

Berit Kangasaho

Osaamisen kehittäminen Vimpelin Voima Oy:ssä

Opinnäytetyö

Kevät 2011

Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemusalan yksikkö

Liiketalouden koulutusohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemusalan yksikkö

Koulutusohjelma: Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä: Berit Kangasaho

Työn nimi: Osaamisen kehittäminen Vimpelin Voima Oy:ssä

Ohjaaja: Ulla Autio

Vuosi: 2011

Sivumäärä: 73

Liitteiden lukumäärä: 3

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa Vimpelin Voima Oy:n koko henkilöstön nykyisen osaamisen taso sekä yrityksen tulevaisuudessa tarvitsema osaaminen. Samalla selvitettiin henkilöstön asennoitumista ja mielipiteitä oman osaamisen kehittämisen suhteen. Lisäksi tarkasteltiin, mitä osaamisen kehittämisen menetelmiä yrityksessä on käytössä.

Yrityksessä ei ole aiemmin kartoitettu osaamista. Henkilöstön osaamisen kehittäminen on ollut melko suunnittelematonta lukuun ottamatta sähköalan luonteelle ominaisia, säädöksiin ja suosituksiin perustuvia sähkötyöntekijän kelpoisuutta ylläpitäviä koulutuksia. Tämän työn avulla pyrittiin kartoittamaan osaamistasoa ja kehittämismenetelmiä, jotta yrityksessä voidaan alkaa suunnitella enemmän toiminnan kehittämiseen tähtäävää osaamisen kehittämistä.

Teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin osaamisen kartoittamista ja kehittämistä. Niitä tarkasteltiin osaamisen määrittämisen sekä kartoittamisen merkityksen, sen keinojen ja määriteltävien osaamistasojen kannalta. Lisäksi tutkittiin osaamisen kehittämismenetelmiä sekä sen mittaamista ja arviointia. Työn empiirinen osuus perustui yrityksestä saatuihin tiedostoihin, toimitusjohtajan haastatteluun sekä henkilöstön kvantitatiivisena kokonaistutkimuksena suoritettuun nimettömään kyselylomakkeeseen. Kyselyn vastausprosentti oli 57 prosenttia. Tuloksia käsiteltiin prosentuaalisena jakaumana.

Osaamisen taso ydinosamisalueilla on hyvää. Osaamisen kehittämiseen omaehtoisesti tulee kiinnittää huomiota, sillä nyt se perustuu liikaa välttämättömyyteen. Tulevaisuuden haasteita ovat eläköityminen ja hiljaisen tiedon siirto ja säilyttäminen yrityksessä. Yrityksessä tulee paneutua vaikutuskanavien luomiseen ja henkilöstön osallistamiseen, koska se osoitti halunsa kehittyä. Kyselyssä toivottiin myös erityisesti järjestettävien kehityskeskusteluja.

Avainsanat: osaaminen, osaamiskartoitus, kehittäminen

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: Business School

Degree programme: Business Management

Author: Berit Kangasaho

Title of thesis: Competence development in Vimpelin Voima Oy

Supervisor: Ulla Autio

Year: 2011

Number of pages: 73

Number of appendices: 3

The aim of this thesis was to survey the level of the current competence in Vimpelin Voima Oy. The target group was the whole personnel. Also the competence needed in the future was studied. It was essential to discover the personnel's attitude and their opinions about competence development as well as to study the presently used competence development methods in the company.

This was the first survey of Vimpelin Voima Oy's competence level within the personnel. Competence development has been fairly unsystematic except for updating education characteristic of electrical engineering based on the law and recommendations. The objective for the company is to start planning competence development that is more targeted at developing business operations. Results elicited in the survey are supposed to contribute to this development.

The theoretical framework of this thesis dealt with competence surveying and developing. Various aspects were defining competence in general, the significance of surveying, methods used in surveying and definitions of competence levels. Methods used in competence development were also studied, as well as how to measure and evaluate competence. The empirical part was based on data received from the company in addition to an interview with the managing director and questionnaire for the personnel. This questionnaire was anonymous and the method was quantitative overall study. The response rate was 57 percent. Results were processed as percentual distribution.

Core competences were well in hand. Optional competence development, retirement and tacit knowledge (transfer and retention) will be challenges in the future. The personnel should be given the possibility to participate in the developing process. The company should also create means for the influencing channels. The personnel are willing to develop themselves. According to the survey development discussions need to be organized with the personnel in the company.

Keywords: competence, competence survey, development

SISÄLTÖ

| | |
|---|-----------|
| Opinnäytetyön tiivistelmä..... | 2 |
| Thesis abstract..... | 3 |
| SISÄLTÖ..... | 4 |
| 1 JOHDANTO | 6 |
| 1.1 Työn tarkoitus ja tavoitteet | 7 |
| 1.2 Vimpelin Voima Oy..... | 8 |
| 2 OSAAMISEN KARTOITTAMINEN | 10 |
| 2.1 Mitä osaaminen on?..... | 10 |
| 2.2 Osaaminen yksilötasolla | 11 |
| 2.2.1 Yksilön yleiset työelämän valmiudet | 12 |
| 2.2.2 Yksilön ammatti- ja tehtäväkohtaiset työelämän valmiudet..... | 13 |
| 2.3 Osaaminen organisaatiotasolla..... | 14 |
| 2.4 Osaamisen kartoittamisen merkitys | 15 |
| 2.5 Miten osaamista kartoitetaan? | 16 |
| 2.6 Osaamiskartoituksessa määriteltävät osaamistasot..... | 18 |
| 3 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN | 20 |
| 3.1 Osaamisen kehittämisen suunnittelu ja merkitys | 21 |
| 3.2 Osaamisen kehittämisen menetelmät ja muodot..... | 22 |
| 3.3 Sisäiset osaamisen kehittämisen menetelmät | 25 |
| 3.3.1 Vastuualueiden ja tehtävien määrittely | 25 |
| 3.3.2 Perehdyttäminen..... | 26 |
| 3.3.3 Sisäinen koulutus..... | 27 |
| 3.3.4 Mentorointi ja hiljaisen tiedon siirtyminen..... | 29 |
| 3.3.5 Kehityskeskustelut | 30 |
| 3.4 Ulkoiset osaamisen kehittämisen menetelmät | 32 |
| 3.4.1 Työn ulkopuolella tapahtuva koulutus | 32 |
| 3.4.2 Benchmarking | 33 |
| 3.5 Osaamisen kehittämisen mittaaminen ja arviointi | 35 |
| 3.5.1 Mittaaminen | 35 |
| 3.5.2 Arviointi | 37 |

| | | |
|-------|---|----|
| 4 | OSAAMISTASON KARTOITTAMINEN VIMPELIN VOIMA OY:SSÄ | 40 |
| 4.1 | Osaamiskartoituksen toteutus | 40 |
| 4.2 | Henkilöstön taustatiedot | 42 |
| 4.3 | Osaamisen taso Vimpelin Voima Oy:ssä | 44 |
| 4.3.1 | Sähköverkon käyttö ja rakennustyöt | 46 |
| 4.3.2 | Sähköasennukset | 46 |
| 4.3.3 | Sähköalan neuvonta ja suunnittelu | 47 |
| 4.3.4 | Asiakaspalvelu ja talous | 48 |
| 4.3.5 | Atk-järjestelmien käyttö | 49 |
| 4.3.6 | Osaamisen tason kartoittamisen merkitys | 50 |
| 5 | OSAAMISEN KEHITTÄMINEN VIMPELIN VOIMA OY:SSÄ | 52 |
| 5.1 | Osaamisen kehittämisen merkitys Vimpelin Voima Oy:lle | 52 |
| 5.2 | Henkilöstön näkemys osaamisen kehittämisestä ja vaikutusmahdollisuuksista | 53 |
| 5.3 | Osaamisen kehittämisen muotoja ja menetelmiä Vimpelin Voima Oy:ssä | 54 |
| 5.3.1 | Henkilöstön vastualueiden ja tehtävien määrittely | 56 |
| 5.3.2 | Perehdyttäminen | 57 |
| 5.3.3 | Sisäinen ja ulkoinen koulutus | 58 |
| 5.3.4 | Mentorointi ja hiljainen tieto | 59 |
| 5.3.5 | Kehityskeskustelut | 61 |
| 5.3.6 | Benchmarking | 62 |
| 5.4 | Mittaaminen ja arviointi | 63 |
| 6 | JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA | 65 |
| 6.1 | Johtopäätökset ja kehittämissuhteet | 65 |
| 6.2 | Tulosten hyödyntäminen | 67 |
| | LÄHTEET | 69 |
| | LIITTEET | 73 |

1 JOHDANTO

Osaaminen ja sen kehittäminen on ajankohtainen teema. Yrityksen menestyminen kilpailutilanteessa, sekä yksilöiden onnistuminen työmarkkinoilla ja työtehtävissään vaativat jatkuvaa oman osaamisensa kehittämistä. Yksilöt luovat osaamisellaan ja sen oikeanlaisella kohdentamisella vankan perustan koko yrityksen kilpailukyvyille (Viitala 2009, 170). Yrityksen pitää suunnitelmallisesti tarkastella osaamistaan ja miten sitä ylläpidetään ja vahvistetaan. Myös tulevaisuuden näkökulma on aina otettava huomioon. Pitää pyrkiä ennakoimaan, minkälaista osaamista tulevaisuudessa tullaan tarvitsemaan.

Osaamisen kehittäminen on osa henkilöstöjohtamisen osa-alueeseen kuuluvaa osaamisen johtamista. Yritys, joka pystyy näkemään oman osaamisensa tärkeänä osana kilpailukykyä, on vahvoilla (Viitala 2009, 170–171). Sellaisessa yrityksessä osaamisen johtaminen on luonnollinen osa yrityksen toimintatapaa. Silloin yrityksellä on suuri mahdollisuus saavuttaa päämääränsä, koska yrityksen osaaminen huomioidaan kaikilla tasoilla. Yritys on luonut työilmapiirin, jossa kaikilla on mahdollisuus ylläpitää ja kehittää omaa osaamistaan, olla mukana osallistavassa yrityksessä. Tällaisessa yrityksessä on mielekästä työskennellä. Se saa yksilöt sitoutumaan yritykseen ja sen strategian mukaisten tavoitteiden saavuttamiseen.

Osaamiskartoituksella on suuri merkitys osaamisen kehittämisessä. Nykyisen osaamisen tason selvittämistä sekä tulevaisuudessa tarvittavien osaamisten määrittelyä tarvitaan, kun yritys tekee osaamisen kehittämiseen liittyvää suunnittelua. Osaamisen kehittämisessä on tärkeää ottaa huomioon, että pelkkä osaamisen kartoittaminen, kehittämissuunnitelmat ja itse kehittäminen eivät ole riittäviä toimenpiteitä. Jotta niistä saadaan todellista hyötyä, pitää osaamisen kehittämistä myös mitata ja arvioida. Lisäksi tätä olisi hyvä tapahtua kaikissa osaamisen kehittämisen vaiheissa: suunnittelussa, itse kehittämisen aikana sekä sen jälkeen.

Yrityksen ottaessa osaamisen johtamisen osaksi strategiaansa, on sillä hyvät mahdollisuudet olla toimintatavoiltaan entistä kehittyneempi ja innovatiivinen tuotteiden tai palveluiden toimittaja (Viitala 2009, 170). Viime kädessä se näkyy myös hyvänä taloudellisena tilanteena.

1.1 Työn tarkoitus ja tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää Vimpelin Voima Oy:n koko henkilöstön osaamisen nykytaso ja yrityksessä tulevaisuudessa tarvittava osaaminen. Lisäksi tarkastellaan yrityksessä käytettäviä osaamisen kehittämisen menetelmiä sekä henkilöstön näkemyksiä osaamiseen ja sen kehittämiseen liittyen.

Aihe on Vimpelin Voima Oy:lle erittäin ajankohtainen ja merkittävä. Yrityksessä tapahtui loppuvuoden 2010 ja alkuvuoden 2011 aikana toimitusjohtajan vaihtoon liittyvä prosessi. Se päättyi maaliskuun 2011 alussa, kun yli 30 vuotta yrityksen toimitusjohtajana ollut henkilö jäi eläkkeelle. Hänen toiminta-aikanaan työtavat olivat hyvin vakiintuneet ja luotettiin hyväksi todettuihin toimintatapoihin. Toiminnan kehittäminen tapahtui lähinnä alan luonteeseen liittyvien säännösten pohjalta. Muu, vapaaehtoinen kehittäminen, oli vähäistä, jo osin resurssien puuttumisenkin vuoksi. Haluttiin pitäytyä vanhassa, tutussa ja turvallisessa toimintatavassa, riskejä välttäen.

Vimpelin Voima Oy:n uuden toimitusjohtajan myötä toimintaa halutaan jatkossa kehittää ja uudistaa hallitusti. Tämä opinnäytetyö on alkuna sille. Yrityksessä toteutettu osaamisen kehittäminen on ollut suurimmaksi osaksi sähköturvallisuusasetusten ja -suositusten mukaisia täydennyskoulutuksia. Nyt halutaan selvittää yrityksessä oleva osaaminen ja sen taso, jotta olisi apukeinoja tehdä suunnitelmallista osaamisen kehittämistä.

Energia-ala on ollut viime aikoina suosittu puheenaihe. Suomessa ja maailmalla on käyty kiivasta keskustelua liittyen energiantuotantoon. Vähiten tähän ei varmasti vaikuttanut Japanin Fukushimassa tapahtunut ydinvoimalaonnettomuus tämän vuoden maaliskuussa. Myös tämän kevään eduskuntavaalit Suomessa ovat lisänneet keskustelua erityisesti ydinvoiman käytöstä energiantuotannossa. Koko liiketoiminta-alan kannalta on edullista, jos kaikki alalla toimijat kehittävät omaa henkilöstöään vastaamaan nykyajan haasteisiin. Kun alalla toimijat ovat osaavia, ammattitaitoisia ja asiantuntevia, lisää se osaltaan asiakkaiden uskoa alaa kohtaan.

Opinnäytetyön tavoitteena on saada aikaan selkeä kuva Vimpelin Voima Oy:n henkilöstön osaamisen tasosta sekä sen kiinnostuksesta osaamisen kehittämistä

kohtaan. Samalla, kun työntekijät arvioivat omaa osaamistaan ja miettivät osaamisen kehittämiseen liittyviä asioita omalta kohdaltaan, on tavoite saada heidät tuntemaan itsensä tärkeiksi osaksi kokonaisuutta. Yrityksessä ei ole aiemmin tehty osaamiskartoitusta eikä kysytty henkilöstön näkemyksiä osaamiseen liittyen. Tavoitteena on, että mahdollisimman moni vastaa kyselyyn ja kokee voivansa vaikuttaa oman osaamisensa kehittämiseen. Lisäksi toivotaan yrityksen johdolle työkaluja, joiden avulla se voi alkaa suunnitelmallisesti kehittämään toiminnan kehittämiseen tähtäävää osaamisen kehittämistä.

Opinnäytetyön rakenne. Osaamiskartoitus, joka liittyy tähän työhön, tehtiin kyselylomakkeen avulla. Sen menetelmästä ynnä muusta kerrotaan myöhemmin tässä työssä. Pohjana sen luomiselle käytettiin toimitusjohtajalle tehtyä haastattelua. Kartoittamisen tueksi on myös määritelty, mitä osaaminen oikeastaan on sekä miksi ja miten sitä kartoitetaan.

Osaamisen kartoittamisen ohella yritystä tarkastellaan osaamisen kehittämisen kautta. Näkökulmina ovat sisäiset ja ulkoiset osaamisen kehittämisen menetelmät. Työssä kerrotaan myös osaamiseen kehittämiseen liittyvästä mittaamisesta ja arvioinnista. Lopuksi mietitään yhteenvetona, mitä työn tuloksena on selvinnyt ja mitkä ovat tärkeimpiä kehittämiskohteita.

Empiirisen osan tukena on teoreettinen viitekehys, jonka kirjoittamisen apuna on käytetty aiheeseen liittyvää tietoa, jota on saatu kirjoista, lehdistä, internetistä sekä muista julkaisuista.

1.2 Vimpelin Voima Oy

Vimpelin Voima Oy on v. 1944 perustettu paikallinen sähköyhtiö Etelä-Pohjanmaalla, Vimpelissä. Yrityksellä on ollut v. 2010 alusta tytäryhtiö Lappajärven Sähköasennus Oy, joka on perustettu 1995. Se toimii myös aputoiminimellä Voima-asennus. Yrityskaupan yhteydessä Vimpelin Voima Oy:n palveluksessa aiemmin toimineet sähköasentajat siirtyivät tytäryhtiön palvelukseen vanhoina työntekijöinä. Toimipisteet ovat Vimpelissä ja Lappajärvellä. Liikeideana Vimpelin

Voima Oy:llä on sähkön siirto ja myynti. Asennustoiminta ja sähkötarvikemyynti kuuluvat tytäryhtiön liiketoiminta-alueeseen.

Vimpelin Voima Oy on suurelta osin yksityisessä omistuksessa oleva yhtiö. Osakkaita yhtiössä on lähes 700. Suurin osuus on Vimpelin kunnalla, noin 11 prosenttia. Työntekijöitä näissä kahdessa yrityksessä on yhteensä 21. Näistä kuusi työskentelee Vimpelin Voima Oy:ssä ja loput 15 Lappajärven Sähköasennus Oy:ssä. Tässä työssä näistä kahdesta yrityksestä käytetään yleisesti nimeä Vimpelin Voima Oy, ellei jostain syystä toisin mainita.

Yritys tunnetaan alueella perinteisenä, vakaana ja luotettavana peruspalveluiden tuottajana, joka on varma ja turvallinen yhteistyökumppani. Sille on muotoutunut oma vakituinen asiakaskuntansa. Tulevaisuuden suunnitelmissa on laajentua koko maakunnan alueella toimivaksi sähköalan palveluita tarjoavaksi yritykseksi, erityisesti sähköasennusten ja -tarvikemyynnin osalta. Sähkön myyntiä ei ole tarkoitus laajentaa merkittävästi. Sähkön siirto puolestaan perustuu kaikille alalla toimiville erikseen määriteltyihin alueisiin, joten sillä puolella ei tule muutosta monopoli-aseman vuoksi.

Vimpelin Voima Oy:n toimitusjohtajan mukaan yritys on tehokas sähkönsiirtäjä ja kohtuuhintainen paikallisenergian toimittaja. Lisäksi se on monipuolinen ja tehokas sähköalan palveluiden tuottaja. Yritys haluaa, että se on jatkossakin luotettava työnantaja, jolla on osaava ja sitoutunut henkilöstö. Sille on tärkeää, että se pystyy tuottamaan tasapuolista ja tavoitettavaa palvelua kaikille sen asiakkaille. Yrityksellä on myös vastuu ympäristöstään, ja sen tavoitteena on ottaa ympäristöarvot huomioon kaikessa sen toiminnassa.

2 OSAAMISEN KARTOITTAMINEN

Osaamisen kartoittamisen tarkoituksena on osaamisen tason selventäminen ja saada siihen liittyvä tieto näkyväksi. Kun osaamiskartoitus on tehty, voidaan sitä käyttää merkittävänä kehittämisen apuvälineenä sekä yksilö- että organisaatiotasolla. On tärkeää selvittää yrityksen menestymisen kannalta keskeiset vahvuudet ja kehittämistä tarvitsevat osa-alueet. On otettava huomioon myös tulevaisuuden haasteet ja pyrittävä ennakoimaan tulevaisuuden osaamistarpeita. (Osaamiskartoitus [viitattu 25.3.2011].)

Osaamiskartta on koko organisaation apuna oleva yhteinen työväline, josta ilmenee yrityksen nykyiset ja tulevaisuudessa tarvittavat osaamiset (Hätönen 2007, 9).

2.1 Mitä osaaminen on?

Osaaminen on laaja-alainen käsite. Sitä on vaikeaa kuvata lyhyesti. Jokainen kokee sen omalla tavallaan, ja siihen vaikuttaa monet niin sisäiset kuin ulkoisetkin tekijät.

Osaamista voi saavuttaa käymällä koulua ja opiskelemalla. Tämä on niin kutsuttua kirjaviisautta. Käytännössä hankitut tosielämän kokemukset ovat niin ikään osaamista. Osaava henkilö pystyy etsimään ja tavoittelemaan tarvitsemaansa tietoa sekä luomaan erilaisia suhteita ja toimivia verkostoja (Osaaminen muutoksessa 2009, 15). Osaamisen kautta on mahdollisuus selviytyä asetetuista tavoitteista ja kehittää itseään ja organisaatiotaan kohtaamaan tulevat haasteet.

Organisaation osaaminen on vahva kilpailukyky yritykselle. Sen käytössä oleva osaaminen koostuu eri tekijöistä: yksilön ammatillisen pätevyyden antama osaaminen, todellinen osaaminen, kyseisessä työssä tarvittava osaaminen ja muodollinen osaaminen (Sihvo 2006, 5). Se, miten hyvin kyetään hyödyntämään olemassa olevaa osaamista ja myös täydentämään ja lisäämään sitä, määrittelee paljon yrityksen markkina-asemaa. Vaikka osaaminen on inhimillistä, tulee sitä katsoa myös kuin se olisi raaka-aine (Viitala 2009, 170–171). Tämä merkitsee, että sitä voidaan muokata ja uudistaa.

Osaaminen on turvallisuutta ja asiantuntijuutta. Jotta osaaminen voisi olla organisaatiossa kokonaisvaltaista, pitää sekä yksilön että organisaation osaamisen tukea toinen toistaan. Siksi ilmapiirin tulee olla avoin ja osaamiseen kannustava. Osaaminen vaatii tuekseen myös tutkimista ja analysointia. (Osaaminen muutoksessa 2009, 15–16.) Henkilö, joka hallitsee osaamisen, kykenee soveltamaan oppimiaan asioita oikeassa paikassa ja oikea-aikaisesti (Lindeman-Valkonen 2002).

Viitalan (2009, 174) mukaan osaaminen on yksi tärkeimmistä yritysten pääomista. Se saattaa joissakin tapauksissa olla ainoa oma asia, mikä yrityksellä on. Kaikki muu, kuten laitteet, kalustot ja tilat, voivat olla vuokrattuja. Tällöin kilpailukykyyn takana on osaava henkilöstö. Tästä käytetään usein käsitettä osaamispääoma (Osaaminen muutoksessa 2009, 17). Osaamispääoma koostuu inhimillisestä, rakenteellisesta ja sosiaalisesta pääomasta (Viitala 2009, 174). Organisaatiossa olevien henkilöiden tiedot, taidot ja kokemus luovat inhimillisen pääoman. Rakenteellinen pääoma on konkreettista näkyvää tietoa. Kun työntekijät eivät ole työpäikällään, tämä pääoma on siellä. Se on esimerkiksi tietokoneissa olevaa tietoa tai toimintojen ketjuun liittyvää tuotantoa. Yritykselle merkittävät ja tärkeät suhteet rakentavat sosiaalisen pääoman.

Osaamista voidaan kuvata jäävuorimallilla, jossa on sekä näkyvä että näkymätön osa. Tässä mallissa on tekijöitä, jotka vaikuttavat osaamiseen. Niitä ovat motiivit, jokaisen henkilön yksilölliset ominaisuudet ja käsitys omasta itsestään (näkymättömät) sekä tiedot ja taidot (näkyvät). Nämä osaamisen perustana olevat tekijät määrittävät, mitä kukin on ja mitä kullakin on. Niillä on syy-seuraus- eli kausaalisuuhde. Yhdessä ne saavat aikaan toimintaa ja vaikuttavat käyttäytymiseen. (Spencer & Spencer 1993, 9–11, Hätösen 2007, 14–15 mukaan.)

2.2 Osaaminen yksilötasolla

Jokaisen yksilön henkilökohtaisella osaamisella ja työpanoksella on merkitys koko organisaation toiminnalle. Niiden tarkoitus on hyödyttää ja auttaa yritystä saavuttamaan liiketoiminnalle asetettuja tavoitteita. Myös yrityksen on nähtävä kukin sen työntekijä voimavarana, joka mahdollistaa onnistumisen kilpailussa. Yksilön

osaaminen taso on pohjana hallitulle oman itsensä kehittämiseksi (Osaamisen hallinta 2006).

Organisaatiolle olevan merkityksen ohella osaamisella on suuri merkitys myös yksilölle itselleen. Mitä parempi osaamisen taso on, sitä paremmat mahdollisuudet on saada aikaan hyviä työtuloksia. Se saa aikaan itsevarmuutta ja luottamusta omiin kykyihinsä. Varmasti myös muut huomaavat hyvän työntekijän, ja sitä kautta saa arvostusta ja statusta työyhteisössä. Kun yksilö saa miellyttäviä kokemuksia, lisää se motivaatiota ja asennetta työtä ja uuden oppimista kohtaan (Viitala 2009, 178–181). Yksilöillä on olemassa yleisiä, maailmanlaajuisia tarpeita jotka luovat pohjan sisäiselle motivaatiolle. Näitä ovat autonomia (itseään määrääminen), kompetenssi (koetun pätevyyden tarve) ja läheisyyden tarve. Ne on otettava huomioon arvioitaessa yksilön osaamista.

