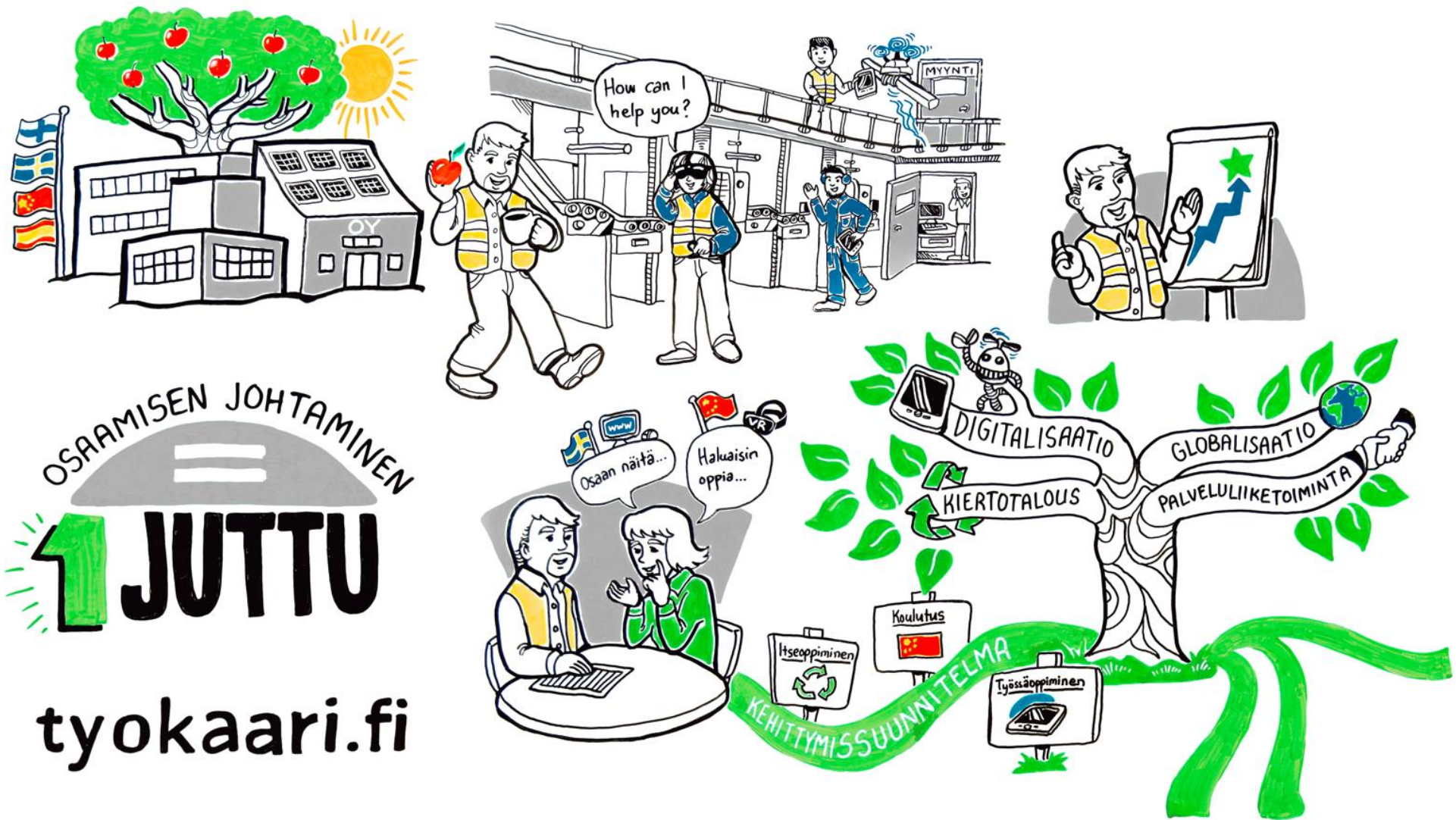
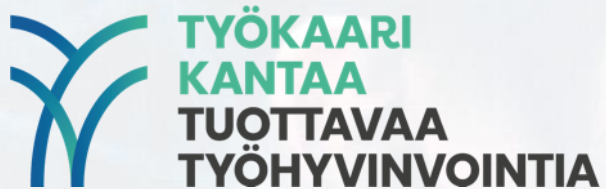




Katso aluksi video <https://tyokaari.fi/tyokaluja/osaamisen-johtaminen/#video>



Webinaari: osaamisen johtaminen

Teknolohiateollisuus, Paula Varpomaa
Ammattiliitto Pro, Petteri Halvari

Teollisuusliitto
YTN

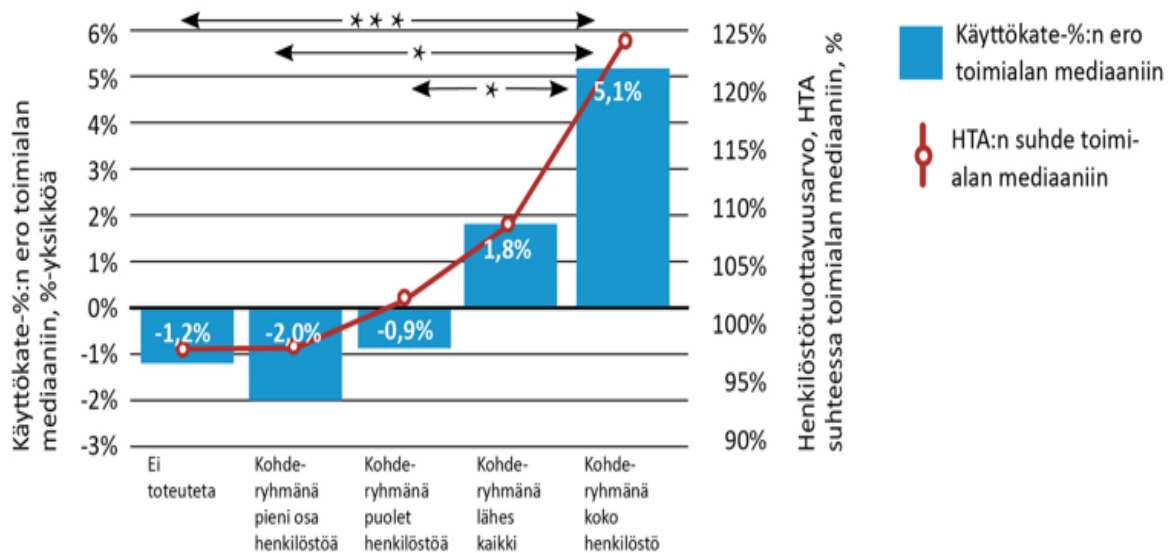
Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Osaamisen johtaminen 5.5.2020

- | | |
|---------------|--|
| 09.00 - 9.03 | Osaaminen on ykkösjuttu -video |
| 09.03 - 09.10 | Alustus: Osaamisen systemaattinen johtamien näkyvyydessä |
| 09.10 - 09.30 | Strategiasta osaamistarpeisiin + kysymykset howspacessa |
| 09.30 – 09.50 | Osaamistarpeista suunnitelmiin + kysymykset howspacessa |
| 09.50 | Kuka ryhtyy pilotiksi? |

