



MONIOSAAMINEN, SEN KEHITTÄMINEN JA JOHTAMINEN NYKYPÄIVÄN TYÖELÄMÄSSÄ

Outi Meroma

Opinnäytetyö
Toukokuu 2014
Liiketalouden koulutusohjelma

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU
Tampere University of Applied Sciences

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

OUTI MEROMA:

Moniosaaminen, sen kehittäminen ja johtaminen nykypäivän työelämässä

Opinnäytetyö 35 sivua, joista liitteitä 3 sivua
Toukokuu 2014

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia moniosaamisen merkitystä nykypäivän työelämässä. Tavoitteena oli myös saada selville mitä osaamista toimeksiantajayrityksen laatutoiminnot voisivat antaa toisilleen ja minkälaista osaamista he haluaisivat saada muilta. Nämä kysymykset olivat nousseet esille, kun toimeksiantajayrityksessä oli tehty henkilöstökysely vuonna 2011.

Työn teoreettisena viitekehystenä on osaaminen, osaamisen johtaminen ja osaamisen kehittäminen. Organisaation menestyksen kannalta yhteinen osaaminen on ratkaisevaa, jolloin tiedon ja osaamisen johtaminen ovat tärkeässä roolissa. Osaamisen kehittämisessä, osaamisen siirron merkitys tulee lähivuosina kasvamaan eniten. Elinkeinoelämän keskusliiton huhtikuussa 2013 teettämässä tutkimuksessa kävi ilmi, että teollisuusyritykset painottivat moniosaamisen merkitystä. Tämä tulee haastamaan koulutusjärjestelmän. Moniosaamista tarvitaan, jotta ymmärretään tuotteen valmistus alusta loppuun, ja voidaan tehdä joustavasti monipuolisia työtehtäviä.

Menetelmä millä saimme selville toimeksiantajan työyhteisön osaamisen tilan oli, että teimme heille moniosaamisen kartoituksen. Kartoitus toteutettiin kyselylomakkeen muodossa toimeksiantajan laatutoiminnon ihmisille. Tämä moniosaamisen kartoitus oli yksi heidän kehitysprojekteistaan viime syksynä. Tämän laatutoiminnon kehitysprojektin yhtenä tavoitteena oli myös löytää keino, kuinka saada yksilöiden hiljainen tieto jaettua koko työyhteisön kesken. Tästä tulikin tämän kehitysprojektin tärkein asia.

Tutkimuksesta saaduista vastauksista syntyi kehitysidea, jota lähdettiin heti yrityksessä toteuttamaan. Tämän kehitysprojektin tuloksena syntyi laatutoiminnon tarinatuokiot. Tarinatuokio on yksi tapa välittää arvokasta hiljaista tietoa toisille. Siinä kohtaavat kokeneet konkarit ja nuoret työuran alkuvaiheessa olevat työyhteisön jäsenet. Kehitysprojektin tuoma uusi toimintatapa on parantanut sekä työntekijöiden että koko työyhteisön työtyytyväisyyttä.

Organisaatioiden osaaminen korostuu irtisanomisten ja lomautusuuutisten aikana. Myös työvoiman vanheneminen ja eläkkeelle siirtyminen asettavat yrityksille haasteita. Tämän opinnäytetyön aikana olen huomannut kuinka tärkeitä organisaatiolle on saada yksilöiden hiljainen tieto mahdollisimman hyvin siirrettyä työyhteisön muillekin osaajille. Osaaminen on yrityksen tietopääomaa.

Asiasanat: osaaminen, moniosaaja, hiljainen tieto, osaamisen kartoitus

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration

OUTI MEROMA:

Development and Management of Multi-skilling in Today's Workplace

Bachelor's thesis 35 pages, appendices 3 pages
May 2014

The aim of this study was to investigate the multi-skills relevant to today's workplace. The specific aims were to find out what skills the client company's quality functions could give to each other, and what kind of skills they would like to receive from others. These questions had been raised when the client company conducted an employee survey in 2011.

The theoretical framework for the thesis covers knowledge, knowledge management and competence development. Collective expertise is crucial to the success of an organization, and information and knowledge management plays an important role in building this expertise. Where the development of skills is concerned, knowledge sharing will become the most significant factor in the coming years. Research commissioned by the Confederation of Finnish Industries in April 2013 showed that industrial companies stressed the importance of a multi-skilled workforce. This is going to challenge the education system. Multiple skills are needed in order to understand the whole process of product manufacturing from start to finish; multi-skilled employees can also take on varied responsibilities flexibly.

The method which we used to find out the current status of the working community was multi-skill mapping. This means in practice that we used a questionnaire to carry out a survey among the people responsible for quality in the company; the outcome was a multi-skill inventory. This survey was one of the development projects, which the company ran last fall. One of its aims was to find a way to share individuals' tacit knowledge among the whole working community. Indeed, this became the most important aim of the whole development project.

On the basis of the responses received from the research, a development idea arose that we immediately started to implement in the company; the idea was to hold "true-story-telling" sessions. These sessions, in which experienced members of the working community and young people in the early stages of their careers come together, are one way of passing on valuable tacit knowledge. This new approach has improved job satisfaction both for workers and the entire workplace.

An organization's skills are of particular importance at times of redundancies and lay-offs. Also, the aging of the workforce means that many long-term employees are retiring each year, which imposes challenges on businesses. While working on this thesis, I have noticed how important it is for an organization to facilitate the sharing of individual's tacit knowledge throughout the workplace. Know-how is the company's intellectual capital.

Key words: know-how, multiply skilled person, tacit knowhow, knowledge mapping

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	MONIOSAAMINEN, MITÄ SE ON?.....	7
2.1	Osaaminen	7
2.1.1	Hiljainen tieto.....	9
2.2	Monialaisuus: Nykypäivän T-ihminen	11
2.3	Hybridi	13
3	TIETOPÄÄOMA	15
4	OSAAMISEN KEHITTÄMINEN	16
4.1	Osaamisen kehittämisen muotoja	16
5	TIEDON JA OSAAMISEN JOHTAMINEN.....	18
6	KEHITYSPROJEKTI: MONIOSAAMISEN KARTOITUS.....	20
6.1	Tausta, tavoite ja tarkoitus	20
6.2	Projektin vaiheet	20
6.2.1	Kehitystarpeen määrittely: Moniosaaminen	21
6.2.2	Nykyisen osaamisen kartoitus.....	22
6.2.3	Tavoitteiden ja ratkaisujen määrittely osaamisen kehittämisessä.....	22
7	KYSELYLOMAKE	24
8	KYSELYN ANALYSOINTI	25
8.1	Tulokset	25
8.1.1	Mitä osaamista voisin jakaa muille?	25
8.1.2	Mitä osaamista haluaisin saada muilta?	26
8.2	Johtopäätökset.....	27
8.3	Jatkotoimenpiteet	27
9	YHTEENVETO JA POHDINTA	29
	LÄHTEET.....	31
	LIITTEET	33
	Liite 1. Kyselylomake, laadunvarmistusinsinööri	33
	Liite 2. Ohjeet kyselylomakkeen täyttämiseksi	35

LYHENTEET JA TERMIT

ASME	American Society of Mechanical = amerikkalainen standardi
Baan	Toiminnanohjausjärjestelmä
CE	Conformité Européene = merkintä, joka osoittaa, että tuote on EU:n direktiivien mukainen
EK	Elinkeinoelämän keskusliitto
EN	European Standard = eurooppalainen standardi
HR	Human Resource = Henkilöstöhallinto
NCR	Non Conformity Report = poikkeamaraportti
NDT	Nondestructive testing = tarkastusmenetelmä
PED	Pressure Equipment Directive = Painelaitedirektiivi
QA	Quality Assurance = Laadunvarmistus
Quality Management	Laadunhallinta
UT	Ultraäänitarkastus

1 JOHDANTO

Moniosaamisen käsite on usein käytetty termi nykypäivän keskusteluissa. Työpaikkailmoituksissa haetaan tietyn alan moniosaajia. Koska itse olen valmistumassa liiketalouden moniosaajaksi, halusin selvittää mikä minua työelämässä mahdollisesti odottaa. Tässä työssäni tarkastelen moniosaamista toimeksiantajayritykselle teetetyn moniosaajakyselyn ja kirjallisuuden pohjalta.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia moniosaamisen merkitystä nykypäivän työelämässä. Tavoitteena oli myös saada selville mitä osaamista toimeksiantajayrityksen laatutoiminnot voisivat antaa toisilleen ja minkälaista osaamista he haluaisivat saada muilta. Opinnäytetyön alussa tarkastelen moniosaamiseen liittyviä käsitteitä ja arvokasta tietopääomaa. Luvusta neljä siirrytään tarkastelemaan erilaisia osaamisen kehittämisen toimintamalleja, ja niiden jakautumista eri henkilöstöryhmien välillä. Nämä tiedot perustuvat Elinkeinoelämän keskusliiton huhtikuussa 2013 tehtyyn tutkimukseen.

Jotta osaamisen kehittämisen toimintamallit sekä tietopääoma saadaan siirrettyä organisaation hyödyksi, tulee organisaation osata johtaa tätä arvokasta pääomaa. Organisaatioiden osaamisen kokonaisuus muodostuu yksilöiden ja ryhmien osaamisen yhdistelmästä. Tätä liiketalouden yhtä tärkeintä tekijää: Tiedon ja osaamisen johtamista käsittelem luvussa viisi.

