

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Petri Hartikainen

**YDINOSAAMISEN MÄÄRITTÄMINEN JA SÄILYTTÄMINEN
PIENISSÄ ENERGIA-YHTIÖISSÄ**

Opinnäytetyö
Joulukuu 2013

**OPINNÄYTETYÖ****Joulukuu 2013****Teknologiaosaamisen johtamisen koulu-
tushjelma****Ylempi ammattikorkeakoulututkinto**

Karjalankatu 3

80200 JOENSUU

p. (013) 260 6800 p. (013) 260 6906

Tekijä

Petri Hartikainen

Nimeke

Ydinosaamisen määrittäminen ja säilyttäminen pienissä energiayhtiöissä

Tiivistelmä

Tämän työn tavoitteena oli löytää pienten energiayhtiöiden liiketoimintaa tukevia ydinosaamisia. Kehittämistehtävässä tutkittiin mitkä ovat strategisesti tärkeitä ydinosaamisia, jotta pienet yhtiöt voisivat toimia itsenäisesti tulevaisuudessa. Toinen tutkittava asia oli, että voisivatko pienet energiayhtiöt hoitaa joitakin osaamisalueita yhteisyrityksien tai ulkoistamisien kautta paremmin. Tavoitteena oli löytää erilaisia mahdollisuuksia hallita ja kehittää ydinosaamista muuttuvassa toimintaympäristössä, jossa asiakasvaatimukset ja viranomaisvaatimukset muuttuvat. Samanaikaisesti osaamista ja hiljaista tietoa häviää kokoneiden osajien mukana, heidän siirtyessään eläkkeelle työelämästä.

Kehittämistehtävässä lähdettiin liikkeelle osaamisen, ydinosaamisen ja hiljaisen tiedon teorian tarkastelulla. Lähestymistapana käytettiin laadullisen tutkimuksen otetta ja menetelmänä käytettiin temahaastatteluja.

Opinnäytetyön tuloksissa havaittiin, että pienissä yhtiöissä ei ehditä pohtimaan osaamiseen liittyviä asioita. Organisaatioissa luotettiin henkilöstön osaamiseen, pysymiseen organisaatiossa ja osaamisen ylläpitämiseen päivittäisten työsuorituksien kautta. Kehittämistehtävän perusteella esitetään, että yritykset laatisivat erillisen osaamisstrategian. Osaamisstrategian avulla saadaan näkyväksi organisaation osaaminen sekä siihen liittyvät tarpeet ja riskit tulevaisuudessa. Tämän jälkeen on helpompi hallita ja kehittää osaamista. Jatkokehittämisehdotuksena esitetään, että pienet energiayhtiöt tekisivät samankaltaisen kehittämistyön uudestaan.

Kieli
suomiSivuja 47
Liitteet 1
Liitesivumäärä 3

Asiasanat

ydinosaaminen, strateginen osaaminen, hiljainen tieto



THESIS
December 2013
Degree Programme in Technology
Competence Management
Master's Thesis
Karjalankatu 3
80200 JOENSUU
Tel. (013) 260 6800 Tel. (013) 260 6906

Author
Petri Hartikainen

Title

Determination and Preservation of Core Competence in Small Energy Companies

Abstract

The topic of this thesis was to find core competencies to support business operations of small energy companies. The development project studied which are strategically important core competencies to enable small companies to operate independently in the future. The second matter was to find out whether the small energy companies could better take care of some of the areas of expertise in joint ventures or through outsourcing. The aim was to find a variety of opportunities to manage and develop the core competence in the changing business environment in which the customer requirements and regulatory requirements change. At the same time know-how and tacit knowledge is lost with experienced employees as with they retire from working life.

This development project was started by looking at theories on competencies, core competencies and tacit knowledge. Qualitative research approach was used and theme interviews as the method.

As the result of this thesis it was found that small companies do not have time to reflect on skills issues. Organizations rely on the expertise of the staff, their remaining in the organization and maintaining know-how in daily work. Based on this development task it is therefore proposed that the companies should develop a separate the competence strategy. The competence strategy helps in getting organization competencies visible, as well as the needs and risks in the future. After this, it is easier to manage and develop the know-how. As a future development proposal it is suggested that the small energy companies would do the same kind of development again.

Language
Finnish

Pages 47
Appendices 1
Pages of Appendices 3

Keywords

core competencies, strategic competence, knowledge

Sisältö

Tiivistelmä

Abstract

1	Johdanto	5
1.1	Kehittämistehtävän taustaa.....	5
1.2	Kehittämistehtävän tavoitteet ja rajaus	6
2	Ydinosaamisen määrittäminen ja säilyttäminen	7
2.1	Ydinosaaminen.....	7
2.2	Ydinosaamisen tunnistaminen	9
2.3	Osaamisen (tarpeiden) määrittäminen.....	12
2.4	Osaamisen hallinta	14
2.5	Hiljainen tieto.....	17
2.6	Hiljaisen tiedon siirtäminen / Mentorointi	19
2.7	Kehityskeskustelut	21
2.8	Osaamisen siirtäminen	23
3	Kehittämistehtävän toteutus.....	24
3.1	Laadullinen tutkimus.....	24
3.2	Tutkimusaineiston kerääminen	25
3.3	Aineiston käsittely ja analyysi	26
4	Teemahaastattelut.....	27
4.1	Yrityksen tausta.....	28
4.2	Yrityksen ydinosaaminen.....	28
4.3	Yrityksen tulevaisuuden näkymät.....	29
4.4	Yrityksen osaamisen kehittäminen ja hallinta.....	30
5	Haastattelujen tuloksien yhteenveto	31
5.1	Yrityksen ydinosaamisen tunnistaminen	31
5.2	Ydinosaaminen nyt ja tulevaisuudessa.....	32
5.3	Ydinosaamisen hallinta ja suojeleminen.....	35
6	Pohdinta	38
6.1	Kehittämistehtävän luotettavuus	38
6.2	Kehittämistehtävän tuloksien tarkastelu	39
6.3	Kehittämisehdotukset.....	42
Lähteet	46

Liitteet

Liite 1 Haastattelukysymykset

1 Johdanto

1.1 Kehittämistehtävän taustaa

Pienet yritykset joutuvat usein ratkomaan asioita, jotka liittyvät osaamiseen ja sen kehittämiseen. Yrityksien arkipäivää on ratkoa ongelmia esim. siitä, kuinka voidaan vastata asiakastarpeisiin pienillä resursseilla, jotta asiakkaita voidaan palvella paremmin ja erottua muista kilpailijoista. Samalla suuret yritykset markkinoivat osaamistaan uusille potentiaalisille asiakkaille, jotta ne saisivat edistettyä omaa liiketoimintansa paremmaksi, tehokkaammaksi ja edullisimmaksi.

Energia-ala on suurien muutoksien edessä nyt ja tulevaisuudessa. Toimintaympäristön kansainvälistyminen, uudet teknologiset ratkaisut, kilpailun kiristyminen ja tulostavoitteiden kasvaminen tuovat uusia haasteita yrityksille sekä niiden henkilöstölle. Tämä tuo myös uusia osaamistarpeita alan yrityksille. Yhä enemmän yritykset joutuvat keskittymään ydinosaamiseen ja niiden kehittämiseen. Yritykset joutuvat myös pohtimaan uusia verkottumisen tai ulkoistamisen mahdollisuuksia muiden yhtiöiden kanssa, jotta haasteisiin voidaan vastata markkinatilanteiden vaatimalla tavalla. Yrityksien henkilöstöresursseissa tulee olemaan kasvupaineita, kun samanaikaisesti kokeneempaa henkilöstöä poistuu työelämästä eläkkeelle ja eivätkä nuoret työntekijät ole enää niin sidoksissa yhtiön työyhteisöön kuin aikaisemmin. Osaamistarpeiden saannin varmistamiseksi yritykset joutuvat kehittämään toimintaansa houkuttelevammaksi erilaisin tavoin, jotta nuoret näkisivät yrityksen maineen hyvänä tulevana työnantajana. Energia-alan on markkinointi- ja alalla olevia erilaisia työtehtävämahdollisuuksia, jotta se olisi tulevaisuudessa houkuttelevampi vaihtoehto kuin muiden ammattialojen tehtävät. Näin energia-alalle saadaan uusia kiinnostuneita ja parempia osaajia sekä varmistetaan riittävä henkilöiden saatavuus. (Energiateollisuus 2010, 14–19.)

1.2 Kehittämistehtävän tavoitteet ja rajaus

Tämän kehittämistyön tavoitteena on tunnistaa pienissä energiayhtiöissä olevia eri liiketoimintoja tukevia ydinosaamisia. Tarkoituksena on myös selvittää, mitkä ovat strategisia ydinosaamisia, jotta voidaan toimia tulevaisuudessa itsenäisesti ja kilpailukykyisesti muuttuvassa toimintaympäristössä. Yksi merkittävä kysymys on, että voisiko yritys ulkoistaa joitakin osaamisalueita ulkopuolisille toimijoille vai onko järkevämpää perustaa yhteisyrityksiä muiden pienten energiayhtiöiden kanssa. Kehittämistyössä etsitään erilaisia mahdollisuuksia hallita ja kehittää ydinosaamisia pienissä energiayhtiöissä, jotta yrityksillä olisi mahdollisimman hyvät edellytykset toimia muuttuvien osaamistarpeiden kanssa lähivuosina. Vastauksia haetaan lisäksi pienen energiayhtiön osaamisen kehittämiseen ja hallintaan sekä hiljaisen tiedon siirtämisen haasteisiin haastattelemalla yrityksen avainhenkilöitä. Haastatteluun otetaan mukaan oman organisaation lisäksi muutamia muita pienten energia-alan yritysten avainhenkilöitä. Tämän kautta saadaan laajempaa näkökulmaa kehittämistyöhön useamman yhtiön ydinosaamisesta, sen hallinnasta ja kehittämisestä.

Työnajankohtaisuuteen vaikuttavat energia-alalla olevat ja tulevat toimintaympäristön muutokset. Suuret ikäpolvet jäävät eläkkeelle ja uudet osaajat vaihtavat organisaatioita herkemmin kuin aikaisemmin. Toisaalta pienissä yrityksissä työskentelevät henkilöt ovat moniosaajia, eli heidän vastuunsa ja tehtävä alueensa ovat laajoja. Tällaisissa yrityksissä voi aiheutua herkästi tieto- tai osaamisaukko, jos yksikin henkilö poistuu nopealla aikavälillä organisaatiosta. Näiden yritysten on tehtävä strategisia valintoja ja toimenpiteitä, joilla voidaan poistaa tai ainakin vähentää tämänkaltaisia vaikutuksia yrityksen osaamisen tasoon. Viranomaiset ja valtiovalta tuovat koko ajan uusia vaatimuksia energiayhtiöille, jotka toimivat sähköverkko- ja kaukolämpöliiketoiminnoissa. Näillä toimialoilla olevat yritykset ovat tarkassa viranomaisvalvonnassa monopoli-asemansa vuoksi. Sähköenergianmyynti liiketoiminnassa osaamistarpeet ovat muuttuneet ja muuttavat yhä edelleen, koska asiakkaat kilpailuttavat energiaansa enemmän kuin aikaisemmin. Yrityksen paikallisuus ei ole enää kaikille ratkaiseva tekijä energiantoimittajaa valittaessa. Asiakkaat haluavat tietää enemmän yrityksen energialaskutuksesta, hinnoittelusta ja niiden toimintaperiaatteista sekä energian alkuperään liittyvistä asioista. Nämä

tuovat haasteita etenkin pienille organisaatioille siitä, kuinka organisoidaan henkilöstö oikein sekä kuinka varmistetaan, että henkilöstön osaaminen on riittävällä tasolla.

2 Ydinosaamisen määrittäminen ja säilyttäminen

2.1 Ydinosaaminen

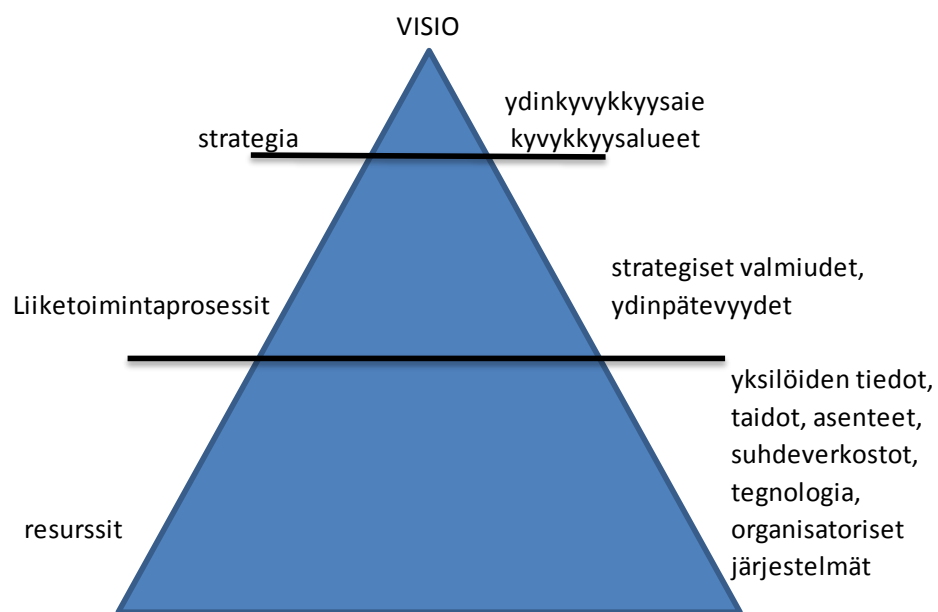
Osaamiskäsitekieli on melkoinen termiviidakko, koska tietoon ja osaamiseen on vaikea löytää suoria vastineita eri kielillä. Prahalad & Hamel 1990 käyttivät sanaa Core competence, joka on myöhemmin kääntynyt puheissa ydinpätevyudeksi, ydinosaamiseksi tai kompeteiksi. Ymmärtääkseen ydinkyvykkyyden kehittymistä täytyy osaamista tarkastella kolmella organisatorisen toiminnan ja ajattelun tasolla: resurssivarannon, rakenteiden ja prosessien tasolla. Kyvykkyydet kiinnittyvät yrityksen visioon. Strategia tai ydinkyvykkyysaie on se, joka tiivistää yrityksen johdon toimintalogiikan, jolla haluttu päämäärä saavutetaan. Kyvykkyydet kehittyvät riippumattomista tietämysresursseista eli osaamisesta ja tiedoista, sekä valmiuksista, joita ovat prosessit, kulttuuri ja rakenteet. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 21–22.) The Economist -lehdessä olleen artikkelin mukaan ydinosaaminen on kommunikaatiota, osallistumista ja perusteellista sitoutuneisuutta työskennellä yli organisaatorajojen (The Economist 2008).

Uuden osaamisen luominen ja kehittäminen ennen muita kilpailijoita on suurin haaste menestymiseen tulevaisuudessa. Nykyisen ydinosaamisen soveltamiseen olisi myös hyvä löytää uusia keinoja. Osaamisen kehittäminen niin, että se lisää asiakkaiden tuntemaa arvoa on valttikortti tulevaisuuden markkinoilla. Ydinosaamisen kehittäminen vie vuosia aikaa, joten yrityksellä on hyvä olla tänä päivänä näkemys siitä, mitä osaamista se haluaa tulevaisuudessa kehittää. Täysin uudenlaisen osaamisen rakentamiseen yrityksellä pitäisi olla kirkas ja jäsenelty suunnitelma. Organisaatiolla täytyy olla selkeä näkemys tulevaisuudesta tai muuten se voi helposti ajan kuluessa jäädä muista jälkeen koko ajan kehittyvillä markkinoilla. (Hamal & Prahalad 2006, 249.)