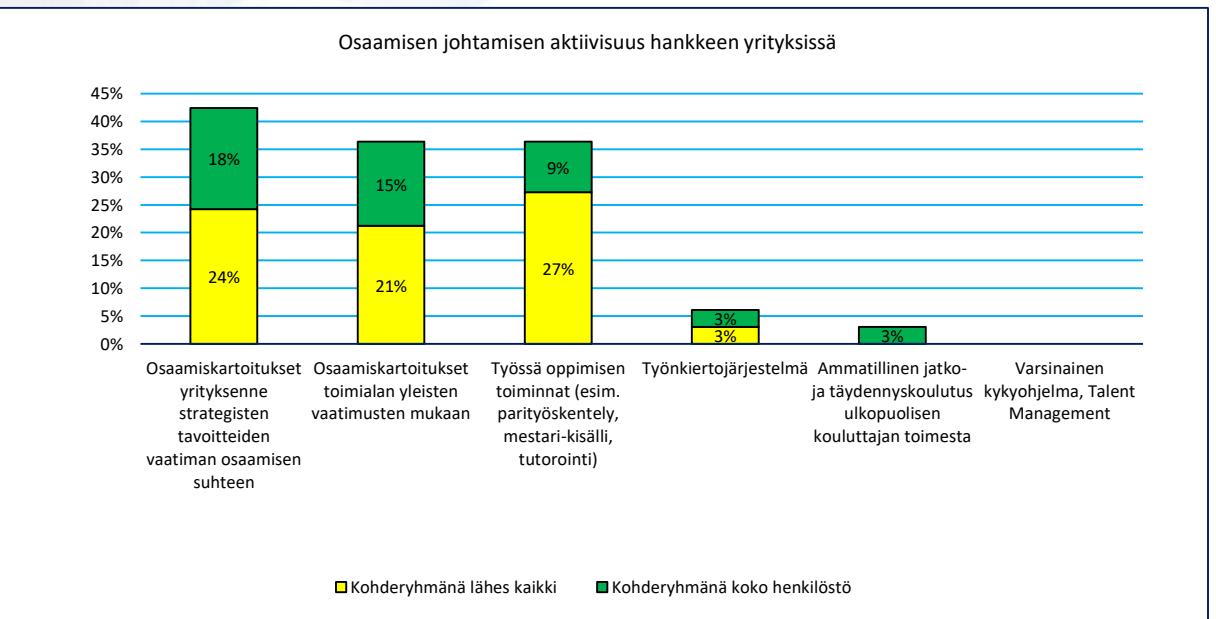
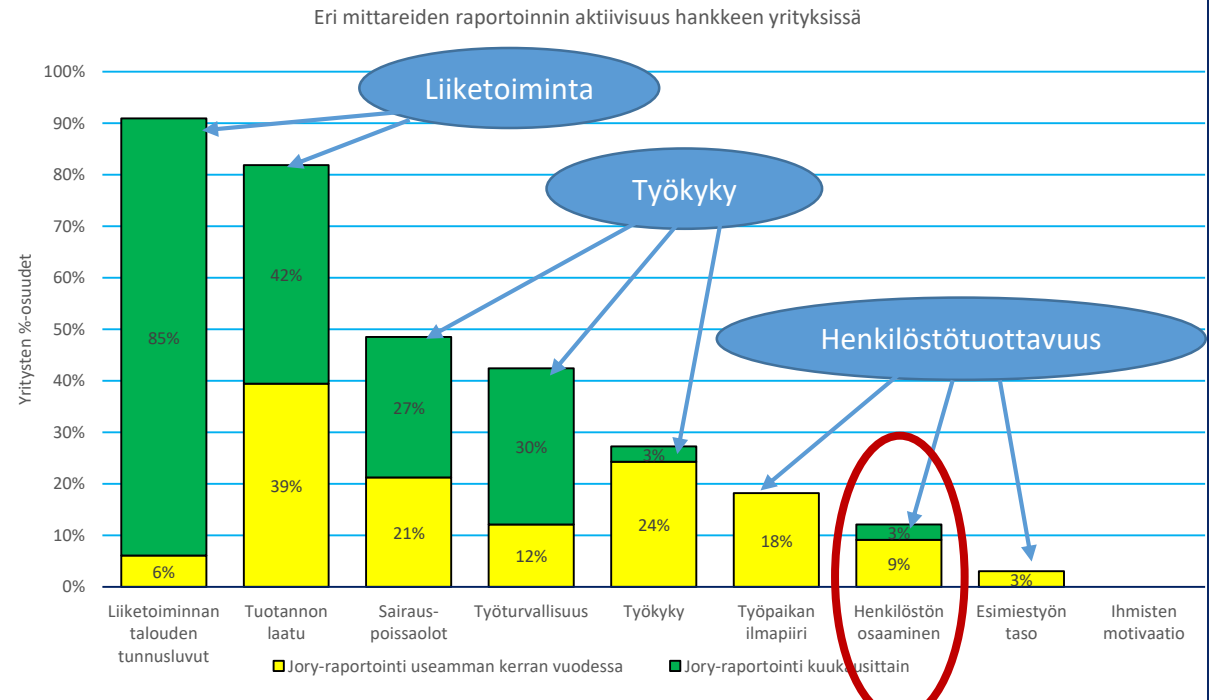
Osaamisen johtaminen näkyy luvuissa - johdon toiminta



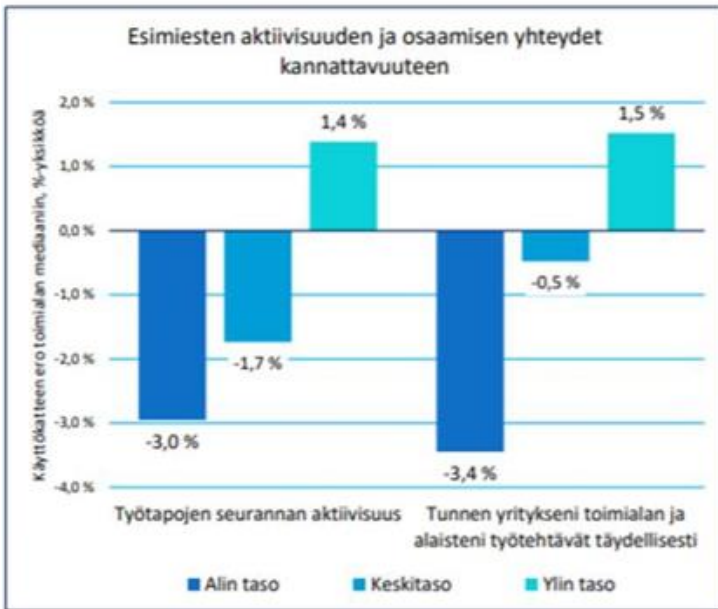
Osaamiskartoitukset yrityksen strategisten tavoitteiden vaatiman osaamisen suhteen

Kuva 12. Strategisen osaamisen kartoittamisen yhteys kannattavuuteen ja henkilöstötuottavuusarvoon.