Yksilötason osaamista työssä on kuvattu työelämäkvalifikaatio -käsitteellä eli valmiuksilla, joita työssä ja työorganisaatiossa tarvitaan (Viitala 2009, 179). Ammattitaito on yhdistelmä monista eri valmiuksista; yleiset, ammattikohtaiset ja tehtäväkohtaiset valmiudet. Kaikkia näitä valmiuksia tarvitaan, jotta yksilöllä on mahdollisuus menestyä ja onnistua työssään. Ammattitaito edellyttää lisäksi, että yksilöllä on taitoa yhdistää ammatin tiedot ja taidot käyttökelpoiseksi kokonaisuudeksi (Räisänen 1998, 11; Pohjonen 2001, 54, Jokisen, Lähteenmäen & Nokelaisen 2009, 25 mukaan).

On tärkeää, että yksilö tunnistaa ja on tietoinen oman osaamisensa vahvuuksista ja heikkouksista. Siten hän kykenee ottamaan siitä hyötyjä ja kehittämään itseään. Keskeisten osaamisten määrittelyllä on suuri merkitys työtehtävien menestyksessä hoitamisessa, niin nykytilanteessa kuin tulevaisuudessakin (Viitala 2009, 180).

2.2.1 Yksilön yleiset työelämän valmiudet

Yleiset työelämässä tarvittavat osaamisen alueet ovat työtehtävistä riippumattomia, ja niillä on selkeä yhteys muihin valmiuksiin (Räisänen 1998, 14–15, Jokisen ym. mukaan). Näistä taidoista käytetään myös käsitettä työelämäosaaminen. Täl-

laisia kaikissa työtehtävissä tarvittavia osaamisia ovat muun muassa kyky sopeutua uusiin tilanteisiin, paineensietokyky ja ongelmanratkaisutaidot. Myös riskien ottaminen hallitusti, päätösten tekemisen taito ja eettiset sekä esteettiset taidot kuuluvat näihin valmiuksiin. Yleisten osaamisvalmiuksien hallintaa tarvitaan erityisesti silloin, kun organisaatiossa tapahtuu muutoksia esimerkiksi lomautusten myötä. (Hätönen 2007, 22; Viitala 2009, 179.)

Nykyajan työelämä muuttuu koko ajan. Alinomaa uudistuva teknologia ja innovatiivisuus ovat mahdollistaneet paljon uutta. Samanaikaisesti se on kuitenkin tuonut mukanaan paljon epävarmuutta. Näiden syiden vuoksi yleiset työelämän valmiudet on osattava, sillä ne ovat hyvinvoinnin ja työelämässä menestymisen kannalta merkittäviä taitoja ja kykyjä. Suuren osan työelämässä mukana olevista on koulutauduttava ja päivitettävä omaa osaamistaan aktiivisesti voidakseen vastata työelämän muuttuviin haasteisiin. (Viitala 2009, 180.)

2.2.2 Yksilön ammatti- ja tehtäväkohtaiset työelämän valmiudet

P.C. Green (1999, Hätösen 2007, 21 mukaan) on luonut osaamispyyrän jäsentääkseen osaamista ja siihen liittyvien käsitteiden eroja. Tässä ympyrässä on yhtenä kohtana yksilöllinen ammattiosaaminen. Viitalan (2009, 179–180) mainitsemat ammatti- ja tehtäväkohtaiset työelämän valmiudet ovat yksilöllistä ammattiosaamista. Perustaidot ammattikohtaiseen valmiuteen saadaan siihen valmistavasta oppilaitoksesta. Itse työpaikalla määräytyvät työtehtävät. Niissä tarvitaan perusosaamisen lisäksi hyvin usein tehtäväkohtaista osaamista. Tämä osaaminen saavutetaan olemassa olevan tiedon ja taidon lisäksi työnantajan tarjoaman opastuksen/koulutuksen ja kokemuksen kautta.

Ammattikohtainen valmius liittyy johonkin määriteltyyn ammattialaan, ja siihen sisältyvää osaamista kutsutaan substanssiosaamiseksi (Viitala 2009, 179). Esimerkiksi sähköasentajalla oleva taito tehdä sähköalan asennustöitä on hänen substanssiosaamistaan. Kun hän kehittää tietojaan ja taitojaan sähköasentajan työhön liittyen, parantaa hän tällöin oman substanssialueensa hallintaa.

Tehtäväkohtaisia valmiuksia tarvitaan tiettyjen tehtävien suorittamisessa tai organisaatiossa toimimisessa (Viitala 2009, 179). Nämä ovat joko jonkin asian osaamista tai henkilökohtaisia ominaisuuksia/kykyjä, jotka yksilöllä on. Liiketoiminta- ja organisaatio-osaaminen, sosiaaliset taidot sekä luovuus ja kyky luoda uutta ovat näitä valmiuksia. Organisaatio-osaamiseen liittyy kyky hallita esimerkiksi seuraavia osaamisalueita: strategia, organisointi, tiedotus, talous ja markkinointi (Hätönen 2007, 24).

2.3 Osaaminen organisaatiotasolla

Organisaation osaamisen perustana on sen omaama tieto, joka on yhteinen käsitys asioista ja niiden välillä olevista suhteista (Sanchez, Heene & Thomas 1996, 8; Sanchez & Heene 1997a, 5–6, Lehtosen 2002, 78 mukaan). Se merkitsee, että organisaatio osaa käyttää varallisuuttaan ja kyvykkyyttään oikealla tavalla saavuttaakseen asetetut tavoitteet. Organisaation osaamiseen kuuluu organisaation ydinosaamiset, kynnyksosaamiset sekä yrityksen arvoihin ja toimintatapoihin liittyvä osaaminen (Hätönen 2007, 21; Viitala 2009, 173, 177). Lisäksi tässä yhteydessä voi mainita yrityksen osaamiset, jotka ovat vasta kehitymässä. Ne eivät ole vielä varsinaista osaamista, mutta osaamisen suunnittelun yhteydessä tulevaisuudessa tarvittavat ja kehitettävät tiedot ja taidot sekä toimintamallit on otettava huomioon. Niin voidaan mahdollistaa kilpailuedun pitäminen ja saavuttaminen myös jatkossa. Yrityksen määritellessä itselleen osaamiset, jotka ovat sen kilpailustrategian toteutumisen kannalta ensiarvoiset, määrittelee se yrityksen strategisen osaamisen. Siitä käytetään myös termiä ydinkyvykkyys.

Organisaation ydinosaaminen. Ydinosaamiset ovat yrityksen toiminnan kannalta keskeisiä ja tärkeitä, ylivertaisiakin, osaamisia, joiden avulla voidaan saavuttaa asetetut tavoitteet. Ne antavat mahdollisuuden onnistua yritykselle laaditussa liiketoimintastrategiassa. Ydinosaamisalueet erottavat yritykset kilpailijoista. Ne syntyvät monesti ajan myötä, eivät hetkessä. Niitä on vaikeaa kopioida tai suoraan siirtää toiseen yritykseen. Ydinosaaminen voi olla esimerkiksi kykyä hoitaa asiakassuhteita, kehittää uudenlaisia toimintamalleja ja -ketjuja tai taitoa luoda uusia innovatiivisia tuotteita tai palveluja. Tärkeää on, että yritys osaa tehdä oman ydin-

osaamisensa todeksi. Kriittiset ydinosaamiset ovat niitä, jotka luovat tarvitun lisäarvon asiakkaalle. Niiden avulla saavutetaan etua, joka on ratkaisevaa asiakkaalle. Silloin asiakas on myös valmis maksamaan tästä lisäarvon tuottamasta hyödyttä. (Viitala 2009, 176–177.)

Ydinosaaminen on pohjana, kun tarkastellaan ja kehitetään koko organisaation ja henkilöstön osaamista. Se on otettava huomioon myös silloin, kun ollaan rekrytoimassa uutta työvoimaa (Hätönen 2007, 18–19). Uusien työntekijöiden tulee täyttää ydinosaamiseen liittyvät osaamiset, kuten myös tulevaisuudessa odottavien haasteiden osaamisvaatimukset. Yrityksen ydinosaaminen on jalostettavissa olevaa, ja näin ollen sitä on mahdollista soveltaa uusiin käyttökohteisiin.

Organisaation kynnysosaamiset. Long ja Vickers-Koch (1995, Viitalan 2009, 177 mukaan) ovat määritelleet yrityksen ydinosaamisten lisäksi kynnysosaamiset. Nämä jakaantuvat perus- ja tukeviin osaamisiin. Niiden on oltava kunnossa, jotta on olemassa perusedellytykset toimia. Niillä ei kuitenkaan ole ratkaisevaa merkitystä asiakkaalle tuotettavassa lisäarvossa. Perusosaamiset ovat alalla toimivissa yrityksissä samanlaisia ja välttämättömiä. Tukevia osaamisia ovat esimerkiksi talous- ja henkilöstöhallinto. Niiden tehtävänä on palvella pääasiallisesti yrityksen sisäistä toimintaa.

2.4 Osaamisen kartoittamisen merkitys

Osaamisen kartoittaminen on tärkeää yrityksen menestymisen kannalta. Kartoituksen avulla saadaan näkyväksi osaamista, jota yrityksen sisällä on. Kun se on näkyvää ja tiedostettua, osataan sitä arvostaa. Se auttaa myös kehittämään liiketoimintaa. Lisäksi se osoittaa kohdat, joissa tulee saada aikaan kehitystä. Osaamisen kehittämisen kannalta osaamiskartoituksella on tärkeä merkitys. Näin osaamistarpeita on mahdollista jäsentää ja suunnata oikeisiin paikkoihin entistä perustellummin ja tehokkaammin. (Viitala 2009, 181–182.)

Työministeriön erikoistutkija Pertti Linkolan ([viitattu 29.3.2011]) mukaan osaamisen kartoitus on osa hyvää työelämän käytäntöä, ja sitä voidaan kutsua myös

elämänhallinnaksi. Sen tärkeys ja merkitys tiedetään organisaatioissa hyvin, mutta kehittäminen on silti monesti hankalaa aivan perusasioissakin.

Osaamiskartoitukselle voidaan asettaa tavoitteita sekä yksilö- että organisaatiotasolla. Yksilötasolla jokainen on henkilökohtaisesti pääasiallisessa vastuussa oman osaamisensa arvioinnista (Viitala 2009, 182). Näitä tuloksia voi käsitellä lähimmän esimiehensä kanssa. Osaamiskartoituksen on toivottavaa lisätä keskustelua omasta osaamisesta ja antaa tukea henkilökohtaiseen osaamiseen liittyvään suunnitteluun ja kehittämiseen (Saastamoinen 2011, 3). Se auttaa luomaan pitkäjänteistä osaamisen kehittämisen suunnitelmaa kunkin henkilökohtaisten ominaisuuksien ja tarpeiden mukaisesti. Osaamiskartoitus antaa myös työntajalle kuvan siitä, millaisena yksilö kokee oman osaamisensa tason ja minkälaisena hän näkee itsensä tuottaman arvon yritykselle.

Organisaation kannalta tarkasteltuna osaamiskartoitus antaa tietoa yrityksessä tarvittavasta ja arvostettavasta osaamisesta. Sen myötä tulee usein esiin uudenlaisia, aiemmin tiedostamattomia kehittämiskohteita (Saastamoinen 2011, 2). Se antaa yritykselle varmasti tietoa osaamisesta, jota ei tiedetty olevan ja myös sen, missä tämä osaaminen yrityksessä on. Näillä tiedoilla on suuri merkitys esimerkiksi silloin, kun tarvitaan jotain tiettyä erityisosaamista tai mietitään sopivia henkilöitä jonkin uuden toimenkuvan toteuttamiseen. On ihanteellista, jos osaamiskartoitus saa aikaan jatkuvaa, avointa keskustelua osaamisesta ja on kannustimena osaamisen, myös hiljaisen tiedon, jakamiselle koko organisaation hyväksi. Sen tarkoituksena on voida kehittää yhteisöä niin, että motivaatio ja itsetunto ovat korkealla koko organisaatiossa. Näin yhteinen päämäärä on helpommin saavutettavissa.

2.5 Miten osaamista kartoitetaan?

Osaamisen kartoittamisen tuloksena syntyy osaamiskartta, jonka edellytyksenä on juuri kyseiselle yritykselle yhteisesti sovittu määritelmä siitä, mitä osaamisella tarkoitetaan (Hätönen 2007, 11). Se, miten osaamisen kartoitus käytännössä toteutetaan, riippuu siitä, mitä halutaan kartoittaa ja missä sekä aikaresursseista. On mahdollista kartoittaa koko organisaation osaamista tai vain pelkästään tietyn

henkilöstöryhmän / osaston / tiimin osaamista. Joskus voidaan haluta kartoittaa jotain osaamisen erityisaluetta kuten tiimiosaamista tai ammattiosaamista.

Osaamisalueiden kuvaamista toteutetaan eri tavoilla. On mahdollista kuvata nykyisiä olemassa olevia osaamisia tai tulevia, yrityksen tulevaisuuden kannalta tärkeitä ja kriittisiä osaamisalueita, jotka ovat menestyksen kulmakiviä. Kartoitettaessa nykyosaamista, se on tavallista tehdä kyselyinä. Se on melko helppo toteuttaa, mutta ongelmana on sen rajoittuminen nykyhetkeen. Tulevaisuus-näkökulma puuttuu kokonaan, mikä on nopeasti muuttuvassa kilpailutilanteessa tärkeää. Kun halutaan ottaa mukaan myös tulevaisuuden tarpeita kuvaava kartoitus, tarvitaan enemmän aikaa ja vaivaa. Se toteutetaan usein yhteistyössä ulkopuolisen asiantuntijan kanssa, koska uusien osaamistarpeiden tunnistaminen ei ole välttämättä kovin yksinkertaista. Se on tarkkaa ja yksityiskohtaista työtä. (Hätönen 2007, 9–10.)

Kun määritellään henkilöstön osaamistarpeita, aloitetaan se useimmiten työyksiköistä, joissa esimiehet yhdessä alaistensa kanssa pyrkivät mahdollisimman tarkasti tutkimaan ja dokumentoimaan yksikössä tarvittavat osaamiset, myös tulevaisuutta varten (Viitala 2009, 181–182.). Aloitetaan isoista kokonaisuuksista, ja päädytään lopulta yksittäisten tehtävien ja yksilöiden tasoille. Määrittelyn apuna voi käyttää useita tekniikoita. Näitä ovat kvalifikaatioympyrä, osaamispuu tai matriisi. Yhteistä ja tärkeää on, että niistä selviävät tärkeät osaamiset ja niille asetetut painoarvot. Kartoituksesta saatavien tietojen avulla on mahdollista koota kuvauksia yksilö-, yksikkö- ja koko organisaatiotasolla myöhempää käyttöä, kuten kehityskeskusteluja, varten. Erilaiset räätälöitävissä olevat tietokone-ohjelmat mahdollistavat osaamistiedon monipuolisen hyödyntämisen.

Käytännössä osaamiskartoitus voidaan tehdä esimerkiksi kyselynä. Se voi olla henkilökohtainen tai nimetön. Voi olla myös niin, että joku osa on nimellä varustettu ja osaan kysymyksistä vastataan anonyymisti. Kartoitus voidaan suorittaa myös haastatteluna, joko yksin tai ryhmässä. Kaikissa toteutus tavoissa on hyviä ja huonoja puolia. Käytettävä keino valitaan tapauskohtaisesti. On myös muistettava, että kartoitettavien osaamisalueiden on oltava sellaisia, joihin voidaan oikeasti vaikuttaa. (Laurikainen & Liukkonen 2008, 18.)

2.6 Osaamiskartoituksessa määriteltävät osaamistasot

Osaamisen kartoittamisessa on määriteltävä osaamistasot, jotta myöhemmin tehtävää arviointia olisi helpompi tehdä. Se myös yhdenmukaistaa arviointia. On suositeltavaa, että käytetty arviointiasteikko olisi laaja, koska osaamisaluetta on tarpeellista voida arvioida sekä perus- että huippuosaamisen kannalta (Hätönen 2007, 27–28). Asteikko voi olla esimerkiksi 1–5 -asteikko, jossa jo alin taso on osaamista. Joillakin alueilla jo 1-tason hallinta on riittävää. 5-taso on huippuosaaamista, joka on harvinaista erityisesti yksilötasolla. Ryhmätasolla se voi olla useammin tavoitteena. Asteikkoon on mahdollista lisätä myös 0-taso, joka tarkoittaa, ettei osaamista vielä ole. Se voi olla esimerkiksi tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista, jolloin sitä ei ole vielä tarpeellistakaan hallita. Joissain tapauksissa käytetään lisänä merkintöjä + ja -. Ne voivat täsmentää yksilön halua / tarvetta kehittää jotain osaamistaan.

On melko yleistä, että arviointiasteikon osaamistasoille luodaan kirjalliset yleisilmaukset. Ne mahdollistavat niiden käytön kaikkien osaamisalueiden arvioinnissa. Tällaisia kuvauksia ovat esimerkiksi tietää asiasta, osaa asian, hallitsee asian ja on asian erikoisosaaja. Ammattilainen, huippuosaaja, taitava suorittaja ynnä muut ovat myös usein käytettyjä yleisilmauksia. Nämä yleisilmaukset eivät kuitenkaan aina ole riittäviä. Siksi niitä voidaankin tarkkaa arviointia vaativissa kohdissa täydentää tarkentavilla kuvauksilla. Esimerkiksi yleisilmausta huippuosaaja voidaan täydentää seuraavasti: Osaa hahmottaa kokonaisuuden ja yhdistää asioita uudella tavalla. Kykenee laaja-alaisesti kehittämään osaamisalueeseen liittyviä asioita. (Hätönen 2007, 28–29.)

On hyvä paneutua siihen, että osaamistasot on määritelty ennen arviointia ja ne on tehty osaamisalueittain (Hätönen 2007, 34). Se on melko aikaa vievää, mutta loppuvaiheessa se helpottaa arviointia. Kun osaamistasokuvaukset ovat mahdollisimman todellisia, auttaa se hahmottamaan kartoitettavien osaamisten hallinnan tasoa. On syytä huomioida, että tasokuvaukset ovat myönteisiä osaamisen kuvauksia. Ne eivät saa kuvata jonkun osaamisen puuttumista.

Osaamisprofiilit. Kun osaamiskartta on valmis, voidaan sen pohjalta luoda erilaisia osaamisprofiileja. Osaamisprofiili on osaamisten tavoitetasojen yhdistelmä, ja

sillä on mahdollista näyttää, mitä osaamista tulee olla sekä mitä osaamista arvioidaan ja kehitetään (Hätönen 2007, 35). Osaamiskartassa voidaan luoda perustaa osaamisprofiileille määrittelemällä esimerkiksi osaamisalueiden kohdalla kyseisen osaamisen hallitseminen vain tietyille henkilöille kuuluvaksi.

Osaamisprofiilin luomisen tarkoituksena on lisätä organisaation yhteenkuuluvaisuutta ja osaamisen hallitsemista yhteisönä (Hätönen 2007, 35–37). Ei ole tarpeen, että kaikki osaavat kaiken täydellisesti. Tavoitteena on saada aikaan kokonaisuus, jossa yksilöt yhdessä saavat aikaan tarvittavan osaamisen. Johdon tulee määritellä ainakin keskeisten, liiketoiminnalle tärkeiden osaamisten osaamisprofiilit. Niitä on mahdollista hyödyntää, kun osaamisprofiileita tarkennetaan ryhmä- ja yksilötasoilla.

3 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Osaamisen kehittäminen on elintärkeätä yrityksen menestymisen ja kilpailukyvyn kannalta. Organisaatiossa on tuettava halua kehittyä ja panostettava siihen, että kaikki yksilöt voivat kehittää omaa osaamistaan. Näin jokaisella on mahdollisuus jakaa ja hyödyntää saamaansa tietoa, olla vuorovaikutteisessa suhteessa toisiinsa. Osaamista on myös muistettava käyttää, jotta se voisi kehittyä ja jalostua. Hankitulle osaamiselle pitää olla käyttöä. (Hätönen 2007, 50–51.)

Osaamisen kehittäminen koetaan useissa yrityksissä synonyymina henkilöstön kehittämiseksi. Osaamisen kehittämisen vaatimukset ovat kuitenkin muuttuneet paljon viimeisten vuosien aikana. Henkilöstön kehittäminen -käsite pitää sisällään suurelta osin sen, että joku ulkopuolinen taho, esimerkiksi henkilöstöhallinto, vastaa kehittämistoimenpiteistä ja yksilöt ovat vain kohteita, joihin toimenpiteet suunnataan. Osaamisen kehittämisessä on nykyaikana annettu paljon vastuuta yksilöille, ja yrityksen on luotava sille edellytykset. Kaikki ovat vastuussa. Siksi nämä kaksi käsitettä eivät täysin vastaa toisiaan. Osaamisen kehittämisen luonteeseen kuuluu, että kaikkien osapuolten on oltava mukana kehitystyössä. Ei ole olemassa behavioristista näkemystä, jossa yksilölle annetaan valmiiksi mietitty kurssipaketti, josta otetaan sopivin koulutus. Pyritään ennemminkin rakentavaan, konstruktiiiviseen lähestymistapaan, jossa yksilölle annetaan mahdollisuus oman ajattelumallin ja kokemuksen kautta vahvistaa oman osaamisensa kehittämistä. (Viitala 2009, 182–183.)

Elinkeinoelämän keskusliitto (EK) teki vuonna 2008 jäsenyrityksilleen henkilöstö- ja koulutustiedustelun, jossa selvitettiin muun muassa osaamisen kehittämisen muotoja (EK:n henkilöstö- ja koulutustiedustelu 2008, 6–7). Tutkimuksen mukaan tutkintoon johtamaton koulutus ja erilaiset palauteprosessit ovat käytetyimpiä menetelmiä. Työssäoppimisen ja verkko-oppimisen odotetaan kasvattavan suosioaan tulevien vuosien aikana. Niiden etuina on muun muassa perinteisen luokassa tapahtuvan oppimisen puuttuminen ja joustavampi aikataulu.

3.1 Osaamisen kehittämisen suunnittelu ja merkitys

Osaamisen kehittämistä varten yrityksen pitäisi tehdä tavoitteellinen suunnitelma. On kyettävä asettamaan asioita tärkeysjärjestykseen. Suunnitelmassa määritellään toimintatavat- ja menetelmät, jotta yrityksellä on tarvitsemansa osaamisen vaatimukset täyttävä henkilöstö (Armstrong 2008, 175 -182). On mietittävä keinot tarvittavan osaamisen varmistamiseksi ja lisäämiseksi. Nykyisen osaamisen kehittäminen ja uudistaminen on käytössä useissa yrityksissä. Siihen tulee investoida, ei nähdä sitä kulueränä. Sillä on suuri vaikutus tuottavuuden ja tuloksellisen liiketoiminnan kannalta. Tätä nykyistä osaamista pitäisi voida pystyä sitouttamaan (Viitala 2009, 184–185). Sitä varten on hyvä luoda oma ohjelmansa. Osaamisen kehittämistä varten voi lisäksi ostaa, lainata tai siirtää osaamista. Ostamalla uusi yritys, voidaan tukea ja lisätä nykyistä osaamista. Kun yritys tarvitsee jotain tiettyä palvelua, jota yritys ei itse hallitse tai se ei ole sen ydinosaamisen kannalta merkittävää, voidaan palveluita ostaa tarpeen mukaan. Tällainen voi olla esimerkiksi markkinointisuunnitelman luominen yritykselle. Joskus yrityksen on aika luopua jostakin osaamisesta, jos se on liiketoiminnan kannalta tarkoituksetonta. Tällöin se voi myydä osan yrityksestä tai joutua irtisanomaan henkilöstöä.

Yrityksen tulee luoda yrityskulttuuri, joka tukee ja rohkaisee sekä yhteisölliseen että yksilölliseen oppimiseen. Osaamisen kehittäminen on suunnitelmallista, tavoitteellista, laaja-alaista ja pitkäaikaista. Se luo käytäntöjä, jotka auttavat liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamisessa. Henkilöstö on suuri kilpailuetu markkinoilla, ja siksi sen osaamisen kehittämiseen pitää panostaa. Sillä voidaan varmistaa yrityksen “tiedon pääoma” ja se, että yrityksellä on oikeanlaisia henkilöitä sekä nyt että tulevaisuudessa (Armstrong 2008, 175 -182). Kun yritys suunnittelee henkilöstön koulutusta ja siihen liittyviä asioita, tulee aina ottaa huomioon yksilön toiveet ja tarpeet. On tärkeää muistaa, että tavoitteena on myös lisätä työkykyisyyttä. Kullekin työntekijälle olisi hyvä tehdä oma henkilökohtainen kehittämissuunnitelma, joka keskittyy itseohjautuvaan oppimiseen. Sitä voidaan tukea mentorien avulla ja harjoittelulla.