Toimeksiantajayrityksen tarpeesta, teimme syksyllä moniosaajien tilannetta selvittelevän kyselyn toimeksiantajan laatutoiminnon ihmisille. Lähetimme kyselyn laadunvarmistusinsinööreille ja laatutoiminnon muille henkilöstöryhmille. Tätä kehitysprojektia kutsuttiin nimellä moniosaaminen. Tämän kehitysprojektin taustaa, tarvetta ja tarkoitusta sekä projektin vaiheita tarkastellaan luvusta kuusi eteenpäin.

Mitä moniosaamisen kartoitus antoi toimeksiantajayritykselle, mihin toimenpiteisiin ryhdyttiin, minkälaista tietotaitoa heidän laatutoiminnon työyhteisöllä oli? Muun muassa näihin kysymyksiin saimme vastaukset tämän kehitysprojektin aikana.

2 MONIOSAAMINEN, MITÄ SE ON?

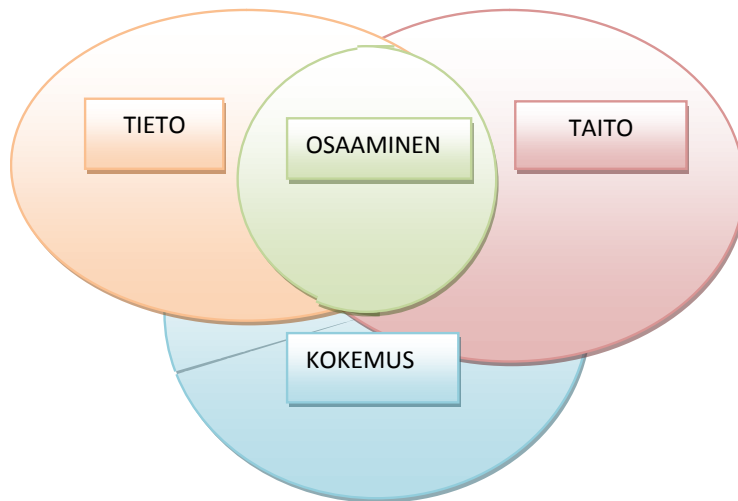
Työpaikoilla on vastaisuudessa yhä enemmän moniosaajia. On osattava yhdistää luovasti erilaisia asioita uudenaikaisiksi kokonaisuuksiksi ja oltava valmis luopumaan perinteisistä toimintatavoista. Jatkuva oppiminen yli toimintarajojen on entistä tärkeämpää. Täytyy olla myös kykyä ymmärtää eri toimialojen välisiä synergioita ja hallita organisaation kokonaisuuksia. Tällaista osaamista ei opita kirjoista, vaan kyse on uusien toimintatapojen ymmärtämisestä ja omaksumisesta. (www.opetin.fi/Muuttuva_osaaminen.)

Yrityksen on osattava muokkautua kehittyviin uusiin menetelmiin ja teknisiin sovelluksiin, digitalisoitumiseen sekä vastaamaan uudenaikaisiin asiakastarpeisiin. Nykyisin tarvitaan monenlaisia osaamisprofiileja ja uudenlaista ihmisten vahvuuksien hyödyntämistä. Tulevaisuuden osaaja tarvitsee myös kommunikaatiovalmiuksia, muutosten ja erilaisuuden sietokykyä, oppimiskykyä ja sosiaalista älykkyyttä sekä projektinhallintataitoja. Lisäksi on tunnistettava sosiaalinen media ja sen hyödyntämismahdollisuudet. Tarvitaan välitöntä vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa. (Kauppalehti 2005: 40 liite: Extra s. 28-29.)

Seuraavassa tarkastellaan käsitteitä, jotka kertovat mielestäni nykypäivän moniosaajuudesta. Osaamisen kokonaisuus, sisältäen yksilön hiljaisen tiedon, palveluyhteiskunnassa tullut käsite T-ihminen ja yrittäjämaailmasta muodostunut termi hybridi, sekä tietopääoma-käsite.

2.1 Osaaminen

Platonin perinteinen tiedon määritelmä on ”perusteltu tosi käsitys”, joka tarkoittaa muun muassa teorioiden ja tutkimusten tuottaman tiedon omaksumista. Taito kehittyy tekemisen kautta. Kokemus on tiedon ja taidon yhdistämistä toiminnaksi, joka rakentuu myös hiljaisen tiedon varaan. Tuomen ja Sumkinin määritelmän mukaan osaaminen on toimintaa (Kuvio 1), joka muodostuu tiedoista, taidoista ja kokemuksista. Heidän määritelmän mukaan työ muodostuu osaamisen ja toiminnan yhdistelmästä, siis osaamisesta ja tekemisestä. (Tuomi, Sumkin 2012, 26.)



KUVIO 1. Osaamisen kokonaisuus (Tuomi, Sumkin 2012, 27).

Vahvassa organisaatiossa yksilöt jakavat osaamistaan ryhmässä. Osaaminen on näkyvää osaamista tai näkymätöntä hiljaista tietoa liittyen operatiivisen työn tekemiseen. Parhaimmillaan organisaatiossa hyödynnetään moniosaamista, jossa työntekijät tunnistavat erilaisia rooleja ja niihin liittyviä osaamistarpeita. Kyky jakaa osaamista ryhmässä ja organisaation sisällä vaatii hyvää esimiestoimintaa. (Kesti 2007, 175.)

Hyvä esimiestoiminta ottaa huomioon kaikki työyhteisönsä jäsenet. Esimies tietää kunkin alaisensa tiedot, taidot ja kokemukset. Hän on aidosti kiinnostunut alaisensa työhyvinvoinnista ja tulevaisuudesta kyseisessä työyhteisössä. Hän antaa työntekijälle mahdollisuuden tuoda omat vahvuutensa esille ja antaa mahdollisuuden kehittää itseään. Hän uskoo alaiseensa, ja antaa hänelle vastuuta tehtävistä, myös sellaisista tehtävistä mihin työntekijä itse ei välttämättä osaisisi edes hakeutua. Esimies uskoo, luottaa, arvostaa ja antaa palautetta työntekijälle, siitä on mielestäni hyvä esimiestoiminta tehty.

Työssä osaaminen tarkoittaa työn vaatimien tietojen ja taitojen hallintaa ja niiden soveltamista käytännön työtehtäviin. Osaamiseen liittyvät olennaisesti myös sisäinen energia ja motivaatio. Olemme motivoituneita saamaan jotakin aikaiseksi, käytämme ja kehitämme omaa osaamistamme aktiivisesti. (Virtainlahti 2009, 23-25.)

2.1.1 Hiljainen tieto

On alettu puhua työelämätiedon jakautumisesta kahteen lajiin: havaittavan eli formaaliin tietoon sekä äänettömään, hiljaiseen ja piilevään tietoon (Hakala 2006, 46). Hiljainen tieto on kokemusperäistä tietotaitoa, jota on usein vaikea tunnistaa tai pukea sanoiksi (Kesti 2007, 209). Professori Ikujiro Nonakan mukaan hiljainen tieto on subjektiivista ja siitä on käytetty myös nimitystä epämuodollinen, koodaamaton tai äänetön tieto, tai kokemusperäinen piilo-osaaminen (Hakala 2006, 104).

Hiljainen tieto on osaamista ja ammattitaitoa, jota ei voi kuvata numeerisella datalla. Se koostuu lukuisista uskomuksista, mielikuvista ja kokonaisista ajatusrakennelmista, joita työyhteisöihin tiedetään kätkeytyvän, mutta joiden mielekkyydestä voidaan väitellä loputtomiin. (Hakala 2006, 104.)

Hiljainen tieto ei ollut Nonakan eikä Takeuchinkaan oivallus, vaan käsite on alunperin paljon tunnetummalta, unkarilaissyntyiseltä ja sittemmin ranskalaistuneelta filosofilta Michael Polanyilta (1966). Hänen mukaansa hiljaista tietoa on aina ollut sellaisilla toimijaryhmillä, jotka eivät edusta organisaatioiden ylätasoa. Hiljainen tieto on arjen tietoa. Kollektiivinen muisti, niin sanottu organisaation muisti liittyy työyhteisön oppimiseen jota on sittemmin alettu pitää yhtenä yrityksen kilpailukyvyn tekijänä. (Hakala 2006, 104.)