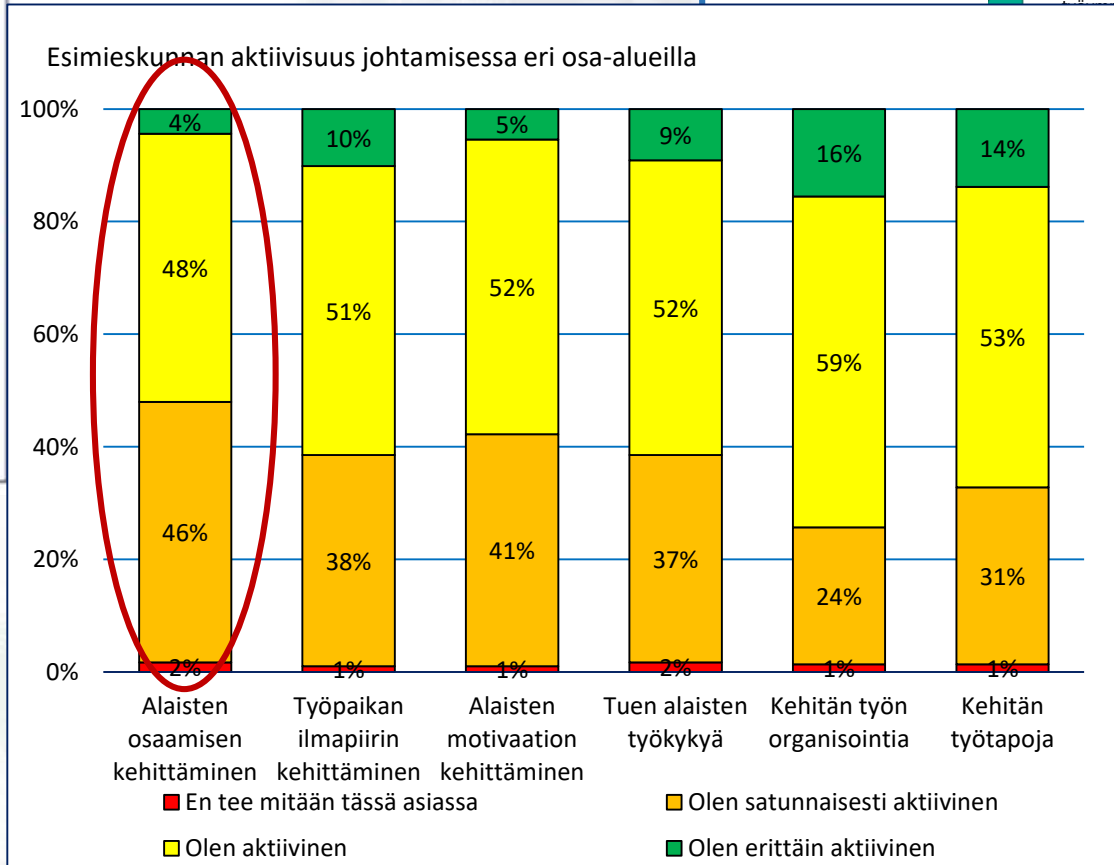
- Osaamisen johtaminen on yrityksen kilpailukyvyn varmistamista ja asiakaslupauksen täyttämistä tänään ja tulevaisuudessa.
- Henkilöstön osaamiseen panostaminen mahdollistaa tuottavuuden kasvun ja uusien liiketoimintojen kehittymisen



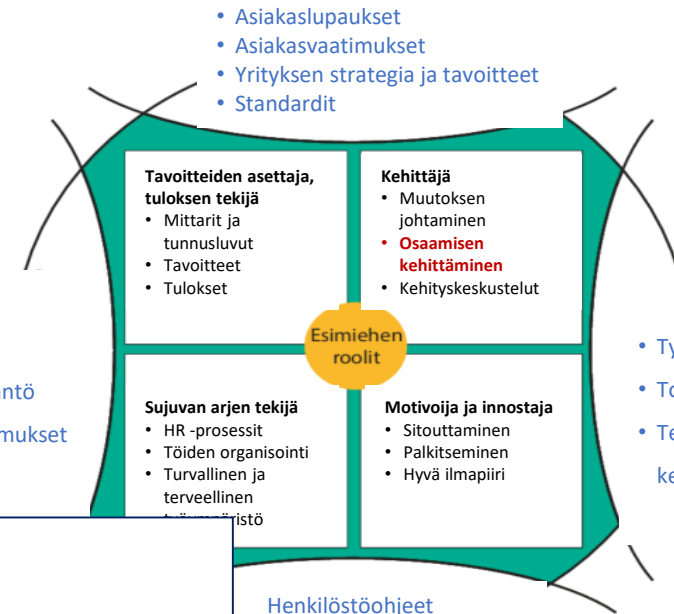
Osaamisen johtaminen näkyy luvuissa – esimiestoiminta



Ero 4,9%-yksikköä



- Työlainsäädäntö
- Työehtosopimukset



- Työn murros
- Toimialan kehittyminen
- Teknologian kehittyminen

Henkilöstöohjeet
Henkilöstöpolitiikka ja linjaukset
Arvot
Eettiset toimintaohjeet

Osaamisen johtaminen näkyy luvuissa - yksilön toiminta

Osaamisen johtamisella on merkittävä vaikutus henkilöstön hyvinvointiin monesta eri näkökulmasta:

- Olla tietoinen ja osallistua yrityksen tulevaisuuden rakentamisesta ja määrittää omaa osuutta
- Nykyisellä osaamisella olla ammattilainen tuottamaan asiakkaan toivomaa laatua tuotteissa ja palveluissa
- Olla valppaana yleisestä työn murroksesta ja sen mahdollisista vaatimuksista.
- Pitää yllä oppimisen osaamista
- Pitää yllä ja kehittää yhteistyötä – yhdessä saadaan enemmän aikaiseksi ja luotua mahdollisesti uutta liiketoimintaa

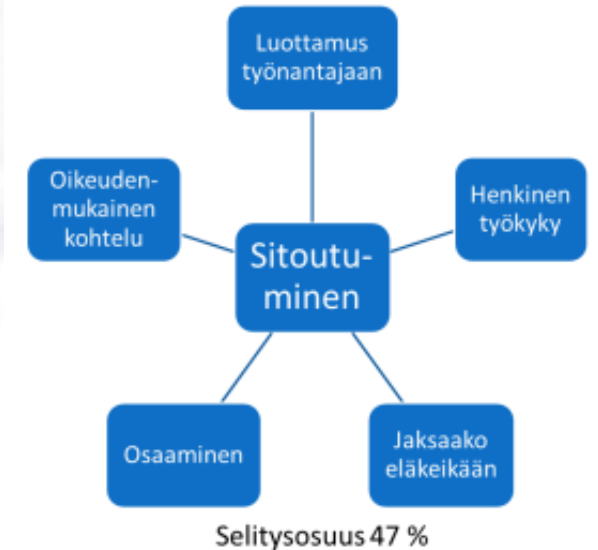
Työkyvyn elementtejä

- Terveys
- Toimintakyky
- Ammatillinen osaaminen
- Sosiaaliset taidot
- Arvot ja asenteet
- Motivaatio
- Työolot
- **Työn sisältö ja vaatimukset**
- Työyhteisö ja organisaatio
- Esimiestyö ja johtaminen

