

Sanna Elo

# Osaamispääoman kartoitus logistiikan alan yrityksissä Aviapoliksen alueella

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2016

Tekijä Otsikko	Sanna Elo Osaamispääoman kartoitus logistiikan alan yrityksissä Aviapoliksen alueella
Sivumäärä Aika	48 sivua + 2 liitettä Huhtikuu 2016
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	Lehtori Tiina Mikkola
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tehdä kartoitus Aviapolis-alueen logistiikka-alan yritysten osaamispääoman tilasta ja kehittämiskohteista. Aviapolis-alueella käsitetään Helsinki-Vantaan lentokenttää ympäröivää aluetta. Työ oli saatu toimeksiantona Vantaan kaupungin Aviapolis City -projektilta, jonka tavoitteena on parantaa alueen toimivuutta ja yritysten toimintaedellytyksiä.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin määrällisenä tutkimuksena, jota varten laadittiin sähköinen kyselylomake. Yrityksiä kontaktoitiin sähköpostitse ja puhelimitse ja saadut vastaukset kirjattiin lomakkeeseen. Kyselylomake sisälsi sekä avoimia että suljettuja kysymyksiä. Kysymykset liittyivät yrityksen perustietoihin, toimenkuviin, rekrytointiin, koulutukseen ja kehitystarpeisiin. Kysymykset pohjautuivat viitekehyksessä määriteltyihin teorioihin aluekehittämisestä ja osaamispääomasta.</p> <p>Tutkimuksen tärkeimmät tulokset liittyivät rekrytointiin ja koulutuksen puuttuvaan suunnitelmallisuuteen. Suuri osa alueen logistiikka-alan yrityksistä ei ole ymmärtänyt osaamispääoman tärkeyttä, eikä sen kehittämiseen ole kiinnitetty tarpeeksi huomiota. Lisäksi alueen infrastruktuuri tarvitsee huomattavaa kehittämistä, jotta alueesta voitaisiin muodostaa hyvä toimintaympäristö sekä asukkaille että yrityksille.</p>	
Avainsanat	osaamispääoma, aluekehittäminen, Aviapolis, yrityskartoitus

Author Title Number of Pages Date	Sanna Elo Survey of Intellectual Capital in Logistics-Related companies in Aviapolis area 48 pages + 2 appendices April 2016
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organization Development
Instructor	Tiina Mikkola, Senior Lecturer
<p>The purpose of the present study was to carry out a survey of the state of intellectual capital in logistics-related companies located in the Aviapolis area. The Aviapolis area comprises the area surrounding the Helsinki-Vantaa Airport. The study was commissioned by Aviapolis City-project from the City of Vantaa. Their goal has been to develop the area and improve business operating conditions.</p> <p>This study was implemented by using a quantitative research method, with the aid of an on-line questionnaire. Companies were contacted by e-mail and phone and the given answers were recorded into the questionnaire. The questionnaire had both open and closed questions. The questions dealt with the company's basic information, job descriptions, recruitment, training and development needs. The questions were based on the presented theories concerning area development and intellectual capital management.</p> <p>The most important findings of this study related to the lack of forward planning in recruitment and training. Many of the surveyed companies had not realized the importance of intellectual capital and had not dedicated enough attention to its development. Furthermore, the area's infrastructure needed considerable improvement for the area to become a good operating environment for both citizens and companies.</p>	
Keywords	intellectual capital, area development, Aviapolis, business survey

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Aluekehitys ja Aviapolis	2
2.1	Aluekehittämisen määritelmä ja tavoitteet	2
2.2	Aerotropolis-malli	4
2.3	Vantaan kaupungin Aviapolis-hanke	6
3	Osaamispääoma	8
3.1	Määritelmä	8
3.2	Oppiva organisaatio	11
3.3	Toimenkuvat	13
3.4	Koulutus	15
3.5	Rekrytointi	18
4	Määrällinen tutkimus ja tutkimuksen toteutus	22
4.1	Määrällisen tutkimuksen määritelmä ja menetelmät	22
4.2	Tutkimusprosessi	23
4.2.1	Kyselylomakkeen laatiminen	23
4.2.2	Yrityshaku ja yritysten kontaktointi	24
4.3	Validiteetti ja reliabiliteetti	26
5	Kyselyn tulokset	28
5.1	Yritysten perustiedot	28
5.2	Toimenkuvat	31
5.3	Koulutus	33
5.4	Rekrytointi	36
5.5	Kehitystarpeet	38
6	Lopuksi	40
6.1	Tutkimuksen johtopäätökset	40
6.2	Ongelmat ja jatkotoimenpiteet	41
	Lähteet	43
	Liitteet	
	Liite 1. Kyselylomake	
	Liite 2. Kyselylomakkeeseen saadut vastaukset	

## 1 Johdanto

Opinnäytetyön toimeksiantajana on toiminut Minna Honkanen, joka työskentelee projektipäällikkönä Vantaan kaupungin Aviapolis City projektissa. Projektin tavoitteena on kehittää Aviapoliksesta, eli Helsinki-Vantaan lentokenttää ympäröivästä alueesta, toimiva ja viihtyisä kaupunkialue sekä asukkaille että liiketoiminnalle. Alueella sijaitsevien yritysten toimintaedellytyksiä halutaan edistää ja antaa yrityksille parempia mahdollisuuksia kehittyä ja kasvaa. Projektille on myönnetty Euroopan aluekehitysrahaston tukea vuosiksi 2015–2017, ja projektin kokonaisbudjetti on noin 570 000 euroa (Honkanen 2016).

Aviapolis City-projekti on hyvin laaja-alainen, ja sitä varten on haluttu kerätä mahdollisimman paljon tietoa Aviapolis-alueen toiminnasta, nykyisestä tilasta ja kehitystarpeista. Jotta alueella sijaitsevien yritysten toimintaa voitaisiin paremmin kehittää, tulisi Vantaan kaupungilla olla hyvä yleiskuva siitä, minkälainen yritysten nykyinen tilanne on ja minkälaisia haasteita yrityksillä on. Tämä opinnäytetyö pyrkii omalta osaltaan antamaan lisäinformaatiota Aviapolis City projektin tueksi. Työn tarkoituksena ei ole paneutua syvällisesti joihinkin tiettyihin alueen yrityksiin, vaan tehdä eräänlainen yleiskatsaus alueen yritystilanteesta. Tämän vuoksi tutkimusmenetelmäksi valikoitui määrällinen tutkimus.

Kerättävää informaatiota ja tutkittavia yrityksiä päätettiin rajata toimeksiantajan ja opinnäytetyön tekijän kiinnostuksenkohteiden mukaisesti ja lisäksi päätettiin huomioida opinnäytetyön rajalliset resurssit. Näiden syiden vuoksi Aviapolis-alueen yrityskartoitus päätettiin rajata koskemaan ainoastaan alueen logistiikka-alan yrityksiä ja niiden osaamis-pääomaa. Näin ollen tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli vastata seuraaviin kysymyksiin:

- Mitkä ovat yritysten perustiedot?
- Minkälaisia työprofiileja tai työtehtäviä yrityksessä on?
- Minkälaisia koulutustarpeita (sisäisiä ja ulkoisia) yrityksellä on?
- Minkä tyyppisiä ongelmia yrityksellä on ollut rekrytoinnissa, ja miten yrityksessä koetaan työvoiman saatavuus?
- Mitä sellaisia koulutukseen tai rekrytointiin liittyviä tarpeita tai asioita on, joissa Vantaan kaupunki voisi olla avuksi?

Tavoitteena oli siis antaa Vantaan kaupungille hyvä yleiskuva siitä, minkälaisia yrityksiä alueella on, minkä tyyppisiä työpaikkoja ne tarjoavat ja minkälaisia ongelmia yrityksillä on ollut rekrytoinnissa tai koulutuksessa. Tutkimuksen avulla Vantaan kaupunki saisi

myös hyödyllistä tietoa siitä, että minkälaisia sellaisia koulutukseen, rekrytointiin ja yleiseen työvoimansaataavuuteen liittyviä toiveita yrityksillä on, joissa Vantaan kaupunki voisi olla avuksi. Lisäksi yritysten edustajilta tiedusteltiin, mitä muita palveluita tai yrityksiä he tarvitsisivat Aviapolis-alueelle parantamaan edustamansa yrityksen toimintaa. Saatujen vastausten pohjalta Aviapolis City hankkeessa pystytään paremmin suunnittelemaan alueen kehittämistä tavoitteiden mukaisesti.

Opinnäytetyön keskeiset käsitteet liittyvät aluekehittämiseen ja osaamispääomaan. Osaamispääomasta erityisesti toimenkuvat, rekrytointi ja koulutus ovat tärkeitä, ja näitä käsitteitä yhdistävät oppivan organisaation teoriat. Teoreettisten viitekehyksien tarkoituksena on osoittaa, minkä vuoksi nämä käsitteet ovat hyvin tärkeitä yrityksille. Keskeisiä käsitteitä ja niiden tarkempia määritelmiä käsitellään luvuissa 2 ja 3.

## **2 Aluekehitys ja Aviapolis**

### **2.1 Aluekehittämisen määritelmä ja tavoitteet**

Aluekehittämistä voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. Näitä ovat esimerkiksi taloudelliset, kulttuuriset, ekologiset tai maankäyttöön liittyvät näkökulmat. Yhteistä näille kaikille on kuitenkin se, että niiden lopullisena tavoitteena on alueen toimintojen parantaminen, kilpailukyvyyn lisääminen, yritysten ja asukkaiden hyvinvoinnin ja osaamisen kehittäminen. Aluekehittämisessä olisi tärkeätä vertailla tutkittavana olevan alueen kehitystä suhteessa itseensä eikä tehdä vertailuja muiden alueiden kanssa (Sotarauta & Karppi 2013). Aluekehityksen tarkoituksena on siis tarkastella sitä, mihin suuntaan aluetta halutaan kehittää ja miten näihin tavoitteisiin on mahdollista päästä.

Aluekehittämisen pohjana ovat usein erilaiset kaupunkitutkimukset. Aiemmin ongelmana on kuitenkin ollut se, että kaupunkitutkimusta on tehty vain jostakin tietystä näkökulmasta (esimerkiksi ekologinen tai kulttuurinen), jolloin kokonaiskuvan saaminen kaupungin kaikista osa-alueista on ollut vaikeampaa (Jaihiainen & Harvio 2008, 27). Tilanne on kuitenkin vähitellen muuttumassa, mutta tutkimusaineistoa on edelleen vähän saatavilla, varsinkin jos tarkastellaan muita kaupunkeja kuin Helsinkiä (Jaihiainen & Harvio 2008, 40).

Laki alueiden kehittämisestä (1651/2009) määrittelee kuntien ja valtion velvollisuudeksi parantaa ja vahvistaa alueiden seuraavia toimintaperiaatteita:

- kansallinen ja kansainvälinen kilpailukyky

- taloudellinen tasapaino ja elinkeinotoiminnan kehitys
- kestävä työllisyys
- omat vahvuudet ja erikoistumiset
- väestön hyvinvointi, osaaminen ja alueiden kulttuuri
- elinympäristön laatu

Lisäksi aluekehityksen tavoitteena tulisi olla alueiden välisten ja sisäisten kehittyneisyyserojen minimointi sekä kestävä aluerakenteen parantaminen. Eri maakuntien liittojen laatimissa maakuntasuunnitelmissa käydään laissa määriteltyjä kehitystarpeita läpi yksityiskohtaisemmin.