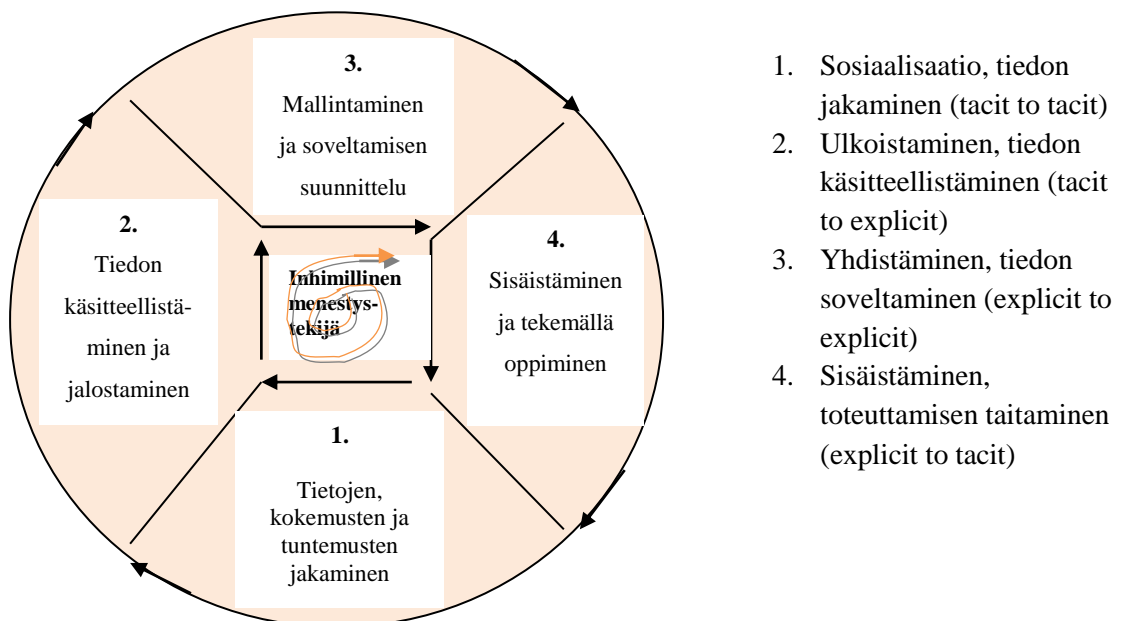
Michael Polanyi on todennut: Tiedämme enemmän kuin osaamme sanoa. Hänen mukaansa sanoin ja numeroin ilmaistu tieto edustaa vain jäävuoren huippua kaikesta hallussamme olevan tiedon suuresta kokonaisuudesta, sillä taitoa on vaikea määrittää matemaattisella tai muulla loogisella kielellä. Taitava ammattilainen ei ajattele osaamistaan sinänsä, mutta sen sijaan hän ajattelee, miten sitä voidaan käyttää jonkin tavoitteen saavuttamiseksi. Taitoa ei ainakaan helposti hankita kirjoista lukemalla, mutta sen voi luontevasti oppia toisen henkilön taitavaa suoritusta seuraten. (www2.amk.fi/digma.fi.)

Jokainen työntekijä on tietotyöläinen, jolla on valtava määrä hiljaista tietoa (Nonaka & Takeuchi 1995). Yrityksellä on valtava määrä tietopääomaa, joka odottaa hyödyntämistä. Työntekijän lähtiessä yrityksestä katoaa mukana paljon hiljaista tietoa sekä lisäksi uuden työntekijän perehdyttäminen aiheuttaa muille paljon lisätyötä.

Vanheneva työvoima vie mukanaan paljon hiljaista tietoa, ja tämä tulisikin ottaa huomioon organisaatiossa. Ennenkuin konkarit lähtevät pois, tulisi heidän kertoa mahdollisimman paljon tietotaitoaan jäljelle jääville työntekijöille. Näin saisi hiljainen tieto mahdollisuuden tulla kuulluksi myös organisaation muille jäsenille. (Kesti 2007, 58.)

Hiljainen tieto on kokemusperäistä kehon tietoa. Uuden tiedon ja kokemuksen yhdistämistä tulisi todella hyödyntää, sillä näin voidaan synnyttää aivan uusia ideoita organisation toiminnan kehittämiseksi. Oikein johdettuna henkilöstön hiljainen tieto on organisaation tuottavuuden parantamisen lähde, josta voidaan löytää oikeat toimenpiteet tarvittavien kyvykkyyksien kehittämiseksi tilanteen mukaan. (Kesti 2007, 60.)

Alla on kuvattu hiljaisen tiedon kehittämisen spiraali. Ympyrä kuvaa tietotaidon kehittymisen jatkuvuutta. Kehittyminen on spiraalimaista, ja se kohdistuu inhimillisiin menestystekijöihin ja organisaation kyvykkyyksiin. Tietojen, kokemusten ja tuntemusten jakaminen on avain inhimillisten menestystekijöiden kehittämiseen ja käynnistää hiljaisen tiedon kehittämisen spiraalin. (Kesti 2007, 99.)



KUVIO 2. Nonaka & Takeuchi 1995, organisaation hiljaisen tiedon kehittämisen spiraali (Kesti 2007, 99)

Hiljainen tieto pitää sisällään kaiken sen, mikä on merkityksellistä yrityksen tai organisaation menestykselle, mutta hankaluus on siinä, että se ei näy osavuosikatsauksissa tai tietopankeissa. Sen tunnistaminen on meille ongelma. Ongelmana on myös sen siirtyminen työntekijältä toiselle, koska sitä on vaikea kuvailla ja dokumentoida, sitä on myös työlästä ilmaista ja välittää eteenpäin. Käsittelyä vaikeuttaa sekin, että hiljaiseen tietoon lukeutuvat myös intuitiomme, persoonalliset oivalluksemme ja kuten Nonaka on väittänyt myös ammatillinen vainu. (Hakala 2006, 105.)

Nonakan mukaan, modernin organisaation menestyksen avain on sen rakenteissa. Piilevän hiljaisen tiedon säilyttäminen, osoittaminen ja muuttaminen täsmälliseksi tiedoksi. Juuri näin syntyy uutta tietoa, ja ilman sitä yksikään yritys tuskin on pitkäikäinen saati luo uusia menestystuotteita. (Hakala 2006, 105.)

Hiljaisen tiedon vastakohta on täsmällinen tieto (explicit knowledge), jonka varaan länsimaat olivat kehittäneet toimintojaan. Sitä oli hiottu ja kehitetty huippuunsa. Se tuntui turvalliselta, sillä sitä oli helppo hallita. Suomalaisessa työelämässä hiljainen tieto oli erityinen ongelma, sillä se kun oli niin itsestään selvää ammattitaidon osana, ettei sitä oltu edes havaittu, saati että yrityksessä olisi ollut välineitä sen analysointiin. (Hakala 2006, 106.)

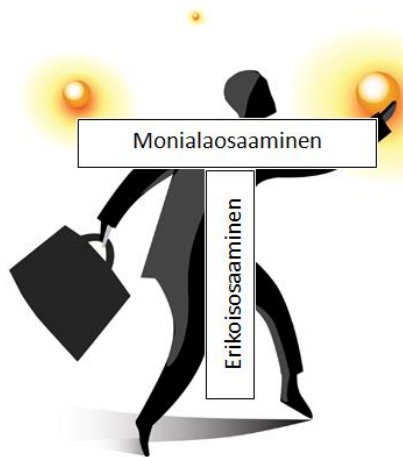
Kun hiljaisen tiedon arvokkuus huomattiin, tuli yrityksille pelko: entäpä jos yrityksen tärkein voimavara lähteekin jonakin päivänä pois yrityksestä? Entäpä jos yritys menettää useita avainhenkilöitä yhtäaikaan? Tästä tulikin yrityksille ajattelemisen aihe, kuinka saada muunnettua yksittäisten työntekijöiden osaaminen koko organisaation omaisuudeksi. (Hakala 2006, 107-108.)

2.2 Monialaisuus: Nykypäivän T-ihminen

Työntekijän oman moniosaamisen jakamisesta voitaisiin puhua myös työn monialaisuudesta. Usein monitasoisten asioiden ymmärtämiseen tarvitaan laajempaa näkemystä kuin mitä yksi ammattilainen voi antaa. Monialaisuus korostaa jaettua asiantuntijuutta. Monialaisuus on oman osaamisen, tiedon ja taidon jakamista toisten käyttöön tavalla, joka mahdollistaa osapuolten välisen dialogin ja syventää kaikkien

osallisten yhteistä ymmärrystä. Se on myös ammatillisen osaamisen yhteensovittamista monipuoliseksi työn tutkimiseksi. Toimivassa monialaisessa yhteistyössä yhdistyy eri osaajien vuorovaikutus, toimintaympäristö ja toimintaa ohjaavat arvot ja tavoitteet. (<http://www.thl.fi/Monialaisuus>.)

Palveluyhteiskunnassa puhutaan käsitteestä T-ihminen. Vertikaalisten erityisosaamisten rinnalle on yhä enemmän ryhdytty vaatimaan horisontaalista monialaosaamista. Halutulla T-ihmisellä on syvää osaamista ja kykyä ymmärtää muita. T-ihmisten synty edellyttää vahvaa poikkitieteellistä osaamista. Liike-elämä tarvitsee T-mallisia ihmisiä, joilla on syvää osaamista jollain alueella, mutta hyvä kyky keskustella monien muiden alojen osaajien kanssa. (fil.maist. Matti Mattila 2007.)



KUVIO 2. T-ihminen (fil.maist. Matti Mattila 2007).

Tammikuussa 2014, Jyväskylän ammattikorkeakoulun järjestämällä luennolla: Muuttuva työelämä, Merja Välimaa ja Arja Valtakoski kertoivat nykypäivän työelämästä. Esityksessä korostui työntekijän osaaminen ja siinä kuvattiin myös T-ihmisen mallia. Uuden työn vaatimuksena korostetaan elinikäistä oppimista ja ammatillista uusiutumista. Työnantaja edellyttää usein myös työkokemusta, kieli- ja viestintätaitoja, ongelmanratkaisukykyä, organisointi- ja koordinoitukykyä sekä erityisosaamista. Yhdistävänä terminä voisi puhua sisäisestä yrittäjyydestä (Välimaa, Valtakoski/ Luento 16.1.2014.)

Ajankohtaisia asioita työelämässä tällä hetkellä ovat: työnkuvan muutoksessa tapahtuvat monialaisten osaajien ja erikoisasantuntijoiden jaottelun korostuminen.