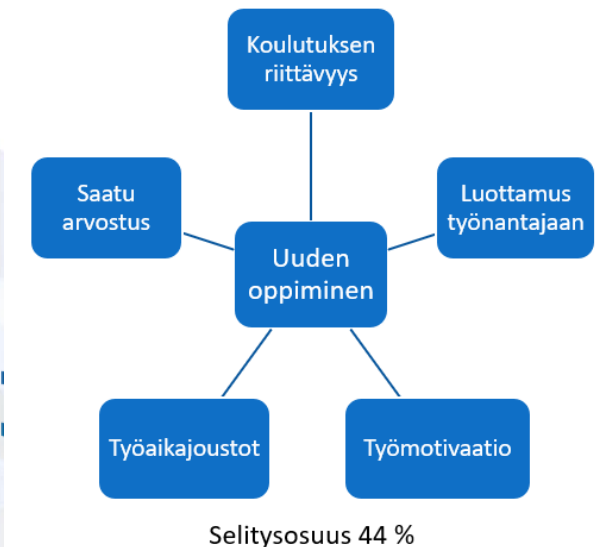
Työkyvyn heikkenemisen ilmiöitä

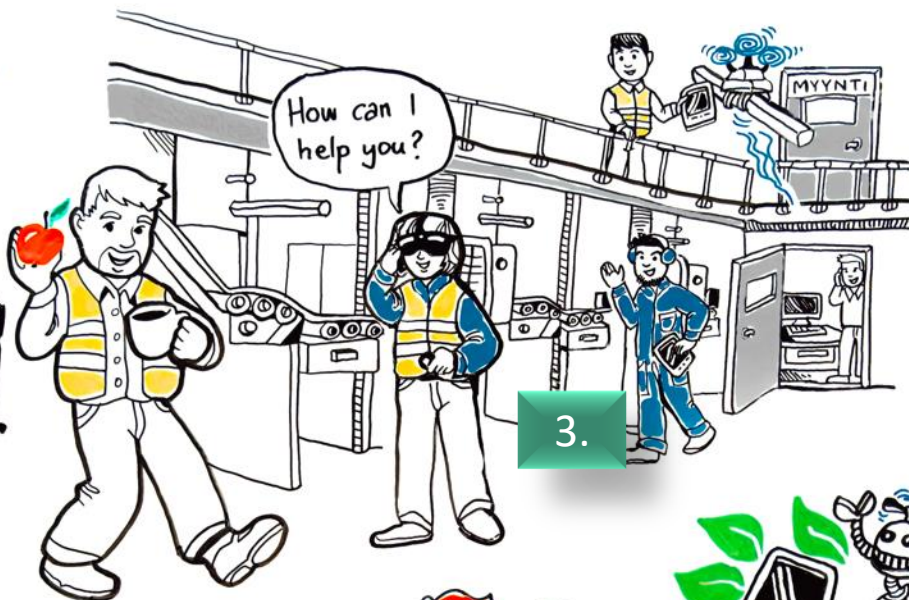
- työntekijän fyysisten tai psyykkisten voimavarojen väheneminen
- sairaus
- elämäntilanne
- epäselvät työn tavoitteet
- muutosahdistus
- heikot vaikutusmahdollisuudet työssä
- riittämätön tuki
- ammattillisen osaamisen riittämättömyys tai ei kehittymismahdollisuuksia
- työn haasteellisuuden puute
- koettu epäoikeudenmukaisuus
- työssä koetun arvostuksen vähäisyys
- huono yhteishenki

Henkilödata – 2329 vastaajaa



Henkilödata – 2060 vastaajaa





1. Tulevaisuuden tarpeet ja haasteet



2. Osaamispuun rakentaminen ja arviointi



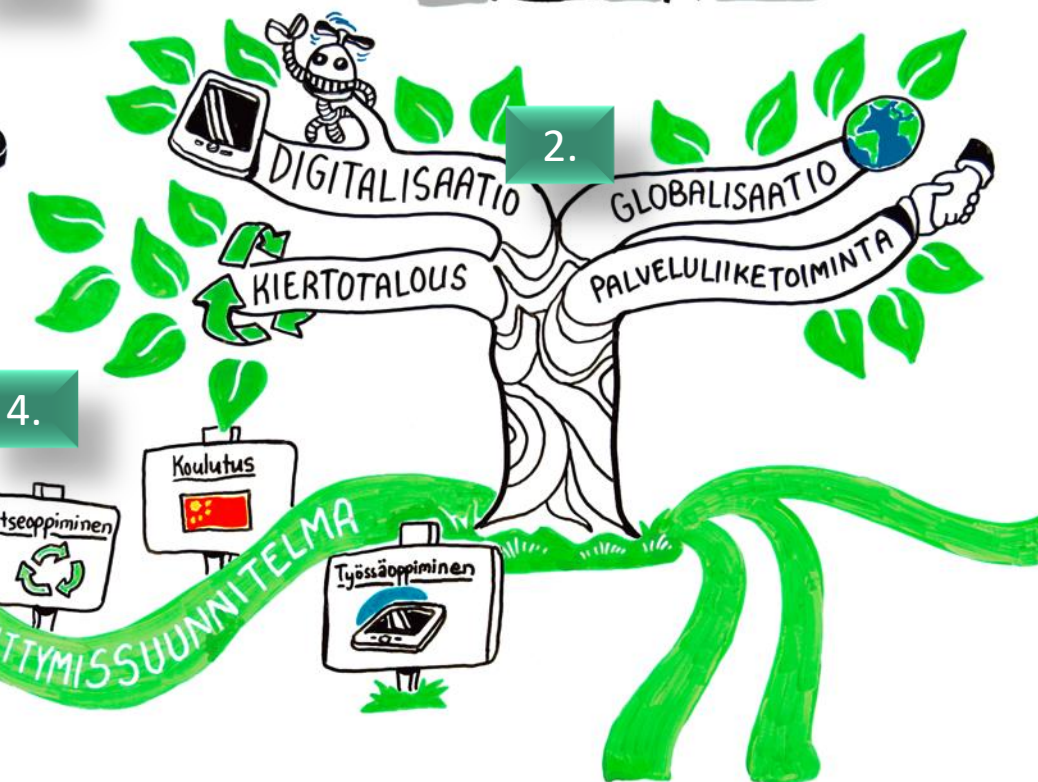
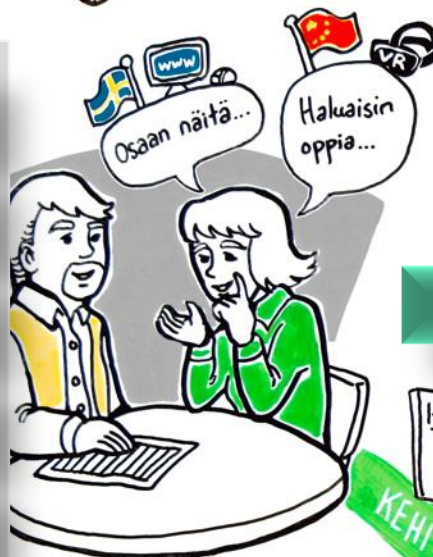
3. Osaamisvaatimusten purkaminen



4. Henkilökohtainen osaamisen kehittäminen



5. Osaamisen kehittämissuunnitelma



1. Tulevaisuuden tarpeet ja haasteet





Vaihe 1.

Tulevaisuuden tavoitteet, haasteet ja tarpeet ovat osaamisen johtamisen lähtökohta

Askel 1 – yrityksen tavoitteet

Osaamisen johtamisen ensimmäinen vaihe lähtee liikkeelle yrityksen tavoitteista. Yrityksen johto kirjaa yrityksen tavoitteen – on se sitten visio, missio, pitkän tähtäimen tavoite tai päässä oleva ajatelma – lomakkeelle 1 (osaamiskartta).