Uudenmaan liiton vuonna 2006 laatimassa maakuntasuunnitelmassa käsitellään pitkän aikavälin strategista suunnitelmaa maakunnan kehittämiseksi. Suunnitelma onkin laadittu vuoteen 2030 saakka, ja siinä on tarkoituksena kiteyttää maakunnan toivottu kehityssuunta. Kehityssuunta on parhaiten saavutettavissa silloin, kun tavoitteet pidetään haastavina ja realistisina. Huolellisesti laaditusta maakuntasuunnitelmasta on hyötyä sekä alueen asukkaille että yrityksille, joille molemmille suodaan mahdollisuudet toimia parhaimmalla mahdollisella tavalla ja kehittyä eteenpäin. (Uudenmaan liitto 2006, 7.) Suunnitelmia uudistetaan säännöllisin väliajoin, jolloin myös tavoitteet ja niihin tarvittavat toimenpiteet voivat muuttua.

Elinkeinot ja osaaminen on määritelty yhdeksi maakuntasuunnitelman keskeiseksi painopisteeksi. Alueen asukkaiden hyvinvoinnin perustana tulisi olla hyvä työllisyystilanne ja sen tuoma toimeentulo, jotka osaltaan myös ehkäisevät erilaisia sosiaalisia ongelmia. Työstä saadut verotulot takaavat asukkaille tarvittavat kunnalliset palvelut. Menestyvällä elinkeinotoiminnalla on siis suuri merkitys alueen kehittämisessä. Elinkeinotoiminnan perustana taas on osaava työvoima, joka osaamisella ja innovatiivisuudellaan pystyy kehittämään elinkeinotoimintaa eteenpäin. (Uudenmaan liitto 2006, 12.) Tämän opinnäytetyön tarkoituksena onkin tarkastella aluekehitystä juuri yritysten osaamispääoman keräämisen ja kehittämisen kannalta.

Maakuntasuunnitelmassa tavoitteet yritysten toimintaedellytysten ja osaamisen lisäämiseksi ovat jaettu neljään eri strategiaan (Uudenmaan liitto 2006, 19–24):

1. Edistetään innovatiivisuutta ja innovaatioiden hyödyntämistä ja pyritään niiden avulla lisäämään alueen toimintamalleja ja työpaikkoja.
2. Parannetaan edellytyksiä siirtää korkeaa teknologiaa ja osaamista yrityksiin. Lisäksi yritetään lisätä yritysten välistä verkottumista.

3. Keskitetään kehittämisresursseja erityisesti tietyille keskeisille aloille, joilla katsotaan olevan parhaimmat edellytykset luoda uusia yrityksiä ja työpaikkoja.
4. Edistetään alueen vahvaa liiketoiminta- ja logistiikka-asemaa ja hyödynnetään sitä globaalien markkinoiden luomisessa.

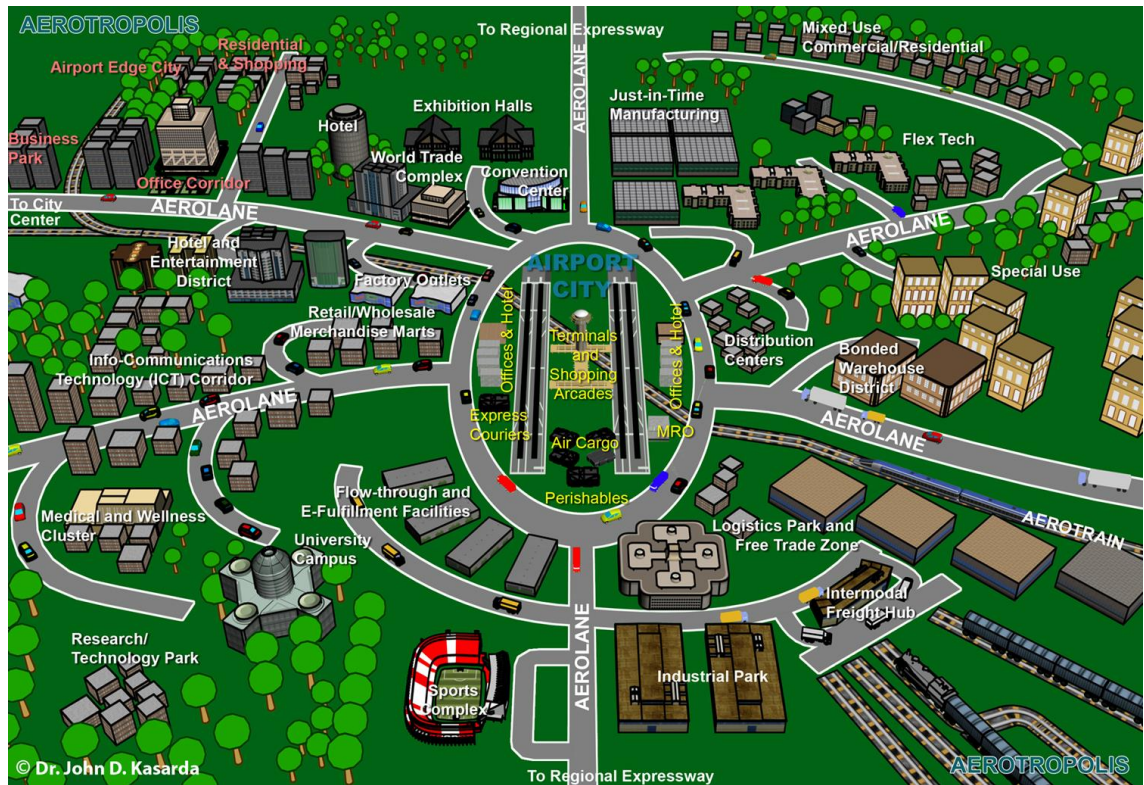
Erityisesti listalta löytyvä kohta kaksi on ollut olennainen kimmoke tämän opinnäytetyön laatimiselle. Jotta yritykseltä löytyisivät tarvittavat edellytykset uusien teknologioiden ja menetelmien käyttämiseen ja kehittämiseen, täytyy yrityksen osaamispääomaa myös osata kartuttaa, kehittää ja hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla. Joissakin tapauksissa verkostoitumisen kautta voidaan myös kartuttaa yrityksen tarvitsemää osaamista ja jopa edistää rekrytointia ja koulutusta eri yritysten välisessä yhteistyössä.

## 2.2 Aerotropolis-malli

Aerotropolis on akateemikko ja konsultti John D. Kasardan kehittämä teoria siitä, kuinka tulevaisuuden kaupungit kannattaisi rakentaa lentokenttien ympärille. Yhtenä tärkeimmistä syistä tähän olisi se, että lentokentät pystyvät tarjoamaan yrityksille nopeita yhteyksiä asiakkaisiin, tavarantoimittajiin ja yhteistyökumppaneihin. Samalla lentokenttiä ympäröivä alue tarjoaa hyvät liikenneyhteydet, toimintaympäristöt yrityksille ja asuinalueet, jotka kaikki yhdessä muodostavat tehokkaasti toimivan kokonaisuuden. (Kasarda 2016.) Perinteisestihän kaupungit ovat usein muodostuneet joko laivasatamien tai päärautatieasemien ympärille, mutta tulevaisuudessa niiden merkitys kaupunkien keskustana tulee vähenemään. Itse asiassa lentoliikenne mahdollistaa kaupunkien rakentamisen kaukaisemmille ja syrjäisimmille seuduille kuin ennen (Kasarda & Lindsay 2011, 11).

Aerotropolis-kaupungin käsitteeseen määritellään siis kuuluvan lentokenttää ympäröivä alue, mutta sen rajoille ei ole olemassa tarkkoja määritelmiä. Alue ei ole esimerkiksi rajoittunut johonkin tiettyyn etäisyyteen lentokentästä, eikä se myöskään automaattisesti pääty viereisen kaupungin rajaan. Kuten oheisesta kuvasta (kuvio 1) voidaan nähdä, alue käsittää monia erilaisia yrityksiä, palveluita ja asuinalueita, jotka yhdessä muodostavat tehokkaan ja toimivan kokonaisuuden. Alueen eri osia yhdistävät ensisijaisesti erinomaiset kulkuyhteydet sekä alueen sisällä että sen ulkopuolelle. Alueen keskuksena toimii lentokenttä. (Kasarda 2016.)





Kuvio 1. Esimerkkiluonnos Aerotropolis-mallin mukaisesti rakennetusta kaupungista (Kasarda, 2016).

Lentokentän ympärille on mahdollista rakentaa dynaaminen ja globalisaatiota edistävä kaupunki, jossa yrityksille ja asukkaille tarjoutuu uusia mahdollisuuksia. Näistä yhtenä esimerkkinä ovat tuontiin ja vientiin erikoistuneet yritykset, joille voi olla suuresti hyötyä siitä, että ne sijaitsevat lähellä lentokenttää (Williams 2014, 210). Kasardan ja Lindsayn (2011, 154) mukaan myös ihmiset haluavat sijoittua lähelle lentokenttää, koska niitä ympäröivä alue tarjoaa usein paljon työpaikkoja. Aerotropoliksesta muodostuu siis yhtenäisen kaupunkikokonaisuus, jossa yritykset ja asukkaat hyötyvät toisistaan ja lentokentän läheisestä sijainnista.

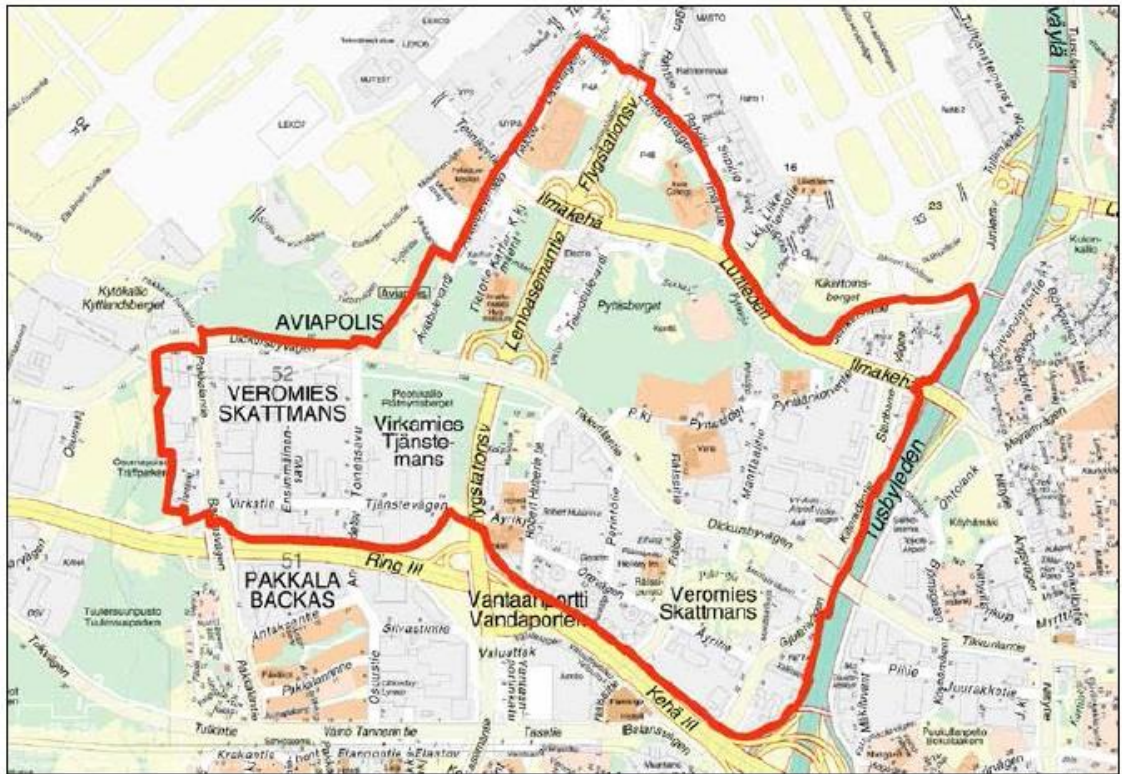
Yksi tunnetuimmista Aerotropolis-käsitettä hyödyntävästä kaupungista on Amsterdam Hollannissa. Jo vuonna 1994 Schiphol-lentokentän ympärille visioitiin eräänlainen mega-aerotropolis, johon kuuluisivat itse lentokenttä, satama, Amsterdamin kaupunki ja sitä ympäröivät alueet. Tästä lentokenttäkaupungista muodostui Hollannin suurin kaupunki, johon houkuteltiin erityisesti lentoliikenteestä hyötyviä yrityksiä. Schipholin alueelle siirtyi yli tuhat yritystä, jotka yhdessä muodostavat 200 000 työpaikkaa. Monien kansallisten ja kansainvälisten suuryritysten ehtona sille, että ne muuttaisivat pääkonttorinsa Schipholin

