



**Osaamisen hallinnan systemaattinen johtaminen: Huurre Akatemia – mallin
suunnittelu ja konseptointi**

Iipo Mäkelä 28.12.2015



Contents

1. Lähtötilanne ja syyt hankkeen käynnistämiseen.....	3
2. Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys yritykselle.....	3
3. Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija	4
4. Hankkeen toteutuminen ja eteneminen	4
5. Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset	5
6. Hankkeen arviointi ja jatkotoimenpiteet.....	6
7. Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä.....	6
8. Yhteystiedot.....	6

1. Lähtötilanne ja syyt hankkeen käynnistämiseen

Huurre Oy:n toiminnasta huoltoliiketoiminta muodostaa merkittävän osan n. 30 % liikevaihdosta. Huoltoliiketoiminta on yhtiön henkilöstövaltaisin liiketoiminnan osa-alue. Huoltoliiketoiminnassa osaaminen ja sen kehittäminen ovat avainasemassa. Kylmätoimiala tuo osaamisen kehittämiseen ja hallintaan omat haasteensa. Osaamiseen linkittyy vahvasti EU – lainsäädäntö sekä kansalliset asetukset. Asennustehtäviin ei valmistuta suoraan mistään ensimmäisen asteen oppilaitoksesta. Jo perustehtävien suorittaminen edellyttää toisen asteen ammatillisen lisätutkinnon ja TUKES:in myöntämän henkilökohtaisen sertifikaatin. Lisäksi asentajilta edellytetään monia pakollisia pätevyyyksiä kuten: työturvallisuus- ja tulityökortti, ensiapukortti, sähköturvallisuuskortti ja pysyvien juotosten pätevyys.

Toimialan vahvoina kehityssuuntina ovat energiatehokkuus ja luonnolliset kylmäaineet. Tämän seurauksena tuotteet, kylmäjärjestelmät ja käytettävä teknologia (esim. teollinen internet) uudistuvat jatkuvasti, joka puolestaan asettaa entistä enemmän paineita huoltohenkilöstön osaamisvaatimuksille. Asentajat toimivat haasteellisissa olosuhteissa sekä käsittelevät korkeita järjestelmäpaineita sekä myrkyllisiä kylmäaineita.

Huurre on investoinut vuosien saatossa paljon huolto- sekä toimihenkilöstönsä koulutukseen. Tästä huolimatta yhtiö ei ole pystynyt rakentamaan selkeää yhteyttä koulutuksen, työmotivaation sekä yhtiön sitoutumisen välille. Koulutuspanokset eivät ole kohdentuneet aina halutulla ja tehokkaalla tavalla. Koulutuksen epämääräisen kohdentumisen vuoksi ei henkilökunta ole kokenut saavansa lisäarvoa henkilökohtaisella tasolla. Hankkeen toteuttamisella pyrittiin hakemaan merkittävä ja pysyvä parannus kuvattuun tilanteeseen.

2. Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys yritykselle

Hankkeen tavoitteena oli suunnitella ja luoda Huurre Akatemia – niminen kokonaisvaltainen ja pitkäjänteinen henkilöstön kehittämisen toimintamalli, jollaista Huurteella tai muilla alan toimijoilla ei Suomessa ole aiemmin ollut. Toimintamallia on tavoitteena hyödyntää myöhemmissä vaiheissa koko Huurre Groupissa, mutta tämän hankkeen toimenpiteet rajattiin koskemaan Suomen maayhtiötä ja erityisesti huoltoliiketoimintaa.

Toimintamallissa yhdistetään saumattomasti toisiinsa:

- Työtehtävissä menestymisen kannalta kriittiset osaamiset
- Liiketoimintaympäristön kautta tulevat pakolliset osaamiset
- Huurteen strategisten tavoitteiden kautta heijastuvat tulevaisuuden osaamiset
- Paikallisen toiminta-alueen asiakaskunnan osaamisvaatimukset
- Yksilön ja lähimmän työyhteisön (oma tiimi) osaaminen
- Yksilön oma toive, halu ja motivaattorit

Toimintamallista tekee poikkeuksellisen se, että siinä myös kentällä työskentelevän asentajenkilöstön osaamisen hallintaan sekä urakehityssuunnitteluun tuodaan selkeästi totuttua pidempi aikajänne.