Askel 2 – menestystekijät

Seuraavaksi johto hahmottaa tavoitteista syntyvät mahdollisuudet, tarpeet, huolet sekä muotoilee niistä 3-5 menestystekijää, joilla yritys voi saavuttaa tavoitteensa

ESIMERKKITARINA

Asiakas on vaatinut yritykseltä avaimet käteen projektitoimituksia vanhan tuotantopohjaisen tilaus-toimitus-toimintamallin sijaan. Yritys on siten päättänyt siirtää tuotantopohjaisesta toiminnasta projektitoimintaan vastataksaan asiakkaan tarpeisiin.

Askel 3 – keskeiset osaamiset

Kun em. mahdollisuudet, tarpeet ja huolet on kuvattu menestystekijöiksi, johdon on määritettävä, mitä osaamista menestystekijöiden takana on.

Tässä vaiheessa keskitytään ydinosaamisiin tai erittäin merkittäviin avainosaamisiin – täysin itsestään selviä osaamisista ei kannata kirjata. Osaamiset kuvataan yleisellä tasolla ja prosessin myöhemmissä vaiheissa osaamisten sisältö kuvataan yksityiskohtaisemmin.



Lomake 1 - osaamiskartta

Askel 1	Yrityksen toiminta-ajatus (mitä ja kenelle) Toimitamme kustannustehokkaasti ja ammattimaisesti "avaimet käteen" -projekteja asiakkaillemme Euroopassa.
	Yrityksen visio – olemme... Olemme toimialamme yksi kustannustehokkaimmista ja ammattimaisesti toimiva "avaimet käteen" projektitalo.
Askel 2	Menestystekijät – strategiset tavoitteet vision toteuttamiseksi Ammattimainen projektitoiminta eurooppalaisessa toimintaympäristössä. Tehokkaat kansainväliset virtuaalitiimit varmistavat "avaimet käteen" -projektin toteuttamisen lokaalisti.
Askel 3	Ydinosaamiset, joita edellytetään tavoitteiden saavuttamiseksi Ammattimainen projektiosaaminen Kansainvälisen kaupan tuntemus Projektien lokalisointi
	Perusosaamiset, joita tarvitaan yrityksen toiminnan toteuttamiseksi Projektiliiketoiminnan johtaminen Projektisalkun hallinta Projektien hallinta Kansainvälisen kaupan tuntemus Kansainvälisen virtuaalitiimien johtaminen Toimialan EU-direktiivien tuntemus

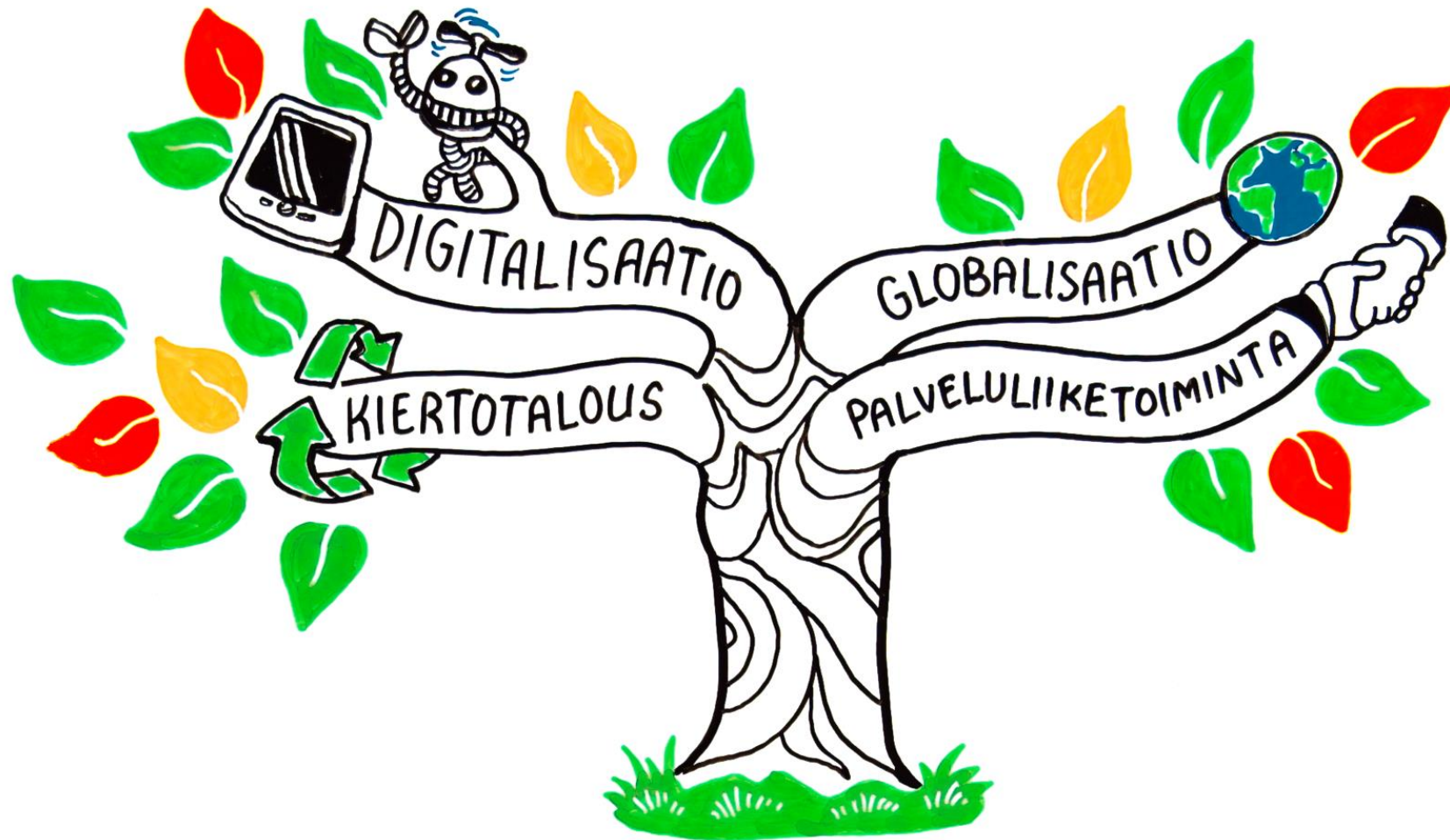


KERTAUS!

Tarkista, että
menestystekijät ja
osaamiset toteuttavat
strategiaa ja
tavoitteita!

Ja muista pitää
VUOSILUKU samana!

2. Osaamispuun rakentaminen





Vaihe 2. Osaamispuun rakentaminen ja arvio osaamisen hankkimisesta

Askel 4 – osaamisten purkaminen yrityksen kielelle

Seuraava vaihe on purkaa ohessa määritellyt osaamiset pienemmiksi kokonaisuuksiksi.

Osaamisen purkamisessa on syytä käyttää useita eri näkökulmia yrityksen toimintojen tai prosessien kautta sekä eri organisaatiotasojen kautta.

Vaihe vaatii keskustelua ja usein nimetyn henkilön, joka koordinoi ja ohjaa työskentelyä.

Tässä vaiheessa yritykseen syntyy osaamispuu tai olemassa puu päivittyy.

Askel 5 – alustava suunnitelma osaamisen hankkimisesta

Kun osaamiset on purettu osaamispuuksi, johto tarkastaa, että saavutetaanko osaamispuussa määritellyillä osaamisilla yritykselle asetettu tavoite.

Seuraavaksi tehdään arvio osaamisten hankkimisen haastavuudesta:

- Onko yrityksessä jo hyödynnettävää osaamista?
- Kuinka kriittisestä osaamisesta on kyse?
- Kuinka kauan osaamisen hankkiminen kestää?
- Lisäksi johto linjaa osaamisen hankinnan keinoja.



