

Satu Rouvinen

OSAAMISEN STRATEGINEN JOHTAMIEN JATKUVASTI MUUTTUVASSA TYÖYMPÄRISTÖSSÄ

Opinnäytetyö
Teknologiaosaamisen johtaminen (YAMK)

2019



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tekijä/Tekijät	Tutkinto	Aika
Satu Rouvinen	Teknologiaosaamis en johtaminen (YAMK)	maaliskuu 2019
Opinnäytetyön nimi Osaamisen strateginen johtaminen jatkuvasti muuttuvassa työympäristössä		46 sivua 3 liitesivua
Toimeksiantaja Empower IN Oy		
Ohjaaja Matti Koivisto (XAMK), Sami Lahtinen (Empower IN Oy)		
Tiivistelmä <p>Tämän päättötyön tavoitteena oli kehittää Empower IN Oy:n resurssienhallinnalle osaamisenkartoittamisen työkalu, joka kattasi niin Empower IN Oy:n oman henkilökunnan ja myös yrityksen käyttämät alihankkijat. Työkalun tarkoituksena on auttaa kartoittamaan osaamista ja samalla kehittää osaamisen johtamista.</p> <p>Kehitystehtävän menetelmänä käytettiin osaamisen kartoituslomaketta, joka kehitettiin ja muokattiin työn edetessä vastaamaan nykytilan tarvetta. Lomakkeen kanssa kehitettiin haastattelupohja, jota käytettiin pääsääntöisesti niin alihankkijoiden, kuin myös yrityksen työsuhteessa olevien asentajien osaamista kartoitettaessa. Yhdessä nämä lomakkeet tuovat varsin kattavan tiedon käytettävästä työvoimasta.</p> <p>Vaikka osaamisen kartoittaminen onkin laaja-alainen aihe, ei varsinaisia ongelmia kehitystehtävän aikana eteen juurikaan tullut. Lähinnä aiheen rajaaminen toi haasteita. Resurssienhallinta ja samalla myös tämä kehitystyö kuuluvat jatkuvan kehittämisen piiriin, joten työtä tämän eteen tehdään jatkuvasti. Lomaketta muokattiin sen mukaan, kun havaittiin siinä puutteita. Haastatteluista oli yllättävän hankala saada aikataulutettua niin, että työkuorman vuoksi moni alihankkija oli työllistetty, kun aikataulua ehdotettiin. Tämän vuoksi jotkut asentajat jäivät ilman haastatteluja joillekin työmaille. Tällöin piti osaaminen kartoittaa puhtaasti täytetyn osaamiskartoituslomakkeen pereusteella ja siten määrittää soviva työtehtävä. Oli hyvä huomata, että tämäkin tapa onnistuu tarvittaessa.</p> <p>Päätuloksina mainittakoon, että niin työnjohto kuin myös resurssienhallinta kokevat että osaamiskartoitus on tehokas tapa saada tietoa niin omasta henkilökunnasta ja varsinkin alihankkijoista. Näiden lomakkeiden perusteella pystymme jatkossa kohdistamaan tarkemmin henkilöitä tietyille työmaille ja tiettyihin työtehtäviin. Samalla vastaamme paremmin tilaajan tekemään tilaukseen ja tarpeeseen. Jatkuvan kehittämisen näkökulmasta lomaketta aletaan päivittämään säännöllisesti jokaisen Empower IN Oy:n asentajan kanssa lisäämällä tämä osaksi kehityskeskusteluja. Alihankkijoiden kanssa jatketaan säännöllisiä haastatteluja tilanteiden mukaan ja sovitetaan tapaamisaika tämän kehittämiseksi jatkossa esimerkiksi vuosisopimuksen tarkastelun yhteyteen.</p>		
Asiasanat osaamiskartoitus, osaamisen johtaminen, resursointi, kehittäminen		

Author (authors)	Degree	Time
Satu Rouvinen	Technology competence management	March 2019
Thesis title Strategic management of competence in a constantly changing working environment		46 pages 3 pages of appendices
Commissioned by Empower IN Oy		
Supervisor Matti Koivisto (XAMK), Sami Lahtinen (Empower IN Oy)		
<p data-bbox="164 763 300 792">Abstract</p> <p data-bbox="164 835 1460 1048">This thesis was made to support and develop resource management’s work with competence mapping and competence management. The company did not have a wide scale of knowledge of their subcontractor’s competence and they had only a narrow scale of registered knowledge of their own workers. During this development work competence mapping was made to all the company’s own mechanics and also to subcontractor’s mechanics. This contains about 300 persons.</p> <p data-bbox="164 1093 1460 1346">Thesis target was to develop competence mapping by making it wide enough to serve subscribers needs now days. Commissioned company also wanted it to be done to all the subcontractor’s. The method was to develop a form where all the competence was registered and also interview people. With this registered form, resource management can now do their work much more effectively than before, because now they have needed knowledge of competence and they can assign mechanics to job functions that they can proceed for example best and profitable.</p> <p data-bbox="164 1391 1460 1709">Work itself was very eye opening. The amount of knowledge that was collected by filling the competence mapping form and doing the interviews, really helped resource management and also foremen’s. Resource management can now days do much closer cooperation with its own company’s foremen’s and also its subcontractors. The quality of work has got a bit better at site, because now there is only people at work who really know what to do. The challenge was to make time to do the interview, because of very tight scheduled summertime and also to go through all the knowledge to help planning the site work. This is part of continuous development that is made and the good work will be continued from this forward.</p>		
<p data-bbox="164 1753 320 1783">Keywords</p> <p data-bbox="164 1827 1358 1856">competence mapping, competence management, resource allocation, development</p>		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	OSAAMINEN JA SEN JOHTAMINEN	6
2.1	Yksilön osaaminen.....	7
2.2	Organisaation osaaminen.....	8
2.3	Osaamisen johtaminen	9
2.3.1	Erilaiset ihmistyytit osana osaamisen johtamista	11
2.4	Osaamisen strateginen johtaminen	13
3	OSAAMINEN JA RESURSSIENHALLINTA.....	18
3.1	Resurssienhallinta projektien näkökulmasta	20
4	KEHITYSTYÖN KOHDE.....	22
4.1	Yritys.....	23
4.2	Osaaminen Empower IN Oy:ssä resurssienhallinnan näkökulmasta.....	24
4.3	Asiakasnäkökulma.....	25
4.4	Opinnäytetyön rinnastaminen päivittäiseen toimintaan.....	26
4.5	Osaamisen kartoittaminen	26
5	KEHITYSTYÖN MENETELMÄ	29
5.1	Menetelmä.....	31
5.2	Nykytilan kartoitus ja keskeiset tulokset.....	32
5.2.1	Kehittämiskohde 1: Asiakaspalvelu	33
5.2.2	Kehittämiskohde 2: Yleinen osaamistason nosto.....	34
5.3	Havaintojen hyödyntäminen	34
5.3.1	Kehittämiskohde 1: Asiakaspalvelukoulutus	35
5.3.2	Kehittämiskohde 2: Yleinen osaamistason nosto.....	38
6	POHDINTA	41
7	JATKOTOIMENPITEET.....	42
	LÄHTEET.....	44
	LIITTEET	46

1 JOHDANTO

Yleisesti ottaen osaamisen johtaminen tarkoittaa sitä, miten yritys tunnistaa, rekrytoi ja pitää ne henkilöt, joita organisaatio tarvitsee kasvaakseen ja menestyäkseen. Tämän opinnäytetyön yhteydessä painotetaan osaamisen strategista johtamista, jonka työkaluja edellä mainitut ominaisuudet ovat.

Hyvän osaamisen johtamisen pääsääntöinen painopiste on aina tuottavuus. Tuottavuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, mitä hyvästä johtamisesta seuraa. Kun yritys tunnistaa omat kehityskohteensa, kehittää henkilöstöä esimerkiksi kouluttamalla, tuottavuus paranee. Osaamista tulee kasvattaa ja kehittää ja se tulee myös valjastaa suunnitellun muutoksen ja kasvun saavuttamiseksi. Vaihtelee ajan myötä, mitä tämä muutos ja kasvu tarkalleen ottaen ovat. Sen tulisi kuitenkin aina keskittyä strategisesti tärkeiden tarvealueiden ennustamiseen ja täyttämiseen.

Osaamisen johtamisen tehtävä on varmistaa, että organisaatiolla on riittävästi oikeanlaista osaamista nyt ja tulevaisuudessa. Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä kaikkien sen palasten täytyy myös liikkua joustavasti yhdessä: osaamisen johtamisella on oltava paitsi selvä strateginen suunta myös toimivat käytännöt ja käsitteet. Se ei voi olla vain esimerkiksi henkilöstöhallinnon työsarjaa, vaan nimenomaan keskeinen osa myös arkipäiväistä johtamista. Osaamisen johtamisen perusta on tietenkin valittu strategia. Se vaikuttaa siihen, millainen organisaation rakenteen ja toimintakulttuurin täytyy olla – toisaalta ne myös ohjaavat toteuttamiskelpoisten suunnitelmien tekemistä.

Osaamisen johtamisen ydin on tarvittavien osaamisten tunnistaminen nyt ja tulevaisuudessa. Organisaation täytyy pystyä peilaamaan luotettavasti, millaista osaamista siellä on. Yksilöiden osaamisten arviointi on osa tätä prosessia. Osaamisen kartoittamisesta päästään toimivien kehystoimenpiteiden valintaan ja niiden toteuttamiseen. Jokaisella toimialalla ja yrityksellä voi olla oma tapansa kartoittaa tämä osa-alue. Osaaminen ja sen johtaminen kuuluvat vahvasti jatkuvan kehityksen piiriin. Valmista ei tunnu tulevan koskaan, koska aihe on niin monipuolinen ja sitä voi toteuttaa ja kehittää niin monelta eri näkökantilta.

Tässä päättötyössä keskityn kunnossapitotoimialan osaamisen kartoittamiseen resurssienhallinnan näkökulmasta. Tämän työn tavoite on kehittää ja tehostaa yrityksen resurssienhallinnan toimintaa, jolloin se pystyy paremmin tukemaan toiminnallaan muun muassa projekteja ja olemaan kokonaisvaltaisesti mukana toiminnassa niin alihankkijoiden kuin myös omien asentajien kautta. Kehityksen tavoitteena on myös tukea työnjohtoa ja mahdollisesti myös koko projektiorganisaatiota muun muassa kartoittamalla niin omien kuin myös alihankkijoiden asentajien osaaminen osaamiskartoituksella ja haastattelemalla. Osaamisen kartoituksen materiaalilla pystyy resurssienhallinta paremmin sijoittamaan työmaille sopivimmat työntekijät. Tuotettu materiaali auttaa myös allokoinnissa, johon osallistuu projektin ohjausryhmä.

Opinnäytetyön rakenne on seuraava: Luvussa 2 kuvaan osaamista ja sen johtamista teoreettisen näkökannan kautta. Luvussa 3 paneudutaan osaamiseen resurssienhallinnan näkökulmasta. Tässä yhteydessä mainitsen myös projektinäkökulman. Osaamiskartoituksesta lisää luvussa 4, jossa esittelen työn toimeksiantajan eli yrityksen, jolle tämä päättötyö on tehty. Luvussa 5 kerron lähemmin työssä käytetyistä kehitysmenetelmistä sekä työn edetessä eteen tulleista havainnoista ja kehityskohteista. Luku 6 käsittelee allekirjoittaneen omaa pohdintaa ja luku 7 pitää sisällään jatkotoimenpiteitä, joita tämä päättötyö toi tullessaan.

2 OSAAMINEN JA SEN JOHTAMINEN

Osaaminen ja sen johtaminen käsittävät niin yksilön osaamista kuin myös organisaation osaamista. Näitä kahta näkökulmaa olen havainnoinut seuraavissa luvuissa.

Yksilön osaaminen on hyvin suuressa roolissa työyhteisössä, mutta myös osaamisen johtamisella on suuri merkitys yrityksen tuloksekkaalle toiminnalle. Osaamisen johtaminen perustuu muun muassa erilaisten ihmistyyppien ja ihmissuhdetaitojen kokonaisuuteen, jota esimiestehtävässä olevan henkilön tulisi hallita parhaansa mukaan. Jos osaamista ei johdeta kunnolla, ei myöskään yksilön suoritus osaajana pääse esiin täydellä teholla.

Osaamisen strateginen johtaminen on kaikkien yllämainittujen alueiden yhteinen tavoite ja määränpää. Jos osaamista johdetaan strategisesti ja tavoitteellisesti, on todennäköistä, että myös osaaja kehittyy ja haluaa olla mukana kehityksessä, jonka tuloksena saavutetaan yhteinen määränpää. Strategia vaatii aina määritetyt mission, vision ja arvot. Kun nämä kohtaavat osaajan ja osaamisen johtajan kanssa, voi lopputulos olla menestys.

2.1 Yksilön osaaminen

Osaamisen kehittäminen, ylläpitäminen ja kasvattaminen ovat nousseet viime aikoina vahvasti esille erityisesti, kun tavoitellaan organisaation strategisia tavoitteita. On hienoa huomata, että nämä edelle mainitut ominaisuudet on tiedostettu myös strategiaa suunnitellessa ja laadittaessa. Strateginen johtaminen on kuitenkin myös iso osa osaamisen johtamista. Jos organisaatiolla on sama ja selkeä tavoite, on tulevaisuuden näkymät selkeämmät ja helpommat tavoittaakin.

Työyhteisössä osaamisesta on tullut kilpailuvaltti ja osaavasta henkilöstöstä joudutaan jatkuvasti kilpailemaan. Tämä havaitaan yleensä myös yritysten rekrytointitilanteissa. Resurssienhallinnan näkökulmasta tämä näkyy työtilauksen saadessa siten, että yleensä tilauksessa varta vasten joko pyydetään henkilöä nimellä kyseessä olevaa työtä tekemään, jolloin hänen osaaminen on jo tilaajan tiedossa tai tilaaja pyytää tiettyä osaamista omaavaa porukkaa työmaalle.

Vaikka osaaminen ja tietotaito ovat arvostettavia asioita, samalla tämä saattaa tuoda eriarvoisuuden asetelman esimerkiksi muiden asentajien keskuudessa. Resurssienhallinnan tehtävänä onkin tasapainottaa tätä tilannetta ja mahdollistaa muun muassa vasta valmistuneen päästä oppimaan ja tekemään töitä samalla tavalla. Tässä asetelmassa voidaan myös soveltaa mentorointia niin, että vastavalmistunut sijoitetaan työmaalle kokeneen asentajin pariin. Tämä pakottaa samalla huomioimaan henkilöstön osaamisen turvaamisen ja vahvistamisen, sillä strategian toteuttaminen ja kilpailukyvyyn ylläpitäminen lähtee osaavasta henkilöstöstä.