alueelle, olivat erinomaiset kulkuyhteydet ja erityisesti lyhyt etäisyys lentokentälle. Lentokenttäkaupungista onkin muodostunut yksi Hollannin suurimmista taloudellisista keskuksista. (Kasarda & Lindsay 2011, 190–191.) Schipholin lisäksi onnistuneimpia aerotropoliksia ovat muun muassa Chicagon, Dubain ja Hong Kongin lentokenttien ympärille rakennetut kaupungit. Onnistuneet ja menestyvät aerotropolikset inspiroivat myös muita kaupunkeja uudistamaan ja kehittämään omia lentokenttäalueitaan palvelemaan paremmin muuttuvia asuinympäristövaatimuksia ja elinkeinoelämän tarpeita.

### 2.3 Vantaan kaupungin Aviapolis-hanke

Aviapolis City hanketta varten laadittiin vuonna 2014 esiselvitysraportti ”*Lentokenttäalueen yritykset ja työpaikat nousuun*”. Raportin toteuttajana toimi Vantaan Innovaatioinstituutti Oy, joka tutki muun muassa Aviapolis-alueen haasteita, sidosryhmien odotuksia ja kehitysprojekti-ideoita. Varsinainen Aviapolis City projekti käynnistyi 1.1.2015, jolloin projektille myönnettiin Euroopan aluekehitysrahaston tukea. Tällä hetkellä projektissa työskentelee kaksi henkilöä ja projekti etenee suunnitelmien mukaisesti. (Honkanen 2016.)

Aviapolis-alue on osa Vantaan kaupunkia. Sen ydin koostuu Helsinki-Vantaan lentokentän alueesta ja sen viereisestä Veromiehen kaupunginosasta, kuten voidaan nähdä seuraavasta kuvasta (kuvio 2). Alue on kooltaan noin 3,5 km<sup>2</sup>, ja se on yksi nopeammin kasvavista työpaikka-alueista. Alueella työskenteli vuonna 2015 noin 10 000 työntekijää, joista suurin osa oli töissä teollisuuden, liikenteen ja varastoinnin alalla. Alueella on kuitenkin hyvin vähän kaupallisia palveluita tai asuinalueita, minkä johdosta työntekijät saapuvat Aviapoliksen alueelle ulkopuolelta. Tämän lisäksi alueen jalankulkuverkosto ja joukkoliikennemahdollisuudet ovat edelleen rajalliset. Alue ei siis noudata tyyppillistä kaupunkirakennetta, jossa erilaiset toiminnot ja asunto- ja työpaikka-alueet sijaitsevat lähellä toisiaan. (Kala 2015.)



Kuvio 2. Aviapoliksen alue (Kala 2015).

Nämä kaikki tekijät voivat vaikeuttaa työvoiman saatavuutta alueen yrityksissä ja yleisesti vähentää alueen imagoa houkuttelevana työympäristönä. Yritysten tulee kuitenkin ottaa toimitilojen valinnassa monia eri seikkoja huomioon, kuten esimerkiksi työvoiman saatavuus, asiakaskunnan sijainti, yritysten muodostamat keskukset, tavarantoimittajien läheisyys ja kaupungin tarjoamat palvelut yritykselle (Williams 2014, 210–212). Hyvät toimitilat eivät välttämättä riitä yrityksen tarpeisiin, jos syrjäinen sijainti ja puutteellinen infrastruktuuri luovat liiaksi haasteita toiminnalle.

Aviapoliksen uudistusprojektin suurimpana visiona on toteuttaa ”*houkutteleva ja kestävä mahdollisuuksien lentokenttäkaupunki, joka elää ympäri vuoden*”. Projektin pohjana on käytetty Kasardan laatimaa Aeropolis-teoriaa, jonka ohjaamana Aviapolis alueesta toivotaan muodostuvan käveltävä korttelikaupunki, monipuolinen lentokenttäkaupunki ja hyvä ympäristö, joka mahdollistaa uudet ideat. Tämä tullaan mahdollistamaan esimerkiksi pilkkomalla suuria kortteleita pienemmiksi sekä lisäämällä kulkureittejä ja puistoja. Entisestä autokaupungista rakennetaan käveltävä kaupunki, jossa suositetaan myös muita kestävän kehityksen mukaisia liikkumismuotoja. Alueella sijaitsevia työpaikkoja halutaan lisätä runsaasti, mutta samalla myös rakentaa paljon asuinalueita. Tällöin Aviapoliksesta kasvaa lentokenttäkaupunki, jossa voi viihtyä, viipyä ja ansaita elantonsa. (Kala 2015.)

Aviapolis alueen kehittämiseen liittyy kuitenkin joitakin erikoishaasteita. Lentokentän aiheuttama lentomelu rajoittaa tiettyjen alueiden rakentamista tai melun mahdollisesti aiheuttamat ongelmat tulee ottaa huomioon jo rakennusvaiheessa. Alueella sijaitsee myös paikoin pilaantuneita maita, johtuen alueen teollisuushistoriasta. Nämä alueet pitää luonnollisesti kunnostaa ennen kuin uutta rakentamista voidaan aloittaa. Alueen maankäytössä tulee myöskin ottaa huomioon lentoliikenteen turvallisuus, joka esimerkiksi rajoittaa joidenkin rakennuksien korkeuksia. (Kala 2015.)

Alueen kehityksessä tulee lisäksi ottaa huomioon siellä jo olemassa olevat yritykset ja niiden tarpeet. Suurimpina haasteina Aviapolis City-projektissa onkin ollut löytää toteutettavaksi sellaisia kehitysprojekteja, joihin alueella sijaitsevat yritykset sitoutuisivat mukaan toimintaan. Tehdyissä projekteissa tulisi näkyä innovatiivisuus ja samalla niiden tulisi edistää sekä Vantaan kaupungin että yritysten tavoitteita. Projektin tavoitteena on, että siitä saataisiin konkreettisia etuja, joista olisi hyötyä myös projektin päätyttyä. (Honkanen 2016.)

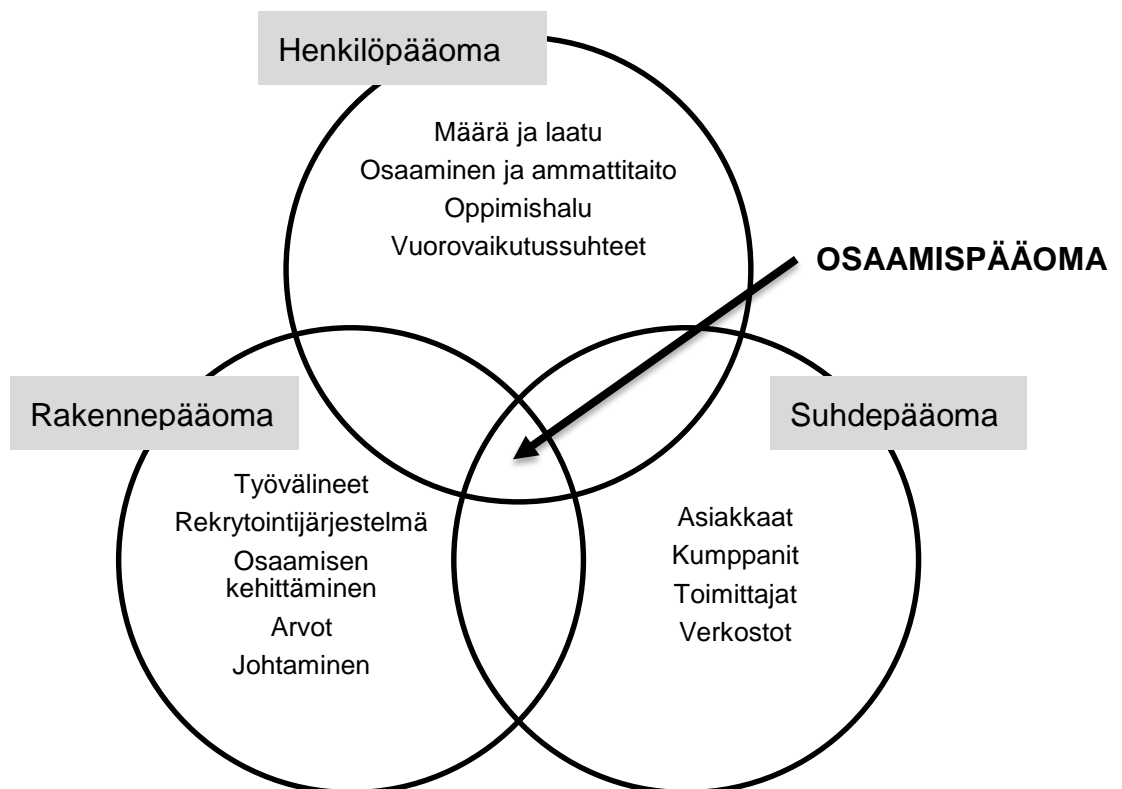
Aviapolis alueen yrityskartoituksen avulla pyritään saamaan alustavaa kuvaa esimerkiksi siitä, miten yritykset kokevat työvoiman saatavuuden toimialueellaan ja miten Vantaan kaupunki voisi parantaa yrityksille tarjoamia palveluita erityisesti rekrytointin ja koulutuksen saralla. Näiden vastausten avulla aluekehittämisessä voidaan ottaa yritysten toimintaedellytykset paremmin huomioon. Yritysten osaamispääoma ja sen tehokas hyödyntäminen ja uudistaminen vaikuttavat myös osaltaan siihen miten hyvin yrityksissä pystytään reagoimaan alueella tapahtuviin muutoksiin. Vantaan kaupungilla on mahdollisuus ohjata ja neuvoa yrityksiä oikeanlaiseen rekrytointiin ja koulutukseen, jotka mahdollistavat kasvua ja innovaatioita. Samalla alueesta voidaan tehdä houkuttelevampi myös uusille yrityksille. Näiden toimenpiteiden avulla mahdollistetaan nykyisten 10 000 työpaikan kasvun jopa toivottuun 60 000:en.