Osaamisen kehittämistä ja oppimista tapahtuu sekä koko organisaation tasolla että yksilötasolla. Organisaation kohdalla puhutaan käsitteestä oppiva organisaatio. Sen on kyettävä sopeutumaan ja kehittämään henkilöstöään voidakseen saa-

vuttaa tavoitteensa. Oppivan organisaation strategia perustuu uskomukseen, että oppiminen on koko ajan jatkuva prosessi, eikä vain joukko erillisiä oppimistapah-tumia. Yksilöiden omat oppimissuunnitelmat mukautuvat henkilöstön vaatimusten mukaisesti. Niitä määrittävät taidot, joita yrityksessä tarvitaan tavoitteiden saavut-tamiseksi. Tulevaisuudessa pitäisi kuitenkin panostaa siihen, että kukin yksilö ot-taa enemmän vastuuta omasta oppimisestaan ja kehittämisestään. Tämä vaatii työympäristön, joka kannustaa kehittämään itseään. (Armstrong 2008, 175 -182.)

Osaamisen kehittämisen suunnitelman on tarpeellista sisältää muun muassa seu-raavia asioita: osaamistarpeiden tunnistaminen ja tavoiteltava taso, henkilökohtai-sen ja itseohjautuvan oppimisen rooli yrityksessä, keitä on mukana, aikataulu, seu-ranta ja arviointi (Viitala 2009, 185). Lisäksi voidaan määritellä tukitoimia, joiden avulla sekä yksilöiden että koko yhteisön osaamisen kehittämistä toteutetaan. Näi-tä ovat esimerkiksi ohjaus, mentorointi, oppimiskeskukset ja ulkopuolisen antama koulutus. (Armstrong 2008, 175 -182).

Osaamisen kehittämisen suunnitteluun vaikuttaa myös muut kuin organisaation sisäiset asiat ja osaamistarpeet. Monissa ammattiryhmissä toimivilla henkilöillä on lakeihin ja asetuksiin perustuvia velvoitteita ja suosituksia liittyen koulutukseen. Niiden antajana voi olla esimerkiksi Suomen valtio tai Euroopan Unioni (EK:n hen-kilöstö- ja koulutustiedustelu 2008, 10). Usealla alalla tällainen osaamisen kehiti-tämiseen liittyviä koulutus on esimerkiksi ensiapukoulutuksen (EA1) suorittaminen ja sen säännöllinen päivittäminen.

3.2 Osaamisen kehittämisen menetelmät ja muodot

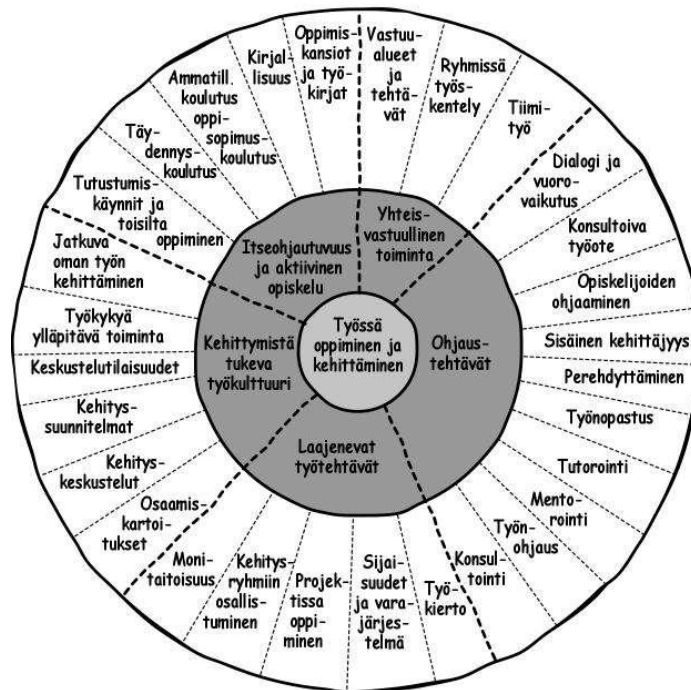
Osaamisen kehittäminen työelämässä on monimuotoista, ja sitä varten on käytet-tävissä useita tapoja. Sitä voidaan tarkastella erilaisten jaotelmien mukaan. Doh-men (1996, Viitalan 2009, 187–188 mukaan) on luokitellut työelämän oppimisen neljään kohtaan. Ensimmäinen se voi olla formaalia tai nonformaalia. Näistä ensim-mäinen on standardoitua, jonkun koulutusorganisaation piirissä tapahtuvaa ja täh-tää useimmiten tutkintoon tai opintokokonaisuuden suorittamiseen. Jälkimmäinen puolestaan on luonteeltaan epämuodollista, ei tutkintoon tähtäävää. Esimerkkinä voi mainita yrityksen omiin tuotteisiin liittyvän tuotekoulutuksen. Informaalia oppi-

mista tapahtuu työssä, ympäristössä, jossa näkyy vahvasti kehittämisen kulttuuri. Se ei ole järjestelmällisesti suunniteltua. Viimeisenä oppimisen kohtana on satunnainen oppiminen. Sille on ominaista, että se on usein täysin tiedostamatonta. Jokin yllättävä ongelma on ratkaistava, ja sen kautta tapahtuu oppimista.

Oppimistyyppien ohella osaamisen kehittämistä ja sen muotoja voidaan tarkastella sen mukaan, toteutetaanko koulutus organisaation sisäisesti vai ulkopuolisen tahon toimesta (Viitala 2009, 188–189). Kehittäminen voi olla myös yhdistelmä näistä. Lisäksi kehittämistä on syytä jäsentää kohteen mukaisesti: onko kyseessä yksilö, tietty ryhmä vai koko organisaatio?

Osaamisen kehittämisen mahdollisuudet, sisältäen tärkeän työssä oppimisen, tarjoavat niin suuren valikoiman, ettei millekään organisaatiolle ole tarpeellista käyttää niitä kaikkia. Jokaisen yrityksen on tehtävä omat ratkaisunsa osaamisen kehittämisen suhteen ja valittava sille parhaiten sopivat vaihtoehdot. Hätönen on jakanut kuvion 1 mukaisesti työssä oppimisen ja kehittämisen viiteen isoon sektoriin, jotka vielä jakautuvat useampaan pikkusektoriin. Nämä viisi isoa sektoria ovat itseohjautuvuus ja aktiivinen opiskelu, yhteisvastuullinen toiminta, ohjaustehtävät, laajenevat työtehtävät ja kehittymistä tukeva kulttuuri.

Työssä oppimisen ja kehittämisen vaihtoehtoja



Kuvio 1. Hätösen (2010, 15) ympyrä, jossa on jaoteltuna työssä oppimisen ja kehittämisen mahdollisuuksia.

Kuvio 1 muistuttaa ulkonäöltään reikäleipää. Vaikka kukin organisaatio valitsee itse kehittämistapansa, olisi varmasti hyvä tavoite tarjota jokaisesta palasta jotakin. Näin on mahdollista käyttää ja hyödyntää erityyppisiä vaihtoehtoja. Se monipuolistaa oppimistarjontaa, mikä on merkityksellistä yrityksen henkilöstön moninaisuuden kannalta. Se antaa todellisen mahdollisuuden luoda yksilöille henkilökohtaisen kehittämissuunnitelman, joka tukee koko organisaation tavoitteiden saavuttamista.

Tässä työssä tarkastellaan osaamisen kehittämistä ja oppimista käyttämällä jaoteltuna sisäisiä ja ulkoisia menetelmiä. Lähemmän tarkastelun kohteena ovat sisäisiä menetelmistä vastuualueiden ja tehtävien määrittely, perehdyttäminen, sisäinen koulutus, mentorointi ja kehityskeskustelut. Ulkoisista menetelmistä tarkastellaan benchmarkingia ja ulkoista koulutusta.

Suuremmilla yrityksillä on usein omat kehittämissyksiköt, joiden tehtävänä on järjestää ja huolehtia osaamisen kehittämiseen liittyvistä tehtävistä (Viitala 2009, 188). Hekin tarvitsevat kuitenkin apua koko organisaatiolta, koska nykyajan hektisyys

muuttaa asioita nopeassa tahdissa. Pienillä yrityksillä ei useinkaan ole erillistä henkilöä, joka vastaisi pelkästään osaamisen kehittämisestä. Käytännössä esimerkiksi toimitusjohtaja tekee tätä työtä muiden tehtäviensä ohella. Hän tarvitsee myös tukea muulta henkilöstöltä.

3.3 Sisäiset osaamisen kehittämisen menetelmät

Kun puhutaan sisäisistä osaamisen kehittämisen menetelmistä, tarkoittaa se työyhteisössä ja työpaikalla tapahtuvaa osaamisen kehittämistä. Sen etuina ovat muun muassa edullisuus ja mahdollisuus luoda itselle sopiva aikataulu. Lisäksi se voidaan useimmiten toteuttaa työaikana, joten kenenkään ei tarvitse välttämättä käyttää siihen omaa vapaa-aikaansa.

3.3.1 Vastuualueiden ja tehtävien määrittely

Vastuullinen yritys huolehtii henkilöstöstään ja edistää sen osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia. Jotta osaamisen kehittämistä voidaan suunnitella tarkoituksenmukaisesti, on jokaisen kannalta tärkeää määritellä yrityksen sisäiset vastualueet ja tehtävät. (Vastuullinen yritystoiminta 2006.) Työterveyslaitoksen Anne Karhun (2010, 3–5) mukaan verkostot, eli organisaatioiden välinen verkostotyö ja moniammatillinen yhteistyö, luovat lisäarvona osaamisen ja oppimisen kehittymistä. Se edellyttää kuitenkin selkeää vastuiden määrittelyä ja työnjakoa. Voidaan katsoa, että nämä samat asiat työyhteisössä, eli verkostoituminen ja yhteistyö muiden työntekijöiden kanssa, ovat osa osaamisen kehittämistä ja opettavat uusia taitoja. Näin ollen on selvää, että myös jokaisessa työyhteisössä on selkeästi määriteltävä vastuut ja tehtävät. Ne tulee myös kirjata, ja niitä pitää päivittää.

Kun yksilön vastuu- ja tehtävänkuva on selvillä, antaa se hyvät mahdollisuudet toteuttaa osaamisen kehittämistä. Jos vastuita ei ole määriteltä ja tehtävänkuva ei ole riittävän tarkasti tiedossa, on lähes mahdotonta tehdä pitkälle ulottuvia suunnitelmia. Selkeät toimintatavat ovat kaikkien osapuolien etu. Näin jokaiselle on selvää, mitkä ovat ne puitteet joiden kanssa toimitaan nyt ja minkä varaan rakennetaan ja suunnitellaan tulevaa.

3.3.2 Perehdyttäminen

Perehdyttäminen kuuluu olennaisena ja suunnitelmallisena osana osaamisen kehittämiseen, ja sen tulee sisältyä jokaisen uuteen tehtävään valitun henkilön kehittämissuunnitelmaan (Wilska & Säaskilahti 2003, 38). Huomioitavaa on, että perehdytyksen tulee koskea myös organisaation vanhoja työntekijöitä silloin, kun he vaihtavat työtehtävästä toiseen. Perehdyttämisen avulla työntekijää opastetaan uusiin työtehtäviin, jotta hän voisi mahdollisimman pian aloittaa työnteon. Sen tarkoituksena on myös tutustuttaa hänet uuteen organisaatioon ja sen jäseniin sekä saada työntekijä tuntemaan itsensä osaksi uutta työyhteisöä (Viitala 2009, 189).

Useissa organisaatioissa on käytössä valmis perehdyttämiskäytäntö, joka on perusteiltaan kaikille työntekijöille samanlainen. Tapauskohtaisesti otetaan huomioon henkilökohtaiset tarpeet, ja perehdytysohjelmaa muokataan sen mukaisesti. Näin ollen esimerkiksi perehdytyksen kesto saattaa vaihdella eri henkilöiden välillä. Perehdyttämistä varten nimetään vastuuhenkilö, joka toimii varsinaisena perehdyttäjänä ja johon voi ottaa yhteyttä, kun on tarvetta lisätiedoille. Nimetyn vastuuhenkilön lisäksi on hyvä ja suotavaakin, jos myös muut työyhteisön jäsenet voivat auttaa perehdyttämisessä. (Wilska & Säaskilahti 2003, 38–39.)

On yleistä ajatella, että perehdyttäminen alkaa, kun työntekijä aloittaa uudessa työssään. Tosiasiassa se alkaa jo rekrytoinnin valintavaiheessa (Viitala 2009, 189–190). Organisaatio voi nähdä valintamenettelyn osana yrityksen markkinointia. Silloin kaikille asianosaisille pyritään antamaan mahdollisimman hyvä kuva yrityksestä kokonaisuutena ja työtehtävistä. Varsinainen perehdyttäminen alkaa, kun uusi työntekijä on valittu. Ensin valinnasta tiedotetaan valitulle. Kun hän sitten aloittaa uuden työn, niin vastaanoton jälkeen seuraa yritykseen ja työsuhteeseen perehdyttäminen ja työnopastus.

Keskeisiä asioita perehdyttämisessä ovat itse työtehtävään sisältyvät asiat sekä uuden työntekijän työsuhteen määrittävien toimintatapojen ja sääntöjen selvittäminen (Viitala 2009, 190). Onnistuneen perehdyttämisen varmistamiseksi olisi hyvä tehdä lista perehdyttämiseen kuuluvista asioista. Kun perehdyttäminen etenee, kirjataan läpikäytyt kohdat ylös.

Perehdyttämisen tarkistuslistan aiheita ovat Wilskan ja Sääskilahden (2003, 59–61) ja Viitalan (2009, 190) mukaan

- perehdyttämisen aloitus ja tutustuminen työyhteisöön
- käytännön toimenpiteet (muun muassa käytettävät laitteet ja ohjelmistot, työympäristö, tietoturva, kulkuyhteydet ja -luvut, sosiaali- ja ruokatilat ynnä muut)
- työsuhdeasiat liittyen esimerkiksi palkkaukseen, työaikaan, lomiin, sairaus- ja muihin poissaoloihin, työsuhde-edut, harrastus-, virkistys- ja muut palvelut
- työturvallisuus ja työterveyshuolto
- omaan työhön kuuluvat tehtävät, tavoitteet ja vastuut, lähimmät työtoverit
- yritys ja sen toimintatavat (historia, arvot, visio, missio)
- koulutusmahdollisuudet ja tiedottaminen yrityksen sisällä.

Perehdyttäminen on yksi tapa siirtää ja kehittää osaamista (Wilska & Sääskilahti 2003, 39). Se on erityisen merkittävää työssä, jossa tarvitaan erityisosaamista, jota ei voi saada suoraan koulusta. Tällöin osaamisen kehittäminen ja uuden oppiminen tapahtuu henkilökohtaisen perehdytyksen ja kokemuksen kautta sekä saamalla tukea ja tietoa kauemmin kyseistä työtä tekeviltä työtovereilta. Lisäksi perehdyttämisen apuna voidaan käyttää muun muassa perehdytyskansiota, jossa on aineistoa liittyen työhön perehdyttämiseen. Tämä perehdytyskansio voi olla erilaisissa muodoissa kuten paperiversiona tai verkossa sähköisessä muodossa. Osa voi olla myös kuvattuna dvd:lle.

3.3.3 Sisäinen koulutus

Yrityksen sisäinen koulutus merkitsee yrityksen henkilökunnalle annettavaa koulutusta, jota ei tarjota ulkopuolisille tahoille. Sitä voidaan antaa kaikille yhteisesti tai tietyille ryhmille ja yksilöille, tarpeen mukaan. Sisäisen koulutuksen mahdollisuutena on liittää strategiset tavoitteet ja osaamisen kehittämisen tarpeet hyvin läheisesti toisiinsa. On mahdollisuus tehdä juuri sellainen räätälöity kehittämissuunnitelma, jota yritys tarvitsee. Sen toteuttaminen voidaan tehdä täysin yrityksen oman henkilökunnan varassa, tai kouluttajaksi voidaan joskus ottaa myös ulkopuolinen

asiantuntija. (Viitala 2009, 195.) Usein ajatellaan, että sisäinen koulutus tehdään täysin itsenäisesti. Jos ulkopuolisen antama koulutus on tarkoitettu vain yrityksen tai yritysryhmän, esimerkiksi jälleenmyyntiverkoston osaamisen kehittämistä varten, voidaan perustellusti puhua sisäisestä koulutuksesta, koska se ei ole julkista, kaikille tarjottavaa koulutusta.

Sisäinen koulutus voidaan järjestää asiakkaan omissa tiloissa, jolloin hyötynä on muun muassa yrityksen omien koulutukseen liittyvien asioiden havainnollistaminen paikan päällä (Koulutus 2011). Joskus on tarpeen myös päästä irtautumaan varsinaisesta työympäristöstä, jolloin koulutus voidaan järjestää muualla. Koulutuksen luonne ja sisältö määrittelevät osittain sen, missä koulutus järjestetään.

Sisäinen koulutus voi koskea yrityksen omia tuotteita tai palveluita, jolloin se on hyvinkin erikoistunutta. Yksi Suomessa hyvin tunnettu ja tietyille ryhmälle koulutusta tarjoava osaamisen kehittäjä on K-instituutti (Koulutus ja palvelut 2008). Se tuottaa monipuolisia koulutuspalveluja K-ryhmälle. Tarjonta vaihtelee yhden päivän aikana toteutettavista Turvapassi- tai Facebook-koulutuksista aina pitempiaikaisiin Mestariomyyjä- tai oppisopimuskoulutuksiin.

Koulutus voi olla myös yleisluonteista, monelle alalle sopivaa koulutusta, joka kuitenkin jostakin syystä järjestetään yrityksen sisäisesti. Tällainen voi olla esimerkiksi atk-perustaitojen kurssi sitä tarvitseville. Jos kurssitettavia on paljon, on yleensä kustannustehokkaampaa ostaa kouluttaja pitämään kurssia yrityksen sisäisesti. Isoissa organisaatioissa tämä on järkevintä. Lisäksi niissä saattaa olla koulutuspotentiaalia valmiina jo itselläänkin.

Sisäinen koulutus voi olla myös omaehtoista ja itseohjautuvaa (Viitala 2009, 195). Tällöin organisaatiolla voi olla käytössään erilaisia menetelmiä, joiden avulla yksilöt voivat omaan tahtiinsa kehittää itseään. Näitä ovat muun muassa internet, oppimiskansiot, videot, wikit ja intranet. Ne luovat nykyaikaisen, nopean ja ajantasaisen väylän osaamisen kehittämiseksi.

3.3.4 Mentorointi ja hiljaisen tiedon siirtyminen

Mentorointi merkitsee tukea antavaa vuorovaikutusta kokeneen ja uransa alkuvaiheessa olevan, vielä melko kokemattoman henkilön välillä (Viitala 2009, 192). Mentorin eli ohjaajan tehtävänä on rohkaista ja ohjata mentoroitavaa, eli ohjattavaa henkilöä (aktori), jotta hänellä on hyvät mahdollisuudet kehittyä työssään ja edistää omaa uraansa. Tarkoituksena on kuitenkin saada mentoroitava itse löytämään omat vastauksensa ongelmatilanteissa tukemalla tätä prosessia.

Mentorointi on henkilökohtaisella tasolla tapahtuvaa osaamisen kehittämistä. On tärkeää, että osapuolet tutustuvat toisiinsa hyvin ja saavat aikaan luottamuksellisen suhteen. Tällainen vuorovaikutussuhde on antoisa ja voi kestää jopa useita vuosia. Se vaatii toimiakseen myös avoimuutta ja sitoutumista, jotta syntyy tuloksia. (Viitala 2009, 193.)

Mentorointi on hyvä tapa yhdistää teoriaa ja käytäntöä. Sen avulla voidaan tiedon ohella siirtää myös toimintatapoja ja verkostoja, joita mentori on luonut (Wilska & Sääskilähti 2003, 40). Näillä voi olla merkittävä vaikutus ohjattavan urakehityksen kannalta. Osapuolten ei tarvitse olla samassa työpaikassa, vaikka osaamisen siirtämisen kannalta se onkin hyvä vaihtoehto. Toivottavaa kuitenkin on, että he toimivat samalla alalla. Mentorin ja aktorin ei pidä olla esimies-alainen -suhteessa, vaan mentorin on oltava joku muu senioritason osaaja.

Mentorointia varten voidaan kehittää erityisiä ohjelmia, joiden mukaan sitä toteutetaan, ja mentoreille annetaan koulutusta tehtävänsä (Viitala 2009, 193). Toisaalta mentorointisuhde voi syntyä myös lähes huomaamatta ilman tiettyjä ohjeistuksia. Se on hyvin tapauskohtainen, ja sille on vaikeaa asettaa tiettyjä lainalaisuuksia. Henkilökohtaisuutensa vuoksi siihen vaikuttaa inhimilliset tekijät, ja osapuolet muokkaavat sen omanlaisekseen.

Hiljainen tieto on sanayhdistelmä, jota kuulee nykyään paljon. Mutta mitä se oikeastaan on? Se on kirjoittamatonta, tai muutenkaan millään tavalla dokumentoitua tietoa (Osaamisen hallinta, 2006). Sille on ominaista, että se on muotoutunut ja kehittynyt ajan kuluessa. Sitä on vaikeaa kertoa sanoin, ja se perustuu henkilökohtaisiin kykyihin ja kokemuksiin. Hiljaista tietoa ei voi ottaa pois, mutta sitä

voi jakaa ja siirtää. Usean yrityksen kilpailukyky perustuu vankkaan asiantuntijuu-
teen ja kokemukseen, jonka pohjana on juuri hiljainen tieto. Se on pääomaa, jota
ei voi mitata rahassa.

Yrityksissä on paljon hiljaista tietoa. Sitä voi olla, ja onkin, kaikilla työntekijöillä,
sekä nuorilla että vanhoilla (Kankala [viitattu 12.4.2011], 5). Sen muoto vaihtelee.
Nuorilla se on enemmän esimerkiksi tekniseen osaamiseen liittyvää ja vanhem-
malla väellä kokonaisvaltaista ja perustuu vankkaan ammattitaitoon. Hiljaisen tie-
don siirtäminen on useissa yrityksissä tarpeellista, ja se tuo mukanaan haasteita.
Kun suuret ikäluokat ovat jäämässä eläkkeelle tai työntekijät muuten vaihtavat
työpaikkaa, olisi tärkeää saada pidettyä asiantuntijaosaaminen yrityksessä. Miten
tämä onnistuu? Mentorointi on yksi vastaus ongelmaan, mutta ei ainoa.

Hiljaisen tiedon siirtymisen keinoja mentoroinnin ohella ovat työssäoppiminen,
työskentely pareittain tai ryhmässä, työkierto, perehdytys, työnohjaus sekä toimi-
minen projekteissa ja työkomennuksilla. Lisäksi sijaisuuksien hoitaminen ja ristiin-
koulutus, eli työntekijöiden perehdyttäminen toistensa työtehtäviin, kasvattavat
moniosaajien joukkoa. Nämä kaikki tarjoavat uudenlaisia muotoja osaamisen ke-
hittämiseen ja siirtämiseen ja tätä kautta antavat hyvän mahdollisuuden myös
omaksua hiljaista tietoa. Ne myös luovat turvallisuutta ja mahdollistavat sujuvan ja
joustavan työnteon. (Viitala 2009, 190–193; Kankala [viitattu 12.4.2011], 7.)

3.3.5 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelut ovat esimiehen ja alaisten välisiä vuorovaikutteisia keskustelu-
ja. Ne ovat melko vapaamuotoisia, mutta joissakin organisaatioissa voidaan käyt-
tää apuna tiettyä perusrunkoa, jonka mukaan edetään. Niitä voidaan pitää sekä
yksilö- että ryhmätasolla, riippuen siitä, millaisia asioita halutaan käydä läpi: onko
kyse yksilön osaamisesta, vai onko tarpeellista keskustella koko ryhmää koskevis-
ta osaamisista (Hätönen 2007, 43). Yksilötason keskustelut ovat henkilökohtai-
sempia kuin ryhmäkeskustelut. On ymmärrettävää, että kaikki eivät halua ryhmäti-
lanteessa käsiteltävän omia asioitaan. Eikä se ole tarpeellistakaan. Kehityskeskus-
telulle on olennaista, että se antaa mahdollisuuden palautteen antamiselle ja saa-
miselle.