2.2 Organisaation osaaminen

Yritystoiminta siirtyy kokoaika enemmän fyysisten tuotteiden tuottamisesta palveluiden tuottamiseen ja tietotoimintaan jossa tärkein raaka-aine ja resurssi ovat tieto ja osaaminen sekä tärkein prosessi on oppiminen (Ojala 2008, 15). Kun puhutaan yksilön osaamisesta, voidaan siitä käyttää monia eri käsitteitä. Tässä yhteydessä voidaan puhua tietotaidosta, pätevyydestä, kompetenssista ja ammattitaidosta. Työelämässä vaadittavia valmiuksia kuvataan yleensä nykyisin termillä kompetenssi, josta Suomessa käytetään myös käsitettä ammattitaito, jolla tarkoitetaan henkilön tietoja, taitoja, asenteita ja valmiuksia (Viitala 2008 113).

Osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista, kokemuksista, asenteista, vuorovaikutuksesta muihin toimijoihin sekä organisaation prosesseista, kulttuurista ja toimintamalleista (Sydänmaanlakka 2002). Näkökulma osaamiseen riippuu kuitenkin siitä, käsitelläänkö osaamista yksilötasolla vai organisaatiotasolla. Organisaation osaamisen sanotaan olevan enemmän kuin sen yksilöiden osaamisten summa. Organisaation oppiminen tapahtuu yksilöiden oppimisen kautta eli organisaation oppimiskyky riippuu yksilöiden kyvystä oppia. Yksilöiden oppiminen ja osaaminen mahdollistavat organisaation oppimisen ja kehittymisen. (Strömmer 1999, 183.) Hovilan ja Okkosen teoksessa (2006, 51) osaaminen määritellään kyvyksi soveltaa tietämystä johonkin tehtävään. Tämän määritelmän allekirjoitan itsein. Mielestäni tässä on hyvin kuvattu sitä mitä osaamiseen kuuluu. Työntekijällä voi olla monta erilaista tietoa ja taitoa, mutta se, että hän osaa soveltaa ja käyttää niitä tarpeen tulleen, esimerkiksi muuttuvissa työympäristöissä ja työtehtävissä on osamista parhaimmillaan. Hovila ja Okkonen täsmentää, että heidän näkemyksen mukaan yksilön osaaminen voi olla piilossa ja organisaatio hyötyy siitä vasta kun osaaminen saadaan muutettua näkyväksi toiminnaksi. Prusak (1997) puolestaan määritteli kirjassaan yrityksen kilpailukyvyyn riippuvan siitä mitä yrityksessä osataan, miten osaamista käytetään ja kuinka nopeasti kyetään oppimaan uutta. Tämä uuden oppiminen ja nykyajan jatkuva tarve joustaa ja muuttua tilanteen niin vaatiessa saattaa olla pitkän työkokemuksen omaaville haastavaa. Vastavalmistuneiden on huomattavasti helpompi mukautua nykyajan tilaan, koska he oppivat siihen jo opiskeluvaiheessa. He oppivat soveltamaan tietotaitoaan tilanteen mukaan.

Ahvo-Lehtinen ja Maukonen jakavat teoksessaan osaamisen yksilöosaamiseen ja organisaatio-osaamiseen. Yksilöosaaminen on henkilöön sitoutunutta teoreettista ja käytännöllistä tietoa ja taitoa, joiden kautta henkilön ammatillinen osaaminen muodostuu. Se on myös henkilön kykyä saavuttaa laadulliset ja määrälliset työhön asetetut tavoitteet. Yksilöosaaminen on sitoutuneena henkilön persoonaan. Organisaatio-osaamista puolestaan on kaikki, mikä liittyy tietojärjestelmiin, työkaluihin ja työskentelymenetelmiin. (Ahvo-Lehtinen & Maukonen 2005, 18 - 21.) Virkkusen (2002, 34) näkemyksen mukaan osaaminen on muuttunut entistä yhteisöllisempään suuntaan. Nykyään jokaisessa työyhteisössä on muodostettu tiimejä sen sijaan, että olisi yksilöitä. Tiimityöskentely on nykypäivää ja se on havaittu varsin tehokkaaksikin. Tiimeissä on yhdistettynä esimerkiksi monen eri esimiehen alaisia, jolloin myös tietotaito ja alan osaaminen on hyvin laaja-alaista. Tämä on usein tiimeissä vain rikkautta. Tiimien kokouksissa päästään tutkimaan havaittuja ongelmia paljon laajemmin, kuin jos käsittelijänä olisi vai yksilö. Entistä tärkeämpänä nähdään myös verkostojen olemassaolo ja niiden hallinta. Verkostoilla tarkoitetaan tässä kohdassa muun muassa yhteistyökumppaneita, alihankkijoita ja muita oman työyhteisön henkilöitä. Mitä laajempi henkilön verkosto on niin yrityksen sisällä, ja myös sen ulkopuolella on työnteko ja toteutus todennäköisesti helpompaa. Täten apua ja tietoa ja taitoa sekä varsinkin osaamista on saatavilla monenlaista. Osaamisen laatuvaatimus on myös muuttunut kohti laajempien kokonaisuuksien hallinnan suuntaan.

2.3 Osaamisen johtaminen

Johdannossa jo mainitsinkin, että yksinkertaisimmillaan osaamisen johtaminen tarkoittaa sitä, miten yritys tunnistaa, rekrytoi ja pitää ne henkilöt, joita organisaatio tarvitsee kasvaakseen ja menestyäkseen. Nykypäivänä osaamisen johtaminen on kasvattanut rooliaan joka päiväisessä toiminnassa työyhteisöissä. Työntekijät haluavat kehittyä ja kehittää samalla niin itseään kuin myös omaa työtehtäväänsä. Tärkeintä on, että yritys tunnistaa osaamisen, määrittää heille sopivat määrittelymenetelmät, organisaatiota tiedotetaan avoimesti esim. kartoituksesta ja yrityksen tarpeista ja lopuksi määritetään menestymisen mittarit, joilla voidaan seurata tulosta. Jotta

osaamista voitaisiin mahdollisimman tehokkaasti johtaa, tulisi yrityksen siis saada aluksi tarvittava tieto osaamisen tilasta. Tässä kohdassa muun muassa osaamisen kartoitus on hyvä ja tehokas työväline. Osaamista voidaan kartoittaa monella eri tavalla, koska se taipuu jokaiselle toimialalle omalla tavallaan. Muun muassa tässä päättötyössä olen käsitellyt osaamisen kartoittamista kunnossapitotoimialan näkökulmasta. Yritys voi myös tässä kohtaa avoimesti tiedottaa organisaatiotaan tarpeistaan ja tulevaisuuden suunnitelmistaan. Tämä edesauttaa henkilökunnan kouluttautumisiin sekä helpottaa ja tukee osaamisen johtamista. Koska niin sanotuissa ”hyvissä organisaatioissa tai yrityksissä” on tavoitteena aina pitää työtehtävissä jo palkattu henkilöstö, panostavat he aina pitkän tähtäimen suunnitelmilla henkilökunnan kehitykseen.

Osaamisen johtamisen tehostamiseen tarvitaan myös kartoittamisen jälkeen esimerkiksi mahdollisia osaamispuutteita korjaavaa toimintaa. Tämä on yleisesti ottaen, jopa toimialasta riippumatta, kouluttaminen. Lisäksi osaamisen johtamisen kustannuksia tulisi tarkastella suhteessa niihin hyötyihin, joita saavutetaan markkinoiden rajoitteiden ylittämisestä, osaamispuutteiden täyttämistä ja strategisten tavoitteiden täyttämistä. Yrityksen kannattaa myös katsoa henkilökunnasta sellaisia yksilöitä, joilla olisi rahkeita muihinkin tehtäviin tulevaisuudessa. Esimerkkinä mainittakoon asentajan nostaminen työnjohtajaksi tulevaisuudessa. Jos henkilöllä on tarvittava työkokemus ja mahdollisesti jopa koulutus toimia työnjohtajana tulevaisuudessa, tulisi yrityksen huomioida tämä ja panostaa tähän suuntaukseen ja muutokseen. Puutteiden korjaamiseen olisi täten aikaa ja tulos olisi uusi työnjohtaja esimerkiksi eläköityvät työnjohtajan tilalle.

Osaamisen riittävyys on pystyttävä varmistamaan myös pitkällä tähtäimellä. Tässä tulee kyseeseen jatkuva kehittäminen ja jälleen kerran kouluttaminen. Jatkuva kehittäminen on juurikin pitkän tähtäimen suunnitelmallista toimintaa. Tämän tehostamiseksi voidaan käyttää muun muassa mittareita, joilla sitä seurataan. Jokainen yritys määrittää itse omat mittarinsa, mutta esimerkkeinä mainittakoon kannattavuuden kasvaminen suhteessa tuottavuuteen.

2.3.1 Erilaiset ihmistyypit osana osaamisen johtamista

Jokainen esimies valitsee yleensä itse omat alaisensa. Osaaminen, kokemus ja tietotaito ovat tietenkin isossa roolissa työhaastattelussa, mutta se, että haastateltava ja haastattelija tulevat toimeen ”henkisellä tasolla” jo ensimmäisiltä saakka, saattaa olla merkittävä ratkaisija työllistymistilanteessa. Monesti tämän vuoksi saman esimiehen tiimeissä työskentelee hyvin samantapaisia henkilöitä ja he tulevat hyvin toimeen keskenään.

Tässä kohtaa henkilön osaamisella ei ole merkitystä vaikka henkilökemiat ovatkin tärkeä osa kokonaisuutta. Ihminen on kokonaisuus. Tästä kokonaisuudesta työyhteisössä esiin tulevat lähinnä henkilön ominaisuudet, kuten osaaminen, kokemusvuodet, koulutus ja yhtenä tärkeimpänä osana myös henkilön luonne ja persoona. Yleensä työyhteisöissä on monen eri esimiehen kokoamia tiimejä, joten joukkoon mahtuu persooniltaan varsin erilaisia ihmisiä.

Thomas Erikson jakaa kirjassaan *Idiootit ympärilläni - Kuinka ymmärtää muita ja itseään, ihmistyypit neljään väriin: punaisiin, sinisiin, keltaisiin ja vihreisiin* (Erikson 2017). Punaiset ihmistyypit ovat luontaisia johtajia, jotka haluavat olla tai myös luonnostaan päätyvät niin sanotusti parrasvaloihin. Useasti nämä henkilöt myös työskentelevät esimiestehtävissä. He reagoivat nopeasti asioihin ja eivät voi sietää muiden ihmisten hitautta, he ponnistelevat päästäkseen tavoitteisiinsa, tahtovat ottaa vastaan haasteita sekä eivät ole kiinnostuneita hienotunteisuudesta ihmissuhteissa. Punaisessa ihmistyyppissä on tietenkin myös paljon positiivisia ominaisuuksia. Punaiset henkilöt saavat varmasti asiat tehtyä ja vielä reilusti etuajassa. Punaisilla on tietynlaista energiaa ja puhtia, mitä muilta ihmistyypeiltä ei löydy. Parhaiten punaisten olemusta, kuin myös esimerkiksi viestintää voi kuvailla yhdellä sanalla: tehokas.

Keltaisiin lukeutuvat ihmistyypit ovat puolestaan optimistisia, puheliaita, luovia ja avoimia. Keltaiseen luonteenpiirteeseen kuuluu vahvasti luovuus. Keltaiset osaavat ajatella laatikon ulkopuolella ja keksiä aivan uusia toimintatapoja. Tämä onkin keltaisten tärkein vahvuus työmaailmassa. Keltaisten avulla saadaan aivan uusia näkökulmia asioihin ja voidaan luoda aivan uusia

innovaatioita. Luovuuden kompastuskivi tietenkin on se, että keltaiset eivät ole suorituskeskeisiä. Keltaisten välitön negatiivinen kääntöpuoli on kuunteleminen ja tarkkuus, joissa molemmissa on kehittämisen varaa (Erikson 2017).

Vihreä on kaikista persoonallisuustyypeistä yleisin. Vihreitä ihmisiä löytyy runsaasti, joka ryhmästä ja työyhteisöstä. Vihreää ihmistä voi helpoiten kuvailla sanalla ”passiivinen”. Vihreä henkilö ei halua olla punaisen tai keltaisen ihmistyyppin lailla parrasvaloissa. Vihreä ei myöskään ole yhtä tarkka, niin kuin sininen, josta kerrotaan tarkemmin seuraavaksi. Vihreät nauttivat vakaudesta, rauhallisuudesta ja ennen kaikkea kuuntelemisesta. Tästä voikin päätellä, että keltaiset ja vihreät ihmistyyppit täydentävät helposti toisiaan. Vihreän ihmistyyppin negatiiviin ominaisuuksiin mainittakoon muutosvastarinta ja jo edellä mainittu passiivisuus. Vihreältä ei tule myöskään kysyä mielipidettä, vaan kertoa heille mitä tehdään ja miten, ja niin he myös tekevät. Vihreät ihmistyyppit ovat luotettavia työntekijöitä ja ovat parhaimmillaan tilanteissa, joissa muutosta ei tapahdu ja työ ei vaadi innovointia (Erikson 2017).

Sininen ihmistyyppin voi kuvailla helposti tarkaksi analyytikoksi. Sininen on introvertti ja suorituskeskeinen. Sinistä ihmistyyppiä voisi kuvailla nimenomaan analyyttiseksi, pessimistiksi ja järjestelmälliseksi. Sininen on siis puhtaasti keltaisen vastakohta. He haluavat tietää kaiken kaikesta, kun he tekevät jotain. Sinisen vahvuus sekä samalla heikkous, on kaiken perinpohjaisen tarkka analysointi. Tämä saattaa aiheuttaa muun muassa työn viivästymistä aikataulusta. Siniselle ei siis kannata antaa omalle vastuulle jotain kiireellistä, koska sininen ei varmasti saa sitä ajallaan loppuun. Sinisen mielestä tehtävässä olisi aina korjattavaa ja tarkennettavaa. Sininen onkin hieman perfektionisti. Kaiken pitää olla loogista ja järjesteltyä. Sininen ei myöskään tule ikinä kyseenalaistamaan jotain, ellei hän ole 100 % varma, että hän on oikeassa. Siniset perustavat toimintansa faktoihin. Siniseen voi aina luottaa siinä, että he eivät tee virheitä (Erikson 2017).