Tutkijat ovat lähestyneet ydinosaamista resurssinäkökulmasta vähintään viidellä eri tavalla. Ensimmäisenä lähestymistapana käsitellään ydinosaamista staattisina ja piilevinä ominaisuuksina, jossa pääpaino on yksittäisten ihmisten osaamisessa. Toisena ne nähdään prosessiosaamisena, ydinkyvykkyyksinä tai ydinprosesseina, jossa pääpaino on ydinprosessien määrittelyssä. Ydinosaamisessa on eri nopeuksilla eteneviä prosesseja, jossa organisaatio ja ryhmä ovat avoimena systeeminä vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa. Siinä yhdistyvät sekä taidot, että prosessit ja ydinosaaminen nähdään kollektiivisena osaamisena. Viimeisenä lähestymistapana tutkijat käsittelevät ydinosaamista oppivan organisaation kontekstissa. (Lehtonen 2002, 53.)

Hamel ja Prahalad (1990) kertovat ydinosaamisesta, että se on kumulatiivisen oppimisen tulos ja sitä ei voi kehittää nopeasti. Se tarjoaa kilpailuetua laajalla tuotteiden ja palveluiden alueella. Kyky hyödyntää tehdasta, tuotemerkkiä tai aineetonta omaisuutta voi olla ydinosaamista. Mitä enemmän sitä käytetään, sitä enemmän se täsmentyy ja sen arvo kasvaa. Ydinosaamisesta voi tulla ajan mittaan kynniskyky alalla toimimiseen. Kaikki kilpailuedut eivät ole ydinosaamista, esim. kotimaisuus, lisenssit tai patentit. Ydinosaamista ei ole periytyvä tekijänoikeus, jakeluverkosto tms. Eikä se tarkoita, että yrityksen pitäisi tuottaa kaikkea osaamista itse ja on epätodennäköistä, että ydinosaaminen sijaitsisi yhdessä yksilössä tai pienessä tiimissä. (Lehtonen 2002, 53–54.) Yritysjohdajan tiedostaessa syvällisesti yrityksen ydinosaamisalueet, voi yritys myös menestyksellisesti ulkoistaa osaamista yrityksen ulkopuolelle menettämättä vetovoimaisuuttaan (Hamel & Prahalad 2006, 263–264). Ydinosaaminen aukaisee kanavat tuleviin mahdollisuuksiin. Taitava ydinosaamisen hyödyntäminen mahdollistaa johtavaan asemaan pääsyn tietyllä ydinosaamisalueella. (Hamel & Prahalad 2006, 250.) Ydinosaaminen on kilpailukyvyyn perusta, jossa tuotteet ja palvelut ovat sen saavutuksia. Useiden johtavien tuotteiden ja palveluiden taustalla vaikuttaa ydinosaamisen kyvykkyydet. Ydinosaaminen mahdollistaa jonkinlaisen edun asiakkaalle erilaisien kykyjen ja teknologioiden yhdistelmien kautta. Ydinosaamisen rakentaminen vie aikaa ja rahaa, eikä sitä voida jättää yhden liiketoimintayksikön varaan, joten se vaatii yrityksen johdon tuen. Ydinosaaminen on paketti taitoja ja teknologioita, joiden integraatio edustaa organisaatioiden oppimisen tulosta. Määrittäessä yrityksen ydinosaamisen osaamisalueita olisi määrällisesti sopivinta valita noin viiden ja viidentoista välillä. Yrityksen johdon olisi

kyettävä erittelemään koko hierarkia ydinosaamisesta yksityisen henkilön taitoihin saakka. (Lehtonen 2002, 54–55; Hamel & Prahalad 2006, 256.) Kuviossa 1. on kuvattu osaamisen eri tasoja, jonka avulla voidaan hahmottaa eri osaamistasojen vuorovaikutusta toisiinsa, jolloin muodostuu yhtenäinen kokonaisuus (Kirjavainen & Laakso - Manninen 2001, 24).



Kuvio 1. Osaamispyramidi (Kirjavainen & Laakso - Manninen 2001, 24).

2.2 Ydinosaamisen tunnistaminen

Ydinosaaminen eroaa avainosaamisesta sillä, että se on erikoisosaamista ja se on organisaation kilpailuvaltti. Avainosaaminen on taas välttämätöntä perusosaamista, jota vaaditaan jo pelkästään kilpailukyvyyn ylläpitämiseen. (Rauramo 2012, 148–149.)

Ydintoiminnot on laitettu tuottamaan perustehtävän mukaisia tuotteita jokaisessa organisaatiossa. Tämä ydintapahtuma on edellytys organisaation olemassaololle ja toimii menestyksen lähtökohtana, vaikka kaikki tehtävät yrityksessä ovat tärkeitä. Ydinprosessissa syntyy ne tuotteet, joilla käytännössä testataan yrityksen olemassaolon oikeus. Tuotantoprosessi on yrityksen ydinosa, jossa kaikki ylimääräinen toiminto on kuorittu

pois. Tässä kohtaa kohtaavat tuotantoteknologia, osaaminen ja asiakkaan tarpeet. (Lönnqvist 2007, 37.) Ydinosaaminen tuo kilpailuetua eri organisaatioiden välille. Organisaation olisi hyvä määritellä omasta näkökulmastaan, että mikä on yrityksen ydinosaamista ja mikä on avainosaamista yksilötasolla. Näiden selvittämiseen tarvitaan työyhteisön osaamisen kartoittamista koko organisaatiotasolta yksilötasolle asti. Samalla on hyvä pohtia, mitkä ovat työssä tarvittavia ydinprosesseja sekä, mitkä ovat prosesseihin tarvittavat tehtävät ja menetelmät. (Rauramo 2012, 148–149.)

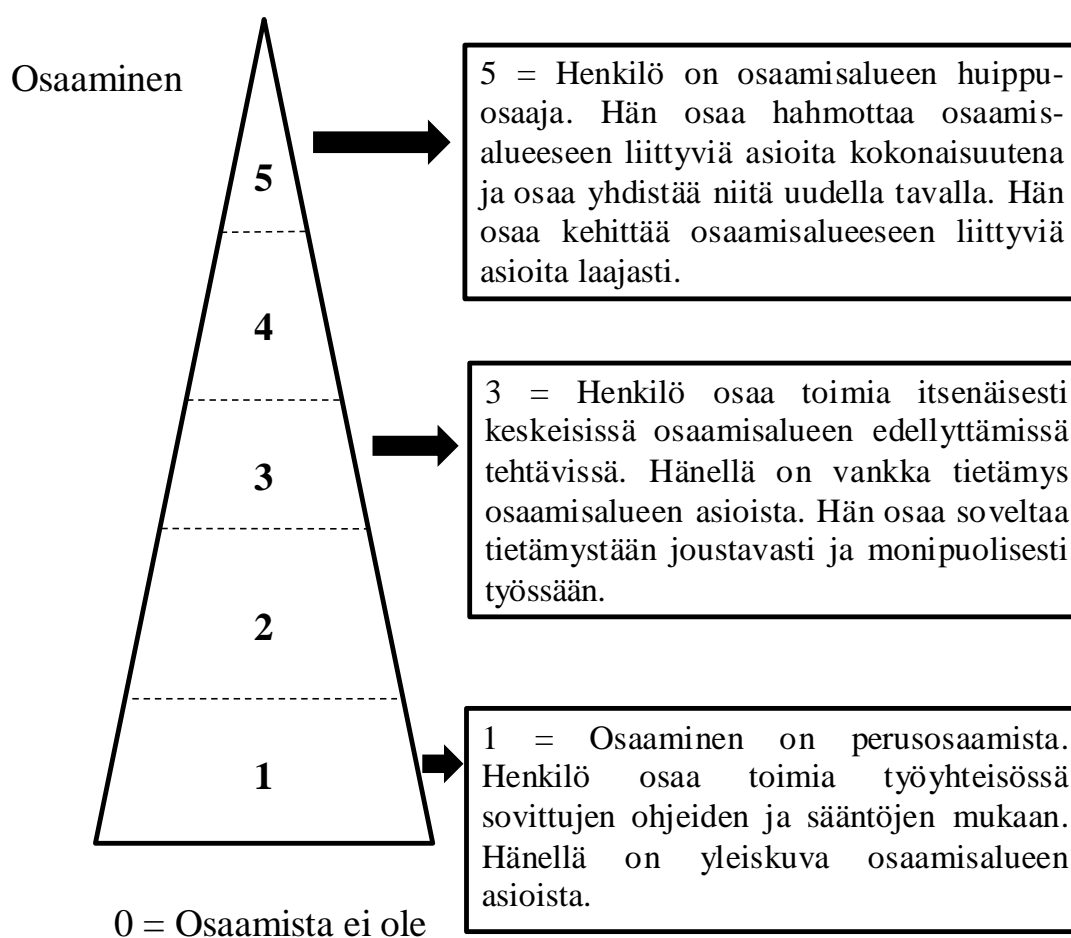
Yrityksen oikeutta olemassa oloon mitataan sillä, pystyykö yritys luomaan taloudellista lisäarvoa yhteiskuntaan, mikä on yrityksen ydintehtävä. Jos yritys ei pysty tähän, sillä ei ole oikeutta olemassaoloon. Tällöin yrityksen resurssit jaetaan niille yrityksillä, jotka pystyvät suorittamaan perustehtävät. Jokaisella on erilainen yhteiskunnallinen rooli: niin omistajalla, työntekijällä kuin asiakkaallakin. Ensimmäisenä yleensä asiakas luopuu yrityksestä, jos ei saa riittävää vastinetta omille odotuksilleen. Tämän jälkeen luopujina voi olla työntekijä, johto tai omistaja. (Kauppinen 2002,76.)

Koko yrityksen osalta osaamista voidaan pitää ydinosaamisena, kun taidot läpäisevät kolme testiä:

- asiakkaan kokema arvo, jolloin yritys tarjoaa perustavanlaista hyötyä
- erilaistuminen kilpailijoista, tällöin osaaminen on oltava ainutlaatuista
- laajennettavuus, jolloin sen on pystyttävä tuottamaan uusia tuotteita ja palveluja.

Ydinosaaminen ei ole omaisuutta ja se ei näy yrityksen taseesta eikä brändistä, vaan se on taitoja tai kykyjä, joilla asioita hoidetaan yrityksessä. Yrityksen jatkuvuuden kannalta on hyvin tärkeää, että yrityksen ylin johto on valmis rakentamaan ja vaalimaan ydinosaamista, mikä on yrityksen elinehto. (Hamel & Prahalad, 2006, 254–261; The Economist 2008.) Tulevaisuuden haasteita pohtiessa organisaation asiantuntijoilla on hyvä olla selvä kuva organisaation visiosta, strategiasta ja arvoista, joiden pohjalta voidaan lähteä määrittämään organisaation osaamisalueita. Kun organisaatio lähtee tekemään osaamiskarttaa, voi organisaatio hyötyä myös avainhenkilöiden näkemyksestä. Avainhenkilöillä voi olla tietoa, mitä osaamista tulevaisuudessa tullaan tarvitsemaan.

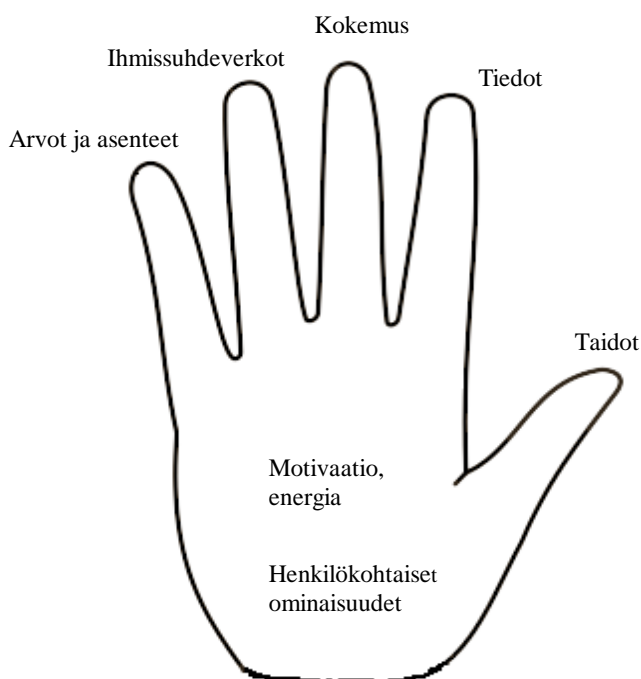
Näitä saatuja aineistoja voi hyödyntää osaamiskarttaa tehdessä. Koko ajan vaaditaan enenemissä määrin teknologista osaamista, kun tietotekniikka ja työprosessit kehittyvät. Nämä asiat vaikuttavat suoraan organisaatiossa tarvittavaan osaamiseen ja henkilöstön osaamisvaatimukseen. Osaamiskartta auttaa hahmottamaan mitä osaamista tarvitaan nyt, mitä osaamista tulee kehittää ja mikä osaaminen on sellaista mitä ei enää mahdollisesti tarvita. (Hätönen 2005, 23.) Kuviossa 2. on esitetty kuinka henkilöstön osaamistasoja voidaan arvioida.



Kuvio 2. Osaamistasojen yleisluonnehdinta (Hätönen 2005, 29).

2.3 Osaamisen (tarpeiden) määrittäminen

Osaaminen on monista eri osa-alueista koostuva taitojen ja tekniikoiden kokonaisuus (Hamel & Prahalad 2006, 255). Työntekijän ammatillinen osaaminen koostuu tietojen ja taitojen lisäksi tietoteknisistä taidoista, kielitaidosta, sosiaalisista taidoista, arvoista, asenteista, motivaatiosta ja kokemuksesta. Mitä kokeneempi työntekijä on, sitä paremmin hän pystyy hyödyntämään tietojaan ja taitojaan yllättävissä tilanteissa. Kokemus tuo varmuutta ja helpottaa oppimisessa ja uuden tiedon omaksumisessa. Henkilön osaamista voidaan kuvata käden muodolla (kuvio 3), jossa sormet muodostavat henkilön pätevyyden, kämmen henkilön oman henkisen ja fyysisen energian sekä henkilökohtaiset ominaisuudet. (Kauhanen 2006, 142–144.)



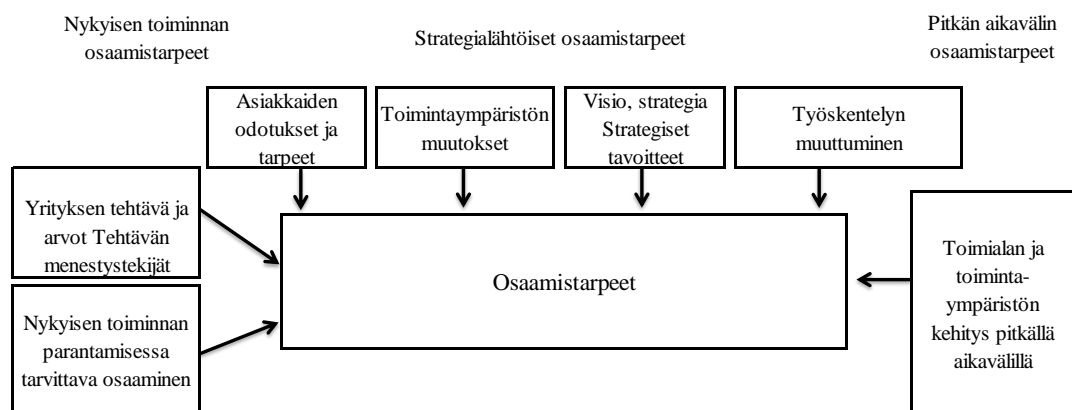
Kuvio 3. Henkilön pätevyys (Kauhanen 2006, 142).

