

Osaamiskartoitus osana henkilöstön kehittämistä. Case St1 Oy.

Organisaatiot ja johtaminen
Maisterin tutkinnon tutkielma
Maria Berglund
2008

Markkinoinnin ja johtamisen laitos
HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU
HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS



Sisällys

1 JOHDANTO	1
1.1 GRADUN RAKENNE.....	2
1.2 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TUTKIMUSONGELMA.....	3
1.3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	4
1.4 OSAAMISESTA JA TIEDOSTA.....	6
2 HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN	8
2.1 STRATEGIALÄHTÖISYYS ORGANISAATION JA SEN JÄSENTEN KEHITTÄMISESSÄ.....	9
2.2 HENKILÖSTÖSUUNNITTELU JA TARVEKARTOITUKSEN LÄHTÖKOHDAT.....	11
3 OSAAMINEN JA SEN KARTOITTAMINEN	15
3.1 OSAAMINEN.....	15
3.2 TIETO.....	15
3.3 OSAAMISALUEIDEN MÄÄRITTELY.....	16
3.3.1 Osaamistasojen määrittäminen.....	18
3.3.2 Osaamisen tavoitteiden laadinta.....	19
3.3.3 Osaamisen arviointi.....	20
3.3.4 UUDEN OSAAMISEN HANKKIMINEN.....	20
3.3.5 OSAAMISKARTOITUKSET SUOMALAISISSA YRITYKSISSÄ.....	22
4 ESIMIEHEN ROOLI OSAAMISEN JOHTAMISESSA JA KEHITTÄMISESSÄ	24
4.1 ESIMIES JA TYÖNTEKIJÖIDEN URAN JA OSAAMISEN KEHITTÄMINEN.....	25
4.2 KEHITYSKESKUSTELUT.....	27
4.3 VALLANKÄYTTÖ JA EETTISYYS.....	29
5 URAKEHITYS	31
5.1 URASUUNNITTELU.....	32
5.2 URAAN SITOUTUMINEN.....	34
5.3 MOTIVAATIO KEHITTÄÄ URAA JA ITSEÄÄN.....	36
5.4 KOULUTTAMINEN.....	37
6 TUTKIMUSMENETELMÄ	39
6.1 KIRJALLISET AINEISTOT JA SISÄLLÖNANALYYSI.....	40
6.2 TAPAUSTUTKIMUS.....	41
6.3 AINEISTO.....	41
6.4 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI.....	42
7 ST1 OY:N YRITYSESITTELY	42
7.1 HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN ST1 OY:SSÄ.....	43
8 TEHTÄVÄKUVAUSLOMAKKEIDEN RAKENNE JA SISÄLTÖ JA NIIDEN HYÖDYNTÄMINEN OSAAMISKARTOITUKSESSA	45
8.1 TEHTÄVÄKUVAUSLOMAKKEEN RAKENNE JA TARKOITUS.....	45
8.2 LOMAKKEISSA KÄYTETYT FRAASIT.....	46
8.3 LOMAKKEIDEN RAKENTEEN JA SISÄLLÖN ANALYYSIA YKSIKÖITTÄIN.....	50
8.4 TEHTÄVÄKUVAUSLOMAKKEIDEN TOIMIVUUS ALKUPERÄISESSÄ TARKOITUKSESSA.....	54
8.5 TEHTÄVÄKUVAUSLOMAKKEIDEN KÄYTTÖ OSAAMISEN KARTOITTAMISESSA.....	55
9 TUTKIMUSTULOSTEN YHTEENVETO JA PÄÄTELMÄT	57
9.1 TUTKIMUSTULOSTEN ARVIOINTI.....	59
9.2 LOPUKSI.....	60
LÄHTEET	62
LIIITTEET	65

1 Johdanto

The only good is knowledge and the only evil is ignorance

- Sokrates

Henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara, se on jo kliseeksi muodostunut lausahdus monen yritysjohtajan juhlapuheissa. Kliseen takana on kuitenkin myös paljon totta. Henkilöstön arvo nähdään ja siihen halutaan panostaa, jotta yritys voisi toimia strategiansa mukaisesti.

Henkilöstön kehittäminen on yrityksissä jo arkipäivän toimintaa. Kehittämisen edut tiedostetaan, mutta kehittämistoimien laadussa ja käytäntöön viemisessä kohdataan usein haasteita. Henkilöstön kehittämisen teoriaa opiskellessani minua on jäänyt kiehtomaan erityisesti onnistunut käytännön toteutus. Hyviä teorioita ja käytännön oppaita henkilöstöalan ammattilaisille ja esimiehille on kirjoitettu runsaasti, mutta silti niiden soveltaminen käytäntöön voi helposti jäädä puolitiehen. Henkilöstön kehittämisen yksi iso osa-alue on osaaminen. Sen määrittely, kerääminen, jalostaminen ja hyödyntäminen ovat mielenkiintoisia käsitteitä ja niiden parissa riittää haastavia tilanteita työelämässä.

Tämä Pro Gradu – tutkielma on tehty toimeksiantona St1 Oy:lle. Työskentelin ensin oy Esso ab:lla ja sen jälkeen St1 Oy:ssä HR assistenttina syksystä 2006 kevääseen 2008. Nykyinen St1 Oy syntyi 1.1.2008 St1 Finland Oy:n ja St1 Oy:n (ent. oy Esso ab) yhdistyessä. St1 Finland Oy osti oy Esso ab:n 1.7.2007 ja oy Esso ab muutti nimensä St1 Oy:ksi. Kun kaksi yritystä fuusioitui saman nimen alle, käynnistyi useita muutosprojekteja uuden toiminnan kehittämiseksi. Yksi kehittämisen kohde on ollut henkilöstön palkitsemis-, palkkaus- ja kehittämissuunnitelmat.

St1 Oy:ssä uskotaan myönteiseen, ihmisten vahvuuksista lähtevään kehittämiseen. Palkka- ja palkitsemisasioiden linjaukset päätettiin yhtiön hallituksessa, mutta henkilöstön kehittämiseen liittyy useita muitakin osa-alueita. Osaamisen kartoittaminen on yksi näistä. St1 Oy:ssä halutaan kartoittaa osaamista, jotta sen nykyinen tila saataisiin määriteltyä ja sitä voitaisiin kehittää oikeista lähtökohdista. Monipuolinen osaaminen eri yksiköissä ja piilevän potentiaalnin hahmottaminen on tärkeä kilpailuetu ja on osaltaan varmistamassa

menestyksestä toimintaa. Päävastuu henkilöstön kehittämisestä on yrityksen HR-yksiköllä, mutta päätöksiin osallistuu myös yrityksen hallitus.

Osaamiskartoituksen haasteina myös St1 Oy:ssä ovat osaamisen määrittäminen, osaamistarpeiden kartoittaminen ja osaamiskartoituksen liittäminen osaksi henkilöstön kehittämistä. Osaamiskartoituksen tulee tukea yrityksen pyrkimyksiä, mutta myös työntekijän kehittymistä ja urapolkua. Esimiehillä on tärkeä osa osaamiskartoitusten toteuttamisessa ja työntekijöiden tukemisessa, koska henkilöstöosasto ei voi tehdä kaikkea kehitystyötä yksin ja ilman suoraa kontaktia työntekijöiden arkipäivään.

1.1 Gradun rakenne

Tämä tutkielma on jaettu selkeästi teoria- ja empiriaosiin. Aloitan esittelemällä käyttämäni kirjallisuuden ja teorian. Teorioissa edetään deduktiivisesti, suurista linjoista yksityiskohtaisempiin ja käytännönläheisempiin asioihin. Empiirisessä osassa puolestaan pyritään käsittelemään käytännönläheisiä asioita ja liittämään ne suurempiin kokonaisuuksiin ja akateemiseen tutkimukseen. Käytännönläheisyys tekee tästä tutkielmasta arvokkaamman St1 Oy:lle kuin pelkkä akateeminen kirjallisuuskatsaus tekisi. Toisaalta pelkkä käytännönläheisyys ei riitä, vaan yritykselle on hyödyllistä nähdä, miten osaamiskartoitukset liittyvät suurempaan henkilöstön kehittämisen teoriakenttään sekä yrityksen strategiseen suunnitteluun. Osaamiskartoituksiin ei suhtauduta yksinomaan myönteisesti, vaan tuon esille myös haittapuolia, joita esimerkiksi huono suunnittelu voi aiheuttaa. Käsitelen henkilöstön kehittämistä niin yrityksen, henkilöstöhallinnon, esimiehen kuin työntekijänkin näkökulmasta, koska ne kaikki yhdessä luovat kokonaisuuden.

Käyn aluksi läpi strategisen suunnittelun merkitystä ja sen linkittymistä henkilöstöhallinnon suunnittelutyöhön. Osaamisen arvostus on kasvava trendi, ja osaamisen kehittämiseen on paneuduttu niin akateemisessa kuin yritysmaailmassakin. Oppia haluavat yksilöt ja organisaatiot. Osaamisen, sen kartoittamisen ja kehittämisen kenttä on monimuotoinen ja haastava sen abstraktiuden vuoksi. Kaikki yrityksen toimijat; johto, henkilöstöhallinnon ammattilaiset, esimiehet ja työntekijät ovat osana osaamisen kehittämistä. Kaikilla osapuolilla on omat lähtökohtansa ja motivaationsa, ja niiden harmonisoiminen ja keskittäminen yhteisten tavoitteiden pohjalta on haastavaa.

Käsittelen osaamiskartoituksen mahdollisuuksia ja ongelmakohtia ja osoitan näin St1 Oy:lle suunnittelussa huomioitavia seikkoja. En pyri kehittämään valmista mallia heille osaamiskartoitusta varten, mutta esittelen yleisimpiä tapoja lajitella ja kartoittaa osaamista. Tämän tiedon toivon auttavan St1 Oy:tä tulevaisuudessa henkilöstön kehittämistä suunniteltaessa.

Empiriaosassa olen tutkinut toimeksiannon mukaisesti St1 Oy:ssä käytettyjä tehtäväkuvauslomakkeita ja niiden mahdollista hyödyntämistä osaamiskartoituksissa. Osaamiskartoitukset olisi hyvä saada helpoksi osaksi kaikkia henkilöstön kehittämistoimia. Jos osaamiskartoitus koetaan esimiesten ja työntekijöiden taholta vaivalloiseksi ja aikaavieväksi, se jää tekemättä. Tällöin yritys ei saa kerättyä tietoa työntekijöiden osaamisesta, ja esimiehille ja työntekijöille jää huono kuva henkilöstön kehittämistoimista.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma

Tämän tutkimuksen pääasiallinen tavoite on vastata sen toimeksiantoa St1 Oy:lle. Toimeksiantona on ollut tutkia yrityksessä keväällä 2008 käytettyjä tehtäväkuvauslomakkeita (liite 1) ja niiden mahdollisuuksia sekä mahdollisesti tuottamaa lisäarvoa osaamisen kartoittamiseen. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa käytännön hyötyä St1 Oy:lle helpottamalla työkalujen kehittämistä henkilöstösuunnitteluun ja henkilöstön kehittämiseen.

Tämän tutkimuksen tutkimusongelmana ja päätavoitteena on selvittää:

Miten St1 Oy:ssä käytetyt tehtäväkuvauslomakkeet voivat tukea osaamiskartoitusta.

Päätavoitteen saavuttamiseksi on tarpeen ollut pohtia myös:

Ymmärtää miten yritys voi hyötyä osaamiskartoituksesta.

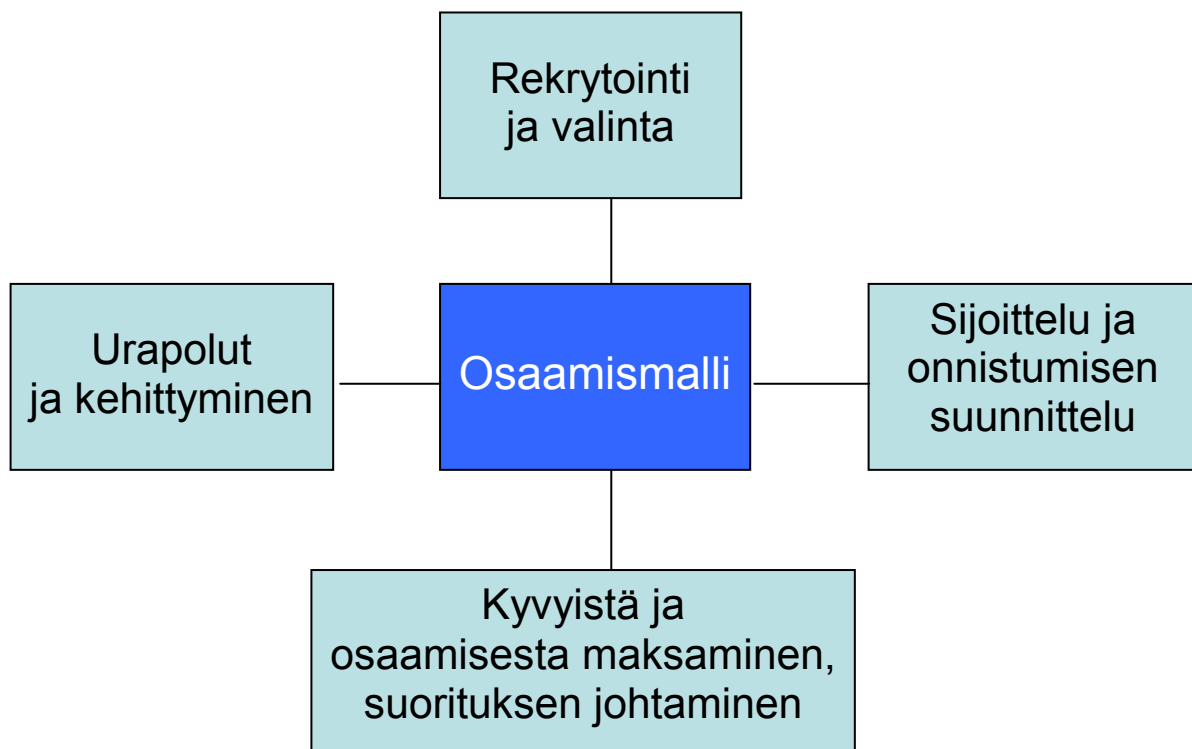
Miten osaamiskartoitus asettuu osaksi yrityksen henkilöstön kehittämistä.

Mitkä roolit yrityksen eri toimijoilla on kun puhutaan henkilöstön kehittämisestä, osaamisen kartoittamisesta ja sen hyödyntämisestä.

1.3 Teoreettinen viitekehys

Olen käyttänyt tässä tutkielmassa melko paljon käytäntöön nojaavia lähteitä, joita St1 Oy voi hyödyntää kehittäessään osaamiskartoitusjärjestelmää ja yleensäkin henkilöstön kehittämissuunnitelmaa. Akateemiset lähteet luovat sen perustan, jolle käytännön läheiset lähteet ovat kehittäneet omat mallinsa ja toimintaohjeensa. Akateemiset lähteet tuovat myös kritiikkiä eri järjestelmiä kohtaan. Tarkoitukseni on esitellä osaamiskartoitusten lähtökohdat henkilöstön kehittämisessä ja esitellä erilaisia toteuttamistapoja. Mielestäni yhden tietyn toimintatavan tai suuntauksen omaksuminen voi olla vaarallista yritykselle. Yritysten tulisi miettiä kehittämissuunnitelmien hankkiminen omista lähtökohdistaan, eikä toimia sen mukaan mikä on viimeisin trendi tai mitä jonkin tietty konsulttiyritys myy kaikille asiakkailleen.

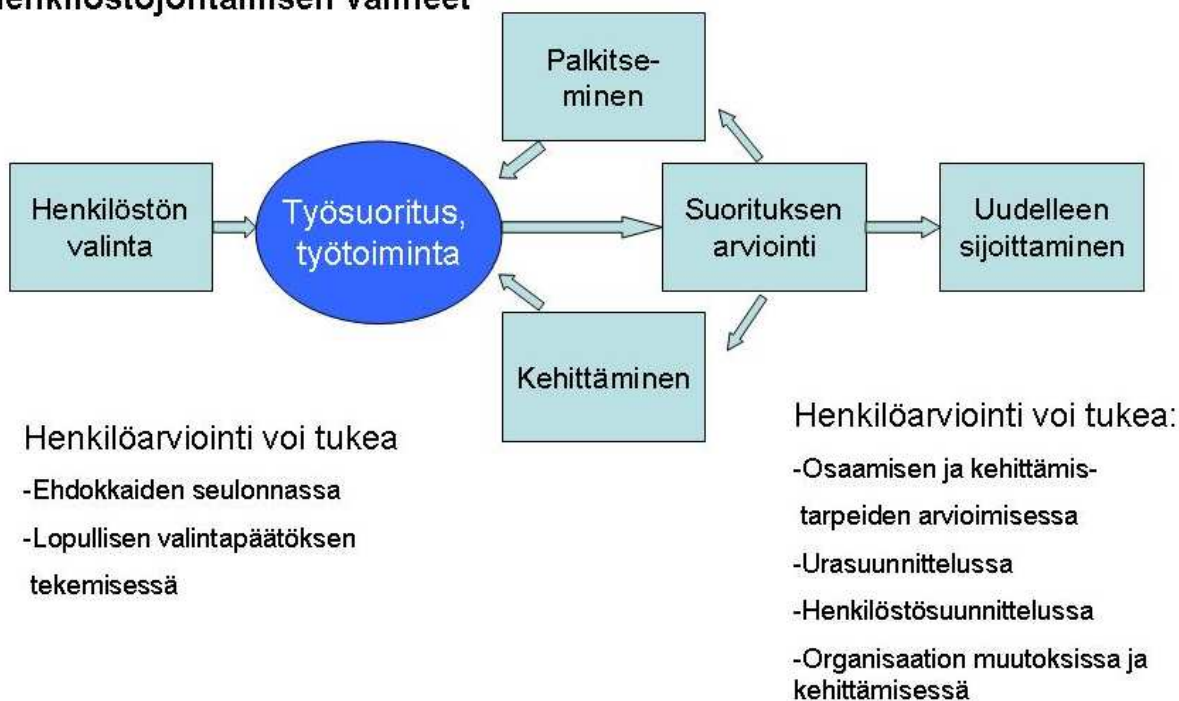
Hooghiemstra kuvaa kirjassaan ”Competency based human resource management. Value-driven strategies for recruitment, development and reward” (1992) kompetenssimallin (kuva 1).



Kuva 1. Integroidun HRM:n osat ydinkyvykkyyksien ympärillä (Hooghiemstra 1992)

Hooghiemstra (1992) lähtee siitä, että henkilöstöhallinnon toimien keskiössä on henkilöstön osaaminen, ydinkyvykkyudet. Osaamisen kartoittaminen ja hallinnointi on siis henkilöstöhallinnon lähtökohta ja tukipilari, se vaikuttaa ja siihen vaikuttavat kaikki muut henkilöstöhallinnon toimet. Rekrytointi ja valinta riippuvat osaamisen tasosta, laadusta ja sen tarpeesta. Työntekijöiden sijoittelu, esimerkiksi työnkierrossa, riippuu osaamisesta ja toisaalta esimerkiksi juuri työnkierto kehittää osaamista. Osaaminen vaikuttaa palkitsemiseen ja suorituksen johtamiseen; nykytilanteen kartoittaminen on tärkeää molempien onnistumiseksi. Osaaminen vaikuttaa myös urapolkuihin ja kehittymiseen; kun osaaminen on kartoitettu, sitä voidaan kehittää, ja se voi vaikuttaa myönteisesti myös urakehitykseen.

Henkilöstöjohtamisen välineet



Kuva 2. Henkilöstöjohtamisen välineet ja arvioinnin merkitys, HRM-sykli (Honkanen, 2005)

Honkanen (2005) toteaa kuvasta 2, että siinä on esitetty yleinen malli henkilöstöjohtamisen välineistä. Osaamiskartoitus sijoittuu kuvassa taustalle, se liittyy sekä valintaan, kehittämiseen sekä suorituksen arviointiin. Henkilöarviointeja voidaan käyttää johtamisessa kahdessa eri tilanteessa: 1) uutta henkilöstöä ja valitessa sekä 2) arvioitaessa olemassa olevan henkilöstön tai jonkin organisatorisen kokonaisuuden suoriutumista. Henkilöarvioinnissa voidaan kartoittaa myös henkilön osaamista.

1.4 Osaamisesta ja tiedosta

Osaaminen, sen tunnistaminen ja siihen vaikuttaminen on tärkeä osa henkilöstön kehittämistä. Se, kuinka osaaminen pystytään käytännössä määrittelemään ja tunnistamaan, onkin jo vaikeampi asia. Osaaminen on abstrakti käsite, joka saa erilaisia tarkennuksia määritelmään aina määrittelijästä riippuen.

Osaamiseen ja osaamisen johtamiseen liittyä käsitteistö on sekavaa ja jäsentymätöntä, tämän toteaa myös Outi Vanharanta gradussaan ”Osaamiskartoituksen ulottumattomissa. CSC:läisten näkemyksiä asiantuntijaosaamisen ulottuvuuksista.” (2007). Käsitteiden sekavuus johtuu ainakin osittain kielen kääntämisen ongelmista. Suomessa esimerkiksi tietämyksestä ja osaamisesta puhutaan usein päällekkäin tarkoittaen lähes samoja asioita. Englannin sana knowledge kääntyy suomeksi asiayhteydestä riippuen joko tietämykseksi tai osaamiseksi. Englannin sana competence kääntyy joko osaamiseksi tai kompetenssiksi. Tässä tutkimuksessa kompetenssilla viitataan yhteen osaamisen osaan, kyvykkyyteen, taitoon, tietoon tai henkilökohtaiseen ominaisuuteen. Osaaminen on siis kompetenssien muodostama kokonaisuus. (Vanharanta 2007)

Lindfors ym (1999) vetävät yhteen kirjallisuudesta löytyviä määritelmiä. Heidän mukaansa kompetenssi-käsite rajataan kirjallisuudessa koskemaan vain niitä ominaisuuksia, jotka ovat merkityksellisiä hyvän suoriutumisen kannalta. Kompetenssin ja suoriutumisen suhde tulisi olla syy-seuraustyyppinen. Toisaalta kompetensseja voi Lindfors ym. (1999) mukaan tarkastella myös niiden kehityskaaren mukaan. Kehityskaarianalyysi auttaa heidän mukaansa etenkin strategisten osaamisalueiden priorisoinnissa esimerkiksi määriteltäessä kartoituksissa mitattavia kompetensseja.

