aluejohtajat, kehitysjohtajan sekä talouspäällikön. Konsernijohtaja ja aluejohtajat ovat myös osakkaana liiketoimintayhtiöissä, eli emoyhtiöissä. (Eronen 2015, 135.) Kuviossa 1 Marski Datan nykyinen organisaatiorakenne.



Kuvio 1. Marski Datan organisaatiorakenne.

Yleisesti IT-markkinoiden kokonaisarvosta noin neljännes muodostuu laitekaupasta. Ohjelmistomarkkinat muodostavat puolestaan toisen neljänneksen IT-kokonaismarkkinoista. Merkittävimpinä kasvuajureina sovellusohjelmistoissa ovat toimitusketjun hallintaohjelmistot, sekä myynti- markkinointi- ja asiakaspalveluohjelmistot. Kokonaismarkkinoista toisen puolen vie IT-palvelumarkkinat, ja tämän

sektorin kasvukärjessä ovat sovellusten hallintapalvelut sekä pakettiohjelmistojen ylläpito- ja tukipalvelut. (Digipalveluiden Suomi 2012, 15.)

2 Kehittämistehtävän taustaa, tavoitteet ja rajaus

2.1 Kehittämistehtävän taustaa

Nykyisessä työelämässä on tapahtunut ja tapahtumassa merkittäviä muutoksia, jotka koskettavat kaikkia mukana olevia. Työnteon rytmi on muuttunut yhä nopeammaksi kaikilla sektoreilla. Nopeutunut työrytmi edellyttää työntekijöiltä aiempaa enemmän kykyä itsenäiseen työskentelyyn, nopeaan päätöksentekoon, sekä aktiivista otetta työhön ja nopeaa oppimista jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. Tuotannollista toimintaa suoraan tukemattomaan työhön jää koko ajan entistä vähemmän aikaa. Nopea tekninen kehitys on ollut suuri muutoksen aiheuttaja tässä taloudellisessa ja sosiaalisessa murroksessa. Tieto on nykyisin periaatteessa kaikkien saatavilla. Lisäksi koneet hoitavat monessa työssä valvontatehtäviä ja tarkistavat myös laadun. Osaamista on uusittava tekniikan nostaessa osaamisvaatimuksia kaikissa tehtävissä. Lisäksi teknologioiden täysi hyödyntäminen edellyttää tekniikan hallinnan ja osaamisen lisäksi myös luovuutta erilaisien sovelluskohteiden ja tapojen keksimiseen. Koska Suomen kilpailukyky kansainvälisillä markkinoilla edellyttää entistä korkeampaa työn laatua, niin työntekijöiltä tämä edellyttää entistä parempaa ja jatkuvasti kehittyvää ammattitaitoa sekä laaja-alaisuutta ja pitkälle vietyä erikoistumista. Lisäksi asiakkaat osaavat nykyisin vaatia palveluilta ja tuotteilta entistä korkeampaa laatua ja siksi heidän tarpeidensa ja odotustensa tunnistaminen on entistä tärkeämpää laadun kehittämisen kannalta. (Hätönen 1998, 7–9.)

Luova asiantuntijaorganisaatio, tässä tapauksessa Marski Data toimii jäsentensä, luovien osaajien ja asiantuntijoiden lahjakkuuksien varassa: nämä yksilöt ovat organisaation menestymisen kriittinen edellytys ja ehto. Luovan organisaa-

tion erinomainen toiminta edellyttää henkilöstöltä vahvaa motivaation ja sitoutumisen tahtotilaa, huippuosaamista ja loistavia, yhteisen tavoitteen suuntaisia yksilösuorituksia. (Huuhka 2010, 37.)

Marski Datan IT-osasto on kasvanut viimeisten kolmen vuoden aikana lähes kaksinkertaiseksi alkutilanteeseen nähden. Tästä syystä osaamisen johtaminen on tullut ajankohtaiseksi ottaen huomioon yrityksen strategian, vision ja ydinosaamiset. Tietyissä IT-osaamisalueissa ei ole varamiesjärjestelmää, koulutuksia ei aina ehditä suunnitella etukäteen ja käytössä ei ole varsinaista seuraajasuunnittelua eläköitymisten ja yllättävien avainhenkilöiden vaihtumisen varalle.

Useimpien IT-yritysten kehittämistä ohjaa monesti ”palokuntamentaliteetti”, jolloin asiantuntijat tekevät suurimman osan työpäivää kiiretoita asiakkailta. Tällöin kursseja ehditään käydä vain ajankohtaisiin tarpeisiin, joka asettaa omia haasteita koulutuksien suunnitteluun. Vain harvoissa IT-yrityksissä kehittämissuunnitelmia tehdään esimerkiksi vuodeksi eteenpäin. (Hätönen 1998, 20.) Tarkoituksena on jatkossa saada selvennettyä henkilökohtaisia osaamistavoitteita, jotka ovat suorassa yhteydessä organisaation ydinosaamisalueisiin. Tunnistamisen jälkeen ydinosaamisalueet jaetaan pienempiin osaamisalueisiin. Kun verrataan henkilökohtaisia osaamisia ydinosaamisalueen tarvittaviin osaamisiin, saadaan selville osaamistarve. Osaamistarpeen perusteella voidaan suunnitella ja kohdistaa paremmin tarvittavia koulutuksia ja laatia IT-organisaatiolle osaamisprofiili esimerkiksi rekrytointeja varten.

2.2 Kehittämistehtävän tavoitteet ja rajaus

Opinnäytetyön tarkoituksena on perehtyä pelkästään Marski Datan IT-osaston osaamisen johtamisen prosesseihin ja kehitykseen, sekä saada aikaan toimiva ja konkreettinen osaamisen johtamisen prosessi, joka tukeutuu yrityksen vision ja strategian lisäksi nimettyihin ydinosaamisalueisiin. Opinnäytetyön tavoitteena

on vaikuttaa organisaatiossa työskentelevien ihmisten osaamiseen sekä työmotivaatioon järkevöittämällä osaamisen johtamista ja osaamisen ylläpitoa jatkuvan osaamisen johtamisen avulla. Samalla pyritään kasvattamaan organisaation ydinosaamista oikealla ja oikea-aikaisella osaamisella, sekä hakemalla työkaluja itsensä kehittämiseen ja hiljaisen tiedon siirtämiseen.

Työssä syntyvää osaamisen johtamisen prosessia voidaan muuntaa tarvittaessa myös esimerkiksi tulostuspalvelujen käyttöön. Tässä opinnäytetyössä ei oteta kantaa yrityksen visioon ja strategiaan, vaan sovitetaan osaamiskartoituksessa tunnistettuja ydinosaamisalueita olemassa olevaan visioon ja strategiaan yhdessä opinnäytetyön ohjaajan kanssa.

2.3 Kehittämistehtävän toteutus

Kehittämistyön lähestymistapana on ensisijaisesti strategialtaan kartoittava toimintatutkimus, jossa etsitään uusia näkökulmia nykyiseen osaamisen kartoittamiseen, tulevan osaamisen ennakoimiseen, osaamisen johtamisen jatkuvaan prosessiin, sekä pyritään lisäämään ennakoivaa osaamista. Asiakastyytyväisyyskysely tuo kehitystyöhön piirteitä myös laadullisesta tutkimuksesta. Yrityksen toimintaa ja prosesseja havainnoidaan lisäksi etnografisena tutkimuksena.

Kehittämistyössä osaamisen johtamisen prosessia jalostettiin kysymyksillä:

- Mitä työssä tarvitsee osata, mitkä osaamiset ovat erityisen tärkeitä yrityksen vision ja strategian kannalta ja miksi?
- Miten nykyinen osaaminen ja tulevaisuuden osaamistarpeet ovat suhteessa toisiinsa?
- Mitä vahvaa osaamista meillä jo on? Voisiko osaamisen hyödyntämistä jatkossa tehostaa ja laajentaa?

3 Henkilö- ja ydinosaamisten määrittäminen

3.1 IT –järjestelmäasiantuntijan työnkuva

IT-järjestelmäasiantuntijan työ on hyvin suuressa määrin vikatilanteiden selvittämistä, uuden opettelua sekä asiakkaiden opastamista. Työ edellyttää laajaa tietoteknistä osaamista, oma-aloitteellisuutta, nopeaa ongelmanratkaisukykyä, joustavuutta ja palveluhenkisyttä. Englannin kielen taito on välttämätön käsikirjojen ja käyttöohjeiden hyödyntämiseksi sekä uuden tiedon hankkimiseksi. Tietotekniikan nopea kehittyminen tarjoaa jatkuvia haasteita sekä edellyttää jatkuvaa opiskelua. Tehtäviin kuuluu muun muassa tietokoneiden, tabletti- ja puhelinlaitteiden, palvelinlaitteiden, verkkolaitteiden, varmistuslaitteiden ja -palvelujen sekä oheislaitteiden, ohjelmistojen ja verkkojen asennukset ja ylläpitotyöt, uusien asiakasjärjestelmien suunnittelu, myynnin tuki, laitteiden ja lisenssien mitoitus, sekä loppukäyttäjien ja asiakkaan IT-henkilöstön koulutus. Nykyisin erilaisiin pilvipalveluihin (tallennus, varmistus, valvonta) siirtyminen on vähentänyt osaltaan perusrautaosaamisen tarvetta, mutta toisaalta taas virtuaalialustojen palvelin- ja klusteriasennukset vaativat hyvinkin syvällistä rautaosaamista

IT -järjestelmäasiantuntija vastaa yrityksen tai organisaation palvelinten, verkkoympäristön, tietokoneiden ja oheislaitteiden toimivuudesta. Lisäksi IT -järjestelmäasiantuntija monesti kehittää päivittäisten rutiinien ohella yrityksen tai organisaation IT -ympäristöä, esimerkiksi palvelimien uusimissuunnitelmilla ja -uusimisella, verkkotopologiakuvien päivityksillä, verkkolaitteiden uusimissuunnitelmilla ja -uusimisella, varmistuslaitteiden/-palvelun uusimisella ja muilla mahdollisilla yritystä tai organisaatiota IT:n hallinnassa auttavilla toimenpiteillä.

IT -järjestelmäasiantuntija tekee yleensä ajan säästämiseksi ongelmanselvitystä mahdollisimman paljon etäyhteydellä, puhelimitse, pikaviestimillä tai sähköpostitse. Nykyisin hyvät tietoliikenneyhteydet auttavat työn tekemistä asiakasyrityksiin omalta konttorilta käsin. Moni palvelin-, tietoliikenne- ja työasemaongelma saadaankin selvitettyä erilaisia etäyhteyksiä hyödyntämällä.

Yleensä ulkoistetuissa mikrotukipalveluissa helpdesk on niin sanottu 1-tason palvelu, johon asiakkaat soittavat suoraan ja helpdesk palvelussa selvittämättömät tai enemmän aikaa vievät tapaukset ohjataan seuraavaksi 2- ja 3-tason asiantuntijoille, joilla on paras tietämys ja työkalut kyseessä olevan ongelman ratkaisemiseksi. Ulkoistettujen palvelutuotantojen yrityksissä onkin erityisen tärkeää IT-järjestelmäasiantuntijan asiakaspalvelun hyvä ja luonteva osaaminen.

3.2 Yksilöosaaminen ja sen tunnistaminen

Työtehtävistä suoriutuakseen ja saavutettaviin tavoitteisiin pääsemiseksi yksilö tarvitsee osaamista, joka sisältää tietoa, taitoa ja asennetta. Osaamiseen tarvitaan kirjaviisautta ja käytännön kokemusta, mutta nykyisin myös kykyä löytää uutta tietoa ja tietäjiä, solmia kumppanuussuhteita sekä osata toimia verkostoissa. Kuvassa 1 yksilön pätevyyden eri osaamisalueita. Tieto on perusteltua tosiasiaa, joka syntyy teorioista ja tutkimuksista, taito kehittyy tekemisen kautta ja kokemus yhdistää vuosien kuluessa karttuneen tiedon ja taidon. Kokemukseen kuuluu paljon myös hiljaista tietoa. Näiden asioiden seurauksena ja keskiössä syntyy osaamista. (Tuomi & Sumkin 2012, 26–27.)



Kuva 1 Yksilön pätevyys (Kauhanen 2009, 147).

Yksilön osaamista on usein vaikea selittää, mutta silti se näkyy käytännön toiminnassa. Usein yksilö ei itse erota osaamista, mikä tekee hänestä erityisen hyvän työssään. Rankin mukaan saattaa jopa olla, ”että yksilön itsensä mielestä erityistä osaamista ei edes tarvita”. Kuitenkin jos ko. henkilö laitetaan toiseen tehtävään, niin hän huomaa, mitä kaikkea osaamista tuossa tehtävässä tarvitaan. (Ranki 1999, 27.)

Osaamisen johtamisen tärkein tavoite on rakentaa silta yksilöosaamisen ja yrityksen strategian välille, koska yrityksen tietämys ja osaaminen koostuvat yksilöiden osaamisesta. Yksilöiden osaamisesta muodostuu ihmisten välisen vuorovaikutuksen kautta hienosäikeinen, monimutkaisia osaamisen yhdistelmiä sisältävä verkko. Koska osaamisen on kehityttävä jatkuvasti, niin yrityksen osaamisesta ei voida koskaan muodostaa täydellistä kuvausta. Yritys, yksikkö ja prosessitasolla osaamista voidaan jaotella yleisen tason nimikkeillä, mutta yksilötasolla osaamisen määrittely muuttuu vaikeammaksi. Esimerkiksi prosessitasolla strategiseksi osaamiseksi voidaan määritellä ”it-osaaminen”, mutta yksilötasolle tultaessa tämä osaamiskäsite muuttuu monimutkaiseksi joukoksi erilaisia valmiuksia, jotka ovat yhdistelmä koulutusta ja kokemusta sekä henkilökohtaisia ominaisuuksia. Koulutetut ihmiset yrityksessä eivät aina takaa tasokasta toimintaa, vaan heillä täytyy olla myös omaan tehtäväänsä oikean tyyppinen osaaminen ja halu asettaa osaamisensa palvelemaan tehtävän edellyttämiä tarkoituksia. (Viitala 2005, 109–110.)

Nykyisin on siirrytty pysyvistä ja suppeista työnkuvista ja rutiininomaisesta työstä laajoihin kokonaisvaltaisiin tehtäviin, joille tyypillisiä piirteitä ovat vaihtelevuus, ainutlaatuisuus, voimakas muutos, epävarmuus sekä työtehtävien välinen riippuvuus. Monimutkaistuvassa työssä tarvitaankin kasvavassa määrin koulutusta, ongelmien ratkaisukykyä, tavoitteiden asettamiskykyä, suunnittelukykyä sekä arviointikykyä. Tuotannollista työtä käsittelevässä tutkimuksessa keskivertoa tehokkaammat työntekijät näkivät työnsä kokonaisvaltaisesti osana kokonaisuutta, jolloin toiminnasta tuli joustavampaa ja tehokkaampaa. Ongelmanratkaisutilan-

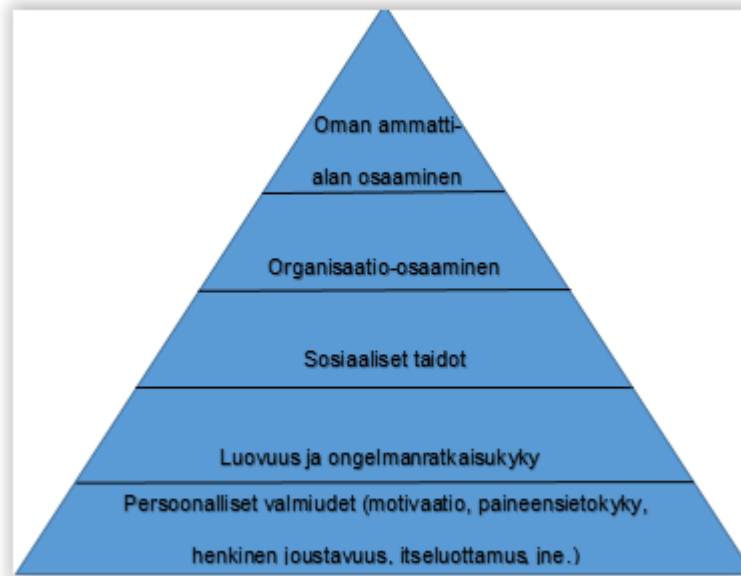
teissa tämä tarkoittaa työntekijän kykyä ymmärtää teoreettisen tiedon ja kokemuksen perusteella ongelman taustamekanismeja ja luomaan tämän perusteella uusia ratkaisumalleja. (Viitala 2005, 111.)

Henkilökohtainen osaaminen on ihmiselle tärkeää kaikilla elämän osa-alueilla. Mitä paremmin henkilö osaa, sitä paremmin hän kykenee selviytymään elinympäristössään ja työtehtävissään. Erityisesti työyhteisöissä henkilön arvostus liittyy usein hänen osaamistasoonsa. Korkean osaamistason saavuttaminen ja säilyttäminen ovat jatkuvan muutoksen ja kehityksen myötä yhä vaikeampaa. Jatkuvassa muutoksessa henkilö kohtaa jatkuvasti uusia tilanteita, joissa alttius virheille ja epäonnistumisille kasvaa. Työtä tehtäessä on siis opittava opettelemaan jatkuvasti uusia asioita ja sietämään virheiden ja epäonnistumisien mahdollisuuden aiheuttamaa epävarmuutta. Esimiesten tulisikin tiedostaa tämä muutoksen aiheuttama epävarmuus ja pyrkiä hyväksymään virheet välttämättömänä lähteenä. (Häkkinen 2010, 25–26.)

Sanotaan, että vain muutos on jatkuvaa nykyisessä työelämässä. Työympäristön ja toimintatapojen jatkuva muutos saattaa aiheuttaa henkilölle vakavaa stressiä ja työuupumusta. Jatkuvan muutoksen tilassa ei enää voida olettaa työtehtävän sisällön säilyvän samana vuodesta toiseen. Moni valittaa käytännön työssä, että ei ehdi tekemään enää varsinaista työtään, koska jatkuvasti tulee uutta opeteltavaa. Elinikäinen oppiminen, koulutus, toimintatapojen kehittäminen ja paikalliset oppimisprosessit onkin viimeaikaisissa eläkeiän nostamiseen ja työhyvinvointiin liittyvissä keskusteluissa nostettu olennaisiksi elementeiksi työkyvyn ylläpitämiseen tähtäävässä toiminnassa. (Alasoini & Mäkitalo 2010.)

Mikäli yksilön osaamisia voitaisiin kehittää ja uudelleen suunnata, on pystyttävä määrittelemään tehtävässä tarvittava osaaminen, sekä lisäksi on kyettävä erittelemään ja luokittelemaan henkilökohtaista osaamista. Henkilökohtaisten osaamisten rakentamista voidaan kuvata esimerkiksi osaamispyramidin avulla (kuvio 2). Mitä lähempänä pyramidin perustaa osaaminen on, sen lähempänä osaamisen alue on henkilön persoonallisuutta. (Viitala 2005, 112–120.) Kuten kuvio 2

osoittaa, niin ammattiosaaminen on niin sanotusti vain jäävuoren huippu osaamispyramidissa. Perustan osaamiselle luovat monet muut kyvyt ja taidot.



Kuvio 2. Osaamispyramidi (mukaillen Viitala 2005, 116).

3.3 Itsearviointi

Työyhteisössä on totuttu osaamisemme, toimintamme ja tekemisemme arviointiin esimiesten ja työtovereiden näkökulmasta. Ulkopuolisen arvioinnin rinnalle on tullut viime vuosina itsearviointi. Itsearvioinnissa henkilö arvioi omaa oppimistaan ja osaamistaan ottaen kantaa suorituksiinsa, oppimiseensa ja saavutettuihin tuloksiin johtaviin prosesseihin. (Hätönen 2004, 40.)

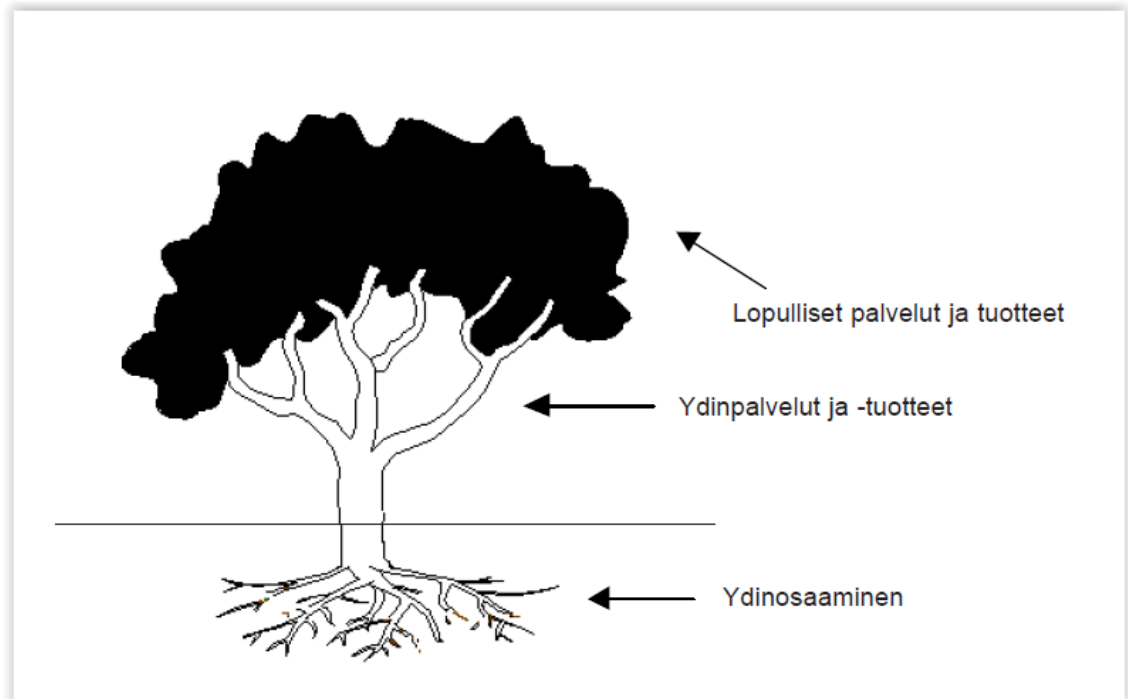
Itsearviointi edellyttää kriittisen ajattelun lisäksi osaamisiin ja työsuorituksiin liittyvien odotusarvojen tunnistamista ja valmiutta arvioida sitä, miten osaamiselle määritellyt kriteerit toteutuvat omassa työssä. Henkilön itsearviointiin vaikuttaa muun muassa hänen itselleen asettamat tavoitteet työtehtävissä suoriutumiseksi ja työtehtävien edellyttämän osaamisen tavoitteet. Lisäksi itsearviointiin vaikuttaa henkilön uskomukset omista voimavaroistaan. Tästä syystä monille itsearviointi onkin alussa hämmentävä kokemus ja epäilläään helposti itsearvioinnin oikeaan osuvuutta. (Hätönen 2004, 40–41.)

Hätösen mielestä itsearviointivaihe on samalla hyvä oppimistilanne, sillä arvioiva henkilö alkaa tietoisemmin tarkastella omaa työtään, työyhteisöään ja niissä edellytettävää osaamista. Monesti tämä kokemus vahvistaa ymmärrystä koko työyhteisön toiminnasta sekä oman työn ja osaamisen linkittymisestä kokonaisuuteen. On tärkeää, että itsearviointia täydennetään lisäksi muiden antamalla arvioinneilla, koska kenenkään yksittäisen ihmisen antama arvio ei ole oikea. Hyvä ja mahdollisimman oikea lopputulos saadaan eri tahojen antamien arvioiden yhdistelmästä, koska jokainen katsoo asioita hieman eri näkökulmasta. Hyvä keino itsearvioinnin täydentämiseen on esimerkiksi esimiehen antama arviointi kehityskeskustelussa. Tällaisesta arvioinnista käytetään nimitystä 180 asteen arviointi. (Hätönen 2004, 42.)