Osaaminen on kilpailukyvyn perusta, johon vaikuttaa yksilöt itsessään, yhteisöt ja yhteiskunta. Kilpailukyvyn ylläpitäminen vaatii jatkuvaa uuden tiedon syntymistä ja luo haasteita kaikille organisaatioissa työskenteleville. (Rauramo 2012, 146.) Organisaation henkiset ja inhimilliset voimavarat on yksi kilpailuvaltti kiristyneessä kilpailussa työmarkkinoilla (Honkanen 1989, 76; Boudreau & Ramstad 2008, 27). Osaaminen on

myös organisaation voimavara. Se koostuu olemassa olevien ja tulevien organisaationjäsenten, sekä yksittäisten että työntekijäryhmien olemassa olevista ja potentiaalisista kyvyistä ja niiden organisoinnista. (Boudreau & Ramstad 2008, 16.)

Osaamisen voi jakaa kahteen osa-alueeseen täsmätietoon ja hiljaiseen tietoon. Täsmätiedolla tarkoitetaan tietoa, jota voi numeraalisesti esittää, määrittää sanoin tai kuvata erilaisin merkein. Täsmätietoa on mahdollista siirtää eteenpäin ja sitä on myös mahdollista hankkia koulutuksin. Hiljainen tieto on taas tietoa, jota ei saa koulutuksesta vaan se tulee työkokemuksen kautta. (Ojala & Ahonen 2005, 32.)

Osaamisen määrittämisen ja kehittämisen lähtökohdaksi on selvittää nykyiset osaamistarpeet ja tulevaisuuden osaamistarpeet. Yksilöiden, ryhmien ja eri organisaatiotasojen osaamista on peilattava yrityksen strategiaan ja visioon. Näin voidaan miettiä, onko päämäärä saavutettavissa nykyisillä tiedoilla ja taidoilla, vai onko hankittava joitakin uusia osaamistarpeita. Määritettäessä osaamistarpeita on huomioitava, suoritetaanko työ ja toiminta tehokkaasti, voidaanko asioita tehdä paremmin, mitä osaamista nämä edellyttävät, jotta muutoksista nykytilasta haluttuun päämäärään päästään. (Rauramo 2012, 146–149.) Kuviossa 4. on esitetty osaamistarpeiden lähtökohdat siitä, kuinka Otalan (2008, 109) mukaan voidaan osaamistarpeita tarkastella.

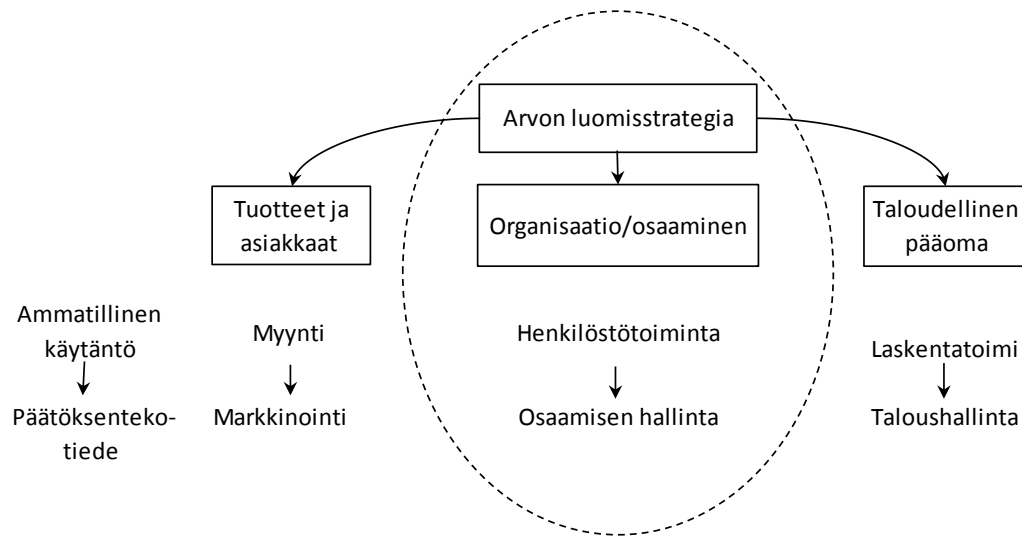


Kuvio 4. Organisaation osaamistarpeiden lähtökohdat (Ojala 2008, 109).

Työntekijöiden on hyvä olla selvillä organisaation haasteista ja myös siitä, mitä haasteita on omalla yksiköllä ja omalla tiimillä. Sitä todellisemmaksi osaamistavoitteet tulevat mitä tarkemmin voidaan selittää, miten uutta osaamista tullaan käyttämään ja miten työskennellään. Tällainen osaamistarpeiden viestiminen organisaatiossa vaatii avointa yhteydenpitoa ja tulevaisuuden haasteiden kartoitusta eri ryhmien, johdon ja henkilöstön välillä sekä mahdollisesti myös yhteistyökumppaneiden kanssa. Yhteisten tulevaisuuden suunnitelmien pohtimisen toinen etu on se, että näin pystytään kohdistamaan osaamisen kehittämisresurssit parhaiten mitä isoimman joukon näkemys se on. Osaamistarpeet on tärkeää selvittää, olipa kyseessä iso tai pieni organisaatio. Isojen organisaatioiden osaamistarpeiden hallitsemiseen soveltuu hyvin monipuoliset tietotekniset järjestelmät. Organisaatioiden osaamistarpeiden määrittämisessä on hyvä miettiä toimintaympäristön muuttumista, miten asiakkaiden tarpeet muuttuvat ja mitenkä niihin organisaatiossa voidaan vastata, millä tavalla pysytään kilpailussa mukana ja minkälaista osaamista tämä tulevaisuudessa vaatii. Kaikilla työntekijöillä pitäisi olla ajatus siitä, mitä osaamista tulevaisuudessa tarvitaan yrityksen kokoon katsomatta. (Ojala & Ahonen 2005, 161.)

2.4 Osaamisen hallinta

Osaamisen tai oikeastaan osaamisvoimavaran hallinta ei ole ainoastaan organisaation tietoista osaamista, vaan siihen kuuluu kaikki arvokas osaaminen sekä sellainen osaaminen, josta organisaatio ei vielä tiedä. Osaamisen hallinnan ja henkilöstötoiminnan suhdetta voidaan kuvata samalla tavalla kuin markkinoinnin ja myynnin tai laskenta-toimen ja taloushallinnon suhdetta (kuviot 5). (Boudreau & Ramstad 2008, 39.)



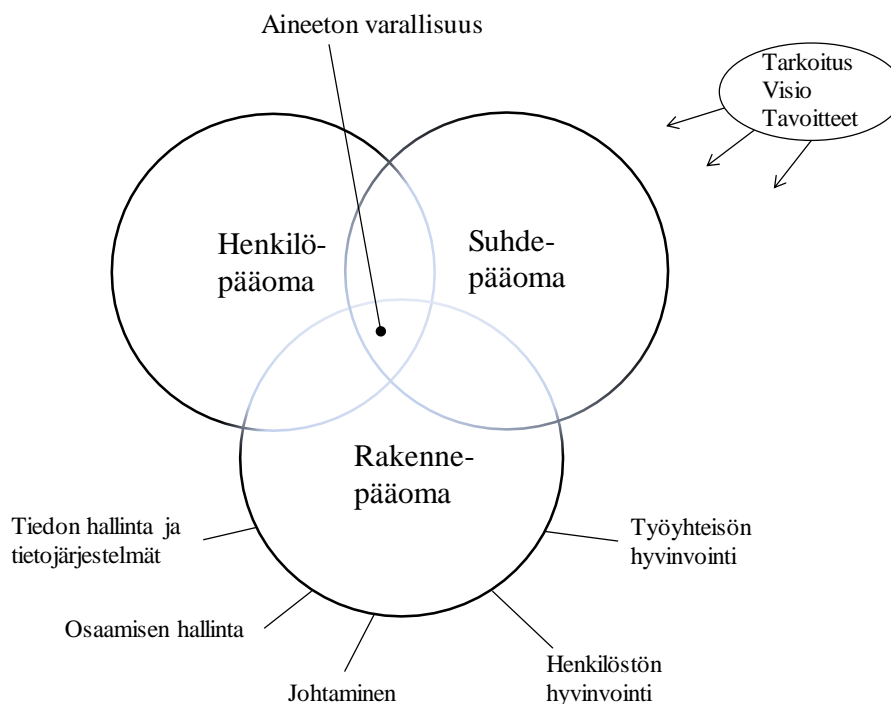
Kuvio 5. Kehitys ammatillisesta käytännöstä päätöksentekotieteeksi (Boudreau & Ramstad 2008, 39).

Aina tietyn työtehtävän hoitaminen vaatii tietynlaista osaamista. Osaaminen on tietyssä työtehtävässä tärkeää hallita täydellisesti, että työtehtävä tulee hoidetuksi menestyksellisesti, tai että työsuorituksen tekeminen onnistuu. Perustana osaamishaasteille on osaamistarpeet. Osaamistarpeet määrittävät mitä osaamista yritys tarvitsee olemassa olleena. (Ojala 2008, 106.) Organisaatiot ovat jatkuvan muutoksen alla ja uudenlaista sopeutumista vaaditaan uusiin tehtäviin niin työntekijöiltä kuin organisaatioltakin. Työntekijän osaaminen vanhentuu ja näin ollen uutta tietoa täytyy pystyä omaksumaan koko ajan pysyäkseen työmarkkinakuntoisena. (Kauhanen 2006, 140.) Oikeanlaisten osaajien saanti organisaatioihin on ongelmallista, vaikka työmarkkinoilla onkin työnhakijoita. Koko ajan muuttuvat ja kehittyvät organisaatiot vaativat uudenlaista osaamista, ja väkisininkin yhteiskunnallinen koulutus seuraa jäljessä. Organisaatioiden haasteena on pitää osaava henkilökunta yrityksessä ja panostettava tarvittavien uusien osaajien rekrytointiin. Organisaatiot ovat joissakin tapauksissa alkaneet kouluttaa itselleen henkilökuntaa turvatakseen työvoimapulasta aiheutuvia ongelmia. Tulevaisuudessa on entistä hankalampi saada osaavia työntekijöitä suurien ikäpolvien poistuessa työelämästä. (Ojala 2008, 25.)

Jokaisella työntekijällä oleva osaaminen olisi hyvä saada koko työyhteisön käyttöön. Työntekijän vapaaehtoinen osaamisen ja tiedon jakaminen toisille ja myös käänteisesti

toisilta tiedon saaminen ja oppiminen on tärkeää organisaatiolle. Sosiaalinen pääoma, joka käsittää organisaation sisäisen ja ulkoisen suhdeverkoston ja osaamisen on hyvin ongelmallista hallita, koska se on niin sanottua näkymätöntä toimintaa. Se kulkee työntekijän mukana paikasta toiseen. Vuorovaikutus ihmisten välillä, tieto, osaaminen, verkostojen luominen organisaation yhteiseksi voimavaraksi ovat suuria haasteita yrityksen johdolle. Lisäksi sisäisten ja myös ulospäin suuntautuvien verkostojen luominen ja hallinta ovat suuria haasteita yrityksen johdolle. (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 11.)

Organisaation rakenne pääoma on organisaation perusta, jolla tarkoitetaan organisaation johtamisjärjestelmää, organisaatiokulttuuria, osaamisen käyttämistä. Organisaation työntekijät muodostavat henkilöpääoman, jolla tarkoitetaan ihmisen osaamista ja ammattitaitoa, fyysistä ja psyykkistä terveyttä, sisäisiä arvoja ja motivaatiota. Organisaation suhdepääomalla tarkoitetaan organisaation suhteita omistajiin, yhteistyökumppaneihin, rahoittajiin, asiakkaisiin, yhteiskuntaan ja suhteita alihankkijoihin ja toimittajiin. Henkilöpääoman ja suhdepääoman keskeinen vuorovaikutus on myös riippuvainen rakenne pääomasta. Organisaation rakenne pääomalla on merkitystä henkilöpääoman vaalimisessa, lisäämisessä ja hyödyntämisessä. Työhyvinvointiin panostamalla organisaatio voi lisätä aineetonta omaisuutta ja auttaa sitä säilymään. Toimivat suhteet kaikkien pääomien välillä takaavat organisaation menestymisen ja antavat lisäarvoa yritykselle. Organisaation toiminta perustuu asiakkaan ja markkinoiden tarpeisiin, kun taas sillä työntekijöiden tiedolla ja osaamisella on merkitystä organisaatiolle, mikä vahvistaa liiketoimintatavoitteita. Kuvio 6. auttaa hahmottamaan pääomien yhteenkuuluvuutta. (Ojala & Ahonen 2005, 151–163.)



Kuvio 6. Rakennepääoma osana aineetonta varallisuutta (Ojala & Ahonen 2005, 153).

2.5 Hiljainen tieto

Jokaisessa organisaatiossa on monitasoinen organisaatiokulttuuri, jota organisaation jäsenet ylläpitävät. Organisaatiokulttuuri muodostuu arvoista, normeista, symboleista, uskomuksista, traditioista, tavoista ja käytännöistä, jotka organisaation jäsenet ovat oppineet ollessaan organisaatiossa. Organisaatiokulttuuri muodostaa täyden perustan koko organisaation toiminnalle. (Toom, Onnismaa & Kajanto 2008, 120–129; Rauramo 2012, 133.) Kun ihmiset tietävät enemmän kuin pystyvät pukemaan sanoiksi tai kirjoittamaan paperille, silloin se on niin sanottua hiljaista tietoa (Ojala 2008, 52). Hiljainen tieto on ”luonnollista” tietoa, osaamista ja kokemusta, johon organisaation jäsenet nojaavat käytännöissään ja tekemisissään. (Toom ym. 2008, 120–129; Rauramo 2012, 133.) Hiljainen tieto on henkilökohtainen, tilanteeseen tai asiaan sidonnainen ja hyvin vaikea pukea sanoiksi, jota voidaan kuvata myös ammattilaisen ”näppituntumana” (Juusela 2006, 6–7).

Organisaatiot unohtavat, kadottavat ja poisoppivat tietoa, joilla voi olla huonoja ja hyviä seurauksia. Huonoja seurauksia voi olla organisaation jäsenen poistuminen organisaatiosta, jolloin valtava määrä osaamista ja tietoa poistuu ennen tiedon siirtämistä. (Toom ym. 2008, 120–129.) Osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen organisaatiossa onnistuu niin, että ikääntyvien työntekijöiden tietoja, taitoja ja kokemuksia jaetaan ja yhdistetään (Rauramo 2012, 152). Ihmisten ikääntyminen työpaikalla luo mahdollisuuksia, mutta myös uhkia. Toisen ihmisen kokemustiedosta on hankalaa päästä selville muulla tavalla kuin tekemällä yhteistyötä ja keskustelemalla. Nuoruuden intoa ja iän tuomaa viisautta tarvitaan työpaikalla. Työyhteisön voimavara on eri-ikäiset ihmiset. Isoimpia haasteita on perehdyttää uusia työntekijöitä eläkkeelle jääneiden tilalle. Uusilla työntekijöillä ei ole välttämättä sopivaa käytännön kokemusta, vaikka omaisivatkin hyvän ammatillisen peruskoulutuksen ja muodollisen pätevyyden. Esimerkiksi asiantuntija- ja johtotehtävien osaaminen vie monissa tapauksissa useita vuosia. (Juusela 2006, 6–7.) Organisaation on pidettävä huolta siitä, etteivät kilpailuedut ja menestystekijät häviä työntekijöiden jäädessä eläkkeelle (Rauramo 2012, 152). Toisaalta organisaation uusien toimintatapojen omaksumiseksi tarvitaan positiivista tiedon unohtamista, jotta uudet asiat voidaan omaksua (Toom ym. 2008, 120–129). Hiljaisen tiedon merkityksen ymmärtäminen, oppiminen ja välittyminen ovat keskeisessä asemassa käytännönläheisessä kehittämis-toiminnassa (Toom ym. 2008, 279).