Lindfors ym. (1999) toteavat, että kompetenssi-käsitettä käytetään jossain yhteyksissä vaihtoehtoisesti osaamis-käsitteen kanssa. Olennaista on nähdä kompetenssi ns. sateenvarjokäsitteenä, jonka alle sijoitetaan useita kompetenssin rakenneosia. Lindfors ym. (1999) lainaavat Sparrow v. 1997 kirjoittamaa artikkelia Organizational competencies: creating a strategic behavioral framework for selection and assessment, joka on julkaistu

Anderssonin ja Herroin editoimassa teoksessa *International handbook of selection and assessment* (1997). Sparrowin artikkelissa kompetenssin elementtejä ovat:

- tietorunko (bodies of knowledge), joka edesauttaa tietyn erikoistettävän suorittamista, esimerkiksi peruskoulutus
- erityisosaaminen (skills), joilla spesifi tehtävä voidaan suorittaa, fyysinen tai mentaalinen operaatio, jota voidaan soveltaa vaihtuvissa tilanteissa, kuten ohjelmointikielen hallinta
- asenteet ja arvot (attitudes and values), joita tietyn tehtävän menestyksellään suorittaminen vaatii
- yksilön piirteet (traits), joilla on tekemistä tietyssä tehtävässä suoriutumisen kannalta
- yksilön motiivit, tahto ja haluaminen (motives), jotka vaikuttavan tietyn päämäärän valitsemiseen ja innostavat toimintaan päämäärän saavuttamiseksi
- yksilön käsitys omasta itsestään suhteessa ympäristön arvoihin (self-image)
- sosiaaliset roolit (social roles), minkälainen käyttäytyminen on hyväksyttävää, millaisella käyttäytymisellä yksilö sopeutuu erilaisiin normeihin, joiden toteutuminen edistää tehtävästä suoriutumista

(Lindfors ym. 1999)

Vanharannan linjaa mukailleen käänän tässä tutkimuksessa sanan knowledge tiedoksi tai tietämykseksi, ja sanan competence osaamiseksi tai kompetenssiksi. Knowledge company ja knowledge organization kääntyvät vähän jäykästi tieto-organisaatioksi.

Kompetenssikartoitusten avulla selvitetään, miten henkilöstön ja yksilöiden tulisi kehittyä, jotta osaaminen vastaisi ammatillista tavoiteprofiilia. Tarvittavien kompetenssien erittely aloitetaan yrityksen vision ja strategian edellyttämistä osaamisista ja päätetään yksilöosaamisen kehittämissuunnitelmiin. Esimiehet tutkivat yhdessä alaitensa kanssa yksikkönsä tulevaisuuden tavoitteiden vaatimaa osaamista ja dokumentoivat sen mahdollisimman tarkkaan, usein myös yksilötasolla. Seuraavassa vaiheessa arvioidaan työntekijöiden osaamistaso suhteessa tuleviin osaamistarpeisiin. Tämä tapahtuu usein esimiehen ja alaisten välisissä kehityskeskusteluissa. (Viitala 2005)

Työssä tarvittavan ja yritykselle tarpeellisen osaamisen täsmällinen mittaaminen on mahdotonta. Yksi syy tähän on se, että hiljainen tieto näkyy usein vain ryhmän tai yksilön

toiminnan sujuvuutena, eikä sen taustalla olevia komponentteja pysty erottelamaan täsmällisesti. Houkutusena onkin Viitalan (2005) mukaan jättää osaaminen kokonaan arvioimatta, koska se on niin vaikeaa. Osaamisen kehittymisen kannalta on kuitenkin parempi, että sitä arvioidaan ja tiedostetaan ongelmat, kuin jätetään arviointi kokonaan tekemättä.

2 Henkilöstön kehittäminen

Henkilöstön kehittäminen on tärkeä osa henkilöstöhallinnon tehtäviä yrityksissä ja organisaatioissa. Yritykset toimivat muuttuvassa maailmassa, ja henkilöstön kehittäminen vastaa sekä yrityksen tarpeisiin että työntekijöiden henkilökohtaisiin tarpeisiin. Onnistuneet kehittämistoimet hyödyttävät kaikkia osapuolia ja motivoivat työntekijöitä.

McLagan on esittänyt artikkelissaan ”Models for HRD practice” (1989), että henkilöstöresurssien kehittäminen (HRD) on yksinkertaisimmillaan henkilöstöresurssien kapasiteetin lisäämistä kehityksen kautta. Se on prosessi, jossa lisätään arvoa yksilöihin, tiimeihin tai organisaatioon. Tarkemmin määriteltynä HRD koostuu McLaganin mukaan koulutus- ja kehittämistoimista, organisaation kehittämisestä sekä urakehityksestä. HRD:n määrittää sen käyttö kehittämisen ydinprosessina, ei se kuka kehittämistä tekee.

Ritala ja Tarvainen (1991) kiteyttävät strategisen suunnittelun niin, että sen tärkeimpänä tehtävänä on arvioida tulevia kehitysvisionia, jotta organisaatiota voitaisiin kehittää vision suuntaan mahdollisimman hallitulla tavalla. Henkilöstöstrategia käsittelee Ritalan ja Tarvaisen (1991) mukaan henkilöstöasioiden tavoitteellista tilaa, henkilöstöorganisaatiota ja sen kehittämissuunnitelmia sekä niihin liittyviä henkilöhankintasuunnitelmia. Organisaation strategiaa suunniteltaessa on otettava huomioon tavoiteorganisaation rakenne: Mitkä ovat sen tehtävät? Mitkä ovat sen henkilöstön avaintehtävät? Millaisia ominaisuuksia vaaditaan näiden tehtävien hoitajilta? Mikä on kunkin työyksikön vaikutus muiden yksiköiden toimintaan ja koko organisaatioon?

Ennen tavoiteorganisaation toteuttamista Ritala ja Tarvainen (1991) suosittelevat organisaation nykyrakenteen analyysia. Sitä varten on tutkittava henkilöstörakennetta koskevat tilastot ja palkitsemis-, johtamis- ja koulutusjärjestelmät. Avain henkilöstön ja

esimiesasemassa olevien työntekijöiden määrää ja osaamista on syytä pohtia erityisen syvällisesti. On myös huomioitava muilla organisaatiotasolla havaittavat olennaiset painopistealueiden muutokset ja mietittävä, miten ne vaikuttavat organisaation kehittämiseen. Tavoiteorganisaation tarpeiden mukaisesti on suunnitella ennalta työntekijän urakehitys ja hyvissä ajoin otettava huomioon mahdollisen seuraajaehdokkaan valmentaminen. Henkilöstön ja työyhteisön kehittämissuunnitelmat kulkevat yhdessä. Erityinen henkilöstön kehittämissuunnitelma pitää sisällään muun muassa henkilöstön koulutuksen, toiminnasta oppimisen projektit, organisaation sisäisen tehtäväkierron ja muut kehitystoimet. Henkilöstön hankintasuunnitelma sisältää työvoiman tarveselvityksen sekä rekrytointi- ja koulutuspolitiikan. (Ritala & Tarvainen 1991)

Yleisemmällä tasolla katsottuna, yrityksen liiketoiminnan suunnitelmiin ja toimenpiteisiin pitäisi Lankisen, Miettisen ja Sipolan (2004) mukaan kuulua oleellisena osana organisaation ja henkilöstön osaamisen ja kokemuksen aktiivinen ja laaja-alainen hyödyntäminen. Yrityksen koulutus ja esimiehen henkilökohtainen tuki tiimien ja yksilön kehittämisessä koetaan merkittäväksi motivaatiotekijäksi. Lankinen ym (2004) kirjoittavat, että johdon, esimiesten ja henkilöstöasiantuntijoiden olisikin yhdessä arvioitava säännöllisesti, kuinka hyvin henkilöstön osaamiset ja kokemukset vastaavat nykyisiä ja tulevia tarpeita ja kuinka hyvin henkilöstön kehittäminen, valmennus ja urapolun ohjaus on kytketty liiketoiminnan strategiaan ja johtamiseen. Kannustaako nykyinen johtaminen ja esimiesten toiminta osaamisen kehittämiseen ja kokemuksen hyödyntämiseen? Henkilöstön osaaminen, sen kehittäminen sekä ns. hiljaisen tiedon ja kokemuksen hyödyntäminen ovat tulleet strategiassa ja toiminnan kehittämisessä tärkeiksi tekijöiksi kilpailukyvyn säilyttämisen kannalta. Osaamiskartoitus on yksi mahdollisuus henkilöstön kehittämisen laajassa kentässä. Osaamisen tunnistaminen ja määrittely ovat tärkeitä osa-alueita, jos osaamista halutaan hyödyntää ja kehittää.

2.1 Strategialähtöisyys organisaation ja sen jäsenten kehittämisessä

Lankinen ym. (2004) määritelmän mukaan yrityksen strateginen osaaminen on liiketoimintayksiköissä, tiimeissä ja yksilöillä olevaa osaamista, tietoa, taitoa ja kokemusta, joka varmistaa pitkällä aikavälillä liiketoiminnan tavoitteiden ja suunnitelmien toteutumisen.

Hyödyntämällä ja kohdentamalla osaamista oikein voidaan suunnitelmia toteuttaa tavoitteiden mukaisesti ja saada kilpailuetua markkinoilla. Kirjoittajien mukaan yrityksen suunnittelevat ja kehittävät liiketoimintaansa hyvin, mutta kiinnittävät liian vähän huomiota henkilöstönsä osaamisen kehittämiseen ja oppimiseen pitkän tähtäyksen tavoitteiden mukaisesti. Usein epäselvät tavoitteet, huono johtaminen ja heikosti toteutetut tavoite- ja kehityskeskustelut ja niiden perusteella sovitut kehittämistoimenpiteet ovat Lankinen ym. (2004) mukaan yleistettävissä sitoutumista vähentäviksi tekijöiksi jotka huonontavat suoriutumista tehtävissä. Johdon ja esimiesten huomion ja energian todetaan usein keskittyneen tuloksenteekoon vaikka henkilöstön osaamisen varmistamisen olisi tultava johdolle yhä tärkeämmäksi, koska tulevaisuuden liiketoimintaa ja siinä tarvittavaa yhteistä osaamista on kehitettävä yhdessä.

Strategisen henkilöstöressurssien kehittämisen (SHRD) katsotaan yhdistävän kolme asiaa: tietoisuuden muutosjohtamisen monimutkaisuudesta, halun pelastaa HRD:n käsite erilaisten koulutusohjelmien seasta sekä näkökulman hienostuneemmasta organisaation kehittämisen versiosta. (Grieves 2003). Grieves määrittelee myös vielä tarkemmin SHRD:n neljä näkökulmaa: tarve nähdä HRD bisnesstrategiana, jakaa vastuuta linjajohtoon, kouluttamisen käsitteen korvaaminen oppimisen käsitteellä sekä tarve edistää työpaikan oppimista. Hän kirjoittaa, että SHRD on kehittynyt edistämään monipuolista muutosjohtamista, joka ensisijaisesti huomioi henkilöstöressurssit.

Vaikka strategia liitetään henkilöstöressurssien johtamiseen yleensä vain organisaation tasolla, Kirjavainen ja Laakso-Manninen määrittelevät kirjassaan ”Strategisen osaamisen johtaminen” (2000) strategisen yksilöosaamisen sisältävän kahdenlaista osaamista:

1. osaamista, jota yritys tarvitsee tuotantoprosessissaan ja joka sellaisenaan, luonteensa tai tasonsa ansiosta on harvinaista; esimerkiksi asianajotoimisto tarvitsee tietäntyyppistä juridista erityisasiantuntemusta
2. osaamista, joka ei välttämättä ole erillisenä arvokasta, mutta jota tarvitaan suhteellisen suuria määriä käyttövoimaksi yritykselle kilpailuetua tuottaviin, ainutlaatuisiin toimintamalleihin.

Strategisen yksilöosaamisen ymmärtäminen liikkeenjohdossa tuo mielestäni arvokkaan lisän organisaation strategian suunnitteluun. Liiketoiminnan strateginen suunnittelu on toki keskeinen asia mutta näiden strategioiden toteuttamiseen tarvitaan osaavaa henkilöstöä jonka

tarpeellisuus on huomioitu myös strategiassa. Henkilöstöllä tulee olla hyvät työkalut tehdä strategian mukaista toimintaa, tässä työkalujen kehittämisessä ja tarjoamisessa henkilöstöammattilaisten rooli on kasvanut.

2.2 Henkilöstösuunnittelu ja tarvekartoituksen lähtökohdat

Henkilöstösuunnittelu on Viitalan (2005) mukaan yksi henkilöstöjohtamisen laiminlyödyimpiä alueita. Yritykset panostavat suunnitteluun kun se koskee esimerkiksi uusia tuotteita ja palveluja sekä kohderyhmiä, investointeja koneisiin ja laitteisiin tai tuotannollisia järjestelyjä. Se, mitä aiotaan tehdä, on pääasiallisen tarkastelun kohteena. Se, minkälainen henkilöstö noiden aikomusten käytännön toteuttamiseen tarvitaan, jää usein huomiotta.

Viitala (2005) listaa henkilöstösuunnittelun sisältävän pitkän ja lyhyen aikajänteen henkilöstön määrän, rakenteen ja laadun muutosten ennakoimisen, niihin liittyvän kustannussuunnittelun ja tiedon välittämisen rekrytoinnista ja kehittämisestä vastaaville henkilöille. Henkilöstösuunnittelun lähtökohtana on liiketoiminnan strateginen suunnittelu sekä siihen kytkeytyvät tavoitteet ja tarpeet.

Henkilöstösuunnittelu tuottaa seuraavia tietoja:

- rekryointitarve
- sisäiset siirrot
- ulkopuolelta hankkiminen
- tehtävien uudelleen järjestäminen
- tehtävien osittaminen tai yhdistäminen
- sijais- ja varamiessuunnitelma
- seuraajasuunnitelma
- kehittämis- ja urasuunnitelmat.

Kaikki luetellut kohdat ovat Viitalan (2005) mukaan suoraan yhteydessä toiminnan edellyttämien fyysisten suoritusresurssien lisäksi osaamiseen. Luetellut kohdat ovat myös liitettävissä Hooghiemstran (1992) esittämään malliin (kuva 1).

Viitala (2005) toteaa, että päävastuu henkilöstösuunnittelusta on esimiehillä omien vastuualueidensa osalta, koska heillä on paras tieto toiminnan edellyttämästä osaamisesta ja ryhmänsä henkilöiden osaamisesta, suunnitelmista ja tilanteista. Esimiehillä on näkemys vastuualueensa tuotannollisen toiminnan kehityksestä. Suunnittelun edellyttämät tiedot kulkevat Viitalan mukaan (2005) budjetointiprosessin tapaan alhaalta ylös ja ylhäältä alas. Koordinoinnista huolehtivat sitten henkilöstöammattilaiset. Esimiehet välittävät tiedot henkilöstösuunnittelua koordinoiville henkilöille ja johto taas puolestaan yrityksen strategisen suunnitelman luomat linjat esimiehille ja muille operatiivisesta toiminnasta vastaaville, jotka arvioivat toiminnallisten muutosten vaikutukset henkilöstöön.

Henkilöstöhallinnon ammattilaisilla on tärkeä rooli olla linkkinä esimiesten tarpeiden ja johdon tavoitteiden välillä. Koordinointiin on tarvetta, mutta mielestäni yrityksen johdon tulee viestiä strateginen suunnitelma myös henkilöstöhallintoon eikä pelkästään esimiehille ja operatiiviseen linjaan.

Yrityksissä osaamisen kehittäminen on mm. Viitalan (2005) mukaan sekä strategisesti tärkeä asia, että myös resurssien kohdentamiseen liittyvä haaste. On pystyttävä paikantamaan ne osaamisen alueet, joissa tarvitaan vahvistamista ja johon johdon on perusteltua kohdistaa voimavaroja.

Mitä suuremmasta yrityksestä on kysymys, sitä todennäköisempää on, että organisaation eri puolilla ei tiedetä, millaista osaamista yrityksessä olisi käytettävissä. Osaamisten allokointi erilaisissa uusissa tilanteissa on hankalaa, jos ei ole täsmällistä kuvaa siitä, millaista osaamista henkilöillä on. Osaamisen arviointi onkin verrattavissa minkä tahansa muiden resurssien inventoinnin tärkeyteen. Jos ei olla kunnolla selvillä siitä, minkälaisia osaamisresursseja on käytettävissä ja missä, niitä ei pystytä kunnolla hyödyntämään eikä kehittämään tai lisäämään. (Viitala 2005)

Hätönen määrittelee osaamiskartan tarpeen kirjassaan Osaamiskartoituksesta kehittämiseen (2004) seuraavasti: ”Jotta organisaation osaamisesta voidaan keskustella yhteisesti ja konkreettisesti, tarvitaan yhteinen työväline, osaamiskartta. Osaamiskarttaan kuvataan kaikki ne osaamiset, joita organisaatiossa tarvitaan, nyt ja tulevaisuudessa. Osaamiskartta on organisaation osaamisten tahtotilan kuvaus ja kaikkien työntekijöiden hyödynnettävissä.”

Organisaation osaamisen kuvaaminen voidaan toteuttaa monin tavoin. Ensinnäkin, voidaan kuvata jo olemassa olevaa osaamista. Tällainen kuvaustapa on perusteltua, kun halutaan selvittää nykyisen henkilöstön osaaminen ja sen mahdolliset uudet käyttöalueet. Ongelmana voidaan nähdä kuvauksen kiinnittyminen nykyhetkeen, joten lisäksi tarvitaan muita lähestymistapoja. Nykyosaamisen kuvaus toteutetaan useimmiten kyselyinä. Kyselyjen tulokset kootaan ja tuloksia analysoidaan esimerkiksi sen perusteella, paljonko ja mitä osaamisia kaikkiaan löytyy. (Hätönen 2004)

Toinen vaihtoehto, täysin uuden osaamisvalikoiman laatiminen, näyttää toiminnan kriittiset tekijät ja tulevaisuuden tarpeet. Uuden osaamisen tunnistaminen on usein yksityiskohtaista ja aikaa vievää. Tämä lähestymistapa sopii erityisesti siinä tapauksessa, kun uudet haasteet ja tarpeet vaativat määrittelemään työvaatimuksia uudelleen, ja kun halutaan vahvistaa jatkuvan oppimisen ja kehittymisen lähtökohtia yrityksessä. Uusien osaamisten kuvaaminen on tulevaisuushakuista, ja hyvä pohja kehittämissuunnitelmien laatimisessa. (Hätönen 2004) Toisaalta on hyvä miettiä, onko yrityksessä tarvetta täysin uuden osaamisvalikoiman laatimiseen, koska se voi vaatia myös isoja muutoksia henkilöstössä. Kaikkea olemassa olevaa osaamista kun ei voida muuttaa kehittämällä, tai kehittää olemassa olevasta kaikkea sitä mitä nähdään puuttuvaksi ja tarpeelliseksi. Saattaisiko uuden osaamisvalikoiman laatiminen paljastaa sellaisen tilanteen, että yritys on palkannut täysin vääränlaista osaamista aiemmin ja kohtaa suuria haasteita uudenlaisen osaamisen hankkimisessa? Uudenlaisen osaamisen hankkiminen tulee tietysti silloin kysymykseen, kun yritys muuttaa radikaalisti suuntaansa tai toimintatapojaan, joko halusta kehittyä proaktiivisesti tai reaktiivisesti olosuhteiden pakosta.

Strategialähtöisessä osaamisen kuvaamisessa tunnistetaan ja määritellään organisaation strategiset tulevaisuuden menestystekijät ja niiden edellyttämät osaamiset. Mikäli oman organisaation osaamista ei tunneta, ei voida tietää, täytyykö osaamista hankkia ulkopuolelta vai onko sitä jossain yksikössä, osastossa tai projektissa piilevänä. Strategialähtöinen osaamiskartoitus paljastaa, missä mitäkin strategian edellyttämää osaamista on ja ei ole. Tämän perusteella organisaatiossa voidaan ryhtyä tarvittaviin toimenpiteisiin. (Hätönen 2004)

Osaamiskarttaan kootaan organisaation tarvitsemien osaamisten kuvaukset. Kuvauksien avulla osaamisiin on mahdollista saada yhteismitallisuutta sekä voidaan ennen kaikkea

varmistaa yhteinen ymmärrys siitä, mitä eri käsitteillä tarkoitetaan. Osaamiskuvausten laatiminen muuntaa hiljaisen tiedon näkyväksi, ja organisaation osaamista koskevat arvot, asenteet ja käsitykset saavat dokumentoidun, yhteisen ja julkisen muodon. (Hätönen, 2004) Tässä vaiheessa henkilöstöhallinnon ammattilaisilta vaaditaan kokemusta ja näkemystä; hiljaisen tiedon näkyväksi muuttaminen ja osaamisen tunnistaminen on tunnetusti haastavaa.