Kehityskeskusteluiden on tarkoitus olla säännöllisiä, ainakin kerran vuodessa pidettäviä. Ne tulee sopia ennakkoon, ja niihin on syytä valmistautua huolella, miettien etukäteen asioita, joita haluaa käsiteltävän (Viitala 2009, 186). Keskustelu voi rakentua nykytilan arviointiin ja tulevaisuuden suunnitelmiin. Jos osaamista on arvioitu ennakkoon ja tiedot on tallennettu, olisi nämä osaamisen tiedot hyvä olla mukana keskustelussa. On hyvä pohtia mihin suuntaan itse haluaa kehittyä ja mitä on itse valmis tekemään sen eteen. Lisäksi on syytä keskustella, miten organisaatio voi tukea yksilöä ja kuinka kaikki osapuolet seuraavat ja arvioivat tilanteen kehittymistä.

On tärkeää, että kaikki kehityskeskustelun osapuolet voivat hyötyä niistä. Niiden merkitystä voi tarkastella koko organisaation, työntekijän ja esimiehen kannalta (Viitala 2009, 187). Organisaation näkökulmasta tarkasteltuna voidaan huomata, että kehityskeskustelut antavat arvokasta tietoa henkilöstön osaamisen tasosta sekä tarpeista ja toiveista liittyen sen kehittämiseen. Niitä on syytä ajatella investointina, eikä kulutettuna työaikana, sillä niistä saadun palautteen avulla voidaan paremmin suunnitella organisaation mahdollisimman tehokasta ja tuottavaa toimintaa.

Työntekijän näkökulmasta kehityskeskustelut toimivat palautekanavana, jossa hän itse saa palautetta omasta työstään henkilökohtaisesti ja voi antaa palautetta esimiehelleen. Lisäksi on mahdollista keskustella omasta työnkuvastaan ja tavoitteistaan sekä ammatillisesta kehittymisestään. Esimies saa keskusteluissa palautetta omasta työstään esimiehenä ja voi sitä kautta tarkastella ja suunnitella omia kehittämistarpeitaan. Hän saa myös tietoa yksilöiden osaamisesta, ja miten he kokevat oman työnsä ja työyhteisön toiminnan sujumuuden. Näitä tietoja apunaan käyttäen voi hän osaltaan pyrkiä varmistamaan tavoitteiden saavuttamisen. Lisäksi hänen tulee kannustaa ja tukea yksilöä omassa työssään niin, että työmotivaatio ja -hyvinvointi ovat mahdollisimman korkealla tasolla. (Viitala 2009, 186; Kehityskeskustelut 2005, 1.)

Kehityskeskusteluissa on tärkeää, että ne toteutetaan oikeudenmukaisesti. Niiden tulee perustua molemminpuoliseen kunnioitukseen, luottamukseen ja rehellisyyteen. (Kehityskeskustelut 2005, 1.) Kun ne ovat käytössä osana osaamisen kehittämisen järjestelmää, pitää ne ottaa myös aidosti huomioon. Niillä on merkittävä

osa osaamisen kehittämisen arvioinnissa, suunnittelussa ja toteuttamisessa. Ne tulee dokumentoida ja hyödyntää niistä saatu aineisto. Kehityskeskusteluja ei ole tarkoitus toteuttaa vain tavan vuoksi tai koska muutkin tekevät niin. Ne on otettava vakavasti ja käytettävä apuna rakennettaessa toimivaa organisaatiota.

3.4 Ulkoiset osaamisen kehittämisen menetelmät

Osaamisen kehittäminen tarvitsee sisäisten kehittämismenetelmien tueksi ja rinnalleen myös ulkoisia osaamisen kehittämisen menetelmiä. Ne toteutetaan täysin työpaikan ulkopuolella, ja joskus ne järjestetään myös muuna kuin normaalina työaikana (Viitala 2009, 194). Ne ovat usein melko kalliita, ja niiden järjestäminen voi olla hankalaa ja aikaa vievää. Ulkoisen osaamisen kehittämisen osuus on useissa yrityksissä huomattavasti pienempi kuin sisäisesti tapahtuva kehittäminen. Monilla on periaatteena 20/80 -sääntö. Sen mukaisesti maksimissaan 20 prosenttia organisaation tarjoamasta osaamisen kehittämisestä voisi olla ulkopuolella toteutettua.

3.4.1 Työn ulkopuolella tapahtuva koulutus

Koulutus on yksi merkittävimmistä työpaikan ulkopuolella toteutettavista osaamisen kehittämisen menetelmistä. Ulkoista koulutusta tarjoavat koulujärjestelmään kuuluvat oppilaitokset eli ammatilliset koulut, korkeakoulut ja yliopistot sekä julkisesti tuetut koulutuslaitokset (CVTS, Yritysten henkilöstökoulutus -tutkimus 2005 2008, 6). Näiden lisäksi koulutusta voivat järjestää muun muassa yksityiset koulutusyritykset, työnantaja- tai toimialajärjestöt, ammattiliitot ja laitetoimittajat. 2000-luvulla on yksityisten koulutusyritysten osuus kurssimuotoisen koulutuksen toteuttajana lisääntynyt koko ajan. Vuonna 2005 se järjesti lähes puolet kaikesta työpaikan ulkopuolisesta kurssikoulutuksesta. Vastaavasti koulujärjestelmän oppilaitosten ja muiden koulutuslaitosten järjestämä koulutus on vähentynyt samanaikaisesti. Vuonna 1999 näiden kahden sektorin yhteenlaskettu osuus oli lähes 36 prosenttia. Seuraavien kuuden vuoden aikana osuus laski jo alle 20 prosenttiin.

Koulutus työpaikan ulkopuolella voi kestoltaan ja muodoltaan vaihdella paljonkin. Se voi olla luennoitsijan pitämä lyhyehkö esitys, jolloin oppijat ovat lähes aina passiivisia tiedon vastaanottajia. Toisaalta koulutus ja oppimistilanne voi olla hyvinkin vuorovaikutteista ja oppijoita aktivoivaa. Esimerkiksi kielten opiskelun puhekursseilla on tärkeää puhua vierasta kieltä, jotta siitä voisi olla kokonaisvaltaista hyötyä. Kuuntelukin opettaa, mutta itse tuottamalla puhetta oppii enemmän. Koulutus voi olla myös yhdistelmä näistä: välillä kuunnellaan luennoitsijaa, ja toisena hetkenä ollaan aktiivisia ryhmässä oppijoita. Tavallisia koulutusmuotoja ovat päivän tai muutamien päivien pituiset kurssit, joissa saadaan uutta tietoa liittyen omaan alaan. Näillä kursseilla oppija voi yleensä olla sekä passiivisessa että aktiivisessa roolissa. Ulkoisen koulutuksen etuna on myös se, että voi vaihtaa tietoa muissa organisaatioissa toimivien henkilöiden kanssa ja saa uusia näkökulmia omaan työhön liittyen. (Viitala 2009, 194–195.)

Nykyään pitempiaikainen koulutus, joka tähtää kokonaan uuteen tutkintoon tai täydentää nykyistä, on suosittua. Joustava ja monipuolinen aikuiskoulutusjärjestelmä antaa mahdollisuuden opiskella työn ohella (Viitala 2009, 194–196). Tutkintoon tähtäävää koulutusta on mahdollista suorittaa myös oppisopimusjärjestelmän kautta, jos se sopii työnantajalle. Tiettyjen ehtojen täytyessä on oman ammattitaidon kehittämistä varten mahdollista ottaa myös opintovapaata tai jäädä esimerkiksi vuorotteluvapaalle.

Työpaikan ulkopuolista koulutusta voidaan tarkastella myös omaehtoisuuden tai lakiin perustuvien määräysten näkökulmista. Omaehtoinen koulutus on vapaaehtoista, ja sen tarkoituksena on lisätä työntekijän ammatillista osaamista, saavuttaa erityisosaamista tai kouluttautua kokonaan uudelle alalle. Lakisääteistä täydennyskoulutusta vaaditaan joillakin aloilla. Esimerkiksi terveydenhuollon ammattihenkilöstöllä on täydennyskoulutusvelvollisuus, joka perustuu lakiin (Aarnio 2005, 14).

3.4.2 Benchmarking

Benchmarkingista käytetään myös termejä vertaisanalyysi ja toimintavertailu sekä parhaista käytännöistä oppiminen (Viitala 2009, 199). Sitä voidaan käyttää osaa-

misen kehittämisen menetelmänä silloin, kun kehittämisen kohteena oleva toiminta on jo käytössä jossakin muualla ja se on todettu toimivaksi ja hyväksi ratkaisuksi. Tarkoituksena ei kuitenkaan ole suoraan kopioida toisen organisaation mallia (prosessi tai toiminto), vaan saada siitä virikkeitä ja ajatuksia oman toiminnan kehittämiseen. Käytännössä ei liene edes mahdollista sellaisenaan suoraan ottaa käyttöön toisen toimintatapaa, koska jokaisella yrityksellä on omat luonteenomaiset piirteensä, jotka vaikuttavat sen toimintaan. Usein tällainen toiminnan vertailu auttaa havaitsemaan ja löytämään kehittämisen kohteita omassa organisaatiossa ja antaa sykäyksen uudelle tavalle toimia.

Kun organisaatiossa päätetään käyttää benchmarkingia osaamisen kehittäjänä, valitaan kehittämisen kohde ja henkilöt, jotka toteuttavat projektin (Laatukeskus 1998, Jussilan, Hytösen & Salmisen 2005, 9 mukaan). Nämä ovat niitä henkilöitä, jotka työskentelevät kyseisen parannus- ja kehityskohteen parissa. Benchmarking on osallistavaa oppimista, jolla kyseenalaistetaan nykyisyyttä ja siksi on tärkeää, että oikeat henkilöt ovat sitä toteuttamassa.

Benchmarkingissa voidaan verrata tuloksia ja suoritustasoja tai toimintatapoja ja työvaiheita. On mahdollista käyttää myös molempia vertailukeinoja (Lecklin 1997, Jussilan ym. 2005, 9 mukaan). Benchmarking voi olla organisaation sisäistä tai ulkoista. Sisäinen benchmarking on helpompi aloittaa kuin ulkoinen, ja sitä voidaan käyttää esimerkiksi aloitettaessa projektia. Onnistuakseen se vaatii, että organisaation omat toimintatavat osataan ja tunnetaan hyvin. Ulkoisen benchmarkingin hyötynä on sen laaja-alaisuus, eli kumppania on mahdollista etsiä oman organisaation ja toimialan ulkopuolelta. Silloin saadaan enemmän näkökulmia tarkastelua varten. Sen vaikeutena voi olla löytää sopivaa kumppania toteuttamaan benchmarkingia.

Viitalan (2009, 199) mukaan benchmarking -prosessi etenee seuraavasti: kehityskohteen valinta, projektin suunnittelu, kehittämisen kohteen analysointi, kumppanin etsiminen ja kumppanuudesta sopiminen, benchmarking -vierailun valmistelu ja toteutus, vierailukäynnin tulosten analysointi, ja viimeisenä on vuorossa oman toiminnan kehittäminen perustuen benchmarkingista saatuihin ideoihin.

3.5 Osaamisen kehittämisen mittaaminen ja arviointi

Jotta osaamisen kehittämisestä voidaan saada todellista hyötyä, tulee sen olla tavoitteellista, ja sitä varten on luotava mittaus- ja arviointimenetelmät (Viitala 2009, 201). Osaamisen nykytilan selvittäminen on tärkeää, jotta voidaan tehdä oikein suunnattuja kehittämistoimenpiteitä tulevaisuuden haasteet huomioon ottaen. Osaamisen kehittämisen tulee olla pitkäjänteistä ja vaatii kärsivällisyyttä. Suuri osa kehittämisestä on aikaa vievää, ja uusien toimintatapojen ja -menetelmien omaksuminen osaksi organisaation toimintaa ei onnistu hetkessä. Odottaminen voi tuntua tuhauttavalta, eikä jakseta odottaa tuloksia. Tämä on ongelmana monessa organisaatiossa. Yksi mahdollisuus voisi olla jonkinlaisten välitavoitteiden asettaminen, jotta olisi mahdollisuus näyttää, että on saatu aikaan jotakin näkyvää.

3.5.1 Mittaaminen

Valittaessa mittareita osaamisen mittaamista varten on muistettava, että niiden tulee mitata organisaation toiminnan ja strategian kannalta merkittäviä asioita. Lisäksi on syytä muistaa Laitisen (1998, 120–132, Jääskeläisen 2006, 25 mukaan) listaamat viisi tärkeää mittareiden valinnassa huomioitavaa ominaisuutta. Nämä ovat relevanssi eli olennaisuus, validiteetti eli oikeellisuus, reliabiliteetti eli tarkkuus, uskottavuus ja edullisuus. Nämä tarkoittavat, että mittarilla on oltava merkitystä päätöksenteossa, sen tuottaman tiedon on oltava riittävän harhatonta ja oikeaa sekä arvojen tarkkoja. Mittarin arvoihin on myös voitava luottaa ilman, että ne ovat suhteettoman arvokkaita.

Mittaaminen pitää tehdä mahdollisimman helpoksi, ja valittujen mittareiden on hyvä olla organisaation arvomaailmaan ja strategiaan sopivia (Jääskeläinen 2006, 25). On muistettava, että yleisesti ottaen määrä ei korvaa laatua. Sanonta sopii myös tähän kohtaan. Mittareita ei saa olla liikaa, ja niiden on oltava selkeitä ja yksinkertaisia käyttää. Jos mittarit ovat kovin monimutkaisia, voidaan mittaaminen kokea taakaksi. Silloin on myös todennäköistä, että luovutaan mittaamisesta kokonaan.

Mittareiden tehokkaaseen käyttöön liittyy olennaisesti, että ennen käyttöön ottoa määritellään niiden käyttöperiaatteet (Verkko-opetuksen laatumittareiden luominen 2006, 2). Näin myös jokainen mittari dokumentoidaan, ja niitä voidaan jatkossa päivittää ja ylläpitää. Erilaisia käyttöperiaatteita on listattu paljon. Määriteltäviä asioita ovat muun muassa tulosten keräämisen aikataulu (kuinka usein), datan keräämisvastuu, mittarin tietolähde ja tavoitearvo. Niitä voidaan muuttaa ja tarkentaa myöhemmin, jos sille on aiheutta.

Suunniteltaessa osaamisen mittareita on mietittävä, miksi osaamista mitataan (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 108, Jääskeläisen 2006, 28–29 mukaan). Sillä on vaikutus siihen, mitä mitataan ja millaisilla mittareilla. Näiden lisäksi suunnittelussa on hyvä ottaa huomioon, ovatko mittarit kaikille organisaation osastoille yhteisiä vai ryhmäkohtaisia ja halutaanko mitata koko henkilöstön osaamista vai halutaanko kehittää keskeisiä osaamisalueita. Myös sillä on merkitystä, tallennetaanko osaaminen tiedostoihin, vai onko se vain apuväline esimerkiksi kehityskeskustelun pohjaksi.

Osaamisen mittaamista voidaan tehdä välillisesti tai suoraan (Lönqvist & Mettänen 2003, 64–65, Jääskeläisen 2006, 29 mukaan). Näistä välillinen mittaaminen on helpompaa, koska siinä käytetyt mittarit antavat usein lukuihin perustuvaa tietoa. Ne ovat yksiselitteisiä ja helposti vertailtavia, objektiivisia ja tarkkoja arvoja. Näistä huolimatta välillisiin mittareihin liittyy ongelmia, koska ne eivät suoraan mitata osaamista, vaan jotakin, joka välillisesti vaikuttaa siihen.

Suora osaamisen mittaaminen toteutetaan yleensä subjektiivisten mittareiden avulla, koska on vaikeaa luoda objektiivista suoraa mittaria (Jääskeläinen 2006, 30). Subjektiivisten mittareiden tulosten pohjana ovat esimerkiksi henkilöiden haastattelut ja kyselyt. Koska mukana on inhimillinen puoli, aiheuttaa se helposti ongelmia.

Eräs tunnetuimmista mittaristoista on Balanced Scorecard, BSC. Se on tavoitejohtamisen periaatteille kehitetty suorituskykymittaristo. Kehittäjinä olivat 1990-luvun alussa USA:ssa professorit David Norton ja Robert Kaplan. Oli tarve luoda mittaristo, joku pystyi vastaamaan nopeasti muuttuvan toimintaympäristön haasteisiin. Tämä mittaristo pyrkii löytämään tasapainon sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä,

kun organisaation toimintaa tarkastellaan eri näkökulmista (Balanced Scorecard 2010). Nämä ovat taloudellinen, asiakas, prosessi sekä oppimisen ja kasvun näkökulma. Kaikkien mittareiden on oltava linjassa kohti yrityksen strategiaa ja visiota. Tärkeää on tarkastella asioita eri näkökulmista. Näin voidaan parhaiten auttaa organisaatiota keskittymään kilpailukyvyn ja menestymisen kannalta tärkeimpiin tekijöihin. Hyvin laadittu mittaristo kuvaa toiminnan onnistumisen kannalta merkittävimmiksi perusasioita.

3.5.2 Arviointi

Arvioinnilla on merkittävä osuus osaamisen kehittämisessä. Sen avulla konkretisoitetaan ja tuotetaan tietoa, jonka avulla voidaan asettaa tavoitteita osaamisen kehittämiselle (Hätönen 2007, 40.). Arvioinnin apuna voidaan käyttää osaamiskarttaa ja osaamisprofiileita. Ennen arvioinnin suorittamista on määriteltävä arviointikriteerit, jotka voivat olla sanallisia tai numeerisia (Hätönen 2008, 5). Olennaisen tärkeää on, että kriteerit ovat myönteisiä ja eri tahojen arviointi on mahdollista tehdä yhdenmukaisesti.

Ongelmana organisaatioissa on, että arviointi jää kokonaan tekemättä tai se tehdään melko pintapuolisesti (Viitala 2009, 201). Monet kokevat arvioinnin tekemisen vaikeaksi ja aikaa vieväksi, ja se on suuri syy, miksi siitä luovutaan. Parhaimmillaan arviointia toteutetaan kaikissa kehittämistoimenpiteiden vaiheissa eli suunnittelussa, itse toteutuksessa ja tulosten valmistuttua. Tuloksia on syytä arvioida monipuolisesti. Arvioinnissa tulee muistaa korostaa siitä syntyneiden johtopäätösten merkitystä yksilölle ja koko organisaatiolle, sekä myös ryhtyä tarvittaviin toimenpiteisiin mahdollisimman pian (Hätönen 2008, 7). Menetelminä osaamisen kehittämisen arvioinnissa voidaan käyttää itsearviointia, kehityskeskustelua, 360-arviointia ja vertaisarviointia.

Itsearviointi. Osaamisen kehittämisen arvioinnissa tulisi aina olla mukana itsearvioinnin osuus. Sen avulla yksilö saadaan kriittisesti ajattelemaan ja tarkastelemaan omaa osaamistaan ja sen kehittymistä sekä oppimista asioita (Hätönen 2007, 40). Lisäksi hän arvioi, miten nämä tekijät ovat saaneet aikaan saavutetut tulokset. Arvioijan on tunnistettava häneen ja työsuorituksiinsa kohdistuneet odo-

tukset. Kun hän on tietoinen arvioinnin kriteereistä, voi hän arvioida omaa onnistumistaan niiden valossa.

Alussa on varmasti vaikeaa arvioida omaa osaamistaan, jos se ei ole ennestään tuttua. Itselle asetetut tavoitteet ja vaatimukset sekä käsitys omista voimavaroista vaikuttavat arviointiin, ja se korostaa tämän arviointimenetelmän hyvin subjektiivista luonnetta (Hätönen 2007, 40–41). Myös arvioijan omat persoonalliset luonteenpiirteet vaikuttavat suuresti arvioinnin tulokseen. On mahdollista yli- tai aliarvioida itseään.

Onnistuneen itsearvioinnin perustana ovat selkeät ohjeet ja koko arviointiprosessin läpikäyminen kaikkien kanssa yhteisesti (Hätönen 2007, 42). Arvioijalle on hyvä painottaa, että itsearviointi on yksi osa osaamisen kehittämisen arvioinnissa ja lopputulokseen vaikuttavat myös muiden antamat arvioinnit. Näistä kaikista saadaan yhdessä aikaan paras käsitys osaamisesta. Itsearviointi voidaan nähdä myös oppimistilanteena. Se on hyvä tapa opetella tietoisesti tarkastelemaan itseään ja muita osana koko organisaatiota. Tätä kautta se auttaa myös ymmärtämään kokonaisuuksia paremmin.

Kehityskeskustelut. Tässä työssä on jo aiemmin käsitelty kehityskeskusteluja tarkemmin sisäisten osaamisen kehittämisen menetelmien yhteydessä. Siksi niitä ei käsitellä laajemmin tässä kohdassa uudelleen. Voidaan toki todeta, että kehityskeskustelut ovat hyvä lähtökohta osaamisen arviointiin; johdolle se on työväline osaamisen kehittämiseen, ja työntekijöille se tarjoaa vuorovaikutteisen palautekanavan omaan osaamisen kehittymiseen liittyen (Hätönen 2007, 43).

360-arviointi. Tätä arviointimenetelmää pidetään luotettavana tapana arvioida osaamisen kehittämistä yksilön, ryhmän sekä koko organisaation näkökulmista tarkasteltuna (Hätönen 2007, 44). Siinä kerätään palautetta useasta eri lähteestä: arvioitavalta henkilöltä itseltään, työtovereilta, alaisilta, esimiehiltä, sisäisiltä ja ulkoisilta asiakkailta sekä muilta sidosryhmiltä. On tilanteita, jolloin esimies ei voi yksin arvioida alaisensa osaamista. Näin käy esimerkiksi silloin, jos työtehtävät ovat kovin erikoistuneita tai projektityöt vaativat raportointia useaan eri paikkaan. Tällöin on hyvä käyttää 360-arviointia, jotta arviointi voidaan kokea luotettavaksi.

On uskottavaa, että useasta lähteestä saatu palaute voi vaikuttaa myös arvioitavaan olevaan henkilöön myönteisesti (Hätönen 2007, 44). Esimerkiksi asiakkailta saatu palaute koetaan rehelliseksi ja ansaituksi, oli se hyvää tai huonoa, ja siksi sillä on monesti motivaatioon vaikuttava asema. Arvioijina on lisäksi tärkeää olla henkilöitä, jotka oikeasti näkevät arviotavan sellaisissa tilanteissa ja työtehtävissä, jotka ovat osaamisen arvioinnin kohteena.

Vertaisarviointi. Tässä menetelmässä on mahdollista käyttää erilaisia toteuttamistapoja: vertaisarviointikäyntejä, -konsultointia ja -arviointia (Vertaisarviointi hyvinvoinnin työkaluna 2003, 1). Niille kaikille on yhteistä, että omia toimintatapoja verrataan vastaavanlaisiin ratkaisuihin ja arvioijat toimivat samankaltaisissa tehtävissä tai toimintaympäristöissä kuin arvioitavana olevat. Se on oppimis- ja tarkkailutilanne, jonka tarkoituksena on hyödyttää kaikkia sen osapuolia. Samankaltaista työtä tekevät henkilöt saavat uusia ideoita omien tehtäviensä hoitamiseen, ja koska he tuntevat alaa, osaavat he myös tarkkailla ja arvioida olennaisia asioita.

Nimensä mukaisesti vertaisarviokäynti toteutetaan käyntinä vertaiskumppanin luona, ja omaa toimintaa arvioidaan peilaamalla sitä toisen vastaavaan toimintaan. Erona tavalliseen vierailukäyntiin on molemminpuolinen palautteenanto. Vertaisarvioinnissa sovitaan ennalta kriteerit, joiden mukaan arviointia suoritetaan. Myös kollegan ammattitaito vaikuttaa arviointiin. Tässä muodostetaan vertaisryhmä, johon kuuluu samalla alalla olevia henkilöitä. Heidän tehtävänä on pyrkiä arviomaan kehittämiskohdetta kriittisesti ja systemaattisesti. Vertaiskonsultointia käytetään vertaisarvioinnin rinnalla, ja sen tarkoituksena on konsultoida ristiin saman alan ammattilaisten kanssa kehittäen samanaikaisesti ongelmanratkaisutaitoja. (Vertaisarviointi hyvinvoinnin työkaluna 2003, 1.)

4 OSAAMISTASON KARTOITTAMINEN VIMPELIN VOIMA OY:SSÄ

Tässä työssä tehtiin Vimpelin Voima Oy:n koko henkilöstöä koskeva osaamiskartoitus. Yritykselle ei ole aiemmin tehty vastaavaa kartoitusta, ja näin ollen osaamisen tason tietämys on perustunut suurelta osin tuntumaan ja uskomukseen kunkin yksilön osaamisesta ja kyvyistä. Koko yrityksen toiminnan kannalta on tärkeää, että yksilöiden osaamistasot ovat selvillä. Niiden avulla voidaan olla kilpailukykyinen alan toimija nyt ja myös tulevaisuudessa. Nykyisen osaamisen tason selvittäminen on tärkeää, jotta yritys voi suunnitelmallisesti ja järkevästi suunnitella tulevaisuuttaan ja sen vaatimia kehittämistoimenpiteitä.