### **3 Osaamispääoma**

#### **3.1 Määritelmä**

Termiä osaamispääoma on käytetty ensimmäisen kerran jo vuonna 1969, jolloin sen esitteli Harvardin yliopiston ekonomin professori John Kenneth Galbraith. Osaamispääomaan kuuluvat henkilöpääoma, suhdepääoma ja rakennepääoma (kuvio 3). Kukin

näistä kolmesta osa-alueesta koostuu monesta eri tekijästä. Muun muassa työntekijöiden henkilökohtaiset taidot ja tiedot sekä sitoutuminen ja motivaatio yrityksen toimintaan kuuluvat henkilöihin liittyvään pääomaan. Suhdepääomalla tarkoitetaan yrityksen suhdetta sen sidosryhmiin ja sitä, minkälaisia verkostoja yritykselle on muodostunut. Rakennepääomaan vuorostaan kuuluvat esimerkiksi erilaiset järjestelmät ja laitteistot, jotka mahdollistavat yrityksen toiminnan. (Ojala 2008, 57–61.) Osaamispääomaan liittyviä muita termejä ovat myös muun muassa tiedon johtaminen, oppiva organisaatio ja henkilöstötilinpäätös.



Kuvio 3. Osaamispääoma (Ojala 2008, 58).

Osaamispääoman pohjana tulisi toimia tarkka kuvaus kustakin osaamispääoman kolmesta eri osa-alueesta ja mitä niihin sisältyy kussakin yrityksessä. Tietoja tulisi ylläpitää säännöllisesti, jotta tiedot pysyisivät ajankohtaisina ja näin ollen hyödynnettävissä yrityksen tarpeisiin. (Ojala 2008, 84.) Kyseisenlainen alkukartoitus ja ylläpito voivat tuntua liian vaivalloisilta ja aikaavieviltä monessa yrityksessä, eikä niistä saatavaa hyötyäkään välttämättä osata tunnistaa.



Yrityksen ydinosaaminen muodostaa perustan organisaation osaamispääomalle. Ydinosaaminen erottaa yrityksen muista kilpailijoistaan ja tuo lisäarvoa asiakkaille. Ydinosaamisella voidaan tarkoittaa myös yrityksen kykyä luoda uusia tuotteita tai palveluita, kykyä yhdistellä vanhoja asioita ja innovoida uusia. Ydinosaaminen on yrityksen toiminnan kannalta ensisijaista. (Valtiovarainministeriö 2000, 15–16.) Jotta ydinosaamista pystyttäisiin hyödyntämään parhaimmalla mahdollisella tavalla, tulisi yrityksen osaamispääomaa johtaa tehokkaasti.

Osaamispääoman johtamista varten tarvitaan yrityksessä selkeät prosessit, joiden avulla yksittäisten henkilöiden osaaminen liitetään toimivaksi osaksi yrityksen liiketoimintaa. Yksilöiden osaaminen tulee nähdä yhtenä yrityksen strategisista resursseista, joita täytyy johtaa kuin mitä tahansa muutakin toimintaa. On tärkeätä, että yrityksessä tiedetään, minkälaista osaamista yrityksestä jo löytyy ja minkälaista osaamista tullaan tarvitsemaan tulevaisuudessa. Kun osaamispääoma on osa strategista johtamista, pystytään paremmin reagoimaan yrityksen tarpeisiin. (Ojala 2008, 81–82.) Tämänkaltainen johtaminen ei kuitenkaan välttämättä ole helppoa. Osaamista ja sen tasoa kunkin henkilön kohdalla on vaikeampi määritellä yhtä tarkasti kuin esimerkiksi vuoden liikevoittoa. Osaamisen analysointi perustuu aina jonkinlaisiin arviointeihin, joiden toivotaan olevan mahdollisimman tarkkoja. Osaamisen johtamisessa onkin tärkeätä ymmärtää miten osaamista, sen kehittämistä ja mittaamista pystytään hahmottamaan yhtenä osana liiketoimintastrategiaa (Laine 2007, 37–40).

Osaamispääoman kohdalla puhutaan usein aineettomasta pääomasta eli yrityksen resursseista, joita ei voida rajoittaa tarkkoihin lukuihin tai fyysisiin objekteihin. Yrityksessä voi olla paljon myös niin sanottua hiljaista tietoa eli henkilöiden keräämiä tietoja ja taitoja, joita voi olla vaikeata opettaa eteenpäin. Lankinen, Miettinen ja Sipola (2004, 34) mainitsevat kuitenkin neljä asiaa, jotka henkilöstön johtamisessa tulisi erityisesti ottaa huomioon osaamispääoman näkökulmasta:

- Mikä tekee yrityksestä kiinnostavan ja ainutlaatuisen?
- Mistä löydetään sopivaa työvoimaa yritykseen ja miten se rekrytoidaan?
- Miten henkilöstön koulutus ja sitouttaminen on hoidettu yrityksessä?
- Kuinka henkilöstön hyvinvoinnista ja vaikutusmahdollisuuksista huolehditaan?

Etsimällä vastauksia edes näihin kysymyksiin yrityksen johdolle muodostuu senhetkisestä osaamispääoman tilasta parempi kuva, jonka pohjalta on myös helpompi lähteä kehittämään osaamispääomaa eteenpäin.

Kehitysprojektien tukena tulisi olla tarkat strategiat ja niihin liittyvät prosessit, jotka onnistuessaan edistävät yrityksen vision toteutumista. Baronin ja Armstrongin (2007, 71) mukaan osaamispääomaan liittyvä strategia koostuu kuudesta toisiinsa liittyneestä osasta, jotka ovat

- ihmiset – Keitä organisaatiossa on, mitkä heidän taitonsa ja potentiaalinsa ovat?
- työprosessit – Miten työtä tehdään?
- johdon rakenteet – Päätökset siitä, miten työtä tehdään ja kuinka paljon sitä kontrolloidaan
- tieto ja tietämys – Kuinka tietoa jaetaan organisaation sisällä?
- päätöksenteko – Miten tärkeät päätökset tehdään ja kuka saa niitä tehdä?
- palkitseminen – Miten palkitsemista käytetään ja ketä palkitaan?

Kukin osa muodostaa yhdessä kokonaisuuden, jonka avulla yrityksen osaamispääomaa kehitetään ja samalla liiketoimintaa parannetaan.

Kaikkien kolmen osatekijän (henkilö-, rakenne- ja suhdepääoma) määrittelyyn ja kehittämiseen tulisi yrityksissä keskittyä tasapuolisesti, jotta osaamispääomaa pystyttäisiin hyödyntämään yrityksen strategian toteuttamisessa parhaiten. Ei voida siis sanoa, että jokin osatekijä olisi tärkeämpi muita. Osaamispääoma kattaa kaikki yrityksen toimintaan liittyvät osa-alueet. Osaamispääoma kokonaisuudessaan on kuitenkin liian laaja käsite tutkittavaksi tämän opinnäytetyön puitteissa. Tämän vuoksi tässä opinnäytetyössä keskitytään ainoastaan toimeksiantajan määrittelemiin osa-alueisiin, joita ovat toimenkuvat, koulutus, rekrytointi sekä kaikkia näitä kolmea yhdistävä oppivan organisaation käsite.

### 3.2 Oppiva organisaatio

Oppivan organisaation määritelmiä on laadittu useita ja niille on myös kehitetty monia erilaisia periaatteita. Teorian keksijänä pidetään Peter Sengeä, mutta käsitettä ovat myöhemmin tarkentaneet ja laajentaneet lukuisat henkilöt. (Laine 2007, 45.) Yhteistä eri teorioille on kuitenkin se, että lähtökohtaisesti ne kuvaavat ajatusta organisaatiosta, jossa oppimista tapahtuu jatkuvasti, jossa organisaation jäsenten oppimista mahdollistetaan ja siihen kannustetaan ja jossa oppimista osataan hyödyntää yrityksen kehittämiseen.

Otala (2008, 79–80) määrittelee oppivaan organisaatioon kuuluvaksi 12 yleistä periaatetta. Näitä ovat muun muassa kunkin työntekijän selkeät toimenkuvat, jotta kaikilla olisi käsitys siitä, mitä heiltä odotetaan ja minkälaisia tavoitteita toiminnalla pyritään saamaan

aikaiseksi. Yrityksellä tulisi lisäksi olla yhteisesti sovitut arvot ja toimintatavat, halu parantaa toimintaa sekä muutosten ja osaamisen seuranta ja sellainen ilmapiiri, joka kannustaa työntekijöitä kokeilemaan uusia asioita ja kyseenalaistamaan olemassa olevia käytäntöjä. Yrityksen henkilöstöä tulisi kannustaa jakamaan omaa osaamistaan, oppimaan muiden toiminnasta ja analysoimaan epäonnistumisia, jotta niiden pohjalta voitaisiin kehittyä eteenpäin.

Suuri osa oppimisesta tulisi tapahtua työpaikalla, jossa yritys toimii oppimisen ympäristönä sekä lisäksi oppimisen tuloksena. Yrityksen toimintakulttuurilla ja järjestelmillä on tärkeä rooli siinä, edistävätkö ne oppimista vai estävät sitä. (Viitala 2004, 183.) Organisaatio oppii silloin, kun kunkin yksittäisen henkilön osaaminen on otettu käyttöön yrityksen tavoitteiden aikaansaamiseksi. Organisaation oppimisprosessi on lisäksi jatkuvaa ja syklistä. Yrityksen täytyy jatkuvasti reagoida muuttuvaan toimintaympäristöön, hankkia uutta tietoa ja oppia uusia toimintatapoja. (Ojala 2008, 71–72.) Nykyaikana, kun teknologia, tuotantoprosessit, logistiikka jne. kehittyvät kiihtyvää vauhtia, yritysten on pakko pysytellä kehityksen mukana pysyäkseen kilpailukykyisenä. Yritys, joka luottaa liikaa vanhoihin hyväksi havaittuihin toimintatapoihin eikä kehitä niitä eteenpäin, menettää helposti asiakkailleen tarjoaman lisäarvon. Oppivan organisaation taustalla tulee olla halu parantaa toimintaa jatkuvasti, ja tämä saavutetaan käyttämällä säännöllistä arviointia (Viitala 2004, 206).

Oppimisprosessiin tulisikin siis liittyä hyvin läheisesti jo opittujen asioiden analysointi. Näin pystyttäisiin näkemään, minkälaisista asioista on oikeasti ollut hyötyä organisaation strategian kannalta ja minkälaisia tuloksia oppimisella on saatu aikaiseksi. Oppiminen ei siis voi olla pelkästään tähtäämistä kohti tulevaisuuden tavoitteita, vaan myös nykyisistä ja menneistä tapahtumista tulisi oppia. Tämän vuoksi Tuomi ja Sumkinin (2012) mukaan on tärkeitä huomioida se, että organisaatiossa on tarkasteltava myös virheiden takana olevaa toimintaa, jotta niistä voitaisiin oppia. Ei siis riitä, että itse virhe korjataan vaan tilannetta pitää analysoida syvemmältä. Tällä tavalla pystytään luomaan entistä kehittyneempiä toimintamalleja.