Osaamiskartta voi Hätösen (2004) mukaan sisältää mm. organisaatiossa nyt ja tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen, toimia kaikkien henkilöiden osaamisarvioinnin apuna, auttaa uusien henkilöiden rekrytoinnissa, antaa mahdollisuuksia työntekijöille oman osaamisensa itsearviointiin, antaa välineitä osaamisesta käytävään yhteisölliseen keskusteluun, antaa raamit osaamisen kehittämiseksi, helpottaa kehitystoimien arviointi. Osaamiskartta voidaan laatia koko organisaation osaamisista, tietyistä henkilöstöryhmän osaamisista, tietyistä ryhmän tai tiimin osaamisista ja / tai joistain erikseen valituista osaamisista (esim. ammattiosaaminen, yhteistyöosaaminen, johtamiosaaminen). Osaamiskartan laatiminen edellyttää ensinnäkin sitä, että yhdessä sovitaan, mitä osaamisella juuri kyseisessä organisaatiossa ymmärretään ja mitä osaamisia halutaan nostaa esille. Sen jälkeen kuvataan osaamisalueita sekä määritetään osaamisen arvioinnin avuksi osaamistasokuvaukset. (Hätönen 2004)

3 Osaaminen ja sen kartoittaminen

Osaamisen tunnistaminen, johtaminen ja kehittäminen ovat perusteltuja toimenpiteitä yrityksissä ja organisaatioissa. Ne tukevat yrityksen tavoitteisiin pyrkimistä strategian pohjalta, ja tuovat parhaassa tapauksessa kilpailuetua. Yrityksen toiminnan lähtökohtana on kannattavuus, ja henkilöstö on sen tärkeä resurssi. Osaamisen kartoittaminen on yksi tärkeä osa-alue osaamisen kehittämisessä, mutta myös haasteellinen. Haastetta tuovat käsitteen määrittämisen vaikeus, sen abstraktius ja muuttuvuus. Määrittelyn seuraavassa, mitä tarkoitan tässä tutkielmassa käytetyillä käsitteillä osaaminen ja tieto, sekä jatkan osaamisalueiden määrittelyllä ihan käytännön tasolle asti.

3.1 Osaaminen

Osaamisessa opiskelulla ja kokemuksella hankittu tieto ja taito otetaan käyttöön. Osaaminen ei ole tietoa (*knowledge*) päätetilana. Se on aktiivista ja dynaamista tietämistä (*knowing*), jossa tiedon sisältö ja sen soveltaminen yhtyvät. Tietoja ja taitoja sovelletaan sosiaalisessa kontekstissa, työryhmässä, järjestössä tai perheessä, jolloin osaamisesta saadaan palaute tältä viiteryhmältä. (Raivola & Vuorensyrjä 1998)

Tässä tutkimuksessa osaamisella tarkoitetaan yksilön tietojen, taitojen ja ominaisuuksien, eli kompetenssien muodostamaa laajaa kokonaisuutta. Osaaminen sisältää kaikki ne kyvykkyydet, joita yksilö tarvitsee ja käyttää työn suorittamiseksi. (mm. Sandberg 2000). Osaaminen on kokonaisuus, ei yksittäinen taito tai ominaisuus. Sveiby (1997) toteaaakin, että osaaminen on paras termi käytettäväksi yrityskontekstissa kun kuvataan tietoa, koska osaaminen sisältää aktuaalisen tiedon, taidon, kokemuksen, arvovalinnat ja sosiaaliset verkostot.

3.2 Tieto

Tiedon ja tietämyksen käsite pyritään usein erottamaan informaation ja datan käsitteistä. Data on numeroita, tekstiä tai kuvia ilman asiayhteyttä. Data sinänsä on merkityksetöntä.

Informaatio on dataa, joka on muutettu merkitykselliseksi kokonaisuudeksi ja se sisältää viestin. (Zack 1999).

Sveiby (1997) määrittelee tiedon kylynä, kapasiteettina toimia. Tietoa ei voi kuvata sanoin, koska se on enimmäkseen ns. hiljaista tietoa; tiedämme enemmän kuin pystymme kuvailemaan.

Viitala (2005) toteaa, että yksilön osaamisen tärkeä perusta on tieto, vaikka se yksinään ei vielä tuotakaan taitavaa työsuoritusta. Tieto kanavoituu näkyväksi toiminnaksi vain, jos sen haltija osaa soveltaa tietoa eli siihen liittyy taito ja jos hän on motivoitunut sen mukaiseen toimintaan. Ammattitaitona näkyvä osaaminen koostuu siis tiedoista, taidoista ja asenteesta. Tiedon laadulla on kuitenkin paljon merkitystä sille, millaisen pohjan se tarjoaa ammattitaidolle. (Viitala 2005)

3.3 Osaamisalueiden määrittely

Viitala (2005) määrittelee, että osaamisen suuntaamisen ja kehittämisen edellytyksenä on olemassa olevien osaamisten erittely ja tarvittavien osaamisten määrittely. Hän esittää määrittelyyn kahta tapaa. Ensinnäkin yrityksessä voidaan lähteä itse keskustellen tai ideoiden nimeämään osaamisia ja ryhmittelemään niitä. Toinen vaihtoehto on hankkia valmis malli, jota täydennetään yrityskohtaisilla tiedoilla. Yrityksen itse kehittämä malli johtaa useimmiten aidompaan lopputulokseen kuin mitä valmiin mallin käyttäminen.

Olemassa olevan ja tarvittavan osaamisen määrittely on Viitalan (2005) mukaan tarpeellista tehdä. Se antaa ryhmälle ja yksilöille paremman kyvyn erotella omaa osaamistaan ja tunnistamaan vahvuuksia sekä kehittämistarpeita. Se myös suuntaa osaamisen tarkastelua ja kehittämistä. Lisäksi tällaiset määrittelyt antavat hyväksytyin pohjan erilaisille arviointikeskusteluille sekä vertailukohdan kehittämistarpeiden määrittelylle. Ne tarjoavat lähtökohdan kehittämissuunnitelmien laadinnalle ja kaikelle kehittämiselle.

Viitala (2005) toteaaakin, että riippumatta siitä, minkä tarjolla olevan osaamiskartoitusmallin yritys päättää laatia tai valita, on tärkeää tehdä tarkkaan harkittuja päätöksiä. Mallin tuottamiseen liittyvä keskustelu on itsessään tärkeä. Siinä joudutaan keskustelemaan

syvällisesti siitä, minkälaisia valmiuksia työtehtävien katsotaan edellyttävän. Valinnat ja pois jättämiset ovat myös viesti.

Yrityksessä käytetyt osaamiskartoitusmallit voivat vaihdella muodoltaan. Silloin kun mallia ei ole erikseen määritelty, se koostuu aina kunkin tehtävän tehtäväkuvauksen sisältämistä vaatimuksista tai vaikkapa rekrytointi-ilmoituksissa esitettävistä määritteistä. Työn vaatimukset ovat olemassa, mutta ne ovat ns. hiljaista tietoa ja usein epämääräisiä. Varta vasten laadittava malli tuo vaatimukset näkyväksi tiedoksi, jota on helpompi käsitellä ja käyttää kehittämisen, arvioinnin, valintojen ja palkitsemisen kiinnekohtana. Malli voi olla muodoltaan millainen tahansa, kirjoitettu lista tai visuaalinen malli. Keskeistä on, että yritys määrittelee selvästi, minkälaisia valmiuksia se toiminta-ajatuksensa ja liikeideansa huomioiden työntekijöiltä edellyttää ja mitä se arvostaa. (Viitala 2005).

Yrityksen osaamiskartoituksen tekemisessä painotetaan useimmiten työn vaatimaa ydinosaamista, tuotannollisteknistä osaamista ja yleistä liiketoimintaosaamista. Sosiaalisten taitojen osalta jäädytään usein yleisen tason tarkasteluun. Saatetaan mainita, että vuorovaikutustaidot ovat tärkeitä, mutta ei eritellä, mitä tämä käytännössä tarkoittaa ja miten se näkyy eri tilanteissa. Jos vuorovaikutustaidot on selkeästi määritelty ja kirjattu osaamiskartoitukseen, niihin on helppo puuttua myös esimerkiksi tavoite- ja kehityskeskusteluissa jos näyttää, että henkilö ei suoriudu jostain osa-alueesta kuten pitäisi. (Viitala 2005) Asian tuominen keskustelussa muuten esille, ilman viittausta kartoitukseen voi olla esimiehelle hankala paikka.

Organisaatio-osaamisen arvo on mielenkiintoinen näkökanta, jonka Viitala (2005) tuo esille. Hänen mukaansa sitä ei aina käytännössä kyetä näkemään riittävän hyvin. Esimerkiksi vuokratyöntekijöiden tai määräaikaisten työntekijöiden lyhytjänteinen käyttö sellaisissa työtehtävissä, joissa tehtävän sisällön hallinnan ohella tarvittaisiin organisaation tuntemusta, voi johtaa tehottomuuteen tai kalliisiin virheisiin.

3.3.1 Osaamistasojen määrittäminen

Hätönen (2004) toteaa, että jotta kuvattuja osaamisia voidaan arvioida mahdollisimman yhdenmukaisesti, määritellään osaamiskarttaan myös osaamisen arvioinnin tapa. Osaamisia voidaan arvioida joko sovitun arviointiasteikon pohjalta tai kirjoitettujen osaamistasojen määritysten pohjalta. Yleensä suositellaan, että osaamisten arviointiasteikko olisi suhteellisen laaja, esimerkiksi 1-5 tai 1-7, jolloin samaa osaamisaluetta voidaan arvioida sekä perusosaamisen että huippuosaamisen näkökulmasta. Suurella asteikolla eri vivahteetkin pystytään ottamaan arvioinnissa huomioon, arviointivirheet eivät vaikuta niin suuresti lopputulokseen ja suuri asteikko vaikuttaa myös motivaatioon kehittyä.

Osaamisen alin taso on aina jo myönteistä osaamista, ja monissa tapauksissa tämän tason osaaminen on riittävää. Huippuosaaminen tarkoittaa sellaista harvinaista osaamista, joka voi olla joissakin osaamisissa tavoitteena koko ryhmän tasolla, mutta yksilötasolla harvemmallalla.

Osaamistasoihin kuuluu myös 0-taso. Se tarkoittaa, että henkilöllä ei vielä ole kyseistä osaamista, vaikka se kuuluukin hänelle. Usein tämä tilanne on uusilla työntekijöillä. 0-taso voi olla tyypillinen silloin, kun lähdetään kehittämään tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista. Monissa osaamisen kehittämisen hankkeissa on kuitenkin tullut ilmi 0-tason vaikeus. Ihmisten on vaikea arvioida omaa osaamistaan nolaksi. Jos kuitenkin osaamiset on kirjoitettu tulevaisuuden näkökulmasta, on selvää, ettei kaikkia tulevaisuuden osaamisia vielä hallita. Tällainen lähestyminen voi helpottaa myös yksilöä ajattelemaan itsestään niin, että hänen ei yksilönä tarvitse hallita kaikkia organisaation osaamisia. Yhdessä eri ihmisten kanssa syntyy osaamisten yhdistelmä, jonka avulla organisaation työtehtävät hoituvat parhaalla mahdollisella tavalla. (Hätönen 2004) Osaamistasoista on hyvä keskustella työntekijän kanssa etukäteen, jotta alueiden määrittely ja tavoitteet tulevat selväksi.

Osaamisen arviointiasteikko on mahdollista määrittää sellaisina yleisilmauksina, joita voidaan käyttää kaikkien osaamisalueiden arvioinnissa. Tällaisia vaihtoehtoja ovat kuvaukset: tietää asiasta, osaa asian, hallitsee asian, on asian erikoisosaaja tai: perusosaaminen, hyvä osaaminen, erinomainen osaaminen, huippuasiantuntijan osaaminen. Yleiskuvaus antaa osaamisen arvioinnille yleiset ja yhteiset perusteet. On kuitenkin todettu, että kaikkia osaamisia koskevaa yleiskuvausta on vaikea löytää ja yleiskuvaukset jäävät usein

ylimalkaisiksi. Siksi usein toimitaan niin, että laaditaan osaamistasojen yleiskuvaus ja sitä täydennetään yksityiskohtaisemmilla tasokuvauksilla niiden osaamisten tapauksessa, joista toivotaan saatavan tarkkaa arviointia. (Hätönen 2004) Henkilökohtaiset erot määritteiden käsittämässä tulee ymmärtää ja pyrkiä poistamaan ohjeistuksella ja selvennyksillä.

Valitaan mikä osaamistasojen määrittämisen tapa tahansa, on olennaista nähdä, että kuvausten tarkoituksena on helpottaa ja yhdenmukaistaa osaamisen arviointia. Täydellisiä kuvauksia ei kannata lähteä laatimaan. Olennaista on myös se, että kuvaus on aina kyseisen organisaation oma sopimus siitä, miten osaamisia halutaan tulkita. Siksi tasokuvausten siirtäminen samanlaisina organisaatiosta toiseen ei yleensä onnistu. (Hätönen 2004)

3.3.2 Osaamisen tavoitteiden laadinta

Osaamiskartassa kuvatuista osaamisista voidaan laatia erilaisia osaamisprofileja. Ne on mahdollista määrittää ennen osaamisten arviointeja. Joissakin tapauksissa osaamisprofiilit laaditaan vasta ensimmäisten arviointien jälkeen. Osaamisprofiililla tarkoitetaan osaamiskartan perusteella muodostettua osaamisten tavoitetasojen yhdistelmää, joka voidaan määrittää yksilöille, työntekijäryhmille, tiimeille tai koko organisaatiolle. Osaamisprofiilin avulla osoitetaan, mitä osaamisia eri henkilöillä tulee olla ja mitä osaamisia tulee arvioida ja kehittää. Osaamisprofiilin määrittäminen sisältää sekä osaamisalueiden että – tasojen valinnan. (Hätönen 2004)

Itse osaamiskartassa on jo mahdollista luoda pohjaa osaamisprofileille. Tämä tapahtuu siten, että osaamisalueiden kohdalla jo määritetään, kuuluuko kyseinen osaaminen esimerkiksi kaikille organisaation työntekijöille vai ovatko mainitut osaamiset valinnaisia riippuen siitä, minkä tehtävän hoitajan osaamisesta on kyse. Osaamisprofiilien käyttö estää yksittäistä työntekijää ajattelemasta, että hänen tulee hallita kaikki osaamiset ja vielä mahdollisimman täydellisesti. Olennaista on, että eri henkilöiden osaamisista syntyy organisaatiossa tarkoituksenmukainen yhdistelmä. Näin varmistetaan myös se, että osaaminen nähdään yhteisöllisenä asiana, ei vain yksilöiden asiana. (Hätönen 2004)

3.3.3 Osaamisen arviointi

Hätönen (2004) toteaa osaamiskartasta, että sen valmistuminen on vasta ensimmäinen etappi koko kehittämistoiminnassa. Osaamista täytyy myös arvioida. Arvioinnilla tarkoitetaan yleensä tarkasteltavan kohteen tai toiminnan tulkinnallista analyysia ja toiminnan tuottaman hyödyn tai arvon määrittämistä. Arviointi voi koskea kaikkea inhimillistä toimintaa yksilöistä organisaatioihin, ja sille on luonteenomaista pyrkimys mahdollisimman luotettavaan lopputulokseen käytettävissä olevan tiedon ja arviointityötä tekevien asiantuntemuksen perusteella. Nykyosaamisen arviointi tapahtuu usein ensi vaiheessa itsearviointina ja kehityskeskusteluna. Yleensä esimies ja työntekijä tekevät ensin erilliset arviot työntekijänosaamisesta. Kehityskeskustelussa he voivat keskustella mahdollisista arviointien eroavaisuuksista.

3.3.4 Uuden osaamisen hankkiminen

Viitala (2005) toteaa, että yritys hankkii usein uutta tarvittavaa osaamista perinteisen rekrytoinnin kautta. Organisaation visio ja strategia muodostavat kehyksen rekrytointipolitiikalle. Henkilöstösuunnittelun täsmentämä näkymä lähiajan tarpeista antaa konkreettista lisätukea. Näiden lisäksi tulevat lukuisat yllättävien muutosten tuomat tilanteet, joihin täytyy reagoida.

Rekrytoinneissa on Viitalan (2005) mukaan nykyään välttämätöntä korostaa tiedon prosessointitaitoja ja oppimiskykyä, mikä nostetaan vähintään aiemman osaamisen ja työkokemuksen rinnalle tärkeäksi valintakriteeriksi. Uusien työntekijöiden asenne uuden oppimista ja jatkuvaa kehittymistä kohtaan ovat yrityksen kannalta tärkeämpi asia kuin se, miten hakija on edellisissä tehtävissään pärjännyt. Jäkillä osaamisilla ja asenteilla varustettu huippuosaaja ei kauaa säilytä statustaan. Viitala (2005) huomioi kuitenkin, että oppimiskyvyn ja – valmiuden varmistaminen rekrytointitilanteessa ei ole yksinkertaista. Hyvät simulaatioharjoitukset osana valintamenetelmiä voivat antaa näyttöä etenkin tiedon prosessointikyvystä. Hyvä haastattelu voi antaa kuvaa suhtautumisesta uuden oppimiseen ja oman ammattitaidon kehittämiseen. Koeajan tehokas käyttöä tarjoaa myös hyvän mahdollisuuden hahmottaa henkilön oppimiskykyä.

Osaamista painottavassa rekrytoinnissa joudutaan Viitalan (2005) mukaan määrittelemään,

- millaisia tehtäviä ja millaista vastuualuetta henkilö tulee hoitamaan
- mitä osaamista ne vaativat
- millä ehdoilla ja hinnalla vaaditun osaamisen haltija voidaan saada
- mitä ovat ne erilaiset osaamiset, joita henkilöltä edellytetään (tuotannollis-tekninen osaaminen, liiketoimintaosaaminen, vuorovaikutusosaaminen, persoonaan liittyvät valmiudet, oppimiskyky)
- miten työnhakijoiden osaamisesta voidaan parhaiten varmistua rekryointivaiheessa.

Viitala (2005) painottaa, että uuden pitkäaikaisen työntekijän palkkaaminen on verrattavissa pitkävaikutteiseen investointiin. Uusi työntekijä on työyhteisölle myös potentiaalinen oppimisen lähde. Jos hän on hiljattain valmistunut, hän tuo mukanaan ajantasaista tietoa, tai jos hän on kokenut työelämässä, niin hänellä on näkemyksiä muiden organisaatioiden toiminnasta. Uudella työntekijällä on alkuvaiheessa myös hyvä kyky nähdä uusin silmin yrityksen toimintaa, samalla tavoin kuin asiakkaat tai yhteistyökumppanit. Taitavasti hoidettuna nämä havainnot voi siirtää koko organisaation oppimisen lähteeksi. Huonommassa tilanteessa uusi tulokas saa helposti kritisoijan leiman ja oppii vaikenemaan ja miellyttämään. Uudelta työntekijältä vaaditaan siis taitoa myydä havaintonsa uudessa työyhteisössä siten, että ne otetaan vastaan ja niitä pystytään hyödyntämään. (Viitala 2005)

Viitala (2005) huomioi myös sisäisen rekrytoinnin etuja ja haittoja, joita tulee osaamisen vaalimisen, kehittämisen ja varmistamisen näkökulmasta. Sisäisen rekrytoinnin etuna on nopeus ja se luotettavuus, joka liittyy valittavan henkilön taitojen, työotteen ja motivaation tuntemiseen entuudestaan. Sisäiset urakiertomahdollisuudet kannustavat henkilöstöä kehittämään itseään ja sitoutumaan organisaatioon. Samalla heidän organisaatio-osaamisensa laajenee ja syvenee. Toisaalta he saattavat siirtää vanhoja käytäntöjä ja ylläpitää olemassa olevaa kulttuuria, jolloin toivottu uudistus jää tekemättä. (Viitala 2005)

Vaikka sisäisen rekrytoinnin myötä vanhat käytännöt voivat levitä muuttumishaluttomien työntekijöiden mukana, listaa Viitala (2005) myös paljon sisäisen rekrytoinnin hyviä puolia oppimisen kannalta. Sisäinen rekrytointi lisää yrityksen sisäisen osaamisen leviämistä ja hyödyntämistä. Siirtyvän työntekijän mukana siirtyy osaamista toiselta alueelta, joka laajentaa tarkastelunäkökulmaa uusissa työtehtävissä. Jos työntekijät näkevät, että uralla kehittymisen mahdollisuuksia on myös omassa yrityksessä, he eivät siirry yrityksen

ulkopuolelle yhtä helposti. Yrityksen työntekijöihin on sitoutuneena paljon yritystä koskevaa osaamista, joten jokainen poissiirtävä työntekijä on tietyllä tavalla osaamisvaraston vähennys. Avainhenkilöiden kohdalla menetykset voivat olla merkittäviä ja hitaasti korvattavissa. (Viitala 2005)

Sisäistä henkilöstöhankintaa tuetaan parhaimmillaan jatkuvan urasuunnittelun avulla. Viitala (2005) määrittelee tämän niin, että yrityksessä kootaan informaatiota tietopankkiin henkilöiden työtehtävistä, työssä menestymisestä, uratavoitteista ja kouluttautumisesta ja muista työssä kehittymistä edistävästä toimista. Tiedot kerätään usein kehityskeskusteluissa.

3.3.5 Osaamiskartoitukset suomalaisissa yrityksissä

PA Consulting teki vuonna 2003 selvityksen ”Henkilöstötyön strategiset haasteet”. Vastajaorganisaatiot nimesivät tärkeimmiksi henkilöstötyön painopistealueeksi kompetenssit (henkilöstön kehittäminen) ja henkilöstön hyvinvointi.