Parhaan asiantuntemuksen löytäminen ja yhdistäminen yhteistyössä paikallisen, alueellisen ja maailmanlaajuisen organisaation kanssa ovat nykypäivää. Tieto kun ei enää sijaitse vain päässä, vaan se on sosiaalisesti hajautettu. (Välimaa, Valtakoski/ Luento 16.1.2014.)

Elinkeinoelämän EVA Oivallus-tutkimuksessa vuonna 2009 kävi myös ilmi, että peruslähtökohtaisesti osaaminen ja innovaatiokyvyn tarve tulee voimistumaan. Sosiaalinen osaaminen ja kyky verkottua tulevat korostumaan. Elinikäisen oppimisen merkitys tulee vahvistumaan ja kilpailu osaajista kiristyy sekä ulkomainen työvoima tulee lisääntymään. Uudet johtamismallit ja luovuuden ilmapiiri tulevat vetämään osaajia puoleensa. Toimintaympäristö tulee säilymään maailmanlaajuisena. Suurten ikäluokkien ikääntyessä huollettavien määrä tulee kasvamaan ja työllisten määrä tulee vähenemään. Vaikutukset tästä tulevat näkymään elinkeinotoiminnassa, yrittäjyydessä, työvoiman kysynnässä, kulutuksessa ja osaavan työvoiman saatavuudessa. (Annika Ahtonen, Elinkeinoelämän EVA Oivallus-workshop 2009.)

Muuttuva työelämä-luennolla kerrottiin, kuinka työllisyyden ennakoitaan kasvavan vuosina 2008-2025 eniten terveydenhuoltopalveluissa (67100), sosiaalipalveluissa (63100) sekä vähittäiskaupassa (15900). Työllisyyden taas ennakoitaan vähenevän eniten metsätaloudessa ja teollisuudessa (30300), elektroniikka- ja sähkölaitteiden valmistuksessa (29600), liike-elämän kaupallis-hallinnollisissa palveluissa (22500) sekä metallien ja metallituotteiden valmistuksessa (19200). (Välimaa, Valtakoski/ Luento 16.1.2014.)

2.3 Hybridi

Tulevaisuuden työelämä –seminaarissa, maraskuussa 2012 kerrottiin, että tulevaisuuden työntekijä on yrittäjän ja palkkatyöläisen hybridi. Tänä päivänä ei voida juuri puhua eläkeviroista, vaan keskimääräinen työntekijä toimii vähintään 3-5 ammatissa elämänsä aikana. Suomalaisista 25 prosenttia tekee erimuotoisia pätkätöitä. Trendi tulee jatkumaan. Vuonna 2030 työnteko on yhä enemmän ajasta ja paikasta riippumatonta. Työministeri Lauri Ihalainen uskoo, että tulevaisuudessa työntekijä tulee yhä enemmän liikkumaan palkkatyöläisen ja yrittäjän välimaastossa (Turun Yliopisto. Tulevaisuuden työelämä -seminaari 21.11. 2012.)

Edellä kerrotun palkkatyöläisen ja yrittäjyyden yhteensovittamisesta on ollut näyttöä tämän opinnäytetyön esimerkkiyrityksessäkin. Vuoden aikana on ollut kahdet isot yt-neuvottelut eli yhteistoimintaneuvottelut, jonka lopputuloksena työntekijöistä on vähennetty noin joka kolmas koko henkilöstöstä. Nyt kun vähennyksistä on kulunut aikaa muutama kuukausi, on yritys palkannut irtisanottuja työntekijöitä takaisin alihankintayritysten kautta. Toisin sanoen yritys on ilmoittanut henkilölle kiinnostuksensa ja tarpeensa palkata hänet takaisin, mutta työsopimus on tehty ulkopuolisen alihankintayrityksen kautta. Monet näistä takaisin palkatuista ovatkin perustaneet oman toiminimen, ja työskentelevätkin nyt samoissa työtehtävissä, kuin ennen irtisanomistaan.

Tulevaisuuden liiketoimintaosaamista voidaan kutsua myös hybriditaloudeksi, joka yhdistää maailmanlaajuista pörssitaloutta ja vaihdantataloutta (ihmiseltä ihmiselle palveluita ja itse tekemistä) sosiaalisen median avulla (made in next door). Tämän trendin seurauksena näemme tuotannon taas hajautuvan pienempiin yksiköihin. Myös ihmisistä, yksilöistä tulee tuottajia: esimerkiksi plustaloissa ihmiset tuottavat itse energiansa ja myyvät ylimääräisen energian kansalliseen verkkoon. (Turun yliopisto, Olli Hietanen 2012.)

3 TIETOPÄÄOMA

Tieto on organisaatiolle tuotannontekijä, kyky toimia, ja tämä kyky kasvaa aina, kun tietoa käytetään mielekkäästi. Nopea katsaus suomalaisen pörssiyritysten arkeen osoittaa, että olemme jo vuosia sitten siirtyneet aikaan, jossa tietohallinto on paljon muuta kuin pelkkiä koneita ja ohjelmistoja. Organisaatiot ovatkin alkaneet korostaa yksittäisten tietojen sijaan laaja-alaista tietopääomaa, joka on haluttu paikantaa tiedon luomisprosessin ytimeen. (Hakala 2006, 131-135.)

Michael Koenig (1999) on määritellyt tietopääoman kokonaisuudeksi, joka muodostuu organisaation informaatiopääomasta (information capital), asiakaspääomasta (customer capital) ja rakenteellisesta pääomasta (structural capital). Ikujiro Nonaka (2000) puolestaan jakaa tietopääoman kokemukseen perustuvan tietopääoman (henkilöstön osaamiseen ja taitoihin), käsitteelliseen tietopääomaan (kuvien, symbolien ja kielen taitoihin), rutiininomaiseen tietopääomaan (yrityskulttuuriin, jokapäiväiset toimintatavat ja muut tietotaidot) sekä systeemiseen tietopääomaan (teknologia, laitteet, ohjelmistot). Nonakan mukaan juuri tämäntyyppiset tietopääoman osatekijät muodostavat organisaation uuden tiedon luomisprosessille perustan. (Hakala 2006, 135.)

Yrityksen tietopääoma on dynaamista ja jatkuvasti muuttuvaa. Näin sen täytyy ollakin, sillä uutta tietopääomaa on luotava jatkuvasti olemassa olevan – ja jälleen muuttuvan – tietopääoman avulla. Yritykset joutuvat jatkuvaan kehittämisen ja kehittymisen oravanpyörään. (Hakala 2006, 136.)

Osaamisen kehittäminen lisää tietopääomaa. Aija Töytäri-Nyrhinen kertoo osaamisen muutos matkalla-teoksessaan, että tietopääoma on tiedon luomisen ydin. Se on sekä resurssi että tulos tiedon luomisen prosessissa. Kokemuksellista tietoa luodaan ja jaetaan henkilöstön, työelämän edustajien ja yhteistyökumppaneiden yhteistyöverkostoissa. Samalla syntyy rutiininomaista tietopääomaa. Oleellista on saada tieto virtaamaan. Tällöin uusi tieto ja innovaatiot kehittyvät jatkuvasti ja kasvattavat organisaation tietopääomaa. (Töytäri-Nyrhinen 2008, 226.)

4 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Ammattiliitot uskovat osaamisen kehittämisen vaikuttavan myönteisesti työurien pidentämiseen ja työntekijöiden kykyyn varautua erilaisiin muutostilanteisiin. Osaamisen kehittäminen lähtee työpaikan tarpeista. Valtion tarjoama kolmen päivän koulutusoikeuden verovähennyksen saaminen edellyttää yrityksiltä koulutussuunnitelmaa, josta selviää koko henkilöstön koulutustarve. Keskeinen elementti koulutussuunnitelmassa on arvio yrityksen henkilöstön ammatillisesta osaamisesta. (INSU. Tampereen Insinöörit Ry 2/2014, 7.)

Tietoyhteiskunnassa jaettu tieto on kaikkein arvokkainta ja osaaminen saa merkityksensä, kun se yhdistyy muiden osaamiseen. Henkilöstön kehittämisen muuttuvat toimintamallit luovat tarvetta saattaa uudet tiedot ja taidot yhä paremmin käytäntöön. Huhtikuussa 2013 Elinkeinoelämän keskusliiton (EK) yrityksille teettämän koulutuskyselyn tuloksista nousee esille osaamisen arvostaminen: ammattitaidon kehittäminen ja kehittämisen muotojen monipuoleistaminen. (EK:n henkilöstö- ja koulutustiedustelu 2013, 3.)

4.1 Osaamisen kehittämisen muotoja

Huhtikuussa 2013 Elinkeinoelämän keskusliitto EK:n henkilöstö- ja koulutustiedustelututkimuksessa on kartoitettu osaamisen kehittämisen monimuotoisuutta. Tutkimuksessa on tullut esiin, että osaamisen kehittäminen yrityksissä painottuu yhä enemmän joustaviin työssä oppimisen malleihin. Tämä näkyy muun muassa siinä, että työssä perehdytään ja opitaan uusia toimintatapoja, mutta myös jaetaan ja jalostetaan niitä yhdessä. Tietoa siirretään työn ohessa, kasvokkain tai esimerkiksi verkossa. (EK:n henkilöstö- ja koulutustiedustelu 2013, 3.)

Osaamisen kehittämisen muotoja EK:n kartoituksessa olivat muun muassa tehtävä- ja työkierto, osallistuminen projekteihin tai hankkeisiin, perehdytys tai työnopastus sekä osaamisen siirto eli mentorointi. (EK:n henkilöstö- ja koulutustiedustelu 2013, 4.)