Optimaalisessa ryhmässä on kaikkia edellä esiteltyjä värityyppejä. (Erikson 2017.) Keltaisten yksikkö on ideamoottori, punainen päättää ja johtaa. Vihreä joukko tai yksilö on johdettava eli varsinaisen työn suorittaja, sininen seuraa,

pohtii, kenties konsultoi ja arvioi suorituksen ja tekee loppusilaukset. Ristikkäiset (keltainen + sininen & punainen + vihreä) yhdistelmät ovat nimetty ”haastaviksi yhdistelmiksi” (Erikson 2017). On tosin muistettava, etteivät kaikki työtehtävät edes vaadi yhteistyötä sillä tasolla, että työssä voisi kompastua ihmisten erilaisuuteen. Vaikka työyhteisöltä vaadittaisiin enemmän, ei haastava yhdistelmä silti kaada potentiaalia: tiimillä saattaa vain olla rutkasti enemmän haasteita dynamiikan toiminnassa, mutta työtehtävät saadaan usein silti tehtyä.

Työyhteisöjen sekä varsinkin esimiesten haasteena onkin siis sovittaa nämä kaikki eri ihmistyypit ja eritoten persoonat ja toimintatavat sekä ominaisuudet yhteen. Ominaisuudet ja niiden ymmärtäminen auttavat suuresti osaamisen johtamista. Eri ihmistyypit tunnistaessaan esimies ymmärtää helpommin muun muassa sen miksi jonkun henkilön kanssa kanssakäyminen on hankalampaa ja joidenkin kanssa samoja asioita on helpompi käydä läpi. Tällöin hän osaa olla läsnä, tukea ja kannustaa parempaan suoritukseen. Persoonallisuuden määrittämisellä voidaan parantaa yhteistyötä sekä tuoda henkilön hyviä ominaisuuksia esiin. Mielestäni tällaista lähestymistapaa tarvitaan jokaisessa työyhteisössä. Se parantaa osaamisen johtamista aivan uudella tavalla.

Erikson tiivistää ESS:n haastattelussa 7.4.2017 hyvin, mitä osaamisen johtaminen parhaimmillaan on: ”Paras esimies on sellainen, joka tunnistaa eri persoonallisuustyypit ja osaa nostaa esiin jokaisen parhaita piirteitä ja pehmentää niitä huonompia ominaisuuksia yhteentörmäysten välttämiseksi” (Larkio 2017).

2.4 Osaamisen strateginen johtaminen

Osaamisen kehittyminen ja sen vaaliminen varmistetaan sitä ylläpitävän osaamisen johtamisen järjestelmän tuella. Tässä ei pelkät persoonat ja niiden ”sielujen synergiat” vaikuta vaan, tällöin johtamisen tulisi pohjautua strategiaan tai suunniteltuun järjestelmään. Tämän järjestelmän tulisi sisältää kaikki ne rakenteelliset ratkaisut, sovitut toimintamallit ja periaatteet sekä työkalut, jotka tukevat osaamisen vaalimista, hyödyntämistä ja kehittämistä (Viitala 2013). Osaamisen johtamista voi kuvata myös prosessina, johon

kuuluu toiminnan tavoitteiden selkeyttäminen ja osaamistarpeiden selvittäminen osaamiskartoituksella (Ojala 2008).

Kuten jo aiemmin on mainittu luvussa 2, osaamisen johtamisen päätavoitteena on sen jatkuva kehittäminen. Jatkuvan kehittämisen myötä yrityksen organisaatio kykenee suoriutumaan tehtävistään jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössään. Kehittyminen on tärkeä ja sille tulee suunnitella huolella niin sanottu kehitysprosessi. Kehitysprosessissa tulee ottaa huomioon yrityksen laadittu strategia, sen visio ja missio. Nämä tiivistyvät parhaiten, kun määritellään henkilöstön osaamistarpeet. Seppo Helakorpi on materiaalissaan, Koulutuksen kehittävä arviointi, tiivistänyt koulutuksen tarpeen määrittelyn hyvin kahteen kysymykseen ”Mikä on organisaatiomme tarkoitus ja mitä osaamista tarvitsemme toteuttaaksemme tavoitteemme?” (Helakorpi 2006). Vastauksia etsiessä edellä mainittuihin kysymyksiin, yritys saa määritettyä koulutustarpeensa ja samalla arvioi omaa nykytilan osaamistaan.

Osaamisen johtaminen yrityksessä on iso osa strategian toteuttamista. Yritysten tulee menestyä jatkuvassa kilpailutilanteessa, joka sinällään jo aiheuttaa paineita osaamiselle. Osaamista tulisi jatkuvasti kehittää. Osaamisen johtaminen vahvistaa toiminta- ja kilpailukykyä siten, että jo olemassa oleva osaaminen pystyy joustavasti muuntautumaan mahdollisiin muutoksiin tulevaisuudessa. (Viitala 2015.)

Yleisesti ottaen yrityksillä on iso rooli tässä tilanteessa panostaa kouluttamiseen. Harmittavan monesti tilanne on niin, että kouluttautumisesta tingitään kustannussyistä. Tämän seurauksena saattaa osaaminen niin sanotusti jämähtää paikoilleen, joka ei ole pidemmällä tähtäimellä hyvä asia, jos yrityksen on tärkeä pysyä mukana kehityksessä ja kilpailu- ja markkinatilanteissa. Jämähtäminen havaitaan parhaiten esimerkiksi sellaisessa tyotehtävässä, jota ei tehdä päivittäin. Monesti tämänlainen tyotehtävä saattaa unohtua tekijältä ja pahimmassa tapauksessa sellaisen työn tekemiseen tulee palkata alihankkija, joka tietää niin sanottuja ylimääräisiä kustannuksia yritykselle. Tietenkin on mahdotonta pitää yllä jatkuvasti kaikkia työn osa-alueita, mutta strategisella suunnittelemisella sekin voi olla mahdollista.

Strateginen osaamisen kehittäminen kuuluu yleensä yrityksissä jatkuvan kehittämisen piiriin. Sen vaikutusta voidaan tehostaa muun muassa käyttämällä resurssikoordinoitua. Koordinoinnilla yritys on perillä tarkemmin esimerkiksi asentajiensa osaamisesta. Osaamisen kehittämisellä pyritään varmistamaan yleisesti osaamisen säilyminen organisaatiossa sekä osaamistarpeiden kehittäminen, ottaen huomioon tulevaisuuden tarpeet. Nämä molemmat vaativat pitkän tähtäimen suunnitelmia, jotka on otettu huomioon strategiaa laadittaessa. Kun valmistaudutaan tulevaisuuden tarpeisiin, tulee ottaa huomioon, että organisaation nykyinen ydinosaaminen ei välttämättä ole sitä enää sama tulevaisuudessa. Kilpailukyvyn säilyttämiseksi yrityksen on jatkuvasti uudistuttava, mihin tarvitaan kekseliäisyyttä ja jatkuvaa kouluttautumista. Henkilöstön kehittäminen on yksi organisaation tärkeimmistä tavoista varmistaa liiketoiminnan vaatima, strateginen osaaminen jatkossakin. (Kauhanen 2010.)

Muttuvassa työympäristössä jatkuva muutos vaatii sekä yksilöiltä että organisaatiolta muun muassa sopeutumista ja tämän lisäksi myös uusiutumista. Varsinkin uusiutuminen tuntuu olevan hankalampi toteuttaa kehityksen yhteydessä. Tässä vaikuttaa muun muassa työntekijöiden halu muutokseen. Uusiutuminen voi myös tarkoittaa henkilöstön vaihtumista, mikä ei aina ole yrityksen näkökulmasta paras vaihtoehto.

Osaaminen vanhenee nopeasti jatkuvasti kehittyvän maailman mennessä eteenpäin. Jotta yritys pystyisi säilyttämään kilpailuasemansa, tulisi sen edetä samassa tahdissa. Tämä vaatii niin johdolta kuin myös työntekijöiltä kyvykkyyttä oppia nopeasti uutta ja omaksua työtehtävien vaatimia tietoja ja taitoja. Uusiutuminen edellyttää myös kekseliäisyyttä ja jatkuvaa uuden opiskelua. (Kauhanen 2009.) Yrityksen tulisi järjestää aikaa ja mahdollisuus kouluttamiseen, eikä aina vain tuijottaa opiskelun hintaa tai siinä menetettyjä työtunteja. Tosin nykyaika on tuonut tilanteisiin sen aspektin, että jokaisen tulisi osata kaikkea jo ennen varsinaista työsuhteen aloittamista. Tämä ei ole monesti mahdollista ottaen huomioon työllisyystilanteet ja osittain myös rajoittavat ammattialat. Yritykselle laadittu strategia ja sen mukainen osaamisen johtaminen liittyy koko osaamisen johtamistoiminnan yrityksen tulevaisuuden tavoitteisiin. Se merkitsee kykyä hahmottaa tulevaisuuden

suuntaa ja muuttua sen mukaisesti. Parhaassa tilanteessa koko yrityksen henkilökunta on mukana tässä tavoitteessa. Tällöin on myös todennäköisempää, että tulos on parempi, kuin, että vain johto olisi sitoutunut siihen. (Helsiä & Salojärvi 2009.)

Strategialähtöisessä osaamisen kehittämisessä työyhteisön tarpeet toteutuvat työntekijöiden kautta. Tämä tarkoittaa sitä, että osaamisen kehittämisessä tulee huomioida henkilöstön yksilölliset oppimistarpeet ja laatia esimerkiksi kehityskeskustelujen yhteydessä henkilökohtainen osaamisen kehittämissuunnitelma. Kehityssuunnitelmassa tulee huomioida ja tunnistaa tulevaisuuden osaamistarpeet. (Hyppönen 2013.) Edellä jo mainitsinkin kouluttamisen ja sen tärkeyden. Se on yksi yleisimmistä kehityssuunnitelmista. Esimerkiksi, jos yritys tietää tulevia työmaita, on heidän helpompi kouluttaa porukkaa jo etukäteen niihin. Kehityskeskustelu yleisesti on oiva paikka keskustella juurikin kehittymisestä ja vuoden tavoitteista. Optimaalinen tilanne on se, jossa keskustelu käydään avoimesti yhdessä, eikä pelkästään esimiehen johdolla. Tavoitteet tulisi olla yhteiset, eikä niin, että esimerkiksi yrityksen johto on ne määrittänyt ja kaikkien tulee ne vaan sisäistää ja toteuttaa. Sen ei myöskään tule olla tilaisuus, jossa puhutaan palkasta.

Vaikka monesti osaamisen johtaminen saatetaan luokitella niin sanotusti tiedon johtamiseksi on se enemmän kuitenkin tiedon hankkimista ja sen sisäistämistä. Tietoa tulee myös soveltaa, ja se kehittyy parhaiten kokemuksen myötä. Osaamisen johtaminen on jatkuvan kehityksen toimintaa. Sitä tulee kehittää ja täten se vaatii kehittäjiltään niin sanottuja ”älyn väläyksiä” ja pitkän kaavan mukaisia tulevaisuuden suunnitelmia. Kehityksen edetessä osaamisen johtaminen vaatii kehittämistoimenpiteitä sekä niin johtamisen tukemista kuin myös johtamisosaamisen kehittämistä.

Osaamisen johtamisen lähtökohtana on määritellä, mitä tavoiteltava osaaminen pitää sisällään. Tämä tarkoittaa siis sellaista osaamista, joka tukee ja on osa yrityksen määritettyä strategiaa ja samalla myös tukee henkilön ammattitaitoa sekä yleisiä vaatimuksia.

Yksilölle on tärkeää pysyä motivoituneena. Motivaation ylläpitämiseen vaikuttaa suuresti se, miten hänen osaamista arvostetaan. Yritykselle taas tärkeämpää on se, että osaaminen tukee strategiaa. Toisaalta molemmille tahoille oleellista on se, että osaamisen myötä menestytään työssä. Osaamisen johtaminen voi olla myös johtamistyön kohde sekä tavoitteiden saavuttamisen väline. (Uotila 2010.)

Strateginen johtaminen tarkoittaa tarkkaan analysoituja ja valittuja käytännön toimenpiteitä, joiden avulla ennalta tunnistettu sekä kohteeksi valittu haaste voidaan ylittää tehokkaasti. Todellinen strateginen johtaminen pyrkii äärimmäisen tehokkaaseen operatiiviseen toimintaan, jonka avulla tiettyyn kontekstiin ennalta määritetty tavoitetila saavutetaan mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti. (Koponen 2015.)

Strategian ja strategioiden avulla pyritään ylittämään tunnistettuja ongelmia tarkkaan valituilla toimenpiteillä, joilla on merkittävä myötävaikutus asetetun tavoitetilan saavuttamiselle. Aivan kuten yrityksellä siis on oma strategia, tulee myös sen jokaisella osa-alueella olla oma strategiansa ja koska tämä päättötyö koskee osaamisen strategista johtamista, perehdytään tässä siihen lähemmin.

Kun yrityksen strategiaa muodostetaan, toteutetaan ja kontrolloidaan, pitää myös sen osa-alueita eli osaamista johtaa strategisesti. Osaamisen johtaminen ja kehittäminen vaativat systemaattista ja tavoitteellista panostusta. Se tulee nähdä oleellisena osana organisaation strategiaa. Monesti tämä yhteys osaamisen ja liiketoimintastrategian välillä jää huomioimatta ja osaamisresurssien kehittäminen jää irralliseksi. Osaamisen puuttumisen merkit näkyvät asiakkaiden tyytymättömyytenä, sidosryhmien palautteissa ja jopa työvihiytyvyyden laskemisena. Kuinka tätä strategisesti tärkeää voimavaraa tulisi sitten johtaa ja kehittää?

Osaamisen johtaminen vaatii selkeää näkemystä siitä, minkälainen osaaminen on strategian toteutumisen kannalta erityisen tärkeää. Tätä niin sanottua ydinosaamista on sellainen osaaminen, joka erottaa yrityksen muista. Se on osaamista, jota ei voi kopioida sellaisenaan, tuottaa lisäarvoa

asiakkaille, ei heikkene käytössä ja mahdollistaa toiminnan kehittämisen ja uusien markkinoiden avautumisen. Ydinosaaminen vaatii vahvaa sitoutumista organisaation tavoitteisiin ja toimintaan, sujuvaa kommunikaatiota ja osaamisen jatkuvaa ylläpitoa.