Lomake 2 - osaamisen arviointi

Yrityksestä puuttuvan osaamisen arviointi

Askel 4

Askel 5

Osaaminen / menestystekijä	Onko osaaminen olemassa		Tärkeys		Hankintaan kuluva aika		Alustava suunnitelma osaamisen hankkimiseksi
	Kyllä	Ei	Tärkeä	Ei tärkeä	Nopeasti hankittava	Hitaasti hankittava	
Projektiliiketoiminnan kehittäminen							
Projektiliiketoiminnan johtaminen		x	x		6 kk		Johdon työpaja ulkopuolisen asiantuntijan voimin
Projektien hallinta		x	x		6 kk		Kokeneen projektipäällikön rekrytointi
Projektiprosessin hallinta		x	x			2 v	rekrytoitu projektipäällikkö kouluttaa oman henkilöstön
Projektihallintatyökalun käyttö			x			2 v	rekrytoitu projektipäällikkö / toimittaja kouluttaa oman henkilöstön
Ympäristövastuu toimialan EU-direktiivin x mukaan			x				
Lokalisointi				x			



Osaamisen hankintakeinoja

- Yritys/liiketoiminnan osto
- Kumppanuus
- Alihankinta
- Oppilaitosyhteistyö
- Rekrytointi
- Fasilitoitu työpaja
- Konsultointipalvelut
- Kehitysprojekti
- Oman henkilöstön kouluttaminen
- Oman henkilöstön työssä oppien
- Benchmarking
- Lopputyön teettäminen
- Parityöskentely
- Tarjolla olevat ohjaavat työkalut

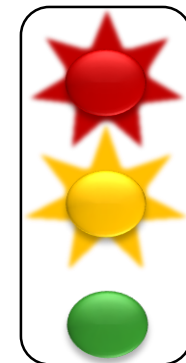
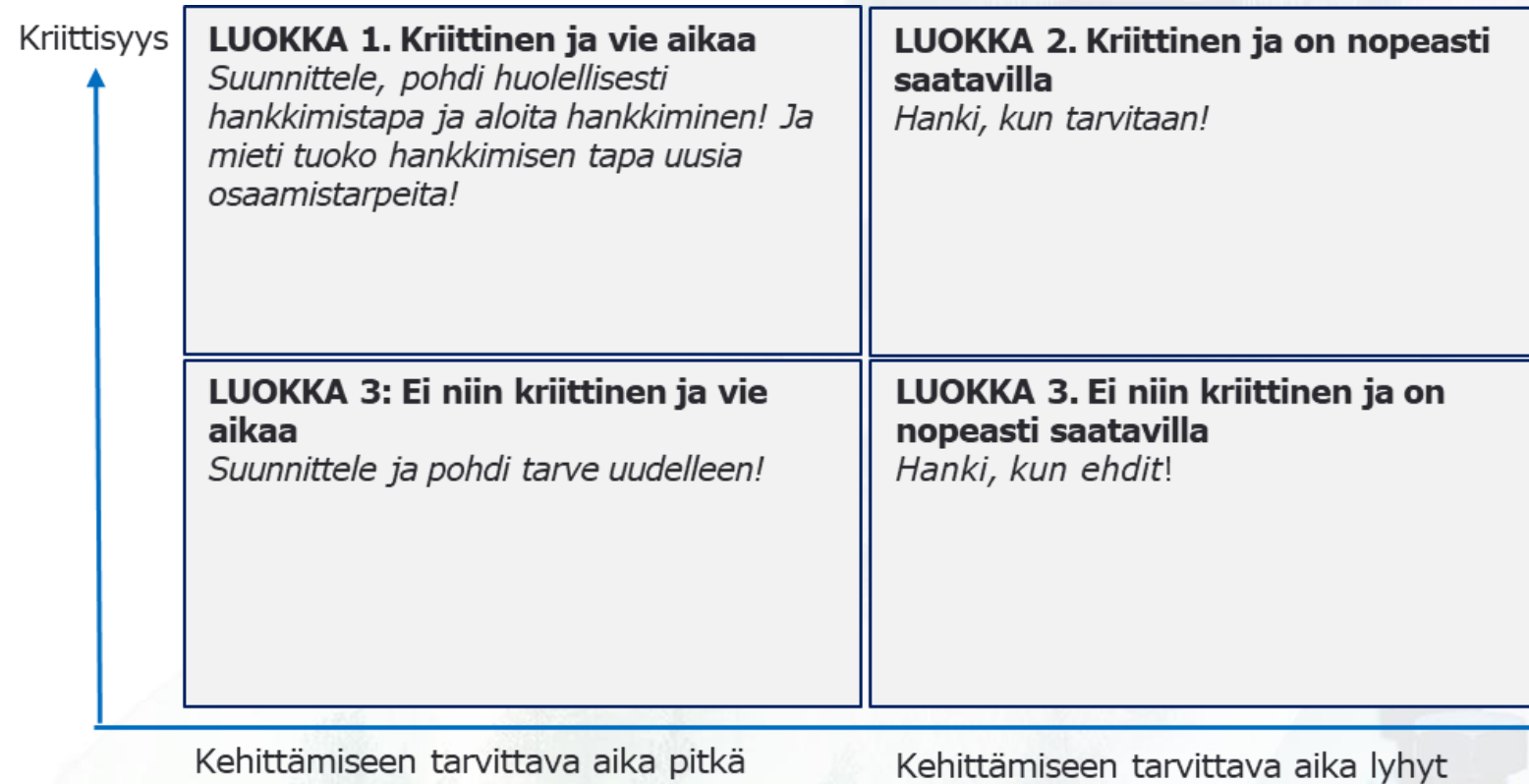
RISKIN PAIKKA!

Tässä vaiheessa on tärkeää, että kuvatut asiat koskevat tulevaisuuden aikaa. Riski on, että työn edetessä siirrytään nykyisyyteen.



Vaihe 2.

Osaamispuun rakentaminen ja arvio osaamisen hankkimisesta - lisävinkki

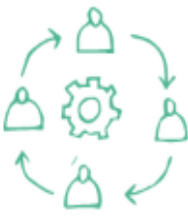


Kysymykset Howspacea

3. Osaamisvaatimusten purkaminen



Vaihe 3. Osaamisvaatimusten purkaminen yksiköille / prosesseille / tiimeille



Askel 6 – osaamisvaatimusten vaikutus yksiköihin

Yksiköissä kuten esim. myynnissä, suunnittelussa, tuotannossa keskustellaan mitä osaamispuuhun kuvatut osaamiset käytännössä tarkoittavat yksiköiden osalta.

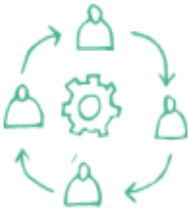
Vaikutukset kirjataan yksityiskohtaisemmiksi osaamisiksi osaamismatriisiin.

Kaikki osaamiset eivät koske kaikkia yksiköitä, jolloin ko. kohtiin kirjataan joko viiva tai ei tarvita -lause.

Tässä vaiheessa on hyvä työstää yhtä tiedostoa, jossa on mahdollisuus myös antaa ehdotuksia uusiksi osaamisriveiksi.

On kuitenkin huolehdittava siitä, ettei osaamisrivejä synny liikaa tai ettei niihin kirjata organisaatorakenteita tai tuotteiden nimiä tms. Tarvittava tuotetietämys voidaan esittää omassa ”Tuotetuntemus/-tietämys” -osiossa.