Kannustava ilmapiiri työpaikalla auttaa hiljaisen tiedon esiin saamista. Työyhteisön yhteiset päämäärät, ajattelu- ja toimintamallit syntyvät, kun yksilön omasta oppimisesta ja osaamisesta tulee yhteisöllistä oppimista ja osaamista. Silloin työyhteisöön on sisäänrakennettu kyky kehittää koko ajan omaa toimintaa oppimalla koko ajan omasta toiminnastaan. Tämä auttaa hiljaisen tiedon pysymistä yrityksessä yksilöiden lähtiessä työpaikasta ja heistä riippumatta. (Lämsä & Hautala 2004, 194–195.)

Organisaatiolla olisi hyvä olla tehtynä jo valmiiksi kartoitus jokaisen työntekijän osaamisesta, joka on jäämässä pois lähiaikoina työelämästä. Tämän pohjalta yrityksen tulisi miettiä, miten tämän vanhempien työntekijöiden arvokkaan tiedon saisi siirrettyä eteenpäin nuoremmille työntekijöille. Organisaatiot usein ymmärtävät vasta silloin, kun äkil-

lisesti joku erityisosaaja poistuu yrityksestä, että miten tärkeää on erityistiedon jakaminen ja siirtäminen laajemmalle asiantuntija joukolle. (Ojala 2008, 136.)

Pitkään töissä olleet työntekijät eivät välttämättä itse edes ymmärrä omaavansa hiljaista tietoa. He mielestään ovat ”vain töissä”, kunnes on saatu nostettua esiin ja tunnustettua tämä hiljaisen tiedon omaaminen. Tämä lisää työntekijän ammattiympyyttä ja lisää motivaatiota niin, että työntekijä ylittää entistä parempiin työsuorituksiin. (Ojala & Ahonen 2005, 32.) Tärkeää tiedon jakamisessa on se, että ensin on saatava tämä hiljainen tieto esiin, ja sen jälkeen sitä voidaan jakaa, välittää ja muokata koko organisaation käyttöön (Modulcon Oy 2004).

2.6 Hiljaisen tiedon siirtäminen / Mentorointi

Mentorointi on vanhimpia keinoja siirtää osaamista toiselle yhteisönjäsenelle. Jo esihistorialliset tarinat kertovat, kuinka arvostetut shamaanit siirsivät oppimansa taidot itseensä nuoremmille. (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 14.) Mentorointi on yksi tapa siirtää hiljaista tietoa organisaatiossa. Mentoroinin ydin on siinä, että kokeneempi osaaja ohjaa, tukee ja auttaa mentoroitavaa ammatilliseen kehittymiseen liittyvissä asioissa. Mentoroinin on tärkeää tapahtua työn ohessa yhdessä tekemällä, jolloin mentoroitava voi nostaa esille sellaisia asioita, joita mentorille ei tulisi mieleenkään. (Toom ym. 2008, 203–205.)

Uuden oppiminen tapahtuu parhaiten, kun ihminen tekee ja oivaltaa itse, kun oppimiselle on oma henkilökohtainen halu, ja kun oppija itse voi vaikuttaa omaan oppimistahtiinsa ja tehdä sitä omalla tavallaan. Mentorointi eroaa muista ohjauskäytännöistä sillä, että se on enemmän vuorovaikutuksellinen suhde kuin ammatillinen suhde. Esimerkkinä vuorovaikutuksellisesta suhteesta mentori voi käyttää omia henkilökohtaisia asioita mentoroinnissa toisin kuin muissa ohjauskäytännöissä. Mentorointi on kokonaisvaltaista, jossa käsitellään työtä ja ihmistä kokonaisuudessaan. Tähän kuuluvat elämän eri vaiheet, henkilökohtaiset elämänarvot, pyrkimykset, mieheys, naiseus, äitiys, isyys ja työtoveruus. (Juusela 2006, 4–5.) Mentorin ja mentoroitavan suhde on tavoitteellinen vuo-

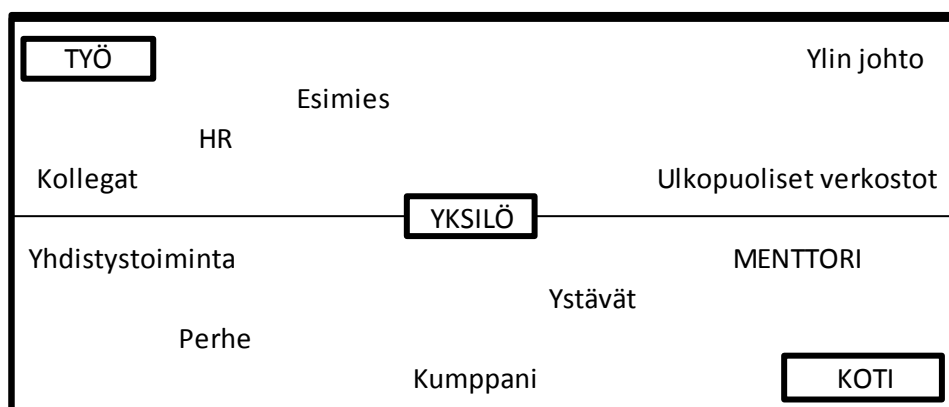
rovaikutussuhde, jossa tavoitteet ja pelisäännöt on sovittu etukäteen. Suhde on myös vapaaehtoinen ja eikä siitä makseta erikseen palkkaa. (Kaski & Kiander 2005, 191.)

Mentorointi on vuorovaikutussuhde, jota voidaan kuvata henkilökohtaisena tai ryhmässä tapahtuvana vaikutussuhteena. Mentoroinnissa mentori siirtää osaamistaan kokemattomammalle niin, että oppiminen tapahtuu mentoroitavan ehdoilla ja tahdilla. Vuorovaikutuksen tulee olla rakentavaa, luottamuksellista ja avointa niin, että oppiminen tapahtuu mentoroitavan omien oivallusten kautta. Mentorin tehtävä ei ole siirtää suoraan tietoa mentoroitavalle vaan auttaa häntä löytämään itse vastauksia ongelmiin ja kyseenalaistamalla auttaa mentoroitavaa löytämään uusia näkökulmia, tekemään yhteenvedoja keskusteluista, löytämään mentoroitavan puheista epäkohtia ja pyytämään esimerkkejä. (Juusela 2006, 7–8.)

Mentorin ei tulisi ohjaustilanteissa ohjata mentoroitavaa liian voimakkaasti, ei tulisi myöskään antaa ohjeita, vaan tukea mentoroitavan itseluottamusta ja itsenäisyyttä. Vaikkakin hän toimii kriittisenä ystävänä ja roolimallina, mentorin tulisi välttää antamasta kritiikkiä vaan ensin kysellä, antaa faktatietoa ja ideoida toimimisen seurauksia. Mentorin tehtävänä ei ole kantaa vastuu virheen tapahduttua vaan auttaa ymmärtämään mitä virheistä oppii. (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 29.)

Organisaatioissa järjestettävä työnkierto, jossa työntekijä vaihtaa paikkaa organisaation sisällä, on myös eräänlaista hiljaisen tiedon siirtämistä ja uuden tiedon luomista. Hiljainen tieto voi muuttua työkierrossa myös täsmätiedoksi. Työnkierto lisää myös ymmärrystä saatuun uuteen osaamiseen. Työkierrossa kokemuksen tuoma osaaminen siirtyy työntekijältä toiselle. Tämä on myös tapa levittää organisaation laitostunutta tietoa, arvoja ja asenteita, jolla opitaan talon tavoille. (Ojala 2008, 224.)

Kuviossa 7. kuvataan miten yksilö itse on vastuussa siitä, miten olemassa olevia resursseja oppimisessaan voi käyttää (Juusela ym. 2000, 15).



Kuva 7. Oppimisen ympäristö (Juusela ym. 2000, 15).

2.7 Kehityskeskustelut

Kehityskeskusteluksi kutsutaan yrityksiin ja julkishallintoihin vaiheittain saapunutta amerikkalaista henkilöstöhallinnan instrumenttia. Kehityskeskustelussa esimies ja alainen keskustelevat tavoitteista ja kehittämistarpeista. Rakentavan palautteen antaminen on suurin haaste kehityskeskusteluissa. (Lundberg 2003, 47.) Kehityskeskustelua käydään esimiehen ja työntekijän välillä luottamuksellisesti ja systemaattisesti vähintään kerran vuodessa. Kehityskeskusteluun valmistaudutaan ja varataan etukäteen keskustelu-aika. Kehityskeskustelun kriteerit täyttyvät, kun keskustelussa arvioidaan kulunutta vuotta, suunnitellaan tulevan vuoden tavoitteet ja määritellään työntekijän vahvuudet ja kehittämistarpeet. Työntekijän työsuorituksen paraneminen ja kehittyminen on kehityskeskustelun tarkoitus. (Aarnikoivu 2011, 73–78.)

Kehityskeskustelu on esimiehelle ja työntekijälle hyvä työkalu käydä läpi rauhallisessa ympäristössä työsuoritukseen ja henkilökohtaiseen kehittymiseen liittyviä asioita. Esimiehen on mahdollista vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen, kehittymiseen ja saada esille työntekijän vahvuudet, jolla saadaan paras mahdollinen työsuoritus esiin. Kehityskeskustelussa käydään läpi mennyttä vuotta oppimisenäkökulmasta käsin ja päivitetään tämän hetken tilanne yhdessä. (Aarnikoivu 2011, 73–78.)

Kehityskeskustelu pohjautuu organisaation perustehtäviin, tavoitteisiin, visioon, strategiaan ja arvoihin. Kehityskeskustelun tavoite on liittää kaikki edellä mainitut asiat päivittäiseen työskentelyyn. Tällä tavalla saadaan työntekijän tekemälle työlle merkitys, joka onkin erittäin tärkeä tavoite kehityskeskustelulle. Osaava, osaamiseen panostava, työhön sitoutunut ja motivoitunut organisaation henkilökunta on organisaation menestymiselle ja asetettujen tavoitteiden saavuttamiselle hyvin tärkeä. (Aarnikoivu 2011, 73–78.)

Kehityskeskustelun pitäisi olla aito ja avoin vuorovaikutteinen tilanne, jossa esimies ja alainen käy luottamuksellista keskustelua. Kehityskeskustelussa tulisi myös huomioida työntekijän oma kehittyminen. Luottamuksen syntyminen vaatii esimieheltä sitä, että hän luottaa työntekijän kykyihin, jolloin myös työntekijä pystyy luottamaan, sitoutumaan ja antamaan osaamisensa yrityksen käyttöön. Luottamuksen syntyminen vaatii aikaa kehittyäkseen molemmilta osapuolilta. Rehellisyys, luotettavuus ja sanojensa pitävyys on tärkeimpiä työyhteisötaitoja niin esimiehille kuin työntekijöillekin. (Aarnikoivu 2011, 15–22.)

Kehityskeskustelun tulisi olla niin esimiehelle kuin työntekijällekin oikeus ja velvollisuus. Organisaation tulisi vaatia kehityskeskusteluja käytävän, mutta kuitenkin ilman pakkoleimaa. Esimiehen tulee keskustelutilanteessa ymmärtää työntekijän erityispiirteet ja huomioida tilannetekijät niin, että esimies toimii keskustelutilanteessa henkilöstöpalvelijan roolissa. Kehityskeskustelussa päästään heti asiaan, kun työntekijän odotukset keskustelun suhteen on selvillä, ja kun etukäteen on valmiiksi jo sovittu tavoitteet, suorituksen arviointi ja dokumentointi. Työntekijän suoritusta arvioidessa on kriteerien oltava selkeät molemmille osapuolille ja arviointikriteereistä tulisi löytyä yhteinen näkemys. (Aarnikoivu 2011, 80–81.)

Kehityskeskustelussa voi esimies nähdä, onko työntekijä ymmärtänyt yhteiset tavoitteet, ja sen minkälaista osaamista tavoitteet vaativat (Ojala 2008, 128). Kehityskeskustelua ei ole esimiehen käymä päivittäinen keskustelu työntekijöiden kanssa, vaikka osa esimiehistä voikin ajatella näin. Päivittäinen keskustelu toimii hyvin seurantana, mutta ei kor-

vaa kehityskeskustelua. Molempien osapuolien, niin esimiehen kuin työntekijän ymmärtäessä kehityskeskustelun tavoitteet oikein, saavutetaan laadukas ja molemmille hyötyä tuottava keskustelutilanne. (Aarnikoivu 2011, 15.)

2.8 Osaamisen siirtäminen

Perusedellytyksiä työhön ja työssä oppimiseen ovat terve ja turvallinen työympäristö, jossa työvälineet ja kalusteet ovat asianmukaisessa kunnossa. Työssä oppimiseen on tärkeää, että perehdytys hoidetaan kunnolla. Oppimisen keskeinen perusedellytys on se, että tietoa jaetaan eikä jätetä mitään kertomatta, jonka takaa turvallinen ja avoin työyhteisön ilmapiiri. (Rauramo 2012, 156–157.) Tietoa ja osaamista on jaettava, jotta siitä tuli yhteistä osaamista (Ojala 2008, 239). Työntekijän sitoutuminen työhönsä ja työpanoksen antaminen organisaation tavoitteiden hyväksi toteutuu vain, kun työntekijä ymmärtää olevansa osa organisaatiota antamalla työpanoksensa. Ennen kuin työntekijä pystyy tähän, on hänen ymmärrettävä organisaation perustehtävä ja tavoitteet. (Aarnikoivu 2011, 35.)

Motivaatio lähtee työntekijästä itsestään, mutta esimies ja koko organisaatio voi tukea positiivisesti motivaation syntymistä ja sen ylläpitämistä. Motivaatio on työntekijän käyttövoima, jonka avulla hän saavuttaa työlle asetetut tavoitteet. Organisaatio saa käyttöönsä työntekijän ammatilliset kyvyt, työntekijän ollessa motivoitunut työhönsä. Mitä motivoituneempi on työntekijä, sitä tehokkaammin hän antaa osaamisensa organisaation käyttöön. Saadakseen työntekijät motivoitua tulee organisaation antaa tunnustusta, arvoa ja rohkaisua työntekijän antamalle työpanokselle. Palkka ei nosta motivaatiota kuin hetkellisesti, joten esimiehen tulee ottaa huomioon myös muut työntekijää motivoivat seikat ja työskentelyolosuhteet. (Aarnikoivu 2008, 154.)

Organisaation henkilöstö, joka on motivoitunut ja osaava on organisaation voimavara. Riittävästi haasteita tarjoava työ edes auttaa työntekijää viihtymään työssään. On myös tärkeää, että työntekijä kokee osaavansa työn. (Honkanen 2005, 9.)

Osaamisen siirtämiseen soveltuvia keinoja on mentorointi, sisäinen valmentajuus ja ryhmätyö. Näillä keinoilla saadaan siirrettyä kokemustietoa työyhteisön käyttöön. Organisaatio, joka on tietoinen työntekijöiden ikärakenteesta, osaamisesta ja osaajista on vahvoilla. Tällöin organisaatio kykenee reagoimaan ammatillisen tiedon pysymiseen yrityksellä ja on valmis rekrytoimaan uusia työntekijöitä perehtymään työtehtäviin jo hyvissä ajoin. Organisaation vastuullinen henkilöstöstrategia ja työhyvinvointiin panostaminen lisää vanhempien työntekijöiden pitempään viihtymistä organisaatiossa, jolloin tätä heillä olevaa arvokasta tietoa saadaan siirrettyä nuoremmille työntekijöille ja näin toiminnan jatkuvuus turvataan. (Ojala & Ahonen 2005, 46.)