Kun strategian mukainen, eri tehtävissä ja ryhmissä vaadittava osaaminen, on selvitetty, sitä voidaan alkaa ylläpitää ja kehittää. Tämä voi tapahtua esimerkiksi osaamisen kuvauksien ja osaamiskartoituksen avulla. Näin saadaan luotua yhtenäinen kuva organisaation osaamisesta ja voidaan osallistaa esimiehet, ryhmät ja yksilöt ottamaan vastuuta osaamisen arvioinnista ja kehittämisestä. Osaamisen mittareita luotaessa saadaan parhaat tulokset ottamalla koko henkilöstä mukaan mittareiden laadintaan. Tällä tavoin osaamistavoitteista tulee konkreettiset ja yhteiset ja niihin on helpompi sitoutua (Koponen 2015).

Yleisesti yrityksissä työnjohto koetaan osaamisen kehittämisen vastuunkantajina. Tosin nykyaikana on alettu myös korostamaan jokaisen omaa vastuuta niin osaamisen kehittämisessä, kuin myös arvioimisessa. Tätä opinnäytetyötä tehdessä havaittiin, että yrityksessämme resurssienhallinta on paras toimija toteuttamaan osaamisen kehittämistä. Yritys ei halua koko vastuuta työnjohdolle heidän alaiensa osaamisesta ja sen kartoittamisesta. Koska yrityksellä on toimiva resurssienhallinta, joka pääsääntöisesti kuitenkin hallinnoi resurssien toimintaa, oli tämä päätös helppo ja selkeä. Organisaation osaamisen johtaminen kuuluu ehdottomasti jatkuvan kehityksen piiriin, jossa tulos ei synny hetkessä. On selvää, että jokainen organisaatio, joka haluaa menestyä ja saada aikaan tulosta, tunnistaa osaamisen ja sen johtamisen merkityksen ja on täten myös valmis panostamaan siihen systemaattisesti, osaamisvajaiden poistamiseksi ja tulevaisuuden osaamistarpeiden täyttämiseksi.

3 OSAAMINEN JA RESURSSIENHALLINTA

Resurssienhallinnalla voi olla monta erilaista roolia yrityksessä. Ensimmäkin sen tehtävänä on saada sijoitettua mahdollisimman hyvin, tilausta vastaavaa työvoimaa työmaille. Tämä yleensä muodostuu kokonaisuudesta, jossa on yrityksen omia työntekijöitä sekä heidän käyttämää alihankintaa. Tämä on

lähtökohta työn tekemiselle. Tätä ennen tulee kuitenkin muun muassa kartoittaa tekijöiden osaaminen, jotta sijoittaminen olisi helpompaa ja yritys pystyisi vastaamaan mahdollisimman tehokkaasti tilaajan toiveisiin. Osaamisen kartoittamisesta kerrotaan lähemmin luvussa 4.

Yksi keskeisimmistä yritysten toimintaa rajoittavista resursseista on osaava työvoima. Oikea ja ajantasainen tieto henkilöresurssien määrästä, laadusta ja käytöstä mahdollistaa yritykselle ajantasaisen tiedon sen työvoimasta ja mahdollisuuksista muun muassa suunnitella tulevia työmaita ja projekteja. Resurssienhallinnan avulla yrityksen on myös mahdollista parantaa kannattavuuttaan.

Resurssienhallinnalla tulee olla käytännössä tietojärjestelmä sekä selkeitä vastuita ja käytössä olevia toimintamalleja, joilla varmistetaan tehokas yhteistyö eri roolien välillä. Organisaatio voi koostua esimerkiksi resurssipäälliköstä ja resurssikoordinaattorista ja he toimivat tiiviissä yhteistyössä työnjohdon ja aluepäällikön tai yksikönpäällikön ja johdon kanssa. Tietojärjestelmässä ylläpidettyjen yksittäisten projektien resurssisuunnitelmista ja resurssiomistajien ylläpitämistä henkilöresurssien osaamis- ja kapasiteettitiedoista muodostuu kokonaisuus, joka mahdollistaa koko projekteja toteuttavan organisaation menestyksen.

Yksinkertaisuudessaan tietojärjestelmä voi olla Excel-pohjalle rakennettu taulukko, johon merkitään selkeästi henkilöt ja heidät tulevat työmaat. Taulukon tarkoituksena on välittää mahdollisimman laajasti tietoa myös organisaation muille henkilöille. Resurssienhallinnan toiminnan kehittymisen myötä Excel-tili ei välttämättä enää tarjoa kaikkea tukea ja mahdollisuuksia toimia digitaalisesti tai olla kehityksessä mukana ajanhermoilla. Tähän ongelmaan on markkinoilla nykyään tarjolla erilaisia tuotannonohjausjärjestelmiä eli ERP-pohjaisia ratkaisuja. Hyvä tietojärjestelmä kokoaa resurssien hallintaan liittyvät keskeiset osa-alueet yhteen. Täten se palvelee projekteja toteuttavan organisaation toimintaa.

Edellä mainittuihin seikkoihin tulee vielä lisätä kommunikointi ja viestintä muun muassa hankinnan, työnjohdon ja yrityksen johtoryhmän ja resurssienhallinnan välillä. Resurssienhallinta yleensä tukee projektia, mutta monesti on todettu, että on tehokkaampaa toimia yhdessä ja kokonaisuutena.

3.1 Resurssienhallinta projektien näkökulmasta

Projektin resursointi ja resurssien saatavuus on eräs keskeinen kysymys resurssisuunnittelussa. Useimmiten suuri osa projektin henkilöresursseista löytyy projektitoimittajan omasta yrityksestä. Kuitenkin on yleistä, että myös tilaaja resursoi omaa väkeään projektille ja että joitakin ihmisiä tulee molempien yritysten ulkopuolelta. Muun muassa kunnossapito toimialalla tämä käsittelee yrityksen omia asentajia sekä alihankkijoiden asentajia. Alihankkijat ovat tehneet hankinnan ja resurssienhallinnan kanssa alihankkijasopimukset, joiden mukaan pääsääntöisesti resurssienhallinta toimii. Sopimukset myös määrittelevät kustannukset eri työmaille. Tämä on tärkeä osa, kun lasketaan muun muassa kannattavuutta projektille. Tosin jo tarjousvaiheessa projektin ohjausryhmä määrittää halutun kannattavuuden.

Yleensä yrityksissä on erillinen resurssienhallinta, jolla on oma prosessinsa. Tämä on myös kuvattu monesti standardeissa ja se kuuluu jatkuvan kehityksen piiriin. Resurssienhallinta määrittää työvoimasta tekijöitä eri projekteille ja työmaille. Tilanteen ja tilauksen mukaan projektissa työskentelee niin omia työntekijöitä, kuin myös alihankkijan väkeä. Työmaille eli projekteissa, resurssienhallinnan tehtävänä on saada tarvittava määrä tekijöitä työmaalle sekä varmistaa heidän kulkuluvat, majoitukset ja työvaatteet. Tämän lisäksi resurssienhallinta toimii yhteyshenkilönä alihankkijoille sekä on mukana päivittäisessä toiminnassa muun muassa työmailla.

Resurssien suunnittelun yksi tavoite on se, että resurssien käyttö jakaantuisi tasaisesti jokaiselle projektille ja sen lisäksi jokaiselle yrityksen esimerkiksi asentajalle. Tällöin saadaan työntekijät kuormitettua mahdollisimman tehokkaasti ja liikevaihtoa kasvatettua. Tosin välillä tulee tilanteita, jolloin ei ole työmaita tai tekijöitä, johtuen lomista tai sairaspöissaoloista. Näissä tapauksissa porukkaa kasvatetaan ja korvataan väliaikaisesti esimerkiksi alihankinnalla.

Esimerkiksi kunnossapitoala on hyvin projektivoittoista. Yleisesti ottaen yrityksellä on toimiva projektimalli, jossa on nimitetyt projektihenkilöt. Näitä on

muun muassa projektipäällikkö, controlleri, ohjausryhmä, työnjohto ja resurssienhallinta. Tämä edellä mainittu projektihenkilöstö laatii projektisuunnitelman ja pitävät sovitun mukaisesti projektikokouksia.

Resurssienhallinnan näkökulmasta mainittaakoon, että projektimalli on toimiva, koska se mahdollistaa tiiviin yhteistyön projektia ennen, sen aikana ja sen jälkeen. Täten resurssienhallinnalla on aina joku yhteyshenkilö, jonka kanssa käydä projektin eri vaiheita läpi. Muun muassa projektin suunnitteluvaiheessa ohjausryhmä tekee sopimuksen tilaajan kanssa ja he määrittävät yhdessä tarvittavat resurssien määrät ja heidän osaamisen tarpeen. Tämä auttaa resurssienhallintaa suuresti juurikin osaamiskartoitusten kautta ja resurssien varaamisen kanssa.

Projektin aikana resurssienhallinnalla on jatkuva yhteys esimerkiksi työmaalle. Yhteys voi olla etänä esim. puhelimitse tai sähköisesti, mutta monesti työmaiden alussa resurssienhallinnan olisi hyvä olla fyysisesti paikanpäällä muun muassa armistamassa lupa-asiat ja mahdolliset koulutustarpeet henkilöstölle. Täten tilanne pysyy hallinnassa monella eri taholla ja muutoksiin pystytään reagoimaan nopeasti. Projektin päätyttyä kerätään muun muassa ilaajalta asiakastyytyväisyyttä ja palautetta revisioista. Tämä tieto on resurssienhallinnan jatkuvan kehittämisen kannalta kallisarvoista tietoa. Kun tiedetään mitä pitää kehittää ja missä onnistuttiin, on toiminta tehokkaampaa ja tuottavampaa jatkossa. (Arto, Martinsuo ja Kujala 2008.)

Koska toiminta on projektivoittoista, on siinä myös aina omat riskinsä. Niistä mainittakoon ennakointi ja ongelmakohtat sekä riskin siirto, joihin resurssienhallinta pystyy toiminnallaan auttamaan. Resurssienhallinnan näkökulmasta riskejä ja ongelmakohtia voidaan kartoittaa jo etukäteen. Tässä pyritään riskien ja potentiaalisten ongelmien ennakointiin ja käydä läpi tulevia työvaiheita suunnitelmallisesti. Tämä riski on tärkeä tiedostaa, jotta jo sopimusvaiheessa alihankkijan kanssa on selvää mitä heidän työvoimalta odotetaan ja mihin tehtävään he ovat menossa. Resurssienhallinta auttaa näissä tilanteissa muun muassa toimittamalla jo edellä mainitun mukaisesti riittävän osaamisen omaavia asentajia sekä muun muassa hoitamalla henkilöiden kulkuluvat, majoitukset, työvaatteet ja työtilaukset. (Arto, Martinsuo ja Kujala 2008.)

Yleensä ottaen kunnossapito toimialalla käytetään vahvasti alihankintaa. Tämä tarkoittaa myös sitä, että yritykset luovat alihankkijasopimuksia, joita molempien osapuolten tulee noudattaa. Jos yrityksessä on resurssienhallinta, noudattavat he yhtä lailla ko. sopimusta ja toimivat niiden puitteissa. Alihankkijoita käytetään pääsääntöisesti omien työntekijöiden rinnalla, vastaamaan asiakkaan tilausta. Alihankkijoita käytetään muun muassa vuosihuolloissa, resurssienhallinnan kartoittamisen (osaaminen ja kokemus) mukaan. Tämä toimintamalli saattaa olla riski projektille, joten sopimusteknisillä ja muilla keinoilla siirretään riski toiselle osapuolelle. Resurssienhallinta tekee yhteistyötä hankinnan kanssa, joka viimekädessä vastaa alihankkijasopimuksista. Näin saadaan myös koko projektin ohjausryhmä ja muut asianomaiset tukemaan tätä kokonaisuutta projektissa. (Artto, Martinsuo ja Kujala 2008.)

4 KEHITYSTYÖN KOHDE

Tämä päättötyö tehtiin kehitystyönä Empower IN Oy:lle. Tämä työ on kohdistettu yrityksen liikkuvan yksikön teollisuudenkunnossapitoon sekä siihen on yhdistetty yrityksen käyttämät alihankkijayritykset. Lopputulos auttaa eri tiimejä työskentelemään yhdessä tehokkaammin ja parantaa resurssienhallinnan mahdollisuuksia tukea projektitoimintaa. Työ on osa resurssienhallinnan jatkuvaa kehittämistä.

Kehitystyön kivijalka on osaaminen ja myös sen johtaminen. Se, että henkilökunta on osaavaa ja että esimiehet ja yritys osaa tätä ominaisuutta johtaa tehokkaasti, ovat tärkeitä elementtejä yritystoiminnassa. Yritys on vahvempi ja kustannustehokkaampi kun näihin kaikkiin ylläoleviin ominaisuuksiin tartutaan.

Myös markkinat ja asiakastyytyväisyys kulminoituvat useasti henkilökunnan osaamiselle ja näin ollen myös yrityksen maineelle. Jos työntekijät menestyvät tehtävässään ja ovat tehokkaita, on tulevaisuudessa asiakkaan helpompi tilata ko. yritys muihinkin työtehtäviin. Myös maine kiirii muiden tilaajien tietoisuuteen joka puolestaan laajentaa toimintaa.

Niin kuin edellä jo mainitsin, on osaaminen ja sen johtaminen tärkeää. Täten tämä osa-alue tulee ottaa haltuun mahdollisimman tehokkaasti.

4.1 Yrityskuvaus

Empower on monikansallinen palveluyritys, joka auttaa pitämään yhteiskunnan pyörät pyörimässä ja parantaa asiakkaiden kilpailukykyä. Se rakentaa, asentaa, huoltaa ja korjaa sähkö- ja tietoliikenneverkkoja, pitää kunnossa voimalaitoksia ja tehtaita sekä toimittaa ICT-ratkaisuja. Yrityksellä on käytössään resurssienhallinta. Resurssienhallinnassa hallitaan työmaita ja projekteja työntekijöiden osalta.