3.4 Ydinosaaminen ja sen tunnistaminen

Osaamisen johtamisen lähtökohtana on määritellä organisaation osaaminen, jonka avulla tavoitellaan päämääriä ja liiketoimintastrategian onnistumista. Asiasta puhutaan muun muassa strategisena osaamisena ja ydinkyvykkyytenä. (Viitala 2013, 173.) Englannin kielisessä kirjallisuudessa puhutaan monesti core competence -termistä (Valtiovarainministeriö 2000, 56). Kirjallisuudesta ei löydy tarkkaa ja täysin sopivaa määrittelyä näille käsitteille. Tärkeintä yrityksen ydinosaamisen tunnistamisessa kuitenkin on, että osataan erottaa yrityksen menestykseen saattanut osaaminen sekä myös tuleva avainosaaminen. Ydinosaamisesta ei tingitä missään olosuhteissa, vaan sitä pyritään koko ajan kehittämään ja vaalimaan. Yrityksen koko arvo, sekä asiakkaan kokema arvo lepää tämän osaamisen varassa. (Viitala 2013, 173.) On myös kuvattu, että ydinosaaminen tekee organisaatiosta ylivertaisen ympäristössään ja se on vaikeasti korvattavissa tai kopioitavissa (valtiovarainministeriö 2000, 56). Yksi ydinosaamisen ”muoto” on kyky tuottaa tuotteita ja palveluja, joita asiakkaat eivät vielä osaa edes pyytää. Näin organisaatio voi vaikuttaa asiakkaiden tarpeisiin omilla vahvuuksillaan. Ydinosaamista voidaankin verrata kuvan 2 puun juuriin, jotka ovat organisaation toiminnan näkymätön osa. Näissä juurissa tapahtuu toiminnan ylläpito ja -kehitys. Näkyvistä osista runko ja oksisto kuvaavat ydinpalveluja ja -tuotteita.

Lehdistö kuvaa lopullisia palveluja ja tuotteita. (Valtiovarainministeriö 2000, 15–16.)



Kuva 2. Ydinosaaamisen kuvaaminen (Valtiovarainministeriö 2000, 16).

Ydinosaaamiset voivat olla hyvin erilaisia saman toimialan toimijoillakin ja hyvin usein ydinosaaamiset liittyvät yrityksen ylivoimaiseen teknologiseen tietotaitoon, prosesseihin tai ulkopuolisten toimijoiden suhteisiin. Ylivoimainen teknologinen osaaminen muodostuu usein taidosta yhdistää useampi teknologinen osaaminen (esimerkiksi Hondalla polttomoottoritekniologia, Canonilla lasertekniologia). Prosesseihin liittyvä ydinosaaaminen taas voi perustua nopeuteen, varmuuteen tai tehokkuuteen. Se voi perustua myös yrityksessä opittuun tapaan yhdistellä materiaaleja, tekniikoita ja palveluja, joka tuottaa asiakkaille tehokkaasti heidän haluamansa tuotteen. Prosesseihin liittyvä ydinosaaaminen voi liittyä mihin tahansa tieto-, materiaali- tai pääomavirran tehokkaaseen käyttöön, jonka avulla saadaan luotua asiakkaalle merkittävää lisäarvoa. Myös erityislaatuinen tapa hoitaa asiakassuhteita esimerkiksi alihankkijoihin, muihin kumppaneihin tai asiakkaisiin voi olla ydinosaaamista. (Viitala 2013, 174.) Ydinosaaaminen on siis kehitetty kilpailuedun saavuttamisen välineeksi.

Otalan (2000, 207) mielestä ydinosaamisten tunnistettavat piirteet ovat:

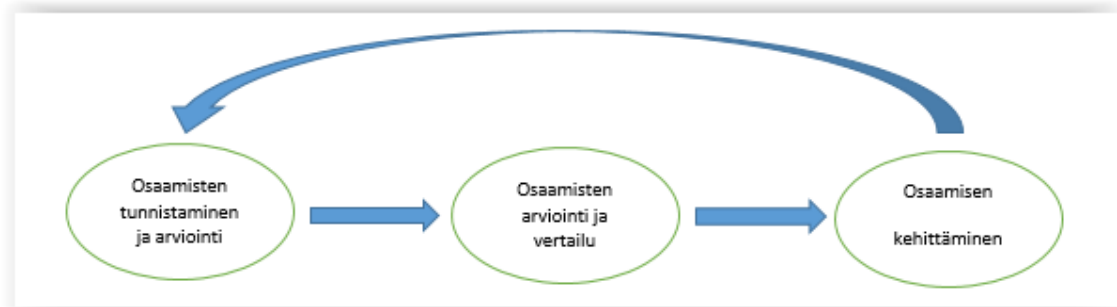
- oleellisia yrityksen säilymiselle sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä
- kilpailijoille näkymättömiä
- vaikeita kopioida
- lukumääräisesti harvoja
- yrityksen kannalta ainutlaatuisia
- yhdistelmä taitoja, resursseja ja prosesseja
- organisaatiossa pitkään säilyviä
- oleellisia ydintuotteiden tuottamisessa
- oleellisia vision toteutuksessa
- oleellisia strategisten päätösten kannalta
- markkinoitavia eli niillä on kaupallista lisäarvoa.

Yrityksen menestys on saavutettu ydinosaamisten varassa ja se voidaan saavuttaa näin myös tulevaisuudessa. Monet yritykset ankkuroivatkin tulevaisuuttaan osaamiseen eivätkä pelkäästään lopputuloksiin, koska asiakkaan kokema arvo sekä koko yrityksen arvo lepää ydinosaamisten varassa. (Viitala 2013, 173.)

3.5 Osaamiskartoituksen tarkoitus

Työntekijän osaaminen, tiedot ja taidot ovat usein hänelle itselleen sekä varsinkin organisaatiolle niin itsestään selvää, että osaamisen taustalla olevat tiedot ja taidot saattavat jopa hämärtyä. Organisaation keskeisimpiä ja merkittävimpiä asioita on kuitenkin henkilöstön osaaminen ja osaamisen kehittäminen. Osaaminen liittyy hyvin läheisesti organisaation strategiaan ja tavoitteisiin. Osaamista voidaan selvittää esimerkiksi osaamiskartoituksilla. Usein osaamiskartoitusten laadinta aloitetaan pohtimalla organisaation toiminnan kannalta kriittisiä ydinosaamisia. Kriittiset ydinosaamiset mahdollistavat organisaation menestyksekkään toiminnan nyt ja myös tulevaisuudessa. Osaamiskartoitusta voidaan käyttää yksilön ja yksikön osaamisen tason selvittämisen lisäksi yksilön osaamisen vertaamiseksi arvioituun tavoitetasoon. Osaamiskartoituksen suorittamiselle luontainen

paikka on monesti kehityskeskustelu. Kehityskeskustelussa vertaillaan ydinosaamiseen liittyviä yksilön osaamisen tasoja tavoitetasoihin ja mietitään kehittämistoimenpiteitä. Koko henkilöstön mukaan ottaminen osaamiskartoituksen laadintaan on erittäin tärkeää, jotta henkilöstö saisi kuvan organisaation haluamasta osaamisesta, mitä osaamista he itse tarvitsevat työssään, mitä osaamista heillä jo on ja mitä osaamista tulisi kehittää. (Moilanen, Tasala & Virtainlahti 2005, 31–32.) Osaamisen kehittämisen prosessia kuvaa kuvio 3.



Kuvio 3. Osaamisen kehittämisen prosessi (mukaillen Viitala 2013, 183).

Osaamiskartoitus palvelee yrityksen tarvetta tunnistaa olemassa olevaa osaamista ja suunnata resursseja eniten tarvittaville osaamisalueille. Henkilön osaamisen täysimääräinen mittaaminen on mahdotonta, koska yksilön osaaminen sisältää useita komponentteja, joita ei tarkasti pystytä erottelemaan. Tästä syystä organisaatiossa luovutaan monesti osaamisen kartoittamisesta kokonaan, ja näin jäljelle jää vain tulosten arviointi. Tulosten arviointi ei kuitenkaan auta selvittämään tekijöitä, joiden kautta tulos syntyy. Tärkeää olisi osaamiskartoituksen vaikeudesta huolimatta kartoittaa osaamista ja saada tulosten takana olevasta osaamisesta ainakin suuntaa antavia viitteitä. Nykyisin on käytettävissä myös tietokonesovelluksia laajoilta tuntuvien osaamisten kartoittamisen ja dokumentoinnin apuvälineenä. (Forsell 2014, 15.)

Osaamiskartat

Osaamiskartta on yhteinen työväline organisaation osaamisesta keskusteluun. Osaamiskartassa kuvataan kaikki ne osaamiset, joita organisaatiossa tarvitaan, nyt ja tulevaisuudessa. Osaamiskartalla kuvataan organisaation osaamisten tah-

totila ja se on kaikkien työntekijöiden käytettävissä. (Hätönen 2004, 9.) Osaamiskartan avulla saadaan henkilöstön tietoon ydinosaamisalueet sekä oman osaamisen kytkös näihin tarvittaviin osaamisalueisiin. Lisäksi syntynyttä henkilökohtaista osaamiskarttaa voidaan käyttää kehityskeskusteluissa, sekä IT -osaston osaamisvajekarttaa esimerkiksi henkilöstön rekrytoinnissa ja kehittymisen tukemisessa.

Osaamiskartan osaamisten kuvauksilla on tarkoitus saada osaamisiin yhteismittaisuutta, sekä varmistaa yhteinen ymmärrys eri käsitteiden tarkoituksista. Osaamiskuvausten tekemisellä saadaan myös muunnettua hiljainen tieto näkyviin, sekä lisäksi organisaation osaamista koskevat arvot, asenteet ja käsitykset saavat dokumentoidun, yhteisen ja julkisen muodon. Osaamiskarttaa laatiessa täytyy yhdessä sopia, mitä osaamisella kyseisessä organisaatiossa ymmärretään ja mitä osaamisia organisaatiossa halutaan nostaa esille. Tämän jälkeen kuvataan osaamisalueet sekä määritetään osaamistasokuvaukset. (Hätönen 2004, 11.)

Hätönen (Hätönen 2004, 11) listaa seuraavia osaamiskartasta saatavia hyötyjä organisaatiolle:

- sisältää organisaation nykyisen ja tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen.
- toimii kaikkien henkilöiden osaamisarvioinnin apuna.
- auttaa uusissa rekrytoinneissa.
- mahdollistaa työntekijöiden oman osaamisen itsearvioinnin.
- antaa välineitä osaamisesta käytävään yhteisölliseen keskusteluun.
- antaa raamit osaamisen kehittämiseksi
- helpottaa kehitystoimien arviointia.

3.6 Osaamisprofiilit

Osaamiskartan osaamisalueista pystytään laatimaan erilaisia osaamisprofiileja. Esimerkiksi yrityskäytössä olisi tarkoituksenmukaista laatia omat osaamisprofiilit

erilaisille työtehtäville ja rooleille, kuten myyntiosastolle, tekniikkaosastolle, talousosastolle, asentajille ja johdon edustajille. Myös yksittäisille työntekijöille voidaan laatia omat osaamisprofiilit. Osaamisprofiilit voidaan luoda osaamiskarttaa määrittäessä siten, että määritetään tarvittavat tasot kullekin tehtävälle. Osaamisprofiili auttaa myös yksittäistä työntekijää hahmottamaan paremmin häneltä vaadittavan osaamisen. Samalla täytyy myös huomioida, että kaikilta samaa työtä tekeviltä ei vaadita täysin samanlaista tai saman tasoista osaamista kaikilla osaamisalueilla. Organisaation kannalta eri henkilöiden osaamisesta tulisi muodostua tarkoituksenmukainen kokonaisuus, ja henkilöiden osaamisen pitäisi näin täydentää toisiaan. (ELY, REDU, EU & ESR 2015, 43.)

3.7 Kehityskeskustelut

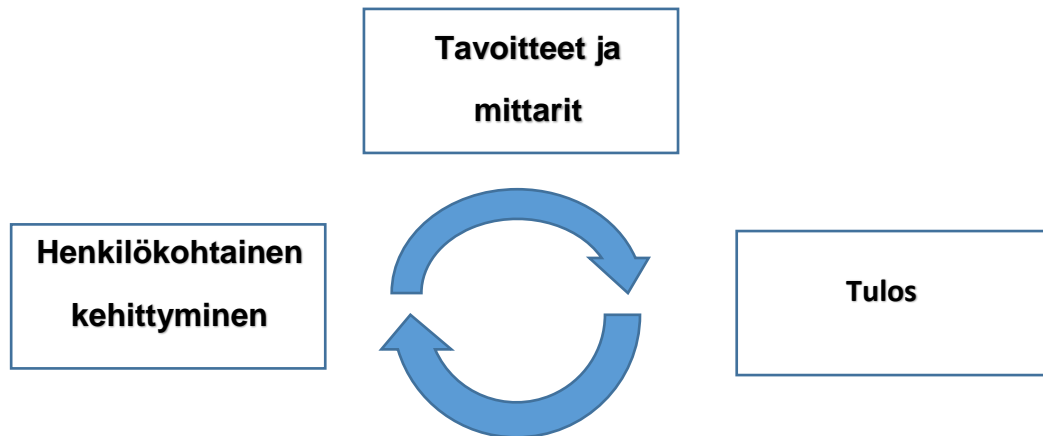
Kehityskeskustelu on esimiehen ja alaisen välinen luottamuksellinen keskustelu, joka järjestetään systemaattisesti vähintään kerran vuodessa. Keskustelu aika sovitaan hyvissä ajoin etukäteen ja siihen valmistautuu kumpikin osapuoli. Keskustelussa arvioidaan mennyt kausi ja määritellään tulevan kauden tavoitteet sekä työntekijän vahvuudet ja kehittymistarpeet. Työsuorituksen parantuminen ja samalla henkilökohtainen kehittyminen kuuluvat kehityskeskustelun tavoitekriteereihin. Vaikka kehityskeskustelu mielletään yleensä vain esimiehen työkaluksi, niin se tarjoaa kuitenkin myös alaiselle mahdollisuuden keskustella esimiehen kanssa rauhassa työsuoritukseen ja henkilökohtaiseen kehittymiseen liittyvistä asioista. Keskustelussa tarkastellaan mennyttä oppimisenäkökulmasta ja luodaan samalla yhteinen näkemys nykytilasta. (Aarnikoivu 2011, 73–75.) Kehityskeskustelun avulla sekä esimies että työntekijä saavat palautetta toisiltaan. Työntekijä arvioi esimiestä tuen riittävydestä ja sen luonteesta, ja esimies arvioi työntekijän työsuoritusta. Molemmat voivat myös ehdottaa keskustelussa toisilleen kehittämissuhteita. Kehityskeskustelu onkin yksi osaamisen tason määrittämisen käytetyimmistä menetelmistä. (Aarnikoivu 2008, s. 133.)

Yleensä kehityskeskustelu rakentuu kolmen eri teeman ympärille:

- tulevan kauden tavoitteet ja mittarit

- henkilön suoritusarviointi/tulosten käsittely
- henkilökohtainen kehittyminen. (Aarnikoivu 2008, s. 133.)

Osa-alueet voidaan käsitellä kerralla tai jakaa käsittely esimerkiksi siten, että tavoitteet ja mittarit sekä tulos –keskustelu käytäisiin kaksi kertaa vuodessa ja koko keskustelu henkilökohtaisella kehitymisellä lisättynä käytäisiin kerran vuodessa (kuvio 4).



Kuvio 4. kehityskeskustelun osa-alueet (mukaillen Aarnikoivu 2008, s. 133).

Tässä työssä on tarkoitus käyttää jo olemassa olevaa kehityskeskustelua osaamiskartan-, sekä itsensä kehittämissuunnitelman päivittämiseksi. Työssä ei puututa Marski Datan jo olemassa oleviin kehityskeskustelulomakkeen kysymyksiin ja sisältöön.

3.8 Osaamisen johtaminen ja kehittäminen

3.8.1 Osaamisen johtaminen

Tulevaisuudessa koulutuksen ja työn rajapinta on katoamassa näiden yhteenliittymisen seurauksena. Tämän myötä oppimaan oppimisesta on tulossa entistä tärkeämpi taito. Lisäksi globaalissa verkostotaloudessa sujuvasti toimiminen edellyttää jatkossa myös enemmän aitoa kansainvälisyysosaamista. (ELY, REDU, EU & ESR 2015, 13.)

Työtehtävien kompleksisuus johtaa enenevään tiimityöskentelyyn, jossa työyhteisö linkittää osaajien työpanoksen. Jatkossa työntekijöiden osaaminen, toimintakonsepti ja verkostosuhteet kasvattavat osuuttaan tuottavuudesta. Automatisoidut rutiinit työssä vähentyvät vaihtelevuuden, ainutlaatuisuuden, tehtävien keskinäisen riippuvuuden, epävarmuustekijöiden, voimakkaan muutoksen ja jatkuvan uudelleen muotoutumisen takia. Kaiken tämän keskellä esimiehen tulisi kyetä edistämään alaistensa valmiutta suoriutua jatkuvasti muuttuvassa työelämässä. (ELY, REDU, EU & ESR 2015, 13.)

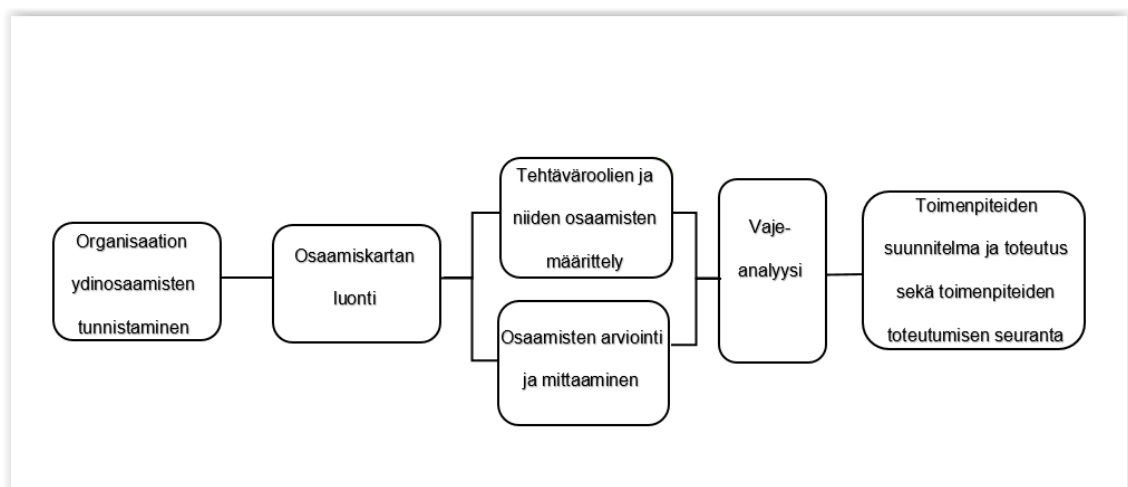
Viime vuosina johtamisen käsitteistöön on tullut knowledge management, joka merkitsee muutakin, kuin pelkkää tiedon johtamista. Se on tiedon lisäksi huolenpitoa taidoista ja osaamisesta sekä niiden lisäämisestä organisaation tavoitteiden mukaisesti. Yrityksissä puhutaankin nykyisin ydinosaamisesta ja ydinkyvykkyydestä (core competence, core capability), joita on kutsuttu myös aivovoimaksi ja älylliseksi pääomaksi. Yhä useamman yrityksen raportointiin ja tavoitteistoihin on liitetty henkisen ja rakenteellisen pääoman käsite, eli tietopääoma (Intellectual Capital). Henkiseen pääomaan luetaan henkilöstön tiedot ja taidot ja rakenteellinen pääoma, jotka sisältävät yritystason osaamiset, esimerkiksi informaatiojärjestelmät, innovaatiot, tutkimus, kehitys, yrityskulttuuri ja asiakassuhteet. (Viitala 2003, 175.)

Kun osaamisen johtamista käyttäen on määritelty organisaation ydinosaaminen ja muu tarvittava osaaminen, niin tämän jälkeen verrataan osaamisen nykytasoa tavoitetasoon ja tältä pohjalta laaditaan tarvittavat kehityssuunnitelmat. Kehityssuunnitelmat viedään käytäntöön ja muunnetaan yksilöiden henkilökohtaisiksi kehityssuunnitelmiksi. (Sydänmaanlakka 2015, 158.) Osaamisen johtaminen käsittää johtamisen ja kehittämistoiminnan, jossa organisaation strategioista ja niistä johdetusta toiminnasta käsin kartoitetaan ja analysoidaan organisaation, sen yksikköjen, roolien ja yksittäisten henkilöiden osaamistarpeet. Tämä toiminta sisältää osaamisten arviointit henkilöittäin, osaamisvajeanalyysit, osaamistietojen hyväksikäytön ja osaamisen kehittämistoimenpiteet. (Valtionvarainministeriö 2000, 53.) Salmimiehen mukaan hyvällä henkilöstöjohtamisella saavutetaan ihmisten johtamisessa paras tulos, koska siinä ihmistä arvostetaan, tiedottaminen on riittävää ja työntekijöillä on selkeä kuva siitä, mikä on heidän perustehtävänsä tarkoitus. (Salmimies 2008, 169–170.)

Organisaation strategiaa ja visiota toteutetaan käytännön tasolla osaamisen johtamisen avulla. Osaamisen kehittämisessä kiinnitetään huomiota yksilötason nykyhetken osaamiseen, sekä tulevaisuuden vaatimuksiin. Uusien jo opittujen taitojen jakaminen koko organisaation hyödyksi onnistuu parhaiten prosessikuvausten tai toimintaohjeiden kautta. (Sydänmaanlakka 2007, 153–154.)

Viitala kertoo seuraavasti osaamisenjohtamisen kokonaisuudesta: ”Osaamisen johtamisen kokonaisuus suuntaa huomiota, rytmittää tekemisiä, jäsentää päätöksentekoa ja varmistaa asioiden tapahtumista”. Viitalan mielestä nämä rakenteelliset asiat viestivät yritykselle tärkeistä asioista. Lisäksi näillä asioilla on tärkeä symbolinen merkitys. (Viitala 2013, 184.)

Osaamisen johtamisen prosessiin kuuluu tulevaisuuden tarpeiden määrittely ja strategian pohjalta määritellyt kriittiset osaamisalueet, jolle asetetaan osaamistavoitteet. Näiden osaamistavoitteiden asettamisen jälkeen arvioidaan ja kartoitetaan osaamisen nykytila, jonka perusteella saadaan näkemys osaamistarpeista. Osaamistarpeet määrittävät tarpeen osaamisen hankinnalle, eli miten henkilöstöä tulisi kehittää, että se vastaisi yrityksen strategiaa (kuvio 5). Osaamisen kehittämisen, eli yleensä koulutuksen jälkeen otetaan uusi osaaminen käyttöön työssä. Lähiesimiehet tukevat tässä vaiheessa oppimista, hyödyntävät osaamisen, seuraavat ja arvioivat toimintaa sekä oppimistuloksia. (Hyppänen 2014; Kaartinen 2011, 6-9.)



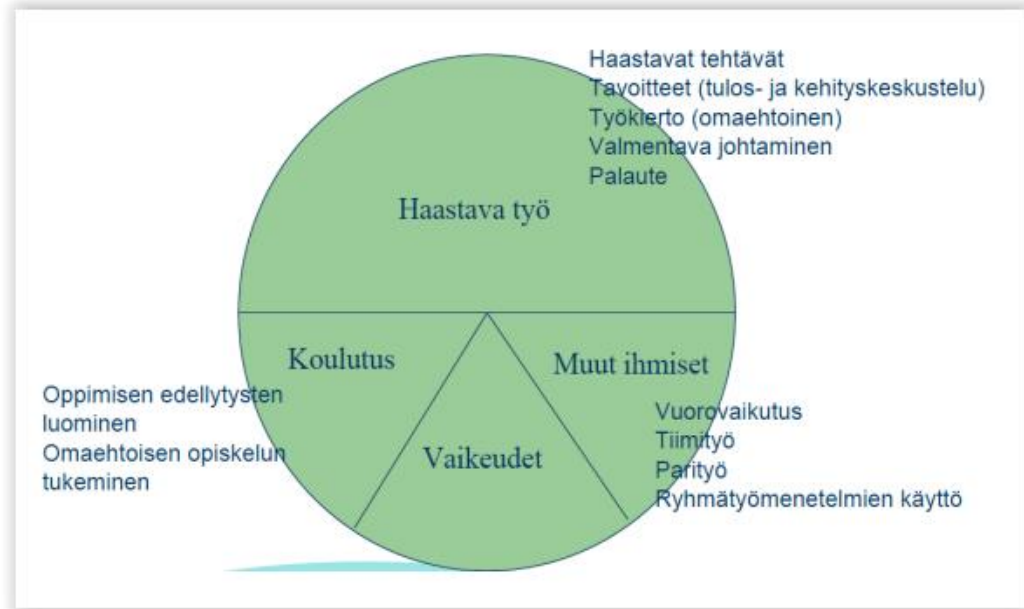
Kuvio 5. Osaamistietojen hyväksikäyttö (mukaillen Valtiovarainministeriö 2000, 33).

3.8.2 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittäminen on yksi osaamisen johtamisen osa-alueista (Hyppänen 2007, 110). Osaamisen kehittämisen on perustuttava organisaation strategioista ja toiminnasta johdettuun todelliseen tarpeeseen, ja ei näin ollen saa olla pelkkä irrallinen tehtävä. Oikein toteutetun osaamisen kehittämisen vaikutukset näkyvät organisaatiossa parantuneena toimintana ja asiakaspalveluna. (Valtiovarainministeriö 2000, 42.)