EK:n tutkimuksessa osaamisen kehittämisen muotoja henkilöstöryhmittäin kävi ilmi, että työntekijöiden ammattitaidon lisäämisessä yritykset hyödynsivät eniten tutkintoon

johtamatonta koulutusta ja perehdytystä/työnopastusta (60 %). Näiden jälkeen suosituinta olivat tehtävä- ja työkierto sekä tapahtumat (30 %). Toimihenkilöillä järjestys oli lähes sama kuin työntekijöillä, mutta prosentit olivat tutkintoon johtamattomalla koulutuksella (67 %), tapahtumilla (49 %) ja perehdytyksellä (48 %). Johdon henkilöillä tapahtumat olivat ykkös sijalla (42 %), tutkintoon johtamaton koulutus (39 %) ja palauteprosessit olivat kolmansina (30 %). Perehdytys tuli vasta neljäntenä (18 %). (EK:n henkilöstö- ja koulutustiedustelu 2013, 8-10.)

Osaamisen siirron merkitys tulee lähivuosina kasvamaan tutkimuksen perusteella eniten. Tulos johtuisi osaltaan suomalaisten ikärakenteesta. Suuriin ikäluokkiin kuuluvat siirtyvät eläkkeelle ja työnantajien haasteena onkin, kuinka siirtyvien osaamispääoma saadaan siirrettyä nuoremmille työntekijöille. (EK:n henkilöstö- ja koulutustiedustelu 2013, 10.)

Elinkeinoelämän keskusliiton huhtikuussa 2013 teettämässä tutkimuksessa kävi myös ilmi, että teollisuusyritykset painottivat moniosaamisen merkitystä. Teollisuusyritysten korostama moniosaaminen haastaa koulutusjärjestelmän – erityisesti ammatillisen tutkintojärjestelmän. Koulutusjärjestelmä tulisi vastata yritysten tarpeita. Moniosaamista tarvitaan, jotta ymmärretään esimerkiksi eri komponenteista syntyvän tuotteen valmistus alusta loppuun, ja että voidaan tehdä joustavasti monipuolisia työtehtäviä. Lisäksi teollisuuden tuottamien palveluiden yleistyminen lisää moniosaajien kysyntää. (EK:n henkilöstö- ja koulutustiedustelu 2013, 12.)

5 TIEDON JA OSAAMISEN JOHTAMINEN

Jotta osaamisen kehittämisen toimintamallit sekä tietopääoma saadaan siirrettyä koko organisaation hyödyksi, tulee yrityksen ja sitä myötä esimiehen osata johtaa tätä arvokasta pääomaa.

Nykytaloudessa tieto ja osaaminen ovat nousseet liiketoiminnassa yhdeksi tärkeimmiksi tekijöiksi. Tietojohtaminen on uudenlaista näkökulmaa organisaatioiden ohjaamiseen. Sen synnyn taustalla 1990-luvun alussa oli yritysjohtajien käytännön tarve ymmärtää paremmin niitä keinoja, joilla voidaan tukea organisaatioiden toimintaa muuttuvassa, verkottuneessa tietotaloudessa. Kykyä hallita tietämystä, hankkia, jakaa, luoda ja hyödyntää tietoa, tarvitaan nykyisin yhä useimmissa työrooleissa. Tiedon johtamisesta on tullut tärkeä asia kaikenlaisissa organisaatioissa. Tietojohtamista pidettiin aikaisemmin tärkeänä lähinnä tietointensiivisissä yrityksissä. Nykyään ollaan huomattu, että kaikki tehokas inhimillinen toiminta perustuu tietoon ja osaamiseen. (johtamisen käsikirjat.elib.tamk.fi.)

On tutkittu, että tietojohtaminen myös auttaa organisaation osaamiseen ja kyvykkyyksiin perustuvan strategian luomisessa ja toteuttamisessa. Se nopeuttaa ongelmanratkaisua, lisää idearikkautta, innovatiivisuutta ja joustavuutta. Lisäksi se parantaa organisaation luovuutta, syventää organisaation oppimista, edistää parhaiden käytäntöjen jakamista sekä parantaa organisaation muistia. (johtamisen käsikirjat.elib.tamk.fi.)

Tietojohtaminen myös vähentää ”pyörän keksimistä uudelleen” ja lisää tiedon uusiokäyttöä. Se kasvattaa tuotteiden ja palveluiden tietosisältöä sekä helpottaa asiantuntevan työvoiman rekrytoimista ja pitämistä. Se myös mahdollistaa eläkkeelle siirtyvien työntekijöiden hiljaisen tiedon säilyttämisen, edistää myönteisen organisaatiokulttuurin luomista ja lisää vertaisoppimista erilaisissa yhteisöissä. Lisäksi se helpottaa verkostoitumista ja yhteistyötä, kehittää yhteistä kieltä ja auttaa työskentelemään järkevämmiin. (johtamisen käsikirjat.elib.tamk.fi.)

Kaiken kaikkiaan tietojohtaminen auttaa pysymään ajan tasalla sekä mahdollistaa tehokkaan osaamisen kehittämisen ja organisatorisen oppimisen sekä rakentaa yhteisöllisyyttä ja vastuullista autonomiaa. (johtamisen käsikirjat.elib.tamk.fi.) Jokainen organisaatio on kuitenkin luotava oman näköinen lähestymistapansa tietojohtamiseen,

omien tarpeidensa ja resurssien mukaan. Ei ole olemassa vain yhtä ja ainoaa oikeaa lähestymistapaa ja keinoa kaikille.

Suomen kilpailuvalttina ja menestystekijänä on aina ollut osaaminen (Tuomi, Sumkin 2012, 5). Osaamisen johtamisen juuret juontaa organisaation oppimisen teoriaan, jonka kehittäjänä ja isänä pidetään Peter Sengeä. Sengenin perusajatuksena on ollut, että yhden organisaation jäsenen oppiminen ei takaa koko organisaation oppimista, mutta organisaatio voi oppia vain oppivien jäsentensä avulla. Strategiaan perustuva osaamisen johtaminen on menestyvän organisaation ydin. (Tuomi, Sumkin 2012, 13-14).

Organisaation menestyksen kannalta yhteinen osaaminen on ratkaisevaa. Organisaation visio toteutuu yhteisen osaamisen ja työn tekemisen kautta. (Tuomi, Sumkin 2012, 27.) Organisaatioiden osaamisen kokonaisuus muodostuu yksilöiden ja ryhmien organisaation osaamisten yhdistelmästä. Organisaatioiden osaaminen kehittyy ja jalostuu ryhmän osaamiseksi ja edelleen organisaation osaamiseksi. (Tuomi, Sumkin 2012, 51.)

Irtisanomisten ja lomautusuutisten aikana organisaatioiden osaaminen korostuu. Myös työvoiman vanheneminen ja eläkkeelle siirtyminen asettavat yrityksille haasteita. Kuinka organisaatioissa varmistetaan osaamisen ja tietämyksen säilyminen työvoiman vähennyksistä huolimatta? On arvioitu, että 2015 on sataa työssäkäyvää kohden 95 työssä käymätöntä huollettavaa. Jotta tästä selviydytään, tulee työn tuottavuuden parantua. Osaaminen ja tietämys ovat tässä avainasioita. (Virtainlahti 2009, 13.)

Omaa osaamistaan kehittämällä henkilö voi varmistaa ”markkina-arvonsa” säilymisen työmarkkinoilla. Tiukentuvat työmarkkinat vahvistavat osaamisen merkitystä: työntekijät eivät enää sitoudu organisaatioihin koko työuransa ajaksi, eivätkä organisaatioitakaan sitoudu työntekijöihin kuten ennen. Osaaminen ja tietämys ovat vaihdannan välineitä, joita kehittämällä ihmiset varmistavat oman kilpailukyönsä säilymisen. (Virtainlahti 2009, 14.)

6 KEHITYSPROJEKTI: MONIOSAAMISEN KARTOITUS

6.1 Tausta, tavoite ja tarkoitus

Toimeksiantajayritys on kansainvälinen sellu-, paperi- ja energiateollisuuden teknologia- ja palvelutoimittaja. Toimeksiantajayrityksen laatutoimintojen, TellUs 2011-2012 -henkilöstökyselyn tulosten perusteella, nousi esille kartoittaa laatuosaston henkilöstön moniosaamista. Tämän perusteella lähdettiin työstämään moniosaamisen kartoitusta työntekijöille tehdyn kyselyn avulla.

Kehitysprojektin kohderyhmänä oli toimeksiantajayrityksen Laatutoiminto, johon kuuluvat ryhmät Laadunvarmistus (Quality Assurance, QA) ja Laadunhallinta (Quality Management). Kohderyhmään kuului 10 laadunvarmistusinsinööriä, kolme työmaavalvojaa, kaksi assistenttia ja yksi dokumenttikoordinaattori eli yhteensä 16 henkilöä.

Kyselyn tavoitteena oli kehittää moniosaamista, jakaa muiden osaamista toisille ja avata mahdollisuuksia monipuolisempien töiden tekemiseen ja tehtävänkiertoon. Yksi toteutustapa olisi koulutukset. Myös esimies oli kiinnostunut tietämään, minkälaista tietotaitoa hänen tiimillensä on ja minkälaisia tulevaisuuden suunnitelmia heillä olisi. Samoin haluttiin löytää hiljaisen tiedon osaamisalueet ja pohtia kuinka sitä voisi jalostaa toisillekin. Myös tehtäväkierron halukkuutta haluttiin selvittää.