4.1 Osaamiskartoituksen toteutus

Vimpelin Voima Oy:n henkilöstön osaamiskartoitus osana osaamisen kehittämistä suoritettiin maaliskuussa 2011 kvantitatiivisena tutkimusmenetelmänä kokonais-tutkimuksena, jossa oli käytössä nimetön kyselylomake. Kysely haluttiin toteuttaa nimettömänä yrityksen johdon tahdosta. Näin uskottiin saavan suodattamattomia ja avoimia vastauksia. Lomake sisälsi pääosin strukturoituja kysymyksiä. Mukana oli myös joitakin avoimia kysymyksiä tarkentamaan vastauksia sekä antamaan vastaajalle mahdollisuus kertoa omia näkemyksiään sanallisesti. Näin on mahdollisuus saada arvokasta tietoa, jota ei voida ilmaista vaihtoehtoista valitsemalla. Kyselyn tuloksia käsiteltiin prosentuaalisena jakaumana Excel-taulukko-ohjelmaa apuna käyttäen.

Lomakkeessa olevien kysymysten ja väittämien pohjana on yrityksen toimitusjohtajalle tehty avointen kysymysten haastattelu (Liite 1). Tarkoituksena oli selvittää yrityksen visio, arvot ja missio sekä ydinosaamisalueet. Lisäksi haluttiin määriteltävän yrityksessä tarvittava osaaminen (tiedot ja taidot) työtehtävien suorittamista varten. Pyrittiin selvittämään ne nykyhetken, tulevaisuuden haasteiden sekä tärkeyden /merkityksellisyyden näkökulmista.

Henkilöstön kehittämiseen liittyen kysyttiin nykyisiä ja mahdollisia tulevaisuudessa toteutettavia henkilöstön kehittämismenetelmiä; onko esimerkiksi hiljaisen tiedon siirtämistä käytössä? Toimitusjohtajan näkemys haluttiin lisäksi seuraaviin asioi-

hin: henkilöstön motivaatio itsensä kehittämistä kohtaan, yrityksen nykyhetken osaamisen taso, työn laatu tuloksen ja työn tekemisen näkökulmista, tärkeimmät osaamisen kehittämisen alueet sekä yrityksen valmiudet kehittää henkilöstöään.

Haastattelun vastauksien pohjalta rakennettiin koko henkilöstöä koskeva kyselylomake (Liite 2). Sillä kartoitettiin muun muassa vastaajan taustatietoja, nykyisen osaamisen tasoa, sen kehittämiseen liittyviä asioita tulevaisuuden kannalta sekä osaamisen kehittämisen motivaatiota/halukkuutta. Lomakkeeseen lisättiin vielä ennen jakeluun menoa yksi kysymys, jonka toimihenkilöihin kuuluva työntekijä ehdotti siihen sisällytettävän: Olisitko kiinnostunut osallistumaan työnantajan järjestämään ja kustantamaan koulutukseen vapaa-ajallasi?

Vimpelin Voima Oy:ssä on työntekijöitä 21. Kyselylomakkeiden jakaminen suoritettiin yrityksen sisäisesti henkilöstöpalaverin yhteydessä. Toimitusjohtaja kertoi kyselystä ja mitä varten sellainen tehdään. Vastaukset toimitettiin yrityksen toimistoon, josta ne voitiin noutaa. Vastauksia kyselyyn saatiin 12. Vastausprosentti oli 57 prosenttia. Vastausten perusteella voidaan sanoa, että yksilöiden taustatiedoilla ei näyttänyt olevan stereotyyppisiä vaikutuksia kyselyn tuloksiin. Kyselyn perusteella ei voida esimerkiksi todeta, että eläkeikää lähestyvä ei ole kiinnostunut kehittämään omaa työelämäänsä liittyvää osaamistaan. Yllättävän moni vastaaja oli halukas tekemään vastuullisempia ja muita kuin omia työtehtäviään, riippumatta yksilön taustatiedoista. Eräessä vastauksessa oli lisätty kommentti: ”Ihan sama, vaihtelu virkistää.” kysyttäessä halukkuutta tehdä muita kuin nykyisiä työtehtäviä. Kertoo melko voimakkaasta vaihtelunhalusta. Lisäksi neljännes vastaajista koki itsellään olevan erityisiä taitoja, joita hän voisi käyttää hyväkseen nyt tai tulevaisuudessa. Näitä olivat kokemukset erilaisista tehtävistä. Yrityksen tulee ottaa kaikki henkilöstöltä tulleet viestit huomioon, sillä ne ovat arvokasta pääomaa yritykselle ja merkityksellisiä yrityksen tulevaisuuden kannalta.

Tulosten arviointi. Osaamiskartoituksesta saatuja tuloksia ei voida suoraan yleistää koko yritykseen, koska 43 prosenttia jätti vastaamatta kyselyyn. Kyselyssä tiedustellut asiat olivat oikeita ja juuri niitä, mitä haluttiinkin selvitetävän, mutta tulosten hyödynnettävyyttä laskee osittain se, että kaikkia haluttuja vastaajia ei saatu mukaan kartoitukseen. Tästä huolimatta voidaan todeta, että tulokset ovat suun-

taa-antavia. Lisäksi kyselyn arvoa, hyödynnettävyyttä ja tarpeellisuutta korostaa se, että tämä oli aihealueellaan ensimmäinen koko yrityksessä.

Kyselyyn vastanneiden ikäjakauma ei täysin vastaa yrityksen todellista ikäjakaumaa eli koko tutkittua perusjoukkoa. Ikäluokkien ääripäiden, eli 25-vuotiaat tai alle sekä 56-vuotiaat tai enemmän, osuudet olivat prosentuaalisesti melko lähellä toisiaan. 26–40 -vuotiaiden ja 41–55 -vuotiaiden yhteenlaskettu osuus oli niin ikään hyvin samansuuntainen kun verrataan kyselyyn vastanneiden ja koko yrityksen työntekijöiden osuutta toisiinsa (noin 67 % versus 71 %). Suurin ero löytyy näiden ikäjakaumien keskinäisistä osuuksista. Näitä vertaamalla voidaan huomata, että todellisuudessa 26–40 -vuotiaita on 19 prosenttia ja 41–55 -vuotiaita on noin 54 prosenttia. Kyselyyn vastanneiden mukaan näiden molempien osuus on 33,3 prosenttia. Vertaamalla todellista yrityksen henkilöstön ikärakennetta ja niiden osuuksia kyselyyn vastaaviin, voidaan huomata, että suurin osa vastaamatta jättäneistä on 41–55 -vuotiaita. Heistä noin 64 prosenttia ei vastannut. Yrityksessä voisikin olla aiheellista miettiä, mistä tämä johtuu. Ikäluokassa on vielä useita työvuosia jäljellä, joten se tulee jatkossa saada mukaan tarkasteluun. Aktiivisimpia vastaajia olivat 40 -vuotiaat tai alle. Heistä kyselyyn vastasivat kaikki.

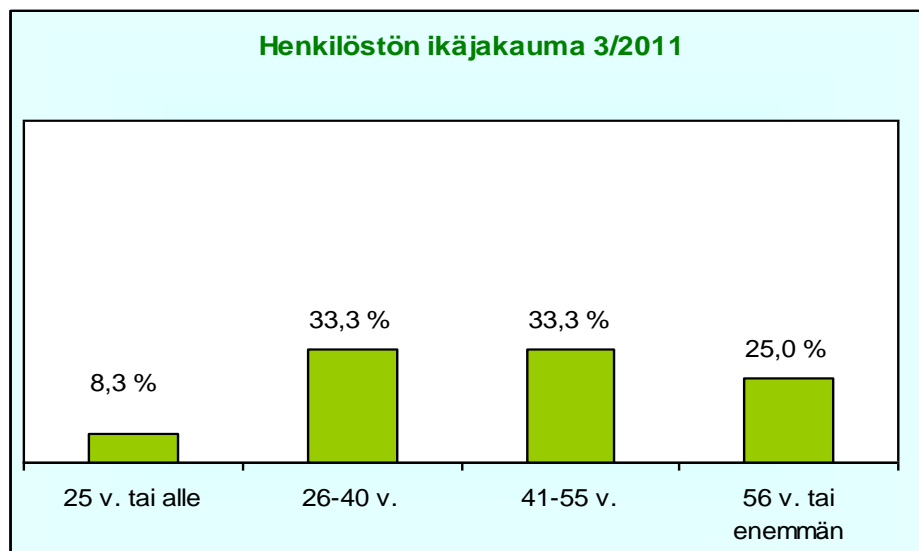
Voisi myös selvittää, miten vastaajat jakautuvat toimipaikkojen ja sen mukaan, kummissa yrityksessä he ovat alun perin työskennelleet. Se ei ole tehdyn kyselyn perusteella mahdollista, mutta yrityksen sisäisesti se voitaneen tehdä. Onko pääyhtiön ja tytäryhtiön vastausprosentteilla eroa? Jos näin on, niin ovatko toimintatavat kovin erilaisia ja mitä tehdään näin ilmetessä, jotta ne saadaan yhdenmukaisiksi?

Tämän työn analysoinnissa ja kuvauksissa on käytetty kyselyssä saatuja tuloksia. Tehdyt arviot sekä tutkimustulokset pohjautuvat niihin, jättäen huomioimatta vastaamattomien osuuden.

4.2 Henkilöstön taustatiedot

Tässä työssä käsiteltävässä henkilöstön kyselyssä selvitettiin aluksi vastaajan taustatietoja: ikä, sukupuoli, ylin ammatillinen koulutus, kuinka kauan vastaaja on

työskennellyt yrityksessä, ja mikä hänen tehtävänsä siellä on. Vastausten perusteella yrityksessä on työntekijöitä aina nuorista alle 25 -vuotiaista yli 56-vuotiaisiin, erittäin kokeneisiin työntekijöihin. Lähes 60 prosenttia yrityksen työntekijöistä on yli 40-vuotiaita, joten työvuosia on takana jo paljon. Näitä kokeneita työntekijöitä tasapainottaa kuitenkin sopivasti nuoremmat työntekijät, joista suurin osa (n. 33 %) on 26–40 -vuotiaita. (Kuvio 2.) Henkilökunta on hyvin miesvoittoista, sillä yrityksessä on ainoastaan yksi naispuolinen työntekijä.



Kuvio 2. Vimpelin Voima Oy:n henkilöstön ikäjakauma 3/2011.

Huomattavaa oli, että kaikki 56 vuotiaat tai yli työntekijät ovat olleet yrityksen palveluksessa yli 20 vuotta. Tämän perusteella voi ajatella, että he kokevat yrityksen vakaaksi ja turvalliseksi työnantajaksi. Toisaalta se voi kertoa myös siitä, että heillä on juuret tukevasti tässä ympäristössä eikä ole ollut tarvetta ja halua lähteä muualle. Näiden kokeneiden työntekijöiden mukana kulkee paljon hiljaista tietoa, ja se on syytä ottaa huomioon tulevaisuutta suunniteltaessa. Muutamien vuosien kuluttua nämä työntekijät jäävät eläkkeelle.

Yli kuuden vuoden ajan on Vimpelin Voima Oy:n palveluksessa työskennellyt yhteensä 75 prosenttia vastaajista. Luku on suuri ja kertoo, että työntekijöiden vaihtuvuus on ollut vähäistä. Alle vuoden työsuhteessa olevia henkilöitä yrityksessä ei ole yhtään.

Suurimmalla osalla vastanneista, 80 prosentilla, oli jokin sähköalan ammatillinen tutkinto. Näistä 25 prosentilla oli opisto- tai ammattikorkeakoulu-tasoinen tutkinto ja muilla ammattioppilaitoksen sähköalan perustutkinto. 20 prosentilla vastanneista oli liiketalouden ammatillinen tutkinto joko ammattioppilaitoksesta tai ammattikorkeakoulusta. Kaksi jätti vastaamatta kysymykseen koulutuksesta. He olivat kuitenkin vastanneet kysymykseen omasta tehtävästä, josta ilmeni heidän olevan asentajia. Tästä voidaan päätellä, että heillä on jokin sähköalan tutkinto. Sähköturvallisuuslain (L 14.6.1996/410) mukaan asennustöitä tekevillä on oltava riittävä kelpoisuus tai muuten riittävä ammattitaito. TUKES eli turvatekniikan keskus määrittelee sähköturvallisuuslaissa mainitun kelpoisuuden tarkemmin. Edellytyksenä on kuitenkin sähköalan ammattitutkinto tai vastaava. Lisäksi täysin itsenäisesti, ilman työparia toimivalta vaaditaan hyvin usein myös työkokemusta, joka määritellään koulutustason mukaan. (Sähköturvallisuussäädökset, [viitattu 22.4.2011], 5–6.)

Kun vastaajia tarkastellaan työtehtävien kannalta, huomataan, että lähes 60 prosenttia toimii asennustöissä joko verkko- tai sähköasentajana. Neljännes on esimies asemassa olevia - johtajia tai päälliköitä. Loput, eli noin 17 prosenttia vastaajista toimii muissa tehtävissä joko hallinnossa tai sähkötarvikemyynnissä. Vastauksissa on kerrottu seuraavia työtehtäviä: toimistosihteeri, toimitusjohtaja, varastomies, verkkoasentaja, sähköasentaja, verkkotoiminnan johtaja sekä asennuspäällikkö. Työtehtävät painottuvat selkeästi sähköalan asennustöihin verkko- ja sähköasennus-sektoreilla sekä näitä täydentäviin varasto- ja /sähkötarvikemyyntipalveluihin. Talouden ja hallinnon osuus työtehtävistä ei ole liian suuri ottaen huomioon yrityksen koon.

4.3 Osaamisen taso Vimpelin Voima Oy:ssä

Vimpelin Voima Oy:n toimitusjohtaja määritteli haastattelussa (Kangasaho 2011) ydinosaamisalueiksi sähköverkon käyttö- ja rakennustyöt, sähköasennukset, sähköalan neuvonnan ja suunnittelun sekä asiakaspalvelun ja talouden. Hänen mukaansa näiden ydinosaamisalueiden lisäksi osaaminen on tarpeellista ja tärkeää nyt sekä tulevaisuudessa seuraavissa osa-alueissa: atk-järjestelmien käyttö, myynti, sähkö- ja energia-ala yleisesti sekä sen konsultointi. Nämä kartoitettavat

osaamiset ja valmiudet ovat ammatti- ja tehtäväkohtaisia yksilön valmiuksia, joskin niiden menestyksellä suorittaminen vaatii myös yleisten työelämän osaamisten ja valmiuksien hallintaa.

Yrityksen toimitusjohtaja näkee yrityksen perusosaamisen tason hyvänä. Lisäksi hän mainitsee, että yrityksessä on muutamia erityisen kokeneita ja osaavia työntekijöitä sekä paljon kokemusta. Osaamisen taso näkyy siinä, että työn laatu on sekä tuloksen että tekemisen kannalta katsottuna laadukasta. Johdon mukaan joskus liiankin laadukasta. Osaamisen ja työn laadun pohjana on pitkälti se, että työn tekeminen perustuu vanhoihin tapoihin. Tähän lienee juontua johdon käsitys siitä, että työ on joskus liiankin laadukasta. Ennen työn tekeminen vaati varmasti enemmän aikaa ja vaivaa kuin nykypäivän laitteilla ja koneistolla. Kokenut ja pitkään alalla ollut työntekijä saattaa kokea, että hänen pitää tehdä määrällisesti yhtä paljon, ja siksi tekee hyvin laadukasta tulosta.

Toisaalta pitkä kokemus ja varmuus omasta osaamisesta saattaa tuoda mukanaan liiallista itsevarmuutta ja itsestäänselvyyksiä. Ne voivat saada aikaan työturvallisuuden ja terveellisiin työtapoihin liittyviä laiminlyöntejä. Kun sähköasentaja on tehnyt rutiinilla työtään useiden vuosien ajan ilman, että on tapahtunut vaaratilanteita, voivat työt tuntua itsestään selviltä. Silloin on uhkana, että joku tärkeä suojaustoimenpide jätetään tekemättä, ja siitä aiheutuu työturvallisuusriski. Kangasahon mukaan on tärkeää, että työturvallisuuden ja terveellisiin työtapoihin panostetaan työntekijöiden itsensä sekä yrityksen vuoksi. Ennaltaehkäisevä opastus ja säännöllinen muistuttaminen ehkäiset työtapaturmia ja sairaspotensiaaleja.

Edellä mainittujen ydinosaamisten ja muiden tärkeiden osaamisalueiden pohjalta kyselylomakkeessa kartoitettiin yksilöiden osaamista eri osa-alueilla: sähköverkon käyttö- ja rakennustyöt, sähköasennukset, sähköalan neuvonta ja suunnittelu, asiakaspalvelu ja talous sekä atk-järjestelmien käyttö. Vastausvaihtoehtoja oli kuusi ja siinä oli otettu mukaan myös ns. 0-taso. Tällä haluttiin selvittää onko jollain osa-alueista henkilöitä, joilla ei ole alueelta osaamista ollenkaan.

Muut tasot olivat

- en tiedä, enkä tunne asiaa

- tiedän tehtävästä ja osaan kertoa mistä on kyse
- osaan perusasiat ja teen ohjattuna
- osaan ja hallitsen työt
- olen asiantuntija, osaan syvällisesti
- olen erityisasiantuntija, osaan ohjata ammattilaisia.

Millään osa-alueella ei tullut yhtään vastausta 0-tasolle.

4.3.1 Sähköverkon käyttö ja rakennustyöt

Vimpelin Voima Oy:n sähköverkon käyttö- ja rakennustyöt kuuluvat sähköverkko-toiminnan liiketoiminta-alueeseen. Käytännössä se tarkoittaa oman sähköverkon ylläpitämiseen ja rakentamiseen liittyviä tehtäviä.

Tällä osa-alueella osaamista oli tasaisesti kaikilla tasoilla. Neljännes vastaajista ilmoitti tietävänsä ja osaavansa kertoa osa-alueesta. Loput 75 prosenttia osasi vähintään perusasiat tältä sektorilta. Se on oletettavaakin, koska suurin osa vastaajista kuuluu tämän osa-alueen vähintään peruskoulutuksen saaneisiin työntekijöihin. Verkkotoiminnan johtaja vastaa käytönjohtajana tästä osa-alueesta, ja siksi on selvää, että vastauksissa oli myös yksi erityisasiantuntija. Häntä tukevat van- kalla ammattitaidolla kaksi asiantuntijatasoista henkilöä.

4.3.2 Sähköasennukset

Sähköasennukset ovat Vimpelin Voima Oy:ssä osana asennustoiminnan ja sähkö- tarvikemyynnin liiketoiminta-alueita. Tähän alueeseen kuuluu erilaisten sähkö- asennusten tekeminen ja sähkötarvikkeiden myynti. Asiakaskunta on laaja aina yksityishenkilöistä suuriin teollisuuslaitoksiin saakka. Työt vaihtelevat pienasen- nustöistä (esimerkiksi kotitalouksien pienremontit ja ilmalämpöpumppujen asen- taminen) aina uusien rakenteilla olevien kerrostalojen kokonaissähköasennuksiin. Osaamisen tulee olla monipuolista, ja työkohteiden vaihtelevuuden vuoksi tarvi- taan yleisten työelämän valmiuksien hallintaa.

Vastaajista 17 prosenttia tietää ja osaa kertoa sähköasennuksista. Vastauksista ilmeni, että nämä ovat talous ja hallinto-alan henkilöitä. 83 prosenttia vähintäänkin osaa ja hallitsee työt. Tällä sektorilla luku on erinomainen ja kertoo yrityksen vanhasta ammattitaidosta. Lisäksi luku kertoo siitä, että myös sähköverkkotoiminnan osaajat hallitsevat myös tämän osa-alueen hyvin, eivätkä tarvitse ohjausta tähän. Se antaa mahdollisuuden tarvittaessa siirtää henkilöstöä sähköverkkotoiminnan puolelta sähköasennustöihin. Huomattavaa on, että asiantuntija/erityisasiantuntijoita on 42 prosenttia vastaajista. Osaamisen taso on merkittävää ja suuri vahvuus ja kilpailuetu yritykselle.

4.3.3 Sähköalan neuvonta ja suunnittelu

Sähköalan neuvontaan ja suunnitteluun liittyy useita tehtäviä. Sen tarkoituksena on neuvoa asiakkaita monipuolisesti sähköalan kysymyksissä. Näitä ovat muun muassa energiansäästölaitteiden, sähkölaitteiden ja lämmityssähkön kulutukseen liittyvät tiedustelut ja sähkön kokonaishinnan muodostumisen selvitys asiakkaalle. Myös opastus työkohteissa kuuluu sähköalan neuvontaan.

Yrityksen palveluihin kuuluu sähkösuunnitelmien tekeminen asiakkaille. Niitä voidaan tehdä sekä uudis- että korjauskohteisiin. Suunnitelmat voivat liittyä esimerkiksi kiinteistön lämmitysjärjestelmän tehostamiseen energiansäästölaitteiden, kuten ilmalämpöpumppujen tai aurinkopaneelien, avulla. Yhdessä asiakkaan kanssa pyritään luomaan järkevä ratkaisu, joka on myös yrityksen ympäristöarvot huomioivan arvon mukainen.

Yli puolet vastaajista eli 58 prosenttia osaa sähköalan neuvonnan ja suunnittelun perusasiat ja tekee sitä ohjattuna. 34 prosenttia kokee vähintään osaavansa ja hallitsevansa nämä tehtävät, näistä puolet on erityisasiantuntijoita. Vain 8 prosenttia kokee ainoastaan tietävänsä ja osaavansa kertoa asiasta. Tämä osa-alue kuuluu yrityksen ydinosamisalueisiin, joten on hyvä, että erityisasiantuntemusta löytyy riittävästi. Toisaalta on yllättävää, että lähes 60 % vastaajista kokee tarvitsevänsä ohjausta tällä osa-alueella. Tämä siksi, että sähköalalla työtätekevän asentajan usein oletetaan olevan kykeneväinen itsenäisesti neuvomaan ja opastamaan työkohteeseensa liittyvässä asiassa. Osaltaan näinkin suureen vastausprosenttiin

tässä kohtaa saattaa vaikuttaa, että samassa kohtaa oli sähköalan suunnittelun osaaminen, joka on erikoistuneempaa kuin neuvonta. Jos neuvonnan antamiseen oikeasti kaivataan lisää opastusta, tulee asiaan kiinnittää huomiota.

Sähköala ja yleisesti energia-alaan liittyvät asiat ovat olleet tämän talven ja kevään aikana näkyvästi esillä erityisesti Japanissa maaliskuussa tapahtuneen Sendain maanjäristyksen ja tsunamin jälkeen. Se aiheutti Fukushimaon ydinvoimalaonnettomuuden, jonka jälkeen sähköala ja energiantuotanto ydinvoimalla ovat saaneet osakseen paljon kritiikkiä. Siksi yrityksen työntekijöillä tulee olla valmius osata kertoa oman yrityksen toiminnasta ja sähköntuotantoon liittyvistä asioista sekä neuvoa asiakkaitaan asiantuntevasti. Näin asiakkaat voivat myös jatkossa luottaa paikallisen energiantoimittajan kykyyn toimia laadukkaasti ja varmasti asiakkaidensa parhaaksi.

4.3.4 Asiakaspalvelu ja talous

Vimpelin Voima Oy:n asiakaskunta on laaja, ja siihen kuuluu sekä yksityisiä henkilöitä/kotitalouksia että kaikenkokoisia yksityisiä ja julkisia yhteisöjä. Asiakaspalvelua on kaikki asiakkaiden kanssa tapahtuva toiminta, ja yleisesti ottaen asiakas odottaa saavansa hyvää palvelua. Jokaisessa työtehtävässä, jossa ollaan tekemisissä asiakkaan kanssa, tarvitaan asiakaspalveluosaamista. Tässä yrityksessä kaikki sen työntekijät ovat joillain tasolla tekemisissä asiakkaiden kanssa. Usein asiakaspalvelu mielletään toimistossa työskentelevien osaamisalueeksi, mutta käytännössä sen osaaminen kuuluu kaikille. Sen voisi laskea kuuluvaksi yleisiin työelämän valmiuksiin.

Talouden osaamiseen kuuluu yrityksen talouteen liittyvien asioiden hallinta. On osattava rahan käyttö ja kyettävä varmistamaan pääoman tuottavuus. Talousosaaminen vaatii monipuolisia kykyjä; esimerkiksi tehdä ennusteita, budjetteja, kassavirtalaskelmia, rahoituksen ja investointien suunnittelua ja analysointia. Tuokseen nämä vaativat erilaisia tunnuslukuja, joita saadaan muun muassa kirjanpidosta, myynnistä ja ostotoiminnoista. Talouden osaamiseen voidaan laskea kuuluvaksi myös monet avustavat toimistotyön tehtävät kuten laskutus ja raportointi.