Osaamisen kehittämisessä yritys määrittelee ensin tämänhetkisen osaamisen tason, jonka jälkeen sitä verrataan tulevaisuuden tarpeisiin. Seuraavaksi valitaan ne kehittämistoimenpiteet, joiden avulla arvioidaan ja seurataan osaamisen kehittymistä. (Hyppänen 2007, 110–111.) Henkilöstön kehittämisestä käytetään yhä monessa yrityksessä termiä HRD (human resource development). Henkilöstön kehittämisen keskeisenä tarkoituksena on jatkuva osaamisen kehittäminen, uudistaminen ja vaaliminen. (Viitala 2007, 182–184.) Henkilöstön kehittämisen konkreettisina tulosalueina on pidetty työtehtävien suorituksen tehostumista, organisaation oppimista, sekä yksilön työmarkkinakelpoisuuden parantumista. Organisaation oppimisella ymmärretään tässä sisäisen toiminnan, yhteistyön ja toimintaympäristöä koskevan palautteen parantumista. (Viitala 2003, 194.) Oppimisen tapahtuminen ja osaamisen kehittyminen edellyttävät työntekijöitä sitoutumaan osaamisensa kehittämiseen, sekä yrityksen vahvaa tukea kehittymisen mahdollisuudelle. (Viitala 2007, 182–184.) Kaikilla yrityksen työntekijöillä on vastuu omasta osaamisen kehittämisestään. Työntekijän panoksen yritykseen täytyy olla muutakin, kuin pelkkä työsuoritus, eli jokaisen täytyy vastata oman ammattitaitonsa kehittymisestä ja sen ylläpitämisestä. Esimies on vastuussa henkilöstöammattilaisten kanssa oikeanlaisista työkaluista henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Yrityksen ylimmän johdon vastuulla on kuitenkin vastuu osaamisen johtamisesta, sillä he tekevät lopulliset päätökset ja ratkaisut näissä asioissa. (Viitala 2005, 23–24.)

Tihisen mukaan asiantuntijatyössä auttaa eniten oppimaan haastava työ, muut ihmiset ja vaikeudet. Yhteistyö, vuorovaikutus sekä kehitystyö yhdessä kehittää asiantuntijaa eniten. Alla olevasta Tihisen kuviosta (kuvio 6) näkyy mukaan asiantuntijoiden oppimiseen vaikuttavat asiat ja niiden suhteet toisiinsa. (Tihinen 2011, 19.)



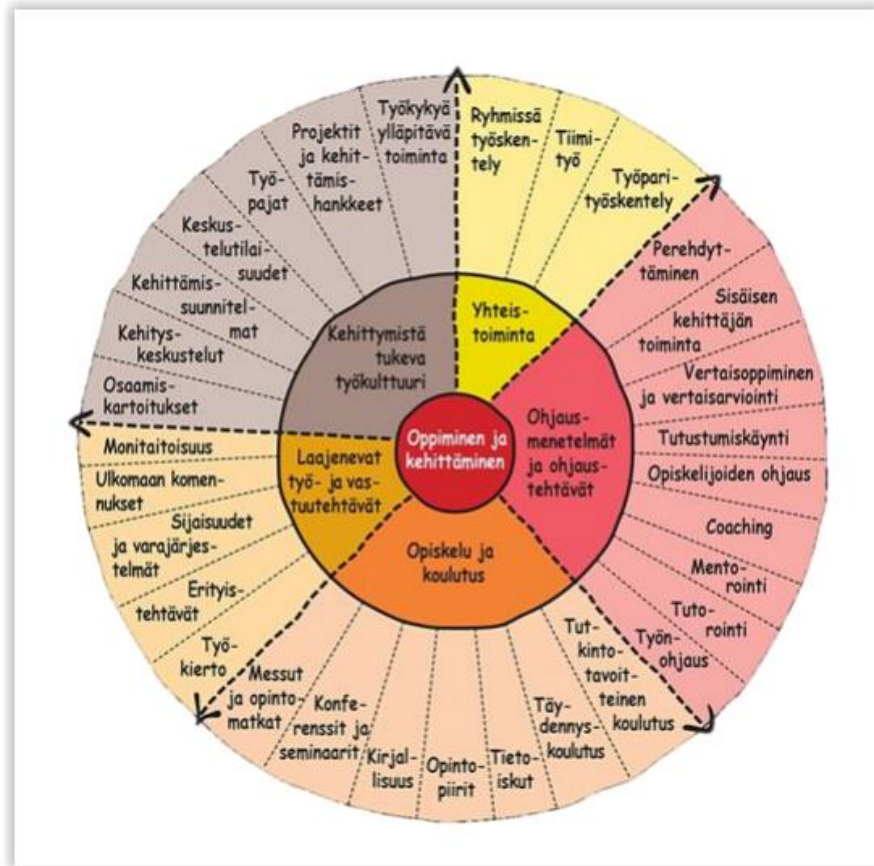
Kuvio 6. Asiantuntijoiden oppimista edistävät tekijät (Tihinen 2011).

Pitäisi luoda kokemuksesta ja palautteesta työssä oppimiselle erityisen suotuisat olosuhteet, eli mahdollistaa tällaista oppimista. Käytännössä se tarkoittaa mm. tiimimäistä organisoitumista ja tiimien rakentamista, ennen kaikkea oppimistavoitteiden mukaisesti. (ELY, REDU, EU & ESR 2015, 45.)

Yleensä kaikkein konkreettisimmat kehityssuunnitelmat toteutuvat parhaiten. Esimerkiksi henkilökohtaiseen kehityssuunnitelmaan kirjataan kehitettävät osaamisalueet tärkeysjärjestyksessä, kunkin osaamisalueen nykyosaaminen sekä tavoiteosaaminen, kehittämisen tavoitteet, menetelmät, aikataulu ja kehittymisen arviointi ja seuranta. (ELY, REDU, EU & ESR 2015, 42.)

3.8.3 Osaamisen kehittämisen muodot

Osaamisen kehittäminen ymmärretään usein yleisesti vain koulutukseksi, vaikka on olemassa hyvin monenlaisia osaamisen kehitystapoja, kuten kuvasta 3 selviää.



Kuva 3. Oppimisen monet muodot, Hätönen 2011.

Koulutus

Tärkeimpiä ja yleisimpiä osaamisen kehittämisen kehittämismenetelmistä on henkilöstön koulutus. Koulutuksen tarkoituksena on kehittää ja ylläpitää ammatiosaamista ja ammattitaitoa. Useimmiten koulutukset hankitaan oman yrityksen ulkopuolelta, mutta myös henkilöstön sisäisiä koulutuksia järjestetään. Sisäisessä koulutuksessa kouluttajana toimivat yrityksen omat asiantuntijat, esimiehet, asiakkaiden tai toimittajien edustajat. Sisäisen koulutuksen etuna onkin oman organisaation tuntemus. Haitaksi sisäisessä koulutuksessa saattaa hel-

posti muodostua koulutuksen suppeus, kun taas ulkoinen koulutus pystyy monesti antamaan laajemman käsityksen käsiteltävästä asiasta. Yleensä koulutukselle järjestetään tietty tarkka ajankohta ja paikka, jossa työt eivät keskeytä oppimista. Lyhytkestoiset päiväkoulutukset on tarkoitettu yleensä työn tehokkuutta lisäävien tietojen päivityksiin, eli niissä keskitytään monesti tapahtuneisiin muutoksiin. Useamman päivän pitkäkestoisessa koulutuksessa kehitetään ammattitaitoa syvemmäksi, eli opitaan myös uusia asioita. (Viitala 2005, 271–274.) Yleisimmin koulutustarpeita hoidetaan kursseilla, seminaareilla, tutkinnoilla, työnkierrolla, sijaisuuksilla, projekteilla ja kouluttajana toimimisella. Lähtökohtana koulutuksessa tulee aina olla organisaation sekä yksilön saama hyöty (Juuti & Vuorela 2015, 72). Lisäksi koulutustoiminta olisi tärkeää arvioida aina koulutuksen jälkeen (Juuti & Vuorela 2015, 73). IT-alalla on erityisen paljon sertifiointikoulutuksia, joissa koulutukseen sisältyvällä näytöllä voidaan tehokkaasti varmistaa, että haluttu taso saavutetaan.

Työssä oppiminen

Henkilöstön osaamisen kehittämisen muotoja ovat esimerkiksi työnkierto, sijaisuudet, ristiin koulutus, projektit, työkomennukset ja mentorointi. Työnkierrossa työntekijä siirtyy tietyksi aikaa toisiin työtehtäviin. Työnkierto auttaa työntekijää ymmärtämään syvällisemmin yrityksen eri rooleja ja toimintaa. Työnkierrossa eri henkilö näkee asiat hieman eri tavalla ja näin saattaa mahdollisesti tulla uusia näkökulmia ja ideoita tehtäviin asioihin. Sijaisuudet ovat tehokas tapa uudistaa ja kehittää osaamista. Sijaisuuksien hoitaminen turvaa myös yrityksen toiminnan sujuvuuden esimerkiksi sairauslomatilanteissa. Ristiin koulutuksessa työntekijä perehdytetään toisen työntekijän tehtävään, että hän voisi vastata mahdollisesti poissaolevan työntekijän työtehtävistä. Projektit ja työkomennukset siirtävät työntekijän toisiin työtehtäviin tai toisaalle tietyksi ajaksi. Mentoroinnin tarkoituksena on auttaa ja tukea vähemmän kokenutta työntekijää kehittymään työssään ja näin etenemään urallaan. Mentorointi onnistuu vain, jos molemmat osapuolet ovat sitoutuneita ja luottavat toisiinsa. (Viitala 2007, 190–193.)

4 Kehittämistehtävän toteutus

4.1 Tutkimusmenetelmän valinta ja tutkimuskysymys

Toimintatutkimuksen 1940-luvun lopulla tunnetuksi tehnyt sosiaalipsykologi Kurt Lewin toi käsitteen esille useissa kirjoituksissaan ja luonnosteli toimintatutkimuksen perusideat (Tuomi & Sarajärvi 2002, 40). Toimintatutkimuksessa teoria ja käytäntö nähdään mieluummin saman asian eri puolina, kuin toisistaan erillisinä. Kurt Lewinin usein lainattu lause ”Mikään ei ole niin käytännöllistä kuin hyvä teoria” kuvastaa hyvin juuri tätä teorian ja käytännön yhteyttä. Kuuselan mukaan toimintatutkimus määritellään yleisellä tasolla tutkimukseksi, joka perustuu tutkittavien osallistumiseen. Lisäksi Kuuselan mielestä toimintatutkimus on suuntautunut vahvasti sosiaalisen yhteisön ongelmien ratkaisemiseen. (Kuusela 2005, 16.)

Toimintatutkimuksen menetelmät olivat sopivia tämän kehittämishankkeen toteutukseen ja tulosten analysointiin. Asiakastyytyväisyyskysely toi kehittämishankkeeseen lisäksi piirteitä laadullisesta tutkimuksesta. Kehittämishankkeen tavoitteena oli tuottaa yrityksen strategiaan sidottu osaamisenjohtamisen prosessi, joka saataisiin myös käytäntöön. Tutkija on itse osa tutkittavaa organisaatiota sekä samalla osallinen ja vuorovaikutteinen suhteessa tutkittavaan kenttään ja pyrkii tutkimuksensa avulla muuttamaan ja kehittämään Marski Datan IT-osaamisen johtamista. Tutkimuksen tarkoituksena on tehdä näkyväksi yrityksen strategian ja vision mukaiset lähitulevaisuuden menestymisen edellyttämät ydinosaamisalueet, sekä osaamistarve. Tutkimuksen tuloksena syntyvä tuotos on Marski Datan IT-osaston ydinosaamisalueisiin pohjautuva lähitulevaisuuden osaamistarpeet huomioon ottava osaamisen kehittämissuunnitelma.

Tutkimustyössä toistuu toimintatutkimukselle ominainen tutkimustyön syklisyys, sekä samalla ilmenee tutkijan ymmärryksen syveneminen tutkimussykliensä toistuksessa. Tutkimuksen ensimmäisessä syklissä perehdytään yrityksen nykyisen IT-osaamisen kirjaamiseen sekä ydinosaamisalueiden kartoittamiseen osaamisen

johtamisen näkökulmasta. Samalla luodaan tutkimuksen tausta-aineistoksi listat paikkakuntakohtaisista vahvoista osaamisalueista. Tutkimuksen myöhemmissä sykleissä aineiston keruu tapahtuu tutkimusalueeseen liittyvälle henkilöstölle suunnatuilla asiakastyytyväisyys- sekä oman osaamisen kehittämisen kyselyillä.

Tutkimuskysymys muodostui tutkimustyön ohjaajan ja IT-asiantuntijoiden kanssa käydyistä keskusteluista ja kysymyksestä – mitä IT-osaamista Marski Datassa jatkossa tarvitaan. Lisäksi tutkimuskysymykseen vaikutti tarve ydinosaamisten tunnistamiselle sekä osaamisen johtamisen kehittämiseksi.

Mikä on tärkeintä osaamistamme ja miten se varmistetaan jatkossa?

Tutkimuskysymys viittaa käytännönläheisesti johtamiseen ja samalla ongelmaan. Tärkeimmällä osaamisella tarkoitetaan tässä ydinosaamisalueita, niiden jatkuvaa tunnistamista sekä turvaamista.

4.2 Tutkimusaineiston kerääminen

Tutkimusaineistoa on kerätty kirjallisuudesta, johtoryhmäneuvotteluilla, IT-Helpdesk asiakastyytyväisyyskyselyllä, Marski Datan IT-asiantuntijoille suunnatulla osaamiskartan itsearviointilla, sekä oman osaamisen ja kehittämisen kyselyllä. Lisäksi on havainnointu Marski Datan nykyistä osaamisen johtamista sekä osaamisen johtamisen prosesseja.

Työssä tehdyt kyselyt on tehty Webropol-kyselytyökalulla. Asiakastyytyväisyyskyselyn kysymykset johdettiin asiakastyytyväisyyskyselyn selvitettävistä aihealueista yhteistyössä kehitysjohtajan Katariina Ryhäsen kanssa ja valmiit kysymykset hyväksyivät Marski Datan johtoryhmäläiset. Oman osaamisen ja kehittämisen kyselyn kysymykset muotoutuivat Mikkelissä 18.11.2016 pidetyssä IT-osaston kehityspalaveri tilaisuudessa IT-järjestelmäasiantuntijoille pidetyn hiljaisen tiedon esityksen jälkikysymyksinä. Kysely lähetettiin Mikkelissä paikalla olleille viikolla 47/16 ja vastaukset pyydettiin viikon 48 alkuun mennessä. Samalla Mikkelissä

täytettiin itsearviointina IT-asiantuntijoiden nykyosaamisen osaamiskartta. Paikalla oli IT-asiantuntijoiden lisäksi Marski Datan konsernijohtaja Petri Eronen, palvelujohtaja Hannu Smolander, sekä kehityspäällikkö Katariina Ryhänen.

4.2.1 Asiakastyytyväisyyskysely

Sekä tuotemyynnin että palvelumyynnin parissa työskentelevät ovat viime vuosina huomanneet kaupankäynnin haasteellisuuden lisääntyneen. Internetin ja sen myötä nettikauppojen runsas lisääntyminen, sekä sosiaalisuus internetissä antaa asiakkaille aiempaa paremmat mahdollisuudet vertailla tuotteita ja palveluita. Lisäksi internetin keskustelupalstoilla asiakkaat kertovat avoimesti mielipiteitään käyttämistä yrityksistä, tuotteista ja palveluista. Nykyisin tyytyväinen asiakas on tavallaan aiempaa tärkeämpi, mikäli aikoo menestyä liiketoiminnassa. Asiakkaan saama huono palvelu saattaa kuulua suurelle joukolle ihmisiä, joka varsinkin pienemmällä paikkakunnalla toimiessa voi aiheuttaa suurenkin asiakaskadon. (Kankkunen & Österlund 2012, 49–52.)

Marski Datalla on ollut tarvetta IT-tuen asiakaspalautekyselylle, jolla saataisiin tietoa asiakkaiden tyytyväisyydestä Marski Datan IT-tuen toimivuuteen, helpdesk-toiminnan toimivuuteen, sekä asiakkaan tyytyväisyyteen Marski Dataan yleensä. Asiakaspalautekysely päätettiin toteuttaa nyt tämän tutkimustyön puitteissa, osana Marski Datan asiakasosaamisen arviointia. Kyselyn kohdeasiakkaaksi valikoitui IT-lähitukipalveluja käyttävä asiakas, jossa ensimmäisenä keväällä 2015 otettiin käyttöön IT-tuen oma helpdesk- ja tiketti järjestelmä, sekä IT-helpdesk soittonumero. Pääpaino kyselyssä oli helpdesk- ja lähitukipalvelujen toimivuudessa, mutta myös ohjelmistojen, verkkojen ja monitoimilaitteiden- ja tulostinten toiminnasta kysyttiin.

Asiakas voi nykyisin ilmoittaa kiireellisestä IT-tukipyynnöstä suoraan puhelimitse Marski Datan IT-helpdesk -soittorinkiin, jolloin tavoitettu helpdesk henkilö yrittää

ratkaista työpyyntöä heti tai kirjaa työpyynnön tikettijärjestelmään. Tikettijärjestelmään kirjatut tai sähköpostitse sinne tulleet työpyynnot välittävät asiakkaalle automaattisesti tilatietoa työn avaamisesta työn sulkemiseen välivaiheineen ja toimenpiteineen. Asiakkaille on suositeltu laittaa vähemmän kiireelliset työpyynnot suoraan sähköpostitse tikettijärjestelmän sähköpostiosoitteeseen, jolloin siitä generoituu automaattisesti työpyyntö IT-asiantuntijoille. Aiemmin tukipyynnot tulivat Joensuun IT-asiantuntijoille ulkopuolisen toimijan kautta, jossa oli myös helpdesk-palvelu. Ongelmana ulkopuolisessa toimijassa oli liian pieni työpyyntöjen ratkaisuprosentti, eli työpyynnoista suurin osa tuli edelleen ratkaistavaksi Marski Data Joensuun IT-asiantuntijoille. Ratkaisuprosenttia yritettiin nostaa parantamalla ohjeistusta, sekä opastamalla enemmän ulkopuolisen toimijan asiantuntijoita. Haasteena tällaisessa tilanteessa on monesti kuitenkin asiakkaan toimialan ja fyysisten tilojen huono tunteminen, koska ongelmanratkaisu tapahtuu pelkästään etäyhteydellä. Tietyt laiteongelmat vaativat fyysisen käynnin paikan päällä ja varsinkin teollisuusympäristöissä tällaisia laitteita on paljon ja lisäksi ne ovat monesti kriittisiä jonkin järjestelmän toiminnan kannalta.

Toteutetulla asiakastytyväisyyskyselyllä haettiin vastauksia

- helpdesk toiminnan ja -vastausajan tyytyväisyyteen
- ongelmatilanteissa help deskin kautta avun saamisen tyytyväisyyteen
- helpdeskin ongelmanratkaisukyvyn tyytyväisyyteen
- lähituen palvelualttiuden ja ongelmanratkaisukyvyn tyytyväisyyteen
- tyytyväisyyteen Marski Dataan kumppanina.

Kysely tehtiin Webropol –kyselynä ja sitä lähetettiin asiakkaan toimihenkilöille 34 kpl suomenkielisenä versiona ja 14 kpl englannin kielisenä versiona. Englanninkielinen kysely lähetettiin Venäjällä, Puolassa, Saksassa ja Englannissa oleville toimihenkilöille ja agenteille. Vastauksia kyselyyn saatiin yhteensä 24 kpl, eli 50 % vastaajajoukosta, joka oli hyvä vastausprosentti viikon vastausajalla. Vastauksena saatiin tässä tapauksessa riittävällä tarkkuudella palautetta vuonna 2015 perustetusta MD:n IT-helpdesk -palvelusta ja lähituen osaamistasosta asiakkaan arvioimana.

Asiakastyytyväisyysosuuden vastauksista (liite 1) ilmenee vastaajien tyytyväisyys Marski Datan helpdesk- ja lähitukipalveluihin. Saatuihin arvosteluihin voidaan olla tyytyväisiä, varsinkin, kun Marski Data Joensuun oma helpdesk- ja tikettijärjestelmä olivat olleet kyselyn hetkellä käytössä vasta reilun vuoden. Suuria eroavaisuuksia Marski Datan palveluosaamisen tasoon ei syntynyt suomalaisten tai muualta tulleiden vastausten välillä. Kyselyn perusteella IT-helpdeskin ja oman tikettijärjestelmän käyttöönoton katsottiin sujuneen aiemman suunnitelman mukaisesti ja ainakin tämän asiakkaan palveluosaaminen on näin ollen hyvällä tasolla.

4.2.2 Ydinosaamisten määrittäminen

Ydinosaamisalueita lähdettiin johtamaan IT-järjestelmäasiantuntijan osaamismatriisista (liite 2). Henkilöstön kanssa on sovittu, että tätä osaamismatriisia täydennetään itsearviointina aina tarvittaessa eli osaamistason muututtua. Koska osaamismatriisista on puuttunut aikataulutettu täydentäminen, niin sen täyttäminen on joiltakin henkilöiltä unohtunut pitkäksi aikaa. Tämä osaamismatriisi on muodostunut nykyiseen muotoon työssä tarvittujen ja havaittujen osaamisalueiden perusteella. Tarvittaessa osaamismatriisiin on lisätty uusia osaamisalueita. Osaamismatriisi on varsin tekniikkapainotteinen ja tässä ei ole otettu huomioon varsinaisesti yrityksen ydinosaamisia eikä niin sanottua pehmeää osaamista.

Koska kaikki yrityksen kilpailukyvyllä tärkeä osaaminen ei ole ydinosaamista, niin yhteistyössä kehitysjohtajan sekä Marski Datan johdon kanssa listattiin osaamismatriisin perusteella kuusi osaamisaluetta, joita voitiin pitää vahvimpina osaamisalueina henkilökunnan vahvan osaamisen, sekä tulevaisuuden vision kannalta. Ensimmäisenä toimenpiteenä yhdistettiin osaamismatriisista vahvat, vahvistettavat ja vähennettävät osaamisalueet paikkakuntaakohtaisesti taulukkoon (taulukko 1), sekä merkittiin osaaminen mahdollisesti ydinosaamiseksi, ydinosaamisten tunnistamisen yhteydessä esille tulleiden perusteiden mukaisesti.

	<u>Osaamisen kuvaus</u>	<u>Ydinosaamista(K/E)</u>	<u>Osaamista laajennettava(K/E)</u>
Vahvat osaamiset			
Vahvistettavat osaamiset			
Vähennettävät osaamiset			

Taulukko 1. Nykyosaamisten keruu.

Ydinosaamisiksi merkittyjä osaamisia saatiin osaamismatrisiista noin kymmenen kappaletta. Seuraavaksi muodostettiin kaikista ydinosaamisalueiksi tunnistetuista osaamisista aihealueittain laajempia ydinosaamisalueita, esimerkiksi palvelinratkaisut. Laajemmat ydinosaamisalueet muodostettiin seuraavien ydinosaamisalueiden määrittämisessä käytettävien kysymysten avulla:

1. Millä yrityksen osaamisella saadaan tuotua asiakkaalle perustavanlaatuisia lisäarvoja verrattuna kilpailijoihin?
2. Minkä osaamisen tulisi olla vahvaa yrityksen vision sekä tulevaisuuden kannalta?
3. Mikä osaaminen on tällä hetkellä kilpailijoihin verrattuna ylivoimaista?

Muodostetut ydinosaamisalueet ovat

- X -merkkiset palvelin ja –tietoliikennetkaisu
- Microsoftin pilvipalvelut
- valvonta- ja tietoturvatkaisu
- VMware
- asiakasosaaminen
- Therefore.

Saadut ydinosaamisalueet lähetettiin Marski Datan johtoryhmälle arvioitavaksi, joista johtoryhmä valitsi pienin muokkauksin neljä ydinosaamisaluetta.

Tunnistettuja ydinosaamisalueita ovat

- pilvipalvelut
- virtuaalipalvelinratkaisut
- tiedonhallinta
- Marski Data palveluosaaminen.

Johtoryhmä oli yhtä mieltä pilvipalveluratkaisuista, mutta ilman tarjoaja sidonnaisuutta. VMWare ja palvelinratkaisut yhdistettiin virtuaalipalvelinratkaisuiksi, jota on helpompi kokonaisuutena tarjota asiakkaalle. Tiedonhallinta osuus, johon kuuluu muun muassa Therefore nähtiin myös vahvana tulevaisuuden osaamisena. Marski Datan palveluosaamisen johtoryhmä muodosti asiakasosaamisesta ja valvontaratkaisusta. Tämä perustui jatkuvasti vahvistuvaan Marski Datan palvelumyyntiosuuteen, jonka tavoite oli syksyllä 2016 30 % liikevaihdosta. Tämä tavoite ylitettiin jo 2016 Joensuussa.