Palvelun tuottajan asemassa resurssienhallinnan tehtävä on toimittaa asiakkaan tilauksen mukainen henkilömäärä ja taata heidän osaamisensa tilattuun työnkuvaan. Työnkuva pysyy usein samana, mutta työympäristöt ja kohteet vaihtuvat jatkuvasti. Erikoisosaamista tarvitaan jatkuvasti enemmän ja tätä myös asiakkaat vaativat.

Projektit ovat isoja, niissä on suuret resurssimäärät ja niissä on useasti niin tiukka aikataulu, kuin myös budjetti. Tämä johtaa siihen, että kun aika lyhenee, kasvaa resurssien tarpeen määrä. Teknologia kehittyy kokoaika ja kunnossapitotyöt vaativat tämän vuoksi jatkuvasti enemmän osaamista. Kunnossapito yritysten tulee pysyä ajanhermoilla kokoaika niin palvelun tuottamisessaan, kuin myös työntekijöidensä kouluttamisessa ja kehittämisessä. Tämä seikka on otettu vahvasti huomioon Empowerilla. Empower Oyj:n tavoitteena on olla osa Smart Industry -kokonaisuutta, joka tiivistettynä tarkoittaa olla osa nyky yhteiskunnan tarpeita ja toimintaa, niiden jokaisella toimialalla.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää, tehostaa ja parantaa resurssienhallinnan työtä, jolloin Empower IN Oy pystyy toimittamaan tilattuun työhön osaavaa työvoimaa, joka vastaa asiakkaan tarpeita.

Kun aloitin tätä päättötyötä tekemään, oli Empowerin liikkuvan yksikön työntekijöiden osaamisen taso täysin tuntematon minulle. Muutamia vuosia sitten resurssienhallinta oli luonut alustavan Excel-taulukon, johon merkattiin asentajien osaaminen. Tätä taulukkoa ei oltu kuitenkaan ylläpidetty sen

käyttöönoton jälkeen, joten tieto jota se sisälsi oli vanhentunutta ja tarpeetonta muun muassa henkilöstön vaihtuvuuden vuoksi.

4.2 Osaaminen Empower IN Oy:ssä resurssienhallinnan näkökulmasta

Kuten jo aikaisemminkin mainitsin, yrityksessämme on tiedostettu vahvasti osaaminen ja sen tärkeys. Mielestäni Empowerin vahvuus on sen henkilöstössä ja heidän osaamisessa. Koko ajan kehittyvä toimintaympäristö yhdessä monipuolisen palvelutarjonnan kanssa muodostavat erityisen haasteen osaamisen hallinnalle. Tässä apuna toimii resurssienhallinta, johon itse kuulun. Pääsääntöisesti Empowerissa olevan osaamisen tulee vastata kulloisiakin osaamistarpeita. Tämä edellyttää määrätietoista ja jatkuvia toimenpiteitä koko konsernin tasolla. Näin yritys säilyttää vahvan aseman johtavana palveluntuottajana ja samalla mahdollistaa yrityksen kasvun ja kehittymisen myös tulevaisuudessa.

Empower kouluttaa aktiivisesti henkilökuntaansa. Koulutuksissa pääpaino on lakisääteisten ja luvanvaraisten koulutusten järjestämisessä mutta myös ammatillista lisäkoulutusta järjestetään liiketoiminnan tarpeen mukaan. Näiden lisäksi empowerilaisia on säännöllisesti oppisopimusopiskelijoina ammattitutkintoon tai erikoisammattitutkintoon tähtäävässä koulutuksessa.

Henkilöstön käytössä on eSmart - Empowerin virtuaalinen oppimiskeskus. Se on Empower-konsernin koko henkilöstölle tarkoitettu oppimiskeskus, joka mahdollistaa osaamisen jakamisen konsernin sisäisesti sekä henkilöstön koulutukset ajasta ja paikasta riippumatta. eSmart sisältää hyödyllisiä työssä tarvittavia koulutuksia ja kursseja. Tärkeimmäksi näistä mainittakoon Code Of Conduct -koulutus sekä GDPR (General Data Protection Regulation), eli uusi tietosuojasetus -koulutus. Lisäksi yritys kouluttaa organisaatiosalla työntekijöitään muun muassa asiakasosaamisessa, johtamistaidoissa, liiketoimintaosaamisessa sekä projektiosaamisessa. Yksilötasolla työntekijöille järjestetään kaikki lakisääteiset koulutukset sekä, jokaisen oman mielenkiinnon ja töiden niin vaatiessa, muuta kouluttautumista. Näistä mainittakoon linjaustaito -koulutus ja hitsausluvut. Tämä tuo myös etulyöntiaseman resursseja myydessä ja tarjouta tehdessä. Työelämän

jatkuva muutos ja vauhdilla etenevä kehitys ovat suuri haaste yritysten henkilöstön osaamiselle. Laatuvaatimukset, dynaamisuus ja asiakaslähtöisyys lisäävät osaamisen vaatimuksia yritysten henkilöstölle. (Hätönen 2000.) Myös Empowerilla tämä on havaittu ja siihen haasteeseen ollaankin tartuttu.

4.3 Asiakasnäkökulma

Asiakasnäkökulmasta on kahden tyyppisiä mittareita. Perusmittarit ovat saman tyyppisiä kaikille organisaatioille. Näitä ovat muun muassa asiakastyytyväisyys, markkinaosuus ja asiakaskannattavuus. Suorituskyvyn parantamiseen tähtäävät mittarit vastaavat kysymykseen, mitä organisaation tulee asiakkailleen tarjota, jotta asiakkaat olisivat tyytyväisiä, uskollisia ja jotta houkuteltaisiin uusia asiakkaita ja saavutettaisiin riittävä markkinaosuus. Näitä ovat muun muassa: tuotteen tai palvelun ominaisuus (esimerkkinä hinta, laatu), suhde asiakkaaseen (jakelu, vaihtoehdot, kontaktituntien määrä jne.) ja imago ja maine (muun muassa ensisijaiset hakijat) (Opetushallitus 2018). Esimerkkejä asiakasnäkökulmista on siis useita saatavilla, mutta Empowerilla ja minun työnkuvassa, NPS asiakastyytyväisyysmittaus on voimassa oleva mittari ja näkökulman tiedon tuottaja.

NPS mittaa asiakastyytyväisyyttä. NPS eli Net Promoter Score -menetelmä perustuu kysymykseen, joka ennustaa asiakkaan todennäköisyyttä ostaa uudelleen ja suositella muille: "Kuinka todennäköisesti suosittelet tätä yritystä ystävällesi tai työtoverillesi?" Asiakkaat antavat vastauksensa asteikolla 0–10. Asiakkaiden antamat vastaukset luokitellaan seuraavasti: 0–6 = arvostelijat, 7–8 = passiiviset, 9–10 = suosittelijat.

NPS-arvo lasketaan vähentämällä arvostelijoiden prosenttiosuus suosittelijoiden prosenttiosuudesta. Lopullinen arvo ilmoitetaan pelkkänä kokonaislukuna.

Palautetta pyydetään resurssienhallinnan kautta sisäisesti. Tällöin mitataan samalla resurssienhallinnan työtä, mutta myös työntekijöiden suoriutumista annetuista työtehtävistä. Yleensä kysely lähetetään työnjohdolle. Ulkoisesti Empower kerää asiakastyytyväisyyttä muun muassa projektikohtaisesti sekä asiakkailtaan.

4.4 Opinnäytetyön rinnastaminen päivittäiseen toimintaan

Opinnäytetyö on rajattu Empower IN Oy:n liikkuvan yksikön mekaanisiin asentajiin sekä yrityksen käyttämiin mekaanisen työn alihankkijoihin.

Henkilömäärissä tässä joukossa puhutaan n. 300 hengestä. Työtä katsotaan resurssienhallinnan näkökulmasta sekä siltä kantilta, että tämä opinnäytetyö helpottaisi jatkossa resurssienhallinnan työskentelyä sekä parantaisi heidän tarjoamien resurssien laatua sekä samalla korostaisi resurssien erityisominaisuuksia.

Opinnäytetyön aikana kehitettiin osaamisen kartoittamisen työkalu. Tämän tavoitteena on saada paremmin tietoa resursseista, heidän osaamisesta ja mahdollisesti havaita kehityskohteita. GDPR säännökset otetaan huomioon, koska tiedoista jää yritykselle sähköinen jälki. Tiedot on tallennettu, noudattaen tietosuojalakia. Tällä hetkellä tieto on digitaalisessa muodossa Empowerin E netissä, jossa on rajoitetut oikeudet. Ne koskevat vain asianomaisia eli resurssienhallintaa ja työnjohtoa.

Samaa työkalua on jalostettu myös omaan henkilökuntaan. Tässä tapauksessa työnjohto on päivittänyt työntekijöiden kanssa taulukkoon henkilöiden osaamisen tilan. Myös jatkossa tätä taulukkoa tullaan täyttämään ja päivittämään muun muassa kehityskeskusteluiden yhteydessä. Edellä mainitut, osaamiskartoituksen tuottamat tiedot koetaan tärkeiksi juurikin jatkuvan kehittämisen näkökulmasta.

Osaamiskartoitus on pitkässä juoksussa määrä jalkauttaa ja ottaa käyttöön myös työnjohdon työkaluna. Tässä painotetaan resurssienhallinnan ja työnjohdon yhteistyötä ja sen tärkeyttä muun muassa projekteissa.

4.5 Osaamisen kartoittaminen

Osaamiskartoitus on henkilöstön kehittämistä parhaimmillaan. Sen määrittely, tiedon kerääminen, sen jalostaminen ja hyödyntäminen ovat mielenkiintoisia käsitteitä ja niiden parissa riittää haastavia tilanteita työelämässä.

Mielenkiintoista oli huomata, kuinka osaamiskartoitusta voidaan toteuttaa eri

toimialoilla heille sopivimmilla menetelmillä sekä kuinka tavallaan arkipäiväistä henkilöstön kehittäminen onkaan.

Empower IN Oy kuuluu teollisuuden kunnossapidon piiriin ja täten muokkasin heille sopivan osaamiskartoituspohjan, jossa kartoitettiin jo ennalta havaittuja tietoja ja taitoja, joita työntekijällä tulisi olla. Tähän olin yhdistänyt myös ne työt, joiden parissa yrityksemme työskentele säännöllisesti, sekä lisäsin niitä työtehtäviä, jotka vaativat erityisosaamista ja kouluttautumista. Täten sain todella laajan skaalan osaamisesta. Tämä tieto toimi minulle hyvin resurssienhallinnan kannalta, koska täten tiedän jatkossa muun muassa miltä yrityksiltä pyydän tiettyjä töitä, heidän osaamisensa vuoksi.

Osaamisenkartoittamista vahvistin myös haastattelemalla kaikki henkilöt, jotka olivat kartoitukseen osallistunut. Tavoite oli saada kaikki aktiivisesti käyttämämme alihankkijat ja tietysti koko Empower IN Oy:n liikkuvan sopimuksen omaavat työntekijät.

Tutkiessani aihetta löysin monia mielenkiintoisia menetelmiä, joilla eri toimialat olivat itselleen tehneet osaamisenkartoittamista. Tapoja on siis monia, mutta kaikilla tavoite on sama -saada selville henkilöstön osaaminen ja täten myös selvittää tulevaisuuden kannalta tarvittavat toimenpiteet. Vain jo ennalta tunnistettua osaamista voi tietoisesti hyödyntää. Osaamisen tunnistaminen tuottaa osaamisen arvostamista ja vahvistaa ammatillista osaamista. Osaamiskartoitus toimii myös apuna kehittämishaasteiden määrittelyssä. Kartoituksen myötä työntekijöiden työn osaamisalueet sekä yksilölliset osaamisalueet löytyvät ja myös työnkuvat voivat selkiytyvät.

Osaamista voi kartoittaa työntekijäkohtaisesti tai tiimin tasolla. Empowerilla siirrytään tämän päättötyön myötä käymään kehityskeskustelujen yhteydessä osaamiskartoitusta, joka päivitetään samalla. Osaamis kartoituksessa on olennaista työntekijän oma rooli oman osaamisen tunnistamisessa.

Osaamisenkartoituksen toimintatavan vakiintuessa ja kehittyessä huomattiin, että tehokkaampi tapa olikin pyytää alihankkijaa toimittamaan työmaalle tulevien henkilöiden osaamiskartoitukset. Työnjohto kävi resurssienhallinnan kanssa yhteistyössä lomakkeet läpi ja valitsivat sieltä tehokkaasti henkilöt tietyille työkohteille. Tutkiessani osaamisen kartoittamista, havaitsin, että aihe

on hyvin laaja- alainen. Osaamista kuitenkin johdetaan ja mitataan monella eri toimialalla. Löysin internetistä Sakasti- palvelu Suomen evankelis-luterilaisen kirkon työntekijöille ja toimijoille- lähteen ja yllätyin siitä, että heidän dokumentissaan oli kiteytetty hyvin samalla lailla osaamista, kuin minäkin sen näen ja koen. Tämä on myös täysin sovellettavissa tekniikan alalle, jossa itse työskentelen. Edellä mainituilla www sivuilla osaamisen kartoittaminen on kuvattu seuraavasti: "se on henkilöstön osaamisen kehittämisen väline ja se kytkeytyy perustehtävään, visioon ja strategiaan. Osaaminen koostuu ihmisen kyvystä ja tahdosta tehdä työtä tietojaan ja taitojaan soveltamalla. Osaamisen kartoittamisessa osaaminen tunnustetaan, sen tarpeita ennakoidaan ja taso arvioidaan. Tämän jälkeen voidaan tunnustaa osaaminen ja sen kehittämisen kohteet valitaan. Osaamisen kartoittamien ja kehittäminen edellyttää toiminnan tutkimista sekä kehittämistä vaativien kohtien tunnustamista. Osaamista voi kartoittaa "pienesti tai suuresti". Osaamisen kartoittamiseen tarvitsee varata aikaa, sillä ilman tavalla tai toisella pysähtymistä, on hankalaa havaita kehittämiskohteita. Alalla voi olla tarvetta tehdä laaja-alaisempi tai syvällisempi osaamiskartoitus." (Sakasti 2018.)

Osaamista voi olla näkymätöntä ja näkyvää. Näkymätön osaaminen on saavutettua ja ei dokumentoitua. Se voi olla esimerkiksi kertynyt työelämässä, harrastuksissa tai järjestötehtävissä. Näkyvä osaaminen puolestaan on osoitettua ja dokumentoitua. Se koostuu muun muassa tutkinto-, koulu- ja kurssitodistuksista, työtodistuksista yms.