Organisaatio oppii paremmin silloin, kun yrityksen moninaisuuteen on kiinnitetty tarpeeksi huomiota. Erilaiset ihmiset tuovat yritykseen erilaisia ajatusmalleja, jotka puolestaan luovat uusia ideoita ja parannusehdotuksia. Lisäksi asioita pystytään näkemään monelta näkökannalta, jolloin innovatiivisuus yrityksen sisällä lisääntyy. (Ojala 2008, 59.) Oppiva organisaatio on siis läheisesti sidoksissa sekä koulutukseen että rekrytointiin.



Koulutuksen avulla organisaation jäsenet oppivat uusia asioita, ja rekrytoinnin kautta yritykseen voidaan saada uusia ideoita.

Oppivaan organisaatioon kuuluukin monia osa-alueita, jotka kaikki vaikuttavat toisiinsa ja muodostavat laajan kokonaisuuden. Tiivistelmänä oppivasta organisaatiosta voidaan sanoa, että koko organisaation osaaminen on kaikkien siihen kuuluvien henkilöiden yhteenlaskettu osaamistaso, joka vuorovaikutuksessa toistensa kanssa kasvaa suuremmaksi kuin osiensa summa (Lankinen ym. 2004, 63).

### 3.3 Toimenkuvat

Termillä toimenkuva käsitetään sellaista kuvausta, jonka avulla voidaan määritellä kunkin yksittäiseen toimeen liittyviä tehtäviä ja vastuita. Toimenkuvien tulisi pohjautua konkreettisiin jokapäiväisiin tilanteisiin ja tapahtumiin, joita toimenhaltijan tulisi hoitaa. Toimenkuvaan tulisi lisätä myös työhön liittyvät rutiinit ja muut aikaa vievät tapahtumat, jotta kuvauksesta tulisi mahdollisimman totuudenmukainen. Usein on helposti vaarana, että toimenkuvat määritellään liian samankaltaisiksi toistensa kanssa. Kuvaukset voivat myös sisältää ristiriitaisuuksia, esimerkiksi toimessa olevan henkilön toivotaan toimivan joustavasti, mutta samalla jämäkästi. (Markkanen 1999, 18–19.) Toimenkuvan tulee olla sellainen, että sekä ulkopuoliselle henkilölle että itse työntekijälle välittyy tarkka tieto siitä, minkälaisia työtehtäviä kyseisen toimenkuvan haltijan odotetaan tekevän.

Toimenkuvien pohjana toimivat osaamiskuvaukset, jotka kuvaavat sitä, minkälaista osaamista kussakin toimessa tarvitaan. Tätä informaatiota voidaan käyttää hyväksi silloin, kun määritellään yksilöiden todellista osaamista ja verrataan sitä valmiiksi laadittuihin toimenkuviin. Tällöin kunkin henkilön osaamisaluetta voidaan tarkentaa erilaisilla asteikoilla, esimerkiksi aloittelijasta asiantuntijaan. (Laine 2007, 43–44.) Asteikko voi olla myös numeerinen, esimerkiksi 0 = ei osaamista asiassa, 3 = hyvät tiedot asiasta, 5 = on erityisasiantuntija asiassa. Toiminnan vaatimaa osaamista voidaan kuvata esimerkiksi osaamiskarttamatriisin avulla. (Valtiovarainministeriö 2000, 18.) Osaamiskarttamatriiseja voidaan laatia monella eri tavalla. Jotta osaamiskarttamatriisista saataisiin parhain mahdollinen hyöty, tulisi siitä käydä ilmi kunkin työntekijän sen hetkinen osaamisen taso kullakin osa-alueella ja tavoiteltava taso esimerkiksi vuoden päästä (kuvio 4).

Eila Esimerkki	IT-järjestelmän ylläpito	Johtamistaidot
Nykyinen taso	3	2
Tavoiteltava taso	4	4

Kuvio 4. Esimerkki osaamiskarttamatriisista.

Henkilöstöä arvioitaessa tulee ottaa huomioon monia seikkoja, joista tärkeimpiä ovat henkilöiden ominaisuudet, osaaminen, pätevyys ja potentiaali (Markkanen 1999, 41–42). Arvioinnissa tulisi huomioida laajempi kokonaisuus eikä keskittyä liikaa työntekijän yksittäisiin onnistumisiin tai virheisiin. Nykyisen tason arviointi onkin siis eräänlainen keskiarvo tarkasteltavasta ajanjaksosta. Tavoiteltavaa tasoa varten tulisi olla määriteltynä konkreettiset kriteerit sille, minkälaisia odotuksia kyseiseen tasoon kohdistetaan. Erilaisilla asteikoilla ei ole mitään merkitystä, jos niiden taustalta ei löydy tarkkoja selityksiä.

Pelkkä osaamistasojen ja toimenkuvien määrittely ei myöskään riitä, vaan toimenkuvien ja yrityksen strategian välillä pitäisi osata myös näyttää selvä yhteys. Toimenkuvan pohjana tulisi siis olla mitä ja miten vastausten lisäksi myös vastaus kysymykseen miksi (Markkanen 1999, 17). Tällöin työntekijälle tulee selkeämpi käsitys siitä, miten hänen työnsä auttaa yritystä menestymään. Ihmiset oppivat ja suoriutuvat tehtävistään paremmin silloin, kun heillä on jokin yhteinen päämäärä ja tietämys siitä, mitä toiminnalla yritetään saada aikaiseksi. (Hätönen 1998, 16.)

Selkeä linkki toimenkuvan ja yrityksen vision välillä mahdollistaa myös paremmin sen, että työntekijä voi tehdä ehdotuksia oman toimenkuvansa kehittämiseksi, jotta se paremmin vastaisi yrityksen strategioita. Työntekijät usein kuitenkin haluavat tehdä töitä, joilla on merkitystä yrityksen strategian kannalta (Valvisto 2005, 199). Sitoutunut työntekijä ymmärtää työnsä merkityksen ja hyväksyy sen osana yrityksen toimintaa. Yrityksen työntekijöiden keskuuteen muodostuu yhtenäinen ja positiivinen yleishenki, joka heijastuu myös asiakkaisiin ja jonka avulla yrityksessä voidaan paremmin tuoda esille myös eriäviä mielipiteitä. (Valvisto 2005, 221.)

Toimenkuvat ovat osa laajempaa yrityksen tarveanalyysiä, jossa määritellään, minkälaisia tarpeita yrityksessä on juuri sillä hetkellä. Näiden tarpeiden pohjalta laaditaan kehityssuunnitelmia. Tarveanalyysin avulla yrityksessä voidaan varmistaa, että oikeat henkilöt tekevät yrityksen toiminnan kannalta oikeita työtehtäviä, ja samalla nähdään, millä osa-alueilla on vielä puutteita. Tarveanalyysissä kartoitetaan yrityksen keskeiset tehtävät, niihin vaadittava osaaminen ja kehityskohteet (Hätönen 1998, 31). Tarveanalyysi ja

toimenkuvat ovat siis hyvin läheisesti sidoksissa toisiinsa. Ilman tarveanalyysiä ei voida tietää, minkälaisia toimenkuvia yrityksessä pitäisi olla ja toisaalta ilman toimenkuvia ei voida tietää tulevatko yrityksen tarpeet täytettyä.

Toimenkuvia tulisi analysoida ja päivittää säännöllisesti. Työntekijöiden nykyisiä ja tulevia toimenkuvia tulisi tarkastella aina rekrytoinnin yhteydessä. Lisäksi toimenkuvia kannattaa päivittää erityisesti silloin, kun työntekijä on mahdollisesti opiskellut työn ohessa ja saanut jonkin tutkinnon valmiiksi. Tällaiset hetket saattavat helposti muodostaa kriittisen pisteen, jolloin työntekijä haluaa uusia haasteita ja hänellä olisi niihin entistä paremmin aikaa ja energiaa. (Valvisto 2005, 99.) Toisaalta joissakin työtehtävissä voi olla havaittavissa kolmen vuoden kiertoa, jolloin opetteluun, syventymiseen ja kehittymiseen vuosien jälkeen työntekijä kaipaa uusia haasteita. Tällöin toimenkuvia tulisi muuttaa tai siirtää työntekijä täysin uusiin tehtäviin yrityksen sisällä. Useimmiten tämäntapainen työnkierto edistää sekä uuden että vanhan yksikön toimintaa tuomalla niihin uusia näkökulmia. (Valvisto 2005, 102.)

Toimenkuvia tulisi päivittää myös silloin kun yrityksessä tapahtuu suuria muutoksia, esimerkiksi jonkin osaston ulkoistaminen kokonaan yrityksen ulkopuolisen tahon hoidettavaksi. Tällöin osasta toimenkuvia saattaa tulla täysin tarpeettomia yrityksen toiminnan kannalta. Organisaatiomuutoksilla, yritysostoilla ja – myynneillä on myös vaikutusta henkilöstön hyvinvointiin ja kestää jonkin aikaa ennen kuin työntekijät sopeutuvat uuteen tilanteeseen (Valvisto 2005, 105). Tällöin toimenkuvien väliaikainen muutos tai supistaminen voi myös tulla ajankohtaiseksi, jotta hankalassa tilanteessa ei rasitettaisi henkilökuntaa liikaa.

Toimenkuvat eivät siis missään tapauksessa ole staattisia, vaan niitä pitää seurata, analysoida ja päivittää jatkuvasti. Toimenkuvien ajankohtaisella ja tarkalla määrittelyllä varmistetaan se, että yrityksessä tehdään oikeanlaisia töitä ja toiminnasta tulee helpommin ohjattavaa. Tällöin yrityksessä myös pystytään reagoimaan nopeasti muuttuneisiin tilanteisiin eikä työtä tehdä turhaan (Hätönen 1998, 17).

### 3.4 Koulutus

Yrityksen osaamispääoma vähenee henkilöiden poistuessa muihin tehtäviin, tiedon vanhentumisen myötä tai toimenkuvien muuttuessa, jolloin tarvitaan koulutusta ylläpitämään

nykytoiminnan jatkuvuutta. Osaamispääomaa tulisi samalla myös laajentaa tulevia tarpeita ajatellen, jolloin koulutuksen avulla voidaan olla valmiita uusia teknologioita, tuotteita tai toimintatapoja varten. (Laine 2007, 50.) Rekrytointi ei myöskään aina tuo yritykseen halutun laisia työntekijöitä, jolloin koulutuksen avulla voidaan jo olemassa olevien työntekijöiden vastuualueita ja työtehtäviä laajentaa paikkaamaan yrityksessä olevaa osaamispääoman puutetta. (Valvisto 2005, 26.) Koulutuksen tulisi siis aina olla läheisessä yhteydessä yrityksen strategiaan ja visioon.