4.2.3 Oman osaamisen kehittämisen kysely

Mikkelissä 18.11.2016 pidetyssä Marski Datan IT-kehityspäivässä IT-järjestelmä-asiantuntijoille pidettiin esitelmä tämän opinnäytetyön esittelyn lisäksi oman osaamisen kehittämisestä ja hiljaisesta tiedosta. Esitelmässä käytiin läpi oman osaamisen kehittämisen muodot, jonka perusteella lähetettiin mukana olleille henkilöille viikolla 47/16 Webropol kysely (liite 3) liittyen oman osaamisen kehittämiseen ja -jakamiseen. Kysely lähetettiin 14 henkilölle ja vastauksia saatiin 11 kpl määräaikaan mennessä, eli vastausprosentti oli n. 79 %. Vastausprosentti todettiin hyväksi.

Kyselyllä haluttiin saada tietoa IT-asiantuntijoiden mielipiteistä omaan osaamiseen ja sen jakamiseen liittyen. Kysymykset liittyivät oman osaamisen jakamiseen ja siirtotapoihin, oman ammattiosaamisen kehittämismenetelmiin ja haluttuun hiljaisen tiedon oppimiseen. Kysymykset vastauksineen tarkemmin liitteessä 3. Kyselyn mukaan ylivoimaisesti suosituimpia oman osaamisen siirtämisen muotoja olivat vastaajien mielestä mentorointi, mestari-oppipoika-malli, sekä tiimit ja työryhmät. Oman ammattiosaamisen siirtohalukkuuden ilmaisi seitsemän henkilöä vastanneista. Halutuimmat oman osaamisen kehittämistavat olivat itseopiskelu, erityistehtävät ja suunnitteluyhteistyö. Avoimessa vastauksessa oli lisäksi mainittu päämieskoulutukset. Vastaajista kahdeksan henkilöä halusi saada oppia kollegoilta hiljaisen tiedon alueilta. Hiljaisen tiedon haluttuja osaamisalueita olivat

- asiakaskontaktit
- sisäiset ohjelmat
- Azure
- storage ja backup
- Palvelinasennukset
- O365 käyttöönotto
- sähköposti migraatiot
- verkkoympäristöjen toteutukset
- VMware, HyperV.

4.2.4 Nykyosaamisen kartoitus

Osaamista pystytään arvioimaan monella eri tavalla ja eri tasolla. Osaamisen arvioinnin käytötapa ratkaisee yleensä tarkastelutason. Strategiasuunnittelussa on luonnollista tarkastella arviointia organisaatiotasolla, kun taas osana kehityskeskustelua ja henkilökohtaisen kehittymisen näkökulmasta tehtynä se kannattaa tehdä yksilö- ja ryhmätasolla suhteessa työtehtävien asettamiin vaatimuksiin. (Ranki 1999, 48.) Osaamiskartoituksen avulla selvitetään yrityksessä oleva osaaminen ja millä alueilla sitä tulisi kehittää. Osaamistarpeiden määrittelyssä voidaan käyttää esimerkiksi kvalifikaatioympyrää, osaamispuuta tai matriiseja. Näiden kaikkien ideana on nimetä työn menestyksellisen suorittamisen kannalta tärkeät osaamiset ja niiden painoarvot. Osaamisen arvioinnin työkaluina käytetään monesti tähän tarkoitukseen laadittuja lomakkeita tai tietokoneohjelmia. Usein työntekijä on itse vastuussa osaamistensa arvioinnista, mutta lisäksi itsearvioituja tuloksia käsitellään monesti esimiehen kanssa kehityskeskustelussa. Osaamiskartoituksen avulla olemassa olevan osaamisen arvostus saadaan lisääntymään, koska osaaminen tulee uudella tavalla näkyväksi. Myös liiketoiminnan kehittäminen on helpompaa tiedostetun osaamisen varaan. (Viitala 2013, 182–183.)

Marski Datan it-henkilöstön osaamismatriisiin täydennetään teknologiaosaamiset osaamisasteikolla 1-5, sertifikaatit ja muut koulutukset täydennetään tekstimuotoisena (liite 2). Tällaisen matriisin etuna on, että asioista päästään puhumaan ja osaamisesta saadaan näin paremmin hahmotettavia ja konkreettisia osaamisalueita. Matriisista nähdään selvästi heikommin osatut osaamisalueet ja esimerkiksi osaamisten kehittämistä voidaan keskustella tämän perusteella. (Ranki 1999, 57–58.)

5 Osaamiskartta ja tutkimustulokset

Osaamiskartan laatiminen on parhaimmillaan strategiaan kytköksissä oleva prosessi, jossa henkilöstö osallistuu tulevaisuudessa tarvittavan yksilö- ja yhteisötason osaamisen pohtimiseen. Osaamiskartan laatimisen onnistumiseksi työyhteisössä täytyy yhdessä sopia, mitä milläkin osaamisella prosessissa tarkoitetaan ja mitä varten osaamiskartoitusta ylipäätään tehdään. Mikäli osaamiskartoituksessa halutaan selvittää tulevaisuuden osaamista, niin tarvitaan päätös siitä kuinka pitkälle tulevaisuuden osaamistarpeita halutaan arvioida. Henkilöstön sitouttamisen kannalta osaamisalueiden määrittelyyn kannattaa ottaa mukaan koko henkilöstö. (Valtiovarainministeriö, 34.)

Opinnäytetyön ohjausryhmän kanssa pidetyn palaverin perusteella päätettiin, että Marski Datalle tehdään jatkossa osaamiskartta, jossa olisi osana uudet johdoryhmän hyväksymät ydinosaamisalueet. IT-asiantuntijan osaamiskartassa täytyisi myös olla pehmeitä osaamisalueita, eli inhimillisiä arvoja. Inhimillisistä osaamisalueista tunnistettiin it-asiantuntijan työtehtävään kuuluvan vuorovaikutus- ja viestintäosaaminen, tieto- ja viestintätekniikkaosaaminen, työelämäosaaminen, substanssiosaaminen sekä arvot ja toimintatavat.

5.1 Osaamiskartan ideointi Marski Datalle

Entinen osaamismatriisi oli sinällään käyttökelpoinen ja ennen kaikkea tarkkakuvaamaan specifisiä osaamisalueita. Pelkkä osaamismatriisi ei kuitenkaan anna kovin selkeää kuvaa osaamisesta ja lisäksi siinä on eritelty ehkä turhankin tarkasti monet tekniset osaamisalueet. Lisäksi tässä työssä tunnistetut ydinosaamisalueet sekä pehmeät osaamisalueet ovat jatkossa tärkeä saada itsearviointiin piiriin. Valittavan osaamiskartan täyttäminen tulee tehdä jatkossakin pääsääntöisesti itsearviointina puolivuositain. Osaamiskartta täydennetään vuosittaisessa esimies-alainen keskustelussa kehityskeskustelun yhteydessä.

Osaamiskartan käyttöönoton ideointi syntyi ydinosaamisalueita kartoitettaessa, sekä käydessä läpi aiempaa osaamismatriisimallia (liite 2). Työn yhteydessä käytiin läpi erilaisia osaamiskarttamalleja kartoitettaessa niiden soveltuvuutta Marski Datan käyttöön. Tavoitteena oli saada osaamiskartasta mahdollisimman havainnollinen ydinosaamisalueiden sekä pehmeiden osaamisalueiden esittäjä. Osaamiskarttapohjan tulisi olla myös osaamisalueiden oppimismielessä hyvin selkeä ja helposti ymmärrettävä.

5.2 Ydinosaamisalueiden kuvaaminen

Ydinosaamisalueiden nimeäminen tehtiin yhteistyössä Marski Datan johtoryhmän henkilöiden kanssa, koska niiden määrittäminen vaatii yrityksen onnistuneen toiminnan tunnistamisen edellytykset. Ydinosaamisalueet, joita listattiin lopulta neljä kappaletta, purettiin yksityiskohtaisempiin osaamisalueisiin. Lisäksi koettiin osaamisalueisiin kuuluvan myös pehmeän- ja ammattiosaamisen tasot, joita määritettiin ideariihessä ja avainhenkilöiden kanssa yhteistyössä. Muita osaamisalueita muodostettiin yhteensä viisi kappaletta.

5.2.1 Pilvipalvelut

Pilvipalveluilla tarkoitetaan tietotekniikkapalveluita, joita käytetään verkkopalveluina internetissä. Palvelut ovat yleensä sovelluksia, laskentaresursseja tai tallennustilaa. Pilvipalveluille ominaista on, että ne tuotetaan palvelun tarjoajan palvelimelta, ne skaalautuvat helposti tarpeen mukaan, niitä voidaan käyttää itsepalveluna ja niiden käytöstä maksetaan käyttäjämäärän tai kapasiteetin mukaan. (SVT 2015.)

Pilvipalvelut vähentävät oleellisesti paikallisesti asennettavien ohjelmien määrää ja -hallintaa. Lisäksi pilvipalvelut mahdollistavat nopean käyttöönoton ja skaalautuvuuden verrattuna perinteisiin IT-ratkaisuihin. Fyysisten servereiden viikkojen mittaiset toimitusajat, huollot ja ohjelmoinnit siirtyvät historiaan. (Manninen, Brandt, Kallionpää, Lepola. 2015, 51.) Perus IT-ylläpitotyö vähentyy oleellisesti ja työn luonne muuttuu enemmän keskittyneemmäksi palvelinkeskuksiin. Pilvipalvelujen todellista tuleamista ovat lisäksi auttaneet viime vuosina huimasti parantuneet verkkoyhteydet sekä helpompi käytettävyys (Eronen 2015, 133).

Microsoft O365

Microsoft Office -sovelluksen pilvivastine on Suomessa vuonna 2011 julkaistu Microsoft Office 365. Microsoftin pilvipalveluna tietokoneelle asennettava O365 toimisto-ohjelmapaketti sisältää selainkäyttöisten työkaluohjelmistojen lisäksi myös muita sovelluksia. Office 365:n selainkäyttöisiä ohjelmia ovat esimerkiksi Outlook sähköposti ja -kalenteri, Word, Excel, Powerpoint, OneNote ja Sharepoint. (Salo 2012, 167–168.)

MS EMS

Microsoft Enterprise Mobility Suite on käyttöoikeuspaketti, joka sisältää ratkaisuja pilviaikakauden käyttäjä- ja mobiilihallintaan. Käyttöoikeuspaketin avulla lähes jokaisen organisaation käyttämä Active Directory voidaan laajentaa hybridipilvipalveluksi, jonka kautta voidaan helposti toteuttaa kertakirjautuminen tuhansiin eri

SaaS-pilvipalveluihin, hyödyntäen mobiililaitetta vahvan tunnustautumisen apuvälineenä. (Microsoft EMS.)

5.2.2 Virtualisointi ja virtuaalipalvelinratkaisut

Virtualisointi on viime vuosien näkyvin trendi IT-alalla. Virtualisoinnilla voidaan parantaa laitteiden käyttöastetta, nopeuttaa käyttöönottoja, säästää tilaa palvelintilassa, laskea virran kulutusta, nopeuttaa ongelmatilanteista toipumista, sekä parantaa tietohallinnon joustavuutta. (Mäntylä 2008.) Virtuaalikoneet mahdollistavat säästöjä hankintakustannuksissa, koska tarvitaan vain yksi fyysinen palvelinyksikkö aiemman usean sijaan. Vikasietoisuuden takaamiseksi toisen varakappaleen vaativat palvelimet kannattaa edelleen sijoittaa erillisille fyysiselle palvelimille. Virtualisoinnilla voidaan myös säästää luontoa, koska laitteita on vähemmän, laitteet vievät vähemmän tilaa ja ilmastointia tarvitaan aiempaa vähemmän. (Lehtinen 2009, 9.)

Yksinkertaisesti kuvattuna palvelimien virtualisointi tarkoittaa sitä, että yhdessä fyysisessä laitteessa ajetaan yhden käyttöjärjestelmän sijasta useita virtuaalisia palvelimia. Kukin palvelinraudasta ohjelmistokerroksella erotettu virtuaalipalvelin pyörittää itsenäisesti omaa käyttöjärjestelmäänsä. Virtuaalisia palvelimia voidaan tarpeen tullen luoda lisää, poistaa, siirtää ja optimoida paljon nopeammin, kuin fyysisiä palvelimia. Esimerkiksi prosessoritehon tai keskusmuistin lisäys voidaan tehdä virtualisoituun koneeseen hiiren klikkauksella. (Mäntylä 2008.)

Nykyisin tarvitsemme virtualisointia enemmän kuin koskaan aikaisemmin, koska hyvin monet selain- ja pilvikäyttöiset ohjelmat toimivat virtuaalialustalla. Tästä johtuen palvelinten virtualisointien myynti kasvaa koko ajan ja vastaavasta fyysisien palvelimien myynti vähenee. (Storås 2015b.)

VMware -virtualisointi

VMware toi virtualisoinnin tavallisiin x86 -palvelimiin vuosituhannen vaihtuessa. VMware mahdollisti virtuaalikoneita ajavan palvelimen käytön kevytkäyttöisellä hypervisor -ohjelmistolla. Toinen merkittävä VMwaren kilpailuetu on Vmotion -toiminnallisuus, jolla pystytään siirtämään käynnissä olevia virtuaalikoneita palvelimelta toiselle (live migration). VMwaren tärkein haastaja virtualisoinneissa on nykyisin Microsoft HyperV. (Mäntylä 2008.). VMware on nykyisin itsenäinen pörssi-yhtiö, jonka pääomistus (80 %) on EMC -yhtiöllä (Storås 2015a).

HyperV -virtualisointi

Nykyisin on hankalaa olla löytämättä yritystä, jolla ei olisi käytössä Microsoft Windows palvelinta. Virtualisointikysynnän lisääntyessä Microsoftilla ei ollut ennen vuotta 2008 tarjolla kilpailukykyistä virtualisointipalvelua. Vuonna 2008 Microsoft julkisti koodinimellä Viridian Hyper-V virtualisointialustan. Hyper-V on nopeasti kasvattanut suosiotaan, mutta VMwaren etumatkan saavuttamiseen on vielä matkaa. (Tiirikka 2012.)

5.2.3 Tiedonhallinta

eCopy

Älyskannausratkaisuista mainitaan tässä yhteydessä Marski Datan päämiehen Canonin eCopy -älyskannausratkaisu. eCopylla asiakirjoja voidaan skannata useisiin dokumentinhallinta- tai muihin järjestelmiin, verkkoon tai käyttäjän omaan kotikansioon. Lisäksi asiakirja voidaan skannata ja lähettää tietoturvallisesti sähköpostitse käyttäen lähettäjän tunnistautumista. (Canon eCopy 2017.)

Therefore

Therefore on käyttäjäoikeuksiin perustuva dokumentinhallintajärjestelmä, joka tukee lähes kaikkia dokumenttityyppejä. Thereforea käytetään oman käyttäjäohjel-

man lisäksi selaimella tai mobiililaitesovelluksella. Thereforen universaalien Windows-liitännäisen avulla voidaan tallentaa dokumentteja suoraan halutusta sovelluksesta Therefore –järjestelmään. (Canon Therefore 2011.)

5.2.4 Marski Data palveluosaaminen

Marski Datan palveluosaamiseen liitettiin myös alkuperäisen ydinosaamisalueen mukainen asiakasosaaminen, johon kuuluu asiakkaan liiketoiminnan osaamisen lisäksi palvelua tarjoavan yrityksen asiakaspalvelu-, markkinointi-, laskutus-, sekä asiakaskokemuksen yleinen tyytyväisyys. Tämän takia jokaisen työntekijän tulisikin ymmärtää asiakaskokemuksen tärkeä merkitys asiakassuhteille, koska asiakas käytännössä maksaa työntekijöiden palkan ostamillaan palveluilla ja tavaroilla. (Kortesuo & Löytänä 2011, 11,15–16.)

N-Central/Valvonta -raportointi

N-Central on SolarWinds N-Ablen tuote, joka tarjoaa selkeän graafisen käyttöliittymän IT-ympäristöjen valvontaan, -hallintaan ja -ylläpitoon. N-Centralilla on mahdollista valvoa sekä hallita palvelimia, työasemia, verkkolaitteita sekä mobiililaitteita. Lisäksi sillä pystyy automatisoimaan ylläpitotoimia, kuten esimerkiksi työasemien kovalevyjen eheyttämistä sekä ajamaan keskitetysti päivityksiä työasemille. N-Centralia käytetään monesti palvelinten vikatilahälytyksiin, sekä asiakasraportointiin heidän laitteidensa tilasta. (N-Able 2017.)

Varmistus

MSP Backup & recovery

MSP Backup & recovery on Solarwindsin hybridipilvipalvelu, jolla pystytään hoitamaan erittäin tietoturvalisest ja nopeasti varmistukset ja palautukset. MSP Backup & Recover valvonta ja jatkossa myös hallinta saadaan integroitua N-

Centraliin, jolloin näiden sovellusten yhteiskäyttö antaa etuja operaattorille hallinta-/valvontapalvelujen ja varmistuspalvelujen yhdistämisestä. (Solarwind 2017.)

Virustorjunta

F-Secure

Vuonna 1998 perustettu tietoturvaratkaisuja tarjoava suomalainen yritys joka valmistaa tietoturvaluotteita kaikenlaisille tietokoneille ja eri käyttöjärjestelmillä varustetuille älypuhelimille ja tableteille (F-Secure 2017). F-Secure on Marski Datan yhteistyökumppani (Marski Data 2017b).

5.3 Muut osaamisalueet

Arvot ja toimintatavat

Marski Datan päivittäisessä toiminnassa huomioitavat arvot ovat asiakslähtöisyys, arvostus, laadukkuus ja luotettavuus. Marski Datan asiakslupaus ”Tuotamme asiakkaillemme selkeitä ja ymmärrettäviä ICT –palveluita, jotka tuottavat lisäarvoa asiakkaan liiketoiminnalle, parantamalla mm. kustannustehokkuutta ja kilpailukykyä” kertoo arvojen toteuttamisesta käytännön työssä. (Marski Data 2017a.) Kun Marski Datalla puhutaan, että asiat hoidetaan ”Marskisti”, niin tämä kuvaa kaikessa tekemisessä jämäkkyyttä, määrätietoisuutta, laadukkuutta ja asiakkaan arvostusta.

Substanssiosaaminen

Substanssiosaaminen on tehtäväkohtaisen osaamisen näkyvin ja tunnistettavin osa. Substanssiosaamista IT-asiantuntijalle on esimerkiksi erilaisten ohjelmien käyttötaito, alan sanaston ja termien ymmärtäminen, erilaisten tekniikoiden osaaminen ja muu tyypillinen työtehtävään liittyvä ammattiosaaminen.

Työelämäosaaminen

Geneeriset eli yleiset taidot, esimerkiksi oman osaamisen tunnistaminen ja esille tuominen, vuorovaikutus- ja neuvottelutaidot, verkostot ja vaikuttamisosaaminen, kehittämisosaaminen ja kustannustietoisuus, sekä omaan työsuhteeseen liittyvät ehdot ja lainsäädäntö.

Ongelmanratkaisutaidot

Alaan liittyvät ongelmanratkaisutaidot, esimerkiksi erilaisten päättely- ja ongelmanratkaisutapojen käyttö, ohjeiden hyödyntäminen laitteiden ja ohjelmistojen käytössä sekä vianselvityksessä. Lisäksi uuden teknologian ongelmanratkaisut edellyttävät monesti tiedon etsimistä erilaisilta keskustelupalstoilta tai kysyen suoraan laite- tai ohjelmistotoimittajan tuesta.

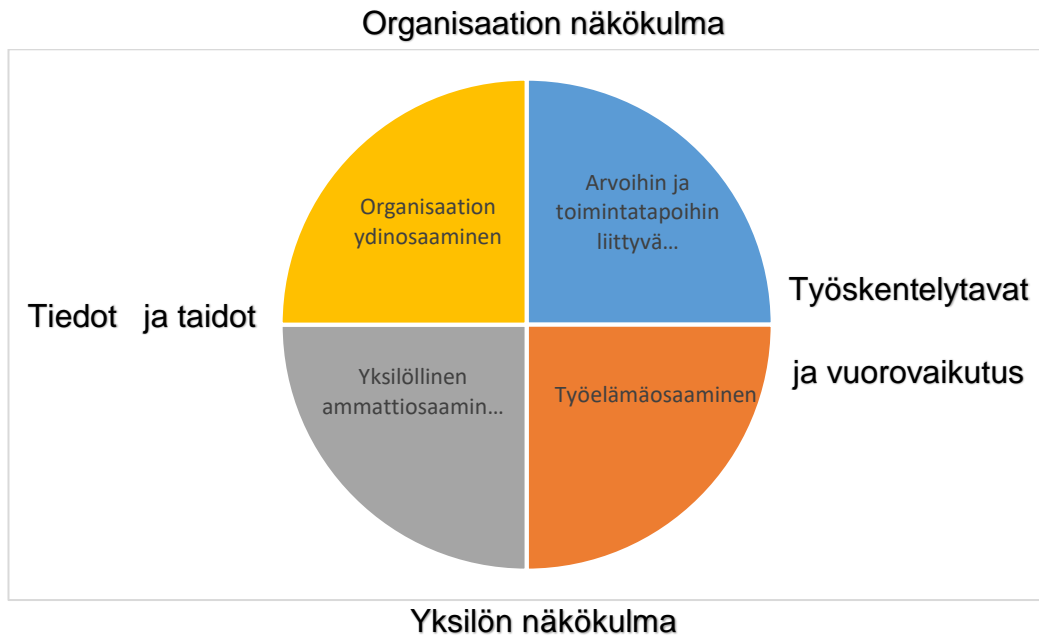
Vuorovaikutus- ja viestintäosaaminen

Esiintymis-, ja kokousviestintätaidot, tiimi-, ja projektiviestintätaidot, konfliktin ratkaisu ja neuvottelutaidot, suhteiden luomisen ja verkostoitumisen taidot. Asiantuntijatyön tehtävänä on löytää yhdessä paras ratkaisu aktiivista ja analyysoivaa vuorovaikutusta käyttäen. Tämä vaatii kykyä kuunnella ja kunnioittaa toisten erilaisuutta, sekä yhteistyökykyä uuden luontiin yhdessä.

5.4 Osaamiskartan valinta ja muodostus

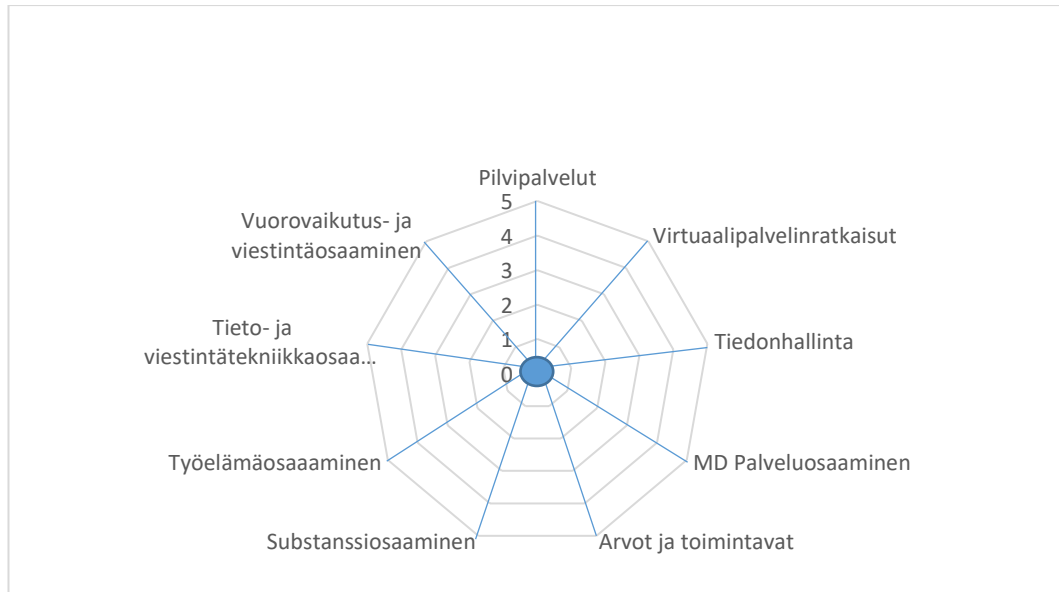
5.4.1 Osaamiskarttamalli

Organisaatioissa olevaa tai tarvittavaa osaamista kuvataan monesti osaamisympyrää käyttäen (kuvio 7). Osaamisympyrän kaksi ulottuvuutta, pystyakselin tasoulottuvuus ja vaaka-akselin osaamisen tyyppiä kuvaava ulottuvuus sisältävät yksilön ja organisaation näkökulman osaamisalueista. Kaikki organisaatiossa oleva tai tarvittava osaaminen muodostuu osaamisympyrään kirjatusta osaamisista. (ELY, REDU, EU & ESR 2015, 35.)