Empowerin sekä tämän opinnäytetyön tavoitteena oli haastatella tätä tehtävää varta vasten suunnitellulla pohjalla kaikki yrityksen omat työntekijät, joka käsittää tässä tapauksessa asentajat sekä sen jälkeen laajentaa tätä myös alihankintaan. Omien työntekijöiden osaamisen todentaminen oli laajentunut vuosien aikana, mutta tätä ei oltu kirjattu omiin järjestelmiin. Kun itse aloitin resurssienhallinnassa, tämän tiedon puuttuminen hankaloitti työni tekemistä, kunnes opin omien käytettävien resurssien tiedot, taidot ja ammattiosaamisen. Alihankinnan kanssa tilanne oli se, että alihankkijat eivät olleet täysin rehellisiä omia resurssejaan myydessä. Tämä hankaloitti työn suorittamista ja lopputulosta muun muassa isoissa revisioissa. Tästä johtuen tuli alihankkijat haastatella ja heidän ammattitaitonsa todentaa osaamiskartoituksella.

5 KEHITYSTYÖN MENETELMÄ

Resurssienhallinta loi uuden lomakkeen, johon merkittiin alla olevia menetelmiä käyttäen henkilön osaaminen. Lomakkeeseen määritettiin lomakkeen sisällön sen perusteella mitä tietoja ja taitoja yleisesti ottaen asentajasta tarvitaan työmaalle allokoinnin yhteydessä. Jotta lomakkeesta saatiin enemmän irti ja jotta se vastaisi tulevaisuuden tarpeita, kehittyi se työn edetessä.

Tätä samaa menetelmää käytettiin myös kartoittamaan yrityksen alihankkijoiden osaaminen ja kokemus. Osaamisen kartoitus sekä alihankkija-arvioinnit otetaan palautepalavereissa esiin kehitysmielessä. Osaamisen kartoittamisen yhteydessä havaittiin kehityskohteita ja koulutusmahdollisuuksia, joista lisää luvuissa 5.3.1 ja 5.3.2.

Lomakkeen täyttämisen yhteyteen järjestettiin henkilöille haastattelu, jossa päästiin vielä syvemmälle mahdollisista erityisosaamisista. haastattelussa oli myös taka-ajatuksena se, että resurssienhallintaa ja tämän toimintaa tuotaisiin enemmän asentajien tietoon. Haastattelun pohjalta myös laajennettiin lomakkeen tuottamaa tietoa, lisäämällä sinne ominaisuuksia, joita tarvitaan tietää.

Henkilöstö omaa usean työvuoden tuoman työkokemuksen, he ovat myös kokeneita eri työympäristöissä ja työkohteissa, joten heidän resursointi on ollut kartoituksen jälkeen helppoa. Yritys pitää huolen, että henkilökunnalla on voimassaolevat koulutukset ja luvat eri työmaille sekä, jos joltain uupuu joku erikoisominaisuus, jonka voi kouluttaa, panostetaan siihen. Henkilöstön joukossa on muutamia nuorempia asentajia. He ovat suoraan ammattikoulusta valmistuneita henkilöitä, jotka sijoitetaan työmaalle kokeneemman asentajan työpariksi. Toisaalta myös kokeneempikin uusi asentaja aloittaa yrityksessämme toisen työparina, jotta hän oppisi esimerkiksi tilaajan toimintatavat työkohteissa. Näissä tapauksissa siis sovelletaan samalla mentorointiajatuksella. Työntekijöiden tukena toimii todella pätevä, kokenut ja osaava työnjohtajisto. He työskentelevät tiiviissä yhteistyössä resurssienhallinnan kanssa. Yhteistyö käsittää kaikki työmaat, asentajat, luvat, koulutukset, tiedottamisen jne.

Empower IN Oy käyttää työmaillaan alihankkijoita lisätukena työvoimassa. Parhaimmillaan alihankkijasopimukset kattavat jopa 300 henkeä. Koska alihankkijoiden määrä on niin suuri, on tässä päättötyössä rajattu alihankkijat niin, että jokainen alihankkija joka on työskennellyt vuoden 2018 aikana Empower IN Oy:n työmailla, isoimmissa seisakeissa.

Alussa otettiin kohteeksi muun muassa alihankkijan yritys, joka toimitti toukokuussa 2018 tapahtuvaan revisioon 30 henkeä. Tällöin toimintatapa oli se, että resurssienhallinnan edustaja ja pari työnjohtajaa kävivät alihankkijan toimistolla haastattelemassa jokaisen revisioon osallistuvan henkilön henkilökohtaisesti. Näin saatiin kattava tieto alihankkijasta ja heidän asentajien osaamisesta.

Alihankkijan asentajien osaaminen on yleisesti ottaen hyvä. Heillä ei tosin kenellekään ollut erikoisosaamista, kuten linjaustaitoa tai hitsausluokkia. Asentajat sopivat siis perustasoiseen mekaaniseen asentamiseen, joka on hyvä ja tarpeellinen taito suurimmassa osassa työmaista.

Kartoituksessa havaittiin heti alihankkijan kehityskohteet henkilöstössä ja he ottivat palautteen hyvin vastaan. Työmaiden ja yhteistyön jatkuessa tätä osaluuetta on kehitetty ja ko. alihankkija pystyy tänä päivänä toimittamaan myös erikoisosaamisella varustettuja asentajia.

Tiivistettynä mainittakoon, että resurssienhallinnan näkökulmasta niin Empowerilla, kuin myös sen alihankkijoilla on hyvää ja osaavaa työvoimaa työmailla. Ammattitaito on ajankohtaista ja monipuolista. Kehittämisen kohteita on aina ja haasteita tuo muun muassa asentajien ikääntyminen. Tässä tulisi huomioida mentoroinnin tärkeys myös sitä sovellettaessa.

Tässä päättötyössä käytettiin kehitystyön menetelminä haastatteluita ja lomakkeita, jotka luotiin ja joita sovellettiin yrityksen tarpeen mukaan asentajien osaamisen kartoittamiseen. Tilaajat vaativat nykyään enemmissä määrin tietoja heidän työmaille tulevista asentajista. Monesti tämä tieto tarvitaan jo etukäteen, reilusti ennen työnaloittamista. Osaamisen kartoittaminen on resurssienhallinnan kannalta erittäin tärkeää tietoa, jotta he voisivat työskennellä tehokkaammin sekä tukea projektia

kokonaisvaltaisemmin. Yritystasolla osaamiskartoitus tuo yritykselle edistyksellisen kuvan ja tunteen tilaajalle siitä, että yritys välittää työntekijöistään ja haluavat täten myös tuottaa parhaan kokonaisuuden tilaajalle.

5.1 Menetelmä

Tämän päättötyön tekeminen aloitettiin nykytilan kartoittamisella. Isoimman syyäksen tähän kartoittamiseen antoi tilaajien kanssa käydyt palautepalaverit, jossa tilaaja ilmoitti haluavansa jatkossa laajempaa osaamiskartoitusta heidän työmailleen tulevista asentajista. Tämä on ollut nouseva trendi toimialalla viime aikoina. Muun muassa tilaajat vaativat monesti heille tulevien asentajien cv:t etukäteen, jotta tilaajan työnjohto osaisi valmistautua paremmin ja samalla myös sijoittaa henkilöitä heidän osaamisen mukaan eri työtehtäviin työmaalla. Tosin tämä toiminta kuuluu myös resurssienhallinnalle, joka voi olla tässä tukena ja apuna tilaajalle.

Koska yrityksellä oli ollut aikaisemmin resurssienhallinnan toimintaa, oli saatavilla jo osittain tietoa muun muassa yrityksen omista työntekijöistä ja heidän osaamisesta sekä työkokemuksesta. Tämä tieto ei kuitenkaan ollut ajantasaista eikä sitä oltu kartoitettu tai päivitetty pitkään aikaan. Henkilökunta oli muuttunut ajan saatossa jo sen verran, että tieto ei ollut enää käyttökelpoista sellaisenaan. Tärkeintä oli siis tunnistaa osaamisen nykytila ja keskeisimmät kehityskohteet sekä käynnistää toimenpiteet osaamisperusteisen resurssien käytön kehittämiseksi sekä osaamisvajaiden täydentämiseksi.

Tehokkaimmaksi toimintatavaksi tuli luoda osaamisenkartoitukselle oma lomakepohja sekä sen yhteyteen haastattelupohja, jotka täytetään samassa tilaisuudessa. Lomakepohjaan kerättiin yrityksen kannalta tärkeimmät osaamisen kartoittamiseen tarvittavat tiedot alla olevan mukaisesti.

1. Minä koostin Excel pohjaan niitä ominaisuuksia, joita mekaanisilta asentajilta tarvitaan pääsääntöisesti työtilauksissa. Taulukkoon kerättiin seuraavia osaamisen osa-alueita:

- a. Yleistiedot (nimi ja kielitaito)
- b. Kokemusvuodet (mekaaninen asennus, hydraulikka- asennus, pneumatiikka- asennus, ohjausjärjestelmät ja voitelujärjestelmät)
- c. Osaaminen (levymankeli, särmäys, muotorautamankeli, levyleikkaus, polttoleikkaus, plasmaleikkaus, peittäus, mig, tig, puikko, putkistohitsaus, levytyöt ja hitsausluokat)
- d. Komponentit (vaihteet, pumput, puhaltimet, sekoittajat, venttiilit, kuljettimet, ruuvit ja telat)
- e. Erikoistyöt (kytkimen linjaus, telojen linjaus, pituusleikkurityöt, teräsrakenteet, turbiinit, painehiomoremontti, generaattorit, telojen vaihdot, viiranhitsaus)
- f. Alueet (listattuna isommat työkohteet ja sellaiset kohteet, joissa tarvitaan erikoisosaamista, sekä saadaan tietoa henkilön työkokemuksesta eri työmailla.)

Alkuun tavoite oli, että resurssienhallinta istuu alas jokaisen oman työntekijän kanssa ja lomakkeet täytetään yhdessä. Jos tapaaminen ei ollut esimerkiksi suuresta työkuormasta johtuen mahdollista, työnjohto teki haastattelun ja lomakkeen täyttämisen, jonka jälkeen toimittavat ne resurssienhallinnalle.

2. Lopuksi suoritettiin haastattelu haastattelupohjalla, johon kirjattiin tiivistetysti osaaminen. Haastattelupohja haluttiin pitää tiivistettynä (kts. liite 1).

Tavoitteen toinen osa oli saada tämä haastattelukäytäntö laajennettua myös alihankkijoihin.

5.2 Nykytilan kartoitus ja keskeiset tulokset

Kartoituksen yksityiskohtaiset tulokset kuuluvat yrityssalaisuuden piiriin ja siksi niitä ei raportoida tässä opinnäytetyössä yksityiskohtaisesti. Kartoitus nosti kuitenkin esiin kaksi selkeää kehityskohdetta, jotka ovat asiakaspalvelun kehittäminen ja yleisen osaamistason nosto. Mainittakoon kuitenkin, että nykytilan kartoituksen yhteydessä havaittiin, että asentajilla on hyvä ammattitaito ja osaaminen. Koulutusmyönteisyys näkyi muun muassa siinä, että kaikilla oli voimassa olevat koulutukset voimassa ja halukkuutta kouluttautumiseen löytyi myös.

Haastatteluiden ja osaamisenkartoittamisen myötä saatiin koottua laajasti tietoa henkilökunnan osaamisesta. Yleisesti ottaen osaaminen on korkealla tasolla. Asentajien työkokemusvuodet ovat pitkiä ja puhuvat puolestaan täten myös ammattitaidosta. Tämä näkyy suoraan myös asentajien korkeassa keski-iässä. Kuten aikaisemmin työssä on mainittu, on metallialalle hankalaa saada nykypäivänä työntekijöitä. Koulutuksia ei järjestetä tai niihin on liian vähän hakijoita.

Yksi seikka, johon tulee paneutua jatkossa tarkemmin, on kouluttaminen. Toki tässä kohtaan mainittakoon, että kartoituksen myötä myös koulutusmyönteisyyttä oli havaittavissa. Se näkyi muun muassa siinä, että kaikilla oli työn puolesta tarvittavat koulutukset voimassa ja halukkuutta kouluttautumiseen löytyi myös. Vaikka yritys kouluttaakin omaa väkeään ahkerasti lakisääteisillä koulutuksilla, kuten tulityö-, työturva- ja ensiapukoulutuksilla tulisi sen myös painottaa jatkossa enemmän yksilön omaan kehitykseen sekä ammattiin liittyviin koulutuksiin.

Yrityksen johto panostaa uuden strategian mukaan, parempaan asiakaskokemukseen. Tämän vuoksi yrityksessä aloitettiin asiakaspalvelukoulutukset, josta tarkemmin luvussa 5.2.1.

5.2.1 Kehittämiskohde 1: Asiakaspalvelu

Taitava asiakaspalvelija voi kääntää asiakkaan huonon päivän hyväksi. Kun asiakas on tyytyväinen, on asiakaspalvelijankin helppo hymyillä. Tällöin hymyilee koko yritystoiminta. Hyvää palvelua tuottava yritys menestyy, ja hyvät vuorovaikutustaidot ovat valttia nykyisillä työmarkkinoilla. Ne takaavat parhaimmassa tapauksessa työn jatkumisen, parantavat hyvinvointia ja lisäävät automaattisesti myös työn viihtyvyyttä. Asiakaspalvelukoulutus antaa yrityksen henkilökunnalle taidot, joista on hyötyä monessakin mielessä. Hyvä asiakaspalvelu takaa pitkäaikaiset asiakassuhteet, rakentavat yrityksen mainetta sekä jopa saattavat edesauttavat työntekijän työpaikan säilymistä. Parasta tässä koulutuksessa onkin se, että asiakaspalvelu on vuorovaikutusta kahteen suuntaan. Oikeanlainen suhtautuminen tilaajaan sekä asiakkaaseen voi pelastaa työntekijän omankin päivän.

Asiakaspalvelukoulutus aloitettiin yrityksen asentajille syksyllä 2018. Tämän päättötöyön aikana kokonaisuus ei ole valmistunut, koska koulutus jatkuu syksyille 2019 saakka.