Asiakaspalvelun ja talouden osaamisen tason vastausrakenne erottuu selvästi suoranaisesti sähköalaan liittyvistä osaamisen tasoista. Kaksi kolmesta eli 67 prosenttia vastaajista ilmoittaa tietävänsä ja osaavansa kertoa asiakaspalvelusta ja taloudesta. Jäljelle jääneet 33 prosenttia osaa ja hallitsee nämä osa-alueet niin, että joukossa on myös yksi erityisasiantuntija. Koska yrityksessä hoidetaan itsenäisesti ilman ulkoistuksia kaikki taloushallinnon tehtävät, on tärkeää että yrityksessä on myös alan erityisasiantuntijuutta sekä muita henkilöitä, jotka voivat avustaa tehtävissä. Ainakin osittain he pystyvät myös sijaistamaan taloudesta vastaavaa henkilöä.

Vastausprosenttien perusteella tuntuu uskottavalta, että useat vastaajista ovat mieltäneet asiakaspalvelun ja talouden toisiinsa verrattaviksi ja toimistotyötä tekevien osaamisalueeksi, ja näin ollen arvioineet oman osaamisensa tason tätä kautta. Toisenlaisella kysymysasettelulla, jossa asiakaspalvelu ja talous olisi erotettu toisistaan, olisi luultavasti saatu enemmän asiakaspalvelun osaavia henkilöitä. Tosiasiassa koko henkilöstö tekee asiakaspalvelutyötä.

4.3.5 Atk-järjestelmien käyttö

Vimpelin Voima Oy:ssä on yleisesti käytössä atk-järjestelmät. Niitä hyödynnetään kaikilla ydinosamisalueilla. Nykyaikana on lähes mahdotonta toimia millään alalla, jos käytössä ei ole minkään tason atk-järjestelmiä. Erityisesti talouden osa-alueella yrityksellä on käytössään muun muassa monipuoliset toiminnanohjaus- ja asiakkuudenhallintajärjestelmät. Sähköverkko- ja asennuspuolella on vielä kehitettävää, ja sinne onkin suunnitelmassa uusia toimintatapoja.

Vimpelin Voima Oy:n henkilöstö hallitsee atk-järjestelmien käytön kokonaisuutena hyvin. Ainoana osa-alueena siinä ei ole yhtään erityisasiantuntijaa. Se ostaa atk-järjestelmiin liittyvän teknisen osaamisen ja tukipalvelut ulkopuoliselta asiantuntijayritykseltä, joten oman erityisasiantuntijan puuttuminen on luontevaa. Vastauksista ilmeni, että 83 prosenttia vastaajista vähintään osaa ja hallitsee atk-järjestelmien käytön, ja näiden joukossa löytyy myös yksi asiantuntija. Tietoa löytyy siis myös yrityksen sisältä. 17 prosenttia osaa atk-järjestelmien käyttöön liittyvät perusasiat ja selviytyy tehtävistä ohjattuna. Tämä osa-alue oli ainoa myös sii-

nä, että ei ollut yhtään henkilöä, joka olisi ilmoittanut pelkästään tietävänsä ja osaavansa kertoa kyseisestä osa-alueesta. Voidaan todeta, että tietojärjestelmien käytölle ja sen lisäämiselle on hyvät lähtökohdat.

4.3.6 Osaamisen tason kartoittamisen merkitys

Vimpelin Voima Oy:n nykyisen osaamisen tason selvittäminen on tärkeää, jotta yritys voi tehdä suunnitelmallista ja pitkäjänteistä osaamisen kehittämistä tulevaisuudessa. Sillä on suuri merkitys kannattavan ja menestyvän liiketoiminnan kehittämisessä. Yritys saa näkyvää tietoa osaamisen tasosta. Kuten aiemmin tässä työssä mainittiin, vastaavaa kyselyä ei ole aiemmin yrityksessä tehty. Kysely osoitti osa-alueita, joissa yrityksellä on kehitettävää. Vastaavasti se kertoi myös yrityksen vahvoista osa-alueista. Näin yrityksellä on mahdollisuus suunnata omia resurssejaan oikeisiin kehittämistoimenpiteisiin. Mukaan mahtui myös muutamia aiemmin tiedostamattomia kehittämiskohteita. Osaamistason selvittämisellä voi myös selvittää, kohtaavatko yrityksen johdon ja yksilöiden omat käsitykset osaamisen tasosta toisensa.

Osaamisen tason kartoittamisella on merkitystä myös jokaisen yksilön henkilökohtaisen työn kannalta. Se antaa avaimia käsitellä ja arvioida omaa osaamistaan ja sen kehittämistä. On toivottavaa, että vastatessaan kyselyyn työntekijät ainakin jollain tasolla pysähtyivät miettimään omaa työnkuvaansa ja tulevaisuuttaan yrityksessä. Voisiko jotain tehdä toisin, ja missä voisi kehittyä? Millainen arvo ja merkitys minun osaamisellani on yritykselle? Oman osaamisen arviointi antaa myös viikkoita lisääntyvään keskusteluun yrityksen omaamasta osaamisesta sekä yksilöittä organisaatiotasolla.

Toivottavasti kysely toimii kannustimena kehittää yrityksen osaamista. Sen avulla on mahdollista saada henkilöstö huomaamaan, että kaikkien osaamisella ja työllä on merkitystä yritykselle. Sillä on merkitystä itsetunnon ja motivaation kannalta. Kyselyssä henkilöstöltä tiedusteltiin asteikolla 1–10 motivaatiota tehdä omaa työtään. Keskiarvoksi saatiin 7,75, mikä on melko hyvä, vähintään tyydyttävä. Hajontaa oli välillä 6–9, joten parannettavaa kuitenkin löytyy.

Alkuvuodesta 2011 Vimpelin Voima Oy:ssä vaihtui toimitusjohtaja. Pitkäaikainen, yli 30 vuotta yrityksen toimitusjohtajana ollut henkilö jäi eläkkeelle ja yrityksen talouspäällikkö siirtyi toimitusjohtajaksi. Vaihdoksella on merkitystä ja uusi, nuoremman polven edustaja, tulee varmasti tekemään muutoksia yrityksen toimintatapoihin. Osaamistason selvittäminen toimii apuna kehittää yritystä. Sen halutaan olevan myös merkki henkilöstölle, että heidän mielipiteillään on merkitystä ja heitä kuunnellaan. Yrityksessä on halua ottaa kaikki mukaan kehittämistyöhön.

5 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN VIMPELIN VOIMA OY:SSÄ

Vimpelin Voima Oy:n osaamisen kehittäminen on tällä hetkellä pääsääntöisesti sähköalan määräysten mukaisia koulutuksia. Ne liittyvät työturvallisuuteen ja tiettyjen työtehtävien suorittamiseen vaadittavien osaamisten koulutukseen. Yrityksessä on myös jonkin verran talouden ja hallinnon alaan kuuluvaa ylläpitävää koulutusta. Myös ne liittyvät yleisiin määräyksiin, ollen lähinnä kirjanpitoon liittyviä täydennyskoulutuksia.

Mainittujen ns. pakollisten koulutusten lisäksi ei Vimpelin Voima Oy:ssä ole juuri-kaan ollut muuta suunnitelmallista ja toiminnan kehittämiseen tähtäävää osaamisen kehittämistä ja koulutusta. Yrityksen johdon mukaan sitä halutaan jatkossa huomioida enemmän ja ottaa osaksi yrityksen liiketoimintastrategiaa.

5.1 Osaamisen kehittämisen merkitys Vimpelin Voima Oy:lle

Vimpelin Voima Oy:ssä on lähitulevaisuudessa jäämässä useita työntekijöitä eläkkeelle. Se on otettava huomioon tehdessä suunnitelmia. On mietittävä, miten voidaan säilyttää osaamisen taso ja myös lisätä sitä. Eläköitymisen mukana yrityksestä lähtee paljon kokemusta ja hiljaista tietoa. Ennen tätä on pyrittävä varmistamaan, että osa näistä voidaan säilyttää yrityksessä siirtämällä sitä nuoremmille. On ehkä aiheellista myös tarkastella, voiko osaamista lainata tai ostaa muualta.

Vimpelin Voimassa on totuttu tekemään asiat pitkään samalla tavalla, eikä uudistuksia ole paljon tehty. Nyt uuden johdon myötä on toivottavaa, että ajattelutapa muuttuu. Henkilöstöä on tuettava ja kannustettava aloitteellisuuteen antamalla sen itse osaltaan vaikuttaa oman osaamisensa kehittämiseen. Johdon tehtävänä on luoda uudenlaista yrityskulttuuria, joka on myönteinen uuden oppimiselle. On osoitettava, että yritys haluaa panostaa henkilöstöönsä, eikä näe sen kehittämistä vain kulueränä vaan investointina tulevaisuuteen. Tätä kautta on mahdollisuus saada myös henkilöstö aktiivisemmaksi oppimaan ja kehittämään itseään.

5.2 Henkilöstön näkemys osaamisen kehittamisestä ja vaikutusmahdollisuuksista

Kyselyn perusteella kaikille Vimpelin Voima Oy:n työntekijöille ei ollut selvää, onko henkilöstöllä mahdollisuus antaa työpaikan kehittämiseen liittyviä ehdotuksia ja jos on, niin otetaanko niitä huomioon. Vastaajista 42 prosenttia ilmoitti ”ei” tai ”en osaa sanoa” tiedusteltaessa kehittämissuhteiden antamismahdollisuutta. 17 prosenttia koki että ehdotuksia ei oteta huomioon ja 33 prosenttia ei osannut sanoa, otetaanko ehdotuksia huomioon. Tietämättömyys ja usko siihen, että itsellä ei ole vaikutusmahdollisuuksia on melko suurta yrityksessä. Tähän tulee kiinnittää huomiota mahdollisimman pian. Se, että henkilöstö ei ole ollut kovin aktiivinen oman osaamisen kehittämisen ja ehdotuksien suhteen, selittyy osaltaan näiden lukujen perusteella. Jos ei tiedä omista vaikutusmahdollisuuksistaan ja mahdollisuudesta palautteen antoon, ei johtokaan voi odottaa kovin aktiivista osallistumista.

Henkilöstön osittainen huono tietämys omista vaikutusmahdollisuuksista ja mahdollisuudesta palautteen antamiseen ovat saattaneet luoda kuvan, että henkilöstö ei ole kiinnostunut itsensä kehittamisestä. Kyselyyn vastaajat kuitenkin ilmaisivat halunsa kehittää itseään hyvinkin suureksi. 75 prosenttia vastasi olevansa kiinnostunut kehittämään omaa työelämäänsä liittyvää osaamistaan ja lisäksi 17 prosenttia ilmoitti sen mahdolliseksi tulevaisuudessa. Vain 8 prosenttia ei ollut halukas tähän. Huomionarvoista oli, että suurin osa henkilöstöstä (83 %) näki mahdolliseksi osallistua nyt tai tulevaisuudessa työantajan järjestämään ja kustantamaan koulutukseen omalla vapaa-ajallaan.

Tiedusteltaessa näkemystä väittämään: ”Uskon, että lisäkoulutus ja itsensä kehittämisen mahdollisuus antaa lisää sisältöä työntekoon.” viesti henkilöstöltä oli erittäin samansuuntainen kuin itsensä kehittämiskysymyksessä. 92 prosenttia kaikista vastaajista oli melko lailla (25 %) tai täysin samaa mieltä (67 %). En osaa sanoa vastasi 8 prosenttia, ja kukaan ei ollut eri mieltä.

Henkilöstöltä haluttiin tietoa, mitkä ovat ne osa-alueet, joilla he ovat kiinnostuneita kehittämään omaa työelämän osaamistaan. Valintavaihtoehtoina olivat yrityksen johdon määrittelemät tärkeät osaamiset nyt ja tulevaisuudessa: asiakaspalvelu ja myynti, sähkö- ja energia-alan konsultointi, atk-järjestelmät, tekninen sähköala,

energia-ala, talous sekä mahdollinen oma ehdotus. Jokainen sai merkitä niin monta kiinnostuksen kohdetta kuin halusi. Valintoja tuli yhteensä 22. Kiinnostus oli monipuolista, ja yksi omakin ehdotus saatiin. Eniten oltiin kiinnostuneita teknisestä sähköalasta, energia-alasta ja atk-järjestelmistä, joihin kohdistui lähes 70 prosenttia vallinnoista. Muut saivat tasaisesti haja-ääniä. Omana ehdotuksena mukaan saatiin korjauspuolen osaamisen kehittäminen. Vastaajan mielestä sen myötä voisi olla mahdollista ottaa yrityksen palvelutarjontaan mukaan muun muassa laitteiden, työkalujen, kodinkoneiden ja kodinelektroniikan korjaamista.

Vimpelin Voima Oy:llä on sähköalan luonteesta riippuen asetusten ja suositusten mukaisia koulutuksia osalle henkilöstöä, joten monet yrityksen työntekijät kokevat että yritys tarjoaa riittävästi koulutusta. Tämä tulee esille tarkasteltaessa kyselyä. Siinä selvitetään, millaisena henkilöstö kokee työntäjän tarjoamat täydennyskoulutusmahdollisuudet, onko niitä riittävästi. Vastanneista 75 prosenttia koki tarjonnan olevan riittävää, näistä 58 prosenttia oli täysin samaa mieltä ja 17 prosenttia melko lailla samaa mieltä. Loppu neljännes ei kokenut saavansa riittävästi täydennyskoulutusta. Täysin eri mieltä oli 17 prosenttia ja jokseenkin eri mieltä 8 prosenttia. Niiden vastaajien kohdalla, jotka kokivat täydennyskoulutuksen tarjonnan riittämättömäksi, ei ollut yhteistä nimittäjää kuten ikää tai työtehtävää. Näin ollen sitä voidaan sanoa toivottavan lisää kaikissa ikäryhmissä ja työtehtävissä. Tarpeeseen ja halukkuuteen saada täydennyskoulutusta, vaikuttavat paljon yksilöiden henkilökohtaiset tavoitteet osaamisen ja omien työtehtävien suorittamisen suhteen.

5.3 Osaamisen kehittämisen muotoja ja menetelmiä Vimpelin Voima Oy:ssä

Vimpelin Voima Oy:ssä käytössä olevat osaamisen kehittämisen muodot ovat enimmäkseen ammatillisia täydennyskoulutuksia sekä sähköalaaan että talouteen ja hallintoon liittyen. Koulutuksen tarjoajia on useita, ja yritys on ostanut eri palveluntarjoajien kursseja. Kurssien pitäjinä on niin julkisen koulujärjestelmän piiriin kuuluvia organisaatioita kuin yksityisiä koulutuspalveluita tarjoavia koulutusyrityksiä. Myös ammattijärjestöillä on tarjolla koulutuspalveluita.

Yleensä Vimpelin Voima Oy:ssä on tavallista järjestää sähkötyöntekijöiden työkuvaan liittyvä kurssi niin, että ulkopuolinen kouluttaja pitää yrityksen työntekijöille

oman kurssin yrityksen tiloissa, ja siihen osallistuu useampi työntekijä samanaikaisesti. Talouden ja hallinnon kursseille ei ole yleensä osallistunut kuin yksi, korkeintaan kaksi, työntekijää. Ne on suoritettu työpaikan ulkopuolella ulkopuolisen kouluttajan pitämässä koulutuksessa. Tällä hetkellä yksi työntekijä suorittaa tutkintoon tähtäävää koulutusta työn ohella. Nämä ovat muodollisia ja epämuodollisia oppimisen muotoja. Osasta saadaan esimerkiksi todistus, mutta ei kaikista.

Satunnaista oppimista tapahtuu kaikissa yrityksissä ja elämässä yleensäkin. Näin myös Vimpelin Voima Oy:ssä. Toisinaan eteen tulee uusia ja yllättäviä tilanteita, jolloin ongelmaan pitää löytyä ratkaisu. Kun se onnistutaan löytämään, oppimista tapahtuu kuin itsestään, varsinaisesti edes tiedostamatta oppimistilannetta. Tällaisia ongelmanratkaisutilanteita tulee varmasti eteen usein, koska etenkin sähköasennustöissä työkohteet vaihtelevat paljon. Tietysti tehtävissä on paljon samankaltaisuuksiakin, ja aiemmin koettuja tilanteita voidaan käyttää tukena ratkaisun löytämisessä. Satunnaisen oppimisen ohella yrityksessä tapahtuu informaalia, epävirallista oppimista, joka ei ole suunniteltua tai järjestettyä. Sitä tapahtuu arkisen työnteon yhteydessä työympäristössä. Satunnainen ja informaali oppiminen ovat melko lähellä toisiaan, ja niitä voi olla hankalaa erottaa toisistaan; molemmat ovat suunnittelemattomia ja tapahtuvat työn kautta. Erona on, että informaalisissa oppimisissa osaamisen kehittymistä tapahtuu yleensä jonkun toisen henkilön avulla tai itseohjautuvana ollessaan esimerkiksi tietoverkon avustuksella. Vimpelin Voima Oy:ssä työskennellään jonkin verran pareittain tai pienryhmissä, koska osa tehtävistä vaatii sen, ja silloin tapahtuu varmasti oppimista kaikkiin suuntiin.

Vimpelin Voima Oy:n osaamisen kehittämiseen liittyvät koulutukset on toteutettu pääasiassa ulkopuolisen avun varassa lukuun ottamatta arkisen työn kautta tapahtuvaa oppimista. Koulutukset on ostettu ulkopuolisilta, ja siihen on riittävästi resursseja. Yrityksessä on koettu, että sen omat resurssit eivät riitä osaamisen kehittämiseen ja koulutuksen antamiseen. On mahdollista, että on menetelmiä, joita yrityksessä ei ole huomioitu ja mielletty osaamisen kehittämiseksi omien resurssien avulla toteuttaen. Näitä ovat muun muassa mentorointi, perehdyttäminen, kehityskeskustelut ja sisäinen benchmarking. On uskottavaa, että näihin voisi löytyä resursseja, varsinkin, kun miettii kuinka paljon yritys voi saada niistä hyötyä ja sitä kautta kehittää ja vahvistaa omaa liiketoimintaansa ja asemaansa markkinoilla.

5.3.1 Henkilöstön vastualueiden ja tehtävien määrittely

Jotta Vimpelin Voima Oy:ssä voidaan tehdä suunnitelmallista osaamisen kehittämistä, pitää osaamisen tason selvittämisen ohella olla määriteltynä ja mielellään kirjallisessa muodossa henkilöstön vastualueet ja tehtävät. Yrityksen työntekijät voidaan jaotella toimihenkilöihin ja muuhun henkilöstöön. Toimihenkilöitä ovat Vimpelin Voima Oy:n toimitusjohtaja, verkkotoiminnan johtaja ja toimitusasihteeri sekä tytäryhtiö Lappajärven Sähköasennus Oy:n toimitusjohtaja ja asennuspäällikkö. Muu henkilöstö koostuu varastomiehestä sekä sähkö- ja verkkoasentajista.

Tätä työtä tehdessä tutkittiin ja määriteltiin henkilöstön tehtävänkuvia sekä vastualueita (Liite 3). Sen tarkoituksena oli saada ajantasainen kuva työntekijöiden tehtävistä ja niihin liittyvistä vastuista sekä varmistaa, että ne ovat kaikkien tiedossa. Kun ne on kirjattu selkeästi, on niistä apua tehdessä henkilöstön kehittämiseen liittyviä suunnitelmia. Myös muutostilanteiden varalta ne on hyvä olla kirjattuina ylös. Näin myös tarkemmin asiaa tuntematon henkilö voi hyötyä niistä, jos tilanne vaatii.

Tehtävänkuvat ja vastualueet ovat yrityksessä selkeitä ja kukin työntekijä tietää, mitä hänen tehtäviinsä kuuluu. Yrityksen toimihenkilöiden tehtävänkuvia on menneen syksyn ja talven aikana uudistettu toimitusjohtajan vaihdoksen myötä. Tähän vaikutti oleellisesti henkilöiden koulutustaustat. Entisen toimitusjohtajan koulutus oli tekninen, sähköalan koulutus ja nykyisen koulutus on kaupallinen. Vaihdos hajautti enemmän vastuuta ja päätäntävaltaa työnjohdolle. Se tuo lisää sujuvuutta käytännön töihin.

Vimpelin Voima Oy:n henkilöstön tehtävänkuvia määrittelee suurelta osin sähköalaan liittyvät lait ja suositukset. Ne on otettava huomioon erityisesti tehtävien suunnittelussa ja työkohteiden kohdentamisessa. Työnjohto on ensisijaisesti vastuussa, että työkohteissa olevat työntekijät täyttävät sähköturvallisuusasetusten määrittämät kelpoisuudet. Työnjohdon tulee myös huolehtia opastuksesta ja valvoa, että sähköturvallisuusasetuksia noudatetaan kaikessa toiminnassa.

Työtehtävien ja vastualueiden määrittämistä ja tarkentamista sekä uudistamista tultaneen tekemään tulevaisuudessa yhä enemmän. Tämä siksi, että yrityksellä on

halua kehittää toimintaansa. Sen toivotaan tuovan mukanaan uusia toimintatapoja ja tuote-/palvelutarjontaa, jotka tarvitsevat tuekseen uusien asioiden oppimista. Näin on luontevaa, että myös tehtävänkuvat kaipaavat päivityksiä.

5.3.2 Perehdyttäminen

On paljon asioita, joita on otettava huomioon uuden työntekijän tullessa taloon. Hänen tulee olla selvillä yrityksestä ja sen toimintatavoista. Lisäksi on tiedettävä ja tunnettava tuotteet ja palvelut, työtehtävät, erilaiset normit ja säädökset, työmenetelmät, uuden työyhteisön toimintatavat ja monia muita asioita. Sähköalalla erityisen tärkeitä ovat työturvallisuuteen ja -suojeluun liittyvät asiat. Näitä varten on olemassa valmiita, yleisiä sähköalan lomakkeita, joita käytetään perehdyttämisen apuvälineenä. Vimpelin Voima Oy:ssä on käytössä perehdyttämislomake, joka käydään läpi yhdessä esimiehen tai jonkun muun yrityksen edustajan kanssa.

Perehdyttämislomake sisältää kuusi pääkohtaa, joiden alla on tarkemmin eritelty käsiteltävät asiat. Nämä pääkohdat ovat yrityksen toiminta, henkilöstö ja yhteistyökumppanit, yrityksen toimintatavat, työntekijöiden oikeudet ja velvollisuudet, omat työtehtävät sekä yleiset turvallisuusasiat. Lisäksi perehdyttämiseen on mahdollisuus ottaa mukaan tapauskohtaisesti tarvittavia asioita. Kun kaikki kohdat on käyty läpi, lomake allekirjoitetaan kaikkien osapuolien toimesta ja arkistoidaan.

Työkohteissa työnjohto vastaa alkuperehdytyksestä. Siihen kuuluu muun muassa tuntikortti ja työnnumerjärjestelmän opettelu. Käytännön hoitaa yleensä kokenut kollega. Jokainen työkohde on erilainen ja vaatii omanlaisensa perehdytyksen. Urakkakohteissa perehdytys on usein laajempi kuin tavanomaisessa tuntiasennuskohteessa.

Perehdyttämisen tarkoituksena on paitsi saada uusi työntekijä osaksi työyhteisöä, myös kertoa ja selventää sähköalan erityispiirteitä. Sen avulla pyritään ennaltaehkäisemään vaarallisia tilanteita, jotka liittyvät olennaisesti sähköalan työskentelytapoihin ja -tehtäviin.

5.3.3 Sisäinen ja ulkoinen koulutus

Vimpelin Voima Oy:ssä koulutus on ollut pääsääntöisesti ulkopuolisten antamaa, kuten jo aiemminkin on todettu. Se on ollut sekä sisäistä ja ulkoista. Sisäiseksi tässä lasketaan oman työyhteisön sisällä tapahtuva koulutus, vaikka se olisi ulkopuolisen toteuttamaa, koska mukana ei ole yrityksen ulkopuolisia oppijoita. Nämä sisäiset koulutukset ovat sähköalan työturvallisuuteen ja -tehtäviin liittyviä.

Tässä työssä on kerrottu, että sähköturvallisuuslaki edellyttää sähkötyöntekijöiltä tietyt kelpoisuudet, jotta he voivat suorittaa työtehtävänsä. Vimpelin Voima Oy:ssä kaikilla työntekijöillä ei ole kaikkia kelpoisuuskoulutuksia. Se merkitsee sitä, että kaikki eivät voi tehdä samoja töitä. Ainoastaan kelpoisuuden kriteerit täyttävä henkilö voi tehdä sen edellyttämiä töitä. Kelpoisuudet ovat määräaikaaisia, ja niitä päivitetään tietyin väliajoin (3–5 vuotta). Työnjohto vastaa, että työntekijöiden kelpoisuudet ovat voimassa. Jos näissä esiintyy laiminlyöntejä, on työkohteen vastuuhenkilö ensisijaisessa vastuussa. Sitä voidaan pitää työturvallisuusrikoksena, josta joutuu vastaamaan rikosoikeudessa.