Kuvio 7. Osaamisympyrä (mukaillen Hätönen 2011).

Marski Datan osaamiskartta muodostettiin johtamalla Hätösen mallin mukaisesta osaamisympyrästä malli, johon sijoitettiin Marski Datan ydinsaamisalueet sekä pehmeät osaamisalueet. Osaamisalueisiin kuuluu tässäkin tapauksessa sekä organisaation että yksilön näkökulma. Tehty osaamiskarttamalli on muunneltu osaamisympyrä (kuviot 8), jossa erotellaan organisaation ydinsaaminen, arvoihin ja toimintatapoihin liittyvä osaaminen, yksilöllinen ammattiosaaminen, ongelmanratkaisutaito-osaaminen, vuorovaikutus- ja viestintäosaaminen sekä työelämäosaaminen. Osaamisympyrä tehtiin Microsoft Excel taulukkolaskentatyökälyllä. Osaamisympyrää käytettiin ensi kertaa IT-kehityspäivässä 18.11.2016 Mikkelissä ja käyttäjiltä saatiin positiivista palautetta sen käyttäjäystävällisyydestä.



Kuvio 8. Osaamisympyrä.

5.4.2 Osaamistasojen määrittäminen

Kuvattujen osaamisten arviointiin mahdollisimman yhdenmukaisesti määritellään osaamisen arvioinnin tapa. Osaamisia arvioidaan yleisesti joko sovitun arviointiasteikon mukaisesti tai kirjoitettujen osaamistasojen määritysten pohjalta. Yleensä suositellaan mahdollisimman laajaa osaamisen arviointiasteikkoa, jolloin osaamisaluetta voidaan arvioida sekä perusosaamisen että huippuosaamisen näkökulmasta. Osaamisen alin tasokin on jo aina myönteistä osaamista ja joissain tapauksissa tämän tason osaaminen on jo riittävää. Huippuosaaminen tarkoittaa yleensä sellaista harvinaista osaamista, joka voi olla joissakin osaamisissa tavoitteena koko ryhmä tasolla, mutta yksilötasolla harvemmin. (Hätönen 2004, 27.)

Tämän työn osaamiskartan osaamistasoluokitukseen valittiin viisiportainen asteikko pääasiassa sen takia, että samaa luokitusta on käytetty myös aiemmassa osaamismatriisissa. Tasojen lukumäärä voi vaihdella neljästä kuuteen ja ehkä yleisin asteikko on viisiportainen (Valtiovarainministeriö 2000, 25). Aiemman

osaamismatriisin käyttämisen perusteella uskottiin henkilöiden osaavan jo valmiiksi luokitella itsearviointina osaamistaan tällä asteikolla.

Osaamisalueiden ja niiden osaamisten tasojen määrittely on tärkeää tehdä verbaalisesti mahdollisimman ymmärrettävään muotoon. Tällä pyritään siihen, että osaamisen arvioiden tekijät (mm. arvioitava ja esimies) pystyvät helposti päättämään osaamisen arvioinnissa mahdollisimman yhdenmukaiseen ja ”oikeaan” lopputulokseen. Näin myös erimielisyystilanteet on helpompi ratkaista. (Valtiovainministeriö 2000, 25.)

Viisiportaisen asteikon osaamistasot

Tässä työssä itsearviointina tehdyn osaamiskartan arviointiasteikko määritettiin seuraavasti Hätösen kuvaamien yksilötason osaamisten arvioinnin mukaan.

0 Ei osaamista

0-tason osaaminen tarkoittaa, ettei henkilöllä ole vielä hänelle kuuluvaa osaamista tästä asiasta. Tämä voi tarkoittaa, että esimerkiksi uudella työntekijällä saattaa jokin osaamisalue olla alussa vieraampi tai osaamiskartan osaamisalueet on kirjoitettu tulevaisuuden näkökulmasta. Tulevaa osaamista arvioitaessa yksilöä helpottaa tieto, että kaikkia uusia organisaation osaamisia ei vielä heti tarvitse osata. (Hätönen 2004, 27.)

1 Perehtyjä. Henkilö on perehtymässä osa-alueeseen. Hänellä on perustiedot asiasta. (Hätönen 2004, 29.)

2 Perusosaaja. Henkilö tuntee sovitut ohjeet ja pelisäännöt ja osaa toimia osaamisalueen tehtävissä. (Hätönen 2004, 29.)

3 Osaaja. Henkilö soveltaa tietämystään toimintaan joustavasti jatkuvan parantamisen periaatteella. (Hätönen 2004, 29.)

3-tason henkilö osaa toimia osaamisalueen edellyttämässä tehtävissä itsenäisesti ja hänellä on vankkaa tietämystä alueen asioista. Henkilö osaa myös soveltaa tietämystään monipuolisesti omassa työssään. (Hätönen 2004, 29.)

- 4 Kehittäjä. Henkilö kehittää osa-alueeseen liittyviä toimintatapoja monipuolisesti myös uusissa tilanteissa omassa organisaatiossaan. Henkilö voi toimia sisäisenä kouluttaja/-asiantuntijana. (Hätönen 2004, 29.)
- 5 Asiantuntija. Henkilö on osaamisalueen erinomainen osaaja. Henkilö näkee osaamisalueen asioita laajana strategisena kokonaisuutena ja osaa yhdistää alueen asioita uudella tavalla. Hän osaa myös kehittää osaamisalueeseen liittyviä asioita laajasti. (Hätönen 2004, 29.)

Ylempiin osaamistasoihin oletetaan sisältyvän myös alempien tasojen osaaminen (Hätönen 2004, 42).

5.5 Osaamistarpeen määrittäminen

5.5.1 Osaamistarveanalyysi

Strategisesti tärkeä osaamisen kehittäminen on myös resurssien kohdentamiseen liittyvä asia. Organisaation resursseja tulisi kohdentaa alueille, joissa on tunnistettu osaamisen vahvistustarvetta, eli osaamisvajetta. Organisaation koon kasvaessa on yhä hankalampaa hahmottaa, mitä kaikkea osaamista organisaatiossa on ja millaista osaamista on milläkin hetkellä käytössä. Tässä suhteessa osaamista voidaan verrata mihin tahansa muuhun resurssiin. (Viitala 2005, 152-153.) Työssä tarvittavien tärkeiden aineellisten resurssien puute, kuten esimerkiksi työvälineiden puuttuminen tai huono kunto voi estää työsuorituksen kokonaan. Kunnollisten työvälineidenkään olemassaolo ei aina takaa hyvää lopputulosta, vaan työsuorituksen tehokkuus on loppujen lopuksi kiinni työntekijän osaamisesta. (Ruohotie & Honka 2003, 111-112.) Resurssin tehokas käyttö vaatii, että sen tulee ensin olla inventoituna organisaation järjestelmiin, jonka jälkeen voidaan myös osoittaa mahdolliset osaamisresurssin puutteet (Viitala 2005, 152-153).

Hätösen mukaan osaamistarve on kooste yrityksessä työskentelevien henkilöiden osaamisista ja se liittyy yrityksen osaamiseen ja prosesseihin, joten yrityksen osaaminen on yrityksen työntekijöiden osaamisen summa. Osaamistarve kuvaa yrityksessä tarvittavaa ammattitaitoa jonkin osa-alueen hoitamiseksi tai se voi kuvata myös yrityksessä tarvittavan ammattitaidon puutetta. Osaamistarve laukaisee yleensä tarpeen henkilöstön kehittämiseen yrityksessä. (Hätönen 1998, 29.)

Osaamisen kehittämisessä on kyse yksilö-, ryhmä- ja yritystason nykyisen osaamisen ja tulevien osaamistarpeiden näkökulmien yhdistämisestä. Osaamisen kehittämisellä pyritään saamaan suunta sille, mitä osaamista tarvitaan ja mitä tämä tarkoittaa yksilötasolla. Yritys, joka onnistuu kytkemään nämä tasot hyvin toisiinsa, pystyy samalla tehostamaan oppimista ja varmistamaan sopeutumisen toimintaympäristön muutoksiin. (Ranki 1999, 40.)

Marski Datan johtoryhmä määritteli tässä työssä tulevaisuuden osaamistarpeen IT-asiantuntijoiden täyttämän osaamisympyrän nykyosaamisten perusteella (taulukko 2). Johtoryhmää pyydettiin täyttämään arvioitavissa oleva, sekä parhaan näkemyksen mukainen lähitulevaisuuden tarvittava tavoiteosaamistaso (taulukko 3). Osaamistasojen keskiarvo on tässä tapauksessa merkitsevä arvo yrityksen osaamisen kannalta.

Osaamisalue	Osaamistasot						Keskiarvo
	0	1	2	3	4	5	
Piivipalvelut		1	8	4	1		2,4
Virtuaalipalvelinratkaisut		4	4	3	3		2,4
Tiedonhallinta	1	6	4	3	3		2,5
MD Palveluosaaminen			2	10	1	1	3,1
Arvot ja toimintavat				5	7	2	3,8
Substanssiosaaminen	1		3	5	5		2,9
Työelämäosaaminen		1	3	5	4	1	3,1
Ongelmanratkaisutaidot				5	8	1	3,7
Vuorovaikutus- ja viestintäosaaminen		1	3	3	6	1	3,2

Taulukko 2. Nykyinen osaamistasotaulukko frekvenssinä.

Osaamisalue	Osaamistasot					Keskiarvo	
	0	1	2	3	4		5
Pilvipalvelut			4	6	3	1	3,1
Virtuaalipalvelinratkaisut			2	6	5	1	3,4
Tiedonhallinta		2	6	3	3		2,5
MD Palveluosaaminen				4	5	5	4,1
Arvot ja toimintavat					7	7	4,5
Substanssiosaaminen			2	6	6		3,3
Työelämäosaaminen		1	3	5	4	1	3,1
Ongelmanratkaisutaidot				1	8	5	4,3
Vuorovaikutus- ja viestintäosaaminen				2	6	6	4,3

Taulukko 3. Tavoiteosaamisen taulukko frekvenssinä.

Osaamisvaje määräytyy nykyosaamisen keskiarvon ja tavoitetason keskiarvon erotuksena (taulukko 4).

Osaamisalue	Keskiarvo	Tavoitetaso	Osaamisvaje
Pilvipalvelut	2,5	3,1	-0,6
Virtuaalipalvelinratkaisut	2,6	3,4	-0,8
Tiedonhallinta	1,7	2,5	-0,8
MD Palveluosaaminen	3,1	4,1	-1,0
Arvot ja toimintavat	3,8	4,5	-0,7
Substanssiosaaminen	3,0	3,3	-0,3
Työelämäosaaminen	3,2	3,1	0,1
Ongelmanratkaisutaidot	3,8	4,3	-0,5
Vuorovaikutus- ja viestintäosaaminen	3,3	4,3	-1,0
Yhteensä	3,0	3,6	-0,6

Taulukko 4 Osaamisvajetaulukko.

Mitä suurempi on negatiivinen osaamisvaje, sitä enemmän vaaditaan osaamista osaamistarpeen paikkaamiseen. Kuten Hätönen kertoo, osaamistarvetta tai -vajetta käsiteltäessä on tärkeää erottaa osaamistarve ja koulutustarve toisistaan. Koulutustarpeita ratkaistaan koulutuksen avulla, mutta osaamisvaje voidaan ratkaista myös muilla keinoilla. Osaamisvaje voi johtaa myös henkilöiden kouluttamiseen. (Hätönen 1998, 29-30.) Myös tässä tapauksessa osaamisvajeesta johtuen voidaan miettiä myös muita kuin koulutuksellisia vaihtoehtoja.

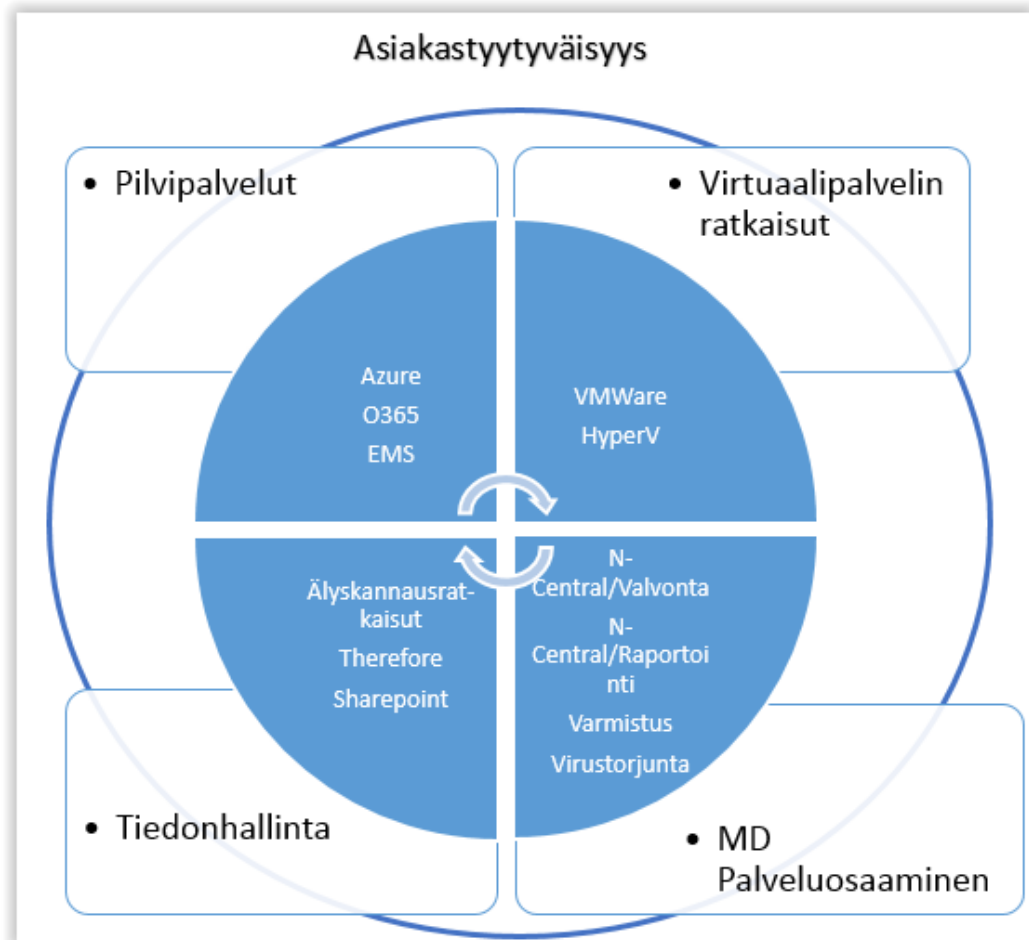
5.5.2 Kehitystarve

Kehitystarpeeseen liittyvät käsitteet kehittämistarve ja kehittymistarve. Kehittymistarve on yksilöstä lähtevä ja yksilön henkilökohtainen käsitys omasta osaamisestaan ja mahdollisuuksistaan vaikuttaa siihen. Kehittymistarve on yksilön tarve parantaa omaa osaamistaan. Kehittämistarve on yksilön ulkoapäin arvioitu, esimerkiksi yritysjohton määrittämä käsitys yksilön halutusta osaamisesta. Molemmat voivat sisältää sekä ammatilliseen osaamiseen sekä persoonallisuuden kehittämiseen liittyviä tarpeita. Yrityksien kehitystarvekartoituksissa tulisikin aina ensin selvittää yrityksen ja sen nykyisen henkilöstön osaaminen ja mahdolliset tulevaisuuden kehitystarpeet. Tämän jälkeen kartoitetaan keinot, joilla ne voidaan korjata. Parhaan lopputuloksen aikaansaamiseksi tulee ottaa huomioon myös yksilön kehitystarpeet. (Hätönen 1998, 30.)

5.6 Tutkimustulokset

5.6.1 Ydinosaamisalueet

Työssä tunnistettiin Marski Datan ydinosaamisalueet, sekä asiakastyytyväisyys kuvion 9 mukaisesti. Asiakastyytyväisyyskyselyn, IT-asiantuntijoiden kanssa käydyn keskustelun sekä havainnoinnin perusteella todettiin, että asiakastyytyväisyys on suoraan kytköksissä asiakkaan saamaan kokonaispalveluun. Tämän perusteella asiakastyytyväisyys yhdistettiin vision ja strategian mukaisten ydinosaamisten kokonaisuuteen. Ydinosaamisalueiksi tunnistettiin tässä työssä neljä erillistä osaamisaluetta, jotka olivat mukana muiden osaamisalueiden lisäksi IT-järjestelmäasiantuntijoille itsearviointina tehdyssä osaamiskartta-arvioinnissa.

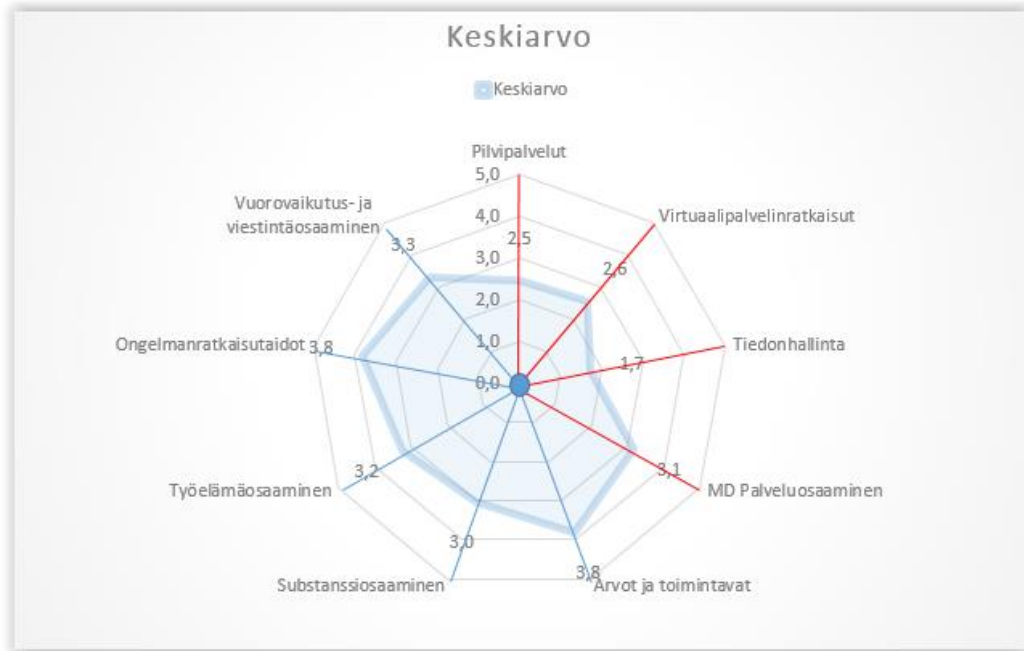


Kuvio 9. MD ydinosaamiset.

5.6.2 Osaamiskartat

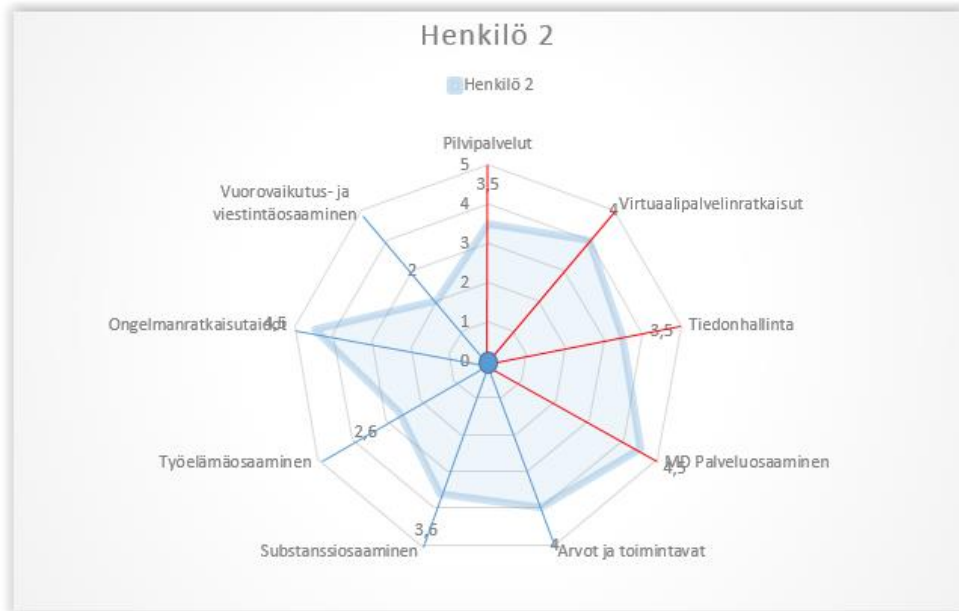
Perjantaina 18.11.2016 Mikkelissä IT-henkilöstön kehittämispäivässä täytettiin IT-asiantuntijoiden osaamiskartta, jossa oli mukana tunnistetut ydinosaamisalueet, sekä pehmeät osaamisalueet. Osaamiskartta täytettiin jokaisen henkilön itsearviointina, arviointiasteikko oli 0-5. Arviointiasteikon osaamistasot on selitetty aiemmin tässä työssä. Täytettyjä osaamiskarttoja saatiin kaikilta paikalla olleilta IT-asiantuntijoilta yhteensä 14 kpl. Saaduista osaamiskartoista laskettiin keskiarvolukemat, josta muodostettu alla olevan kuvion mukainen keskiarvo-osaamiskartta (kuvio 10).

Yleisenä ohjeena itsearvioinnissa käytetään 1 pisteen arviointitarkkuutta. Tässä osaamiskartan täyttämässä omaa osaamistaan sai arvioida jopa desimaaliteikkoa käyttäen. Desimaaliteikollinen arviointi otettiin huomioon tässä tapauksessa lopputuloksissa yhden desimaalin tarkkuudella.

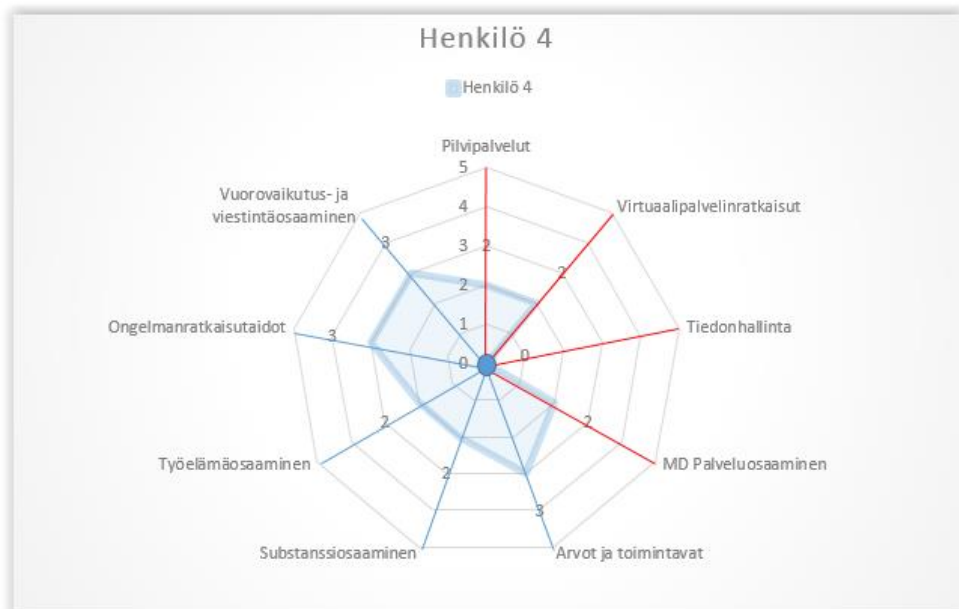


Kuvio 10. Osaamiskarttojen keskiarvo.

Yksittäiset osaamiset varsinkin ydinosaamisalueilla, sekä substanssi- ja työelämäosaamisessa vaihtelivat aika voimakkaasti, kuten kuvioista 11 ja 12 voi havaita. Keskimääräiset arviot omasta osaamisesta painottuivat selkeästi niin sanotuille pehmeille osaamisalueille. Pehmeistä osaamisalueista tehtävälle hyvin tyypillinen ongelmanratkaisu- sekä vuorovaikutus- ja viestintäosaaminen olivat vahvimmat. Kovasta osaamisesta vahvin oli Marski Data palveluosaaminen. Seuraavassa verrattuna yksittäinen korkean tason asiantuntijataustan (kuvio 11) omaavan henkilön, sekä aloittelevan IT-asiantuntijan osaamiskartat (kuvio 12).



Kuvio 11. Korkean tason asiantuntija.



Kuvio 12. Aloitteleva IT-asiantuntija.

Korkean tason asiantuntijalle on ominaista hyvin vahva koviensa osaamisalueiden osaaminen, kuten virtuaalipalvelinratkaisut, palveluosaaminen sekä ongelmanratkaisutaidot. Aloittavalle IT-asiantuntijalle on ominaista epävarmuus omista tai-

doistaan, varsinkin kovan osaamisen suhteen. Vahvimpana osa-alueina on tunnistettu arvot ja toimintatavat, ongelmanratkaisutaidot ja vuorovaikutus- ja viestintäosaaminen.