5.2.2 Kehittämiskohde 2: Yleinen osaamistason nosto

Yleisen osaamistason nostaminen ko. yrityksessä on melko helposti toteutettavissa. Näistä mainittakoon linjauskoulutus. Vaikka linjaaminen kuuluukin koneasentajan peruskoulutukseen, saattaa se osaaminen jäädä vähemmälle käytölle jokapäiväisessä työssä. Täten syntyy tarve kouluttamiselle, jossa esimerkiksi kerrataan linjauslaitteiden käyttöä ja tällaisen työn tekemistä ylipäänsä. Tähän mennessä linjaaminen on suoritettu muun muassa alihankintana, koska heillä on työhön sopivat laitteet ja osaaminen sekä kokemus. Jatkoa ajatellen, jos Empower IN Oy:n omat asentajat tekisivät linjaamista enemmän, tulisi yrityksen panostaa rahallisesti muun muassa laitteisiin ja niiden käyttökoulutukseen ajallisesti.

Yleisen osaamistason nostamiseen tulee yrityksen myös suorittaa rekrytointeja. Eläköitymiset ja toisiin tehtäviin siirtymiset verottavat henkilökunnan määrää jatkuvasti. Tilauskanta pysyy kuitenkin samana, minkä seurauksena yritys joutuu tukeutumaan liikaa alihankintaan. Kannattavuuden nimissä, olisi parempi, jos työmaille saataisiin enemmän yrityksen omilla palkkalistoilla olevia työntekijöitä.

Haasteita rekrytoinneissa tekee se, että osaavaa työvoimaa ei ole riittävästi niin sanotusti "vapailta markkinoilla". Monesti työntekijät liikkuvat työn perässä palkka ja mahdolliset edut edellä, mikä tuo jokaiselle palkkaavalle yritykselle paineita muun muassa kannattavuuden näkökulmasta.

5.3 Havaintojen hyödyntäminen

Haastattelut ja osaamisen kartoittaminen sujuivat hyvässä hengessä. Osaamisen strategisessa johtamisessa Empower IN Oy:llä olen havainnut muutamia kehitysmahdollisuuksia. Niistä mainittakoon mentorointi ja oppisopimuskouluttaminen. Nämä menetelmät toisivat lisää mahdollisuuksia yrityksen tuottaa tehokasta ja ennen kaikkea osaavaa palvelua asiakkailleen.

Alihankkijoiden kanssa havaittiin, että osan haastateltujen henkilöiden ammattitaidossa oli kehittämisen varaa ja tämä vaikuttaa suoraan jatkossa ko. yritysten käyttämiseen alihankkijoina isoimmista revisioissa. Tästä tutkimustuloksesta olin erittäin tyytyväinen, että tilanne havaittiin jo näin helposti sekä varhaisessa vaiheessa.

Lomakkeen ja haastatteluiden perusteella projektiorganisaatio, johon kuului projektipäällikkö, resurssikoordinaattori sekä kolme työnjohtajaa, kokoontuivat ja valitsivat haastatelluista henkilöistä parhaiten tilattuun työhön sopivat henkilöt. Tilaaja toimittaa aina tilauksen, josta selviävät muun muassa työn ajankohta, työhön tarvittavat tekijöiden määrät sekä esimerkiksi vuosihuollossa tehtävät työt. Näillä kokonaisuuksilla oli helppo allokoita työntekijät työmaalle, vaikkakin se vei yllättävän paljon työaika. Alihankkijoiden kanssa edettiin muuten samalla tavalla, mutta jos porukassa oli uusia asentajia, olimme yhteydessä vielä tuplavarmistuksen merkeissä esimerkiksi alihankkijan edustajaan.

Työn edetessä eteeni tuli ongelma, jota emme osanneet odottaa. Vaikka olimme haastatelleet alihankkijamme ja todentanut heidän osaamisensa, olivat he ottaneet itse alihankintaa toisesta yrityksestä, joka oli meille entuudestaan tuntematon. Tämä johti siihen, että resurssienhallinnalla ei ollut tehtynä heille asiaan kuuluvaa osaamiskartoitusta taikka haastatteluja, koska he eivät olleet edes tietoisia ko. yrityksestä. Välttyäksemme tältä tilanteelta jatkossa tulee sopimusalihankkijamme toimittaa osaamiskartoituslomake mahdollisille omille alihankkijoilleen ja toimittaa se hyvissä ajoin jatkossa Empowerille, jotta voimme varmistua työnlaadusta ja sen tekijöistä.

5.3.1 Kehittämiskohde 1: Asiakaspalvelukoulutus

Asiakaspalvelukoulutuksesta hyötyvät kaikki henkilöt, jotka työssään kohtaavat asiakkaita: työntekijät, esimiehet ja eri alojen asiantuntijat. Tämä ei ole riippuvainen toimialasta tai työtehtävästä. Asiakaspalveluosaaminen on osa jokaisen ammattitaitoa.

Yrityksen viesti kuuluu asiakaspalvelun näkökulmasta: ”Empowerin tärkein strateginen tavoite on kasvaa ja parantaa asiakaskokemusta. Tavoitteen saavuttaminen vaatii erinomaisuutta palveluissa ja kehityksessä”. Tästä syystä asiakaspalvelukoulutusta järjestetään kaikille Empowerin asentajille. Asiakaspalvelukoulutukseen kuuluu muun muassa yrityksen toimittaman palvelukokemuksen kehittäminen, asentajakunnan asiakaspalvelutaitojen ja yhteishengen nostaminen uudelle tasolle ja Empower ”Paras Asiakaskokemus” – ideologian jalkauttaminen kenttätyöhön.

Koulutus käynnistyi syksyllä 2018 ja tavoitteena on, että kaikki asiaan liittyvät henkilöt olisivat suorittaneet koulutuksen syksyn 2019 aikana. Koulutus on jaksotettu. Ensimmäinen askel on aloittaa ohjelman työpajat 1 ja 2, joissa valmennuksen aikana sovitaan pääkohdat, joihin tullaan aktivoinnissa ja jatkokehittämisessä keskittymään. Prosessin omistajan, HR-edustajien, muutosagenttien sekä muiden tarvittavien henkilöiden hyvä osallistua ainakin yhteen työpajaan. Sovituista pääkohdista, kuten pelikenttä, palvelun kuvaus, asiakaskohtaamisen check-lista, yksilön toiminnan muuttuminen jne. otetaan lyhyitä videoita (5 - 8 kpl), jotka editoidaan eLearning- alustalla jaettavaksi. Valmennuspäivässä jokainen osallistuja tekee kehittämispäätöksen, johon palataan muutosagentit palaavat kesän ja syksyn aikana. Tarkoituksena on tehdä kehittämisestä sekä henkilökohtainen että yhteinen asia. Valmennuspäivistä kerätään palaute, joka jaetaan sekä osallistujille että tilaajalle.

Toinen vaihe pitää sisällään suunnittelu- ja menetelmätyöpajat, joissa osallistujina ovat valmentajat, prosessin omistaja, HR, muutosagentit sekä muut tilaajan henkilöt pitävät yhteisen työpajan jatkotoimenpiteiden sopimiseksi. Sisällöstä mainittakoon valmennusten palautteet ja niiden vaativat toimenpiteet, pääpainopistealueet, videoiden käyttö, eLearning-tehtävät ja hyödyntäminen, aktivointitehtävät, käytettävät menetelmät muutosagenttien kiertäessä alueilla ja niiden ohjeistus, asiakaskohtaamisen check-listan hyödyntäminen, työnjohdon tukeminen ja heidän hyödyntäminen käytänteiden juurruttamisessa osaksi arjen toimintaa.

Koulutuksen edetessä osallistujista muodostetaan mahdollisuuksien mukaan ”sparrausryhmiä”, jotka pohtivat keskenään sovittuja teemoja 1- 2 kk välein.

Kullekin ryhmälle nimetään muutosagentti. Muutosagentit kulkevat alueilla kesän aikana. He osallistuvat alueiden yhteisiin palavereihin ja näissä käsitellään/pohditaan valittuja teemoja. Sovitaan tarvittavista käytännön toimenpiteistä. Näissä seurataan ja reflektoidaan henkilökohtaisten kehittämispäätösten toteutumista sekä yhteisesti sovittujen kehittämistoimenpiteiden käytäntöön viemistä. Muutosagentit tukevat työnjohtajia. Optimitilanteessa muutosagentit ovat alueella 1- 2 kuukauden välein. Jos mahdollista he osallistuvat myös joihinkin asiakastilanteisiin. Ennen alueilla tapahtuvia käyntejä ja niiden väleissä hyödynnetään eLearning-alustaa katsomalla teeman video(t) ja mahdollisuuksien mukaan lyhyt pohdintatehtävä.

Kun muutosagentit on saatu perehdytettyä, aloitetaan muutosagenttityöpajat. Kesäsesongin jälkeen muutosagenttien vetämänä järjestetään kaikille osallistujille työpajoja, jossa keskitytään pääkohtiin sekä käytännössä esille tulleisiin haasteisiin sekä jaetaan kokemuksia onnistumisista ja siitä miten kesällä onnistuttiin parhaan asiakaskokemuksen toteuttamisessa. Työpajat ovat puolipäiväisiä. Työpajoissa voidaan esim. harjoitella käytännössä erilaisia asiakastilanteita. Työpajoja järjestetään keväällä 2019 ja toinen heti syksyllä 2019. Työpajojen osallistujaryhmät samat kuin koulutuksen työpajoissa. Näin kosketuspintoja tulee riittävän paljon ja opitut ja tiedostetut asiat saadaan paremmin muutettua arjen käytänteiksi. Elearning sekä ”sparrausryhmät” vahvistavat käytäntöön vientiä. Yrityksen johto on havainnut, että asentajien tulisi suorittaa asiakaspalvelukoulutus, jotta yritys voisi parantaa asiakaskokemusta.

Resurssienhallinta on haastatellut edellisvuosina muutamia henkilöitä, jotka ovat ko. koulutuksen jo suorittanut. Heidän näkemyksensä koulutuksen laadusta oli hyvä. Heidän mielestään kokonaisuudesta sai kattavasti tietoa siitä, kuinka asiakaskokemusta saadaan jo pelkästään asiakaspalvelulla kohotettua. Jatkossa yritys kerää asiakastytyväisyyspalautetta myös asiakaspalvelun näkökulmasta, jotta saamme tarkemmin tietoa, kuinka koulutus on onnistunut ja kuinka siellä opittuja taitoa hyödynnetään muun muassa työmailla.

5.3.2 Kehittämiskohde 2: Yleinen osaamistason nosto

Henkilöstöä tulee kouluttaa jatkuvasti riippumatta työtehtävästä tai tittelistä. Mekaanisilla asentajilla tulee kaikilla olla voimassa peruskoulutukset, kuten tulityökorttikoulutus, työturvakorttikoulutus, hätäEA tai EA1, sekä tilaajien tehdaskohtaiset koulutukset tulee olla aina ajan tasalla ja voimassa. Edellä mainitut koulutukset ovat myös lakisääteisiä ja tilaajan vaatimuksia. Se taito jota tulisi kehittää asentajien keskuudessa, on linjaustaito; useammalla henkilöllä tulisi olla voimassa suoritettut hitsausluokat ja muutama erikoiskoulutus.

Linjaustaitoa tarvitaan jatkuvasti jokaisella työmaalla. Alihankinnasta on otettu apuja tämän osaamisen vaatimiin työtehtäviin vaihtelevasti, mutta jos oma henkilökunta omaisi tällaisen tietotaidon, olisi se jo taloudellisesti kannattavampaa projekteissa. Erikoisosaaminen kuitenkin maksaa aina lisää, tosin sopimuksesta riippuen. Edellä jo mainitsinkin, että linjaustaito kuuluu koneasentajan perus tietotaitoon, mutta jos sitä ei tehdä niin osaaminen saattaa ruostua ajansaatossa. Täten linjauskoulutus ei ole vaikea toteuttaa tai siitä tule mittavia kustannuksia yritykselle, koska todennäköisesti kertauskoulutus ja laiteopastus riittää.

Yrityksellä ei ole tällä hetkellä tarpeeseen verrattuna riittävästi hitsausluokkia suorittaneita henkilöitä. Hitsaaja voi suorittaa pätevyyskokeen teräksille standardin SFS-EN 9606-1 mukaan ja pätevoityä näin hitsaajana. Pätevyyskokeen suorittaneesta hitsaajasta käytetään nimitystä pätevoitetty hitsaaja. Tämä on korvannut kokonaan aikaisemman menettelyn ja nimikkeen luokkahitsaaja. Hitsaajan pätevyyskokeella pyritään varmistamaan riittävä osaaminen ja samalla hitsatuissa rakenteissa laatu- ja turvallisuus. Kokeen hyväksytyn suorittamisen jälkeen hitsaajan pätevyys on voimassa enintään kaksi vuotta, edellyttäen kuuden kuukauden välein allekirjoituksin vahvistettuja tarkistuksia. Eri perusaineille ja hitsaustavoille on omat pätevyyskokeensa. Hitsatuissa rakenteissa hitsaajille asetetaan laatuvaatimuksia, jotta saavutetaan esimerkiksi riittävä lujuus ja korroosionkestävyys. Käytettävissä on yhdenmukaistetut hitsien laatuvaatimukset, jotka on porrastettu kolmeen hitsiluokkaan: B, C ja D (vaativin on B). Luokat määritellään SFS-standardeissa "SFS-EN 30042 : Alumiinin kaarihitsaus. Hitsiluokat 1994-09-19. 1. painos" sekä "SFS-EN

25817 : Terästen kaarihitsaus. Hitsiluokat 1993-01-04. 1. painos". Hitsaajan pätevyyskokeessa koekappaleen hitseille hyväksymiskriteerinä on hitsiluokka B muutamain poikkeuksin. Hitsaaja voi lisäksi suorittaa International Welder- (IW) eli kansainvälisen hitsaajan- tutkinnon (aikaisemmin European Welder (EW) eli eurooppalainen hitsaaja) kolmella eri tasolla; piena-, levy- ja putkitaso, eri hitsausprosesseilla; puikko (111), MIG/MAG (131, 135, 136), TIG (141) ja eri perusaineilla. (Amiedu s.a.)