Työntekijöiden peruskoulutus alkaa uusien työtehtävien perehdyttämisestä ja työnopastuksesta. Peruskoulutuksessa on tärkeätä, että henkilölle jää käsitys siitä, että minkälaisia suorituksia häneltä odotetaan suhteessa toimenkuvaan. (Laine 2007, 49.) Ajantasalla olevat tarkat toimenkuvat toimivat tärkeänä apuvälineenä peruskoulutusvaiheessa ja auttavat mahdollisesti paljastamaan puutteita työntekijän tiedoissa ja taidoissa. Perehdytys ja työhönopastus luovat siis pohjan sille, minkälaisia koulutustarpeita uudella työntekijällä ilmenee.

Koulutus vaikuttaa myös ajatusmallien syntymiseen siten, että suurempi tiedonmäärä helpottaa kokemusten ymmärtämistä. Koulutus muodostaa uuden viitekehyksen, joka ohjaa henkilön ajattelua ja toimintaa. (Viitala 2004, 184.) Jos perehdytys hoidetaan huonosti, ei viitekehystä pääse muodostumaan ja työntekijän sopeutuminen uusiin työtehtäviin vaikeutuu. Tällöin yksinkertaisemmatkin työtehtävät saattavat tuntua normaalia vaikeammalta suorittaa. Epävarmuus omista taidoista ja käytettävissä olevan ajan puute vaikeuttavat henkilön kykyjä ja haluja itsensä kouluttamiseen (Lankinen ym. 2004, 191).

Työhyvinvoinnin kannalta on kuitenkin keskeistä se, että työntekijällä on tunne siitä, että hän pystyy hallitsemaan ne työtehtävät, jotka hänelle on annettu (Laine 2007, 54). Osaamiskartoituksen ja koulutustarpeiden määrittelystä seuraa myös muita hyötyjä. Työntekijöille tulee mielikuva siitä, että heidän osaamisestaan välitetään ja että sitä halutaan kehittää eteenpäin. Samalla arvostus lisääntyy jo olemassa olevaa osaamista kohtaan ja sitä osataan suunnata oikeanlaisiin työtehtäviin. Osaamistasojen selkiyttäminen myös lisää työntekijöiden keskinäistä arvostusta siitä, että mitä kukin henkilö osaa. (Viitala 2004, 199.)

Koulutuksella on siis suora vaikutus työhyvinvointiin ja sitä kautta työntekijän sitoutumiseen yrityksen toimintaan. Henkilöpääoman määrittelemisessä onkin tärkeätä keskittyä

määrällisen kuvauksen lisäksi laadullisiin kriteereihin. Sitä, miten hyvin henkilöstö on sitoutunut yrityksen toimintaan, kuinka innostunutta ja motivoitunutta heidän toimintansa on, voidaan usein mitata erilaisilla työtyytyväisyyskyselyillä, arvioilla ja kehityskeskusteluilla. (Ojala 2008, 59.) Näiden avulla voidaan myös kartoittaa sitä, minkälaisia koulutustarpeita työntekijä itse kokee hänellä olevan. Arviointikyselyissä pääasiallisen fokuksen ei tulisi olla siinä, että analysoidaan nykyistä tilaa, vaan pohditaan, miten henkilö voi kehittyä eteenpäin (Ristikangas & Ristikangas 2013, 273).

Mahdollisuus oppia uutta ja kehittyä on yksi tärkeimmistä eduista, joita työntekijät kaikilla organisaation eri tasoilla arvostavat yhtäläisesti. Työntekijöiden sitoutuneisuus organisaation palvelukseen on suurelta osin riippuvainen siitä, kuinka paljon työntekijä pystyy kehittämään ja edistämään omaa uraansa yrityksessä. Edellä mainittujen työtyytyväisyyskyselyiden, arvioiden ja kehityskeskustelujen lisäksi yrityksessä voidaan laatia sisäisesti julkinen seuraajasuunnitelma, jossa määritellään mitkä paikat tulevat vapautumaan seuraavaksi ja mitä taitoja kyseiseen paikkaan tullaan tarvitsemaan. Tämäntapainen ennakosuunnittelu auttaa koulutustarpeiden määrittelyssä ja antaa työntekijöille paremman kuvan etenemismahdollisuuksista. (Phillips 2014.)

Koulutusta ja sen järjestämistä ei tulisi kuitenkaan jättää pelkästään työntekijän omalle vastuulle. Työntekijällä ei ole välttämättä kokonaisvaltaista kuvaa yrityksen todellisista koulutustarpeista. Lisäksi esimerkiksi johdon suunnalta tulevat tulostavoitteet voivat liiaksi rajoittaa työntekijöiden aikaa ja energiaa kehittää työtään eteenpäin (Lankinen ym. 2004, 191). Organisaation oppiminen vaatii aktiivista johtamista, jolloin tarvittavaa osaamista kehitetään määrätietoisesti eikä sitä tapahdu sattumalta (Tuomi & Sumkin 2012). Koulutuksen taustalla tulisi olla kattava suunnitelma siitä, minkälaista osaamista yrityksessä tarvitaan juuri sillä hetkellä ja tulevaisuudessa.

Koulutuksen toteutuksessa tulisi osata rajata aihe-alueita ja keskittyä vain muutamiin alueisiin kerrallaan, koska työntekijöiden mahdollisuudet ottaa vastaan ja omaksua uutta informaatiota ovat rajalliset (Ristikangas & Ristikangas 2013, 274). Koulutus voidaan järjestää jonkin ulkopuolisen tahon toimesta, organisoida yrityksen oman koulutusyksikön avulla tai toteuttaa yrityksen sisällä, jolloin työntekijän kollegat ja esimiehet toimivat kouluttajina (Viitala 2004, 205).

Työntekijöiden osaamista voidaan kehittää monilla eri tavoilla eikä koulutuksen tulisi rajoittua pelkästään perinteisiin kursseihin. Viitala (2004, 201–202) mainitsee muita tapoja, joilla työntekijöiden osaamista voidaan kehittää. Näitä ovat esimerkiksi

- työnkierto yrityksen eri yksiköissä
- sijaisuuksien hoitaminen
- erityistehtävät ja vastuun lisääminen
- työntekijät perehdytetään toistensa tehtäviin
- projektit ja poikkiorganisaationaaliset ryhmätyöskentelyt
- mentor-toiminta.

Edellä mainittujen lisäksi Viitalan (2004, 191–192) mukaan erilaiset vuorovaikutustilanteet voivat toimia hyvinä oppimistilanteina. Tällaisia tilanteita ovat mm. ajatustenvaihto yrityksen ulkopuolisten tahojen ja yrityksen eri tasojen välillä, ongelmienratkaisumenetelmien hyväksikäyttö, kokeilutoiminta ja harjoittelun mahdollistaminen, aiempien onnistumisten ja epäonnistumisten arviointi, muiden käyttämien menetelmien tutkiminen sekä tiedon levittämisen mahdollistaminen yrityksen sisällä. Koulutus voi siis olla erittäin monipuolista ja yrityksen johdon tulisikin käyttää mahdollisimman monia menetelmiä hyödykseen.

Koulutuksen tulisi kuitenkin aina olla sellaista, että se koetaan merkityksellisenä ja kiinnostavana. Jos oppimiseen ei suhtauduta myönteisesti, opitut asiat unohtuvat helpommin. Työntekijät suhtautuvat koulutukseen positiivisesti, jos heillä on alusta alkaen ollut mahdollisuuksia vaikuttaa omaan oppimiseensa (Ristikangas & Ristikangas 2013, 276). Eri koulutusmenetelmiä käyttämällä myös varmistetaan parhaiten se, että erilaiset oppimistyylit tulevat huomioiduiksi.

### 3.5 Rekrytointi

Rekrytoinnin perustana tulisi olla kriittinen analyysi yrityksen nykyisestä ja tulevasta toiminnasta. Rekrytointiprojekti pitää suunnitella huolellisesti etukäteen (Markkanen, 2002, p. 9). Rekrytointitarpeet muuttuvat kuitenkin jatkuvasti eikä aiemmin tehtyihin päätöksiin tulisi sitoutua liikaa. Rekrytoinnille on kuitenkin tyypillistä se, että uusia päätöksiä tarvitsee tehdä aina tarpeen vaatiessa. (Valvisto 2005, 30.)

Rekrytoinnin ei tulisi kuitenkaan koskaan perustua kiireeseen, jolloin pyritään ainoastaan etsimään mahdollisimman samankaltaista henkilöä kuin juuri yrityksestä lähtenyt työnte-

kijä. Halu taata töiden jatkuvuus mahdollisimman pikaisesti voi aiheuttaa sen, että toimeen valitaan kuka tahansa melko hyvä työntekijä. (Vaahtio 2005, 32.) Rekrytoinnin ei myöskään pitäisi aina olla itsestään selvää. Vanhan työntekijän lähtiessä yrityksestä tulisi tehdä perusteellinen tarkastelu siitä, että tarvitaanko hänen tilalleen uutta samankaltaista henkilöä tai ylipäätään ketään. Olemassa olevia käytäntöjä tulisi säännöllisin väliajoin kyseenalaistaa ja miettiä sitä, että voisiko esimerkiksi työtehtävien uudelleenorganisoimisella uudistaa toimintaa. (Valvisto 2005, 29.)

Tarkasti määriteltyjen toimenkuvien tulisi toimia pohjana rekrytoinnissa, jotta yrityksen resursseja pystyttäisiin käyttämään tehokkaasti ja nähtäisiin miten eri työntekijöiden työpanokset auttavat kokonaisuuden luomisessa. Jos työntekijöiden toimenkuvia ei koskaan päivitetä, ei yrityksessä pääse myöskään syntymään uudistuksia. Uuden henkilön rekrytointi lähteneen tilalle mahdollistaa nykyisten toimenkuvien läheisen tarkastelun ja päätöksen siitä, että mihin kaltaisiin työtehtäviin uusi henkilö itse asiassa rekrytoidaan. (Markkanen 2002, 13–15.) Onnistunut rekrytointi voi lisätä yrityksen kehitysvoimaa, toiminnan laatua, työtyytyväisyyttä ja tuottaa lisäarvoa asiakkaille (Viitala 2004, 243).

Yrityksessä tulisi määritellä se, että mitä osaamista, koulutusta tai arvoja uusilta työntekijöiltä halutaan minkä tyyppisiä työtehtäviä varten, jotta yrityksen strategiset tavoitteet toteutuvat tulevaisuudessa. Määritelmien on oltava riittävän konkreettisia, mutta ei kuitenkaan liian rajoittavia, jotta oikeanlaiset henkilöt hakeutuisivat yrityksen palvelukseen. (Valvisto 2005, 25–26.) Lisäksi Viitalan (2004, 243) mukaan rekrytoinnissa pitäisi ottaa huomioon, minkälainen henkilö sopisi parhaiten työyhteisöön.

Rekrytointi voi olla joko sisäistä tai ulkoista. Sisäisessä rekrytoinnissa työtehtävään pyritään löytämään työntekijä yrityksen sisältä. Tällöin rekrytointi voi olla tehokkaampaa, koska yrityksessä tunnetaan kyseinen työntekijä jo ennestään. (Vaahtio 2005, 37.) Sisäinen rekrytoinnin haitaksi voi kuitenkin muodostua rekrytointiketju, jolloin entisistä tehtävistään siirtyneen työntekijän tilalle täytyy rekrytoida uusi työntekijä ja niin edelleen. Sisäinen rekrytointi voi kuitenkin parhaimmillaan olla erinomainen työtyytyväisyyden ja motivaation lisääjä työntekijöiden keskuudessa. Lisäksi sisäisen rekrytoinnin avulla yrityksen osaamista voidaan levittää eri tasoille. (Viitala 2004, 247.)