Jokaisella ihmisellä on omanlainen kyky omaksua uutta tietoa, toinen oppii parhaiten kurssi- ja koulumuotoisessa opiskelussa, kun taas toinen työtä tekemällä ja kokeilemalla. Toiset haluavat perehtyä asioihin itsenäisesti ja testata tietämystään jonkun ammattilaisen johdolla. Ryhmässä oppiminen ja opettelu soveltuvat taas toisille. Nämä erityispiirteet huomioiden löytyy jokaiselle helpoin tapa oppia, ja se takaa parhaimman oppimistuloksen. (Ojala & Ahonen 2005, 164.)

3 Kehittämistehtävän toteutus

3.1 Laadullinen tutkimus

Laadullinen tutkimus on tutkijan omaan mielenkiintoon, intuitioon, tulkintaan, järkeilykykyyn perustuvaa tutkimusta, jota ei voi tilastollisesti käsitellä. Samaa aihetta tutkivat eri tutkijat voivat päätyä eri näkemyksiin juuri tämän takia. (Metsämuuronen 2008, 8.) Laadullinen tutkimus vaatii ensin tutkimusongelman, jota lähdetään selvittämään lähteisiin perehtymällä. Syvälinen perehtyminen eri lähteisiin auttaa tutkimusongelman rajaamisessa ja täsmentämisessä. (Hirsjärvi & Hurme, 13.) Tutkimusongelma määrää minkälaista teoretietoa tarvitaan tutkimuksen tekemiseen ja millä tavalla tätä tarvittavaa tietoa hankitaan (Hirsjärvi & Hurme, 15).

Laadullinen tutkimus pohjautuu hyvin vahvasti viitekehukseen eli tutkimuksen teoreettiseen osuuteen, jossa käydään läpi keskeisimmät käsitteet ja niiden väliset jännitteet, siinä on myös jo tähän mennessä tiedetty tieto tutkittavasta asiasta. Viitekehys antaa pohjan tutkimuksen luotettavuudelle, metodeille ja etiikalle. Tutkimuksen teoriaan pohjautuu koko tutkimuksen merkitys. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 18–19.)

Tutkimustuloksiin vaikuttaa tutkimusmetodien valinta, minkälainen merkitys tutkittavalla ilmiöllä on ja miten tutkija reagoi tutkittavaan ilmiöön. Tutkijan oma näkemys on pohjana tutkimusasetelmille, näin ollen kaikki tieto on subjektiivista. Hyvään ja laadukkaaseen teorian tietoon pohjautuva laadullinen tutkimus lisää tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen kannalta keskeistä lähdeaineistoa tulee käyttää uskottavasti ja pätevästi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 20–21.) Laadullisen tutkimuksen perusta on kuvata todellista elämää ja myös pyrkiä kuvaamaan tutkittavaa asiaa hyvin kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 152). Tutkimusongelman selvittämiseen käytettävää menetelmää tulee aina harkita. Haastattelututkimus menetelmänä soveltuu monenlaisiin tutkimustarkoituksiin. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 15.)

3.2 Tutkimusaineiston kerääminen

Tiedonkeruumenetelmän yksi perusmuoto on haastattelu, joka perustuu kielelliseen vuorovaikutukseen. Etuna on saada joustavasti tietoa selville ja näin ollen haastattelu soveltuukin monenlaisiin tilanteisiin. Haastattelun aikana voi säädellä kysymysten järjestystä ja itse haastattelutilanteessa suoraan vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa on mahdollista saada hyvinkin syvällistä tietoa. Vastausten tulkinta on helpompaa kuin esimerkiksi postikyselyssä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 193–194 & Hirsjärvi & Hurme 2000, 11.)

Haastattelutilanne on luottamuksellista vuorovaikutusta haastattelijan ja haastateltavan välillä. Haastattelijan on selvitettävä haastateltavalle tilanteen luottamuksellisuus ja kehittämistehtävän tarkoitus. Haastattelussa haastattelijä ohjaa keskustelua niin, että saadaan kerättyä kehittämistehtävään tarvittavaa tietoa. Molemmilla on omat roolit haastat-

telutilanteessa, haastattelija kerää tietoa ja haastateltava antaa tietoa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 97.)

Suurin etu haastattelussa on sen joustavuus. Kyselyn aikana voi haastattelija toistaa kysymyksiä, korjata väärinymmärryksiä, selventää kysymyksiä ja käydä vuoropuhelua haastateltavan kanssa. Tärkeää tutkimuksen kannalta on saada mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta asiasta. Haastateltavalle on hyvä antaa etukäteen tietoa haastattelun aiheesta ja tällä tavoin toimiminen on myös eettisesti perusteltua. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 73.)

Tässä kehittämistehtävässä kerättiin laadullista aineistoa teemahaastatteluin. Tähän menetelmän päädyttiin siksi, että kehittämistehtävään osallistuvia henkilöitä on vähän. Haastattelut on yksi käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä ja sillä saadaan kerättyä tietoa nopeasti. Kuitenkin haastattelun valitseminen menetelmäksi vaatii pohdintaa siitä, mitä halutaan hakea kehittämistehtävän tueksi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 93–95.)

Teemahaastattelu on kahden haastattelutyypin, lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Teemahaastattelu voi olla niin kvantitatiivinen kuin myös kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 197.) Teemahaastattelu sisältää jo valmiiksi luotuja kysymyksiä, joihin haastateltava voi vastata omin sanoin. Teemahaastattelussa oletetaan, että haastateltavalla on omia mielipiteitä ja näkemyksiä kysytystä asiasta. Teemahaastattelu koostuu eri teemoista, joiden kautta haastattelu etenee. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48.) Teemahaastattelussa pysytään ennalta määritellyssä aihepiirissä niin, että se tukee tutkimustehtävää ja antaa vastauksia tutkimusongelmaan. Haastattelun teemojen tulee pohjautua viitekehukseen. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 75.)

3.3 Aineiston käsittely ja analyysi

Haastattelun analyysi alkaa jo yleensä itse haastattelutilanteessa, kun haastattelija havainnoi tilannetta ja haastateltavaa haastattelun kuluessa (Hirsjärvi & Hurme, 136). Haastattelut on hyvä nauhoittaa äänikasetille ja heti sen jälkeen litteroida eli purkaa kir-

jalliseen muotoon. Kun haastattelijaa kiinnostaa vain haastatteluiden asiasisältö, voi aineiston purkaa yleiskielelle. Aineiston läpikäyminen tulee aloittaa lukemalla useampaan kertaan saadut aineistot ja sen jälkeen aineistot yritetään luokitella ja verrataan tutkimuksen teorian tietoon. Tämän vaiheen jälkeen tutkijan käyttämään teoriapohjaan liitetään uutta saatua tietoa tulkinnoista ja ilmiöistä. Haastatteluja kartoitetaan niin, että mitkä asiat tai ilmiöt on yhteisiä haastateltaville ja mitkä ei. (Ojasalo, Moilanen & Rita-lahti 2009, 99.)

Tässä kehittämistehtävässä kaikki haastattelut nauhoitettiin äänikasetille ja haastatteluiden jälkeen litteroitiin kirjalliseen muotoon tietokoneelle. Näin aineistoja pystyttiin vertailemaan paremmin keskenään. Haastattelijan ei ole välttämätöntä hyödyntää kaikkea saamaansa aineistoa, vaan valita juuri ne asiat, mitkä ovat hänen tutkimukselle merkityksellisiä. Aineiston litterointi on syytä tehdä mahdollisimman pian haastatteluiden jälkeen, että tutkijalla säilyy mielenkiinto aineistoa kohtaan, ja että aineisto on vielä hyvässä muistissa. Aineistoa on silloin riittävästi, kun samat vastaukset alkavat toistua uusissa haastattelutilanteissa. (Hirsjärvi & Hurme, 135; Ojasalo ym. 2009, 100.)

4 Teemahaastattelut

Kehittämistehtävää varten haastateltiin viittä kolmen pienen energiayhtiön avainhenkilöä. Haastattelurunkona käytettiin liitteessä 1. olevia kysymyksiä, jotka olivat jaettu 3 pääteemaan ja niiden alla oleviin apukysymyksiin. Haastateltavat olivat vapaaehtoisia, kiinnostuneita aiheesta ja kertoivat avoimesti omia näkemyksiään aihepiiristä. Tulokset pyrittiin purkamaan niin, ettei tuloksista voi saada selville henkilön henkilöllisyyttä, asemaa tai hänen edustamaansa yhtiötä. Seuraavana on lyhyt yhteenveto haastattelujen pääteemoista ja vastauksista. Tarkempi kysymysrunko on liitteessä 1.

4.1 Yrityksen tausta

Haastattelussa selvitettiin ensimmäisenä yrityksen koko ja henkilön asema yrityksessä sekä haastateltavan työhistoria. Näin varmistettiin, että yritys on sopiva viitekehyksessä määritellyksi pieneksi energiayhtiöksi. Lisäksi selvitettiin henkilöstömäärän vaikutusta siihen kuinka monta eri liiketoimintaa on yrityksellä. Tätä tietoa voitiin myöhemmin hyödyntää lopputuloksissa siihen, kuinka paljon henkilöstömäärä ja eri liiketoimintojen määrä vaikuttaa yrityksen osaamisen hallintaan. Haastattelussa kysyttiin myös haastateltavan työtehtävä ja vastuualue, että saatiin selville onko henkilö sopiva vastaamaan yrityksen osaamiseen liittyviin kysymyksiin. Seuraavana on lyhyt yhteenveto vastauksista, tarkemmat kysymykset ovat liitteessä 1:

- kahdessa energiayhtiössä henkilöstöä oli alle 20 ja yhdessä alle 40
- yhdellä haastateltavalla oli alle 5 vuoden työkokemus alalta, muilla 4 henkilöllä oli pitkä yli 20 vuoden työkokemus energia-alalta
- kaikki henkilöt olivat vastuussa joko koko yrityksen tai jonkin henkilöstöryhmän osaamisesta ja hallinnasta
- kaksi energiayhtiötä toimi 3 liiketoiminta-alueella: sähkönmyynti, sähkönsiirto ja kaukolämpö. Yksi yhtiö toimi 2 liiketoiminta-alueella: sähkönmyynti ja sähkösiirto.

4.2 Yrityksen ydinosaaminen

Tämän kehittämistehtävän yhtenä tavoitteena oli kartoittaa strategisesti tärkeät osaamiset pienissä energiayhtiöissä. Lisäksi tavoitteena oli selvittää, mitä erilaisia mahdollisuuksia tai uhkakuvia pienet energiayhtiöt näkevät osaamiseen liittyvistä asioista. Tätä kartoitettiin haastattelussa ensiksi kartoittamalla pienten energiayhtiöiden nykytilaa ja mitkä osaamiset nähtiin strategisesti tärkeiksi sekä miten yritykset hoitavat työtehtäviään nykyisin. Liitteessä 1. ovat tarkemmat teemaan liittyvät kysymykset. Vastauksissa ilmeni seuraavanlaisia osaamiseen liittyviä asioita pienten energiayhtiöiden nykytilasta, josta seuraavana on kooste yleisimmistä vastauksista:

- yhtiöiden strategiat on käyty läpi kaikissa kolmessa yhtiössä
- strategian on oltava selkeä
- tehokkain menetelmä osaamisen siirtämisessä on päivittäisten töiden tekeminen
- kaikki liiketoiminta-alueet ovat strategisesti tärkeitä
- ydinosaamiset halutaan pitää itsellä
- osaaminen halutaan pitää riittävällä tasolla
- kaukolämpöliiketoiminnan on oltava kustannustehokasta ja kilpailukykyistä
- dokumentointia ja ATK -järjestelmiä on kehitettävä
- yhtiöissä ei ole erillistä osaamisstrategiaa
- ATK -järjestelmien nopeat muutokset ovat vaikeita hallita pienellä henkilöstöllä
- harvemmin tehtävät työt kannattaa ulkoistaa
- monopoliliiketoiminnasta on vaikea määrittää ydinosaamisia
- ydinosaamista häviää helposti henkilöiden poistuessa organisaatiosta
- yritykset käyttävät varamieskäytäntöä
- henkilöstön osaaminen on vahvaa ja siihen luotetaan
- osaamisen tason ylläpitäminen on myös kiinni työntekijästä itsestään
- henkilöstö valikoituu moniosajiksi
- viranomaisohjeet ja -määräykset ohjaavat kaukolämpö- ja sähköverkkoliiketoimintaa.

4.3 Yrityksen tulevaisuuden näkymät

Yrityksen tulevaisuuden osaamistarpeet ja haasteiden selvittäminen olivat yksi kehittämistehtävän selvitettävistä asioista. Yrityksien tulevaisuuden näkymiä selvitettiin haastattelussa kartoittamalla tulevia henkilöstömuutoksia, kuten eläkkeelle siirtymisien ajoittumisia. Tämän jälkeen kartoitettiin mitä haasteita ja osaamistarpeita tulevaisuuden toimintaympäristö tuo pienille energiayhtiöille. Seuraavana on kooste yleisimmistä vastauksista haastatteluissa tulleista asioista:

- toimisto- ja avainhenkilöitä poistuu organisaatiosta paljon suhteessa henkilömäärään
- toimintaympäristö muuttuu koko ajan
- pienten organisaatioiden osaamistason haavoittuvuuden riski on suuri
- kuntaliitokset voivat vaikuttaa yrityksen toimintaan
- viranomaisvaatimukset tuovat koko ajan lisävaatimuksia energiayhtiöille
- viranomaisvaatimukset luovat paineita henkilöstön lisäämiselle tai osaamisalueiden ulkoistamisille
- asuinpaikka ja kasvukeskusten sijainti vaikuttaa suuresti uusien työntekijöiden haku aktiivisuuteen avointa työtehtävää kohtaan
- yritysten on mietittävä tarkasti toimintastrategiansa ja sen jälkeen on panostettava haluttuun suuntaan.

4.4 Yrityksen osaamisen kehittäminen ja hallinta

Osaamisen hallinta ja kehittäminen tulee olemaan merkittävässä asemassa, kun pienet energiayhtiöt miettivät kuinka tulevaisuuden haasteista selvitään. Pienten energiayhtiöiden on mietittävä, mitä töitä yhtiöt voivat tehdä itse kannattavasti ja mitä töitä kannattaisi ulkoistaa. Kehittämistehtävän yhtenä tavoitteena oli kartoittaa haastatteleamalla, mitä mahdollisuuksia tai riskejä pienillä energiayhtiöillä on hallita ja kehittää osaamista nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Mitä erilaisia menetelmiä yritykset käyttävät tai voisivat käyttää ydinosaamisen hallintaan. Millä keinoilla pienet energiayhtiöt aikovat pärjätä kilpailussa muita suurempia energiayhtiöitä vastaan. Toisaalta kehittämistehtävässä yritettiin selvittää, olisiko joitakin uusia mahdollisuuksia tai näkökulmia osaamiseen liittyvissä asioissa, joiden avulla pienet energiayhtiöt selviäisivät tulevaisuuden haasteista nykyisillä henkilöstö- ja taloudellisilla resursseilla. Liitteessä 1. on haastattelussa käytetyt kysymykset kokonaisuudessaan. Seuraavana on lyhyt yhteenveto haastattelun tuloksista, johon on kerätty haastattelussa tulleita yleisimpiä vastauksia:

- henkilöstö- ja osaamisstrategia olisi tehtävä

- yritysten vahvuuksia ovat paikkakuntatietoisuus, reagointikyky, nopea päätöksen tekokyky ja paikallisuus
- pienten energiayhtiöiden vahvuuksina on työtehtävien monipuolisuus
- yhtiöiden on pystyttävä tarjoamaan monipuolinen, joustava ja hyvä ilmapiirinen työyhteisö uusille osajille
- henkilöstö ja taloudelliset resurssit ovat rajalliset
- asiakkuudet paikallisten asiakkaiden kanssa helpompi luoda
- paikkakunnan maantieteellinen sijainti ja kasvukeskuksien läheisyys vaikuttaa yhtiön kiinnostavuuteen tulevana työnantajana
- uusien osajien näkökanta työpaikkoihin erilainen kuin aikaisemmin, nykyisin katsotaan lähinnä työpaikkaa oman urakehityksen kautta
- lainsäädäntö tuo omia uhkakuvia energiayhtiöille kustannuksien nousun muodossa
- eläkkeelle jäävien henkilöiden osaamisen siirtäminen on helpointa hallita
- pienissä energiayhtiöissä tulee helposti osaamisaukkoja henkilöiden poistuessa organisaatiosta
- kehityskeskustelu on hyvä johtamisen työkalu ja menetelmä
- kehityskeskusteluista saatava hyöty on kiinni molempien osapuolien aktiivisuudesta ja avoimuudesta
- kaikki henkilöt eivät halua kertoa avoimesti asioitaan kehityskeskusteluissa
- kehityskeskusteluiden sisältöä parannettava.