Jos jotain erikoistaitoja pitäisi vielä mainita, olisi asentajillamme hyvä olla suoritettuna tai edes muutamalla henkilöllä työyhteisössämme, ratatyöturvallisuus ja sähkötyöturvallisuuskoulutukset. Sähkötyöturvallisuus on voimassa ja suoritettu tietenkin SST asentajilla, mutta mekaanisilla asentajilla myös tämä koulutus mahdollistaisi laajemmat työmahdollisuudet esimerkiksi Empowerin muissa divisioonissa. Ratatyöturvallisuuspätevyyttä edellytetään kaikissa Liikenneviraston tilaamissa tai hyväksymissä ratatöissä, liikuttaessa työtehtävissä rautatiealueella tai tehtäessä rautatiejärjestelmän turvallisuuteen tai liikenteenohjaukseen liittyviin laitteisiin ja rakenteisiin kohdistuvia töitä. Näitä työmaita on harvemmin, mutta tällä koulutuksella pääsisimme laajentamaan osaamisalaamme. Kouluttamiseen olisi oltava mahdollista pitkin vuotta, kuitenkin työtilanteen mukaan.

Yleistä osaamisen tasoa voidaan myös nostaa ja kehittää esimerkiksi oppisopimuskoulutuksella tai mukautetulla mentoroinnilla. Näistä lisää seuraavissa kappalejaoissa.

Koska osaavan henkilökunnan rekrytointi on nykyaikana kunnossapito- ja metallialalla hankalaa, olisi varteen otettava vaihtoehto työvoiman määrän ja laadun kasvattamiseen esimerkiksi oppisopimuskoulutus. Päättötyön materiaalia etsiessäni, luin uutiseen (Aamulehti 2017), jossa mainittiin, että metallialan osaajista on huutava pula. Tämä heijastuu myös suoraan kunnossapitotyöhön. Osaavaa henkilökuntaa ei ole rekrytoinneissa tarvetta vastaavasti saatavilla.

Oppisopimuskoulutuksella tarkoitetaan menetelmää, jossa opiskelija ja työnantaja tekevät sopimuksen joka perustuu työnantajan ja vähintään 15-vuotiaan opiskelijan ja väliseen määräaikaiseen työsopimukseen, johon

kuuluu ammattiin kouluttaminen työpaikalla. Oppisopimukseen liitetään henkilökohtainen opiskeluohjelma, joka laaditaan Opetushallituksen vahvistamien tutkinnon perusteiden pohjalta.

Opiskelijalla on oppisopimuksen ajaksi nimettävä vastuunalainen työpaikkakouluttaja. Tämä henkilö on yleensä työnjohtaja. Hän osallistuu opintojen suunnitteluun opiskelijan, koulutuksen järjestäjän edustajan ja opettajan kanssa. Nimetty työnjohtaja perehdyttää opiskelijan työympäristöön ja työtehtäviin, ohjaa opiskelijaa ja vastaa oppimisen arvioinnista. Hän toimii työpaikan ja oppilaitoksen yhdyshenkilönä ja opiskelijan tukihenkilönä. (Opetushallitus 2018a.) Oppisopimuksen määränpäänä on kouluttaa yritykselle osaava työntekijä, joka palkataan työsuhteeseen koulutuksen jälkeen. Tällä menetelmällä yritys saa koulutettua itselleen työntekijän omien tarpeidensa mukaan.

Samoista syistä, kuin edellä mainittu oppisopimuskoulutus olisi hankalan rekrytoinnin vaihtoehto, olisi yrityksen tarpeiden mukainen mukautettu mentorointi vaihtoehto. Kutsun tässä kohtaa mentorointia mukautetuksi mentoroinniksi, koska silloin yritys voisi muokata sen oman tarpeidensa mukaiseksi. Mentorointi voisi toimia juuri niissä yksiköissä, joissa suuret ikäluokat ovat siirtymässä eläkkeelle. Valitettavan usein yritykset ovat tilanteessa, jossa työntekijä jää eläkkeelle ja täten kaikki hänen työhistoriansa ja tietotaitonsa poistuu samalla ovenavauksella. Tilalle palkataan uusi työntekijä, jolla ei ole mahdollisesti samaa tietoa, taitoa saati ammattitaitoa. Yrityksen tulee kouluttaa ko. työntekijä alusta, ja tämä vie aikaa, rahaa sekä pahimmassa tapauksessa hidastaa työn toteutumista.

Mentorointi tarkoittaa menetelmää, jossa tietoa, osaamista ja myös niin sanottua hiljaista tietoa – siirretään kokeneemmalta kokemattomammalle. Roolit voidaan jakaa nimikkeille mentori ja aktori. Empowerilla tämä toteutuisi parhaiten työntekijöiden keskuudessa. Tällöin vahvan työkokemuksen omaava, osaava ja kokenut työntekijä (mentori) neuvoo, tukee ja edistää kahdenkeskisessä vuorovaikutussuhteessa kehityshaluista ja kokemattomampaa henkilöä työssä. Mentorointisuhde perustuu avoimuuteen, molemminpuoliseen luottamukseen ja tasa-arvoisuuteen. Se pyrkii pääsääntöisesti mentoroitavan (aktorin) ammatilliseen ja henkiseen

kehittämiseen, työuran selkeyttämiseen sekä työssä menestymiseen. (Opetushallitus 2018b.)

6 POHDINTA

Osaamiskartoitus on koettu erittäin tehokkaaksi menetelmäksi varsinkin isoissa projekteissa, joissa työvoimalle palkataan paljon alihankkijoita. Yritys tuntee omat työntekijänsä ja heidän osaamisensa, mutta monesti alihankkijasta ei ole tarvittavia tietoja. Varsinkin siinä vaiheessa, kun tilaaja on ilmoittanut tehtävät työt tilauksessaan, on työnjohdon yhteistyössä resurssien hallinnan kanssa ollut helppo jakaa asentajia sen mukaan, mikä heidän työkokemus ja tietotaito esim. mekaanisesta asennuksesta on.

Päättötyön aikana havaittiin, että Empowerilla sillä hetkellä käytössä oleva osaamiskartoitus pohja, ei ollut riittävän laaja eikä siinä oltu huomioitu muun muassa alihankkijoita, joita kuitenkin käytetään tarpeiden mukaan revisioissa. Tämän vuoksi kartoitusta kehitettiin ja laajennettiin havaittujen puutteiden mukaan. Muun muassa hyvin tärkeä lisäys, joka havaittiin isolla työmaalla, oli muun muassa tulityökortin ja työturvallisuuskortin voimassaolo ja niiden lisääminen lomakkeeseen. Jatkossa tämän lisäyksen jälkeen oli selvää se, että kuka voi toimia muun muassa tulityövahtina työmailla.

Isojen vuosihuoltojen osalta todettiin, että osaamiskartoitusta tukee myös hyvin Empowerin projektimalli. Projektimallin mukaan resurssienhallinnan työtehtävät ovat selkiytyneet ja resurssikoordinaattorin on ollut helpompi tukea koko työyhteisöä isoilla työmailla.

Pienissä projekteissa osaamiskartoitus on ollut tukena, kun resurssienhallinta on voinut helposti tutkia Empowerin omien työntekijöiden sekä alihankkijoiden osaamista ja täten pyytää tiettyjä henkilöitä tilattuun työhön. Tässä tukena ja suunnittelussa on mukana resurssikalenteri, joka toimii pääsääntöisesti Empowerin omien asentajien työn suunnittelussa.

Haasteena on ollut saada aika ja paikka kokoukselle, jossa resurssienhallinta ja työnjohto ovat käyneet yhdessä läpi tulevaa projektia. Useasti työmaat ovat

aikataulutettu niin, että useampi projekti menee päällekkäin. Työnjohto liikkuu työmaiden mukana joka tuo haasteita tapaamiselle. Tähän ratkaisuksi ovat olleet Skype- kokoukset ja aktiivinen yhteydenpito.

Osaamiskartoitusta päivitetään jokaisen asentajan kohdalta jatkossa kehityskeskustelun yhteydessä. Tässä tilaisuudessa käydään läpi henkilön sen hetkinen osaaminen, kehittyminen ja kokemus. Samalla saadaan aina ajankohtainen tieto resurssienhallinnalle, joka puolestaan helpottaa henkilön käyttämistä eri projekteissa ja työmailla. Näin ollen resurssienhallinnalla on mahdollisuus olla jatkossa vielä enemmän työnjohdon ja myös projektien tukena ja apuna. Osaamiskartoitus ja sen käyttö myös tiivistää eri osa-alueiden yhteistyötä, joka parantaa kommunikointia eri henkilöiden kesken ja samalla parantaa työskentelyn laatua.

Pääsääntöisesti olen todennut, että osaamisenkartoittaminen on jatkuvan kehittämisen alainen työ. Tämä on todettu toimivaksi tavaksi ja sitä tulee kehittää jatkossa vielä eteenpäin niin, että Empower saa mahdollisimman ison hyödyn sen tarjoamasta tiedosta.

7 JATKOTOIMENPITEET

Resurssienhallinnan kehittämä lomake osaamiskartoituksesta liitetään jatkossa oman henkilökunnan kehityskeskusteluiden yhteyteen. Koemme henkilöstöhallinnon kanssa yhdessä, että kehityskeskustelu on mainio tilaisuus päivittää henkilön osaaminen ja tämän myötä myös mahdollinen CV. Myös näin ollen saamme päivitettyä itse lomakepohjaa samassa tahdissa, kun henkilökunnan osaaminen ja kokemus karttavat. Tämä on paras ja tehokkain keino saada ajankohtaista tietoa resurssienhallinnalle henkilöiden osaamisesta, jota resurssienhallinta tarvitsee toimittaakseen työmaille parasta työvoimaa. Asentajien cv:n päivittäminen on tärkeää myös, koska monet tilaajat vaativat työmaalle tulijoilta ennen työnaloitusta cv:n, josta ilmenee henkilön osaaminen ja kokemus. Kehityskeskustelun käy kuitenkin jokainen työntekijä oman esimiehensä kanssa pääsääntöisesti joka vuosi, joten tämä on todellakin tehokkain tapa toimia. Osaamisenkartoituksen ja päivittämisen yhteydessä henkilö saa myös mahdollisuuden varata uutta aikaa esimiehensä

kanssa, jossa voivat esimerkiksi käydä palkkakeskustelua henkilön osaamisen ja kokemuksen pohjalta.

Alihankkijoiden osalta jatkuva kehittäminen osaamisenkartoittamisen osalta jatkuu. Osaamista kartoitetaan uusilta alihankkijoilta ja myös päivitetään kartoituksen jo tehneiden kesken. Resurssienhallinta tulee tekemään säännöllisiä haastattelukierroksia alihankkijoiden yrityksissä. Tapaamiset voi joko sopia erikseen tai yhdistää vuosisopimuksen päivittämistilaisuuden yhteyteen. Lomake kehittyy myös matkan varrella alihankkijoiden tarpeiden mukaan, mikä tuo aina lisätietoa palkatusta työvoimastaan resurssienhallinnalle.

LÄHTEET

Aamulehti. 2017. WWW- dokumentti. Saatavissa:

<https://www.aamulehti.fi/kotimaa/tassa-on-lahe-varma-tyopaikka-tasmakoulutus-vastaa-huutavaan-pulaan-tyontekijoista-200344112/>

Ahvo-Lehtinen, S. & Maukonen, S. 2005: Osaamisen johtaminen kuntasektorilla – kuntaosaaja 2012- työkirja. Efeko Oy: Helsinki.

Amiedu. 2018. WWW- dokumentti. Saatavissa:

<https://koulutushaku.amiedu.fi/Koulutushaku>

Arto K., Martinsuo M., Kujala J., 2006 (2. painos: 2008). Projektiliiketoiminta. WSOY, Helsinki. Saatavissa: <http://pbgrouppbgroup.tkk.fi/en/> , (ISBN 978-952-92-8534-1)

Erikson, T. 2017. Idiootit ympärilläni, Kuinka ymmärtää muita ja itseä. 5 painos. Helsinki: Atena Kustannus Oy.

Helakorpi, S. 2005. Työn taidot: ajattelua, tekoja ja yhteistyötä. Hämeenlinna: HAMK. ammatillisen opettajakorkeakoulun julkaisuja 2/2005.

Helakorpi, S. 2006. Koulutuksen kehittävä arviointi. Työkaluja osaamisen johtamiseen. Saarijärvi: HAMK. Ammatillisen opettajakorkeakoulun julkaisuja 4/2006.

Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.

Hyppönen, Riitta 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing.

Hätönen, H. 2000. Osaava henkilöstö – nyt ja tulevaisuudessa. MET – julkaisusarja. Nro 9/98. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino.

Hätönen, H. 1999. Osaava henkilöstö – nyt ja tulevaisuudessa. Vantaa: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.

Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy.

Koponen, S. 2015. Strategisen osaamisen johtaminen- työkaluja Kelan asiakaspalvelun osaamisen johtamiseen. WWW- dokumentti. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/98205/Koponen_Sarika.pdf?sequence=1

Okkonen, J.; Hovila, H. 2006. Henkilöstöjohtamisen tulevaisuusfoorumi, Conference Proceedings, 17.3.2006. ed. / P. Juuti. JTO, 2006. p. 18 s.

Opetushallitus. 2018a. Oppisopimuskoulutus. WWW dokumentti. Saatavissa: https://www.oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot/ammattikoulutus/oppisopimuskoulutus

Opetushallitus. 2018b. Mentorointi. WWW dokumentti. Saatavissa: https://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/mentorointi

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOY.

Prusak, L. 1997. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Harvard Business School Press.

Sakasti. 2018. Palvelu Suomen evankelis-luterilaisen kirkon työntekijöille ja toimijoille. WWW dokumentti. Saatavissa: [http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/sp?open&cid=Content2CB88E]

Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

Sydänmaanlakka, P. 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020: älykkään johtamisen näkökulmia. Espoo: Pertec.

Uotila, T-P. (Toim.) 2010 Ikkunoita osaamisen johtamisen systemaattiseen kokonaisuuteen.. Tutkimuksia 293. Liiketaloustiede 106. Johtaminen ja organisaatiot. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja.

Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Acta Wasaensia. Universitas Wasaensias 2002. Vaasa.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. tarkistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.

Virkkunen, J. 2002. Osaamisen johtaminen muutoksessa. Ideoita ja kokemuksia toisen sukupolven Knowledge Managementin kehittelystä. Työelämän kehittämisohjelma, raportti 20. Helsinki: Painopörssi Oy.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelupohja osaamiskartoituksen tueksi

Liite 2. Osaamiskartoitus pohja, mekaaninen asentaja

Liite 3. Osaamiskartoitus pohja, SST asentaja