Tavoitteena oli antaa työntekijöille ja tiimin esimiehelle yksi ratkaisumalli, jossa kerättiin työntekijän osaaminen kyselylomakkeen avulla. Kysely toteutettiin itsearviointina. Tarkoitus olisi tuon kyselylomakkeen avulla nähdä työntekijän sen hetkinen osaaminen, ja saada vastaukset kysymyksiin, mitä osaamista haluaisin saada muilta sekä mitä osaamista voisin jakaa muille?

6.2 Projektin vaiheet

Projekti toteutettiin muiden töiden ohella. Projektin läpiviemiseen tarvittiin aluksi kolme osallistujaa; projektin vetäjä, tiimin esimies sekä yksi henkilöstöhallinnon (HR)

edustaja. Projektin lopussa mukana oli lähinnä enää projektin vetäjä (minä) sekä aika ajoin tiimin esimies.

Kehitysprojekti alkoi kesäkuussa 2013. Projektin tuotoksena syntynyt moniosaamisen kyselylomake saatiin valmiiksi ja jaettavaksi laatutoiminnon väelle elo-syyskuussa 2013. Kyselylomakkeeseen vastaamiseen annoimme työntekijöille aikaa yhden viikon. Tulosten analysointi tehtiin syyskuussa ja sen jälkeen mietimme konkreettiset toimenpiteet. Saimme tämän kehitysprojektin päätökseen lokakuussa 2013. Projekti kesti siis neljä kuukautta. Projektinvetäjä työskenteli noin neljä tuntia päivässä kahtena päivänä viikossa tämän projektin parissa.

Projektin aikana kartoitimme nykyisen osaamisen tilaa, määrittelimme moniosaamisen kehittämisen tavoitteet, kartoitimme kehittämisen ratkaisujen keinoja, päätimme toimenpiteiden toteutuksesta sekä arvioimme projektin onnistumisen.

6.2.1 Kehitystarpeen määrittely: Moniosaaminen

Moniosaaminen tälle kehitysprojektille määriteltiin näin: Moniosaaminen olisi kokonaisuus, missä tiedämme työntekijän osaamisen tilan, hänen osaamisen kehittämisen halukkuutensa ja arvokkaan kokemuseräisen hiljaisen tiedon määrän. Antaa mahdollisuus tiedon jakamiseen, sekä saada selville löytyisikö työyhteisöstä sekä osaamisen jakajaa että osaamista haluavaa vastaanottajaa.

Kyselylomakkeen avulla organisaatio sai koottua työntekijöiden osaamisen tarpeet. Esimiehen kiinnostus selvittää työntekijöiden osaamisen tilaa tuo henkilölle tunteen, että hänen osaamisestaan välitetään. Tämä luo sitoutuneisuutta työntekijän omiin työtehtäviin, josta myös koko työyhteisö hyötyy. Päämääränä on, että jokainen kokee, että hän on hyödyksi organisaatiolleen, hän kehittyy ja pystyy soveltamaan kaiken tietotaitonsa työtehtäviinsä. Hänellä on hyvä tasapaino työn ja muun elämän kanssa.

6.2.2 Nykyisen osaamisen kartoitus

Keväällä 2013 oli yrityksessä ollut kehityskeskustelut. Toimeksiantajayrityksen kehityskeskusteluissa oli käyty läpi henkilöstön osaaminen: arvioitu arvoperusteinen osaaminen, johtamisosaaminen ja tehtäväperhekohtainen osaaminen. Kehityskeskusteluiden tuloksena jokaiselle oli laadittu kehityssuunnitelma.

Kehityskeskusteluissa henkilöstöstä tehdyt osaamiskartoitukset ja kehityssuunnitelmat päätettiin käyttää hyödyksi ryhmätason yhteenvedon tekemiseen. Näistä saatiin hyvä kuva ryhmätason osaamisesta ja osaamisen kehittämistarpeista.

Ryhmälle oli myös tehty aikaisemmin osaamisen kartoitus, kompetenssikartta, jossa väreillä oli hahmoteltu työntekijöiden sen hetkinen osaaminen tulevaan tavoitteeseen nähden. Tuotetietojen osalta hyödynsimme tämän kompetenssikartan Excel-pohjaa tässä tulevassa kyselylomakkeessa.

6.2.3 Tavoitteiden ja ratkaisujen määrittely osaamisen kehittämisessä

Esimies halusi saada hyvän kuvan siitä mitä hänen ryhmänsä osaa. Minkälaista hiljaista tietoa henkilöillä on, mitä osaamistaan he voisivat jakaa muille ja mitä osaamista he haluaisivat saada muilta. Löytyykö tiimin sisältä vastauksia tarpeisiin, vai toteutetaanko tarve ulkopuolisilla koulutuksilla.

Ratkaisujen määrittelyssä pohdittiin keinoja moniosaamisen kehittämiseen. Olisivatko ne yrityksen 70-20-10 malli, työn tekemisen kehittäminen, mentorointi, sparraus, työnohjaus, koulutus, valmennus, työn rikastaminen, projektiin osallistuminen vai jotain muuta?

70-20-10 malli tarkoittaa että 70 % opitaan omatoimisesti työtä tekemällä, 20 % toisilta oppimisella ja 10 % koulutusten kautta. Tätä mallia suositetaan yleisesti kyseisessä yrityksessä. Hoituisiko osaamisen jakaminen tällä mallilla? Tulimme siihen tulokseen, että se riippuu täysin taidon luonteesta. On paljon taitoja, jotka opitaan vain tekemällä. Esimerkiksi laatuosaston loppudokumentointi kasaamisessa ei taitoa opita kirjoja lukemalla, vaan ainoastaan tekemällä. Tuotestandardit ja eri maiden säädökset kun

sitten opitaan vain sen alan kirjallisuutta lukemalla. Pulttien hitsauskiinnitysten tarkastamisessa tarvitaan jo sitten koulutusta ja ohjausta.

Ratkaisuja määriteltäessä otimme myös selvää toisten organisaatioiden koulutus- ja kehittämismahdollisuuksista. Mitä heillä olisi tarjota meille? Löytyisikö sieltä myös meidän tiimille sopivia ratkaisumalleja? Tiedustelimme yli organisaatorajojen, onko joku tiimi jo kenties tehnyt vastaavanlaisen kartoituksen, olisiko siitä hyötyä myös tässä meidän kehitysprojektissa? Kävi ilmi että tarvittavia sopivia ratkaisumalleja ei ollut tarjota meille tähän kehitysprojektiin.

7 KYSELYLOMAKE

Kyselylomake oli tutkimustyyppiltään sekä kvantitatiivinen eli määrällinen että kvalitatiivinen eli laadullinen. Lomake siis sisälsi numeerista tutkimustulosta että avoimia kysymyksiä. Tutkimusaineiston kerääminen toteutettiin Excel-pohjaisena liitetiedostona, joka lähetettiin sähköpostilla kohdehenkilöille. Kohderyhmässä oli mukana 10 laadunvarmistusinsinööriä, kolme työmaavalvojaa, kaksi assistenttia sekä yksi dokumenttikoordinaattori eli yhteensä 16 henkilöä.

Kyselylomake räätälöitiin kunkin kohderyhmän toimenkuvalle sopivaksi. Tämä tarkoitti sitä, että laadunvarmistusinsinöörillä oli esimerkiksi paljon tuotekohtaisia kysymyksiä, kun taas assistenteilta ja dokumenttikoordinaattorilta kysyttiin enemmän heidän omaan ammatilliseen kehitykseensä liittyviä kysymyksiä.

Kaikissa kohderyhmän kyselylomakkeissa oli kuitenkin kaksi yhteistä kysymystä:

1. Mitä osaamista voisin jakaa muille?
2. Mitä osaamista haluaisin saada muilta?

Näihin kahteen kysymykseen myös tämä opinnäytetyön moniosaamisen kartoitus paneutuu.

Tässä opinnäytetyössä on liitteenä (Liite 1) laadunvarmistusinsinöörille tehty kyselylomake, sekä ohjeet kyselylomakkeen täyttämiseksi (Liite 2).

8 KYSELYN ANALYSOINTI

8.1 Tulokset

Moniosaamisen kartoituksen kyselylomakkeeseen vastasi 8 henkilöä (16), eli vastausprosentti oli 50 % ja se riitti tavoitteeseemme. Asenteissa oli hieman ongelmia projektin edetessä. Kohdehenkilöt lähinnä ajattelivat, että ei kartoituksesta kuitenkaan mitään hyötyä olisi. Kartoituksen onnistumiseen vaikutti paljon esimiehen tuoma ”painostus”. Hän painotti kyselyn vastaamisen tärkeyttä ja sai näin työntekijöiden keskuudessa tunteen että hän aidosti on kiinnostunut työntekijöistään.

Projektinvetäjänä olin uusi. Olin vasta aloittanut tässä organisaatiossa ja yrityksessä, joten kartoituksen tekeminen vaikutti aluksi liiankin isolta haasteelta. Haasteen vaativuuteen vaikutti se, että kuinka saisin tämän tiimin vastaamaan. Kuinka saisin heidät osallistumaan tähän meidän yhteiseen projektiin, kun minulla ei ollut vuosien tuomaa ”statusta” yrityksessä vielä hankittuna.