Selvityksessä ilmeni, että osaamisen johtaminen on näkynyt useimmiten yksityiskohtaisten osaamislueltojen laatimisena, henkilöstön osaamisten ja tehtävien sekä niiden vaatimusten tarkkana arviointina ja osaamiskartoituksina. Tavoitteena on usein korostunut henkilöstöorganisaation halu tuottaa mitattavaa informaatiota johdolle henkilöstön osaamisesta ja ohjata koulutusta ja kehittämistä eroanalyysien avulla. Tämä mekanistinen ajattelutapa vahvistaa ajatusta siitä, että osaaminen on mitattavissa oleva asia ja vajavuudet voidaan helposti täyttää. Vallitsevaa osaamisen johtamisen painotusta verrataan selvityksessä tayloristiseen ajattelutapaan, tieteelliseen liikkeenjohtoon, jossa työsuorituksiin vaikuttavia tekijöitä voidaan yksiselitteisesti mitata. Siihen sisältyy uskomus, että kun henkilöllä on vaadittava osaaminen, hän suoriutuu tehtävästään tavoitellulla tasolla. Taustalla on usein pyrkimys saada selville ns. hiljaista tietoa, jotta sitä voitaisiin hyödyntää yrityksessä. Käytännössä hyödyntäminen jää kuitenkin vähäiseksi.

Usein osaamiskartoitukset ovat tavoitteistaan huolimatta johtaneet vähäisiin hyötyihin. PA Consultingin tekemät haastattelut osoittivat, että yksityiskohtaiset osaamisluelot ja niiden perusteella tehdyt kartoitukset toimivat käytännössä varsin huonosti. Pahimmillaan ne koettiin raskaana byrokratiana, kun jokainen liiketoiminnassa tullut muutos ja uusi vaatimus

jouduttiin pyörittämään läpi osaamismäärittelyjen ja ylläpidon raskaan prosessin. Joissakin yrityksissä jo hyvin toimineet kehityskeskustelut olivat muuttuneet turhauttaviksi osaamislistojen läpikäynneiksi, jolloin todelliset kehittämistarpeet olivat sirpaloituneet.

PA Consultingin selvityksessä todettiin se, että vain alle puolet vastaajaorganisaatioista kertoi mittaavansa henkilöstötyön tuloksellisuutta. Se kertoo henkilöstötyön ajautuneen irralleen muusta liiketoiminnasta; vain sellaisia asioita voidaan johtaa, joita mitataan. Henkilöstöorganisaation haasteena onkin siirtyä mitattavasta tulosyksiköstä bisnespartneriksi. Liikkeenjohto odottaa henkilöstöjohdon auttavan heitä vahvistamaan koko organisaation kilpailukykyä henkilöstöjohtamisen keinoin, varsinkin nyt, kun osaamisesta on tullut keskeinen kilpailutekijä.

Mielestäni tämän tutkimuksen tulokset olivat valitettavasti ennalta arvattavissa. Henkilöstön kehittämisen menestyksekkäisyys on kiinni yrityksen panostuksesta ja sitoutumisesta. Yritysten tulee todella miettiä tavoitteensa ja lähtökohtansa, ennen kuin henkilöstön kehittämistä lähdetään suunnittelemaan ja toteuttamaan. Huonosti suunniteltu ja / tai toteutettu henkilöstön kehittäminen tuntuu turhana byrokratiana, ja voi laskea henkilöstön motivaatiota. Jos odotukset on nostettu ensin korkeiksi, voi lasku todellisuuteen olla raju.

4 Esimiehen rooli osaamisen johtamisessa ja kehittämisessä

Mitä enemmän ihmisistä riippuvaisemmiksi organisaatiot tulevat, sitä enemmän tarvitaan järjestelmiä ja johtajuutta, jotka kunnioittavat ihmisen yksilöllisyyttä. Osaamisen johtamista tukevan esimiestyön näkökulmasta yksilöllisyyden ymmärtämisen ja huomioimisen tarve liittyy erityisesti kannustamiseen ja koskee niin johtajia kuin johdettaviakin. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000)

Henkilöstöpalveluja ostetaan ja hajautetaan tulosityksiköihin nykyisen organisointimallin mukaisesti. Vastuu tulevaisuuden henkilöstösuunnittelusta, henkilöstön kehittämisestä ja valmennuksesta on linjajohdolla, mutta sillä on käytännössä vain vähän aikaa ja mahdollisuuksia paneutua huolella henkilöstönsä suorituksiin ja tarpeisiin. Tällöin vain aktiiviset ja urastaan kiinnostuneet henkilöt kehittyvät ja siirtyvät uusiin tehtäviin. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004). Esimiesten tulisi siis huolehtia kaikkien vastuullaan olevien työntekijöiden kehittämisestä ja patistella vähemmän aktiivisia jos kokee näillä olevan kehittämistarvetta ja – potentiaalia.

Kiireestä huolimatta esimiesten tulee kiinnittää huomiota moniin seikkoihin työntekijöiden kehittymistä ajatellen. George ja Jones (2002) kirjoittavat, että työpaikat organisaatiossa ovat rajallinen resurssi ja työn pitäminen ja ylennykset ovat kilpailullinen prosessi. Esimiesten haasteena on myöntää työpaikkoja, ylennyksiä ja palkita reilulla ja tasapuolisella tavalla. Moninaisuuden kasvaessa motivaation yhteydessä mainittu reiluuden käsite voi olla vaikea määrittää ainakin lyhyellä aikavälillä koska monet organisaatiot ovat perinteisesti ylentäneet valkoihaisia miehiä korkeammille tasoille. Myös iäkkyyys vaikuttaa ja monet vähemmistöt ovat uusia tulokkaita Suomessakin.

Vaikka Kirjavainen & Laakso-Manninen (2000) eivät kuvaa henkisen kasvun prosessiin kytkeytyvää osaamisen johtamista menettelyohjeina, tiedetään sitä palvelevan esimiestyön nousevan ihmisyyden ymmärtämisestä, ei teollisessa ympäristössä kehittyneistä tuotannon ohjauksen malleista. Vain nykyistä humanistisemman johtamisajattelun pohjalta voidaan rakentaa yhteisöjä, joissa ihmiset sitoutuvat mielekkäinä pitämiinsä tavoitteisiin ja ovat

valmiita työskentelemään lujasti niiden saavuttamiseksi, mutta joissa myös tunnistetaan, kunnioitetaan ja jopa tietoisesti hyödynnetään ihmisten yksilöllisyyttä. Kirjoittajat huomioivat hyvin, että esimiehiä on vaikea vakuuttaa strategian arkikielistämisen ja jatkuvan strategiakeskustelun tärkeydestä, jos he itse kokevat operatiiviseen toimintaan liittyvien hallinnollisten rutiinien ja häiriöiden käsittelyn nielevän suurimman osan ajastaan. Jotta esimiesten rooli todella muuttuisi, ylimmän johdon on sekä epäsuorasti omalla esimerkillään että konkreettisesti seurantajärjestelmien pelkistämällä viestittävä, että strateginen johtajuus on noussut tärkeämmäksi kuin suora ohjaus ja kontrolli.

Erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa Kirjavaisen ja Laakso-Mannisen (2000) mielestä on syytä pohtia, keitä esimiehiksi valikoituu. Monet asiantuntijat vieroksuvat esimiestehtäviä ja syystäkin: hyvä asiantuntija ei välttämättä ole hyvä esimies. Oikeiden henkilöiden löytäminen esimiehiksi on ongelmallista myös sellaisissa organisaatioissa, joiden kulttuurissa esimiesaseman tarjoaminen on lähes ainoita arvostuksen merkkejä ja hierarkiassa yleneminen on näin urakehityksen välttämätön osa. Arvostuksesta ja urakehityksestä haluavat toki osallisiksi nekin, joilla ei muuten ole luontaista mielenkiintoa ihmisten johtamisen haasteisiin. Organisaation tehtävä on tarjota myös esimiehiksi valituille riittävä peruskoulutus ja esimiestyön tavoitteita tukevia apuvälineitä.

4.1 Esimies ja työntekijöiden uran ja osaamisen kehittäminen

Kirjavainen ja Laakso-Manninen (2000) painottavat, että esimiestyö on osaamisen kehittämisen apuvälineenä korvaamaton kolmesta syystä:

1. Yksilöt voivat kehittää omaa osaamistaan koordinoitusti, yrityksen strategian suuntaisesti vain, jos yrityksen johto on onnistunut viestimään strategiset valintansa selkeästi. Suuri osa tästä viestinnästä hoituu varsinaisen strategiaproessin ulkopuolella ja ilman virallisia strategiadokumentteja lähimpien esimiesten toimesta, jokapäiväisen työskentelyn lomassa.
2. Yksilön osaamisen kehittyminen on mitä suurimmassa määrin riippuvainen hänen oppimishalustaan. Vain toinen ihminen on riittävän herkkä instrumentti analysoimaan yksilön kehittymisintressejä ja etsimään kuhunkin osaamisen kehittämistilanteeseen parhaiten sopivia yksilöllisiä kannusteita.
3. Yksilöt kerryttävät suuren osan osaamisestaan kokemuksellisesti, työtä tekemällä eli itse asiassa olemassa oleva osaamistaan hyödyntämällä. Lähimpien esimiesten rooli on

ratkaiseva, kun pyritään parantamaan yksilön mahdollisuuksia käyttää osaamistaan. Usein vain he tuntevat sekä työyhteisön ongelmat että alaisensa niin hyvin, että voivat tunnistaa kussakin tilanteessa parhaiten toimivat ratkaisut. Esimiesten ensimmäinen osaamisen johtamiseen liittyvä velvollisuus onkin osoittaa osaamisen hyödyntämiselle ja kehittämiselle mielekäs suunta. Käytännössä tämä merkitsee esimerkiksi keskeisimpien strategisten valintojen jatkuvaa arkikielistämistä.

Terveen organisaatioympäristön rakentumisen ja yksilöiden työinnostuksen säilymisen kannalta on Kirjavaisen ja Laakso-Mannisen (2000) mukaan olennaista, että esimies kykenee jäsentyneesti tuottamaan yksilölle subjektina olon kokemuksia. Tämä tarkoittaa, että yksilö saa kokea itsensä merkittäväksi työyhteisössä ja havaita omien ratkaisujensa seuraukset ja siten oman vastuunsa. Subjektiajattelussa työntekijä näkee itsensä ja oman roolinsa työyhteisössä aktiivisena toimijana ja vaikuttajana. Päätökset syntyvät eri ryhmien vaikutuksesta, ja jokaisella yhteisön jäsenellä on vaikutusmahdollisuus. Vastakkaista, perinteistä ajattelua edustaa niin sanottu objektiajattelu, jossa työntekijä sulkee oman vastuunsa pois ja näkee, että esimies, johtaja tai ryhmän vetäjä vastaa lähes kaikesta. Tämä ajattelumalli kumpuaa ihmisissä olevasta tarpeesta liittyä ja tukeutua auktoriteettiin. Malli johtaa siihen, että esimiestä pidetään työyhteisössä hyvinvoinnin lähteenä tai kielteisessä tapauksessa ainoana, joka työn iloa murentaa. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000)

Keene (1991) huomioi myös, että esimiehet saattavat pitää työntekijöiden kehittymisen tukemista myös negatiivisena asiana. Jos heidän osastonsa koetaan vähemmän houkuttelevana tulevaisuuden haasteiden kannalta, pätevät työntekijät saattavat vähitellen poistua osastolta eikä uusia tule tilalle. Tällöin esimiehen on tietysti mietittävä mikä tähän houkuttelevuuden puutteeseen on syynä ja voidaanko sille tehdä jotain. Esimiehiä ei myöskään usein palkita pitkäjänteisestä kehitystyöstä ja toisaalta rangaistaan tuloksen tai tuottavuuden laskusta, joten voi olla houkuttelevaa laiminlyödä työntekijöiden kehittäminen ja keskittää aikansa ja energiansa operatiiviseen puoleen.

4.2 Kehityskeskustelut

Yritysten tulosjohtamiseen kuuluva yleinen toimintatapa on tavoite- ja kehityskeskustelu, jossa jokainen esimies sopii yksikkönsä ja henkilöiden tavoitteista ja arvioi jokaisen kanssa tuloksia, henkilökohtaisia suorituksia ja toiminnan latua. Näissä keskusteluissa keskitytään useimmiten yrityksen ja yksikön taloudellisiin tekijöihin ja koviin mittareihin, jolloin arviointi tuloksista ja suorituksista on etusijalla ja keskustelu kehittämistarpeista jää vähäiseksi. Kuitenkin johtamisen, yhteisen toimintatavan ja kaikkien työtyytyväisyyden kannalta kehityskeskustelut ovat erittäin hyviä vuorovaikutus- ja oppimistilanteita yhteistyön ja luottamuksen rakentamiseksi. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004)

Henkilöjohtaminen eli käytännössä esimiehen ja alaisen sekä kaikkien yhteistyösuhteessa toimivien välinen vuorovaikutus ja päivittäinen yhteistyö ratkaisevat työyhteisön ja yksikön toiminnan tason. Lankinen ym. (2004) korostavat, että jokaisen esimiehen on tiedostettava vastuunsa alaistensa kehittämisestä ja kehittymisestä. Se ei silti sulje pois sitä, että myös työntekijät ottavat vastuuta itsestään ja kehittymisestään. Vastuun kantaminen alaistensa kehittymisestä on keskeinen osa esimiestyötä ja se varmistetaan käymällä säännöllisin väliajoin henkilökohtaisia kehityskeskusteluja jokaisen kanssa. Keskusteluilta odotetaan paljon, koska jokaisen esimiehen tulisi pystyä täyttämään alaistensa työhön liittyvät perustarpeet, valmentaa heitä suoriutumaan työtehtävissään ja tukemaan heidän kehittymistään tulevaisuuden varalta.

Kehityskeskustelut ovat myös erinomainen ja usein organisaatioissa säännelty järjestelmällinen tapa kerätä säännöllisin väliajoin tietoa työntekijöiden tilanteesta ja heidän toiveistaan ja tavoitteistaan tulevaisuuden suhteen sekä keskustella aiemmista tavoitteista ja niiden toteutumisesta. Keskusteluja käydään koska ne ovat jo olennainen osa henkilöstökäytäntöjä organisaatioissa, tällaiseksi ne ovat Suomessa muodostuneet osin 90-luvulla vallinneen trendin kautta.

Lankinen ym. (2004) mukaan jokainen työntekijä osallistuu omaan kehityspolkuunsa ja työuraansa liittyvään suunnitteluun kehityskeskustelun aikana tai kun hänelle tehdään ehdotus siirtymisestä uuteen tehtävään. Henkilön olisi kuitenkin oltava tietoinen paitsi suorituksistaan, myös häntä koskevista arvioista ja suunnitelmista niin, että hänellä olisi

mahdollisuuksia kehittyä sekä omalta että yrityksen kannalta tavoiteltuun suuntaan. Oman tehtävän ja kehittämisen suunnittelun olisi Lankinen ym. (2004) mukaan tapahduttava sekä yksilön että yrityksen tavoitteiden mukaisesti, koska siten voidaan suunnata kehitystä oikein ja seurata tuloksia yhdessä. Esimiehen tehtävänä on omalla johtamisellaan ja toiminnallaan varmistaa, että kaikki tietävät omat tavoitteensa ja voivat osallistua suunnitteluun ja suoriutua niiden suunnitelmien toteuttamisesta. On tärkeätä, että jokainen voi myös itse arvioida omaa tilannettaan ja voi aika ajoin itse vaikuttaa omaan kehittymiseensä.

Epäonnistuminen on hyvin todennäköistä, jos keskustelujen merkitys ja niistä kunkin osapuolen saama hyöty eivät ole tulleet selviksi ja keskusteluja aletaan käydä vain siksi, että yrityksen johto tai henkilöstöosasto on näin määrännyt. Keskustelut saatetaan Lankinen ym (2004) mukaan kokea esimiesten taholta ylimääräisiksi rasitteiksi, jotka eivät tuota mitään vaan häiritsevät operatiivisten tehtävien suorittamista ja vievät aikaa, joka olisi käytettävä taloudellisesti paremmin.

Ritala ja Tarvainen (1991) linjaavat, että kehityskeskustelu jakautuu yleensä kolmeen osaan: tulos-, tavoite- ja kehityskeskusteluun. Tuloseskustelussa käydään läpi edellisen kauden työn tuloksia. Siinä mietitään esimerkiksi sitä, miksi tuloksiin päästiin tai ei päästy, ovatko asetetut tavoitteet realistisia ja keskustellaan toimintaa haitanneista tekijöistä ja muutoksista, jotka ovat vaikuttaneet olosuhteisiin. Tuloseskustelu on yleensä melko lyhyt, ja molempien keskustelijoiden tulisi asennoitua siihen tilanteena, jossa eritellään onnistumisen ja epäonnistumisen syitä ja opitaan tulevaisuuden varalle. Tavoitekeskustelussa sovitaan yhdessä seuraavan kauden työn tavoitteet. Lisäksi pohditaan tavoitteiden realistisuutta, asetetaan tavoitteet tärkeysjärjestykseen, sovitaan välitavoitteista, etsitään yhdessä tavoitteille mittaus- tai arviointimenetelmät ja selvitetään, mitä apua työntekijä mahdollisesti tarvitsee. Kehityskeskustelu käydään keskustelun lopuksi, tai se voi olla omana erillisenä keskustelunaan riippuen siitä, miten tätä osuutta halutaan painottaa. Kehityskeskustelussa selvitetään tavoitteiden asettamisesta juontuva työntekijän yksilöllinen kehitystarve sekä pohditaan koko organisaation kehitystarvetta. Lisäksi työntekijällä on mahdollisuus esittää toiveitaan ja näkemyksiään sekä itsensä että työnsä kehittämisestä myös pidemmällä aikavälillä. Kehityskeskustelu on tehokkain tapa liittää yksilölliset koulutus- ja kehittymistarpeet osaksi liiketoiminnan tavoitteita. (Ritala & Tarvainen, 1991)

4.3 Vallankäyttö ja eettisyys

Szilagyi (1988) määrittelee elinkeinojen eettiset koodit sisäisesti toteutettaviksi säännöiksi jotka toimivat ohjeina kaikille alalla toimiville. Tunnetuimpia esimerkkejä ovat lääketieteeseen, lainharjoittamiseen sekä kirjanpitoon liittyvät säännöt. Hän huomauttaa, että liiketoiminnan tai muun organisaatiotoiminnan johtamiseen ei ole kuitenkaan juuri ammatillisia eettisiä ohjeita. Szilagyi (1988) esittää, että tällaiset säännöt edistäisivät asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden luottamusta, organisaatioiden toimintojen monimutkaisuus edellyttäisi käyttäytymisstandardeja sekä pitkällä aikavälillä eettiset säännöt lisäisivät johtamisen ja johtajien osaamisen laatua. Vasta-argumentteina hän esittää, että säännöt rajoittaisivat johtajien toimintavapauksia ja liian tiukat säännöt tekisivät haittaa myös eettisille asioille, organisaatioiden ympäristö on liian dynaaminen liian tarkoille säännöille ja löysät säännöt muuttuisivat merkityksettömiksi yleistyksiksi joita voi tulkita monella tapaa sekä sääntöjen täytäntöönpano olisi lähes mahdoton tehtävä.

Szilagyi (1988) määrittää myös tarvetta auktoriteetille mm. uusien osastojen tai ryhmien parissa. Auktoriteetit selkeyttävät organisaation päätöksentekoa ja auttavat saavuttamaan asetettuja tavoitteita. Kirjoittaja varoittaa kuitenkin sotkemasta auktoriteettia valtaan, johon usein yhdistetään myös riippuvuuden käsite. Szilagyi (1988) määrittelee vallan mahdollisuutena vaikuttaa toiseen kontrolloimalla resursseja. Päätöksentekoon liittyy myös vastuu, joka esimiehen ja johtajan tulee hyväksyä. Tällöin vastuusta tulee myös velvoite suorittaa määrätty työ.

Szilagyi (1988) muistuttaa, että laillinen, palkitseva, pakottava ja tiedon valta ovat kaikki annettuja organisaatiosta ja perustuvat organisaation tärkeiden resurssien kontrolloimiseen. Ainoastaan asiantuntijoilla on omaan henkilöönsä liittyvää valtaa jota ei voi vain saada organisaatiolta. Myös esimies voi kompensoida organisatorisen vallan puutetta kehittämällä itsensä korvaamattomaksi asiantuntijaksi.

Esimiehen vallankäyttö voi riistäytyä käsistä jos esimies kuvittelee, että työntekijät saadaan suoriutumaan halutusti vain kovaa kuria pitämällä tai jos esimies vain yksinkertaisesti nauttii liikaa auktoriteetistaan ja vallastaan alaisiinsa.

Eettiset urakäytännöt perustuvat Georgen ja Jonesin (2002) mukaan rehellisyyteen, luottamukseen ja avoimeen kommunikointiin. Rehellisyys tarkoittaa sitä, että esimiesten tulee olla suoria koskien heidän alaistensa uraodotuksia, heidän vahvuuksiaan ja heikkouksiaan sekä ylenemisaikatauluja. Rehellisyys alkaa jo työnhakuilmoituksessa jossa organisaatio kertoo hakijoille hyvistä ja vähemmän hyvistä asioista haettavassa tehtävässä ja organisaatiossa itsessään. Rehellisyys jatkuu kun esimiehet arvioivat työntekijöiden suoriutumista ja antavat heille selkeää ja suoraa palautetta. Motivoidakseen työntekijöitä esimiesten tulisi myös antaa rehellistä palautetta työntekijöiden urakehityksen näkymistä. Rehellisyyden tulisi jatkua organisaatiossa koko työntekijän työuran läpi.

Luottamus on tärkeää Georgen ja Jonesin (2002) mukaan myös työntekijöiden sitoutumisessa antamiinsa lupauksiin. Jos esimies motivoi työntekijää lupaamalla kehitystä uralla, tämän kehityksen tulisi tapahtua heti kun mahdollista. Työntekijän puolestaan tulisi sitoutua lupaukseen pysyä organisaatiossa ja antaa sen käyttöön kaikki osaaminen mitä organisaation kustannuksella on hankittu.