Vimpelin Voima Oy:n tehtävänä on järjestää sähköalan työntekijöilleen useita koulutuksia, joiden suorittaminen antaa kelpoisuuden tiettyyn tehtävään (Luvat ja koulutukset 2011).

Näitä ovat

- työturvallisuus
- sähkötyöturvallisuus
- tulityö
- tieturva 1 ja 2
- 1 kV (kilovoltti) ja 20 kV jännitekoulutus
- nostotyö ja nostotyön valvoja ja suunnittelija
- ensiapu 1 ja hätäensiapu sähkötöissä
- kylmäasentaja
- panostajan pätevyyskirja
- putoamissuojainten määräaikaistarkastajavaltuus.

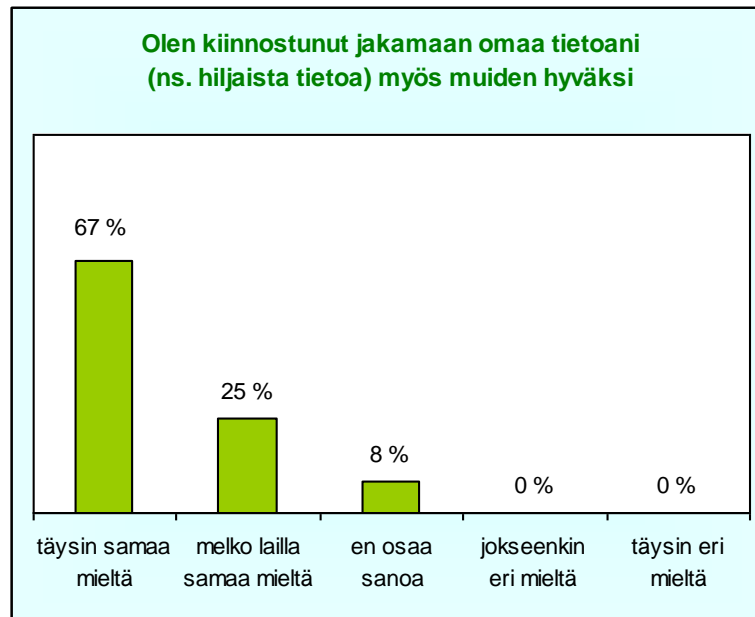
Yritys pitää tarkkaa kirjaa, että asianmukaiset kelpoisuudet ovat voimassa. Se on liiketoiminnan elinehto.

Muut Vimpelin Voima Oy:n koulutukset ovat olleet talous- ja yrityksen hallintoon liittyviä. Ne eivät ole pakollisia, mutta sujuvan työnteon kannalta merkittäviä. Näitä ovat muun muassa kirjanpitoon liittyvät koulutukset, joita on muutamia kertoja vuodessa. Niiden tarkoituksena on ylläpitää taloushallinnon työntekijöiden ammatillista pätevyyttä. Lait, asetukset ja suositeltavat toimintatavat muuttuvat. On hyvä päivittää omaa osaamistaan, ettei joudu tekemään ylimääräistä työtä huomattuun, että oma toimintatapa onkin ollut virheellinen.

Vimpelin Voima Oy:n toimitusjohtaja suorittaa tällä hetkellä syksyllä 2010 alkanutta yritysjohtajan erikoisammattitutkintoa työn ohella. Tutkinnon suorittaminen kestää kaksi vuotta. Toteuttamistapana on 1–2 lähipäivää noin kerran kuukaudessa ja muuten omaehtoista opiskelua. Koulutuksen järjestäjänä on Johtamistaidon opisto. Toimitusjohtajan työn kannalta koulutuksella on merkitystä, koska hänellä ei ole aiemmin erityisiä johtamisen opintoja. Koulutukseen osallistuu useiden eri alojen edustajia, joten kokemukset muilta opiskelijoilta antavat oman erityisen lisänsä ja arvonsa opiskeluun.

5.3.4 Mentorointi ja hiljainen tieto

Vimpelin Voima Oy:n henkilökunta on osaltaan erittäin kokenutta. Yrityksessä on runsaasti hiljaista tietoa ja kokemusta, mutta sitä ei ole mitenkään järjestelmällisesti tai suunnitellusti hyödynnetty. Kyselylomakkeen mukaan yrityksen henkilökuntaa kiinnostaa jakaa omaa tieto-taitoaan muiden hyväksi.



Kuvio 3. Vimpelin Voima Oy: n henkilökunnan kiinnostus siirtää hiljaista tietoa muiden hyväksi.

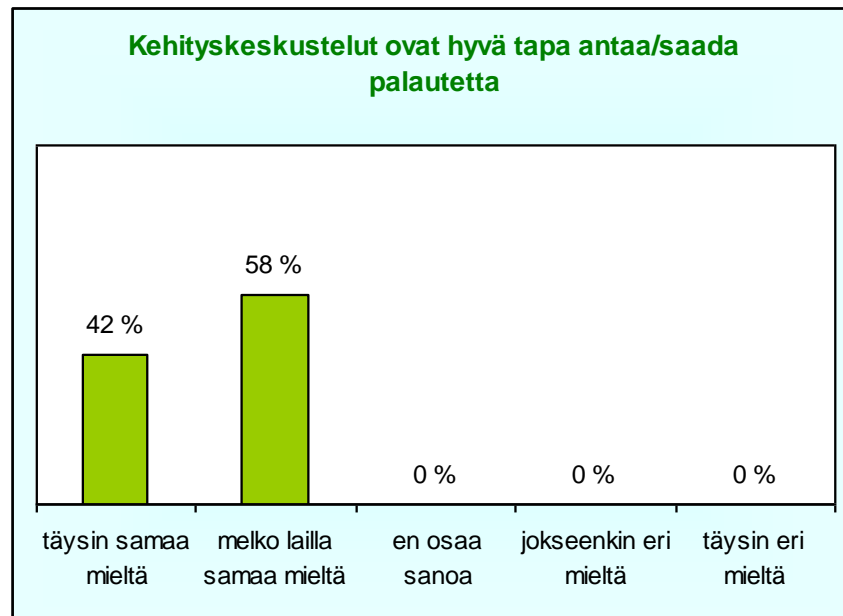
Kuviosta 3 selviää, että 92 prosenttia vastanneista oli täysin tai melko lailla samaa mieltä asiasta. Kukaan ei ilmoita olevansa eri mieltä ja vain 8 prosenttia ei osaa sanoa. Luvut ovat erittäin hyviä. Yrityksessä tulee ehdottomasti kiinnittää huomiota tähän tulokseen ja alkaa kehittämään asiaa. Kuten on todettu, yrityksessä on melko iäkkäitä työntekijöitä, ja he jäävät lähivuosina eläkkeelle. Hiljaisen tiedon siirtämistä ja mentorointi -menetelmän aloittamista ei voida odottaa kauaa, jos yritys haluaa säilyttää ja ylläpitää pitkän kokemuksen tuomia työtapoja ja -kulttuuria.

Tämän menetelmän käyttö hyödyttää kaikkia osapuolia. Yrityksessä säilyy vahva osaaminen. Nuoremmat ja alalla kokemattomammat saavat paljon arvokasta tietoa alasta ja erilaisia käytäntöjä/tapoja tehdä työtä toimiessaan kokeneempien työntekijöiden rinnalla. Myös nuoremmat voivat opettaa samalla kokeneelle väelle jotakin. He ovat opiskelleet alaa viimeksi, joten heillä on uuden ajan tieto-taitoa. Varmuudella heilläkin on paljon annettavana yrityksen kokeneelle väelle. Tällainen uusi toimintapa tuo myös virikkeitä työntekoon. Huomataan, että asioita voi tehdä monella tavalla ja jokaisen omalla työllä on merkityksensä ja arvonsa. Se lisää työmotivaatiota ja työssä viihtymistä.

5.3.5 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelut ovat arvokas osaamisen kehittämisen menetelmä ja vaikutuskanava työyhteisössä silloin, kun ne toteutetaan huolella. Vimpelin Voima Oy:ssä ei ole ollut käytössä kehityskeskusteluja. Kyselyn tulokset kuitenkin osoittavat, että niiden käyttöönottoa tulee harkita toden teolla. Yrityksessä on epätietoisuutta omista vaikutusmahdollisuuksista. Yrityksen johdolle se on saattanut virheellisesti viestiä kiinnostamattomuudesta osaamisen kehittämistä ja yrityksen asioita kohtaan. Suurimpana ongelmana lienee kuitenkin ollut toimivan palautekanavan puuttuminen yrityksestä. Kehityskeskusteluista olisi apua tämän ongelman ratkaisemisessa. Näin kaikille osapuolille annettaisiin mahdollisuus tuoda esille omia näkemyksiään ja toiveitaan oman itsensä osaamisen kehittämisen ja myös yrityksen kehittämisen suhteen.

Kyselylomakkeessa selvitettiin henkilöstön mielipiteitä kehityskeskusteluista. Kaikki vastanneet näkivät kehityskeskustelut myönteisenä asiana. Väitteeseen ”Kehityskeskustelut ovat hyvä tapa antaa/saada palautetta” vastaukset jakaantuivat kuvion 4 mukaisesti: melko lailla samaa mieltä 58 prosenttia ja täysin samaa mieltä 42 prosenttia.



Kuvio 4. Vimpelin Voima Oy:n henkilöstön näkemys kehityskeskusteluista hyvänä palautteen antamis-/saamistapana.

Jatkona tähän tiedusteltiin kuinka usein kehityskeskusteluja haluttaisiin järjestettävän, jos ne otettaisiin yrityksessä käyttöön. Kaikista vastaajista 92 prosenttia halusi kehityskeskusteluja käytävän kerran (58 %) tai kaksi kertaa (33 %) vuodessa. Kukaan ei vastustanut niitä, ja vain 8 prosenttia kannatti niiden järjestämistä harvemmin kuin kerran vuodessa.

Yrityksen johdolle lienee yllättävääkin, että kehityskeskustelujen tarpeellisuus koetaan näin suurena. On oletettavaa, että johto on tehnyt henkilöstön suhteen osittain vääriä oletuksia liittyen sen halukkuuteen vaikuttaa asioihin. Kun asioista ei puhuta vaan luullaan tietävän, niin syntyy helposti kuvatuunlaisia tilanteita.

5.3.6 Benchmarking

Vimpelin Voima Oy:ssä ei ole toteutettu benchmarkingia osaamisen kehittämisen menetelmänä. Yritys on toiminut pitkään samoja toimintaperiaatteita noudattaen, ja sen toiminta on koettu osittain myös vanhoilliseksi. Nyt uuden johdon myötä on aika kokeilla uusia menetelmiä sekä yrityksen kokonaisuuden että osaamisen kehittämisen näkökulmista.

Vimpelin Voima Oy:llä on yhteistyötä lähialueiden muiden sähkön toimittajien kanssa. Näiden kanssa yhteistyötä voisi olla mahdollista laajentaa niin, että yritykset toteuttaisivat benchmarkingia keskenään ja saisivat sitä kautta uusia ajatuksia omien toimintojensa suorittamiseen. Benchmarkingia on mahdollista toteuttaa myös muiden kuin oman alan toimijoiden kanssa, joten kyselyjä voisi tehdä myös muiden yhteistyötahojen suuntaan.

Menetelmä on yritykselle uusi ja tuntematon, joten ennen kuin aletaan katsastaa benchmarking -kumppaneita, niin asiaan kannattaa perehtyä. Tietoa ja kokemuksia sen käytöstä on paljon saatavilla.

Vimpelin Voima Oy voi käyttää benchmarkingia myös yrityksen sisällä. Yrityksen työntekijöiden toimintatavat vaihtelevat ja tehokkuudessa on eroja. Näiden tehokkaiden työntekijöiden tavasta tehdä työtä kuten esimerkiksi se, miten sähkökaapelit vedetään tehokkaimmin, voisi ottaa mallia. Kysymys ei välttämättä ole siitä, että jotkut eivät osaisi tai pystyisi tekemään töitä yhtä tehokkaasti kuin parhaat. Luulta-

vasti kyse on pikemminkin siitä, että opitut työtavat voivat olla niin pinttyneitä, ettei edes tiedosteta työn voitavan tehdä tehokkaammin. Tällöin sisäinen benchmarking voisi tuoda ratkaisun ongelmaan. Seuraamalla toisten toimintaa ja vertaamalla sitä omaansa, on mahdollista tehostaa työtä, vaikka ei aivan samalla tavalla toimikaan kuin toiset. Eikä se ole tarkoituksenmukaistakaan.

5.4 Mittaaminen ja arviointi

Vimpelin Voima Oy:ssä ei ole käytössä mitään järjestelmällistä tai suunnitelmallista osaamisen kehittämisen mittaamis- tai arviointijärjestelmää. Yrityksellä on tosin käytössä tehokkaat asiakkuudenhallinta- ja toiminnanohjausjärjestelmät, joita voisi käyttää tehokkaasti hyödyksi myös osaamisen kehittämisen mittaamisessa ja arvioinnissa.

Oleellista onnistuneen osaamisen kehittämisen mittaamisen kannalta on, että muistetaan mitata asioita, jotka ovat Vimpelin Voima Oy:n toiminnan ja strategian kannalta merkittäviä. Näitä ovat yritykselle tärkeät nykyiset ja tulevat osaamiset. On myös muistettava, että mittaamisen pitää olla helppoa ja mittareita ei saa olla liikaa. Mittariston rakentamista varten on ehkä hyvä ottaa avuksi ulkopuolista apua, jotta mittausjärjestelmä saadaan hyvin käyntiin. Mittaamisella ei ole merkitystä, jos se tehdään väärin eikä siitä saatuja tuloksia saada näkyviksi.

Osaamisen kehittämisen arviointi on sen mittaamisen ohella hyvin merkittävää. Koko osaamisen kehittämiseltä menee pohja, jos siitä saatavia tuloksia ei mitata ja arvioida millään lailla. Arvioinnissa käytettäviä menetelmiä on useita, kuten jo aiemminkin on todettu. Vimpelin Voima Oy:ssä voisi ajatella käytettävän itsearviointia, kehityskeskusteluja ja muokattua 360-arviointia eli siinä ei välttämättä tarvitsisi ottaa aivan kaikkia aiemmin esiteltyjä arvioijia mukaan. Arvioijia voisivat olla henkilö itse, työkaverit, esimies ja asiakkaat.

Tätä työtä varten toteutettua kyselyä, voidaan osaltaan pitää itsearviointina, koska siinä pyydettiin työntekijöitä arviomaan omaa osaamistaan. Itsearviointi voi aluksi tuntua vaikealta, jos sellaiseen päädytään. Se on kuitenkin vahvana perustana arvioinnille, joten se olisi syytä toteuttaa laajemmaltikin kuin mitä kyselyssä oli.

On toivottavaa, että yrityksessä otetaan käyttöön kehityskeskustelut, sillä niillä on merkittävä osuus koko osaamisen kehittämisessä, ja myös henkilöstö toivoi niitä toteutettavan. Ne ovat hyvä työväline ja apu arvioinnissa. Näiden ohella esimerkiksi asiakastyytyväisyys- ja työtyytyväisyyskyselyt antavat hyödyllistä ja ajankoh- taista tietoa arvioinnin perustaksi ja auttavat osaamisen kehittämisessä kokonais- valtaisesti.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tukea Vimpelin Voima Oy:n osaamisen kehittämisen suunnittelua. Aluksi kartoitettiin yrityksen henkilöstön osaamisen taso, jotta tiedetään mikä on nykytilanne. Tarkastelun kohteena olivat myös menetelmät, joita yrityksessä tällä hetkellä käytetään osaamisen kehittämisessä. Tulokset olivat osittain yllättäviäkin. Se antaa aihetta keskustella uusien toimintatapojen luomisesta. Samalla se kertoo siitä tosiasiaista, että asioista pitää keskustella ja ettei ole olemassa mitään itsestäänselvyksiä. Ei ole syytä olettaa asioiden olevan jotakin vain, koska itse luulee niin.

6.1 Johtopäätökset ja kehittämis ehdotukset

Vimpelin Voima Oy:ssä toteutetaan osaamisen kehittämistä, mutta se perustuu kuitenkin lähes yksinomaan alan velvoittamien kelpoisuuksien päivittämiseen. Omaehtoinen osaamisen kehittäminen on vähäistä, eikä siihen ole juurikaan kannustettu. Kyselyn mukaan selkeimmät asiat, jotka tulee ottaa huomioon tulevaisuuden suunnitelmissa, ovat henkilöstön ikääntyminen ja tätä kautta lähivuosien eläkkeelle-jäämiset, henkilöstön osallistaminen oman osaamisensa kehittämisessä sekä kehityskeskusteluiden ja muiden vaikutuskanavien luominen yrityksen sisäisesti. Huomattavaa tuloksissa oli myös, että henkilöstöllä oli paljon kiinnostusta oman osaamisensa kehittämiseen, vaikka ennen kyselyn tuloksia uskottiin toisin.

Henkilöstön ikääntyminen on erittäin ajankohtainen asia Vimpelin Voima Oy:ssä, ja sen mukanaan tuomiin asioihin pitäisi puuttua mahdollisimman pian. Nämä kokeneet työntekijät vievät eläkkeelle jäädessään paljon tietoa ja taitoa mukanaan. Tämä hiljainen tieto on rahassa mittaamatonta pääomaa, ja sen siirtämiseksi nuoremmille ja säilyttämiseksi osana Vimpelin Voima Oy:tä on tehtävä toimintasuunnitelma. Jonkinlainen mentorointi -järjestelmä tai kisälli-oppipoika -asetelma voisivat olla varteenotettavia vaihtoehtoja. Yrityksen henkilöstö on hyvin halukas jakamaan omaa tieto-taitoaan muiden hyväksi.

Ikääntymiseen liittyy myös uuden työvoiman rekrytointi ja sen perehdyttäminen. Osaavaa työvoimaa voi olla vaikea saada. Tämän varmistamiseksi kannattanee

pitää yhteyttä muun muassa ammattikouluihin ja saada sieltä työharjoittelijoita ja kesätyöntekijöitä, jotka voisi valmistumisen jälkeen saada yrityksen työntekijöiksi.

Osaamisen taso yrityksessä on hyvää, ja tätä kautta valmiudet kehittää henkilöstöä ovat otolliset. Ydinosaamisalueet olivat pääosin hyvin hallinnassa. Tulokset osoittivat, että osaamista löytyy riittävästi ja kaikilla ydinosaamisalueilla on myös erityisasiantuntijuutta. Yllättävää ydinosaamisalueilla oli se, että sähköalan neuvonta ja suunnittelu tehtävissä koettiin ohjaamisen tarvetta ja tukea melko paljon, vaikka perusasiat osataankin. On kuitenkin mahdollista, että suunnittelu on se alue, jolla koetaan tarvittavan tukea. Jos sähköalan neuvontaa ja suunnittelua olisi kysytty erikseen, niin luultavasti neuvonnan hallitsijoita olisi ollut enemmän kuin nyt. Ainakin se olisi suotavaa, sillä asentajien pitää pystyä neuvomaan asiakkaita esimerkiksi sähkölaitteiden käytössä ja muissa asennuksiin liittyvissä käytännön asioissa.

Vimpelin Voima Oy:ssä on harkittu uusien atk-toimintojen käyttöönottoa henkilöstön työtehtävissä laajemmin kuin nykyisin on. Kyselyn perusteella selvisi, että yrityksessä on hyvät edellytykset tälle, sillä atk-järjestelmien käyttö hallitaan yleisesti ottaen hyvin.

Yrityksen vastuut ja tehtäväkuvat ovat selkeitä ja yrityksen henkilöstö tietää, miten omat tehtävät suoritetaan. Jos on tarvetta sijaistaa jotakin, niin pääasiassa sekin hoituu oman henkilöstön avulla. Merkittävää tuloksien perusteella oli se, että henkilöstöllä oli melko huono tietämys omista vaikutusmahdollisuuksistaan yrityksen kehittämiseen liittyen. Tähän vaikuttaa varmasti se, että yritykselle ei ole suunniteltua ja vakiintunutta toimintatapaa, miten voisi antaa ehdotuksia tai palautetta yleensäkin. Kyselyssä ilmeni selkeä tarve ja kiinnostus kehityskeskustelujen järjestämiseksi osana yrityksen vakiintunutta toimintatapaa. Henkilöstö koki niiden olevan hyvä tapa antaa/saada palautetta. Kehityskeskustelut ovat lisäksi apuna ja tukena arvioitaessa osaamisen kehittymistä.

Osaamisen kehittämisen mittaamisen ja arvioinnin puute on selviö, koska yrityksellä ei ole osaamisen kehittämisen suunnitelmaakaan. Kun yritykselle tehdään osaamisen kehittämisen suunnitelma, on muistettava, että mittaaminen ja arvioinnin suorittaminen ovat oleellinen osa sitä. Jos näitä ei tehdä, niin kehitystä ei saa-

da näkyväksi, ja silloin sen tuottamaa hyötyä ei saada kanavoiduksi riittävän tehokkaasti niin, että siitä olisi yritykselle todellista hyötyä.

Vimpelin Voima Oy voisi käyttää ulkopuolista apua osaamisen kehittämisen mittariston, arviointi- ja kehityskeskustelutyökalujen sekä hiljaisen tiedon siirtämiseen ja säilyttämiseen liittyvissä tehtävissä. Ne voisivat olla esimerkiksi opinnäytetöiden aiheita.

6.2 Tulosten hyödyntäminen

Vimpelin Voima Oy:ssä on monet asiat hoidettu esimerkillisesti. Osaamiseen ja sen kehittämiseen, erityisesti vapaaehtoiseen kehittämiseen liittyvät asiat ovat kuitenkin jääneet ilman asianmukaista huomiota. Nyt yrityksessä on kuitenkin uudistumisen aika ja on toivottavaa, että tätä opinnäytetyötä voidaan käyttää pohjana osana uusien toimintatapojen luomista. Työn avulla saatiin arvokasta ja piilossa ollutta tietoa näkyväksi, ja nyt sitä pitää hyödyntää.

Koska yritys ei itsessään ole kovin suuri, oli toivottavaa, että kyselyn vastausprosentti olisi erittäin korkea. Se antaisi mahdollisuuden tarkkaan yrityksen analysointiin ja johtopäätösten tekemiseen. Kyselyn vastausprosentti jäi kuitenkin hieman alle 60 prosentin, mikä oli lievä pettymys. Oli melko haasteellista saada aikaan kattavaa tutkimuksen tarkastelua. Kyselystä kootun aineiston, toimitusjohtajan haastattelun sekä yrityksestä saatujen asiakirjojen pohjalta saatiin lopulta luotua suuntaa-antava raportti. On uskottavaa, että vaikka tulos ei ole täysin tarkka, on sillä hyödynnettävyyssarvoa yrityksen kannalta.

Tämä opinnäytetyö oli tulosten kannalta osittain yllätyksellinen ja oman oppimisen kannalta rakentava prosessi. Yritys on tuttu ja se sai aikaan jonkinlaisia olettamuksia ja mielikuvia siitä, minkälaisia tulokset tulisivat olemaan. Se toi haastetta työn tutkiskeluun ja analysointiin. Oli mielenkiintoista huomata, että omat käsitykset vaativat muokkausta ja että ne myös ovat muokattavissa. Erityisen ilahduttavaa oli, että omat ennakoasenteet kumoutuivat myönteisessä mielessä. Yrityksessä on halua ja kiinnostusta oman itsensä kehittämistä kohtaan huomattavasti enemmän kuin oli oletettu.

Asiatietoa teoreettisen viitekehyksen luomiseksi oli paljon, ja sen jäsentäminen ja saaminen ehjäksi kokonaisuudeksi oli haastavaa. Siinä onnistuttiin hyvin. Aihepiiri on erittäin kiinnostava ja ajankohtainen, ja se lisäsi innokkuutta käsitellä asiaa. Oppiminen on jatkuva prosessi eikä lopu ikinä.