Kyselylomakkeen vastausajaksi annettiin viikko. Vastaushalukkuuteen saattoi vaikuttaa mahdolliset työntekijöiden poissaolot tuolla viikolla. Epäilimme kuitenkin, että poissaolot olisivat olleet vastaamatta jättämisen syy. Tämä perustelu siksi että ne ketkä olivat tuonneet jo kehityskeskusteluissa esille halukkuudesta jakaa tietotaitoaan muillekin, olivat myös vastanneet kyselylomakkeeseen. Organisaatioissa on aina kehittämislle avoinna olevia henkilöitä, kuin myös niitä, jotka eivät ole niin kiinnostuneita asiasta. Tässä tarvitaan sitä johtamisen osaamista, että kaikki saadaan mukaan osaamisen kehittämiseen.

8.1.1 Mitä osaamista voisin jakaa muille?

Osaamisen jakamisesta muille kysymyksessä nousi esiin muun muassa halukkuus jakaa yleistietoa eurooppalaisen painelaitedirektiivin PED ja eurooppalaisen standardin EN – tuntemusta. Painelaitetekonaisuuksien ja konedirektiivien tuntemus sekä työmaan laatutoimintojen ja –vaatimusten yleistietämyksestä oli osaamista. Vastauksissa ilmeni myös halukkuutta tarjota tukea laadunvarmistusinsinöörien tehtävissä ja toimia

mentorina uusille tulokkaille. Näiden lisäksi oli myös halukkuutta tarjota aluetietämystä, Euroopasta ja Intiasta.

Vastauksista ilmeni myös halukkuutta tarjota muille organisaatioille käytännön tietoa laatuasioista eli mitä tarvitsee ottaa huomioon, kun esimerkiksi uusia sopimuksia asiakkaiden kanssa tehdään. Kuinka paljon aikaa ja resursseja täytyy varata kullekin projektille laadun näkökulmasta. Osaamista oli myös tarjota Venäjän toimintatavoista kattilatoimitusprojekteissa sekä yleisesti paineastioiden osalta että rakennustuotteiden osalta. Osaamista oli myös tuotteiden CE-merkinnöistä (ransk. Conformité Européene) sekä yleisesti että kantavien metallirakenteiden osalta.

Ryhmän sisällä oli myös tietotaitoa hitsaus- ja materiaalitekniikan teoreettisemmasta osaamisesta, yrityksen Intranet-sivujen tekemisestä ja päivittämisestä. Kieli- ja viestintätaidot, laatujärjestelmän käyttö ja muutosten päivittäminen löytyivät myös osaamisen jakamisen vastauksista.

8.1.2 Mitä osaamista haluaisin saada muilta?

Vastaajat toivoivat saavansa osaamista uusien tuotteiden tuntemuksesta muun muassa toisen organisaation kaasutus- ja pyrolyysiasioista. Myös maakohtaisten vaatimusten tuntemusta haluttiin saada lisää. Juurisyyanalyysin perusteita, saadun tiedon tulkitsemista ja tiedon hyödyntämistä haluttiin oppia. Tuotanto- ja materiaalitietoutta, projektijohtamista ja leadership -osaamista toivottiin. Osaamista haluttiin myös konedirektiiveistä ja sen mukaisista menettelyistä CE-merkintävalmiuden saamiseksi eri tuotteille. NDT (engl. Nondestructive testing) tarkastusmenetelmistä haluttiin syvällisempää tietoa ja myös UT eli ultraäänitarkastus menetelmästä.

Oppia haluttiin myös eri materiaaleista, hitsauksesta, NCR:ien (engl. Non Conformity Report = poikkeamaraportti) käsittelystä ja projektin hoitamisesta. Laatuosaston standardikirjastosta haluttiin saada selvyttä sekä projekteja ajatellen Kiinan hankinnoista ja mahdollisten auditointien pitämisestä. Lisäksi Baan – toiminnanohjausjärjestelmästä, viestintätaidoista sekä kielten kääntämisestä haluttiin oppia.

8.2 Johtopäätökset

Mitä osaamista voisin jakaa muille vastauksissa oli erittäin hyvä ja kattava listaus laatutoiminnolle tärkeistä asioista. Vastauksia kannattaa käyttää hyväksi muun muassa uusien ihmisten perehdyttämisessä. Esimies voi uuden työntekijän perehdytysuunnitelmassa nimetä osaavan henkilön aina kyseisen kokonaisuuden perehdyttäjäksi. Esimies näkee myös vastauksista ihmisten halukkuuden jakaa omaa tietoaan.

Mitä osaamista haluaisin saada muilta listaus oli myös arvokas lista esimiehelle. Listassa on osaamista, mitä haluttaisiin oppia organisaation ulkopuolelta, teknologia osastolta, ja maailmanlaajuiselta tasolta. Vastauksissa oli myös selkeästi koulutusmenetelmiin pohjautuvaa kehittämishalukkuutta: projektijohtamista, leadership-osaamista sekä tuotanto- ja materiaalitietoutta. Mutta myös ilahduttavan paljon asioita mitä voitaisiin oppia mentoroinnilla eli toisilta oppimalla. Muun muassa NCR = poikkeamaraportin käsittely, standardikirjasto ja Baanin käyttö ovat selkeästi sellaisia mitä pystyy oppimaan toisten ohjaamina.

Maakohtaisten vaatimuksien tuntemuksesta voitaisiin kysyä oppia kyseisen maan laadunvarmistusinsinööritä, jolloin hyödyntäisimme maailmanlaajuisista verkostoitumista. Tuotanto- ja materiaalitietoutta sekä projektinjohtamista voitaisiin toteuttaa sisäisillä ja ulkoisilla koulutuksilla. Leadership –osaamista voitaisiin kouluttaa yrityksen omalla Mentorointi-ohjelmalla, joka alkaa syksyllä 2014. Viestintätäidoista ja kielen kääntämisestä voitaisiin kysyä yrityksen viestintäosastolta ja myös ulkoisia koulutuksia voitaisiin harkita.

8.3 Jatkotoimenpiteet

Lokakuussa 2013 aloitimme tarinatuokiot moniosaamisen kyselystä tulleiden vastausten innoittamana. Tarinatuokion idea oli oman osaamisen jakaminen muille ryhmän jäsenille. Tarinatuokio on rento kaikille vapaaehtoinen tilaisuus. Kaikki ne keitä kyseinen aihe kiinnostaa ovat tervetulleita, ja mukana keskusteluissa saa olla niin kauan, kuin haluaa. Aikaa tarinatuokiolle varataan noin neljä tuntia iltapäivästä. Ajankohta

sovitaan yhdessä kaikkien kanssa. Kutsut tarintuokioihin lähetetään kalenterikutsuna sähköisesti. Kutsun lähettäjänä toimii yksikön assistentti. Jos tiimiläiset haluavat syvällisempää osaamista, järjestetään yksityiskohtaisempaa opastusta.

Tarkoitus on tarintuokioiden lisäksi, että jokainen täyttää kerran vuodessa moniosaamisen kyselylomakkeen. Tämä on osa tulevaa kehityskeskustelua. Näin esimies olisi jatkossakin tietoinen, mitä kaikkea osaamista tiimin jäsenillä on ja mitä tietotaitoa he haluaisivat saada muilta.

Tarintuokioita on nyt pidetty kaksi kertaa. Ensimmäisen tarintuokion aihe oli hitsausmenetelmät. Siinä kokenut laadunvarmistusinsinööri kertoi ja havainnollisti tuote-esimerkein, ja kuvin, hyvän ja huonon hitsausmenetelmän tuloksia. Aihe kiinnosti jopa henkilöitä, joilla ei ole työtehtäviensä puolesta minkäänlaisia tarpeita hitsauksen tietämykseen. Aiheesta oli helppo pitää, sillä tilaisuus oli rento eikä se sisältänyt pitkiä esitelmäkaloja. Myös se, että olimme omassa porukassa yhdessä juttelemassa, teki tilaisuudesta lämpimän ja yhteenkuuluvuuden tuntuisen.

Toinen tarintuokio pidettiin kuukauden kuluttua ensimmäisestä. Sen aiheena oli ASME (American Society of Mechanical) vaatimusten mukainen sertifiointi. Molemmissa tuokioissa tarintuokion pitäjä oli vanhempi, yli 40 vuotta yrityksessä työskennellyt ammattilainen. Se, että saimme kokeneet ammattilaiset puhumaan osaamisestaan todisti tämän kehitysprojektin tarpeellisuuden ja sen myötä tuoman tuloksen. Saimme arvokasta ja tärkeää hiljaista tietoa, joka on yritykselle ja tälle työyhteisölle äärimmäisen arvokasta. Tätä kokemusta emme kirjoista lukemalla saa.

9 YHTEENVETO JA POHDINTA

Moniosaaminen koostuu osaamisen kokonaisuudesta: tiedosta, taidoista, kokemuksista, hiljaisesta tiedosta, intuitiosta, osaamisen kehittymisestä, tilanneälykkyydestä ja monialaisuudesta.