Tavoiteprofiili

Osaamisen tavoiteprofiili määriteltiin Marski Datan johtoryhmältä saatujen osaamistasomäärittelyjen jälkeen. Tavoitetaso kuvaa IT-asiantuntijaryhmän osaamisen tason, joka ryhmällä tulisi olla kyseisellä osaamisalueella yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi nyt ja lähitulevaisuudessa (Hätönen 1998, 37). Syntynyt tavoiteprofiili (kuvio 13) kuvaa hyvin Marski Datan nykyistä strategiaa ja visiota.



Kuvio 13. Marski Datan IT –osaamisen tavoiteprofiili.

5.6.3 Osaamistarpeet

Nykyisen osaamisen ja tavoiteosaamisen yhdistämisenä syntyy kuva siitä, millä tasolla kukin osaamisalue on tällä hetkellä ja millä tasolla sen tulisi tulevaisuudessa olla. Tämän kahden tiedon välinen ”kuilu” kertoo kunkin osaamisalueen kehittämistarpeesta. (Juuti & Vuorela 2015, 72.) Tavoitetasojen määrittämisen

jälkeen verrattiin nykyistä osaamistasoa tarvittavaan osaamistasoon, eli tavoitetasoon. Osaamisvajetta on kaikilla niillä osa-alueilla, joissa nykyosaaminen ei yllä määriteltyyn osaamisen tavoitetasoon. Kuten nykyosaamisen ja tavoiteosaamisen vertailun tuloksena nähdään (kuvio 14), niin osaamisvaje on keskimäärin suurempi ydinosaamisalueilla, kuin muilla osaamisalueilla. Osaamisalueiden osaamistasoja verrattiin yrityksen vision ja strategian mukaisiin tulevaisuuden osaamistarpeisiin, eli tavoitetasoon.



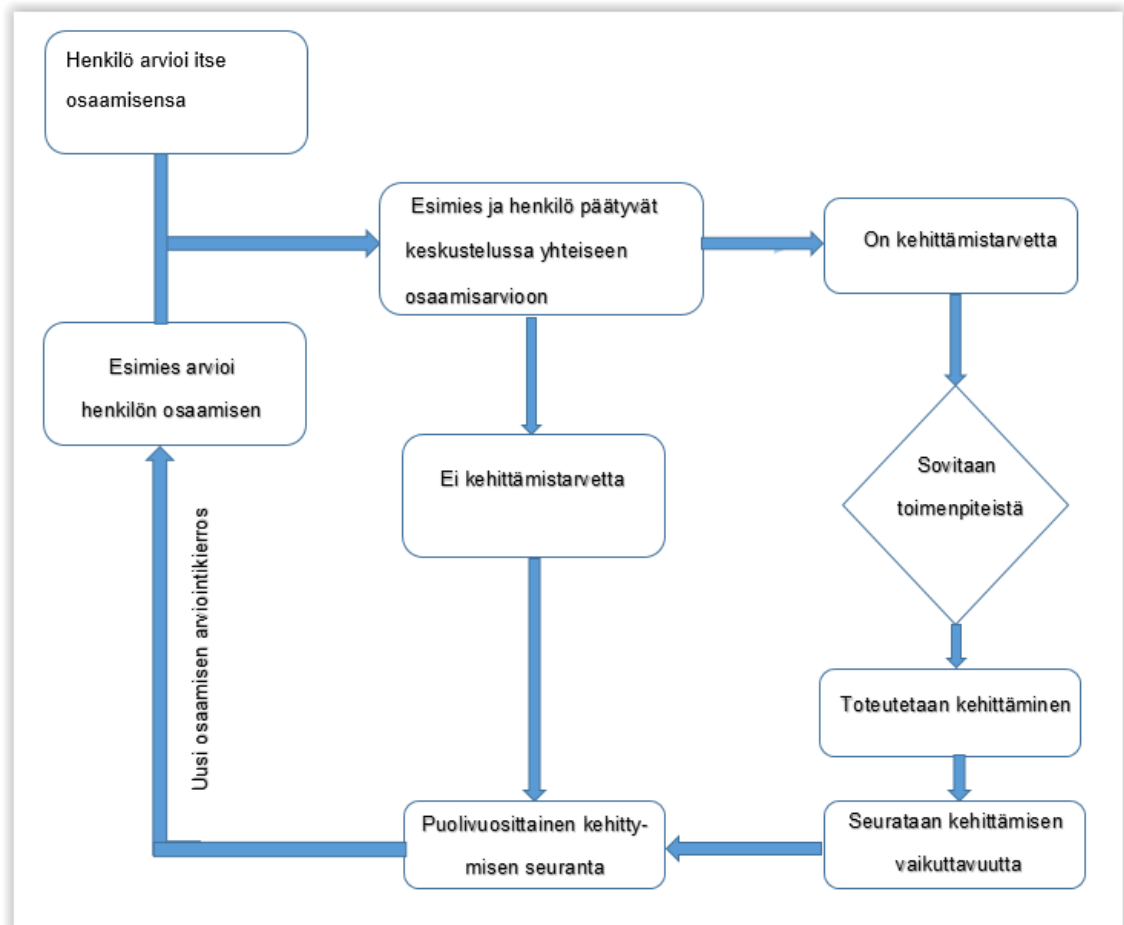
Kuvio 14. MD osaamistasojen vertailu.

5.7 Jatkuva osaamisen johtamisen prosessi

Työyhteisön, tässä tapauksessa Marski Datan IT-asiantuntijoiden tarvittavien ydinosaamisalueiden kartoittamisen ja henkilöstön osaamisen tason arvioinnin jälkeen saatuja tietoja voidaan hyödyntää Marski Datan IT-osaamisen kehittämisessä (ELY, REDU, EU & ESR 2015, 42). Organisaatioiden menestys riippuu ihmisten energian hyödyntämisestä, sekä sen kohdistamisesta ydinosaamisen suuntaisesti. Tämän takia organisaation ydinosaamisalueet on pidettävä riittävän kirkkaina ja selkeinä. Lisäksi organisaation osaamisen tulisi olla parempaa, kuin muilla toimijoilla. Organisaation täytyy siis kyetä valitsemaan osaamisalueet, joille se keskittää osaamisensa ja sen on myös kyettävä jatkuvasti kehittämään näitä

osaamisalueita. Käytännössä tämä onnistuu parhaiten niin, että esimiehet kehittävät oman vastualueensa henkilöstöä ja toimintaa. (Juuti & Vuorela 2015, 71.) Ilman esimiehen kehittävää otetta henkilöiden ja vastualueen toiminnan kehitys pysähtyy ja organisaation kilpailuetu heikkenee. Kun esimiehellä on tiedossa nykyinen henkilöstön osaaminen ja hän on hahmottanut hänen vastualueensa tulevaisuudenvision ja ydinosaamisalueet, voi hän lähteä hahmottamaan kehittämistarvetta. (Juuti & Vuorela 2015, 74.)

Kehittämissuunnitelma on Marski Datan tapauksessa IT-tiimikohtainen ja se on yritetty toteuttaa mahdollisimman konkreettisesti. Henkilön osaamisen arviointi toteutetaan itsearviointina sekä esimiehen kanssa käydyn kehittymiskeskustelun perusteella (kuvio 15).



Kuvio 15. Osaamisen arviointi ja kehittäminen henkilöittäin (mukaillen Valtiovarainministeriö 2000, 29).

5.8 Osaamisen johtamisen konkretisointi

Osaamisen johtamisen toimet täytyy saada konkretisoitua, muuten toimenpiteet jäävät monesti ensimmäisen vuoden tasolle. Toimenpiteet täytyy aikatauluttaa ja budjetoida osana yrityksen toimintaa, jolloin niiden jatkuvuus varmentuu (Koskinen 2006, 83). Kannattaa suunnitella osaamisen päivittäminen ja uuden opiskelu niin, että siihen käytetään työntekijöiden rauhallisempia aikoja. Vuosisuunnitelman avulla varmistetaan, että strategisesti tärkeät kehittämistoimenpiteet tehtäisiin operatiivisesti oikeaan aikaan (Koskinen 2006, 85).

5.9 Osaamisen johtamisen työkalut

Osaamisen kehittymistaulukko

Työkaluna osaamisen johtamiselle käytetään tässä työssä osaamisen kehittymistaulukkoa (taulukko 5), jossa erotellaan tärkeät osaamisalueet, nykyinen vahvuus ja tavoitevahvuus, kehitystavoite 0,5 vuotta - 2 vuotta (Koskinen 2006, 82). Osaamissuunnitelma päivitetään puolivuositain. Ensimmäinen päivitys kesäkuussa ja toisen kerran loppuvuodesta. Kehittymistavoite on annettu tässä kuvitteellisesti kahden vuoden päähän saavutettavaksi, koska se nähtiin nykyisen osaamisvajeen suuruuden mukaan realistiseksi saavuttaa. Kuviosta nähdään, kuinka osaamisen keskiarvo suurenee jo ensimmäisessä puolivuotisseurannassa lukemasta 3,0 lukemaan 3,2, osaamisvajeen samalla pienentyessä 0,1 yksikköä. Osaamistavoitetta nostettiin tällä aikavälillä 0,2 yksikköä, paitsi substanssiosaamisessa 0,1 yksikköä. Yhden vuoden seurannassa tavoitekeskiarvo on noussut jo 0,4 yksikköä alkuperäisestä ja tällöin osaamisvaje on enää 0,2 yksikköä. Kehittymisjakson lopussa kahden vuoden päästä osaamisen tulee olla samalla tasolla kuin alussa määritelty osaamisen tavoiteosaaminen.

Osaamisalue	Nykyosaamisen	Tavoiteosaamisen	Kehittymistavoite	Kehittymistavoite	Kehittymistavoite
	vahvuus	vahvuus	1/2 vuosi	1 vuosi	2 vuosi
Piivipalvelut	2,5	3,1	2,7	2,9	3,1
Virtuaalipalvelinratka	2,6	3,4	2,8	3,1	3,4
Tiedonhallinta	1,7	2,5	1,9	2,2	2,5
MD Palveluosaaminen	3,1	4,1	3,3	3,8	4,1
Arvot ja toimintatavat	3,8	4,5	3,9	4,2	4,5
Substanssiosaaminen	3	3,3	3,1	3,2	3,3
Työelämäosaaminen	3,2	3,1	3,2	3,2	3,1
Ongelmanratkaisutaid	3,8	4,3	4	4,1	4,3
Vuorovaikutus- ja					
viestintäosaaminen	3,3	4,3	3,6	4	4,3
Keskiarvo	3,0	3,6	3,2	3,4	3,6
Osaamisvaje		-0,6	-0,5	-0,2	0,0

Taulukko 5. Osaamisen kehittymistaulukko (mukaillen Koskinen 2006, 82).

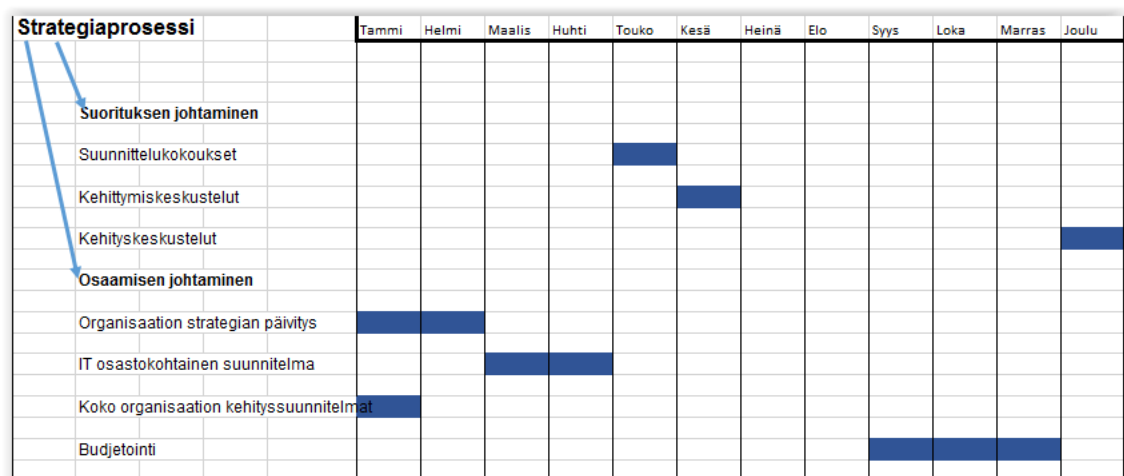
Organisaatiotasolla puolivuositain täytettävä osaamisen kehittymistaulukko täydennetään henkilöiden osaamiskarttojen osaamistasojen keskiarvojen perusteella. Organisaation ydinosamisalueita ja tavoiteosaamisia muokataan tarvittaessa, esimerkiksi organisaation strategian, vision tai liiketoimintamallin muuttuessa. Vuoden alussa käydään johtoryhmätasolla läpi yrityksen ydinosamisalueiden voimassaolo ja mahdolliset muutokset. Tarvittaessa muutokset päivitetään osaamiskarttoihin.

Toimenpiteinä osaamisen johtamissuunnitelman ylläpito vaatii henkilöstöltä puolivuositain itsearviointina osaamiskarttojen täydentämisen ja lisäksi esimiehen kanssa kehittymiskeskustelun, jonka perusteella päätetään henkilökohtaiset tavoitevahvuudet ja määritellään henkilön mahdollinen osaamistarve. Varsinaiset kehityskeskustelut esimiehen kanssa pidetään edelleen kerran vuodessa. Osaamisen kehittymistaulukon puolivuositainen kehittymistavoitelukema saadaan henkilöiden osaamiskarttojen keskiarvosta. Henkilöiden puolivuositaisen kehittymistavoitteen määrää henkilölle kehittymiskeskustelussa tai kehityskeskustelussa suunniteltu osaamisen laajennustarve. Tämä osaamisen laajennustarve voi olla eri muodoissa olevaa koulutusta tai työssäoppimista (Juuti & Vuorela 2015, 72). Tärkeintä on, että henkilö on täysin omaehtoisesti ja aidosti kiinnostuneena mukana sovituksessa koulutuksessa tai työssäoppimisessa. Esimiehen ja henkilön

välille olisikin saatava rakennettua avoin, luottamuksellinen ja rakentavahenkkinen ilmapiiri, jossa voitaisiin turvallisesti tarkastella omaa toimintaa ja kipeitäkin asioita, esimerkiksi omassa osaamistasossa.

Strategiaprosessikaavio

Strategiaprosessi sisältää suorituksen johtamisen sekä osaamisen johtamisen. Vuosikaavio (taulukko 6) on helppolukuinen ja tarpeeksi informaatiota tuottava strategiaprosessien toimenpiteiden aikatauluttamiseen. Vuosikaaviosta näkee helposti koko vuoden aikataulutuksen ja se on helppokäsitteinen tuoda tarvittaessa esille esimerkiksi henkilöiden kehityskeskustelun yhteydessä.



Taulukko 6. Strategiaprosessikaavio (mukaillen Sydänmaanlakka 2002, 162).

Marski Datan organisaation strategian päivitys tapahtuu tammi- ja helmikuussa. Organisaation strategian varmistuttua tehdään IT-osastokohtainen strategia ja osaamissuunnitelmat koko organisaation strategian pohjalta maaliskuun ja huhtikuun aikana. Toukokuussa pidetään IT-henkilöstön suunnittelukokous. Kehityskeskustelut IT-henkilöstön kanssa käydään kesäkuussa ja joulukuussa käydään varsinainen kehityskeskustelukierros. Loppuvuodesta tehdään myös strategiaprosessin vaatima budjetointi. Budjetoinnilla saadaan sidottua tarvittavat resurssit hoitamaan osaamisen johtamisen prosessia. Koko organisaation osaamisen kehityssuunnitelma käydään läpi johtoryhmässä tammikuussa. Näin ylin johto on selkeästi mukana prosessissa ja sillä on osaamisasiat mielessä aloittaessaan strategiaprosessin läpikäyntiä. (Sydänmaanlakka 2002, 161-162.)

6 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Kehittämistyön tarkoituksena oli kehittää Marski Datan IT-osaston osaamisen johtamisen prosessia ja lisäksi varmistaa tunnistettuja osaamisalueita. Tavoitteena oli kartoittaa ja tunnistaa Marski Data Oy:n ydinosaamisalueita, kartoittaa IT-osaston nykyosaamista, laatia IT-osaston osaamiskartta, tehdä asiakastytyväisyyskysely asiakasosaamisesta, sekä konkretisoida IT-osaamisen johtamista. Osaamisen arviointi ei ollut työn pääasiallinen tarkoitus, vaan paremminkin peruste toimenpiteille.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että työssä tunnistetut Marski Datan ydinosaamisalueet, eli älylliset pääomat ovat johdonmukaisia ja konkreettisia. Samalla ydinosaamiset ovat laajempia osaamiskokonaisuuksia, jotka kuvaavat hyvin Marski Datan nykyistä ja lähitulevaisuuden osaamista. Nämä osaamiskokonaisuudet pohjautuvat Marski Datan aiempaan ja nykyiseen tekniseen osaamiseen, vahvaan asiakasosaamiseen, pitkäaikaisiin päämiesyhteyksiin sekä tämän työn yritysesittelyssä esitettyihin Marski Datamaisiin arvoihin, joita asiakkaat arvostavat asiakastytyväisyyskyselyn (liite 1) mukaan.

IT-osaston itsearviointina tehty nykyosaamisen osaamiskartoitus antoi hyvät pohjatiedot osaamiskartan muodostamiseen. Osaamistavoitetasojen ja nykyosaamisen vertailun tuloksena saatiin selville osaamisvaje. Osaamisvajetta ilmeni eniten tässä työssä tunnistetuilla ydinosaamisalueilla. Tämä johtui henkilöstölle uusista osaamisaluekokonaisuuksista, joissa yhdistyi samalla useampi uusi tekninen osaamisalue. Muodostetuista osaamiskartoista tuli selkeitä ja havainnollisia, kuten tavoitteisiin kuului. Osaamiskarttoja on myös tarvittaessa helppo vertailla keskenään joko rinnakkain tai päällekkäin asettelulla. Kuviossa 16 on vertailun vuoksi kahden eri henkilön osaamiskartat.



Kuvio 16. Osaamiskarttojen vertailu.

Henkilökohtaisia osaamiskarttoja voidaan käyttää henkilön kehittymiskeskustelussa ja kehityskeskustelussa osaamistasojen seurantaan. Osaamisvajeen osoittavaa karttaa voidaan käyttää esimerkiksi rekrytointitilaisuudessa osoittamaan osaamistarvetta, johon osaamista haetaan. Rekrytointitilaisuudessa arvioidaan hakijan osaaminen osaamiskarttaan, ja tätä osaamista verrataan haettavaan osaamisalueisiin. Rekrytoinnilla haetaan osaamista täyttämään osaamisvajetta tai tulevaisuuden osaamistarvetta. Haettaessa niin sanotusti ”valmista” henkilöä saadaan minimoitua jatkokoulutustarve.

Työn tavoitteiden mukaan luotu osaamiskartoituspohja on osa organisaation osaamisen johtamista. Osaamiskartoituksen kautta IT-asiiantuntijat tulevat paremmin tietoisiksi itsestään ammattilaisina ja ammattiosaajina. Samalla yhteinen osaamisen ja osaamistavoitteiden määrittely mahdollisesti tukee työorganisaation yhteisöllisyyttä sekä lisää keskinäistä luottamusta. Tätä kautta työntekijät pystyvät paremmin vaikuttamaan myös omien työtehtäviensä sisältöihin ja sitä kautta myös koko työuraansa.

Asiakastyytyväisyyskysely IT-helpdeskin ja lähituen toiminnasta, sekä asiakkaan tyytyväisyydestä Marski Dataan yleensä vahvasti aiemman luulon. IT-asiiantuntijoiden kanssa käytyjen keskustelujen sekä havainnoinnin perusteella asiakkaat ovat olleet hyvin tyytyväisiä Marski Datan helpdesk- ja lähituki toimintaan. Helpdesk palvelu on antanut asiakkaalle puhelinringin ansiosta työaikana saatavaa puhelin- sekä etäratkaisupalvelua. Lisäksi helpdeskin käyttöönoton yhteydessä käyttöönotettu tiketointi sovellus välittää asiakkaalle tilatietoa työn avaami-

sesta työn sulkemiseen. Asiakastyytyväisyyskyselyn mukaan asiakkaat ovat olleet pääosin hyvin tyytyväisiä vuonna 2015 käyttöönotetun IT-helpdeskin toimintaan, asiakaspalveluun ja ongelmanratkaisukykyyn. Myös lähitukipalveluun ja ongelmanratkaisukykyyn oltiin pääosin hyvin tyytyväisiä. Kysely vahvisti toimivan asiakassuhteen, onnistuneen lisäpalveluiden käyttöönoton ja asiakkaalle lisäarvon tuottamisen tärkeyden ja siksi asiakastyytyväisyys nostettiin tärkeimmäksi asiaksi ydinosaamisalueiden rinnalle. Asiakastyytyväisyys on myös suoraan yhteydessä yritysesityksessä lueteltuihin Marski Datan arvoihin. Asiakaslähtöisyys ja laadukkuus kuvastavat tässä yhteydessä laadukkuutta kaikessa asiakaspalvelussa ja tekemisessä, sekä asiakkaan tarpeista lähtevää tekemistä. Arvostus kuvastaa molemmin puolista arvostusta ja luotettavuus asiakaslupauksen pitämistä esimerkiksi sovittujen aikataulujen suhteen.

Tulosten perusteella voidaan tehdä johtopäätös, että Marski Datan IT-nykyosaaminen ja samalla knowledge management on hyvällä tasolla. Työssä tunnistettujen ydinosaamisalueiden, eli core competence osaamista on syytä järjestelmällisesti kehittää johtoryhmän määrittelemään tavoitetasoon saakka. Ydinosaamisalueita täytyy käydä läpi ja tarvittaessa päivittää aina yrityksen liiketoiminnan, strategian tai vision muuttuessa. Osaamistasot tulee päivittää vuosittain kehityskeskustelujen jälkeen. Marski Datan budjetin raportointiin ja tavoitteistoon tulisi liittää henkisen ja rakenteellisen pääoman käsite (Intellectual Capital), joka sisältää henkilöstön tiedot ja taidot, sekä yritystason osaamiset (Viitala 2003, 175). Tällä varmistettaisiin osaamisen johtamiseen tarvittava budjetti ja resurssit. Kirkkaat ydinosaamisalueet, järjestelmällinen osaamisen seuranta ja henkilökohtaiset kehitysuunnitelmat ovat avainasemassa osaamisen johtamisessa.

Osaamisen pitäminen hyvällä tasolla vaatii jatkuvaa osaamisen tason seuranta ja ydinosaamisalueiden ajanmukaisuuden peilaamista organisaation visioon ja strategiaan. Johdon tulee pitää ydinosaamisalueet kirkkaana kaikkien mielellä, huomioida koulutustarpeissa yksilöiden omaehtoiset osaamisalueet sekä halutut ammattiosaamisen kehittämis- ja jakamismuodot. Lisäksi johdon tulee seurata alan hiljaisia signaaleja ja havaita mahdolliset liiketoimintaan positiivisesti sekä negatiivisesti vaikuttavat ennusteet tarpeeksi ajoissa. Hiljaisia signaaleja ja organisaation it-nykyosaamista vertaamalla voidaan valmistautua vahvaan tulevaisuuden osaamistarpeeseen, esimerkiksi tällä hetkellä suoramaksupalveluihin

ja sähköiseen tunnistautumiseen. Samalla tavalla voidaan luopua tarpeettomaksi jääneestä tai vahvasti vähenevästä osaamisesta uuden osaamisalueen oppimiseksi. Ydinosaamisten vuosittainen määrittely varmistaa mahdollisten uusien osaamisalueiden mukaantulon organisaation osaamiseen. Resursointi uuteen osaamisalueeseen täytyy budjetoida erikseen ja se saadaan joko vähenevistä osaamisalueista tai rekrytoimalla.

Nykyisin Marski Datan IT-henkilöstön kanssa tehdään kehityskeskustelun yhteydessä kehityssuunnitelma, jossa otetaan huomioon lähitulevaisuuden osaamistarve sekä henkilökohtaiset toiveet osaamisen suhteen. Jatkossa olisikin hyvä ottaa henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien pohjaksi koko IT-osastokohtainen kehityssuunnitelma, eli osaamistasojen vertailu, josta nähdään myös osaamistarve. Lisäksi osaamisen kehittämisen suunnittelussa täytyy ottaa huomioon, onko kehitystarve pikainen vai pitkän ajan suunnitelma. Pikainen kehitystarve saattaa olla esimerkiksi virheellinen työsuoritus ja pitkän kehitystarpeen vaatii esimerkiksi tiimityön ja työkuultuurin kehittäminen. Tätä kokonaisuutta kutsutaan kehittämissuunnitelmaksi, koska siinä kehittäminen suunnitellaan kehitystarveanalyysin pohjalta. (Hätönen 1998, 53.)