Ulkoisen rekrytoinnin etuna on, että uusi työntekijä tuo yritykseen uusia näkemyksiä ja kokemuksia sekä sellaisia taitoja ja osaamista, joita yrityksessä ei aiemmin ollut. Uusien työntekijöiden avulla yritys voi laajentaa toimintaansa uusille liiketoiminta-alueille ja

saada kilpailuetua. (Vaahtio 2005, 37.) Nykyisen henkilöstön koulutuksen saatetaan olettaa olevan joko liian kallista tai liian aikavievää. Tällöin odotukset uuden työntekijän tuomasta työpanoksesta ja vaikutuksesta yrityksen tulokseen saattavat kuitenkin olla liian korkealla. (Viitala 2004, 243.) Ulkoisen rekrytoinnin haittana ovat usein hidas ja kallis rekrytointiprosessi sekä perehdyttämisongelmat (Viitala 2004, 250).

Etupainotteisessa rekrytoinnissa yritys lähestyy opiskelijoita ja pyrkii saamaan heidät kiinnostuneiksi yrityksestä jo opiskeluaikana. Yritysten ja opiskelijoiden välinen yhteistyö voi ilmetä esimerkiksi yritysvierailuina, harjoittelijapaikkojen ja opinnäytetöiden tarjoamisena tai stipendeinä. (Viitala 2004, 247.) Yritykset voivat myös järjestää tapahtumia, esitelyjä ja seminaareja tai teettää tutkimustyötä tai koulutusta oppilaitoksissa (Ojala 2008, 160–161). Yrityksillä on siis monia keinoja tehdä itseään tunnetuksi jo opiskeluaikana sekä tutustua potentiaalsiin työntekijöihin.

Yleisimmät syyt rekrytointivaikeuksiin liittyvät useimmiten osaamispuutteisiin tai työpaikan olosuhteisiin (Vaahtio 2005, 50). Yrityksen työnantajakuva, eli minkälainen imago yrityksellä on työnhakijoiden keskuudessa, vaikuttaa siihen miten houkuttelevana yritys nähdään potentiaalisten työnhakijoiden keskuudessa. Työnantajakuvaa voidaan yrityksessä kehittää esimerkiksi markkinointiviestinnän ja rekrytointipolitiikan avulla. Rekrytointi-ilmoitusten sisältö, asiakaskokemukset, uutisointi yrityksestä, palkkataso ja uusien työntekijöiden perehdytys ovat kaikki asioita, jotka vaikuttavat siihen, minkälainen imago yritykselle muodostuu. (Viitala 2004, 245.) Kukin palkattu henkilö vaikuttaa myös osaltaan yrityksen vetovoimaan ja saattaa mahdollistaa sen, että samantyyppisiä henkilöitä hakeutuu lisää yrityksen palvelukseen. Kullakin henkilöllä on kuitenkin myös omat periaatteensa, joiden perusteella he valitsevat yrityksiä mahdollisiksi työpaikoikseen. (Markkanen 2002, 110–111.)

Työnhakijat tekevät jatkuvasti havaintoja yrityksestä, alkaen rekrytointi-ilmoituksesta ja jatkuen mahdollisessa haastattelutilanteessa. Se, millaisia tekstejä ja sanavalintoja rekrytointi-ilmoituksissa käytetään, luo mielikuvan siitä, minkälainen yrityksen peruskulttuuri on, esimerkiksi myyntiin erikoistunut yritys voi korostaa voittamista. Työnhakijat kaipaavat jotain oikeaa tietoa yrityksestä kaikkien kliseisten myyntipuheiden keskellä (Valvisto 2005, 19–21).



Yritykselle rekrytointiprosessi on kuin palapelin rakentamista, jossa on tärkeää pitää huolta siitä, että palat rakentuvat oikeista osista oikeissa paikoissa. Vääränlainen rekrytointi kuluttaa yrityksen rahaa ja energiaa turhaan. Valviston (2005, 21–22) mukaan rekrytointinnissa tulisi ottaa huomioon seuraavat viisi asiaa:

- Työnantajakuva määrittelee sen, minkälaisia ihmisiä yritykseen hakeutuu.
- Rekrytointitarve ja -kanava täytyy määritellä huolellisesti, jotta oikeanlaiset ihmiset hakeutuvat yritykseen töihin.
- Valintaprosessin avulla voidaan löytää toimeen oikea henkilö.
- Hyvä perehdytys varmistaa sen, että uudesta työntekijästä tulee nopeammin tuottava.
- Rekrytointiprosessiin tulisi osallistua esimies, johto ja henkilöstöyksikkö yhteisesti.

Rekrytointikanavan valinnalla on suora vaikutus siihen, minkälaisia kustannuksia rekrytointinnista koostuu yritykselle ja kuinka tehokas rekrytointiprosessi on oikeanlaisen henkilön löytymiseen (Valvisto 2005, 31–32). Usein yrityksissä käytetään erilaisia kanavia samanaikaisesti. Yhtä ainoaa kaikille oikeaa rekrytointikanavaa ei ole olemassa. Sopivin kanava on se, joka sopii yrityksen toimintakulttuuriin ja haettavaan työtehtävään parhaiten. (Vaahtio 2005, 45.) Kanavan valinnassa tulisi lisäksi ottaa huomioon vallitseva suhdanne työmarkkinoilla ja kohderyhmä. Kanavan valinta jo itsessään luo tiettyä mielikuvaa yrityksestä. (Valvisto 2005, 35.) Tulevaisuudessa sosiaalisen median käyttö rekrytointinnissa tulee luultavasti lisääntymään entisestään. Tällöin voi kuitenkin olla vaarana se, että tietyt kohderyhmät eivät tavoita rekrytointiviestintää samalla tavalla kuin aikaisemmin.

Yrityksen kannattaa pitää yhteyttä potentiaalsiin uusiin työntekijöihin ja panostaa omaan työnantajaviestintäänsä myös niinä aikoina, kun rekrytointia ei tarvita. Näitä keinoja voivat olla esimerkiksi avoimet hakemukset yrityksen verkkosivuilla. Tällöin tulee kuitenkin huolehtia siitä, että avoimiakin hakemuksia tarkastellaan säännöllisin väliajoin eivätkä ne unohdu (Valvisto 2005, 34).

Jokaisen uuden työntekijän pitäisi tuoda yritykseen jotain lisäarvoa, joka on sidoksissa yrityksen strategiaan tavoitteisiin. On kuitenkin tärkeää huomioida se, että yksi henkilö ei pysty ratkaisemaan kaikkia yrityksen tavoitteita. Rekrytointin tulisi keskittyä luomaan yhtenäinen ketju oikeita uusia ihmisiä, joiden avulla visioon päästään. (Valvisto 2005,

28–29.) Rekrytointi on yritykselle tehokas resurssi, jota tulisi johtaa samalla tavalla kuin muitakin resursseja.

## 4 Määrällinen tutkimus ja tutkimuksen toteutus

### 4.1 Määrällisen tutkimuksen määritelmä ja menetelmät

Määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen keskeisiä piirteitä ovat muun muassa aiemmat tutkimukset ja teoriat, käsitteiden määrittely ja suunnitelma aineiston keruuseen. Lisäksi havaintoaineiston täytyy olla sellaista, että se soveltuu numeeriseen mittaamiseen. Saatuja tuloksia täytyy pystyä havainnollistamaan esimerkiksi prosenttitaulukoiden avulla. (Hirsjärvi ym. 2005, 131.) Määrällisessä tutkimuksessa tutkijalla tulee olla ennen tutkimuksen aloittamista myös käsitys siitä, että minkä tyyppistä informaatiota ollaan hakemassa. Määrällinen tutkimus vaatii siis paljon valmisteluja ja suunnittelua etukäteen, ennen kuin varsinaista dataa voidaan alkaa keräämään. (McCusker & Gunaydin 2015.)

Erilaisia tutkimusstrategioita on useita erityyppisiä, jolloin tutkimuksen tarkoitus ja esitettävät kysymykset määrittelevät sen mikä strategia sopii parhaiten kuhunkin tutkimusongelmaan. Tutkimus voi olla esimerkiksi kartoittavaa, jolloin pyritään selvittämään jotakin ilmiötä ja etsimään uusia näkökulmia. Tutkimus voi olla myös kuvailevaa, jolloin saatujen tulosten avulla voidaan esittää tarkkoja kuvauksia tapahtumista ja prosesseista. Molemmissa menetelmissä voidaan käyttää hyväksi määrällistä tutkimusta. (Hirsjärvi ym. 2005, 129–130.)

Tarvittavan informaation saamiseksi käytetään kvantitatiivisessa tutkimuksessa yleensä hyväksi jonkinlaista kyselylomaketta tai muuta välinettä, jolla on mahdollista saada dataa myös numeerisessa muodossa (McCusker & Gunaydin 2015). Kysymykset voivat kuitenkin olla myös avoimia, eivätkä pelkästään suljettuja. Avoimiin kysymyksiin vastaaja pystyy kertomaan vastauksensa vapaamuotoisesti omin sanoin kuvaillen. Suljetuissa kysymyksissä vastausvaihtoehdot löytyvät valmiina kyselylomakkeesta ja vastaajan on valittava niistä sopivin vaihtoehto. Suljetut kysymykset tekevät aineiston mittaamisen ja käsittelyn helpommaksi, mutta toisaalta avoimien kysymysten kautta voidaan saada tärkeää tietoa. (Vehkalahti 2008, 24–25.)

Kyselylomakkeen olemassaolosta voidaan tiedottaa yrityksille eri kanavien kautta, kuten esimerkiksi sähköpostitse tai puhelimitse. Sähköpostilla lähetettävien saatekirjeiden tulisi sisältää tietoa siitä minkä takia tutkimusta tehdään, kuka kerää tutkimustietoa, keneltä

toivotaan vastauksia kyselyyn, minkä takia vastausten saaminen on tärkeätä, vakuutus siitä, että tutkimustuloksia käsitellään luottamuksellisesti ja tieto siitä mistä varsinainen kysely on löydettävissä. Samantyylinen, mutta lyhempi selvitys tutkimuksesta tulisi liittää myös sähköiseen kyselylomakkeeseen. Lisäksi on tärkeätä, että sähköinen kyselylomake on suunniteltu niin, että erityyppiset ihmiset pystyvät tavoittamaan ja ymmärtämään kyselyn helposti. (Czaja & Blair 2005, 40.)

Puhelinhaastatteluissa vastausprosentti on useimmiten korkeampi kuin sähköpostitse lähetetyissä kyselyissä, koska haastattelija voi henkilökohtaisesti kertoa enemmän tutkimuksesta ja vakuuttaa sen tärkeydestä. Haastattelu voidaan myös sopia tapahtuvaksi sellaisena aikana, joka sopii vastaajalle kaikista parhaiten. (Czaja & Blair 2005, 46.) Haastattelutilanteissa on tärkeätä varmistaa se, että kaikki kysymykset käydään läpi ja niihin saadaan edes jonkinlainen vastaus (Czaja & Blair 2005, 25). Toisinaan voi kuitenkin tulla vastaan tilanteita, joissa vastaaja ei halua tai ei pysty antamaan vastausta joihinkin tiettyihin kysymyksiin. Näihin tilanteisiin tulisi myös varautua ja miettiä, miten kyseinen tulos merkitään kyselylomakkeeseen.