Hanke oli strategisesti yhtiölle erittäin tärkeä. Huoltoliiketoiminta tuo yhtiön nykyisestä liikevaihdosta kolmanneksen ja operatiivisesta tuloksesta yli puolet. Huoltoliiketoiminnassa operatiivisella henkilöstöllä on keskeinen tärkeä rooli. Osaamisen hallinnan katsotaan vaikuttavan keskeisesti huoltoliiketoiminnassa menestymiseen sekä henkilökunnan työssäjaksamiseen, motivaatioon ja työturvallisuuteen.

3. Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija

Hankeen suunnitteluvaiheessa selvitettiin useita mahdollisia eri kumppaneita, jotka pystyisivät tuottamaan lisäarvoa ja tukemaan haasteellisissa hankkeissa talossa olevaa omaa osaamista. Ulkopuoliseksi yhteistyökumppaniksi valittiin kaikkien hankevaiheiden osalta HR4 Solutions Oy.

Huurre-konsernissa on vuosien myötä tehty säännöllisiä yrityskohtaisia henkilöstön tyytyväisyystutkimuksia, joissa on selvitetty henkilöstön kokemuksia useiden tekijöiden suhteen, joihin sisältyvät mm. yleinen henkilöstötyytyväisyys, johtaminen, yrityksen panostukset koulutukseen ja kehittämiseen sekä näiden vaikutus sitoutumiseen. Tämän hankkeen taustaksi ei ole tehty varsinaista erillistä teoreettista ja/tai empiiristä tutkimusta. Hankkeen sisällön tuotannossa on hyödynnetty laajasti yleisesti tiedossa olevaa osaamisen johtamiseen ja työtyytyväisyyteen liittyvää tutkimusaineistoa.

4. Hankkeen toteutuminen ja eteneminen

Hankkeen edeltävinä toimenpiteinä Huurre Oy on omilla resursseillaan kuvannut osaamisen hallinnan prosessimallin sekä määritellyt asentajien sekä toimihenkilöiden keskeisimmät osaamisalueet (ns. osaamismatriisit).

Hanke käynnistyi edellisten työvaiheiden valmistumisen jälkeisestä tilanteesta. Hankkeen alussa 8/2015 muodostettiin yhdessä hankekumppanin (HR4 Solutions Oy) kanssa yksityiskohtainen projektisuunnitelma aikataulutettuine työvaiheineen.

Varsinainen hanke koostuu kolmesta eri osakokonaisuudesta:

1. Huurre Akatemia toimintamallin yksityiskohtaisen sisällön ideointi ja toimintamallin kuvaus
2. Sisäisen viestinnän suunnittelu
3. Esimiesten valmennus ja toimintamallin rajattu jalkautus

Huurre Akatemian toimintamallin kuvaaminen sekä osaamisen johtamisen toimintamallin täsmentäminen kattaen eri osapuolien tehtävät osaamisenhallintaprosessin eri vaiheissa. Toimintamallin ja siihen liittyvän dokumentaation työstäminen tapahtui tiiviisti aikataulutetuissa workshopeissa, joita pidettiin 2015 syyskuun ja lokakuun aikana viikoittain. Huurre Oy:stä hankkeen ensimmäiseen osakokonaisuuteen osallistuvat keskeisesti, HR – päällikkö, Liiketoimintajohtaja, Maajohtaja, 1-3 huollon linjaesimiestä ja kyseisten ammattiryhmien luottamusmiehet sekä työntekijöiden pääluottamusmies.

Hankkeen toisen osakokonaisuuden muodosti osaamisen johtamisen toimintamallin ja Huurre Akatemian lanseeraukseen liittyvän sisäisen viestinnän suunnittelu. Toiseen osakokonaisuuteen osallistuvat keskeisesti HR – päällikkö, liiketoimintajohtaja sekä viestintäpäällikkö. Hankkeen kolmannessa vaiheessa suunniteltiin ja toteutettiin huoltoliiketoiminnan esimiesten valmennus. Valmennuksen keskeisimpänä tavoitteena oli valmistaa esimiehet toteuttamaan osaamisen johtamisen mallia yhdenmukaisella tavalla. Valmennuspäivä pidettiin 13.11.2015. Siihen osallistui myös yrityksen ylintä johtoa. Ulkopuolinen asiantuntijayritys toimi kaikkien vaiheiden osalta asiantuntijatahona ja koordinoi työvaiheiden etenemistä.

5. Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset

Hankkeen tuloksena on synnytetty Huurre Akatemian toimintamallin kuvaus, tarvittava ohjeistus ja dokumentaatio. Tämän lisäksi Huurren huoltoliiketoiminnan osaamisen kehittämiseksi ja – hallinnalle on määritelty konkreettiset tavoitteet sekä johtamismalli. Pidetty esimiesvalmennus on mahdollistanut toimintamallin pilottien käynnistämisen. Työyhteisön vastaanottavuus ja palautteet ovat olleet positiivisia, joka luo hyvät edellytykset toimintamallin kokonaisvaltaiselle jalkauttamiselle.

Hankkeessa rakennetun Huurre Akatemia – mallin avulla saavutettavia hyötyjä ja tuloksia on mahdollista arvioida vasta 0,5-2 vuoden aikajänteellä. Keskeisempiä mittavia tavoitteita ovat:

- Kehittää asentajien ja esimiesten ammattitaitoa ja luoda siten edellytyksiä menestymiselle työelämässä
- Saattaa osaamisen tunnistaminen, kehittäminen ja johtaminen systemaattiseksi ja pitkäjänteiseksi toiminnaksi
- Parantaa huoltohenkilöstön motivoitumista ja sitoutumista sekä työhyvinvointia
- Varmistaa työturvallisuus kaikissa työskentelyolosuhteissa
- Parantaa palvelutuotannon kautta synnyttävää asiakaskokemusta
- Parantaa palvelutuotannon työn sujuvuutta ja toiminnan tehokkuutta
- Parantaa huoltoliiketoiminnan tulosta

6. Hankkeen arviointi ja jatkotoimenpiteet

Hankkeessa käynnistettyjen pilottien kautta kerätään kokemuksia, palautetta ja ideoita, jotka huomioidaan toimintamallin laajemmassa jalkauttamisvaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa Huurre Akatemia malli otetaan käyttöön Suomen maayhtiössä ja huoltoliiketoiminnassa hyödyntäen laadittua viestintäsuunnitelmaa. Toisessa vaiheessa malli käynnistetään myös muissa maayhtiöissä, joissa harjoitetaan huoltoliiketoimintaa. Kolmannessa vaiheessa malli laajennetaan muihin liiketoimintayksiköihin ja – divisiooniin Huurre Groupin sisällä.

7. Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä

Hanke toteutettiin Työsuojelurahaston tukemana (kehittämisyhteistyö). Huurre Akatemia -malli on osaamisen hallintaan, työturvallisuuden varmistamiseen sekä henkilöstön sitouttamiseen tähtäävä prosessi sekä siihen liittyvät työkalut ja dokumentaatio. Mallia hyödynnetään yhtiön sisällä. Se ei ole kaupallistettavaksi tarkoitettu tuote tai palvelu. Mallin yksityiskohtainen sisältö ei ole julkinen, koska se sisältää paljon yhtiön ydinosaamiseen, strategiaan painotuksiin sekä henkilöstöön liittyvää informaatiota.

Olemme arvioineet, että nyt rakennetun mallin mukaisia periaatteita voidaan sellaisenaan hyödyntää erittäin laajasti osaamisvaltaisten yritysten osaamisen kehittämisessä ja – johtamisessa. Erityiseksi mallin tekee se, että siinä myös kentällä työskentelevän asentajahenkilöstön osaamisen hallintaan sekä urakehityssuunnitteluun tuodaan selkeästi totuttua pidempi aikajänne. Tämä on yksi niistä elementeistä, joilla pyritään rakentamaan selkeä ja toimiva linkki panostusten, motivaation ja molemminpuolisen sitoutumisen välille.

8. Yhteystiedot

Ilpo Mäkelä

Head of Maintenance Services

ilpo.makela@huurre.com / 040-1597570

Pekka Heinänen

HR Director

pekka.heinanen@huurre.com / 050 308 2585