Kun yksikkökohtainen määrittelytyö on tehty, on osaamispuu syytä kirjoittaa puhtaaksi ja poistaa mahdolliset päällekkäisyydet ja ns. jäädyttää osaamispuu ja tarvittaessa hyväksyttää sen johdolla.



Lomake 3 - Osaamismatriisi, osaamisvaatimusten vaikutus yksiköihin / prosesseihin

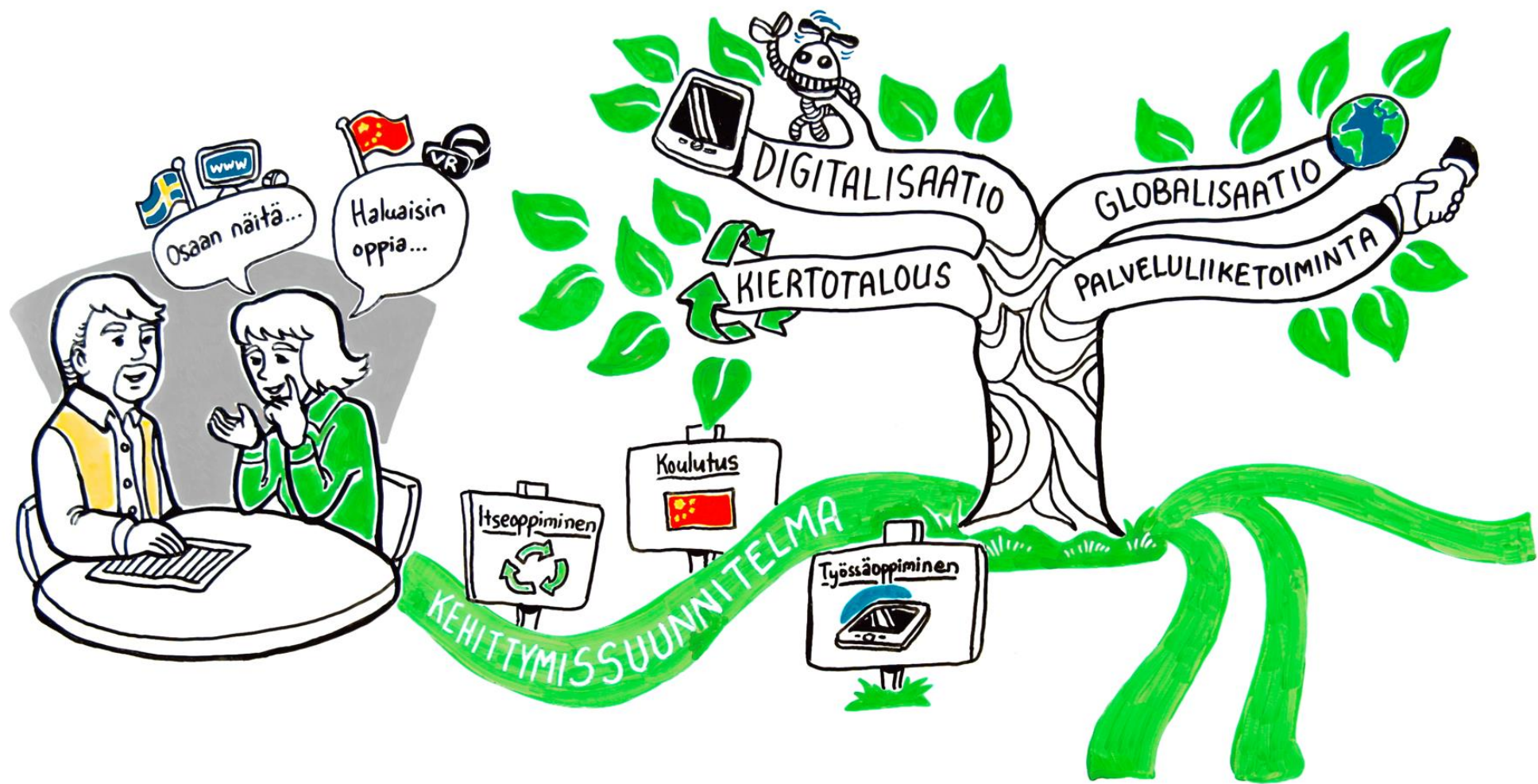
Askel 6

Muuta yksiköt vastaamaan oman organisaation rakennetta

Muuta esimerkkitoinnot vastaamaan yrityksen toimintoja / yksiköitä

		Tuotanto	Suunnittelu	Myynti	Tukitoiminnot
Projektiliiketoiminnan kehittäminen					
	Projektiliiketoiminnan johtaminen	Hallitsee toimitusprojektisalkkua.	Hallitsee suunnitteluprojektisalkkua.	Osaa arvioida projektin sopivuuden yrityksen projektisalkkuun.	Osaa johtaa projektiliiketoimintaa, projektisalkkua ja kv-projektiorganisaatiota. projektiorganisaation rakentaminen
	Projektin hallinta	Hallitsee toimitusprojektin toteuttamisen.	Hallitsee suunnitteluprojektit.	Osaa hinnoitella asiakastoimitusprojektin sekä myydä sen.	-
	Projektiprosessin hallinta	Hallitsee toimitusprojektiprosessin.	Hallitsee suunnitteluprojektiprosessin.	Hallitsee myyntiprojektiprosessin.	-
	Hyödyntää projektihallintatyökalua.	Hyödyntää projektihallintatyökalua.	Hyödyntää projektihallintatyökalua.	Hyödyntää projektihallintatyökalua.	Hyödyntää projektihallintatyökalua projektisalkun hallintaan.
	Ympäristövastuu toimialan EU-direktiivin x mukaan		Ympäristövastuun suunnittelu ja tuotteistaminen	Osaa myynnillistää ympäristövastuun osaksi toimitusprojektin sisältöä.	Kykenee rakentamaan ympäristövastuulle asikastarvetta.
	Lokalisointi	Kv-asentajapoolin hallinta		Ymmärtää lokalisointitarpeen ja osaa hinnoitella sen.	

4. Henkilökohtainen osaamisen kehittäminen



Vaihe 4.

Henkilökohtainen osaamisen kehittäminen

Askel 7 — henkilökohtainen kehittymissuunnitelma

Työntekijän osaamistarpeet työtehtävissä ja osaamistavoitteet käydään läpi hyödyntäen yksikön osaamismatriisia sekä henkilökohtaista toimenkuvaa.

Arviointi voidaan tehdä kolmivaiheisesti:

- työntekijä tekee itsearviointin
- esimies tekee arvioinnin
- lopuksi keskustellen tehdään lopullinen arvio tilanteesta (esim. kehityskeskustelussa)

Arvioinnissa kiinnitetään huomio kohtiin, joissa todetaan olevan kehittämistarvetta. Esimies ja työntekijä laativat kehittymissuunnitelman, johon on kirjattu miten ja milloin osaaminen hankitaan

Osaamisen arvioinnin asteikkona voidaan käyttää:

- hallitsee ammattimaisesti
- ei hallitse ja vaatii kehittämistä
- ei tarvitse.

Tai

1 = pihalla/ei tarvitse

2 = hajulla, osaa alkeet ja tarvitsee opastusta

3 = hanskassa, osaa toimia itsenäisesti

4 = ytimessä, osaa opastaa ja opettaa muita

5 = guru, jota pyydetään kehittämään alaa.