5 Haastattelujen tuloksien yhteenveto

5.1 Yrityksen ydinosaamisen tunnistaminen

Yrityksen vision ja strategian ymmärtäminen on tärkeää, jotta voidaan tunnistaa yrityksen ydinliiketoiminnot ja -osaamiset. Haastateltavat olivat yritysten johdossa toimivia henkilöitä, joten yrityksen ydinliiketoiminnot ja niihin liittyvät osaamiset heidän oli helppo tunnistaa. Ydinosaamisen tunnistaminen pienissä energiayhtiöissä, jotka toimi-

vat monella liiketoiminta-alueella on jo hankalampaa, koska osa liiketoiminnoista on monopoliliiketoimintaa. Yhtiöissä monopolitoimintaa ovat kaukolämpö- ja sähköverkoliiketoiminta. Näitä liiketoimintoja ohjaavat lähinnä viranomaismääräykset ja vaatimukset. Lisäksi kaukolämmön liiketoimintoja kehitettäessä on huomioitava kilpailevien lämmitysmuotojen kustannustehokkuus kaukolämpöön verrattuna.

Pienissä yhtiöissä osaamisen asioiden pohtimiseen jää vähemmän aikaa kuin suuremmissa yhtiöissä, koska yksittäisen työntekijän resurssit riittävät vain tärkeimpien työtehtävien organisointiin. Yleensä päivittäisten työtehtävien hoito vie lähes työntekijän koko työajan. Liiketoimintojen määrällä on vaikutusta siihen, kuinka paljon pienessä yrityksessä ehditään miettiä liiketoimintakohtaisia osaamistarpeita, koska lähes samalla henkilöstömäärällä hoidetaan yksi tai useampia liiketoimintoja. Yrityksessä luotetaan henkilöstön osaamiseen sekä omiin ja yrityksen vahvuuksiin. Asiakasmäärä vaikuttaa heti siihen, kuinka paljon yritykseen voidaan palkata uutta henkilökuntaa.

Pienissä yhtiöissä täytyy varata projektiluontoinen aika osaamisen pohtimiseen ja kartoittamiseen. Kaikki haastateltavat totesivat, että henkilöstön osaaminen ja ammattitaito ovat hyvällä tasolla. Osaamisen kartoittamisia on tehty, mutta aivan selkeää osaamisstrategiaa ei ole tehty, vaan se on pienenä osana koko yhtiön strategia dokumenttia. ”Onko pienillä energiayhtiöillä ydinosaamista?” yksi haastateltava mietti, mutta loppujen lopuksi löydettiin kaikkien haastateltavien kanssa muutamia ydinosaamiseen viitattavia seikkoja, jotka kertovat siitä, että ydinosaamisen kriteerit täyttyivät.

5.2 Ydinosaaminen nyt ja tulevaisuudessa

Energia-ala elää monien toimintaympäristömuutoksien kanssa, joihin on niin pienien kuin suurien yhtiöiden panostettava toimiakseen energia-alalla. Tämä tarkoittaa sitä, että kaikki energia-alan yritykset painivat samojen ongelmien ja haasteiden kanssa riippumatta yrityksen koosta. Haastateltavat näkivät pienien energia-alan yritysten vahvuuksina olevan paikallisuuden ja paikkakuntatietoisuuden, jonka takia asiakkaiden on hel-

pompi lähestyä ja keskustella tuntemiensa henkilöiden kanssa olemassa olevista tai tulevaisuutta askarruttavista asioista.

Energia-alalla olleet kokeneet osaajat ovat jääneet tai ovat jäämässä eläkkeelle ja heidän tilalleen on löydettävä uudet osaavat henkilöt. Pienissä yhtiöissä tämä murrosvaihe korostuu ja helposti syntyy hetkellisiä osaamisaukkoja, koska yhdenkin henkilön poistuminen organisaatiosta tuo häiriötilan, jota voi jatkua pahimmillaan niin pitkään, kunnes uusi henkilö on perehtynyt uuteen työhön.

Myös niin sanottu moniosaaminen nousi esille haastatteluissa. Pienissä yhtiöissä henkilöiden toimenkuvat ovat hyvin laajoja ja hyvin avoimeksi kuvattuja, siksi henkilöt usein valikoituvat jo rekrytointivaiheessa soveltuvuudeltaan ja moniosaamistasoiltaan oikeiksi kyseiseen tehtävään. Näiden asioiden katsottiin olevan yrityksiensä vahvuuksina, mutta myös uhkina tulevaisuudessa. Yritykset panostavat uusien osaajien rekrytointivaiheeseen, jotta tehtävään valitulla henkilöllä olisi oikeanlaiset ominaisuudet ja motivaatio. Tämä on hyvin haastavaa pienille yhtiöille ja etenkin kasvukeskuksien ulkopuolella oleville yhtiöille, koska täysin oikeanlaiset osaajat eivät ehkä hae tehtäviin tai uusi henkilö ei kykene organisoimaan tehtäviään moninaiseen tehtävän kuvaansa. Pienillä yhtiöillä ei olisi varaa epäonnistua rekrytoinneissaan, koska henkilöstöresurssit ovat pienet ja jokaisen osaajan on tärkeä olla organisaation täysimääräisenä jäsenenä.

Yleensä pienet energiayhtiöt toimivat pienillä paikkakunnilla, jossa ihmiset tuntevat paikkakunnan yritykset, niiden henkilöstön ja toimintatavat eri tilanteissa. Myös kaikki palveluissa ja toiminnoissa tapahtuvat hyvät ja huonot suorittamiset korostuvat suurin yhtiöihin verrattuna, koska asiakkaiden palautteet leviävät pienillä paikkakunnilla nopeasti henkilöltä toiselle. Kaikki haastateltavat kertoivat pienten yrityksiensä ydiosaamisena olevan edellä mainitun paikkakuntatietoisuuden, lisäksi myös nopean reagointikyvyn, joustavuuden, muuntautumiskyvyn ja nopean päätöksen tekokyvyn, joka johtuu ohuesta organisaatiosta. Näillä yhtiöt saivat etua asiakkuuksiinsa pitämiseen, mutta myös oman organisaation hyvinvointiin ja työilmapiiriin.

Kilpailussa sähköenergiamarkkinoilla yritykset joutuvat olemaan hereillä, jotta muuttuviin asiakastarpeisiin voidaan vastata riittävän nopeasti, joustavasti ja kustannustehokkaasti. Markkinoille tulee uusia yrityksiä, jotka voivat kustannustehokkaasti tuoda uusia edullisia tuotevaihtoehtoja markkinoille. Tämä tarkoittaa osajien ja ydintoimintojen jatkuvaa kehittämistä ja sen lisäksi yrityksen on pyrittävä toimimaan mahdollisimman kustannustehokkaasti, että yritys pärjäisi kilpailussa muita samankaltaisia palveluja tarjoavia yrityksiä vastaan.

Monopoliliiketoiminnoissa pienet yritykset näkivät suurimpina uhkina ja haasteina uudet jatkuvat viranomaispäätökset, jotka voivat heikentää taloudellisia resursseja, muuttaa nopeastikin liiketoimintojen toimintaympäristöä ja tuoda yrityksille hetkellisiä osaamisvajeita. Esimerkkinä voi mainita sähköverkkoliiketoiminnassa olevan muutoksen, jossa ilmajohtorakentamista vähennetään ja siirrytään maakaapelointiin. Tämä on yksi toimi, millä energiayhtiöt vastaavat viranomaisten vaatimiin lyhempiin keskeytysaikoihin, jotka aiheuttavat ilmastollisista sääilmiöistä. Myös henkilökunnan paikallistietoisuus auttaa siinä, että vika saadaan korjattua nopeasti vanhemmissa ilmajohtoverkoissa.

Kaukolämpöliiketoiminnan osalta yritykset joutuvat kehittämään toimintaa kustannustehokkaammaksi, jotta se pysyisi kilpailukykyisenä muihin lämmitysmuotoihin nähden kuten esimerkiksi maalämpöön. Lisäksi kaukolämmöntuotannon kustannustehokkuuteen vaikuttavat yritysten päästöoikeudet, jotka taas vaikuttavat kaukolämmön tuotantomuotoihin. Yhtiöt siirtyvät tuottamaan lämpöä ympäristöystävällisemmillä ja vähemmän päästöjä aiheuttavilla uusiutuvilla polttoaineille, kuten puulla entisen öljyn tai turpeen sijaan. Tämä tietenkin vaatii yrityksiltä laiteinvestointeja, mutta myös henkilöstön kouluttamista uusiin lämpölaitostekniikoihin.

ATK-taitojen ja osaamisen ylläpitäminen oli kaikkien haastateltavien mielestä haastavaa nykyisillä resursseilla. Kuitenkin ATK-ohjelmien hallinta ja kehittäminen on tärkeää, jotta yritykset voivat toimia energia-alalla. Viranomaisvaatimukset tuovat ATK-ohjelmiin uusia vaatimuksia ja sitä myötä myös uusia ominaisuuksia, jotka tuovat uusia osaamisvaatimuksia ohjelmia käyttäville henkilöille.

Pienillä yrityksillä alkaa olla hankaluuksia suoriutua useista nopeista ATK-ohjelmistomuutoksista nykyisillä henkilöstöresursseilla. Tähän ongelmaan yritykset ovat etsineet ja tulevat etsimään ratkaisuja yhteisyrityksien kautta. Osaaminen halutaan pitää yrityksillä itsellään, mutta ohjelmistomuutokset ja kehittäminen haluttaisiin tehtävän paremmin ja tehokkaammin kuin nyt.

5.3 Ydinosaamisen hallinta ja suojeleminen

Yrityksen ydinosaamisen tunnistamisen perusedellytys on ymmärtää yrityksen visio ja strategia. Ydinosaamista on helpompi hallita, jos yritys on tehnyt erillisen henkilöstö- tai osaamisstrategian. Se voi olla hyvin yksinkertainen listaus tai taulukko organisaation osaamisesta tai massiivisempi dokumentti. Haastatteluissa selvisi, että pienet yritykset ovat panostaneet ydinosaamisen hallintaan eri tavoin. Osissa yrityksistä on keskitytty lähinnä päivittäisten töiden ja osaamisen hallintaan ilman, että on mietitty tarkemmin toimintaa osaamisen kannalta. Toiset yritykset ovat taas miettineet ydinosaamista nelikenttä -SWOT -analyysin perusteella, jossa on etsitty omia vahvuuksia, uhkia, mahdollisuuksia ja heikkouksia.

Pienet yritykset kilpailevat samoista sähköenergia-asiakkaista kuin suuret yhtiöt, sekä monopoliliiketoiminnoissa viranomaisvaatimukset ovat kaikille samat yhtiöiden koosta riippumatta. Kuitenkaan pienillä yhtiöillä ei ole käytettävissään niin suuria taloudellisia ja henkilöstöresursseja kuin suuremmilla yhtiöillä, joten pienet yhtiöt joutuvat miettimään ja kehittämään omia osaamisvahvuuksiaan muilla keinoin. Pienten energia-alan yritysten henkilöstö on hyvin osaavaa ja monitaitoista, mikä on yksi vahva etu haastelluille yrityksille.

Haasteltavat kertoivat, että yhtiöt ovat perustaneet yhteisyrityksiä joillekin osaamisalueille, kuten esimerkiksi kirjanpito- ja asiakaspalvelujärjestelmien hankinnasta ja kehittämisestä vastaavia yrityksiä. Lisäksi yritykset etsivät tehokkaampia toimintatapoja estääkseen kustannuksien nousua. Pienet yhtiöt kilpailevat samoista hyvistä osaajista kuin

suuret yhtiöt, mutta ne voivat tarjota uusille osaajille paljon monipuolisia työtehtäviä, joustavuutta, itsensä kehittämismahdollisuuksia ja laajempaa vastuualuetta.

Yrityksien sijainti ja paikkakunnan muu työtarjonta esim. puolisolle, vapaa-ajan harrastusmahdollisuudet ja kasvukeskusten läheisyys vaikuttavat suuresti siihen, kuinka osaajat saadaan pidettyä organisaatiossa ja kuinka helposti saadaan uusia henkilöitä rekrytoitua. Monet pienet energiayhtiöt ovat kokonaan tai osittain vielä kuntien omistamia, mikä vaikuttaa vahvasti yhtiöiden omistajaohjaukseen ja palkitsemiskäytäntöihin. Tulevaisuudessa on myös näiden yritysten pystyttävä kilpailukykyiseen palkitsemiseen, jotta yritys pysyisi houkuttelevana työyhteisönä katsomatta maantieteelliseen sijaintiin.

Suuret ikäluokat jäävät lähiaikoina eläkkeelle ja heidän mukanaan poistuu organisaatioista paljon osaamista ja tietoa. Osaajien poistuminen organisaatiosta vaikuttaa yrityksissä hetkellisinä osaamisaukkoina ja lisäksi kokemuksen tuoma tietotaito voi hävitä yrityksestä, jos siihen ei ole panostettu riittävällä vakavuudella. Pienissä yrityksissä tämä korostuu. Haastatteluissa selvisi, että niin sanotun hiljaisentiedon hallinta on helppointa hallita luonnollisen eläkkeelle siirtymisen aikana, koska tällöin muutos on tiedossa hyvissä ajoin. Haasteina yrityksille ovat nuoret työntekijät, jotka liikkuvat organisaatiosta toiseen kehittyäkseen urallaan.

Haastatelluissa yrityksissä osaamisen siirto tapahtuu päivittäisten työtehtävien hoidon yhteydessä, jossa osaamista ja tietoa vaihdetaan henkilöiden kesken koko ajan siihen enempää huomiota kiinnittämättä. Tämä on etu pienille kapeille organisaatioille, jossa henkilöt tekevät ja vastaavat monista eri toiminnoista sekä työpisteet ovat lähellä toisiaan. Toisena tapana yritykset käyttävät varamiesjärjestelmää eli aina toinen henkilö opettelee toisen henkilön rutiini työtehtävät, jolloin päivittäiset työtehtävät tulevat hoidetuksi nopeissakin organisaatiomuutoksissa. Yritykset katsoivat, että paras tapa oppia ja ylläpitää osaamista on päivittäisten töiden tekeminen. Tällöin olemassa olevan osaamistaso säilyy ja tarvittaessa työntekijä joutuu etsimään uutta tietoa työkavereilta, kirjallisuudesta tai muilta energia-alalla toimivilta työyhteisöiltä, jotta uudenslaisiin haasteisiin tai ongelmiin löytyy ratkaisu. Harvemmin suoritettavat työtehtävät katsottiin

paremmaksi teettää ulkopuolisilla tai yhteisyrityksillä. Kehitettävää löytyi dokumentoinnista, joita on tehty vähän tai se on jäänyt puolitiehen.