Lankinen ym. (2004) muistuttavat arviointien rehellisyydestä. Yritykset käyttävät erilaisia menetelmiä ja keinoja, joiden avulla arvioidaan systemaattisesti organisaation tulos- ja suorituskkyä. Johtamisjärjestelmien vakiokriteerit voivat ohjata liikaakin esimiesten käsityksiä ja arvioita henkilöiden suoritus- ja kehityskyvystä. Monet esimiehet tekevät tulos- ja suoritusarviointien perusteella pitkällekin meneviä päätelmiä henkilöiden suoritustasosta ja kehittämisaikavälillä. Myös henkilökohtaiseen käyttäytymiseen perustuvilla arvioilla eli ”pärsäkertoimella” on edelleen suuri merkitys henkilön työ- ja urakehitykseen.

Hätönen (2004) toteaa, että usein arviointikriteerien erilainen tulkinta mietityttää osaamisen arvioinnin yhteydessä. Kaikkien arvioijien tulisi pystyä käyttämään asteikkoa samoin periaattein. Huolellisesti laadittu osaamiskartta yhdenmukaistaa arviointeja ja säästää arviointivaiheessa aikaa. Arvioinnin tarkkuutta parantavat parhaiten perusteellinen arvioinnin ohjeistus, selkeät asteikot ja vertailukriteerit.

5 Urakehitys

Uramahdollisuuksilla käsitetään George ja Jonesin (2002) mukaan usein sellaisia asioita kuten ylennyksen saaminen ja esimiesvalmennusohjelmassa oleminen, mutta ne voivat olla myös tarkempia kuten mahdollisuus tehdä sellaista työtä joka todella kiinnostaa, uran kannalta tärkeän työkokemuksen ja koulutuksen saaminen sekä kontaktit ihmisiin, joista voivat auttaa kehittämään omaa uraa. Sekä organisaation ja yksilön tulisi heidän mukaansa pyrkiä johtamaan uraa. Kun uraa johdetaan tehokkaasti, organisaatiokin hyötyy eniten jäsentensä kyvyistä ja taidoista ja työntekijät ovat motivoituneita suoriutumaan korkealla tasolla sekä ovat tyytyväisiä työhönsä mikä taas auttaa organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa. Jotta esimiehet voisivat käyttää uramahdollisuuksia motivaatiotekijänä, heidän on ensin ymmärrettävä mitä urat ovat, kuinka ihmiset etenevät niissä ja kuinka uria voidaan johtaa työntekijöiden ja organisaation tahoilta.

Yksilöllinen urasuunnittelu eroaa Szilagyin (1988) mukaan ajatuksen ja käytännön tasolla organisaatiotason urasuunnittelusta. Yksilöllinen urasuunnittelu keskittyy yksilöihin ja heidän tarpeisiinsa, taitoihinsa ja haluihinsa. Mikä tärkeintä, yksilöllinen urasuunnittelu sisältää osioita, jotka auttavat henkilöä määrittämään kuka hän on, mitkä ovat hänen kykynsä ja potentiaalinsa. Nämä osiot auttavat pysymään todellisessa tilanteessa, henkilö tunnistaa vahvuutensa ja heikkoutensa ja saa vahvistusta kehittää heikkoja kohtiaan. Szilagyin toteaa, että urasuunnittelun avain on yksilö- ja organisaatiotasojen yhdistämisessä. Organisaatio hyötyy paljon siitä, että henkilöstöressurssien tarpeet tunnistetaan ja luodaan ja ylläpidetään urapolkuja joiden kautta yksilöt voivat haastaa kykyjään.

McDonald ja Hite (2005) kirjoittavat, että urakehitys on viime vuosina jäänyt organisaatiossa muiden asioiden varjoon. Vaikka kansainvälisen kilpailun kiristymisen lisäävät strategiat toteuttavien, osaavien työntekijöiden tarvetta, muutokset käsityksissä uralla etenemisestä ja työn luonteesta ovat johtaneet epävarmuuteen urakehityksessä sekä käsitteenä että käytännössä. Urakehitys on ristiriidassa monien työpaikoilla ajankohtaisten asioiden kanssa kuten korkean työttömyyden, työvoiman vähennysten mm. teknologian kehittymisen takia, kuilun huippuosajien ja tavallisten työntekijöiden välillä.

McDonald ja Hite (2005) ovat huolestuneita myös siitä, että vaikka urakehitys on kehittynyt organisaatiolähtöisestä yksilökohtaiseksi, perinteinen käsitys siitä mihin se on perustunut (esim. valmistautumista pitkään työuraan organisaatiossa, eteneminen palkkiona osaamisen kehittämisestä) on murentunut. Samaan aikaan urakehitys on menettänyt painoarvoaan HRD -tutkimuksessa ja käytännöissä.

5.1 Urasuunnittelu

Lankinen, Miettinen ja Sipola (2004) kirjoittavat, että yritysten olisi paneuduttava perusteellisesti strategiansa mukaiseen henkilöstösuunnitteluun ja kehittämisen. Heidän mukaan hyvin suunniteltu ja toteutettu koulutus, valmennus ja urapolun ohjaus sekä valmentava esimiestyö voivat parantaa yhteistä osaamista, henkilökohtaisia suorituksia sekä tietojen ja taitojen kehittämistä. Kuitenkin työpaineet, päivittäinen työrytmi, muutosten vauhti ja tehokkuuden vaatimus tuovat yksilöille jatkuvan ristiriidan myös omien tavoitteiden toteuttamisessa. Lankinen ym. toteavat jopa, että sitoutuminen yhteen yhtiöön pitkäksi aikaa koetaan joskus työntekijöiden keskuudessa vahingolliseksi omalle urakehitykselle eikä yhtiöltä välttämättä odoteta panostusta kehittämiseen. Jokaisen odotetaan itse pitävän huolta osaamisestaan sekä kehittämis- ja urasuunnitelmistaan.

Lankinen ym. (2004) toteavat yrityksen näkökulmasta, että monet yritykset ovat strategioita ja suunnitelmia tehdessään huomanneet, että suurin ongelma tarvittavien muutosten ja kehitysprojektien toteuttamisessa on henkilöstön osaamisen kapeus ja kokemuksen puute. Yrityksissä uskotaan heidän mukaansa vahvasti siihen, että tarvittavat henkilöt löytyvät yrityksen sisältä ja että uusia henkilöitä voidaan helposti hankkia ulkopuolelta muista yrityksistä. Tarvittavia kokeneita henkilöitä ei kuitenkaan ole saatavana silloin, kun niitä tarvittaisiin eikä sellaisia ehditä nopeasti hankkia ja kouluttaa. Valitaan helpoimmin saatavilla olevat, kun pitäisi valita sopivat ja parhaat. Tämän seurauksena päätökset viivästyvät ja tärkeän projektin tai suunnitelman toteutus alkaa hitaasti ja kustannukset kasvavat.

Oman markkina-arvon säilyminen on Lankinen ym. (2004) mukaan tullut yksilön kannalta yhä tärkeämmäksi. Se takaa mahdollisuuden siirtyä muutostilanteissa joustavasti uusiin tehtäviin joko organisaation sisällä tai sen ulkopuolella. Tasapainoinen psykologinen

sopimus, jossa kaikkien osapuolten tarpeet ja toiveet mahdollisimman pitkälle toteutuvat, on kirjoittajien mukaan edellytys toimivalle ja pitkään jatkuvalla työntekijä-työnantaja-suhteelle. Työnantajan vastuulla on antaa ja luoda yksilölle mahdollisuudet kehittyä itse ja kehittää tehtävänsä. Yksilön näkökulmasta hänen urapolkunsu kehittymisen kannalta keskeisiä ovat hänen omat odotuksensa ja niiden suhde organisaation tarjoamiin mahdollisuuksiin ja niiden arvoon hänelle ja hänen perheelleen.

Maurer (2002) huomauttaa, että työntekijöiden vapaaehtoinen osallistuminen koulutus- ja kehittämistoimenpiteisiin on erittäin tärkeää. Kehittämishjelman huolellisesti suunnitellulla sisällöllä ei voida korvata työntekijöiden kiinnostuksen tai osallistumisen puutetta. Osallistumisinnostus vaihtelee hyvin paljon työntekijöiden keskuudessa välinpitämättömyydestä innokkuuteen.

Suuria yrityksiä on vaikea hahmottaa ja niihin saattaa olla vaikea samastua ja kokea niissä turvallista yhteisöllisyyttä. Lankinen ym. (2004) esittävät kaksi tärkeintä tapaa, joilla suuret yritykset ja organisaatiot pyrkivät saavuttamaan jatkuvan sitoutuneisuuden. Ne ovat auktoriteetin jakaminen ja toimintavapauden delegointi sekä pitkä aikavälin kattavien organisatoristen urien rakentaminen. Työprosesseihin liittyvän auktoriteetin jakaminen henkilöstölle ilmaisee luottamusta ja jäsenyyttä organisaatiossa, mikä rohkaisee henkilöstöä kiinnittämään henkilökohtaista energiaa organisaatiokohtaisten ongelmien käsittelyyn ja kehittämään asiakkaita ja yhteistyökumppaneita koskevia tietoja sekä hyvin toimivia ja kehittyneitä rutiineita.

Toinen tapa rohkaista henkilöstöä yritys- tai organisaatiospesifien kyvykkyyksien kehittämiseen on Lankinen ym. (2004) mukaan rakentaa avainryhmille sitoutumista palkitsevia urapolkuja. Näiden tulisi sisältää erityisesti yhteistyötä funktionaalisten alueiden välillä. Jos avainhenkilöt kokevat riskin tulla irtisanotuksiksi tai kokevat, että heidän työnsä muuttuu merkittävästi markkinoilta tulevien paineiden tai johdon opportunistin takia, he kehittävät mieluummin yleisiä ja moniin yhteyksiin käyttökelpoisia taitoja kuin yritys- tai organisaatiospesifejä taitoja. Tarjoamalla uusia ja lupaavia uria niille avainhenkilöille, jotka ovat valmiita sitoutumaan yrityksen pitkän aikavälin menestykseen, kiinnitetään heidät samalla sellaiseen yrityksen kehittämiseen, jossa henkilökohtainen tulevaisuus riippuu enemmän kyvystä osallistua yhteisen päämäärän ja tavoitteiden edistämiseen kuin siitä, että osoitetaan menestyksellisesti yleisosaajan kykyjä. Lankinen ym. (2004) toteavat, että tällaiset

pitkälle aikavälille viritetyt urapolut ulottuvat yleensä suhdannevaihtelujen ylitse ja osoittautuvat sen riskin arvoiseksi, joka sisältyy henkilökohtaiseen sitoutumiseen yhden yrityksen ja organisaation parissa työskentelylle.

Työnantajien sitoutuminen ja organisatoristen urapolkujen erilaisuus voivat Lankinen ym. (2004) mukaan tuottaa koordinoitongelmia, sillä koko suuren kansainvälisesti toimivan organisaation kattavan oppimisen ja tiedon kehittämisen aikaansaaminen hyvin erilaisissa institutionaalisissa ympäristöissä ei ole mikään yksinkertainen tehtävä. Asiantuntijavetoiset urapolut voivat jopa tehdä eri yksiköiden välisen yhteistyön hankalaksi, koska tavoitteet eivät ole yhteneviä ja resursseista joudutaan jatkuvasti kilpailemaan.

5.2 Uraan sitoutuminen

Yksilön kannalta on tärkeää tuntea tehtävänsä merkitys organisaatiossa, työn sisällön selkeys ja tunne työpaikkaan samastumisesta. Riittävä myönteinen palaute, työn itsenäisyys ja oikea palkitseminen auttavat yksilöä itsensä kehittämisessä, tavoitteiden toteuttamisessa ja yhtiöön samastumisen tunteen syntyemisessä. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004)

Colarelli ja Bishop kirjoittavat artikkelissaan “Career commitment – functions, correlates and management” (1990), että uralle sitoutumiselle on tunnusomaista henkilökohtaisten uratavoitteiden tunnistaminen sekä niiden kehittäminen ja niihin sitoutuminen. Uraan sitoutuminen on pitkäaikaisempaa kuin senhetkiseen työtehtävään sitoutuminen koska se yleensä koostuu useammista tehtävistä. Uraan sitoutuminen ei myöskään ole organisaatioon sitoutumista koska urakehitys on jokaisen henkilökohtainen asia ja voi kuljettaa erityyppisissä ja -tasoisissa tehtävissä eri organisaatioissa. Myös ammattiin sitoutumisen käsite liitetään uraan sitoutumiseen.

Uraan sitoutuminen on Colarellin ja Bishopin artikkelissa jaettu henkilökohtaisiin ja tilannekohtaisiin muuttujiin. Kirjoittajat esittävät iän vaikuttavan uraan sitoutumiseen, koska iän myötä ura yleensä vakautuu ja keskittyy, siihen on panostettu aina vain enemmän resursseja ja uran vaihtaminen käy tätä myöden aina vain vaikeammaksi. He olettavat myös itseensä keskittymisen (internal locus) muillakin elämänalueilla kuin työssä sitoututtavan uraan ja toisaalta, uraan sitoutuminen kasvattaa myös itseensä keskittymistä. Opiskeluvuosien

määrä ja sosialisoituminen lisäävät myös uraan sitoutumista, koska koulutus tukee tiettyjä ammatillisia identiteettejä.

Tilannekohtaisia muuttujia uraan sitoutumisessa ovat mentorit, roolin monitulkintaisuus sekä roolin sisäiset konfliktit. Mentorit voivat edistää uraan ja itseen liittyvää kehittymistä niin psykologisesti kuin konkreettisestikin. He voivat vaikuttaa siis sekä henkilö- että tilannekohtaisiin muuttujiin minkä kirjoittajat totesivat tutkittuaan eri muuttujien korrelointia uraan sitoutumiseen. Roolien sekavuus laskee uraan sitoutumista, koska työntekijä joutuu käyttämään energiansa selvitäkseen moninaisessa ja sekavassa työssä. Myös sisäiset konfliktit haittaavat uraan sitoutumista, tyypillinen esimerkki on ristiriidat työn ja kotielämän välillä.

Colarell ja Bishop toteavat tutkimuksen yhteenvedossa, että lisätäkseen myös organisaatioon sitoutumista yrityksen johto ja esimiehet ovat tärkeässä roolissa. Työntekijän tulee nähdä organisaatioon sitoutuminen hyödyllisenä myös oman uransa kannalta. Tätä edistääkseen liikkeenjohto voi kehittää mentoritoimintaa, uraneuvontaa joka tähtää organisaatioon sitouttamiseen mm. urapolkujen kautta huomioiden kuitenkin organisaation realiteetit.

Maurer on tutkinut ikää ja oppimismotivaatiota artikkelissaan ”Career-relevant learning and development, worker age, and beliefs about self-efficacy for development” (2001). Hän kirjoittaa tutkimusten osoittavan, että iäkkäämmät työntekijät eivät enää osallistu koulutuksiin ja muihin kehittämistoimiin yhtä innokkaasti kuin nuoret mikä tuo lisähaasteita heidän esimiehilleen. Voi olla, että organisaatio ei edes halua panostaa yhtä paljon eläkeikää lähestyviin työntekijöihinsä, mutta Maurer toteaa myös, että joskus työntekijän itseluottamus omiin oppimis- ja kehittymiskykyihin sekä työssä suoriutumiseen laskee iän myötä. Iän sekä ura- ja kehittymistavoitteiden huomioiminen on tärkeä osa työntekijöiden sitouttamista ja motivointia.

5.3 Motivaatio kehittää uraa ja itseään

Motivaatio kehittää itseään ja uraansa on pitkälti yhteydessä uraan sitoutumiseen. DeSimone ja Harris (1998) kirjoittavat, että uramotivaation kehittäminen on tärkeä osa tehokasta urajohtamista ja – kehittämistä. Uramotivaatio määritellään yleisesti tapana kuinka ihmiset valitsevat uransa, kuinka he ne kokevat, kuinka lujasti työskentelevät ja kuinka kauan he työssään viihtyvät.

George ja Jones (2002) toteavat, että perustasolla työ tarjoaa modernissa yhteiskunnassa ihmisille toimeentulon ja tästä taloudellisesta näkökulmasta uramahdollisuudet ovat tärkeä osa ulkoista motivaatiota. Sisäisen motivaation näkökulmasta työ voi olla psykologisen hyvinvoinnin lähde joka tarjoaa henkilökohtaisen täyttymyksen tunteita ja antaa merkityksen elämälle. Motivaatio ei kuitenkaan yksin vaikuta siihen miten työntekijä suoriutuu tehtävässään vaan siihen vaikuttavat myös työn vaikeustaso, persoonallisuus ja osaamistaso, saatavilla olevat resurssit, työolot ja jopa tuuri. Myös oikein asetetut tavoitteet vaikuttavat paljon motivaatioon.

Keene (1991) mainitsee ”pygmalion effect”:in jonka mukaan ihmiset työskentelevät heille asetettujen odotusten mukaan. Keene kirjoittaa, että työntekijöiden motivointi vaatii enemmän kuin satunnaisen selkääntaputuksen ja rahallisia korvauksia. Se vaatii muutoksen työntekijän käsityksessä itsessään, muutosta työntekijän ja esimiehen suhteessa sekä mahdollisesti muutosta palkitsemistavoissa.

George ja Jones (2002) esittävät myös hieman totutusta poikkeavan motivaatioteorian, ”procedural justice theory”:n joka käsittelee oikeudenmukaisuuden kokemusta niissä päätöksentekoprosesseissa, joissa käsitellään suorituksen arviointia, valitusten käsittelyä ja palkitsemisen jakautumista työntekijöiden kesken. Teorian mukaan kaksi tekijää ovat tärkeitä työntekijän kokeman oikeudenmukaisuuden kannalta; kuinka päätösten tekijät (yleensä esimiehet ja johtajat) kohtelevat työntekijöitä sekä kuinka paljon tehtyjä päätöksiä perustellaan työntekijöille.

Sydänmaanlakka (2000) muistuttaa, että yksilön kannalta on tärkeää, että hän pystyy näkemään oman toimintansa osana laajempaa kokonaisuutta, miten oman tehtävän tarkoitus

liittyy koko organisaation tarkoitukseen. On eri asia hakata kiveä kuin rakentaa katedraalia. Ensinnäkin tulisi tietää koko organisaation visio ja oman yksikön tavoitteet. Sen jälkeen tulisi tietää, mitkä ovat avaintehtävät ja mitä osaamista ne vaativat. Viimeiseksi yksilöllä tulisi olla selkeät tavoitteet ja tavoitteisiin liittyvä hyvä sitoutuminen. Näin Sydänmaanlakan (2000) mukaan päästään huippusuorituksiin organisaatiossa.

5.4 Kouluttaminen

Henkilöstön kehittämisellä pyritään lisäämään henkilöstön toimintavalmiutta ja suoritustasoa. Koulutuksen lisäksi kyseiseen tarkoitukseen voidaan käyttää esimerkiksi työnopastusta, perehdyttämistä, työkiertoa, sijaisena toimimista, ryhmätyöskentelyä, opintomatkoja ja itse varsinaista työssä oppimista. Kehittyminen tulee ymmärtää jatkuvana tapahtumana, jota pyritään tukemaan ja nopeuttamaan erilaisin suunnitelmallisoin kehittämistoimin.

Koulutukseen turvautuminen on siis vain yksi tapa kehittää henkilöstöä, eikä esimiehen pitäisi sen näennäisen helppouden takia liian usein valita juuri tätä ratkaisua. Yksi syy koulutuksen suosioon on se, että monet tuottavuuden parantamisohjelmat kuten mm. tavoitejohtaminen, työn muotoilu, laatupiiri-toiminta, positiivinen vahvistaminen ja kannustava johtamistapa, vaativat esimiehen aktiivista roolia ohjelman toteuttamisessa, mikä puolestaan edellyttää toteutuksessa tarvittavien valmiuksien kehittämistä.

Työelämän ongelmia ei ratkaista yleensä yhdellä toimenpiteellä: muutoksen aikaansaaminen edellyttää erilaisista toimenpiteistä ja strategioista koostuvan kehittämisohjelman toteuttamista ja pitkäjännitteistä ja määrätietoista ponnistelua kehittämistavoitteen saavuttamiseksi. (Ruohotie 1996)

Ruohotie (1996) kirjoittaa myös, että organisaatiot, jotka ovat menestyksellisesti liittäneet koulutusstrategiat omaan yritysstrategiaan, huomaavat, että koulutuksen laatu paranee ja tulokset tukevat paremmin yrityksen päämääriä. Perinteisesti koulutusta organisoivat ja toteuttavat yrityksessä tai erillisessä koulutusinstituutiossa ammattikouluttajat, joilla on vain vähän tai ei lainkaan tietoa yritysstrategian kokonaisuudesta. Koulutusohjelmat eivät ole nivoutuneet liiketoiminnan tarpeisiin, ja koulutusta on usein vähennetty silloin, kun yrityksellä on taloudellisia ongelmia. Niissä yhtiöissä, joissa koulutuksella on keskeinen

strateginen rooli ja joissa koulutusstrategioita määräävät liiketoiminnan tarpeet, koulutusta ja kehittämistä koskevat päätökset vastaavat liiketoiminnan tarpeita yrityksen strategiasuunnitelman mukaisesti.

Toteutetut henkilöstön kehittämisohjelmat eivät kuitenkaan tuota aina odotettuja tuloksia. On mahdollista, että koulutuksen aikana osanottajat eivät omaksu tavoitteeksi asetettuja uusia tietoja, taitoja ja asenteita tai sittemmin pysty soveltamaan niitä käytäntöön työpaikalla. Kehittämisohjelmien tuloksellisuutta tulisi arvioida kolmella eri tasolla: a) Mitä uusia tietoja, taitoja, asenteita tai muita reaktioita on opittu? b) Mikä vaikutus tuloksilla on työkäyttäytymiseen? c) Miten organisaatio hyötyy tuloksista? Kaikki tuotokset eivät välttämättä muuta työsuorituksia, mutta organisaatio voi silti hyötyä niistä. Ohjelmien vaikutus ei aina ole siis suoraviivainen ja selkeä. (Ruohotie 1996)

Ruohotien mukaan myös esimiehen on oltava valmis osallistumaan organisaation tarjoamaan koulutukseen. Hänen on oltava ohjaaja ja valmentaja ryhmänsä jäsenille ja tuettava heidän osallistumistaan erilaisiin kehittämishankkeisiin. Alaisten kehitymis- ja oppimisvalmiuksien kehittäminen on yksi tärkeimmistä johtamistyön haasteista. Yksilön motivaatio ei aina yksinään riitä, vaikka hänelle olisikin tarjottu kaikki mahdollisuudet. Esimies voi varmistaa, ettei työntekijä esimerkiksi huku työtaakkansa alle vaan pystyy panostamaan myös omaan kehittymiseensä.