LÄHTEET

- Aarnio, A. 2005. Täydennyskoulutus terveydenhuollossa. Tehy ry. Tehyn julkaisusarja. B. Selvityksiä 1.
- Armstrong, M. 2008. Strategic Human Resource Management : A Guide to Action. 4.painos. Saatavana: Ebrary-tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Balanced Scorecard. 6.8.2010. [Verkkosivu]. Opetushallitus. [Viitattu 21.4.2011]. Saatavana:
http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/leonardo_quality_in_vet_schools/balanced_scorecard.
- CVTS, Yritysten henkilöstökoulutus -tutkimus 2005. 2008. [Verkkosivu]. Tilastokeskus. [Viitattu 21.4.2011]. Saatavana:
http://www.tilastokeskus.fi/til/cvts/2005/02/cvts_2005_02_2009-05-08_fi.pdf7.
- Dohmen, G. 1996. Lifelong Learning-Guidelines for a Modern Education Policy. Federal Ministry of Education, Science and Technology.
- EK:n henkilöstö- ja koulutustiedustelu. 2008. Henkilöstön kehittäminen yrityksissä. [Verkkajulkaisu]. Elinkeinoelämän keskusliitto. [Viitattu 16.4.2011]. Saatavana:
http://www.ek.fi/www/fi/tutkimukset_julkaisut/2009/henko_08_22042009.pdf.
- Green, P. C. 1999. Building robust competencies: Linkining human resource systems to organizational strategies. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hätönen, H. 2007. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. 5.painos. Helsinki: EUROOPAN YHTEISÖ Rakennerahastot.
- Hätönen, H. 2008. Koeteltuja menettelyjä ja kriittisiä huomioita osaamisen arvioimiseen ja kehittämiseen. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Educa-Instituutti Oy. [Viitattu 24.4.2011]. Saatavana:
<http://www.valtiokonttori.fi/public/download.aspx?ID=75220&GUID=%7BE80180BE-AF83-42F2-82B1-56317E21D3BA%7D>.
- Hätönen, H. 2010. Osaamisen kehittämisen kokonaisuus - osaamiskartoituksesta kehittämiseen. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Educa-Instituutti Oy. [Viitattu 18.4.2011]. Saatavana:
http://www.sppl.fi/files/983/Hatonen_Osaamisen_kehittamisen_kokonaisuus-osaamiskartoituksesta_kehittamiseen.pdf.

- Jokinen, J., Lähteenmäki, L. & Nokelainen, P. 2009. Työssäoppimisen lumo. Helsinki: Opetusministeriö. Opetusministeriön julkaisuja 10.
- Jussila, E., Hytönen, J. & Salminen, H. 2005. Yrittäjyyskasvatus ammattikorkeakoulujen koulutusohjelmien opetussuunnitelmissa - benchmarking-hanke. [Verkkajulkaisu]. Korkeakoulujen arviointineuvosto. [Viitattu 24.4.2011]. Verkkajulkaisuja 3. Saatavana: http://www.kka.fi/files/195/KKA_0305V.pdf.
- Jääskeläinen, A. 2006. Osaamisen mittaaminen ja osaamiseen liittyvä riskienhallinta terveydenhuollon organisaatiossa. [Verkkajulkaisu]. Tampereen teknillinen yliopisto. [Viitattu 24.4.2011]. Diplomityö. Saatavana: http://butler.cc.tut.fi/~mettanen/diplomityo%F6_aki.pdf.
- Kangasaho, J. 2011. Toimitusjohtaja. Vimpelin Voima Oy. Haastattelu 17.3.2011.
- Kankala, E. Ei päiväystä. Hiljaisen tiedon turvaverkko. [Verkkajulkaisu]. Sofor. [Viitattu 20.4.2011]. Saatavana: http://www.taloussanomat.fi/files/3_Eero_Kankala.pdf.
- Karhu, A. 15.4.2010. Verkostotyön haasteet ja jaksaminen moniammatillisessa yhteistyössä. [Verkkajulkaisu]. Työterveyslaitos. [Viitattu 21.4.2011]. Saatavana: http://info.stakes.fi/NR/rdonlyres/60E37DE3-C400-4B2B-B439-FB1057485B56/16338/Karhu_Verkostoty%C3%B6jajaksaminen.pdf.
- Kehityskeskustelut. 14.10.2005. Kehityskeskustelut Kajaanin kaupungin työyhteisössä. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 21.4.2011]. Saatavana: http://www.kainuu.fi/ka_paatokset/kokous/KOKOUS-125-5-Liite-2.PDF
- Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2000. Strategisen osaamisen johtaminen - yrityksen osaaminen ja tieto kilpailukyvyyn lähteeksi. Helsinki: Edita.
- Koulutus. 2011. Yrityskohtaista koulutusta asiakkaan tarpeisiin. [Verkkosivu]. Quality Knowhow Karjalainen Oy. [Viitattu 20.4.2011]. Saatavana: <http://www.qk-karjalainen.fi/?sivu=Koulutus>
- Koulutus ja palvelut. 2008. K-instituutti. Saatavana: <http://80.248.164.170/?TabId=88>.
- L 14.6.1996/410. Sähköturvallisuuslaki.
- Laatukeskus. 1998. Benchmarking käsikirja nopea oppiminen - ylivoimainen kilpailuetu.
- Laitinen, E.K. 1998. Yritystoiminnan uudet mittarit. Helsinki: Kauppakaari Oy.

- Laurikainen, B. & Liukkonen, V. Ei päiväystä. Osaamiskartoitus koulutuspalveluis-
sa. [Verkkojulkaisu]. AIKE-projekti. [Viitattu 6.4.2011]. Saatavana:
[http://kopase.files.wordpress.com/2008/01/osaamiskartoitus_koulutuspalveluss
a.pdf](http://kopase.files.wordpress.com/2008/01/osaamiskartoitus_koulutuspalveluss
a.pdf).
- Lecklin, O. 1997. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Kauppakaari Oy.
- Lehtonen, T. J. 2002. Organisaation osaamisen strateginen hallinta. Tampereen
yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Acta Universitatis Tamperensis 867.
- Lindeman-Valkonen, M. 2002. Osaaminen poikii hyvinvointia. [Verkkolehtiartikkeli].
Poliisilehti (1). [Viitattu 15.3.2011]. Saatavana:
[http://www.poliisi.fi/poliisi/periodic.nsf/vwArchivedDocuments/E45227663EF122
0BC2256B610030C3B3](http://www.poliisi.fi/poliisi/periodic.nsf/vwArchivedDocuments/E45227663EF122
0BC2256B610030C3B3).
- Linkola, P. Ei päiväystä. Osaamiskartoitus on elämänhallintaa. [Verkkosivu]. Työ-
ministeriö. [Viitattu 28.3.2011]. Saatavana:
<http://pre20031103.stm.fi/suomi/julkaisu/lehdet/hyvika99/hyvika4/12.htm>.
- Long, C. & Vickers-Koch, M. 1995. Using Core Capabilities to Create Competitive
Advantage. Organizational Dynamics (Summer), 7–22.
- Luvat ja koulutukset. 2011. Vimpelin Voima.
- Lönnqvist, A. & Mettänen, P. 2003. Suorituskyvyn mittaaminen: tunnusluvut asian-
tuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki: Edita.
- Osaaminen muutoksessa. 2009. Muutos. Helsinki: Valtiokonttori. Kaiku-
palveluiden julkaisuja.
- Osaamisen hallinta. 17.2.2006. [Verkkosivu]. Helsinki: Valtiokonttori. [Viitattu
21.3.2011]. Saatavana:
<http://www.valtiokonttori.fi/public/default.aspx?nodeid=16646>.
- Osaamiskartoitus; perusteita. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Oulu: Oulun yliopisto.
[Viitattu 25.3.2011]. Saatavana: <http://www oulu.fi/tuke/osaamiskartoitus.htm>.
- Pohjonen, P. 2001. Työssäoppiminen tarkasteltuna ammatillisen aikuiskoulutuk-
sen ja työelämän näkökulmasta. Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tam-
perensis 844.
- Räisänen, A. 1998. Hallitaanko ammatti?: Pätevyyden määrittelyä arvioinnin pe-
rustaksi. Helsinki: Opetushallitus.
- Saastamoinen, L. 2011. Osaamiskartoitukset Päijät-Hämeen koulutus konsernissa.
[Verkkojulkaisu]. Päijät-Hämeen koulutus konserni. [Viitattu 15.4.2011]. Saata-

vana:

http://www.kjy.fi/www/fi/liitetiedostot/Osaamiskartoitukset_AMKE_060411.pdf

- Sanchez, R. & Heene, A. 1997a. A competence perspective on strategic learning and knowledge management. In: Sanchez, R. & Heene, A. (eds.) Strategic Learning and Knowledge Management. Chichester: John Wiley & Sons, 3–15.
- Sanchez, R., Heene, A. & Thomas, H. 1996. Dynamics of Competence-Based Competition: Theory and practice in the new strategic management. Exeter: Pergamon.
- Sihvo, P. 1.11.2006. Strategisesta visiosta osaamistarpeiden kautta koulutustarpeiksi. [Verkkajulkaisu]. PKAMK. [Viitattu 27.3.2011]. Saatavana: <http://nk.chamber.fi/binary/file/-/id/10/fid/58/>.
- Spencer, L. M. & Spencer, S. M. 1993. Competence at Work: Models for superior Performance. New York: Wiley.
- Sähköturvallisuuksäädökset – taskutieto. Ei päiväystä. [Verkkajulkaisu]. Turvatekniikan keskus. [Viitattu 22.4.2011]. Saatavana: http://www.sahkoturva.info/sahkon_kaytto_kotona/sahkoturvallisuus/fi_FI/saadokset/_files/84891028973617359/default/tukes_taskutieto_sahkoturv_saadokset.pdf.
- Vastuullinen yritystoiminta. 2006. Vastuullisuus on osa strategiaa. [Verkkosivu]. Elinkeinoelämän keskusliitto. [Viitattu 18.4.2011]. Saatavana: http://www.ek.fi/businessforums/EKjulkaisu_vastuullinen_yritystoiminta/fi/vastuullisuus_on_osa_strategiaa.php.
- Verkko-opetuksen laatumittareiden luominen. 2006. [Verkkajulkaisu]. Vopla. [Viitattu 24.4.2011]. Saatavana: http://www.vopla.fi/tiedostot/Laatukasikirja/Oppimateriaali/Mittareiden_luominen.pdf
- Vertaisarviointi hyvinvoinnin työkaluna. 2003. [Verkkajulkaisu]. Stakes. [Viitattu 24.4.2011]. Saatavana: http://groups.stakes.fi/NR/rdonlyres/B315D5C1-F2C0-4BFD-9705-942026285BFB/0/ideakortti1_03.pdf
- Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. 1.–2. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Wilska, T. & Sääskilahti, P. 2003. Haasteena tuleva osaaminen. Helsinki: Valtiovarainministeriö.

LIITTEET

Liite 1. Vimpelin Voima Oy:n toimitusjohtajan haastattelulomake

Liite 2. Vimpelin Voima Oy:n henkilöstön kyselylomake

Liite 3. Vastuualueiden ja tehtävien määrittely Vimpelin Voima Oy:ssä

Liite 1. Vimpelin Voima Oy:n toimitusjohtajan haastattelulomake

Vimpelin Voima Oy

Janne Kangasaho, toimitusjohtaja

1. Mitkä ovat yrityksen visio, arvot ja missio?
2. Määrittele yrityksen ydinosaamisalueet.
3. Minkälaista osaamista yrityksessä tarvitaan? Määrittele tietoja ja taitoja, joita tarvitaan erilaisten työtehtävien suorittamiseen?
4. Minkälaisen osaamisen näet tärkeänä nyt ja tulevaisuudessa?
5. Onko yrityksessä osaamiseen liittyvän tiedon siirtymistä? Esim. hiljaisen tiedon siirtoa ns. mentorointia.
6. Miten henkilöstön kehittämistä toteutetaan tällä hetkellä ja miten sitä haluttaisiin toteutettavan tulevaisuudessa?
7. Onko henkilöstö mielestäsi motivoitunut kehittämään itseään?
8. Minkälainen osaamisen taso on yrityksessä tällä hetkellä?
9. Onko yrityksessä tehtävä työ laadukasta sekä työn tuloksen että työn tekemisen näkökulmista?
10. Mitkä ovat tärkeimmät osaamisen kehittämisen alueet?
11. Mitä valmiuksia yrityksellä on kehittää henkilöstöään?

Liite 2. Vimpelin Voima Oy:n henkilöstön kyselylomake

30.3.2011

Seinäjoen ammattikorkeakoulun opinnäytetyö

Osaamisen kehittämiseen liittyvä kyselylomake Vimpelin Voima Oy:n/ Lappajärven Sähköasennus Oy:n henkilöstölle.

Ikä

- 25 v. tai alle
 26 – 40 v.
 41 – 55 v.
 56 v. tai enemmän

Sukupuoli

- mies
 nainen

Mikä ylin ammatillinen koulutuksesi on?

Kuinka kauan olet työskennellyt Vimpelin Voima Oy:ssä / Lappajärven Sähköasennus Oy:ssä?

- alle vuoden
 1 - 5 vuotta
 6 - 10 vuotta
 11 - 19 vuotta
 yli 20 vuotta

Tehtäväsi yrityksessä

Rastita seuraavista kysymyksistä sinua lähinnä oleva kohta/kohdat.

Arvioi osaamisesi taso seuraavilla osa-alueilla.

sähköverkon käyttö- ja rakennustyöt

- en tiedä, enkä tunne asiaa
- tiedän tehtävästä ja osaan kertoa mistä on kyse
- osaan perusasiat ja teen ohjattuna
- osaan ja hallitsen työt
- olen asiantuntija, osaan syvällisesti
- olen erityisasiantuntija, osaan ohjata ammattilaisia

sähköasennukset

- en tiedä, enkä tunne asiaa
- tiedän tehtävästä ja osaan kertoa mistä on kyse
- osaan perusasiat ja teen ohjattuna
- osaan ja hallitsen työt
- olen asiantuntija, osaan syvällisesti
- olen erityisasiantuntija, osaan ohjata ammattilaisia

sähköalan neuvonta ja suunnittelu

- en tiedä, enkä tunne asiaa
- tiedän tehtävästä ja osaan kertoa mistä on kyse
- osaan perusasiat ja teen ohjattuna
- osaan ja hallitsen työt
- olen asiantuntija, osaan syvällisesti
- olen erityisasiantuntija, osaan ohjata ammattilaisia

asiakaspalvelu ja talous

- en tiedä, enkä tunne asiaa
- tiedän tehtävästä ja osaan kertoa mistä on kyse
- osaan perusasiat ja teen ohjattuna
- osaan ja hallitsen työt
- olen asiantuntija, osaan syvällisesti
- olen erityisasiantuntija, osaan ohjata ammattilaisia

atk-järjestelmien käyttö

- en tiedä, enkä tunne asiaa
- tiedän tehtävästä ja osaan kertoa mistä on kyse
- osaan perusasiat ja teen ohjattuna
- osaan ja hallitsen työt
- olen asiantuntija, osaan syvällisesti
- olen erityisasiantuntija, osaan ohjata ammattilaisia

Kuinka motivoitunut olet tekemään työtäsi asteikolla 1-10?

Haluatko mahdollisuuden tehdä myös muita kuin nykyisiä työtehtäviäsi?

- kyllä
 en tällä hetkellä, mutta mahdollisesti tulevaisuudessa
 en

Jos vastasit ”kyllä/ en tällä hetkellä, mutta mahdollisesti tulevaisuudessa”, mitä ne voisivat olla? _____

Oletko kiinnostunut vastuullisemmista työtehtävistä kuin, mitä tällä hetkellä teet?

- kyllä
 en tällä hetkellä, mutta mahdollisesti tulevaisuudessa
 en

Onko sinulla erityisiä taitoja, joita voisit käyttää hyväksesi nyt tai tulevaisuudessa?

- kyllä
 ei

Jos vastasit kyllä, mitä ne ovat? _____

Työantaja tarjoaa minulle riittävät täydennyskoulutusmahdollisuudet.

- täysin samaa mieltä
 melko lailla samaa mieltä
 en osaa sanoa
 jokseenkin eri mieltä
 täysin eri mieltä

Oletko kiinnostunut kehittämään omaa työelämään liittyvää osaamistasi?

- kyllä
 en tällä hetkellä, mutta mahdollisesti tulevaisuudessa
 en

Jos vastasit edelliseen kysymykseen ”en tällä hetkellä”/ ”kyllä”, mikä/mitkä seuraavista vaihtoehtoista kiinnostavat sinua?

- asiakaspalvelu ja myynti
- sähkö- ja energia-alan konsultointi
- atk- järjestelmät
- tekninen sähköala
- energia-ala
- talous
- muu, mikä? _____

Uskon, että lisäkoulutus ja itsensä kehittämisen mahdollisuus antaa lisää sisältöä työntekoon.

- täysin samaa mieltä
- melko lailla samaa mieltä
- en osaa sanoa
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

Olisitko kiinnostunut osallistumaan työnantajan järjestämään ja kustantamaan koulutukseen vapaa-ajallasi?

- kyllä
- en tällä hetkellä, mutta mahdollisesti tulevaisuudessa
- en

Olen kiinnostunut jakamaan omaa tieto-taitoani (ns. hiljaista tietoa) myös muiden hyväksi.

- täysin samaa mieltä
- melko lailla samaa mieltä
- en osaa sanoa
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

Kehityskeskustelut ovat hyvä tapa antaa/saada palautetta.

- täysin samaa mieltä
- melko lailla samaa mieltä
- en osaa sanoa
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

Jos yrityksessä otetaan käyttöön kehityskeskustelu, kuinka usein haluaisit niitä järjestettävän yrityksessä?

- kaksi kertaa vuodessa
- kerran vuodessa
- harvemmin
- ei koskaan

Liite 3. Vastuualueiden ja tehtävien määrittely Vimpelin Voima Oy:ssä

Vastuualueet ja tehtävien määrittely

Vimpelin Voima Oy:n toimitusjohtaja käyttää yrityksessä ylintä päätösvaltaa. Toimitusjohtajavaihdoksen yhteydessä osa tehtävistä siirrettiin työnjohdolle. Tähän vaikutti suurelta osin se, että entisen toimitusjohtajan koulutus oli sähköalan tutkinto ja nykyisen kaupallisen alan tutkinto. Näin ollen oli selvää, että tehtävänkuvaa tuli muutoksia. Käytännön töiden sujumuuden kannalta valtaa olisi ollut järkevää hajauttaa jo aiemminkin. Nykyisellään toimitusjohtajan vastuualueisiin kuuluvat yrityksen hallinnon hoitaminen, kirjanpidon ja varainhallinnan asiallisuudesta vastaaminen, taloushallinnon toimintoihin ja järjestelmiin sekä sähköliiketoimintaan liittyvät asiat. Toimitusjohtajan toimia valvoo hallitus.

Asennusyhtiö Lappajärven Sähköasennus Oy:n toimitusjohtajan toimenkuvaan kuuluvat urakoiden neuvottelut ja niiden toteutumisen valvominen. Hän on molemmissa yrityksissä sähkötöiden johtajana vastuussa sähköasennustoiminnasta ja hänen tulee huolehtia siitä, että sähkötöissä noudatetaan sähköturvallisuusalan säädöksiä. Vastuuseen kuuluu lisäksi se, että sähkölaitteet ja -laitteistot ovat turvallisia ennen käyttöönottoa tai toiselle luovuttamista. Hänen tulee huolehtia myös siitä, että sähkötöitä tekevät henkilöt ovat ammattitaitoisia ja riittävästi opastettuja.

Verkkotoiminnan johtaja toimii yrityksen käytönjohtajana, jonka vastuualueeseen kuuluu sähkönsiirtoon liittyvien tehtävien kuten suunnittelun, rakentamisen, käytön ja valvonnan johtaminen. Nämä ovat oman sähköverkon ylläpitämiseen liittyviä töitä. Hän huolehtii siitä, että sähkölaitteiston käytössä ja huollossa noudatetaan sähköturvallisuusalan säädöksiä. Sähkötöiden johtajan lailla hänen vastuullaan on myös se, että henkilöt ovat ammattitaitoisia ja riittävästi opastettuja tehtäviinsä. Käytönjohtaja on aina päivystysvalmiudessa. Vikapäivystys on 24 tuntia vuorokaudessa.

Toimistosihteerin vastuulle kuuluu toimistotyön avustavat tehtävät. Lisäksi hän vastaa yrityksen toimistorakennuksen ja varaston siivouksesta.

Vimpelin Voima Oy:n asennuspäällikkö tekee sähkösuunnitelmia, urakkakohteiden loppupiirustukset ja tarjouslaskentaa. Hän vastaa myös työkohteissa tarvittavien teknisten ongelmien selvittämisestä.

Varastomiehen tehtävänä on töiden vastaanotto, sähkötarvikemyynti ja -osto sekä varaston hoito. Hänen tulee huolehtia, että varasto on ajanmukainen ja asentajilla on työssään tarvitsemia tarvikkeita. Lisäksi hän vastaa kaluston, työvälineiden ja kiinteistöjen kunnossapidosta. Henkilöstölle tehdyssä kyselyssä tuli esille ehdotus, että varastomiehen tehtäviin lisättäisiin asentajien työkohteisiin tilaamien tavaroiden kerääminen valmiiksi asentajan tekemän tilauslistan mukaan. Tämä siksi, että asentajilta säästyisi työaika erityisesti silloin, kun työkohteet ovat ulkopaikkakunnilla. Koska matkaan jo itsessään menee aikaa, niin toivottiin, että ajansäästö löytyisi siitä, ettei tavaroita tarvitsisi enää erikseen kerätä hyllyistä. Uuden toimintatavan mukaan ne olisi mahdollista vain noutaa Vimpelissä olevasta varastosta.

Verkkoasentajat tekevät oman sähköverkon töitä: huoltoa, kunnossapitoa ja rakentamistöitä. Linjapuolella tehdään töitä pareittain, normaaliolosuhteissa parit eivät vaihdu. Sähköasentajien toimenkuvaan kuuluu monenlaisten rakennusten ja teollisuuslaitosten sähkötyöt. Näitä ovat erilaiset pienasennukset ja ilmalämpöpumppujen asennukset. Sähköasentajien työkohteet vaihtelevat paljon. Näin ollen työnteon kiertoa on tavallaan – jokainen asiakas on erilainen ja työtehtävät vaihtelevat. Asiakas voi olla yksityinen henkilö tai tilaaja voi olla myös suuri teollisuuslaitos, jossa tehdään töitä pitemmän aikaa urakkaluontoisesti.

Urakkakohteissa työnjohto määrittelee, kuka työn hoitaa. Kun on kyseessä tunti-työ, niin periaatteena on, että vapaana oleva ottaa työn. Tietysti myös asiakkaan toiveet huomioidaan. Varsinkin pienellä paikkakunnalla, jossa ihmiset tuntevat hyvin toisensa, voidaan haluta joku tietty henkilö tekemään työ tai jotain ei haluta missään nimessä tekemään haluttua asennusta. Työntekijän osaamisella ja kokemuksella on myös merkitystä, kun työtehtäviä jaetaan. Viimeistään työkohteen valmistuttua, asentajan tulee toimittaa lähetyslista laskutukseen, jonka mukaisesti asiasta laskutetaan. Asentajien työn sujuvuuteen liittyen henkilöstön kyselyssä ehdotettiin, että yrityksessä otetaan kaikille käyttöön työ sähköpostit, joiden kautta työnjohto lähettää asentajille mm. kurssien aikataulut, tiedotteet, kyselyt ja työkohteen asennusasiat.

Vikapäivystys toimii normaalin työajan ulkopuolella. Päivystysaika on viikko kerrallaan. Käytönjohtajan lisäksi on aina yksi asentaja nimettynä tehtävään. Kaikki yrityksessä olevat työntekijät tuntevat ja tietävät liiketoiminnan luonteen ja näin ollen myös muut kuin päivystäjät voidaan tarpeen mukaan hälyttää työtehtäviin. Alan työehtosopimus määrittelee erikseen tällaisten erityistapausten korvaukset.

Sekä toimihenkilö- että muun henkilöstön puolella kukin tekee pääasiallisesti omaan vastuualueeseen kuuluvia tehtäviä. Lomien tai jonkun yllättävän tilanteen sattuessa jokaisen työntekijän työt pystytään pääsääntöisesti korvaamaan omalla väellä.

Sähköalan työntekijöiden erityisvaatimukset

Sähkötöiden tekeminen on Suomessa luvanvaraista toimintaa, jota valvoo Turvatekniikan keskus TUKES. Sähköalan töitä saavat tehdä vain kelpoisuusvaatimukset täyttävät henkilöt ja yritykset.

Vimpelin Voima Oy on sähköturvallisuuslain mukainen toiminnanharjoittaja ja se saa tehdä toimintailmoituksen edellyttäviä sähkötöitä. Ennen sähkötöiden aloittamista on toiminnasta tehtävä ilmoitus TUKESille. Siinä tulee olla mukana sähkötöiden johtajan tai käytönjohtajan (riippuen työtehtävästä) pätevyystodistuksen jäljennös. Vimpelin Voima Oy:ssä käytönjohtajan pätevyys on verkkotoiminnanjohtajalla. Sähkötöiden johtajan pätevyys on asennusyhtiön toimitusjohtajalla. Lisäksi yrityksellä on seuraavat luvat/todistukset: räjähdeseineiden siirtotodistus, radiolupa ja kylmälaiteliike rekisteröinti sekä ajoneuvo- ja henkilövaraus kriisiajan käyttöä varten.

Myös asennuspuolella on rajoituksia työtehtävien suhteen. Kaikki asentajat eivät voi tehdä töitä yksin. Sähköturvallisuuslaki määrittelee ajan, joka pitää olla työkokemusta ennen kuin voi työskennellä täysin itsenäisesti. Aika vaihtelee koulutustason mukaan 0-6 vuotta.