ATK-järjestelmien hallinta ja kehittäminen katsottiin olevan haaste nyt ja tulevaisuudessa. Yrityksillä on monia järjestelmiä tällä hetkellä käytössä, kuten asiakaspalvelu-, kirjanpito-, mittaus-, verkkotieto- ja suunnittelujärjestelmiä jne. Näiden järjestelmien pääkäyttäjien osaamisen ylläpitäminen riittävällä osaamistasolla on haasteellista yrityksille, koska järjestelmien vaatimukset kasvavat ja sitä mukaa uusien ominaisuuksien käyttöönottoja tulee yhä enemmän. Haastattelussa selvisi, että tällä alueella yritysten kannattaisi lisätä yhteistyömahdollisuuksia toisten yritysten kanssa.

Kehityskeskustelujen katsottiin parhaimmillaan olevan hyvä kehittämisen väline, jolla viestitään yrityksen ja työntekijän tahtotiloja. Kehityskeskustelua ei nähty niinkään suorana ydinosaamisen kehittämisvälineenä, vaan esimiehen ja alaisen välisenä seuranta työkaluna. Kehityskeskustelun avulla voitiin seurata, kuinka työntekijä on suoriutunut ja kehittynyt työtehtävissään sekä voitiin laatia henkilölle seuraavan vuoden tavoitteet. Parhaimmillaan kun molemmat osapuolet ovat valmistautuneet kehityskeskusteluun ja ovat aktiivisesti mukana keskustelussa, löydetään työsuoritukseen liittyviä haasteita tai esteitä sekä työntekijän luottamus kasvaa omaan osaamiseensa. Kehityskeskustelut ovat myös hyvä johtamisen väline, jolla työantaja ja työntekijä voivat antaa suoraa palautetta toisilleen. Tällöin voidaan löytää henkilöstön koulutustarpeita, osaamistarpeita tai uusia toimintatapoja ja miksi ei jopa uusia liiketoiminta mahdollisuuksia. Haastateltavat kertoivat, että kehityskeskustelut ovat olleet hyviä, mutta niistä on vaikea saada kovinkaan paljon hyötyä osaamiseen liittyviin asioihin. Tämä johtuu ihmisten erilaisuudesta ja työkokemuksesta, koska osa henkilöstöstä on pitkän työuran tehneitä ja he eivät näe hyötyä keskusteluista. Toiset henkilöt taas eivät yksinkertaisesti halua kertoa itseään askarruttavista asioista esimiehelleen kehityskeskustelussa.

Henkilöstön oma-aloitteisen kouluttautumisen katsottiin olevan hyvä tapa kehittää osaamista. Yritykset ovat käyttäneet esim. oppisopimuskoulutuksia verkostoasentajan jatkokouluttautumisissa. Yritykset kannustavat näihin mielellään ja antavat opastusta ja tukea opiskelun suorittamisen ajaksi. Vapaaehtoisessa kouluttautumisessa henkilö on

motivoitunut oppimaan uusia asioita, mutta myös muu organisaatio voi parhaimmassa tapauksessa oppia opiskelijan kanssa yhdessä.

6 Pohdinta

Tässä kehittämistehtävässä haastateltiin kolmesta pienestä energiayhtiöstä viittä henkilöä, jotka toimivat toimitusjohtajina, hallituksen puheenjohtajina tai liiketoiminnanvetäjinä. Haastattelu toteutettiin haastattelemalla osaa henkilöitä paikanpäällä ja osaa puhelinkeskusteluin. Haastattelukysymykset ovat liitteessä 1, jossa kysymyksien runko on jaettu pääteemoihin ja niiden alle koottuihin apukysymyksiin. Näin haastateltavat pysyivät paremmin valmistautumaan aihepiiriin ja heti haastattelun alussa pysyttiin paremmin viitekehyksessä. Haastattelutilanne oli luottamuksellinen ja haastattelun tulokset on pyritty analysoimaan niin, ettei henkilöitä tai yrityksiä voi työntuloksista tunnistaa.

6.1 Kehittämistehtävän luotettavuus

Käsitteet reliabiliteetti ja validiteetti kuvaavat tutkimuksen luotettavuutta. Eettisyys kuvaa sitä, että vaitiolovelvollisuus ja anonyymius säilyvät haastatteluissa. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan selvittää monella eri tavalla. Kvalitatiivisen tutkimuksen eli laadullinen tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä on hyvä arvioida jotenkin, vaikkei käyttäisikään kyseisiä edellä mainittuja termejä. Tutkimuksen kulun tarkka selvitys lisää tutkimuksen luotettavuutta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 216–217.) Tutkimuksen laatuun pyrittiin vaikuttamaan ennalta suunnitellulla kysymysrungolla. Haastattelun jälkeen litteroitiin ne nopeasti sanalliseen muotoon tietokoneelle. Tilanteessa jossa on vain yksi haastattelija, voitiin luottaa silloin siihen, että kaikki aineistojen purut tehtiin samalla tavalla jokaiselle eri haastattelun aineistolle. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 184–185.) Tutkimuksen validius saavutetaan silloin, kun tutkimuksesta saadut tulokset vastaavat juuri sitä mitä pitikin tutkia (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 216–217).

Kehittämistehtävä toteutettiin teemahaastatteluna, joten pystyin kyselyn lomassa tarkentamaan ja selventämään kysymyksiäni niin, että kysymykset ymmärrettiin oikein ja näin ollen sain vastauksen juuri haluamaani asiaan. Haastattelu -ajankohdat sovittiin jokaisen haastatettavan kanssa hyvissä ajoin etukäteen. Jokainen haastatettava oli tietoinen haastattelun teemoista ja heillä oli jo asemansa kautta vahva näkemys kysytyistä asioista. Tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden henkilöllisyys ja organisaatio luvattiin pysyvän salassa. Sen takia kehittämistehtävä on toteutettu niin, ettei mitään vastausta voi yhdistää kehenkään tiettyyn henkilöön tai organisaatioon. Kehittämistutkimukseen osallistuivat kaikki siihen mukaan kysytyt henkilöt. Haastateltavien vastauksissa ei tullut kovinkaan paljon eroja toistensa kanssa ja vastaukset pohjautuivat myös viitekehukseen. Kehittämistehtävän tavoitteet tuli täytetyksi ja kehittämistehtävään valittu tutkimusmenetelmä oli hyvä valinta, koska tällä tutkimusmenetelmällä pystyttiin parhaiten saamaan tietoa halutusta asiasta. Syvälinen perehtyminen aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen toi muutoksia alkuperäiseen suunnitelmaan työn suorittamisesta.

6.2 Kehittämistehtävän tuloksien tarkastelu

Kehittämistehtävässä pyrittiin löytämään liiketoimintoja vahvistavia ydinosaamisia. Toisaalta myös selvitettiin mitä mahdollisuuksia tai tapoja pienillä energiayhtiöillä on kehittää ja hallita ydinosaamisia muuttuvassa toimintaympäristössä. Haastateltavat olivat heti alussa valittu huolellisesti kehittämistehtävään sopivista pienistä energiayhtiöistä ja kaikki ymmärsivät haastattelussa käytyihin teemoihin liittyvät sidonnaisuuksien vastaavuudet käytännön työhön. Kaikki haastateltavat ymmärsivät ja tiesivät organisaationsa strategian ja siihen kirjoitetut asiat.

Peruslähtökohtana ydinosaamisten määrittelyssä ja kehittämisessä on ymmärtää yrityksen strategia, jotta voidaan alkaa pohtia osaamiseen liittyviä asioita. Pienissä energia-alan organisaatioissa on selkeät strategiat ja visiot siitä, millaisena yrityksen halutaan olevan tulevaisuudessa. Kuitenkin niiden jalkauttamisessa jokaiselle organisaation tasolle on vielä jonkin verran kehitettävää. Organisaation henkilöstölle kerrotaan yrityksi-

en tavoitteista ja strategiasta. Henkilöstö ei sitä välttämättä ymmärrä, miten kunkin organisaation jäsenen pitäisi toimia, jotta yrityksen strategian mukaiset tavoitteet saavutetaan.

Pienissä yhtiöissä luotetaan siihen, että osaaminen pysyy riittävällä tasolla päivittäisten työtehtävien suorittamisen kautta. Pienissä energiayhtiöissä on mietitty osaamiseen liittyviä asioita aika vähän. Mielestäni tämä johtuu siitä, että aikaisemmin pienten energiayhtiöiden liiketoiminnat ovat olleet hyvin vakaita. Lisäksi henkilöstö on ollut hyvin sitoutunut yhden yrityksen palvelukseen koko työhistorian ajan.

Yrityksissä ei ole tehty selkeää osaamisstrategiaa, vaan se on vain pieni osa koko yrityksen toimintastrategiasta. Osaamisstrategia helpottaisi yrityksiä hahmottamaan koko osaamisketjua ruohonjuuritasolta ylimpään johtoon asti. Tällöin voitaisiin hallita osaamista helpommin, kun olisi selvillä koko yrityksen henkilöstö, osaaminen ja uhat osaamisen poistumisesta organisaatiosta. Lisäksi osaamisstrategiasta olisi helppo löytää poistuvien henkilöiden mahdolliset korvaajat organisaation sisältä tai vaihtoehtoisesti löydettäisiin rekryointitarpeet.

Haastateltavat osasivat kertoa ydinosaamisalueita, mutta tulokset jäivät kuitenkin aika laajoiksi, jotta niiden perusteella voitaisiin tehdä tarkempia johtopäätöksiä yksittäisistä ydinosaamisista. Suurimmaksi osaksi tulokset jäivät liiketoimintatasoisiksi. Haastattelujen perusteella saatiin selville, että yrityksen ydinjohto piti muuttuvaa toimintaympäristöä haastavana. Kuitenkin nähtiin, että toiminta on mahdollista pitää itsenäisenä ja yrityksillä on monia vahvuuksia etenkin suuriin yhtiöihin verrattaessa. Yrityksien kannattaa tarkastella kriittisesti eri osaamisalueita suhteessa henkilöstöresursseihin, koska on hankalaa pitää osaamista yllä yksittäisissä harvoin suoritettavissa työtehtävissä.

Suuri haaste pienille yhtiöille on nopeasti kehittyvät ATK-ohjelmat. Niiden ylläpitämiseen ja kehitystoimintaan tarvitaan yhä enemmän henkilöstöresursseja ja uusien ominaisuuksien omaksumista nopealla aikavälillä. Energiayhtiöiden ydinosaamista tarkastellessa tulee huomioida toimintaperiaatteet tietyillä osaamis- ja liiketoiminta-alueilla. Energiayhtiöiden liiketoiminnoista osa on monopolitoimintaa ja suoraan toisten yhtiöi-

den kanssa ei ole varsinaista kilpailua. Monopoliliiketoimintaa ovat sähköverkko- ja kaukolämpöliiketoiminta. Näiden osalta kilpailu tapahtuu muiden liiketoimintojen kautta, joita ovat esimerkiksi aurinkosähkö ja maalämpö, eli näiden hinnoittelun täytyy olla kilpailukykyinen muihin energiamuotoihin nähden. Sähköenergialiiketoiminta on kilpailtua liiketoimintaa, jossa niin pienet kuin suuretkin yhtiöt kilpailevat asiakkaista omilla vahvuuksillaan.

Pienten energiayhtiöiden selkeitä osaamisen vahvuuksia ovat paikallisuus ja paikkakuntatietoisuus. Paikkakunnan asiakkaat ovat tuttuja ja molempien osapuolien on tällöin helpompi keskustella vaikeistakin asioista. Asiakkuuksia on helpompi hoitaa, koska toimitaan monesti paikallisesti lähellä asiakasta. Toisaalta paikallisuus ei enää merkitse niin paljon asiakkaille kuin aikaisemmin. Nykyisin monet asiakkaat ovat muuttaneet ulkopaikkakunnille ja ainoat sidonnaisuudet paikkakuntaan on kesämökki tai synnyinkoti. Näissä tapauksissa pienet yhtiöt tarjoavat kilpailukykyisen hinnan lisäksi joustavuutta ja nopeaa reagointikykyä muuttuviin tilanteisiin. Muita osaamisen vahvuuksia pienillä yhtiöillä on henkilöstön muuntautumiskyky ja moniosaaminen eli organisaatiot pystyvät reagoimaan erilaisiin tilanteisiin nopeasti. Pienissä energiayhtiöissä yksi henkilö joutuu ja kykenee ratkaisemaan eri osaamisalueissa ilmenneitä ongelmia. Henkilöidentoimenkuvat ovat hyvin laajoja verrattaessa suurempiin yhtiöihin. Suurimpina heikkouksina yhtiöt näkevät resurssien vähäisyyden ja monien viranomaisvaatimusten muuttumisen nyt ja tulevaisuudessa.

Pienet energiayhtiöt joutuvat toimimaan pienemmillä henkilö- ja taloudellisilla resursseilla kuin suuremmat yhtiöt. Pienillä yhtiöillä on paljon suurempi riski, että osaamista voi hävitä yrityksestä. Saattaa esimerkiksi syntyä tilanne, jossa yhdenkin toimihenkilön poistuminen yllättäen yrityksestä jättää osaamisaukon, koska henkilöiden tehtäväalueet ovat hyvin laajoja. Yritykset näkevät osaamisen siirtämisen kannalta katsottuna helpoimpana tapauksena henkilöiden eläkkeelle siirtymiset. Tällöin yritykset voivat hyvissä ajoin varautua henkilöstömuutokseen. Taloudelliset resurssit vaikuttavat näihinkin tapauksiin, koska uutta henkilöä ei voida ottaa pitkäksi aikaa yhdessä eläkkeelle siirtyvän henkilön kanssa. Tämä on pienille yhtiöille riski muiden joukossa, joka tulee hyväksyä, mutta pienillä yhtiöillä on myös hyviä vahvuuksia osaamisen siirtämiseen. Mo-

nosti puhutaan osaamisen tai hiljaisen tiedon siirtämisestä ja näiden siirtämismenetelmänä puhutaan mentoroinnista. Pienillä organisaatioilla tiedon ja osaamisen siirto parhaimmassa tapauksessa tapahtuu ”luonnostaan”. Pienissä organisaatioissa työyhteisöt ovat tiiviitä, kaikki tuntevat toisensa hyvin, työpisteet ovat lähekkäin ja kaikkien työtehtävien hoidosta keskustellaan jokaisen työpäivän aikana. Toinen vahvuus yhtiöllä on moniosaaminen, ja ominaisuuksiltaan laajojen tehtäväkenttien osaajiksi valikoituneet henkilöt sekä organisaatioiden varamieskäytännöt. Tällöin toinen henkilö voi tarvittaessa hoitaa vähintään toisen henkilön päivittäiset rutiinityöt, jos organisaatiossa sattuu nopeita henkilöstöresurssimuutoksia.