6 Tutkimusmenetelmä

Tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmänä on käytetty kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Olen tutkinut keräämiäni kirjallisia tehtäväkuvauslomakkeita sekä niiden rakenteen että sisällön puolesta.

Eskola & Suoranta (2005) tiivistävät, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa puhutaan aineiston harkinnanvaraisesta, teoreettisesta tai tarkoituksenmukaisesta poiminnasta tai harkinnanvaraisesta näytteestä. Tällöin tutkimus perustuu suhteellisen pieneen tapausmäärään. Yleisesti sanoen laadullisessa tutkimuksessa aineiston koolla ei ole välitöntä vaikutusta eikä merkitystä tutkimuksen onnistumiseen.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston analyysivaihetta ja luotettavuuden arviointia ei voi erottaa toisistaan yhtä jyrkästi kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Erityisesti kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija joutuu jatkuvasti pohtimaan tekemiään ratkaisuja ja näin ottamaan yhtä aikaa kantaa sekä analyysin kattavuuteen että tekemänsä työn luotettavuuteen.

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on tutkijan avoin subjektiviteetti ja sen myöntäminen, että tutkija on tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline. s. 210 Tuomi ja Sarajärvi (2002) täydentävät tätä ajatusta perustelemalla, että ei ole olemassa puhdasta objektiivista tietoa, vaan kaikki tieto on siinä mielessä subjektiivista, että tutkija päättää tutkimusasetelmasta oman ymmärryksensä varassa. Tutkimustulokset eivät ole käytetystä havaintomenetelmästä tai käyttäjästä irrallisia.

Koskinen ym. (2005) määrittelevät liiketaloustieteellisten laadullisella otteella tehtyjen tutkimusten pääasialliseksi tarkoitukseksi lisätä ymmärrystä yritysten toiminnasta erittelemällä laadullista aineistoa. Tarkoituksena ei niinkään ole selittää ja kontrolloida yritysten toimintaa. Tulkitsevaa otetta soveltavat tieteenharjoittajat kuuluvat joskus Koskinen ym. (2005) mukaan erityiseen ”liikkeenjohtokirjailijoiden” ryhmään. Tutkimuskeskusteluissa syntyneitä näkemyksiä ja ideoita sovelletaan jonkin liikkeenjohdollisen ongelman jäsentämiseen ja ratkaisuun. Teknisen ongelmanratkaisun sijaan ajatuksena on kuitenkin tarjota tilanteen jäsentämistä ja hallintaa auttava tulkinnallinen viitekehys. Jos taas

laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on yrityksen, liikkeenjohdon ja markkinoiden arkipäiväisten ja kulttuuristen piirteiden erittely, kyseessä on eräänlainen yritystoiminnan antropologia. Tässä lajityypissä ei ole tarkoituksena tuottaa liikkeenjohdon omaa tilanneanalyysia avustavia viitekehyksiä, vaan pyrkiä yrityksen organisatorisen elämän rikkaaseen kuvaukseen, kaikkine ristiriitaisuuksineen ja monimutkaisuuksineen. Metodiset vaatimukset liittyvät ennen muuta laadullisen aineiston analyysimenetelmien hallintaan.

6.1 Kirjalliset aineistot ja sisällönanalyysi

Koskinen ym. (2005) toteavat, että liiketaloustieteellisessä tutkimuksessa hyödynnetään monenlaisia kirjallisia aineistoja. Kirjalliset lähteet voi nostaa aineiston asemasta myös varsinaiseksi tutkimuskohteeksi. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytettäviä kirjallisia lähteitä ovat esimerkiksi tilastot, aiemmat tutkimukset, selvitykset, raportit, mainokset ja esitteet. Tuomi ja Sarajärvi (2002) jakavat tutkimusaineistona käytettävän kirjallisen materiaalin kahteen luokkaan, yksityisiin dokumentteihin ja joukkotiedotuksen tuotteisiin.

Tuomi ja Sarajärvi (2002) tiivistävät tarkoittavansa sisällön erittelyllä dokumenttien analyysia, jossa kuvataan kvantitatiivisesti esimerkiksi tekstin sisältöä. Sisällönanalyysillä taas tarkoitetaan pyrkimystä kuvata dokumenttien sisältöä sanallisesti. Tätä rajaa pidetään merkittävänä, koska puhuttaessa sisällönanalyysista ei puhuta esimerkiksi aineiston kvantifioinnista mahdollisena analyysimenetelmänä. Se kuuluu sisällön erittelyn piiriin.

Koskinen ym. (2005) huomauttavat, että kirjallisia lähteitä voi kohdella myös tutkimuskohteena, ei pelkkänä informaation lähteenä. Pyrin omassa tutkimuksessani huomioimaan käyttämäni aineiston taustat ja merkityksen organisaatiossa sen lisäksi, että analysoin aineiston sisältöä.

Tuomi ja Sarajärvi (2002) tiivistävät, että sisällön erittelyllä tarkoitetaan dokumenttien analyysia, jossa kuvataan kvantitatiivisesti esimerkiksi tekstin sisältöä. Sisällönanalyysillä sitä vastoin tarkoitetaan pyrkimystä kuvata dokumenttien sisältöä kirjallisesti. Tätä rajaa pidetään merkittävänä, koska puhuttaessa sisällönanalyysista ei tällöin puhuta esimerkiksi aineiston kvantifioinnista mahdollisena analyysimenetelmänä.

6.2 Tapaustutkimus

Koskinen ym. (2005) kuvaavat, että tapaustutkimuksen kohde on yleensä jonkun yrityksen tietty prosessi, toiminto tai osasto, tapahtumasarja tai historia. Tapaus voi olla toimialatasoinen, organisaatiotasoinen, osasto- tai ryhmätasoinen tai yksilötasoinen. Menetelmä aineiston keräämiseksi valitaan niin, että se on mahdollisimman tarkoituksenmukainen. Tyypillisimpiä käytettyjä laadullisia aineistoja ovat Koskinen ym. (2005) mukaan haastattelu- ja kirjalliset aineistot. Tapaustutkimuksen ydin ei liity aineiston keruumenetelmiin, vaan asetelmaan ja tapaan rakentaa johtopäätökset. Koskinen ym. (2005) toteavat tapaustutkimuksesta, että sen ehkä keskeisin metodologinen ongelma liittyy käsitteeseen ”tapaus”. Monesti tapaus kannattaisi hahmottaa pikemminkin tutkimusongelmaksi kuin lähtökohdaksi.

Tutkimani aineiston voi mieltää myös tapaustutkimukseksi, koska sen kohteena on tietynä ajanjaksona julkaistut tehtäväkuvauslomakkeet. Kyseiset lomakkeet tehtiin ensimmäistä kertaa henkilöstön kehittämisprosessin osana, ja niiden toivottavaan vakiintuvan käytäntöön jatkossa.

6.3 Aineisto

Tutkin St1 Oy:n tehtäväkuvauslomakkeita. Sain käyttööni 59 kpl lomakkeita, jotka liiketoimintojen johtajat tai esimiehet olivat täyttäneet työntekijöistä (liite 1). Lomakkeet oli käyty läpi työntekijöiden kanssa ja sekä esimies, että työntekijä olivat hyväksyneet ne allekirjoituksellaan. Kyseessä ovat kaikki yhtiössä 15.4.2008 mennessä tehdyt ja henkilöstöhallintoon palautetut lomakkeet.

Olen tarkastellut lomakkeiden lukumäärää, rakennetta ja niissä käytettyjen ilmaisujen omaperäisyyttä ja toistoa. Tehtäväkuvauslomakkeiden pääasiallinen tehtävä on kuvata kyseiseen toimeen liittyvät tehtävät, vastuut ja valtuudet sekä tehtävän edellyttämät tiedolliset ja taidolliset valmiudet.

6.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Eskola ja Suoranta (2005) toteavat, että laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on tutkijan avoin subjektiviteetti ja sen myöntäminen, että tutkija on tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline.

Tätä tutkimusta varten kerättyjä tietoja voidaan mielestäni pitää luotettavina, koska ne on alun perin kerätty muuta kuin tutkimusta varten, eivätkä lomakkeiden täyttäjät ole tienneet, että lomakkeet joutuvat tutkimuksen kohteeksi. Olen itse työskennellyt St1 Oy:ssä ja teen tämän tutkimuksen toimeksiantona. En silti koe, että tutkimuksen tekeminen tai sen tulokset olisi vaikuttanut työhöni, tai työni vaikuttanut tutkimukseen.

Ongelmalliseksi tutkimuksessa koen saman asian kuin Vanharanta (2007) gradussaan, eli käsitteiden abstraktiuden ja monitulkintaisuuden. Vaikka olen pyrkinyt määrittelemään mitä itse tässä tutkimuksessa eri käsitteillä tarkoitan, niitä on voitu käyttää eri vivahteissaan eri lähteissä.

7 St1 Oy:n yritysesittely

St1 on suomalainen bensiiniä ja dieselöljyä myyvä huoltamoketju, joka kilpailee edullisilla hinnoilla. St1 Finland Oy:n omistaa St1 Holding Oy, joka myy polttoaineita myös Ruotsissa (44 asemaa) ja Puolassa (6 asemaa). Bensiinimyynnin markkinaosuus Suomessa on noin 18 % ja dieselin noin 11 %. Liikevaihto v. 2007 on noin 800 miljoonaa euroa ja kuluvana vuonna sen arvioidaan ylittävän 900 miljoonaa euroa.

St1 Holding Oy osti 18.12.2006 koko oy Esso ab:n osakekannan. Myyjänä oli SOK, jolle ExxonMobil Holding Norway AS myi ko. osakkeet 11.12.2006.

Omistajanvaihtoon valmistautuminen on toteutettu yhteistyössä henkilöstön kanssa ja omistus vaihtui suunnitelman mukaisesti 1.7.2007. Kaupat toteutettiin 2.-3.7.2007 ja samalla yhtiölle haettiin nimenmuutosta St1 Oy:ksi. Esso-brändi poistuu polttonesteliiketoiminnasta siirtymäajan puitteissa.

"St1:n ja Esson yhdistäessä voimavaransa muodostamme vahvan, innovatiivisen ja asiakaslähtöisen energiatalon, joka ymmärtää niin kotimaisten asiakkaiden tarpeet kuin kansainvälistyvän toiminnan haasteetkin. Yhdistyvä huoltoasemaverkostomme pystyy huolehtimaan suomalaisista autoilijoista ja ammattiliikenteestä entistä paremmin ja kilpailukykyisemmin", toteaa uuden yhtiön toimitusjohtaja Kim Wiio omistajanvaihdoksesta kertovassa tiedotteessa.

St1:n visio on olla johtava hiilidioksidivapaiden energiatuotteiden valmistaja ja myyjä. Ketju on itsenäinen, yrittäjävetoinen ja perustettu Suomessa v. 1997. Vakituksia työntekijöitä konsernissa on n. 125. St1-bensanjakeluasemia on Suomessa 404 kpl. St1 ja Esso -ketjut yhdistyivät kesällä 2007 St1-nimen alle ja fuusioituivat vuoden 2008 alussa. St1:n osittain omistama NEOT (North European Oil Trade Oy) toimittaa polttoaineet myös S-ryhmän omistamalle ABC-ketjulle. Polttoaineiden kaupan lisäksi St1 myy myös sähköä.

St1 Oy:n toimintaan kuuluvat liikennepalvelut, joihin sisältyy huoltoasemaliiketoiminta sekä siihen liittyvät yksityis- ja yrityssektorien luottokortit, kuluttaja- ja teollisuusmyynti, joka sisältää St1 Lämpöpalvelu Oy:n ja ilmailua palveleva liiketoiminta St1 Avifuels Oy sekä polttonesteiden tuotevarastot eri puolilla Suomea.

St1 Oy:n tavoitteena on kehittää ja kaupallistaa toimivia ja ympäristöä säästäviä ratkaisuja ja toteuttaa ne kannattavasti. Yhtiö on määritellyt, että yksittäisten ratkaisujen tulee olla teknisesti valmiita toteutettavaksi heti, ekologisesti ja eettisesti kestäviä ja logistisesti hallittavissa.

7.1 Henkilöstön kehittäminen St1 Oy:ssä

St1:n henkilöstöosastolla työskentelee kolme henkilöä, henkilöstö- ja viestintäpäällikkö, HR asiantuntija sekä osa-aikainen assistentti. Henkilöt vastaavat myös konsernin viestinnästä.

Yrityskauppojen myötä uusi yhtiö eli entinen Esso ja entinen St1 Finland, joutui miettimään uuden, yhteisen tavan kehittää henkilöstöä. Alkuvuodesta 2008 julkistettiin uusi palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmä, sekä siihen yhdistetty kehittämisohjelma. Kehittämisohjelma käynnistettiin tehtäväkuvausten kirjallisella dokumentoinnilla, jonka esimies teki alustavasti

ja keskustelussa työntekijän kanssa kuvaus täsmennettiin. Tämän vaiheen jälkeen liiketoimintayksiköt laativat tehtäväkohtaiset tavoitteet ja painopistealueet sekä mittarit.

Esimies keskustelee näistä tavoitteista ja mittareista alaisen kanssa arviointi- ja kehityskeskustelussa, jossa käydään läpi myös alaisen suorituksen arviointia viimeiseltä kymmeneltä kuukaudelta. Seuraava arviointi- ja kehityskeskustelu käydään alkuvuodesta 2009, jolloin tarkastellaan taas mennyttä kahdeksaa kuukautta ja päivitetään tehtäväkuvausta tarpeen mukaan. Tästä eteenpäin suorituksen arviointi- ja kehityskeskusteluja käydään vuosittain. Tavoitteissa suoriutuminen liittyy yhtiön palkka- ja palkitsemispolitiikkaan.

St1 Oy:n palkka- ja palkitsemispolitiikka koostuu peruspalkasta, tulospalkasta, kannustepalkasta sekä henkilöstörahastosta. Tulospalkkaa maksetaan yhtiön tulosenrusteen saavuttamisen mukaan, jos sitä ei saavuteta, voidaan harkita kannustepalkkaa. Henkilöstörahaston tuotot jakautuvat työntekijöiden kesken peruspalkkojen suhteessa, työntekijän työsuhteen tulee täyttää tiettyjä ehtoja ennen rahasto-osuuden saamista.

8 Tehtäväkuvauslomakkeiden rakenne ja sisältö ja niiden hyödyntäminen osaamiskartoituksessa

Tässä luvussa tulen käymään läpi tehtäväkuvauslomakkeiden rakennetta ja sisältöä. Tehtäväkuvauslomakkeet tehtiin nimenomaan yrityksen osastojen eri toimenkuvien selvittämiseksi, mutta tämän tutkielman toimeksiannon perusteella pohdin, voisiko lomakkeita hyödyntää myös osaamiskartoituksen tekemisessä. Käyn läpi käytettyjen ilmaisujen käyttökelpoisuutta ja hyödyllisyyttä sekä tehtäväkuvausta että osaamiskartoitusta ajatellen. En analysoi varsinaista tehtävän ja sen kokonaisuuksien kuvausta, vaan tehtävään kuuluvien vastuita ja valtuuksia sekä tehtävän edellyttämien tiedollisia ja taidollisia valmiuksia.

8.1 Tehtäväkuvauslomakkeen rakenne ja tarkoitus

Tehtäväkuvauslomakkeiden pohja (liite 1) toimitettiin kaikille esimiehille. Lomakkeessa pyydetään täyttämään seuraavat tiedot:

- työntekijän nimi
- tehtävänimike ja organisaatioyksikkö
- työsuhdetiedot eli milloin työsuhde on alkanut ja mahdollisen edellisen tehtävän tiedot
- esimiehen tehtävänimike ja nimi
- tehtävän keskeisten tehtäväkokonaisuuksien yleiskuvaus
- tehtävään kuuluvat vastuut ja valtuudet
- tehtävän edellyttämät tiedolliset ja taidolliset valmiudet
- St1'läisten yhteiset taidot ja vahvuudet

Kohdissa ”tehtävään kuuluvat vastuut ja valtuudet” sekä ”tehtävän edellyttämät tiedolliset ja taidolliset valmiudet” on kerrottu myös ”suuntaa antavia esimerkkejä tarpeen mukaan hyödynnettäväksi / muokattavaksi”. St1'läisten yhteiset taidot ja vahvuudet oli määritelty seuraavasti:

- Halu kehittää muilta oppimalla, nykymalleja yhdessä muuntamalla ja parantamalla sekä uutta ideoimalla
- Valmius oma-aloitteiseen työskentelyyn yhteisen tavoitteen hyväksi

Lomake lähetettiin sähköisessä muodossa sähköpostitse ja allekirjoitettu lomake piti palauttaa henkilöstöhallintoon määräaikaan mennessä. Tässä tutkielmassa arvioidut lomakkeet ovat vain osa yhtiön työntekijöistä, koska kaikkia lomakkeita ei oltu palautettu määräaikaan mennessä. Tarkkaa palautusprosenttia ei oltu laskettu, mutta esimiehiä oli muistutettu asiasta.

Taulukko 1 kertoo miten lomakemäärät ovat jakautuneet osastoittain ja kuinka monta esimiestä on ollut täyttämässä lomakkeita.

	Biofuels	Tukitehtävät	Myynti	Logistiikka	Liikennepalvelut
Esimiehiä, jotka ovat täyttäneet lomakkeita	2	6	4	4	2
Lomakkeita kpl	2	22	16	11	8

Taulukko 1: Lomakkeiden ja niitä täyttäneiden esimiesten lukumäärä osastoittain

8.2 Lomakkeissa käytetyt fraasit

Täytettäväksi annetussa tehtäväkuvauslomakkeessa oli annettuna esimerkiksi lauseita ja kuvauksia, joita esimiehet voisivat hyödyntää täyttäessään alaistensa tehtäväkuvauslomakkeita. Esimerkkien tarkoitus oli selvittää mitä kohdassa tarkoitetaan ja millaista tietoa siihen halutaan täytettävän. Olen luetellut valmiit esimerkkifraasit ja laskenut, kuinka monta kertaa niitä on käytetty sellaisenaan palautetuissa tehtäväkuvauslomakkeissa.

Tehtäväkuvauslomakkeen kohdassa ”**Tehtävään kuuluvat vastuut ja valtuudet**” annetut valmiit esimerkkifraasit:

Fraasi 1: ”Oman tehtävän mukaisen vastualueen itsenäinen hallinta ja kehittäminen/tiimin tehtävien yhteisvastuullinen hoito”

Fraasi 2: ”Koko toiminnon mukainen ja/tai nimetty projektivastuu”

Fraasi 3: ”Vastuu toiminnon tarkoituksenmukaisesta ja tehokkaasta hoitamisesta sekä kehittämisestä”

Fraasi 4: ”Esimiesvastuu ryhmän työn organisoinnista, työn sujuvuudesta ja tavoitteiden saavuttamisesta”

Fraasi 5: ”Taloudellinen vastuu esim. toiminnon budjetin mukaisesti”

Fraasi 6: ”Toiminnallinen valtuus asemavaltuuden ja taloudellinen valtuus budjetin mukaisesti”

Tehtäväkuvauslomakkeen kohdassa ”**Tehtävän edellyttämät tiedolliset ja taidolliset valmiudet**” annetut valmiit esimerkkifraasit:

Fraasi 7: ”Koulutus ja tieteellinen asiantuntemus”

Fraasi 8: ”Kokemus ja käytännön asiantuntemus”

Fraasi 9: ”Ammatillinen osaaminen, erikoistiedot ja -taidot”

Fraasi 10: ”Tehtäväkokonaisuuden organisointi- ja kehittämisvalmiudet”

Fraasi 11: ”Esimiestaidot”

Fraasi 12: ”Vuorovaikutus- ja tiimityöskentelyvalmiudet”

Fraasi 13: ”Ihmissuhdetaidot”

Fraasi 14: ”Kommunikointi- ja kielitaito”

Fraasi 15: ”Asiakaspalvelu-, myynti- ja neuvottelutaidot jne.”

Seuraavassa taulukossa on esitetty, montako kertaa kukin valmis fraasi esiintyy sellaisenaan esimiesten täyttämässä lomakkeissa. Fraasin käytöksi sellaisenaan on laskettu myös, jos sanojen ”toiminto” tai ”ryhmä” tilalle on vaihdettu oman osaston nimi, mutta fraasi muuten on alkuperäisessä muodossa. Mukaan on laskettu myös sellaiset tapaukset, joissa fraaseja on yhdistetty samaa virkkeeseen muuttamatta kuitenkaan niiden sisältöä.