Osaamisen hankkimiskeinoja ovat mm.

- Valmennus
- Työssä oppiminen
- Itseopiskelu





Lomake 4 - Osaamiset toimenkuvassa



Askel 7

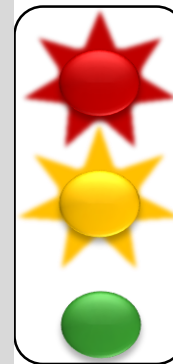
Toimenkuva: *Projektipäällikkö*

Toimen hoitaja: *Mikko Mallikas*

	Osaamisvaatimuksen kuvaus	Osaamisen taso - Hallitsee ammattimaisesti - Ei hallitse ja tarvitsee kehittämistoimenpiteitä - Ei tarvitse.	Miten osaaminen hankitaan	Kuvaus	Aikataulu
Projektien myynti					
Projektimyynti	Myyntiprojektien hallinta	Ei hallitse. Tarvitsee kehittämistä.	Osallistuu sisäiseen koulutukseen.		syksy2020-2021
	Myyntiprojektiprosessin hallinta	Ei hallitse. Tarvitsee kehittämistä.	Osallistuu prosessin kuvaukseen ja sisäiseen koulutukseen.		
	Projektihallintatyökalun hallinta	Ei hallitse. Tarvitsee kehittämistä.	Osallistuu koulutukseen.		
Eu-direktiivin huomioon ottavan ympäristövastuullisen projektien myynti.	Ympäristövastuun myynnillistäminen	Ei hallitse. Tarvitsee kehittämistä.	Osallistuu lopputyöntekijän tuotoksen jalkautukseen		
Projektin lokalisointi ja sen hinnoittelu.	Ymmärtää lokalisoinnin periaatteet sekä osa hinnoitella lokalisoinnin osaksi projektitoimitusta.	Ei hallitse. Tarvitsee kehittämistä.	Itseoppien, tuottaen kyselyn asiakkailta ja tehden asiakaspilotteja.		syksy 2020
Asiasktuntemus	Tuntee asiakkaan toimintaympäristön ja asiakasvaatimukset.	Hallitsee ammattimaisesti.			

Arvioinnissa kiinnitetään huomio kohtiin, joissa todetaan olevan kehittämistarvetta.

Esimies ja työntekijä laativat kehityssuunnitelman, johon on kirjattu miten ja milloin osaaminen hankitaan



kehityskeskustelu

4. Yksilön saamisen kehittämissuunnitelma



Lomake 4 - Osaamiset toimenkuvassa

Askel 7

Toimenkuva: *Projektipääällikkö*

Toimen hoitaja: *Risto Reipas*

Osaamisvaatimuksen kuvaus	Osaamisen taso - Hallitsee ammattimaisesti - Ei hallitse ja tarvitsee kehittämistoimenpiteitä	Miten osaaminen hankitaan	Kuvaus	Aikataulu
---------------------------	---	---------------------------	--------	-----------



Lomake 4 - Osaamiset toimenkuvassa

Askel 7

Toimenkuva: *Projektipääällikkö*

Toimen hoitaja: *Nelli Nuudelipää*

Osaamisvaatimuksen kuvaus	Osaamisen taso - Hallitsee ammattimaisesti - Ei hallitse ja tarvitsee kehittämistoimenpiteitä	Miten osaaminen hankitaan	Kuvaus	Aikataulu
---------------------------	---	---------------------------	--------	-----------



Lomake 4 - Osaamiset toimenkuvassa

Askel 7

Toimenkuva: *Projektipääällikkö*

Toimen hoitaja: *Mikko Mallikas*

Osaamisvaatimuksen kuvaus	Osaamisen taso - Hallitsee ammattimaisesti - Ei hallitse ja tarvitsee kehittämistoimenpiteitä - Ei tarvitse.	Miten osaaminen hankitaan	Kuvaus	Aikataulu
Projektien myynti				
Projektimyynti	Myyntiprojektien hallinta	Ei hallitse. Tarvitsee kehittämistä.	Osallistuu sisäiseen koulutukseen.	syksy2020-2021
	Myyntiprojektiprosessin hallinta	Ei hallitse. Tarvitsee kehittämistä.	Osallistuu prosessin kuvaukseen ja sisäiseen koulutukseen.	syksy2020-2021
	Projektihallintatyökalun hallinta	Ei hallitse. Tarvitsee kehittämistä.	Osallistuu koulutukseen.	kevät 2022
Eu-direktiivin huomioon ottavan ympäristövastuullisen projektien myynti.	Ympäristövastuun myynnillistäminen	Ei hallitse. Tarvitsee kehittämistä.	Osallistuu lopputyöntekijän tuotoksen jalkautukseen	kevät 2021
Projektin lokalisointi ja sen hinnoittelu.	Ymmärtää lokalisoinnin periaatteet sekä osallistua lokalisoinnin osaksi projektitoimitusta.	Ei hallitse. Tarvitsee kehittämistä.	Itseoppien, tuottaen kyselyn asiakkaille ja tehden asiakaspilotteja.	syksy 2020
Asiaskuntamus	Tuntee asiakkaan toimintaympäristön ja asiakasvaatimukset.	Hallitsee ammattimaisesti.		

Kysymykset howspacea



**TYÖKAARI
KANTAA
TUOTTAVAA
TYÖHYVINVOINTIA**

5. Osaamisen kehittämissuunnitelma



Vaihe 5.

Osaamisen kehittämissuunnitelma



Askel 8 — yhteenveto ja henkilöstön tiedottaminen

Henkilökohtaisista arvioinneista ja suunnitelmista tehdään yhteenveto, jotta voidaan varmistaa, että toimenpiteet ovat oikeat ja niiden toteuttamiseksi on riittävät resurssit.

Yrityksen osaamisen kehittämissuunnitelma tiedotetaan henkilöstölle ja sitä voidaan käyttää pohjana yhteistoimintalain mukaisessa henkilöstö- ja koulutussuunnitelman laadinnassa.



Lomake 5 - Osaamisen kehittämissuunnitelma

Askel 8

Osaaminen	Kuvaus	Hankintatapa	Aikataulu ja vastuhenkilö
Projektiliiketoiminta	Projektiliiketoimintaa johdetaan ammattimaisesti.	Työpaja	Toimitusjohtaja
Projektihallinta	Projekteja johdetaan ammattimaisesti projektiprosessien mukaan.	Sisäinen valmennusohjelma	HR ja rekrytoitu Projektipäällikkö, 2020-2022

Kysymykset howspacea

Osallistu työkalun pilotointiin

- Ilmoittaudu mukaan testaamiseen howspacessa 12.05.2020 mennessä ja aloituspalaveri 14.5.2020, klo 14.00-15.00
- Saat aloituspalaverin jälkeen yrityskohtaisen sparrauksen teams -palaverina
- Saat tukea myös työstämisen aikana.
 - 1- 5 askeleet 30.6.2020 mennessä, palautteen keruu prosessin aikana
 - 6 -8 askeleet 30.9.2020 mennessä, palautteen keruu 1.10 – 15.10.2020
- Työkalun arviointi ja päivittäminen - Lopullisen version julkaisu 11.11.2020 www.tyokaari.fi - sivustolla

KIITOS!



**TYÖKAARI
KANTAA
TUOTTAVAA
TYÖHYVINVOINTIA**