Tätä työtä aloitettaessa mietittiin, että kehityskeskustelut voisivat olla hyvä kehittämis työkalu ydinosaamisen hallintaan. Yrityksissä kehityskeskustelu ei ole tällä hetkellä sellainen väline, jolla voitaisiin vuosittain kehittää osaamista organisaatioissa. Kehityskeskustelut nähtiin hyvänä johtamisen työkaluna, jonka alkuperäisenä tarkoituksena on esimiehen ja työntekijän välinen keskustelu siitä, miten kulunut vuosi on mennyt ja mitä odotuksia seuraavalle vuodelle on asetettu. Kehityskeskusteluissa käydään läpi mitä kehittämis- ja koulutustarpeita henkilöllä on, jotta osaaminen pysyy riittävällä tasolla. Kehityskeskustelut nähtiin hyvänä työkaluna, jossa voidaan kertoa avoimesti kriittisiä ja positiivisia asioita yrityksen kannalta katsottuna, sekä työntekijä voi kertoa omia tuntemuksiaan ja tavoitteitaan. Käytännössä asiat eivät mene aivan niin hyvin, koska keskustelusta saatava hyöty on kiinni keskusteluun osallistuvista henkilöistä. Kaikki työntekijät eivät yksinkertaisesti halua kertoa esimiehelleen asioita tai eivät halua kouluttautua kuin vain työtehtävän suorittamiseen liittyviä pakollisia koulutuksia.

6.3 Kehittämisehdotukset

Pienet energiayritykset joutuvat etsimään parhaita keinoja ja menetelmiä selvittääkseen nykyisillä henkilöstöresursseillaan kasvavista viranomaisvelvoitteistaan ja asiakasvaatimuksistaan. Yrityksien kannattaisi ensimmäiseksi laatia erillinen osaamisstrategia koko yrityksen strategian rinnalle. Osaamisstrategia helpottaisi yrityksen johtoa hallitsemaan henkilökunnan osaamista ja osaamistarpeita. Siitä täytyisi löytyä mahdolliset kor-

vaavat henkilöt tai rekryointitarpeet mahdollisesti organisaatiosta poistuvien henkilöiden tilalle.

Toisaalta pienten energiayrityksien kannattaisi miettiä tarkkaan, mitä työtehtäviä kannattaa tehdä itse pienillä henkilöstöresursseilla. Esimerkiksi yrityksissä harvoin tehtävät työtehtävät hoitaisivat ulkopuoliset osajat. Pienten yritysten kannattaisi miettiä myös ydinliiketoimintoihin liittyviä työtehtäviä, kannattaako kaikki työtehtävät tehdä itse. Tulisi pohtia löytyisikö esimerkiksi sellaisia työtehtäviä, jotka eivät vaikuta suoraan liiketoimintaan vaan vaikuttavat tehtävien taustalla. Kuitenkin nämä tehtävät olisivat tärkeitä ja ilman niitä ei voisi pyörittää eri liiketoimintoja energiayhtiössä. Tällaisia työtehtäviä voisi olla esimerkiksi kirjanpito, markkinointi, atk, sähköverkkojen tai kaukolämpöverkkojen asennustyöt jne. Näiden on oltava olemassa ja toimittava hyvin jokaisessa yrityksessä, mutta asiakkaat eivät näe suoraan, kuka työtehtävät hoitaa käytännössä. Tietenkin yritykset voivat hoitaa kaikki tehtävät itse, mutta se tulee olemaan haastavaa nykyisillä henkilöstö- ja taloudellisilla resursseilla. Viranomaisvaatimukset muuttuvat koko ajan tiukemmaksi siitä, kuinka tai miten eri työtehtävät tulisi hoitaa tulevaisuudessa. Nykyiset ja mahdolliset uudet viranomaisvaatimukset kannattaisi selvittää ennen kuin yritykset tekevät mitään suurempia muutoksia.

Pienten energiayritysten kannattaisi pitää kiinni omista ydinvahvuuksistaan eli esim. paikkakuntatietoisuudesta, reagoitakyvystä ja joustavuudesta. Näihin ominaisuuksiin suuret ja ulkopaikkakunnilta tulevat yhtiöt joutuvat mahdollisesti tekemään monin verroin enemmän töitä saavuttaakseen samat vahvuudet paikallisiin yhtiöihin nähden. Pienten energiayhtiöiden pitäisi muistaa omat vahvuutensa henkilöstönsä hyvinvointiin liittyvissä asioissa, jotta osaava henkilöstö pysyisi organisaatiossa ja mahdollisten uusien osaajien saaminen olisi helpompaa. Keskusteluissa kävi ilmi, että pienillä paikallisilla energiayhtiöillä ei ole suurta mahdollisuutta kilpailla taloudellisilla resursseilla myöskään henkilöstönsä palkkauksessa. Niinpä pienten paikallisten yritysten olisi hyvä löytää hyviä paikallisia vetovoimaisuustekijöitä, pysyä kaikilla tavoin joustavana työyhteisönä ja tarjota työntekijöilleen monipuolisia vastuullisia tehtäviä. Pienten energiayhtiöiden on myös pyrittävä lisäämään ulkoista vetovoimaisuuttaan ja mainetta hyvänä työyhteisönä, jotta organisaation maine pysyisi hyvänä työpaikkana.

Yhtenä selkeimpänä kehittämisen kohteena pienille energiayhtiölle ovat ATK-ohjelmien kehittäminen ja ylläpitäminen. Energiayhtiöllä on jo nyt yhteisyrityksiä keskenään, mutta yhteistyön syventäminen olisi varmasti kannattavaa. Yhtiöillä olevat ohjelmistot ovat samanlaisia tai samankaltaisia sekä suurimmaksi osaksi kaikki pienet energiayhtiöt tarvitsisivat niiltä hyvin samankaltaisia ominaisuuksia tai toimintoja. Näillä näkymin pienet energiayhtiöt joutuisivat rekrytoimaan lisää henkilöstöä, jotta selvitäisiin nopeasti muuttuvista ohjelmistomuutoksista, jotka aiheutuvat viranomais- ja asiakasvaatimuksista.

Hiljaisen tiedon siirtämisessä ei ole niin suuria ongelmia kuin tämän kehittämistehtävän alussa luultiin. Itse asiassa mentorointia tapahtuu päivittäisten töiden ohessa, koska henkilöt työskentelevät lähekkäin sekä monista asioista vaihdetaan mielipiteitä ja kerrotaan avoimesti, miten juuri kyseinen tehtävä aiotaan hoitaa. Vastuuta ja uudenlaisia työtehtäviä annetaan uusille työntekijöille kokeneempien opastaessa, kuinka kannattaisi edetä missäkin työvaiheessa. Tietysti aivan tietyt tehtäviin liittyvät erikoisosaamiset tulevat kuitenkin olemaan riskejä pienissä energiayhtiöissä. Yhtiöiden kannattaisi jatkaa esimerkiksi varamieskäytäntöään, mutta rinnalla voitaisiin parantaa asioiden dokumentointia.

Kehityskeskusteluiden hyödystä osaamisen hallintaan liittyvänä työkaluna saatiin ristiriitaisia mielipiteitä. Nähtiin, että keskustelu on hyvä johtamistyökalu ja sen läpikäynti joka vuosi on tärkeää. Ongelmana nähtiin, etteivät kaikki henkilöt halua kertoa kehitettävistä asioista tai ylipäätään omista tavoitteistaan avoimesti esimiehilleen. Tällöin keskustelu jää enemmänkin esimiehen kertomiseksi menneen vuoden suorituksista, arvioinnista, saavutuksista ja tulevan vuoden tavoitteista. Teorian mukaan kehityskeskustelut olisivat kumminkin yksi hyvä työkalu myös organisaation osaamisen kehittämiseen ja arvioimiseen. Yrityksien kannattaisi tarkastella kriittisesti kehityskeskustelurunkoa, onko kaikkien osapuolien mielestä kaikki läpikäytävät asiat oikeita tai ymmärretäänkö kaikki siinä läpikäydyt asiat samalla tavalla. Lisäksi keskusteluihin kannattaisi lisätä osaamiseen liittyvä osio, jos sellaista siinä ei vielä ole. Myös organisaatiossa täytyisi keskustella avoimesti kehityskeskustelun tarkoituksesta ja sen hyödyistä kaikille organi-

saation jäsenille. Tärkeää on myös, että kehityskeskusteluissa pystyttäisiin puhumaan avoimesti suuttumatta ja siinä sovittavista asioista pidettäisiin kiinni. Joka kerta tulisi analysoida, kuinka asioissa on onnistuttu ja miten ne vaikuttavat henkilöiden käytännön toimintaan. Henkilöiden alkaessa huomata, että kehityskeskusteluilla on vaikutusta parantavasti organisaation kehittymiseen ja henkilöön itseensä, niin varmasti kehityskustelun hyötykin katsottaisiin paremmaksi.

Lähitulevaisuudessa pienien energiayhtiöiden kannattaisi tehdä samankaltainen kehittämistehtävä uudestaan. Tämä vaatisi kumminkin sitä, että yrityksillä olisi laadittu valmiiksi tarkempi henkilöstö- ja osaamisstrategia kuin tänä päivänä. Tällöin voitaisiin tarkentaa ja parantaa lopputulosta tämän kehittämistehtävän alkuperäiseen tavoitteiden suuntaan.

Lähteet

- Aarikoivu, H. 2011. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Juva: WS Bookwell Oy.
- Boudreau, J. & Ramstad, P. 2008. Osaamisen hallinnan uusi ulottuvuus. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Energiateollisuus.2010. Energia-alan työmarkkinat 2020- Skenaario. http://energia.fi/sites/default/files/Tiedote_39-2010_liite_-_Työmarkkinaskenaario_2020.pdf. 15.9.2013
- Hakanen, M. 2004. Modulcon oy: heinäkuun 2004 artikkeli. Hiljainen tieto strategia-työssä. <http://www.modulcon.fi/wp-content/uploads/2012/05/Hiljainen-tieto-strategiaty%C3%B6ss%C3%A4.pdf>. 16.9.2013
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. 2006. Kilpajuoksu tulevasta. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S, Remes, P & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Honkanen, H. 2005. Henkilöarviointi työelämässä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Honkanen, H.1989. Organisaation ja työyhteisön kehittäminen. Työterveyslaitos Helsinki: Kirja- ja Offsetpaino Purhonen Oy.
- Juusela, T. 2006. Ajetaanko tandemilla? Mentorointi työyhteisössämme. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Juusela, T., Lillia, T. & Rinne, J. 2000. Mentoroinnin monet kasvot. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kaski, S. & Kiander, T. 2005. Tunnejohtajuus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kauhanen, J.2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Kauppinen, T. 2002. Arvojohtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2001. Strategisen osaamisen johtaminen. Helsinki: Edita Oyj.
- Lehtonen, T. 2002. Organisaation osaamisen strateginen hallinta. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Lundberg, T. 2003. Hyvän pomon abc. Lahti: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Lönnqvist, J. 2007. Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Helsinki: Edita prima Oy.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaisista osaamista liiketoimintaan. Porvoo: WSOYPro Oy.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.
- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat- viisi vaikuttavaa askelta. Porvoo: Bookwell Oy.
- The Economist. 2008. Idea. Core Competence. <http://www.economist.com/node/12231124>. 10.10.2013
- Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. 2008. Hiljainen Tieto. Kansanvalistusseura.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2011. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Vantaa: Hansaprint Oy.

Seuraavana on hiukan ydinosaamisen taustaa ja pohjustusta tuleviin haastattelu kysymyksiin.

Ydinosaaminen tuo kilpailuetua eri organisaatioiden välille (Rauramo 2012, 148–149). Koko Yrityksen osalta osaamista voidaan pitää ydinosaamisena, kun taidot läpäisevät kolme testiä. Asiakkaan kokema arvo, jolloin yritys tarjoaa perustavanlaista hyötyä. Erilaistuminen kilpailijoista, tällöin osaaminen on oltava ainutlaatuista. Laajennettavuus, jolloin sen on pystyttävä tuottamaan uusia tuotteita ja palveluja. Ydinosaaminen ei ole omaisuutta ja se ei näy yrityksen taseessa eikä brändistä, vaan se on taitoja tai kykyjä joilla asioita hoidetaan yrityksessä. (Hamel & Prahalad, 2006, 256–261.)

YRITYKSEN TAUSTA

Olen yrityksessä jossa henkilöitä on	1-20	20-40	40-60
Työkokemukseni energia-alalla	alle 5 vuotta	5-20 vuotta	yli 20 vuotta
Työtehtäväni/Titteli _____	Vastuualueeni _____		_____

Yritys päätehtävät	Sähkönmyynti	sähkönsiirto	kaukolämpö	vesi
--------------------	--------------	--------------	------------	------

YRITYKSEN YDINOSAAMINEN

Miten näette organisaation nykytilan? (työtehtävien tasapainotus, työmäärät, työkalut, työilmapiiri, ikääntyminen, osaaminen)

Mitkä ovat yrityksenne tavoitteet ja miten ne on käyty läpi eri organisaation tasoilla? (Visio, strategia, osaaminen jne.)

Mitkä ovat mielestäsi yrityksenne (ydin) osaamisalueet ja nykytila? (Yritys alansa huippu, hyöty asiakkaalle, osaamisen ainutlaatuisuus, palvelujen laajennettavuus, menestystekijät, ulkoisten tekijöiden vaikutus ydinosaamiseen esim. viranomaiset, henkilöstön toiminta tavoitteiden mukaisesti, itsensä kehittäminen)

Mitkä osaamiset näette tärkeäksi pitää itsellänne/yrityksellä?

Voisiko joku muu yritys hoitaa näitä osaamisalueita? (Yksin/yhdessä yrityksenne kanssa. Mahdolliset yhteisyritykset muiden yrityksiensä kanssa. Rajoittavia tekijöitä osaamisen siirtämiselle muualle esim. viranomaiset)

YRITYKSEN TULEVAISUUDEN NÄKYMÄT

Kuinka paljon teillä vaihtuu henkilöstöä lähivuosina/vuosittain?

Kuinka on varmistettu osaamisen säilyminen yrityksessä tulevaisuudessa? (Muuttava toimintaympäristö, uudet (ydin) osaamistarpeet, suurimmat haasteet, osaamisen kehittäminen, henkilöstön ikääntyminen).

OSAAMISEN KEHITTÄMINEN JA HALLINTA

Onko tulevaisuuden henkilöstö ja osaamisen muutoksiin varauduttu riittävällä vakavuudella? (Hiljaisen tiedon siirtäminen/ mentorointi, tehtävän oppimisaika, varamiesjärjestelyt, tiimityöskentely, dokumentointi).

Mitkä ovat parhaat ja tuloksekkaimmat keinot hallita/kehittää (ydin)osaamista? (Yhteisyritykset, verkostoituminen, tehtävän kierrot, koulutus, mentorointi, osaamiskartoitukset, kehityskeskustelut jne.)

Miten ydinosaaminen on huomioitu yrityksen toiminnassa ja strategisissa päätöksissä? (ydinosaamisen kehittäminen, tulevaisuuden haasteisiin vastaaminen, kehittäminen. Miten?)

Mitä etua/haasteita näette osaamisen hallintaan/kehittämiseen pienien yhtiöiden saavan suuriin yhtiöihin nähden? (vahvuudet, heikkoudet, uhat, mahdollisuudet)

Mitä menetelmiä/keinoja käytätte, jotta osaaminen saadaan pidettyä yrityksessä? (Työhyvinvointi, Työssä jaksaminen, Rekrytoinnit? Menttorointi? Dokumentointi? Tehtävän kierrot? Palkkaus/Palkkiot? jne.. Missä tilanteissa? Parhaat tavat/keinot)

Millainen työkalu kehityskeskustelut ovat teillä osaamisen kehittämiseen?
(nyt/tulevaisuudessa, käydään strategisesti tärkeitä asioita, hyvä/parannettavaa/jne.)

Onko mielestänne kehityskeskustelut työkalu osaamiseen kehittämiseen?

Onko kehityskeskusteluissa käyty strategisesti tärkeitä osaamisia läpi/ vaikutusta osaamisen kehittämiseen?

Voisiko kehityskeskusteluja parantaa, jotta ydinosaamista voitaisiin sitä kautta kehittää paremmin?

MUITA ASIOITA JOITA HALUAT TUODA JULKI