Tässä opinnäytetyössä tarkastelin näitä moniosaamisen termejä ja tietopääomaa sekä osaamisen kehittämistä että tiedon ja osaamisen johtamista. Monissa työelämää käsittelevissä, ajankohtaisissa tutkimuksissa ja luentomateriaaleissa painotetaan osaamisen tärkeyttä ja tarkastellaan osaamisen kehittämisen toimintamalleja nykypäivän työelämän tarpeisiin. Osaamisen siirtämisen merkitys tulee lähivuosina kasvamaan eniten. Tähän osaamisen tilaan ja osaamisen siirtämiseen liittyi myös opinnäytetyöni kehitysprojekti.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia moniosaamisen merkitystä nykypäivän työelämässä, sekä saada selville mitä osaamista toimeksiantajayrityksen laatutoiminnot voisivat antaa toisilleen ja minkälaista osaamista he haluaisivat saada muilta. Tämä tutkimus oli yksi kehitysprojekteista tuossa organisaatiossa vuonna 2013. Tarve kartoitukseen lähti myös työntekijöiltä itseltään. Tämä ilmeni yrityksessä vuonna 2011-2012 tehdyssä henkilöstökyselyssä.

Itse kyselylomakkeen suunnittelu oli hankalaa, sillä osastolla oli neljä eri kohderyhmää eli erilaista ammattiryhmää, joille kyselylomake toteutettiin. Ei voitu kysyä samoja kysymyksiä laadunvarmistusinsinööreiltä ja assistenteilta. Sen takia päädyimmekin keskittymään vain kahteen kysymykseen, jotka suunnattiin kaikille ammattiryhmille. Nuo kysymykset olivat; mitä osaamista voisin jakaa muille sekä mitä osaamista haluaisin saada muilta?

Esimies keskittyi ensisijaisesti kysymyksen, mitä osaamista haluaisin saada muilta – vastauksiin. Hän osasi etsiä organisaatiostaan henkilöitä jotka tiesivät muun muassa maakohtaisten vaatimusten mukaisista sertifiointista ja hitsauksesta. Tämän kehitysprojektin tuloksena aloitettiin tiimin yhteiset tarinatuokiot. Tarinatuokioissa kukin oman alansa asiantuntija kertoo hyviä kokemuksen tuomia asioita nuoremmille uran alussa oleville uusille tulokkaille.

Mielestäni kehitysprojekti onnistui hyvin, sillä se antoi erittäin tärkeän toimintatavan tiimille. Projektista oli hyötyä. Kyselylomaketta on tarkoitus käyttää jatkossakin kehityskeskusteluiden ohessa. Mielestäni tämä osoitti myös työntekijöille sen, että heidän esimiehensä ihan oikeasti kuuntelee heitä ja on kiinnostunut heidän tarpeistaan ja osaamisen kehittämisestään.

Olen sitä mieltä, että tällaiset kehittämisen muodot lähtevät ensisijaisesti esimiehestä. Hän voi priorisoida tällaiset kehityshankkeet organisaatiossa, koska hänellä on siihen päätösvaltaa. Vaikka työelämä tuntuukin nykyisin olevan tehtäväkeskeistä, olisi hyvä välillä pysähtyä ja jäädä miettimään ihmisten hyvinvointia työssään. Panostamalla työntekijöiden osaamisen kokonaisuuteen eli moniosaamiseen, yritykset saisivat jatkossakin kokeneita oman alansa asiantuntijoita.

LÄHTEET

Annika Ahtonen, Elinkeinoelämän EVA Oivallus-workshop 23.9.2009.

Boudreau John W., Ramstad Peter M. 2008. Osaamisen hallinnan uusi ulottuvuus. Talentum Media Oy.

Elinkeinoelämän keskusliitto Työ, verkot ja verkostot – Osaamisen kehittäminen monimuotoistuu. Luettu 20.3.2014. www.ek.fi

Hakala Juha T. 2006. Informaatiohyöky: tiedon ja osaamisen hallinta. Tampere: Tammer-Paino.

Hietanen Olli. Turun Yliopisto. Seitsemän näkökulmaa tulevaisuuden liiketoimintaosaamiseen. Julkaistu 13.2.2012. Luentomateriaalina Tampereen yliopistolla 16.1.2014

Hiljainen tieto. Luettu 21.2.2014.

<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464131489/1194289457551/1194290763710.html>

<http://www.utu.fi/fi/Ajankohtaista/Uutiset/Sivut/tulevaisuuden-tyontekija.aspx>

INSU. Tampereen Insinöörit ry. Osaamisen kehittäminen. Julkaisu 2/2014. Luettu 8.5.2014. Tammerprint Oy, Tampere.

Johtamisen käsikirjat. Tietojohtaminen. Kauppalehti. Luettu 26.2.2014

<http://johtaminen.kauppalehti.fi.elib.tamk.fi/book/tieto-ja-osaaminen-kilpailuetuna/tietojohtaminen/tietojohtaminen-mita-miksi-ja-miten>

Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Merja Välimaa, Arja Valtakoski. Muuttuva työelämä - luento Tampereen yliopisto 16.1.2014.

Kesti Marko 2007. Huipputuottava organisaatio. Helsinki: Edita Prima Oy.

Mattila Matti. T-ihminen - osa 2. Julkaistu 10.3.2007. Luettu 30.1.2014.

http://www.mattimattila.fi/comments/t_ihminen_osa_2#.UupiN8tWGos

Moniosaaminen. Kauppalehti 2005: 40 liite: Extra s. 28-29. Luettu 15.2.2014

Muuttuva osaaminen. Opetin. Luettu 21.2.2014

<http://www.opetin.fi/teemat/tulevaisuuden-suomi/muuttuva-osaaminen/>

Pennanen Risto. Taloussanomien. Julkaistu 7.3.2007. Luettu 30.1.2014

<http://www.taloussanomien.fi/tyomarkkinat/2007/03/07/palveluteollisuus-kaipaa-tihmisia/20075791/12>

Suomen Standardisoimisliitto, SFS Ry. Lyhenteet. Luettu 2.5.2014

http://www.sfs.fi/standardien_laadinta/mita_standardisointi_on/lyhenteet

Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos. Monialaisuus. Luettu 21.2.2014.

http://www.thl.fi/fi_FI/web/kasvunkumppanit-fi/tyon/periaatteet/monialaisuus

Tuomi Lauri, Sumkin Tuula 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Turun Yliopisto. Uutisarkisto: Tulevaisuuden työelämä -seminaari 21.11. 2012. Luettu 28.1.2014.

Töytäri-Nyrhinen Aija 2008. Osaamisen muutosmatkalla. Helsinki Edita Prima Oy.

Virtainlahti Sanna 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake, laadunvarmistusinsinööri

	Henkilön nimi
Asteikko 1-3 / Grading scale of 1-3	
Tehtäväkohtainen osaaminen / Task-specific know-how	
PRODUCTS	
HYBEX	
CYMIC	
RECOX	
ES	
GEOGRAPHIC AREAS	
Russia	
Sweden	
Poland (service projects)	
China (projects to China)	
China (purchases from China)	
India (projects to India)	
India (purchases from India)	
Europe	
Canada	
USA	
South America (incl. Brazil)	
CODES AND STANDARDS	
EN	
ASME	
PED	
Machine directive	
ATEX	
SPECIAL SKILLS	
Proactivity in project QA	
Sales projects	
Capital projects	
Service projects	
ES projects	
Management systems	
QA in One Power	

1 (2)

2 (2)

Root cause analysis / variances	
Supplier audits	
Internal audits	
NDT	
Materials knowledge	
Production competence	
Module projects	
POWER PROCESSES	
Project management	
Pressure parts delivery	
Piping delivery	
Equipment delivery	
CSA delivery	
Ducting and platework	
Construction	
LANGUAGE SKILLS	
English	
Swedish	
German	
French	
Russian	
Chinese	
Spanish	
Other	
Henkilökohtainen osaaminen/ Personal skills	
Ammatillinen koulutus / Vocational training	
Käytyt kurssit / Completed courses	
Työturvallisuuskortti /Safety card	
Ensiapukurssi / First aid course	
Muut, mitkä? / Other?	
Henkilökohtaiset tavoitteet/ Personal goals	
Mitä osaamista voisin jakaa muille? / What knowledge I could share with others?	
Mitä osaamista haluaisin saada muilta (mitä ja keneltä)?/ What skills I would like to receive from others (what and from whom)?	

Liite 2. Ohjeet kyselylomakkeen täyttämiseksi

1. Arvostele nykyinen osaamistasosi. Valitse pudotuslaatikosta numeroista 0-3.

Asteikko 0-3:

0 = Ei tietoa taitoa

1 = Tiedän perusasiat

2 = voin toimia / käyttää itsenäisesti

3 = pärjään hyvin ja voin opettaa muille

2. Tehtäväkohtainen osaamisen

Tehtäväkohtaisen osaamisen kenttään kirjoitetaan ProArc-tunnuksen numero. ProArc on sähköinen arkistointi työkalu, jossa säilytetään muun muassa työntekijöiden toimenkuvakuvaukset. Eli kyseisen ProArc-tunnuksen takaa löytyy tehtäväkohtainen toimenkuva, toisin sanoen selvennys mitä kyseisen työntekijän toimenkuvaan kuuluu.

3. Pidä tietosi ajan tasalla

Kun pidät tiedot ajantasalla, on siitä helppo seurata esimerkiksi vanhenevia työsuojujeluun liittyviä asioita, esimerkiksi työturvallisuuskortin voimassaolopäivämäärä.

4. Lisää uusi tieto taitosi listaasi tarvittaessa

Listamalla kaikki tieto taitosi listaan, sinulla on oiva portfolio eli niin kutsuttu ansiokansio osaamisestasi, jonka voisi jopa liittää työhakemukseenkin, tilanteessa jossa sellaista tarvittaisiin.

5. Voit tarkentaa taitojasi lisäämällä kommentin kommenttikenttään