Montako kertaa fraasi mainittu sellaisenaan, suhteessa lomakkeiden määrään	Biofuels	Tuki-tehtävät	Myynti	Logistiikka	Liikenne-palvelut
Fraasi 1	1 / 2	14 / 22	4 / 16	10 / 11	5 / 8
Fraasi 2	0 / 2	0 / 22	0 / 16	4 / 11	0 / 8
Fraasi 3	1 / 2	18 / 22	12 / 16	9 / 11	0 / 8
Fraasi 4	0 / 2	5 / 22	0 / 16	7 / 11	0 / 8
Fraasi 5	0 / 2	7 / 22	1 / 16	7 / 11	0 / 8
Fraasi 6	0 / 2	6 / 22	4 / 16	7 / 11	1 / 8
Fraasi 7	0 / 2	0 / 22	0 / 16	0 / 11	0 / 8
Fraasi 8	0 / 2	10 / 22	0 / 16	0 / 11	6 / 8
Fraasi 9	0 / 2	10 / 22	0 / 16	0 / 11	0 / 8
Fraasi 10	1 / 2	17 / 22	5 / 16	0 / 11	0 / 8
Fraasi 11	0 / 2	3 / 22	0 / 16	9 / 11	0 / 8
Fraasi 12	1 / 2	18 / 22	2 / 16	11 / 11	0 / 8
Fraasi 13	0 / 2	8 / 22	0 / 16	11 / 11	3 / 8
Fraasi 14	1 / 2	3 / 22	0 / 16	0 / 11	0 / 8
Fraasi 15	1 / 2	0 / 22	2 / 16	0 / 11	0 / 8

Taulukko 2: Käytettyjen fraasien määrä suhteessa lomakkeiden määrään

Fraasien käyttäminen sanasta sanaan oli siis melko yleistä. Kaikkia fraaseja ei tietenkään voi soveltaa suoraan kaikkiin toimenkuviin, koska kaikkiin toimenkuviin ei luonnollisestikaan sisälly esimerkiksi esimiesvastuuta tai taloudellista vastuuta. Usein fraaseihin oli lisätty täydentäviä määreitä, kuten ”hyvät ihmissuhdetaidot” pelkkien ihmissuhdetaitojen sijaan. En laskenut näitä täydennyksiä mukaan yllä olevaan taulukointiin eli suoriksi kopioiksi esimerkkifraaseista.

Fraasia 7 ”Koulutus ja tieteellinen asiantuntemus” ei käytetty sellaisenaan kertaakaan minkään osaston lomakkeissa. Useissa lomakkeissa fraasin jälkeen oli kuitenkin lisätty millaista koulutusta tehtävässä edellytetään. Myös pelkkä sana ”koulutus” esiintyi useissa lomakkeissa, tarkoittaen ilmeisesti sitä, että jotain koulutusta tehtävään vaaditaan ja

oletettavasti mieluusti tehtävään valmistavaa. Samoin fraasin 8: ”Kokemus ja käytännön asiantuntemus” jälkeen oli usein kuvailtu millaista kokemusta tehtävässä edellytetään.

Fraaseja 11: ”Esimiestaidot” ja 12: ”Vuorovaikutus- ja tiimityöskentelyvalmiudet” oli yhdistelty usein samaan lauseeseen. Kaikista lomakkeista löytyi viisi kertaa ilmaisu ”Vuorovaikutus-, esimies- ja tiimityöskentelyvalmiudet” jolloin esimiestaidoista olikin muodostunut esimiesvalmiudet. Kolme näistä henkilöistä ei ollut esimiesasemassa, joten jää epäselväksi miksi valmiudet esimiestaitoihin kuitenkin on mainittu tehtäväkuvauslomakkeessa.

Fraasia 14: ”Kommunikointi- ja kielitaito” oli käytetty harvoin sellaisenaan. Usein oli täsmennetty minkä kielen osaamista tehtävä edellyttäisi.

Eräaseen lomakkeeseen oli kirjattu ”kielitaidon parantaminen”, jolloin lomakkeessa ei siis oltu määritelty mikä tehtävän edellyttämä kielitaito olisi, vaan oli kuvailtu tehtävän tämänhetkisen haltijan nykyinen kielitaito kehittämisen kohteeksi. Tässä tapauksessa ei siis välttämättä oltu analysoitu tehtäväkuvausta sellaisenaan, vaan täytetty se sen hetkisen tehtävän haltijan perusteella.

Fraasia 15: ”Asiakaspalvelu-, myynti- ja neuvottelutaidot” oli käytetty sellaisenaan vain muutamia kertoja. Kyseisiä taitoja oli kuitenkin mainittu usein erilaisissa yhdistelmissä, kuten ”asiakaspalvelu- ja ihmissuhdetaidot, neuvottelutaidot”.

Fraaseja täydentävinä määritteinä oli useimmiten käytetty ilmaisuja ”hyvä” tai ”erinomainen”, esimerkiksi: ”Hyvät ihmissuhde- ja kommunikointitaidot”, tai ”Erinomaiset vuorovaikutus- ja tiimityöskentelyvalmiudet”. Näiden määreiden käyttäminen on mielenkiintoista, koska niiden taso määräytyy vain yleisen käsityksen ja tehtäväkuvauksen kirjoittaneen esimiehen mukaan. Määritteiden tarkempi kuvaileminen voi osoittautua hankalaksi, kuinka hyvin voidaan erottaa toisistaan hyvät tai erinomaiset ihmissuhdetaidot? Niin kauan kuin määritteen kirjoittanut esimies hallinnoi kyseistä alaisen tehtävää, hänen tarkoittamansa taso pysyy yllä. Jos esimies vaihtuu, voi määritteen taso vaihtua ilman eksplisiittistä selvitystä.

Seuraavassa taulukossa olen laskenut käytettyjen fraasien määrän keskiarvon lomakkeissa.

Kaikkien fraasien kokonaislukumäärä suhteessa lomakkeiden määrään	Biofuels	Tuki-tehtävät	Myynti	Logistiikka	Liikennepalvelut
”Tehtävään kuuluvat vastuut ja valtuudet”, fraasit 1-6	7 / 2 = 3,5 fraasia per lomake	98 / 22 = 4,45 fraasia per lomake	126 / 16 = 7,88 fraasia per lomake	51 / 11 = 4,64 fraasia per lomake	43 / 8 = 5,38 fraasia per lomake
”Tehtävän edellyttämät tiedolliset ja taidolliset valmiudet”, fraasit 7-15	17 / 2 = 8,5 fraasia per lomake	120 / 22 = 5,45 fraasia per lomake	110 / 16 = 6,88 fraasia per lomake	53 / 11 = 4,82 fraasia per lomake	47 / 8 = 5,88 fraasia per lomake

Taulukko 3: Käytettyjen fraasien lukumäärä suhteessa lomakkeiden määrään

Tehtäväkuvauslomakkeissa käytettyjen fraasien lukumäärä vaihtelee osastoittain. Eri osastoilla työskentelevillä on erityyppiset työt, ja esimiehet ovat kuvailleet niitä joko moninaisemmin sanankääntein tai yksinkertaisemmin. Yhdellä fraasilla on useimmiten ilmaistu yksi tehtävä, mutta jossain tapauksissa yhteen fraasiin (yhteen virkkeeseen) on kirjoitettu monta eri tehtävää tai määritelmää. Tehtävän edellyttämiä tiedollisia ja taidollisia valmiuksia on kuvailtu määrällisesti useammilla fraaseilla, mutta tässä kohdassa myös esimerkkifraaseja on ollut enemmän.

8.3 Lomakkeiden rakenteen ja sisällön analyysia yksiköittäin

Tässä kappaleessa analysoin tehtäväkuvauslomakkeiden sisältöä ja rakennetta yksiköittäin.

Biofuels

Biofuels on pieni osasto St1 Oy:ssä, huhtikuussa 2008 siellä oli henkilöstöä n. kymmenkunta työntekijää. Tältä osastolta oli palautettu vain kaksi tehtäväkuvauslomaketta, erilaisista tehtävistä. Lomakkeet oli täytetty melko lailla esimerkkilomakkeen tyyliä mukaillen, kaikkia

fraaseja ei oltu kopioitu sellaisenaan mutta niitä oli täydennetty ja muokkailtu paljon sen sijaan, että olisi keksitty täysin erityyppisiä määreitä ja kuvauksia. Molemmat lomakkeet on täyttänyt eri esimies, joiden tyyli ja käyttämät fraasit kyllä eroavat toisistaan mutta mukailevat silti esimerkkilomakkeen tyyliä omilla tavoillaan.

Tukitehtävät

Tähän osastoon kuuluu erityyppisiä hallinnollisia sekä muita tukitehtäviä ja toimenkuvat ovat hyvin erityyppisiä keskenään. Tehtäväkuvauslomakkeita on täyttänyt kuusi esimestä.

IT-osaston asiantuntijoilla näkyy selkeää vaihtelua toimenkuvissa eikä fraaseja ole kopioitu juurikaan esimerkkilomakkeista. Tehtäväkuvauslomakkeissa koulutusvaatimuksena on ensin mainittu ”suositeltavaa koulututkinto sisältäen alan opintoja tai alan erityisopinnot”, lukuun ottamatta yhtä johon on lisätty: ”ohjelmistotekniikan amk insinööri”. Tämä herättää kysymyksen siitä onko tehtäväkuvauslomakkeessa kuvattu nykyistä toimen haltijaa ja saatu lomake vastaamaan hänen toimenkuvaansa sen sijaan, että oltaisi käsitelty työtä neutraalisti tehtäväkuvauksen kautta.

Yksi osa tukitehtäviä on rakentaminen & kiinteistöt. Yhdessä heidän lomakkeistaan oli mainittu ”kielitaidon parantaminen” tehtävän edellyttämien tiedollisten ja taidollisten valmiuksien perässä. Tämä on kyseisen tehtävän kohdalla ainoa viittaus mihinkään kehittämistoimenpiteisiin, ja herättää saman kysymyksen siitä onko tehtäväkuvaus täytetty jälleen kyseisen toimenhaltijan ominaisuuksien perusteella neutraalin tehtäväkuvauksen analysoimisen sijaan.

Talousoastalon työntekijöiden vastuut, valtuudet ja valmiudet – kohdat ovat lähes identtisiä keskenään ja suurelta osin kopioituja esimerkkilomakkeesta. Joitakin tehtäviin liittyviä eroavuuksia on kirjattu, mutta lomakkeet ovat hyvin lyhyitä ja käytetyt kopioidut fraasit eivät avaa tehtävässä oikeasti vaadittavia vastuita, valtuuksia ja valmiuksia.

Tukitoimintojen yksikön johtajan täyttämät tehtäväkuvauslomakkeet ovat keskenään hyvin samantyyppisiä. Hän on arvioinut suoraan omassa alaisuudessaan olevien esimiesten tehtäväkuvaukset, jotka vaihtelevat keskenään suuresti. Fraaseja ei ole käytetty suoraan sellaisenaan, vaan muokattu esimerkkilomakkeen pohjalta. Esimerkiksi esimerkkilomakkeen fraasi 1: ”oman tehtävän mukaisen vastualueen itsenäinen hallinta ja kehittäminen / tiimin

tehtävien yhteisvastuullinen hoito” on saatettu käyttää sellaisenaan, mutta siihen on vaihdettu mikä kyseisen esimiehen vastuualue on. Vastuualueet on siis mietitty ja jaoteltu, mutta kyseiseen tehtävään liittyviä ominaispiirteitä ei ehkä ole huomioitu tarpeeksi kun on käytetty vain esimerkkipohjan runkoa.

Myynti

Kaikkien viiden myyntineuvottelijan lomakkeet ovat identtiset keskenään. Tämä kertoo ainakin siitä, ettei tehtäväkuvauksia ole täytetty kyseisen tehtävän haltijan mukaan, vaan tehtävän sisällön mukaan. Havaitsin kuitenkin, että erään toisen toimenkuvan haltijan työnkuva on ainutlaatuinen, mutta tiedolliset ja taidolliset valmiudet ovat yhtä lausetta vaille identtiset myyntineuvottelijoiden kanssa. Heillä on sama esimies, joka on tyytynyt käyttämään tiedollisten ja taidollisten valmiuksien kohdassa suoria kopioita esimerkkilomakkeen fraaseista ja täydentänyt niitä ainoastaan määreellä ”hyvä”, kuten esimerkiksi ”hyvät vuorovaikutus- ja tiimityöskentelyvalmiudet”.

Osaston eri alueiden kenttäpäälliköillä on alueittain identtiset lomakkeet, saman alueen kenttäpäälliköillä on siis samanlaiset tehtäväkuvaukset ja myös sama esimies.

Logistiikka

Oli huomattavissa, että kahden projektipäällikön toimenkuvaukset ja vaatimukset ovat identtiset. Laatupäällikön on melkein vastaava, muutamilla lisäyksillä. Suunnittelupäällikön tehtäväkuvaus on myös melkein projektipäälliköiden tehtäväkuvausten kaltainen. Kuvaukset ovat melko yleisellä tasolla, myös tehtäväkokonaisuuksien kuvaukset joten ne ovat helposti yleistettävissä. On siis pääteltävissä, että joko päällikkötason tehtävät logistiikkayksikössä vaativat hyvin samankaltaista osaamistaustaa ja niihin sisältyy samanlaisia vastuita ja valtuuksia. Toisaalta voidaan päätellä, että yksikön johtaja on kopioinut kuvaukset eikä ole panostanut tehtävien erojen miettimiseen. Pintapuolisesti katsottuna tehtävät ovat varmasti samankaltaisia, mutta erojen kokonaan puuttuminen jäi mietityttämään.

Varastopäälliköiden toimenkuvaukset ovat identtiset, vaikka varastojen koko ja alaisten määrä vaihtelee varastoittain. Kahden varastoteknikon ja yhden operaattorin toimenkuvat olivat myös lähes identtiset, ainoastaan yhdellä varastoteknikolla oli kielitaitovaatimuksina englannin kielen perusteet, kun muilla kielitaitovaatimuksia ei ollut.

Samat fraasit koko logistiikka-yksikössä olivat: esimiestaidot (vain päälliköillä), vuorovaikutus- ja tiimityöskentelyvalmiudet, ihmissuhdetaidot, kielitaitovaatimukset joko projektin vaatimusten mukaan (vain päälliköillä) tai sitten määritelty erikseen, ettei kielitaitovaatimuksia ole. Käytetyt kuvaukset ovat tässä yksikössä kauttaaltaan hyvin yleisellä tasolla. Samojen fraasien käyttö sekä suoran kopiointi esimerkkilomakkeesta oli silmiinpistävä.

Liikennepalvelut

Liikennepalveluiden työntekijöillä ei ollut identtisiä toimenkuvia, mutta samankaltaisuuksia löytyy paljon. Fraaseja on kopioitu vähän suoraan esimerkkilomakkeesta, mutta fraasien keskinäistä toistoa on. Esimerkiksi jonkin alan tai kentän (liittyen aina tehtäväkuvaukseen) ”sielunelämän” tuntemus esiintyy jokaisessa retail-yksikön lomakkeessa yhtä myyntipäällikköä lukuun ottamatta. Tämä ilmaus löytyy yksikön johtajan ja esimiehen täyttämistä lomakkeista, eli joko he ovat kopioineet fraasin toinen toiselta, käyttävät sitä yleisesti osastolla tai jompikumpi on täyttänyt lomakkeet jonka jälkeen he ovat allekirjoittaneet omien suorien alaistensa tehtäväkuvaukset.

Omatoimisuus ja ihmissuhdetaidot toistuvat lähes jokaisessa yksikön kahdeksasta lomakkeesta. Ilmeisesti nämä ovat yksikön toiminnassa edellytetyt ja työntekijöissä toivottuja piirteitä. Edelleen, samat ilmaukset esiintyvät molempien, johtajan ja esimiehen allekirjoittamissa lomakkeissa.

8.4 Tehtäväkuvauslomakkeiden toimivuus alkuperäisessä tarkoituksessa

Organisaatio ei ole stabiili yksikkö, vaan elävä organismi. Toimenkuvat muokkautuvat tekijänsä mukaan, vaikka tietty perusrunko tehtävässä aina onkin. Se on kuitenkin muokattavissa sekä organisaation että työntekijän tarpeiden ja kykyjen mukaan. Tehtäväkuvauslomakkeet toimivat ihannetapauksessa hyvänä tarkastelukohtana, esimiehelle tarjoutuu tilaisuus analysoida osastonsa tai yksikkönsä toimintaa, tarpeita ja tulevaisuuden suunnitelmia.

Työntekijälle tehtävän kartoittaminen luo selkeät pelisäännöt ja toimintalinjauksen. Kaikkia tehtäviä ei määritellä työsopimuksessa, vaan tehtäväkuvauslomakkeessa. Työntekijällä tulee aina olla mahdollisuus keskustella tehtävänsä kuvauksesta ja sisällöstä ennen lomakkeen hyväksymistä ja lähettämistä. Tämä keskustelu tulee erottaa kehityskeskustelusta, koska tehtäväkuvauksessa keskustellaan vain työn sisällöstä, ei työn tekijän omista ominaisuuksista ja mahdollisista kehittämistarpeista ja –haluista. Tehtäväkuvauslomaketta voi ja pitää päivittää, vuosittaiset keskustelut olisivat suotavia.

Tehtäväkuvauslomakkeet auttavat rekrytoinnissa, kun esimiehellä on selkeä näkemys osastonsa tehtävistä ja tarpeista. Tehtäväkuvaus auttaa myös rekrytoivaa henkilöstöammattilaista, ja se antaa hyvän pohjan henkilöstöammattilaisen ja esimiehen välille. Ongelmia voi tulla jos tehtävään pyritään hakemaan identtistä henkilöä. Täysin vastaavaa työntekijää on ensinnäkin mahdotonta löytää ja toiseksi, identtinen työntekijä ei tulisi kehittämään työtä ja toimenkuvaa eteenpäin. Hyvin toteutettu ja onnistunut ulkopuolinen rekrytointi rikastaa organisaatiota ja kehittää osastoa ja tehtävää. Rekrytoinnin suunnittelu tuleekin toteuttaa tehtävän vaatimusten perusteella. Tämä ymmärretään usein lähtökohdaksi, mutta sorrutaan etsimään ja / tai valitsemaan identtinen seuraaja. Identtisen seuraajan etsiminen voi tuntua helpommalta ja nopeammalta kuin tehtävän vaatimusten ja organisaation tulevaisuuden kriittinen tarkastelu.

Sanoisin, että nykyisessä tarkoituksessa tehtäväkuvauslomakkeet toimivat kohtuullisen hyvin. Ne ovat ensimmäiset St1 Oy:ssä tehdyt ja tarjoavat hyvän pohjan lähtökohdan. Nyt kun toiminta on tehty tutuksi, vuosittainen arviointiprosessi lähtee rullaamaan helpommin ja

samalla lomaketta voidaan uudistaa. Haasteeksi muodostuu se, ettei esimies tyytyisi vain kopioimaan vanhoja lomakkeita, vaan tarkastelee tilannetta aina sovituin väliajoin niin sanotusti uusin silmin vaikka työntekijä olisikin sama ja osaston tilanne suurin piirtein sama kuin edellisellä kerralla.

Ongelmana on lomakkeiden sisällön vaihtelevuus. Osa esimiehistä on paneutunut asiaan huolella ja kirjannut tehtäviä, vastuita ja valtuuksia sekä tiedollisia ja taidollisia valmiuksia selvästi ajatuksen kanssa ja tehtävä kerrallaan. Osa taas on tyytynyt ylimalkaiseen tehtävien listaamiseen ja valmiiden esimerkkifraasien suoraan kopioimiseen. Osa ei ollut palauttanut lomakkeita ollenkaan määräpäivään mennessä. Jos vakituisen henkilöstön määrä keväällä 2008 oli n. 125 ja tehtäväkuvauslomakkeita oli palautettu 59 kpl, se tarkoittaa että palautusprosentti oli 47 %. Olisi mielenkiintoista tietää, saatiinko kaikki lomakkeet jossain vaiheessa takaisin, vai mikä lopulliseksi palautusprosentiksi muodostui.

8.5 Tehtäväkuvauslomakkeiden käyttö osaamisen kartoittamisessa

Tämän tutkielman toimeksiantona oli tutkia, voiko tehtäväkuvauslomakkeita käyttää tulevaisuudessa työntekijöiden osaamisen kartoittamisessa. Kysymykseen tulisi tehtäväkuvauslomakkeen viimeinen osa, tehtävän edellyttämät tiedolliset ja taidolliset valmiudet. Esimerkkilomakkeessa on mainittu seuraavat valmiit fraasit:

Fraasi 7: ”Koulutus ja tieteellinen asiantuntemus”

Fraasi 8: ”Kokemus ja käytännön asiantuntemus”

Fraasi 9: ”Ammatillinen osaaminen, erikoistiedot ja –taidot”

Fraasi 10: ”Tehtäväkokonaisuuden organisointi- ja kehittämisvalmiudet”

Fraasi 11: ”Esimiestaidot”

Fraasi 12: ”Vuorovaikutus- ja tiimityöskentelyvalmiudet”

Fraasi 13: ”Ihmissuhdetaidot”

Fraasi 14: ”Kommunikointi- ja kielitaito”

Fraasi 15: ”Asiakaspalvelu-, myynti- ja neuvottelutaidot jne.”

Nämä olisivat hyviä esimerkkejä osaamiskartoitukseen haluttavista ominaisuuksista. Mielestäni tehtäväkuvauslomakkeiden hyödyntämisessä osaamiskartoituksiin on kuitenkin muutamia ongelmakohtia.

Suurin ongelmakohta on mielestäni se, että tehtäväkuvauslomakkeet tulisi tehdä aina kyseisen tehtävän pohjalta. Tarkoitus ei ole arvioida tehtävää suorittavaa työntekijää. Kuitenkin osaamiskartoitus tulisi tehdä koskien henkilöitä ja heidän ominaisuuksiaan, ei välttämättä vain sitä työtä mitä he sillä hetkellä tekevät. Tausta-ajatuksena osaamiskartoituksen käyttämiseen St1 Oy:ssä oli, että henkilöstön osaamisesta saataisiin kasattua jonkinlainen osaamispankki tai – pooli. Tätä kautta henkilön näkyvää ja piilevää osaamista voitaisiin hyödyntää nykyisessä tehtävässä, rikastaa työnkierrolla ja tukea sisäistä rekrytointia. Mielestäni tehtäväkuvauslomake ei ajatusmalliltaan sovellu tähän käyttöön.