Itsensä kehittämisen kyselyn (liite 3) mukaan IT-asiiantuntijat haluaisivat eniten kehittää omaa ammattiosaamistaan itseopiskelun, suunnittelyyhteistyön ja projektien kautta. Näitä kyselyssä tunnistettuja itsensä kehittämismuotoja sekä oman osaamisen mielekkäimpiä siirtämismuotoja voidaan käyttää henkilöiden koulutustarvetta suunniteltaessa. Tällaiseen vapaaehtoiseen itsensä kehittämiseen tulisi antaa entistä paremmin mahdollisuus organisaation johdon puolelta ja tehdä suunnitelma koulutuksen vaatimasta ajasta, sekä resursoinnista varsinaiseen työtehtävään koulutuksen ajaksi. IT-asiiantuntijoita voitaisiin osallistuttaa esimerkiksi uusien tuotteiden tuotteistamiseen, jolloin palvelukuvaukset tehtäisiin suoraan palvelua tuottavien asiiantuntijoiden toimesta. Tämä toisi asiiantuntijalle vaihtelua työtehtäviin, antaisi itseopiskelun mahdollisuuden ja lisäisi asiakasosaamista palvelun tuottamisen näkökulmasta. Palvelua käyttöönotettaessa osaaminen olisi itseopiskelun johdosta muodostunut jo vahvaksi, joten lisäkoulutusta ja -resursseja ei enää tässä vaiheessa tarvittaisi. Valmiiksi hyvä osaaminen

edesauttaisi palvelun nopeampaa käyttöönottoa ja laajentamista muille asiakkaille, sekä vähentäisi ongelmia jatkossa. Tämä toisi ketteryyttä uusien palvelujen käyttöönottoon sekä merkittävää lisäarvoa organisaatiolle varsinkin nopeasti kehittyvien teknisten palvelutuotteiden markkinoinnissa. Jatkuvan suunnitellun itsensä kehittämisen eri muotojen ja motivoituneen henkilöstön avulla pystytään saavuttamaan tavoiteosaaminen ja viemään organisaation strategian sekä vision mukaista osaamista eteenpäin.

Itsensä kehittämisen kyselyn mukaan oppimistarve ja jakamishalu kohtaavat ainakin muutaman osaamisalueen kohdalla, mutta tätä tietoa ei ole saatu yksilöiden kesken vaihdettua. Kehitysehdotuksena tiedon jakamiseen ja -oppimiseen kollegoilta olisi Marski Datan tulevassa intrassa käyttöönotettava osaamisalueistus henkilöesittelyjen alla. Osaamisalueet päivitetäisiin intraan puolivuositain kehitymis- ja kehityskeskustelujen jälkeen. Näin kollegan on helpompaa hakea haluamaansa osaamista intran henkilöesittelyiden alta, kuin kysellä esimerkiksi sähköpostijakelulla apua tiettyyn ongelmaan.

IT-asiantuntijoiden itsensä kehittämisen kyselyn tulosten perusteella yhtenä henkilön kehitysmuotona voisi olla oppimispolun rakentaminen. Asiantuntijan vastuut ja työtehtävät yleensä laajenevat portaittain, mutta oppimispolku voitaisiin rakentaa enemmän osaamisen tarvenäkökulmasta. Tavoitteena voisi tällöin olla jonkin erityistaidon oppiminen tai moniosaamisen kehittäminen. Tässä mallissa voitaisiin yhdistää osaamistapoja useasta eri oppimistavasta. (Ranki 1999, 109.) Henkilölle voitaisiin hankkia tietyn erityisosaamisalan teoriaosaamista esimerkiksi koulutuksella tai itseopiskelulla. Käytännön osaaminen hankittaisiin mentoroinnilla tai suunnittelu yhteistyöllä kollegan kanssa. Osittain tällä periaatteella Marski Datassa jo toimitaankin. Suunnitellun ja esimiehen kanssa sovitun oppimispolun hyväksyminen henkilön kehityssuunnitelmaan sekä koulutusresursseista sopiminen etukäteen luovat tavoitteellisen oppimisen lähtökohdan. Yksilön motivaatiota lisää mahdollisuus keskittyä oppimistavoitteiden saavuttamiseen sekä palkitseminen saavutetusta tavoitteesta. Palkitseminen voi liittyä aineellisen palkitsemisen sijaan myös vastuuseen tai työn sisältöön.

Mielenkiintoisena jatkotutkimusaiheena tälle työlle olisi mielestäni hiljaisen tiedon kartoitus ja hyödyntämismahdollisuudet ennakoivassa jatkajasuunnittelussa. Olisi hyödyllistä selvittää, miten jatkuvan oppimisen ympäristössä voitaisiin saada mahdollisimman paljon dokumentoimatonta henkistä pääomaa talteen ja tuottamaan. Tämä saattaisi vaatia tehokkaampaa raportointia ja kirjaamista, uudenlaisia oppimismenetelmiä tai mahdollisesti paluuta mestari-kisälli oppimisympäristöön.

7 Työn arviointi

Koko opinnäytetyö prosessin ajan yhteistyö Marski Datan johtoryhmän, sekä opinnäytetyön ohjaajan kanssa sujui erinomaisesti. Vaikka opinnäytetyönohjaajani vaihtui työn aikana, niin uuden henkilön vaihto ohjaajaksi onnistui niin sanotusti suoraan lennosta. Lisäksi sain uudelta ohjaajalta erityisen hyviä vinkkejä kokonaisuuden kasaamiseen, koska hänellä oli itsellään vastaavasta YAMK -tutkinnon suorittamisesta vain kaksi vuotta aikaa. Yhteistyötä yritykseen tiivisti tämän työn ohella opiskelun harjoitustyöt, joita tein samalla Marski Datan ympäristöön. Työn ohjaajan vaihtumisen lisäksi muita suurempia ennakoimattomia asioita ei työn aikana ilmennyt. Opinnäytetyöprosessin saavuttamista edesauttoi opinnäytetyön muotoon kirjoitetut harjoitustehtävät, joissa täytyi käyttää myös lähdemateriaalia opinnäytetyön tapaan. Useat yhtäaikaiset harjoitustehtävät opinnäytetyön ohella myös hidastivat opinnäytetyöprosessia, koska näiden palautuksille oli tietyt deadlinet. Myös henkilökohtaiset menot ja perheasiat hidastivat joissain kohtaa prosessia.

Opinnäytetyön vaikuttamistoimet kohdistuivat hyvin suunnitellulle kohderyhmällä, eli it-asiantuntijoille, esimiehille ja organisaation johdolle. Opinnäytetyö antoi it-asiantuntioille uudenlaisen työkalun nykyosaamisensa kirjaamiseen ja samalla osaamisensa vertaamiseen organisaation tunnistettuihin ydinosaamisalueisiin. Esimiehet pystyvät jatkossa aiemmin tunnistamaan osaamistarpeet osaamiskart-

tojen ja ydinosaamisten avulla, sekä ennakoimaan mahdollista jatkajasuunnitelua. Organisaation johdolle opinnäytetyö antaa selkeän mallin ydinosaamisista, it-osaamisalueista, nykyosaamisen kartoituksesta, sekä kehitysehdotuksia osaamisen kehittämisestä jatkossa. Tätä osaamisen johtamisen prosessia voidaan tarvittaessa ”kopioida” toisellekin organisaation osastolle, esimerkiksi tulostinhuoltoon.

Opinnäytetyöprosessi koettiin organisaatiossa aitona kehitystyönä. Mukana olleet henkilöt, johtoryhmä ja työn ohjausryhmä olivat kiinnostuneita työn aiheesta ja he pitivät osaamisen johtamisen prosessin kehittämistä tärkeänä asiana organisaation tulevaisuuden kannalta. Opinnäytetyön ohjaajani kertoi hyödyntäneensä jo työtä eräässä asiakastapauksessa, sekä myös oman tiiminsä johtamisessa.

7.1 Työn luotettavuus

Opinnäytetyön tekemisen suurimmaksi haasteeksi nousi lopulta työn rajaus, koska osaamisen johtaminen on erittäin laaja kokonaisuus. Alkuperäisen suunnitelman mukaan työ oli tarkoitus tehdä palvelemaan sekä IT-osastoa ja tulostinhuoltoa. Alkuperäisenä tavoitteena oli lisäksi käsitellä osastojen hiljaista osaamista sekä seuraajasuunnittelua. Asiakastytyväisyyskyselyn tekemisen jälkeen kävi ilmi, että työstä tulee aivan tarpeeksi laaja keskittymällä pelkästään IT-osaston nykyosaamisen kartoittamiseen ja -kehittämiseen sekä organisaation ydinosaamisalueiden tunnistamiseen. Työn rajaus tehtiin koskemaan pelkästään IT-osaston henkilöstöä, ydinosaamisten tunnistusta, nykyosaamisen ja tavoiteosaamisen välistä kuilua sekä osaamisen johtamisen strategista prosessia. Tulevaisuuden osaamistavoitteet otettiin työhön mukaan, koska muuten työstä olisi jäänyt puuttumaan alan kehittämisen mahdollisuudet ja pelkkä nykytilan kartoitus olisi todennäköisesti tehnyt työstä liian suppean. Tällä rajauksella pyritään luomaan uutta tutkimustietoa IT-osaamisen johtamisesta.

Asiakastyytyväisyys kyselytutkimuksen vastausprosentista (50 %) huolimatta saadut vastaukset (n=24) tukivat omiin ja kollegojen havaintoihin perustuvaa käsitystä siitä, että Marski Datan keväällä 2015 käyttöönottama oma helpdesk palvelu, sekä lähitukipalvelun laatu oli hyvällä tasolla. Itsensä kehittämisen kyselyn vastausprosentti (79 %) oli varsin kattava, vaikka vastaajia oli vain 11 kpl. Organisaation ydinosamisalueiden ja IT-osaston osaamisalueiden kartoituksessa oli mukana yrityksen johtoryhmä, jonka perusteella osaamisalueiden valinnan voidaan olettaa onnistuneen parhaan tietämyksen ja kokemuksen mukaan.

Tutkivaan kehittämiseen sekä muuhun tutkimustyöhön liittyvien ohjeiden ja ase-
tuksien tarkoituksena on lisätä toiminnan luotettavuutta. Etiikka puolustaa tärkeinä pidettyjä arvoja eli mitä pidetään hyvänä ja mitä pahana. Kriittiseksi kohdaksi tällaisessa tutkivassa kehittämisessä voidaankin nimetä tutkinnan kohteen valinnan eettisyys, tutkimusongelmat ja kehittämistehtävä. Aiheen eettisyyttä tulisikin miettiä jo ennen lopullista suunnitelmaa. Tässä tapauksessa IT-osaamisen kehittämisen kohteena on ihmisen osaaminen ja hänen toimintansa, joten kysymysten ja tutkimusongelman laadinta tulee tehdä hyvin tarkasti. (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 45.)

Yhteisenä lähtökohtana eettisesti kestäville tutkimustavoille voidaan pitää ihmisarvon kunnioittamista. Se ilmenee tässä tutkimuksessa tutkittavien itsemääräämisoikeuden, vahingoittumattomuuden ja yksityisyyden turvaamisena. (Kuula 2006, 60.) Osaamisalueita kartoitettaessa, kyselyjä tehdessä ja tulosten yhteenvedossa lähtökohtana oli ihminen ja hänen toimintansa kyseisillä alueilla ja sen vuoksi tutkimukseni yhtenä johtolankana oli ihmisen yksityisyyden kunnioittaminen. Asiakastyytyväisyyskyselyssä, itsensä kehittämisen kyselyssä ja tulosten laadinnassa ei vastaajia voida tunnistaa, koska kyselyt tehtiin täysin anonyymisti. Vastaaja pystyi valitsemaan valmiin vastausehdon tai vaihtoehtoisesti kirjoittamaan itse valitsemansa vaihtoehdon valmiiden vaihtoehtojen jälkeen. Kyselyn vastaukset on huomioitu lopputuloksissa sanallisesti eikä niistä pysty päättelemään keitä vastaajat ovat. Nämä kyselyt on toteutunut eettisesti oikein ja tulokset ovat luotettavia.

Kummankin tehdyn kyselyn henkilöt olivat aikuisia ja ohjeistukset kyselyihin sekä kyselyn kysymykset on tehty sen ajatuksen mukaan. Monesti kyselyjä tehdessäni jouduin pohtimaan, että ”Onkohan tuo kysymys ymmärrettävä, vaikka siitä tulikin noin monimutkainen?” Testasin kysymyksiä ennen lähettämistä muutamalla lähipiirissä koehenkilöllä, mahdollisten virheiden ja väärinymmärrysten huomauttamiseksi. Uskon saavuttaneeni kysymysten muotoilussa ymmärrettävät ilmaisut ja muodot.

Koko kartoitus- ja kehitysprosessin ajan pidin tärkeänä, että tulevista osaamiskarttamalleista ja osaamisen johtamisen prosessista tulisi sitä käyttäville helposti lähestyttäviä ja käytännön työtä helpottavia, kuitenkin käyttäjiä aliarvioimatta. Uskon saavuttaneeni niiden kohdalla oikeat mallit ja muodot.

Ennen osaamiskarttamallien laadintaa on tutkimustyössä tutustuttu riittävästi kirjallisuuteen ja aikaisempiin hankkeisiin sekä niistä saatuihin kokemuksiin. Osaamiskartoituksesta ja osaamisen johtamisesta on kirjoitettu kattavasti ja niistä saatuja kokemuksia on hyödynnetty tässä IT-osaamisen johtamisen kehittämisessä. Suunnitteluvaiheen aikana oli tarkoitus toteuttaa asiakastyytyväisyyskyselyn sijaan asiakaskysely tarvittavista lähitulevaisuuden osaamistarpeista, mutta sen toteutus jouduttiin jättämään. Tällainen kysely ei olisi ollut tarpeeksi ammattimainen asiakkaan näkökulmasta ja lisäksi asiakastyytyväisyyden selvitykselle oli nyt organisaation puolelta enemmän tarvetta. Asiakkaan näkökulma tulevaisuuden osaamisalueista jää näin käyttämättä ja se on mielestäni puute kehittämistyössäni. Etiikan ohjeiden mukaisesti kirjoitettu loppuraportti, sekä tutkimustulokset ja kehittämisen kohteena oleva osaamisen johtamisen prosessi on esitetty työssä totuudenmukaisesti ja mahdollisimman selkeästi.

7.2 Oma oppiminen ja havainnointi

Työn aihe oli itselleni mielenkiintoinen, IT-järjestelmäasiantuntijan rooli ja osaamisalueet olivat hyvin tuttuja nykyisen työni johdosta. Tämän johdosta ydinosaamisalueiden muodostaminen entisen osaamismatriisin pohjalta onnistui aika

luontevasti. Osaamisen johtamisen termistö oli aluksi vähän vieras, mutta tuli tutuksi ydinosaamisia tunnistettaessa sekä osaamiskartoitusta tehdessä. Sopivaa osaamiskarttamallia etsiessä tutustuin useampaan erilaiseen malliin, joten tämän työn jälkeen on helpompi lähteä käyttämään myös näitä muita malleja ja hahmottaa yleensäkin erilaisen osaamisen määrittämistä. Osaamiskarttamallin luonti onnistui mielestäni hyvin ja on havainnollinen sekä selkeä esittää. Asiakastytyvyysskyselyn kysymysten tekeminen helposti ymmärrettävään ja yksiselitteiseen muotoon tuntui alussa hankalalta. Myös kysymysten päällekkäisyyttä ja pituutta täytyi miettiä vastaajan näkökulmasta. Kysely testattiin ennen julkaisemista kahdella täysin ulkopuolisella henkilöllä, mahdollisten ymmärrettävyyso Ongelmien varalta. Kyselystä tuli kuitenkin mielestäni tarpeeksi selkeä ja tarpeelliset asiat kar-toittava. Kyselyjen vapaan sanan vastausvaihtoehdon käsitteleminen muiden vastausten joukossa ja sen vertaaminen muihin vastauksiin olisi tuottanut ongelmia kyselyn tarkemmassa analysoinnissa. IT-asiantuntijoille suunnattu itsensä kehittämisen kysely onnistuttiin pitämään sopivasti kehityspäivän jälkeisellä viikolla, jolloin kehityspäivänä esitetyt osaamisen kehittämisen ja osaamisen jakamisen tavat olivat vielä hyvin vastaajien muistissa. Tälläkin kyselyllä saatiin halutut asiat hyvin selville.

Tämän opinnäytetyön tulokset ovat samankaltaisia muiden osaamisen johtamista käsittelevien tutkimusten kanssa, joskaan en löytänyt pelkästään IT-osaamisen johtamisesta tehtyä valmista tutkimusta. Henkilökohtaisesti tämän työn tekeminen kehitti ajatuksiani osaamisen johtamisesta ja toi paljon uutta teoriatietoa sekä käytännön osaamista. Tutkimusprosessi vahvisti ammatti-identiteettiäni ja rohkaisi kokeilemaan oppimiani asioita myös käytännössä, mikäli saan työn puolesta siihen mahdollisuuden. Opinnäytetyötä tehdessä olen muistellut koulutuksen eri vaihteita, sekä ennen kaikkea itsensä johtamisen ja henkilöstöressurssien johtamisen kurssien materiaalia. Lisäksi olen peilannut aiempia ajatuksiani osaamisesta ja sen johtamisesta nykyisiin ajatuksiini ja todennut ajatusmaailmani avartuneen, sekä muuttuneen paremmin koko osaamisen johtamisen kokonaisuutta käsitteleväksi.

Tutkimusprosessin myötä olen alkanut miettiä tarkemmin IT-asiantuntijoiden osaamispaineita, oppimisprosesseja ja yleensäkin kehityksen mukana pysymistä. IT-asiantuntijaan kohdistuu usein osaamispaineita asiakkaan sekä oman organisaation suhteen. Organisaation tai asiakkaan tarpeista tulevat nopeasti hankittavat osaamiset kuormittavat asiantuntijoita henkisesti, sekä kuluttavat turhaan resursseja. IT-organisaatioiden täytyisi saada nykyistä enemmän oikeanlaisia työkaluja osaamisen johtamiseen, joiden avulla pystyttäisiin hankkimaan tarvittavaa osaamista hallitusti. Asiantuntijatyössä tärkeintä olisikin saada kiiretyöt minimiin. Tähän tähdätään kirkailla osaamisalueilla, selkeillä osaamiskartoilla, järjestelmällisillä osaamisen kehittämissuunnitelmilla, sekä täsmällisillä asiakassopimuksilla.

Tutkimuksen tekeminen innosti kovasti, mutta kirjoitustyö oli tuskaa. Tekstiä tuli kirjoitettua rikkonaisesti sieltä täältä ja eri palaset loksahelivat paikoilleen vasta aivan lopussa. Lopputulokseen olen kuitenkin tyytyväinen, vaikka toteutus tekstin kirjoittamisen suhteen olisi voinut olla paljon järjestelmällisempi. Työtä tämän opinnäytetyön tekemiseen tuli tehtyä ajallisesti paljon, mutta lopulta oppimisprosessi oli mielestäni tehokas ja toivottavasti tästä on hyötyä myös organisaatiollemme.

Lähteet

- Aarnikoivu Henrietta. 2011. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Hämeenlinna: Kirjapaino Oy.
- Aarnikoivu, Henrietta. 2008: Esimiehenä arjessa. Juva: WSOYpro.
- Alasoini Tuomo & Mäkitalo Jorma. 2010. Työhyvinvointifoorumin seminaari 15.3.2010. Oulu. Hotelli-Ravintola Lasareetti. Aurorasali. Esitelmät saatavissa www-dokumenttina: <http://www.ttl.fi/koulutus/ajankoh-taista>. 26.4.2017.
- Canon eCopy. 2017. Yrityskäyttöön. http://www.canon.fi/for_work/solutions/solutions/office_software/ecopy.aspx. 7.2.2017.
- Canon Therefore. 2011. Älykkäät dokumentin hallintaratkaisut. http://www.canon.fi/Images/Therefore-fi_FI_tcm22-1389471.pdf. 26.4.2017.
- ELY, REDU, EU & ESR. 2015. Osaamisen johtaminen. OSAAMISEN ENNA-KOINNISTA OSAAMISEN KEHITTÄMISEEN. <http://www.redu.fi/loader.aspx?id=283831a3-dbf6-4ce2-82cd-7251322e8b03>. 26.4.2017.
- Eronen Emmi. 2015. Tulosta kanssamme – Marski Data 30 vuotta. Mikkeli: Marski Data Oy.
- F-Secure. Products. 2017. Tuotteet ja palvelut. https://www.f-secure.com/fi_FI/web/business_fi/products. 15.2.2017.
- Heikkilä Asta, Jokinen Pirkko & Nurmela Tiina. 2008. Tutkiva kehittäminen. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Huuhka, M. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Hyppänen R. 2014. Henkilöstö. Helsinki: Bonnier Business Forum.
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Häkkilä Jukka. 2010. Liiketoimintaa tukevien ydinosaamisten tunnistaminen automaatiokunnossapidossa. Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu. http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2010061011962_ 26.4.2017.
- Hätönen Heljä. 2004. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Helsinki: Educa-Instituutti Oy.
- Hätönen Heljä. 1998. Osaava henkilöstö – nyt ja tulevaisuudessa. Metalliteollisuuden keskusliitto. Vantaa: Metalliteollisuuden Kustannus Oy. .

- Juuti, Pauli & Vuorela, Antti. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Kaartinen L. 2011. Osaamista kehittämään! -periaatteita ja menetelmiä osaamisen ylläpitoon ja lisäämiseen. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Kankkunen, P. & Österlund, P. 2012. Tykkäämistalous. Helsinki: SanomaPro.
- Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki. WSOYpro.
- Kortesuo, K. & Löytänä, J. 2011. Asiakaskokemus: Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Koskinen, Keijo. 2006. Johda yrityksesi osaamista – näkökulmia pk-yrityksille. Turku : Turun kauppakorkeakoulu.
- Kuula Arja. Tutkimusetiikka. 2006. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kuusela, P. 2005. Realistinen toimintatutkimus? Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Lehtinen, P. 2009. Virtualisointi VMWaren ilmaistuotteilla. Vaasan Ammattikorkeakoulu. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201001141255>. 26.4.2017.
- Manninen J, Brandt V, Kallionpää S, Lepola M. 2015. Uuskasvun polut-digitalisaation lupaus. B2D Business to digital. Helsinki: TeliaSonera Finland.
- Marski Data. 2017a. Arvot. <http://www.marskidata.fi/arvot>. 2.3.2017.
- Marski Data. 2017b. Tietotekniikka. <http://www.marskidata.fi/tietotekniikka>. 19.4.2017
- Microsoft Azure. Azure päähinänkuoressa. 2017. <https://www.microsoft.com/finland/cloud/azuren-edut.html>. 25.2.2017.
- Microsoft EMS. 2017. Enterprise-Mobility+Security. <https://www.microsoft.com/fi-fi/cloud-platform/enterprise-mobility-security>. 17.1.2017.
- Moilanen, R. Tasala, R. & Virtainlahti, S. 2005. Hiljainen tieto näkyväksi. Helsinki: Edita.
- Mäntylä, J-M. 2008. Virtualisointi mullistaa tietotekniikan. <http://www.tivi.fi/CIO/2008-11-30/Virtualisointi-mullistaa-tietotekniikan-3158514.html>. 12.1.2017.
- N-Able. 2017. Report Manager. <http://www.n-able.com/products/report-manager>. 19.4.2017.

- Otala, L. 2000. Oppimisen etu - kilpailukykyä muutoksessa. Helsinki. WSOY.
- Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Ruohotie & Honka. 2003. Ammatillinen huippuosaaminen: kompetenssitutkimusten avaama näkökulma huippuosaamiseen, sen kehittämiseen ja johtamiseen. Hämeenlinna. Hämeen Ammattikorkeakoulu.
- Salmimies, R. 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. Helsinki: WSOYpro.
- Salo, I. 2012. Hyötyä pilvipalveluista. Jyväskylä: Docendo.
- Solarwinds. 2017. MSP Backup & Recovery. <https://www.solarwindsmsp.com/products/backup-recovery>. 26.4.2017.
- Storås, N. 2015a. Miten käy Dellin omistukseen päätyvän VMwaren. http://www.tivi.fi/Kaikki_uutiset/miten-kay-dellin-omistukseen-paatyvan-vmwaren-6057681. 1.3.2017.
- Storås, N. 2015b. Virtualisointi ei katoa. http://www.tivi.fi/Kaikki_uutiset/virtualisointi-ei-katoa-6059252. 12.1.2017.
- Suomen virallinen tilasto (SVT): Tietotekniikan käyttö yrityksissä [verkkojulkaisu]. 2015. Helsinki: Tilastokeskus. http://www.stat.fi/til/ict/2015/ict_2015_2015-11-26_tie_001_fi.html. 26.4.2017.
- Sydänmaanlakka, P. 2002. Älykäs organisaatio - Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari.
- Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Helsinki. Talentum Media Oy.
- Teknologiateollisuus. 2012 Digipalveluiden Suomi. http://teknologiateollisuus.fi/sites/default/files/file_attachments/tt_ict2012.pdf. 19.4.2017.
- Tihinen Riitta. 2011. Hyvä henkilöstöjohtaminen. Dia-aineisto. <http://docplayer.fi/104753-Hyva-henkilostojohtaminen.html>. 28.4.2017.
- Tiirikka, T. 2012. MICROSOFT HYPER-V käyttöönotto. Hämeen Ammattikorkeakoulu. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2012060111168>. 26.4.2017.
- Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro.

Uniflow. 2017. WWW –sivut Canon Oy. http://www.canon.fi/for_work/solutions/solutions/office_software/uniflow/secure_printing.aspx. 19.4.2017.

Valtiovarainministeriö. 2000. Osaamisen johtaminen osana valtion henkilöstölinpäätöskäytäntöä. Edita.

Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. 2-3. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Viitala, R. 2005. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 2 painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

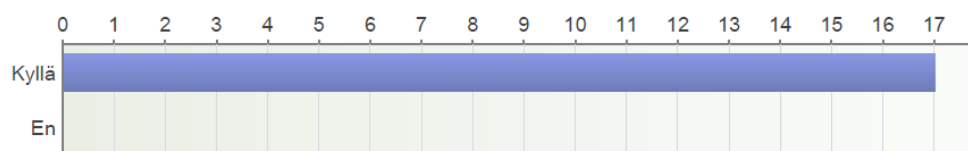
Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

ASIAKASTYYTYVÄISYYSKYSELY

1. Oletko käyttänyt Marski Datan IT -Helpdesk -palvelua?

Vastaajien määrä: 17



1. Have you accessed Marski Data IT Helpdesk previously?

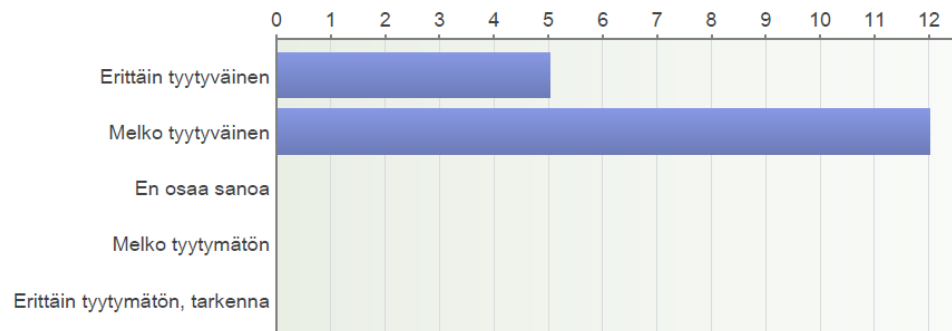
Vastaajien määrä: 7



ASIAKASTYYTYVÄISYYSKYSELY

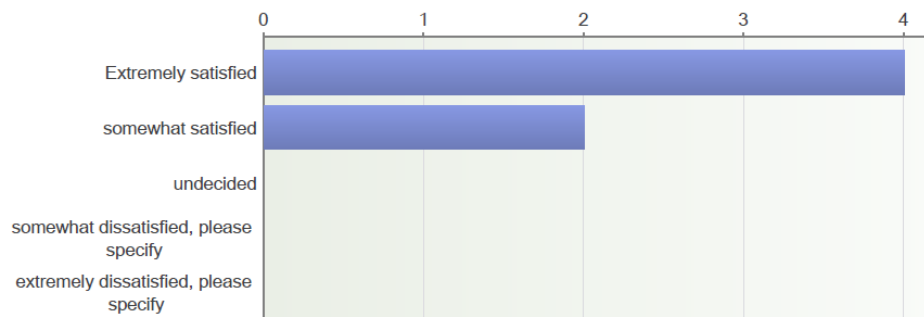
2. Kuinka tyytyväinen olet ollut Marski Datan IT -Helpdeskin vastausaikaan?

Vastaajien määrä: 17



2. How satisfied were you with the response time of Marski Data IT helpdesk? Please specify.

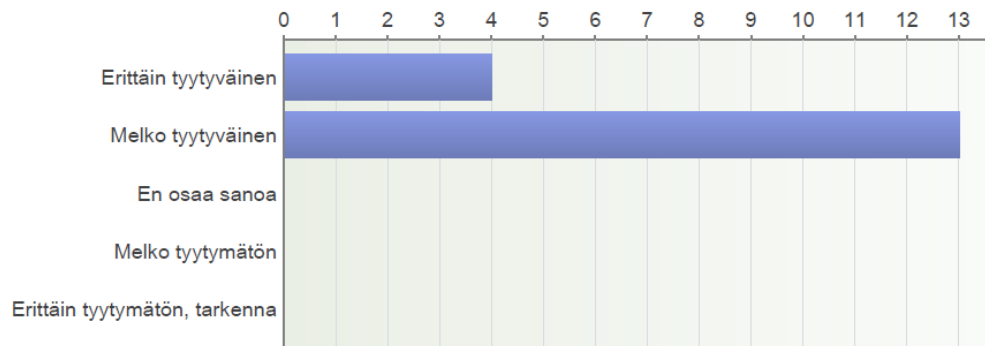
Vastaajien määrä: 6



ASIAKASTYYTYVÄISYYSKYSELY

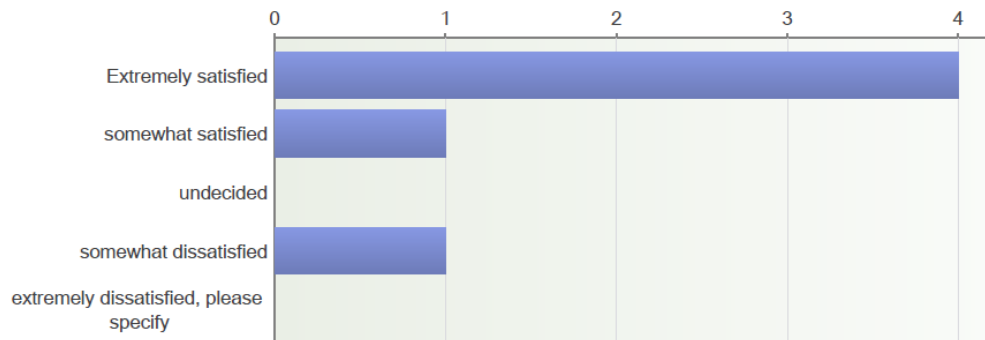
3. Kuinka tyytyväinen olet ollut Marski Datan IT -Helpdeskin ongelmanratkaisukykyyn?

Vastaajien määrä: 17



3. How satisfied are you with the problem solving ability of Marski Data IT Helpdesk

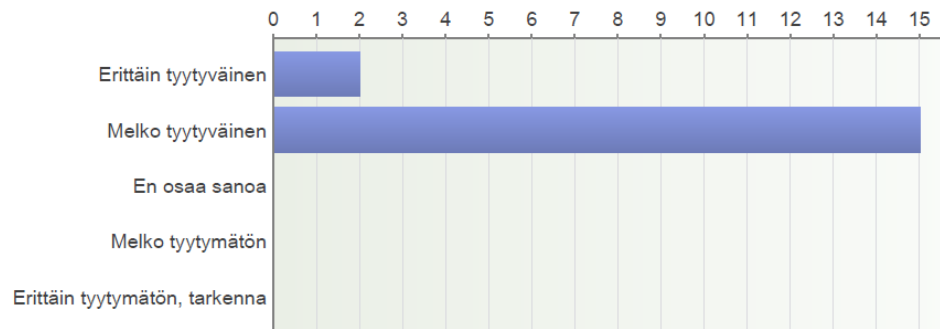
Vastaajien määrä: 6



ASIAKASTYYTYVÄISYYSKYSELY

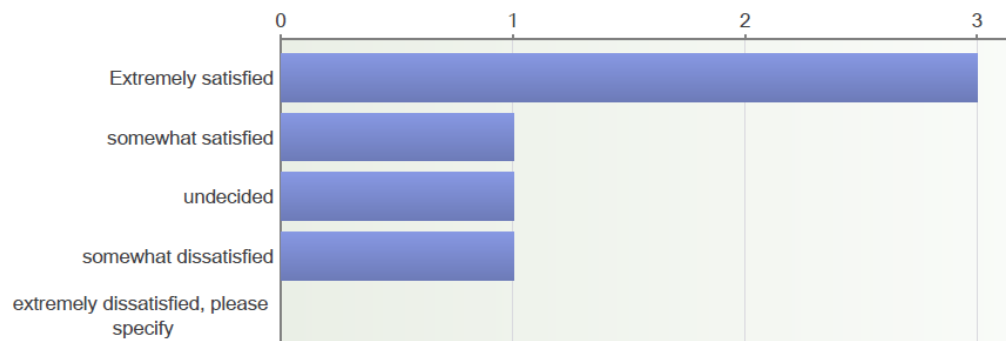
4. Kuinka tyytyväinen olet ollut Marski Datan It -Helpdeskin toimivuuteen kaiken kaikkiaan?

Vastaajien määrä: 17



4. How satisfied are you with Marski Data IT Helpdesk's functionality overall?

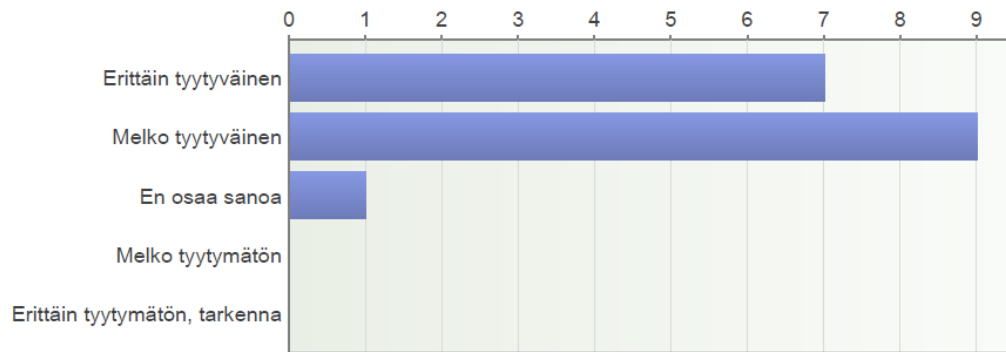
Vastaajien määrä: 6



ASIAKASTYYTYVÄISYYSKYSELY

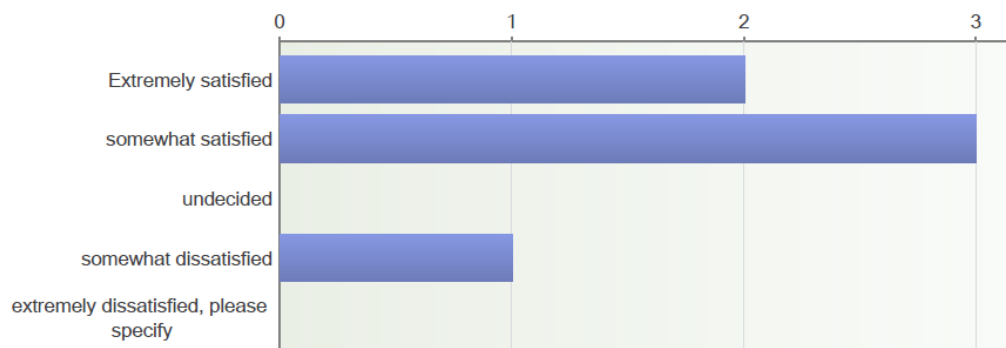
5. Kuinka tyytyväinen olet ollut Marski Datan IT -Helpdesk -tuen saatavuuteen?

Vastaajien määrä: 17



5. How satisfied are you with the availability of Marski Data IT Helpdesk's support?

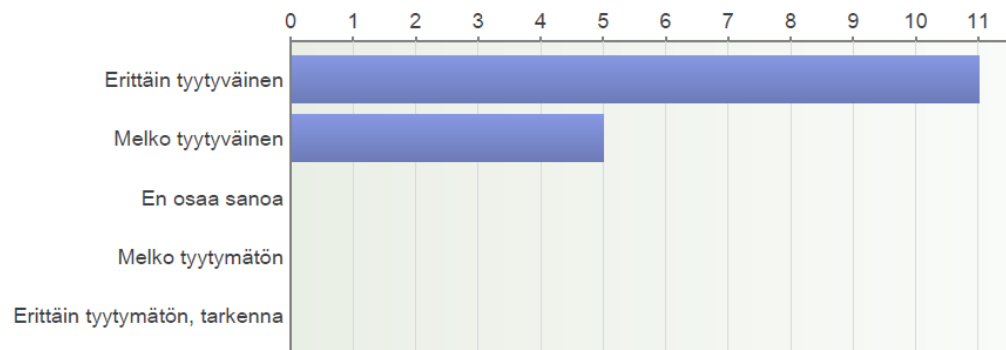
Vastaajien määrä: 6



ASIAKASTYYTYVÄISYYSKYSELY

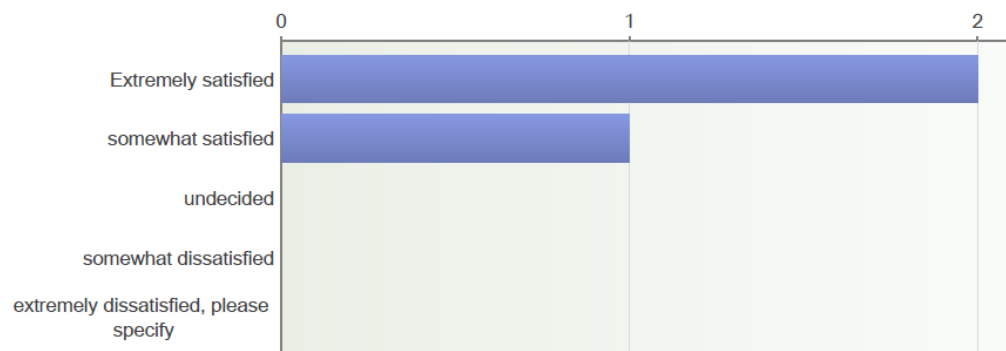
7. Kuinka tyytyväinen olet ollut Marski Datan IT -lähituen palvelualltiuteen?

Vastaajien määrä: 16



7. How satisfied are you with Marski Data IT local support service?

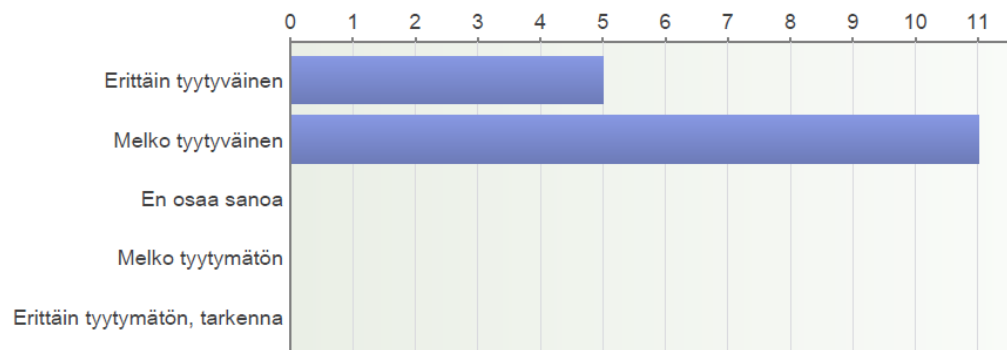
Vastaajien määrä: 3



ASIAKASTYYTYVÄISYYSKYSELY

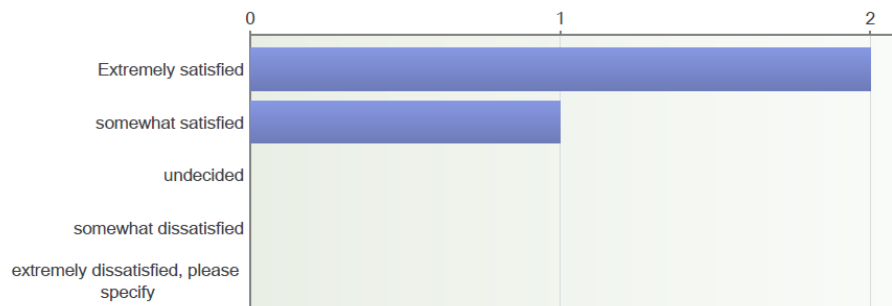
8. Kuinka tyytyväinen olet ollut Marski Datan IT -lähituen ongelmanratkaisukykyyn?

Vastaajien määrä: 16



8. How satisfied are you with the problem solving ability of Marski Data IT local support service?

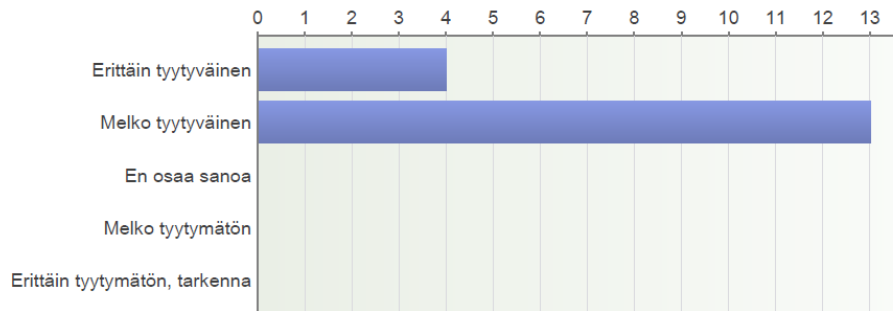
Vastaajien määrä: 3



ASIAKASTYYTYVÄISYYSKYSELY

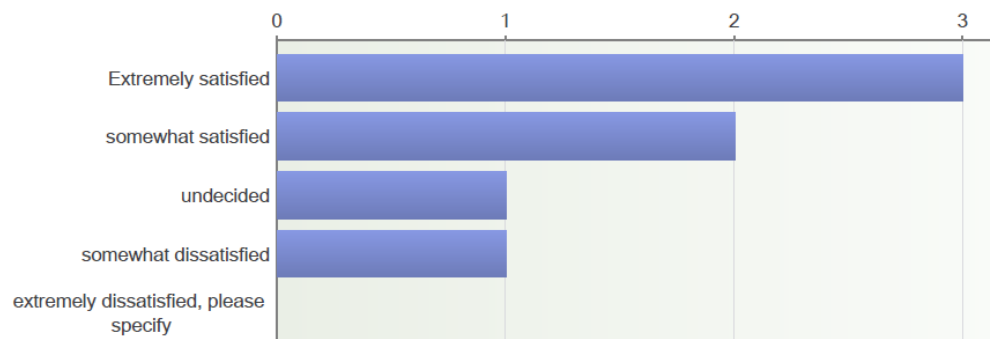
17. Kuinka tyytyväinen olet yleensä Marski Dataan kumppanina?

Vastaajien määrä: 17



17. How satisfied have you been to the partner with Marski Data overall?

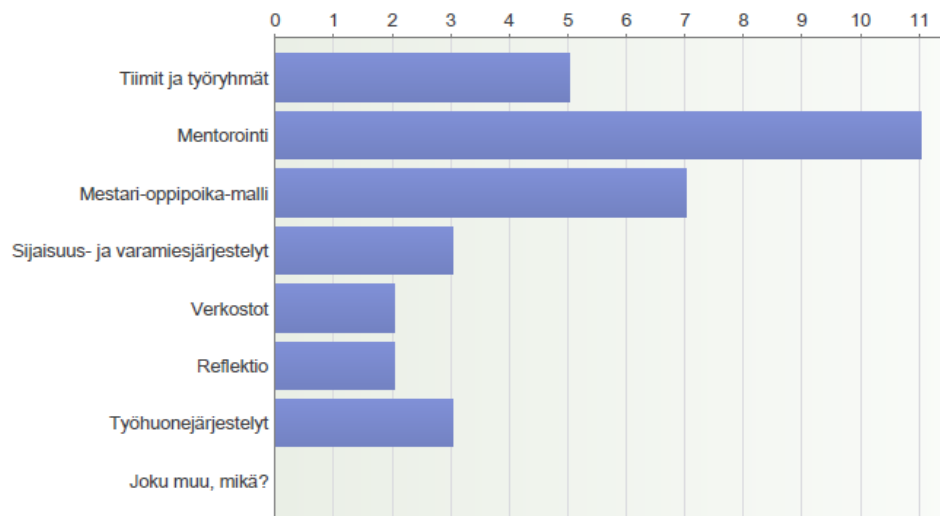
Vastaajien määrä: 7



ITSENSÄ KEHITTÄMISEN KYSELY

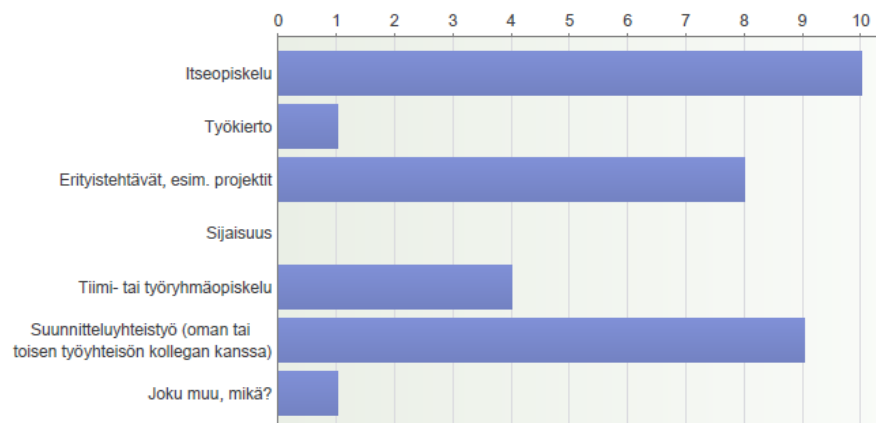
2. Millä seuraavasti tavoista olisit halukas mieluiten jakamaan/siirtämään omaa osaamistasi muille(valitse kolme)?

Vastaajien määrä: 11



3. Millä seuraavista tavoista haluaisit mieluiten kehittää omaa ammattiosaamistasi(valitse kolme)?

Vastaajien määrä: 11



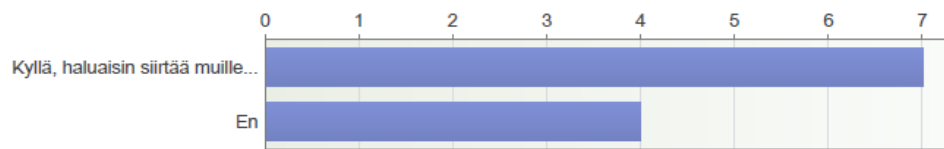
Avoimet vastaukset: Joku muu, mikä?

-päämies koulutukset

ITSENSÄ KEHITTÄMISEN KYSELY

4. Haluaisitko siirtää/jakaa jotain tiettyä ammattiosaamistasi muille ja jos, niin mitä?

Vastaajien määrä: 11

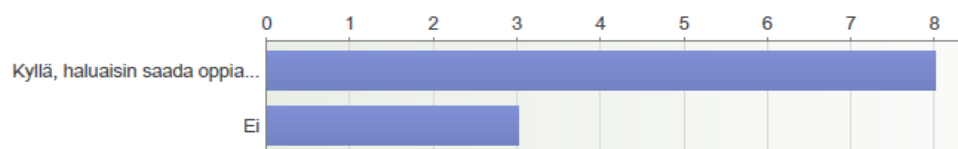


Avoimet vastaukset: Kyllä, haluaisin siirtää muille...

- jakaa tarvittaessa mitä vaan mistä on muille apua
- esim. ohjelmistot mitä muut ei tunne yhtä hyvin
- varmistuksista ja virtualisoinnista
- palomuuriteknologiasta ja Microsoft 365 palveluista
- O365 migraatioista on kertynyt tietotaitoa
- VMware

5. Onko olemassa jokin ns. hiljaisen tiedon alue, josta haluaisit saada oppia kollegoiltasi?

Vastaajien määrä: 11



Avoimet vastaukset: Kyllä, haluaisin saada oppia:

- asiakaskontakteista
- kaikesta mahdollisesta ja tätä tuleekin jatkuvasti työ ohessa
- sisäisistä ohjelmista
- Azure. Haluasiin kehittää olemassa olevia erityisosaamisen osa-alueita, mutta niihin ei löydy talon sisältä osaamista.
- storage ja backup tietämystä
- palvelin asennukset, o365 käyttöönotto/sähköpostimigraatio, verkkoympäristöjen toteutukset
- VMware, hyperV