Toinen ongelma tehtäväkuvauslomakkeiden käytössä osaamiskartoitukseen on se, että mielestäni osaamiskartoitus ei saisi olla yksinään esimiehen tehtävä, vaan prosessiin täytyy osallistua myös henkilöstöhallinnon taholta. Tehtäväkuvauslomakkeet ovat yksiköiden johtajien ja esimiesten vastuulla, koska he tuntevat yksikön tehtävät ja työntekijät. Henkilöstöhallinto tukee toki esimiehiä ja johtajia tarvittaessa, mutta ei voi täyttää tehtäväkuvauslomaketta heidän puolestaan. Osaamista kartoittaessa tarvitaan kaikki kolme osapuolta; esimies, työntekijä ja henkilöstöhallinnon ammattilainen. Henkilöstöhallinnon ammattilaisen ei välttämättä tarvitse osallistua osaamiskartoituskeskusteluihin, mutta hän voi keskustella esimiehen kanssa siitä miten osaamista voidaan kartoittaa. Hän voi myös keskustella työntekijän kanssa joko yksin tai kolmestaan esimiehen kanssa. Henkilöstöhallinnon ammattilainen voi tarjota piilevään ja näkyvään osaamiseen uusia näkökulmia ja hahmottamistapoja, joita esimies tai työntekijä ei välttämättä tiedä tai tule ajatelleeksi.

Tehtäväkuvauslomakkeet on tällä hetkellä täytetty välillä melkoisen ylimalkaisesti koskien juuri tiedollisia ja taidollisia valmiuksia. Niitä ei mielestäni ole mielekäästä kerätä talteen osaamiskartoitusta ajatellen, koska yleiset kuvaukset eivät tuo esiin tehtävässä tarvittavaa syvempää osaamista ja hiljaista tietoa. Osaamiskartoituksessa vaadittaisiin paljon syvempää näkemystä henkilön osaamisesta.

9 Tutkimustulosten yhteenveto ja päätelmät

Tehtäväkuvauslomakkeet otettiin St1 Oy:ssä käyttöön, jotta yrityksen eri toimenkuvat saataisiin määriteltyä ja jotta niitä voitaisiin käyttää pohjana töiden muuttumisen arviointiin ja seurantaan. Tässä tutkimuksessa on keskitytty analysoimaan tehtäväkuvauslomakkeiden rakennetta ja sisältöä pohjaten niiden mahdolliseen käyttöön osaamiskartoituksessa tarvittavan tiedon keräämisessä.

Osaamiskartoitus on yksi osa henkilöstön kehittämistä. Yritys tai organisaatio voi valita, missä muodossa se henkilöstöään kehittää ja kuinka laaja-alaisia kehittämistoimia otetaan käyttöön. Vastuu osaamiskartoituksen onnistuneesta toteuttamisesta ja hyödyntämisestä on yrityksen johdolla, henkilöstöhallinnolla, esimiehillä ja työntekijöillä kaikilla yhdessä. Yrityksen johdon on sitouduttava kehittämistoimiin ja tuotava se esiin. Henkilöstöhallinto suunnittelee toimenpiteet ja tukee esimiehiä käytännön toteutuksessa. Työntekijä sitoutuu kehittämistoimiin omista henkilökohtaisista lähtökohdistaan; hän voi haluta paremmat työolot, kehittää omaa osaamistaan, siirtyä tai edetä muihin tehtäviin.

Yrityksen johto ja henkilöstöhallinto miettivät kehittämistoimien lähtökohdat ja tavoitteet. Henkilöstöhallinnon ammattilaisilla on näkemystä erilaisten kehittämistoimien sopivuudesta ja käytettävyydestä, ja he voivat toimia ikään kuin konsultteina johdon suuntaan. Henkilöstöhallinnon asema on tärkeä; he ovat linkkeinä yrityksen muiden tahojen välillä.

Esimiehellä on suuri vastuu alaistensa ja myös itsensä kehittämisestä. Hän on puolestaan linkkinä työntekijöiden ja johdon ja henkilöstöhallinnon välillä, tasapainoillen operatiivisen toiminnan menestyksekkään johtamisen ja toisaalta strategisten linjausten käytännön toteuttamisen kanssa. Alaisten urakehitys ja oppimis- ja kehittämistavoitteet ovat abstrakteja asioita, ja käytäntöön orientoituneet esimiehet voivat joskus kokea ne haasteellisiksi. Sen takia käytettävien kehittämistoimien tulee olla ymmärrettäviä, perusteltuja ja järkeviä toteuttaa. Jos esimies kokee kehittämistoimet byrokraattiseksi paperien pyörittelyksi ja turhaksi keskusteluksi, niitä toteutetaan puolivillaisesti tai ei ehkä ollenkaan. Myös vallankäyttö ja esimiehen toiminnan eettisyys ovat mielenkiintoisia näkökohtia henkilöstön kehittämisessä. Esimiehellä on paljon valtaa tehdä työntekijöitä koskevia päätöksiä. Nämä päätökset voivat vaikuttaa kehittämistoimenpiteisiin ja urakehitykseen.

Henkilöstöä pyritään kehittämään kaikkien omista lähtökohdista, mutta yhteistä tavoitetta kohti. Työntekijöillä on erilaisia osaamistasoja, erilaisia tavoitteita ja he motivoituvat eri asioista. Joku on tyytyväinen nykytilaan, toinen haluaa oppia uusia taitoja, kolmas haluaa edetä urallaan, neljäs toimii kenties täysin itsekkäästi kasatessaan omaa osaamisportfoliotaan.

Yritys hyötyy tyytyväisistä ja osaavista työntekijöistä. Tyytyväinen työntekijä on tuottava ja jopa innovatiivinenkin jos hänelle annetaan siihen mahdollisuus. On iso haaste kehittää sellaisia henkilöstön kehittämisjärjestelmiä ja – toimia, jotka ottaisivat huomioon yksilölliset tarpeet, käytettävissä olevat resurssit ja yrityksen tavoitteet.

Tämän tutkimuksen tutkimusongelmana ja päätavoitteena oli selvittää:

Miten St1 Oy:ssä käytetyt tehtäväkuvauslomakkeet voivat tukea osaamiskartoitusta.

Päätavoitteen saavuttamiseksi oli tarpeen pohtia myös:

Ymmärtää miten yritys voi hyötyä osaamiskartoituksesta.

Miten osaamiskartoitus asettuu osaksi yrityksen henkilöstön kehittämistä.

Mitkä roolit yrityksen eri toimijoilla on kun puhutaan henkilöstön kehittämisestä, osaamisen kartoittamisesta ja sen hyödyntämisestä.

Mielestäni olen onnistunut tutkimusongelman ja sen alakohtien selvittämisessä ja analysoinnissa. Olen selvittänyt osaamiskartoituksen lähtökohtia ja onnistumisen edellytyksiä. Olen käsitellyt sen sijoittumista henkilöstön kehittämissuunnitelmassa huomioiden organisaation eri toimijat. Varsinaisessa empiria-osassa käsitelin toimeksiannon mukaisesti St1 Oy:ssä keväällä 2008 käytettyjä tehtäväkuvauslomakkeita, niiden rakennetta ja niiden sisältöä sekä niiden mahdollista hyödyntämistä osaamisen kartoittamisessa.

9.1 Tutkimustulosten arviointi

Tehtäväkuvauslomakkeet olivat mielenkiintoinen tutkimuskohde. Pidin siitä, että sain paneutua aitoon aineistoon sen sijaan, että olisin käsitellyt tehtäväkuvauslomakkeita ja osaamiskartoitusta vain teoreettisina käsitteinä. Aidot tehtäväkuvauslomakkeet olivat juuri niin vaihtelevia ja vivahteikkaita kuin saattoi olettaa, olihan täyttäjinä 18 esimiestä tai yksikön johtajaa ja lomakkeet sisälsivät 59 työntekijän työnkuvaukset.

Tehtäväkuvauslomakkeista löytyi useita ongelmakohtia, ja havaitsin, ettei niitä voisi käyttää osaamiskartoituksen osana. Suurin ongelma tulee jo siinä lähtökohtaisessa oletuksessa, että tehtäväkuvauksessa pyritään kuvaamaan ja määrittelemään tehtävä ja sen menestyksekkäässä hoitamisessa vaadittavat ominaisuudet. Tarkoitus ei ole arvioida kyseisen tehtävän silloista haltijaa, vaikka tehtävät toki muuttuvat aina hieman työntekijän mukana. Osaaminen ei ole tehtäväsidonnaista ja jos osaamista kartoitettaisiin tehtävä- eikä työntekijäkohtaisesti, ei saataisi reiluja ja tarkkoja tuloksia. Osaamiskartoitus on tehtävä henkilöittäin, huomioiden heidän nykyisessä työssään tarvittavan osaamisen mutta myös piilevän potentiaalin ja hyödyntämättä olevan osaamisen.

Lomakkeiden täyttötyyli vaihteli melkoisesti. Osa oli täytetty hyvin lyhytsanaisesti luetteloiden ja mahdollisesti esimerkkifraaseja kopioiden Osa taas oli täytetty pidemmin ja kattavammin ja esimerkkifraaseja hyödyntäen, ei suoraan kopioiden. Noin puolet oli myös vielä määräaikaan mennessä palauttamatta.

Suora kopiointi lomakkeita täytettäessä on huono asia, mutta sillä on hyväkin puolensa. Huono se on siksi, että tehtävään ei ole paneuduttu vaan se on täytetty esimerkkifraaseja hyödyntäen, tai monistaen useille työntekijöille. Näin tehtäväkohtaiset erot eivät tule esiin. Toisaalta hyvä puoli on, että ainakaan tehtäväkuvauslomaketta ei ole täytetty työntekijän henkilökohtaisten ominaisuuksien perusteella, vaan ajateltu vain työtehtäviä.

Kehittämiskohteita oli mainittu muutamassa lomakkeessa, esimerkiksi tehtävän edellyttämässä tiedollisissa ja taidollisissa valmiuksissa oli mainittu ”kielitaidon kehittäminen” eräässä lomakkeessa. Tässä tapauksessa kehittämiskohde liittyy työntekijään

kyseisessä tehtävässä, eikä siihen, että tehtävässä pitäisi kehittää kielitaitoa tehtävän haltijasta riippumatta.

Vastuiden ja valtuiden, sekä tiedollisten ja taidollisten valmiuksien kuvailussa käytettiin lomakkeissa välillä tarkentavia määritteitä, kuten ”hyvä” tai ”erinomainen”. Tällaiset käsitteet ovat toisaalta yleismaailmallisia ja kaikkien ymmärrettävissä, mutta toisaalta myös hyvin epämääräisiä. Niiden erojen määrittäminen voi olla ihan henkilöstä kiinni, jonkun hyvä on toiselle jo erinomainen, ja toisinpäin. Siksi mielestäni ei tulisi kannustaa tällaisten epämääräisten määreiden käyttöön, koska ne merkitsevät eri ihmisille eri tasoja.

Jatkossa tehtäväkuvauslomakkeita tulisi päivittää ja arvioida säännöllisesti. Toimenkuvat muuttuvat, yrityksen tavoitteet muuttuvat ja työnjako osastoilla voi muuttua. Samoja lomakkeita vuodesta toiseen kopioimalla ei päästä pitkälle, toimenkuvankin tulee kehittyä ja elää tilanteen mukaan. Mielestäni lomakepohjasta voisi poistaa siihen kirjoitetut esimerkit, ja liittää tehtäväkuvauslomakkeeseen erillisen ohjeen. Tämä ohje voi sisältää esimerkkejä, mutta sen tulisi ennen kaikkea kannustaa omaan ajatteluun ja analyysiin. Ohjeiden tulisi olla perusteltuja, eikä vain käskää esimiehiä täyttämään tiettyjä asioita. Suora kopiointi lomakepohjasta on liian helppoa, erillinen ohje toisi toivottavasti tähän asiaan hieman muutosta. Ohje voisi kannustaa myös vähän tarkempiin määritteisiin kuin pelkkä ”hyvä” tai ”erinomainen”, koska jos osaston esimies vaihtuu niin uusi esimies voi ajatella näistä eri tavoin.

9.2 Lopuksi

Tämä tutkielma on luonut laajan katsauksen henkilöstön kehittämisen maailmaan ja keskittynyt osaamiskartoituksiin. Osaamiskartoitukset ovat yksi tärkeä osa henkilöstön kehittämistä, ja organisaatio voi toteuttaa osaamiskartoituksia jos se kokee niistä saatavan tarpeeksi hyötyä itselleen. Organisaation ei tarvitse tehdä mitään pyyteettömästi henkilökuntansa eteen, vaan se toimii omista lähtökohdistaan oman strategiansa perusteella. Henkilöstöön panostaminen kuitenkin kannattaa, kunhan se tehdään sopivassa mittakaavassa ja niin, että kaikki ovat sitoutuneita siihen.

Lindfors ym. (1999) muistuttavat, että kompetenssien käyttö tehokkaana työvälineenä, erityisesti kompetenssien määrittäminen ja tunnistaminen, vaatii huomattavia ajallisia sekä taidollisia resursseja. Mikäli määrittelyprosessi jää pintapuoliseksi, tai yrityksellä ei ole käytössä riittävää ammattitaitoa tunnistamisvaiheessa, jää kompetenssien käytöstä saatava hyöty minimaaliseksi tai se voi muuttua jopa negatiiviseksi. Henkilöstön osallistamista ja sitouttamista kompetenssien kehittämiseen on pidettävä kompetenssihankkeiden onnistumisen kannalta ratkaisevina. (Lindfors ym. 1999).

Mielestäni osaamiskartoitusta ei voida tarkastella umpiossa, pelkästään sellaisenaan, vaan se kuuluu osaksi isompaa kokonaisuutta ja se vaikuttaa myös moneen seikkaan. Strategialähtöisyys on tärkeää, samoin henkilöstöhallinnon ottaminen mukaan päätöksentekoon, suunnitteluun ja toteuttamiseen. Esimiehillä on paljon valtaa ja vastuuta, ja heidän tulee olla tietoisia toimiensa vaikutuksista. Zaleska ja de Menezes (2007) ovat saaneet tutkimuksissaan vahvistusta sille, että parhaat oppimistulokset syntyvät käytännönläheisten työtehtävien parissa sekä vuorovaikutuksessa esimiehen kanssa. Työn ohessa valmentaminen ja hyvä suhde esimieheen edistävät oppimista Zaleskan ja de Menezesin (2007) mukaan parhaiten.

Työntekijä, johon kehittämistoimia suunnataan, kokee ne motivoivina jos ne on toteutettu oikein ja perustellusti. Työntekijä ei ajattele yksioikoisesti organisaation parasta, vaan haluaa kehittää itseään myös omista lähtökohdistaan. Useimmat ovat kiinnostuneita urakehityksestään ja tekevät suunnitelmia; yhteisessä prosessissa nämä kehittämistoimet ja urasuunnitelmat täydentävät ja hyödyntävät toinen toisiaan.

Lähteet

Caza, B., Caza, A. (2008) Positive organizational scholarship. A critical theory perspective. *Journal of management inquiry*. Vol 7. No 1. 21-33.

Colarelli, S. Bishop, R. 1990. Career commitment – functions, correlates and management. *Group & Organization studies*. June 1990, 15:2, 158.

DeSimone R., Harris D. 1998. *Human resource development*. The Dryden Press.

Eskola, J. Suoranta, J. 2005 *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

George, J. Jones, G. 2002. *Understanding and managing organizational behaviour*. Upper Saddle River, NJ : Prentice-Hall.

Grant, S. Humphries, M. 2006. Critical evaluation of appreciative inquiry, bridging an apparent paradox. *Action Research*. 4:4. 401–418

Grieves J. 2003. *Strategic Human Resource Development*. SAGE Publications Ltd, London.

Haastattelu. Joenpolvi, Liisa. Henkilöstö- ja viestintäpäällikkö. St1 Oy, Helsinki. 10.3.2008

Honkanen, H. (toim) 2005. *Henkilöarviointi työelämässä*. Edita, Helsinki.

Hätönen, H. 2004. *Osaamiskartoituksesta kehittämiseen*. Euroopan yhteisö rakennerahastot, Educa-instituutti Oy, Helsinki.

Keene, M. 1991. *The training investment, banking on people for superior results*. Homewood, IL, Business One Irwin

Kirjavainen, P. Laakso-Manninen, R. 2000. *Strategisen osaamisen johtaminen: yrityksen tieto ja osaaminen kilpailuedun lähteeksi*. Edita, Helsinki.

Koskinen, I., Alasuutari, P., Peltonen, T. 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Osuuskunta Vastapaino, Tampere.

Lankinen, P. Miettinen, A. Sipola, V. 2004. *Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta*. Talentum, Helsinki.

Lindfors, J., Penttinen, M., Rauhala, M. 1999. Kompetenssien *tunnistaminen ja kartoittaminen*. Teoksessa Poutiainen M., Vanhala, S. (toim.) *Henkilöstön kehittäminen – avain osaamisen kartuttamiseen yrityksessä*. Helsingin kauppakorkeakoulu, HeSe Print.

Maurer, T. 2001. Career-relevant learning and development, worker age, and beliefs about self-efficacy for development. *Journal of Management*. 27 (2001) 123–140

McDonald, K., Hite, L. 2005. Reviving the Relevance of Career Development in Human Resource Development. *Human Resource Development Review*. Vol. 4, No. 4 December.

McLagan, P. 1989. Models for HRD practice. *Training and Development Journal*. vol 41.

Hooghiemstra, T. 1992. Integrated management of human resources. Teoksessa Mitrani, A., Dalziel, M., Fitt, D. 1992. *Competency based human resource management. Value-driven strategies for recruitment, development and reward*. Kogan Page Limited. London.

Ritala, R., Tarvainen H. 1991. *Henkilöstön kehittäminen. Osaavat ihmiset – menestyvä organisaatio*. Tammer-Paino Oy, Tampere.

Ruohotie, P. 1996. *Oppimalla osaamiseen ja menestykseen*. Oy Edita Ab. Helsinki.

Sandberg, J. 2000. Understanding human competence at work: an interpretive approach. *The academy of management journal*. 43:1. 9-25.

Sveiby, K. 1997. *The new organizational wealth. Managing and measuring knowledge-based assets*. Berrett-Koehler Publishers Inc, San Francisco.

- Sydänmaanlakka, P. 2000. *Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2000.
- Szilagyi, A. 1988. *Management and performance third edition*. The Scott, Foresman and Company.
- Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2002. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vanharanta, O. 2007. *Osaamiskartoituksen ulottumattomissa. CSC:läisten näkemyksiä asiantuntijaosaamisen ulottuvuuksista*. Markkinoinnin ja johtamisen laitos: pro gradu - tutkielma. Helsingin kauppakorkeakoulu.
- Whitney, D. Schau, C. 1998. Appreciative inquiry: an innovative process for organization change. *Employment relations today*. Spring 1998, 11-21.
- Viitala, R. 2005. *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Inforviestintä Oy, Keuruu.
- Zack, M. 1999. Managing codified knowledge. *Sloan management review*. 40:4. 45-58.
- Zaleska, K. De Menezes L. 2007. Human resources development practices and their association with employee attitudes: Between traditional and new careers. *Human Relations*. 60:7. 987-1018.

Liitteet

Liite 1

TEHTÄVÄKUVAUS	
Työntekijän nimi:	
Tehtävänimike/ organisaatioyksikkö:	1.10.2007 tai pv.kk.vvvv alkaen:
Työsuhdetiedot:	Työsuhde alkanut: pv.kk.vvvv Edellinen tehtävä pv.kk.vvvv - 30.9.2007 tai pv.kk.vvvv ja tehtävänimike:
Esimiehen tehtävänimike ja nimi:	
Tehtävän keskeisten tehtäväkokonaisuuk- sen yleiskuvaus:	<ul style="list-style-type: none">•
Tehtävään kuuluvat vastuut ja valtuudet: (suuntaa antavia esimerkkejä tarpeen mukaan hyödynnettäväksi/ muokattavaksi)	<ul style="list-style-type: none">• Oman tehtävän mukaisen vastuualueen itsenäinen hallinta ja kehittäminen/tiimin tehtävien yhteisvastuullinen hoito• Koko toiminnon mukainen ja/tai nimetty projektivastuu• Vastuu toiminnon tarkoituksenmukaisesta ja tehokkaasta hoitamisesta sekä kehittämisestä• Esimiesvastuu ryhmän työn organisoinnista, työn sujuvuudesta ja tavoitteiden saavuttamisesta• Taloudellinen vastuu esim. toiminnon budjetin mukaisesti• Toiminnallinen valtuus asemavaltuuden ja taloudellinen valtuus budjetin mukaisesti
Tehtävän edellyttämät tiedolliset ja taidolliset valmiudet: (suuntaa antavia esimerkkejä tarpeen mukaan hyödynnettäväksi/ muokattavaksi)	<ul style="list-style-type: none">• Koulutus ja tieteellinen asiantuntemus• Kokemus ja käytännön asiantuntemus• Ammatillinen osaaminen, erikoistiedot ja -taidot• Tehtäväkokonaisuuden organisointi- ja kehittämisvalmiudet• Esimiestaidot• Vuorovaikutus- ja tiimityöskentelyvalmiudet• Ihmissuhdetaidot• Kommunikointi- ja kielitaito• Asiakaspalvelu-, myynti- ja neuvottelutaidot jne.
St1'läisten yhteiset taidot ja vahvuudet	<ul style="list-style-type: none">• Halu kehittää muilta oppimalla, nykymalleja yhdessä muuntamalla ja parantamalla sekä uutta ideoimalla• Valmius oma-aloitteiseen työskentelyyn yhteisen tavoitteen hyväksi TAVOITTEENA KANNATTAVA LIIKETOIMINTA!

Päiväys:

xx.xx.200x

xx.xx.200x

Tehtävänhaltija

Esimies

Yksikön johtaja