## 4.2 Tutkimusprosessi

### 4.2.1 Kyselylomakkeen laatiminen

Tässä opinnäytetyössä yrityskartoitus päätettiin toteuttaa pääasiallisesti sähköisen kyselylomakkeen avulla käyttäen hyväksi Metropolia Ammattikorkeakoulun tarjoamaa e-lomake-järjestelmää. Internetissä olevien kyselylomakkeiden etuna on se, että niillä voi hankkia tietoa nopeasti ja edullisesti. Suurimpina haittoina ovat kuitenkin alhainen vastausprosentti ja mahdolliset epäselvyydet. Kysymysten tulee olla itsestäänselviä kaikille, koska vastaajalla ei ole mahdollisuutta kysyä tarkennuksia suoraan. Lisäksi kyselyiden pitää yleensä olla hyvin lyhyitä, jotta vastaajat jaksaisivat paneutua niihin. (Czaja & Blair 2005, 40–43.) E-lomakkeen etuna olivat sen helppo käytettävyys ja mahdollisuus siirtää saatu data helposti joko SPSS-järjestelmään tai Excel-taulukkoon myöhempää tarkastelua varten.

Kyselylomaketta varten laadittiin ensin kattava lista erilaisista kysymyksistä, jotka liittyivät toimenkuviin, koulutukseen, rekrytointiin ja yleisesti aluekehitykseen. Kysymykset pohjautuivat aiemmin esiteltyihin teorioihin aluekehittämisestä ja osaamispääomasta sekä niihin liittyvistä keskeisistä käsitteistä. Esimerkiksi alkuperäisessä kysymyslistassa

kysyttiin onko yrityksessä laadittu uusille työntekijöille perehdytysohjelma, jonka tärkeyttä on korostettu tämän opinnäytetyön luvussa 3.4.

Jokainen kysymys käytiin läpi toimeksiantajan kanssa yksitellen ja niitä joko muokattiin tai poistettiin kokonaan tarpeen vaatiessa. Pääasiallisena motiivina kysymysten rajulle karsinnalle oli halu pitää kyselylomake mahdollisimman tiiviinä ja lyhyenä, jotta vastaajilla säilyisi mielenkiinto vastata jokaiseen kysymykseen. Kyselylomakkeen tuli olla sellainen, että sen pituus ei välittömästi karkoittaisi potentiaalisia vastaajia ja vastaamiseen kuluva aika pysyisi 5 ja 10 minuutin välillä. Lisäksi kysymyksen tuli olla sellainen, että saadulla vastauksella olisi hyötyä aluekehitysprojektin kannalta. Kaikista näistä syistä johtuen esimerkiksi perehdyttämiseen liittyvä kysymys poistettiin listalta kokonaan. Jäljelle jääneet kysymykset muodostivat hyvin tiivistetyn ja samalla pinnallisen version aiemmin esitetystä viitekehyksistä.

Kyselylomakkeessa päätettiin käyttää hyväksi sekä suljettuja että avoimia kysymyksiä. Avoimet kysymykset ovat välttämättömiä tilanteissa, kun valmiita vaihtoehtoja on liikaa, vaihtoehtoja ei haluta tai ei voida jostain syystä luetella (Vehkalahti 2008, 25). Yrityskartoituksessa käytettiin hyväksi melko paljon avoimia kysymyksiä, koska niiden avulla haluttiin antaa yrityksille mahdollisuus kertoa yksityiskohtaisempia tietoja. Esimerkiksi yrityksiltä kysyttiin minkä alan palveluiden tai yritysten ne haluaisivat siirtyvän Aviapoliksen alueelle. Suljetun kysymyksen valmiit vastausvaihtoehdot olisivat luultavasti olleet liian rajoittavia ja mahdollisesti myös liian johdattelevia. Avoimen kysymyksen kautta yritykset joutuivat itse miettimään, että mitkä heidän todelliset tarpeensa olivat.

Kysymyksiä laadinnassa pyrittiin välttämään monimutkaisia sanamuotoja tai käsitteitä, koska ne voivat aiheuttaa monikäsitteisyyttä ja kysymykseen voi olla erittäin hankalaa vastata (Vehkalahti 2008, 23). Kysymykset jaettiin viiteen eri kategoriaan, joita olivat perustiedot, toimenkuvat, koulutus, rekrytointi ja kehitystarpeet. Kussakin kategoriassa oli noin 4–6 kysymystä. Kaikki kysymykset olivat laadittu niin, että minkä tahansa niistä vastaus oli mahdollista jättää haluttaessa tyhjäksi.

#### 4.2.2 Yrityshaku ja yritysten kontaktointi

Määrällistä tutkimusta aloitettaessa tulisi määritellä ensin perusjoukko, josta otetaan otos tarkempaa tutkimusta varten (Hirsjärvi ym. 2005, 131). Tähän opinnäytetyöhön liittyvään

yrityskartoitukseen valittiin perusjoukoksi ainoastaan logistiikan alan yritykset. Käytännössä otanta rajoittui niihin yrityksiin, joille löytyivät luotettavat yhteystiedot, joiden avulla yrityksiä pystyttiin kontaktoimaan.

Yrityshakua varten käytettiin pääasiassa Vainu.lo nimisen yrityksen kehittämää Vainu-ohjelmistoa, jolla on mahdollista tehdä yrityshakuja monin eri perustein. Kyseisen Vainu-työkalun avulla yrityshaku rajoitettiin seuraavin kriteerein:

- toimipaikan sijainti postinumerossa 01510 tai 01530
- toimiala kuljetus ja varastointi.

Yrityshaku tuotti marraskuussa 2015 yhteensä 117 logistiikan alan yritystä. Yrityslistan tarkempi tarkastelu paljasti kuitenkin, että osa yrityksistä oli lakkauttanut toimintansa, osa yrityksistä oli muuttanut toimipaikkansa muualle tai yrityksille ei löytynyt minkäänlaista luotettavaa yhteystietoa. Varsinaisesti tutkittavia yrityksiä jäi lopulta 82 kappaletta.

Seuraavaksi jokaiselle yritykselle haettiin mahdollisuuksien mukaan luotettava sähköpostiosoite kontaktoimista varten yrityksen oman verkkosivuston kautta. Kontaktoidut henkilöt olivat ensisijaisesti henkilöstöhallinnon edustajia tai yrityksen toimitusjohtaja, niissä tapauksissa, kun kyseinen informaatio oli löydettävissä. Sähköpostiosoitteista muodostettiin yhtenäinen lista. Tämän jälkeen laadittiin sähköpostiin soveltuva saatekirje, jossa kerrottiin yksityiskohtaisesti tekeillään olevasta projektista, sen tavoitteista ja tärkeydestä ja pyydettiin yrityksiä osallistumaan kyselyyn. Saatekirjeestä löytyi myös linkki elomakkeeseen, josta kysely oli löydettävissä.

Yrityksille annettiin mahdollisuus vastata kyselyyn nimettömänä. Saatekirjeessä vakuuteltiin yrityksiä siitä, että niiden nimiä ei tultaisi käyttämään tutkimuksessa. Yrityksen nimellä oli merkitystä lähinnä kirjanpidollisista seikoista, jolloin olisi helpompaa nähdä mitkä yritykset ovat jo vastanneet kyselyyn. Kyselylomakkeessa oli kuitenkin mahdollista jättää koko kenttä tyhjäksi.

Sähköpostiviestien kautta ei kuitenkaan tullut tarpeeksi vastauksia kyselyyn, joten seuraavaksi yrityksiä kontaktoitiin puhelimitse. Joskus onkin parhainta antaa vastaajille erilaisia menetelmiä vastata kyselyyn, joten sekä kyselykaavake että puhelinhaastattelu voidaan ottaa käyttöön samassa tutkimuksessa (Czaja & Blair 2005, 24). Osa yrityksistä vastasi kyselyyn suoraan puhelimesta, osa kieltäytyi vastaamasta ja suurin osa halusi

lisätietoa ensin sähköpostitse. Osa puhelimitse ja uudelleen sähköpostitse kontaktoiduista yrityksistä vastasi myöhemmin itse kyselyyn. Tarkemmat vastausmuodot ja vastausmäärät ovat nähtävissä taulukossa 1.

Puhelimessa vastanneiden vastaukset lisättiin elomakkeelle heti haastattelun päätyttyä. Tässä yrityskartoituksessa puhelinhaastattelut osoittautuivat kaikista tehokkaimmaksi keinoksi tiedonsaantiin. Sama henkilö, joka ei ollut reagoinut sähköpostitse lähetettyyn saatekirjeeseen millään tavalla, saattoi kuitenkin puhelimitse vastata kysymyksiin hyvin mielellään. Puhelinhaastattelujen ongelmana oli kuitenkin se, että vastaaja ei välttämättä tiennyt kaikkia vastauksia tai hänelle ei tullut sopivaa vastausta mieleen juuri haastatteluhetkellä.

Taulukko 1. Tulokset yrityskontaktien jälkeen.

<b>Yritysten antamat vastaukset</b>	<b>Vastauksien määrä</b>	<b>Prosentti- osuus</b>
Sähköpostitse lähetetyn saatekirjeen jälkeen	6	7.3 %
Puhelinhaastattelussa	17	20.7 %
Puhelimitse tehdyn tiedottamisen jälkeen	4	4.9 %
Nimettömät vastaukset	4	4.9 %
<b>Vastanneita yhteensä</b>	<b>31</b>	<b>37.8 %</b>
Kieltäytyi kokonaan osallistumasta kyselyyn	4	4.9 %
Ei vastausta	47	57.3 %
<b>Kaikki yhteensä</b>	<b>82</b>	<b>100.0 %</b>

#### 4.3 Validiteetti ja reliabiliteetti

Vaikka tutkimuksissa yleensä pyritään välttämään virheiden tekemistä, voi niitä silti tapahtua. Validiteetti ja reliabiliteetti ovat molemmat käsitteitä, joiden avulla voidaan mitata kyselytutkimuksen luotettavuutta ja laatua. Termit ovat alun perin kehitetty määrällistä tutkimusta varten, mutta niitä voidaan soveltaa kaikkeen tutkimukseen. Tutkimuksen luotettavuuden mittaamiseksi voidaan käyttää myös muita mittaus- ja tutkimustapoja. (Hirsjärvi ym. 2005, 216–217.) Tässä opinnäytetyössä käsitellään kuitenkin tarkemmin ainoastaan validiteetti ja reliabiliteetti, joista saatetaan myös käyttää termejä validius ja reliabilius.

Validiteetilla tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin käytetty tutkimusmenetelmä on onnistunut mittaamaan juuri sitä, mitä haluttiin. Kyselylomakkeeseen vastanneet ovat saattaneet käsittää annetut kysymykset aivan eri tavalla kuin miten tutkija on ne alun perin suunnitellut. Tällöin tuloksia tulisi tarkastella uudesta näkökulmasta lähtien. (Hirsjärvi ym. 2005, 216–217.)

Reliabiliteetilla ilmaistaan sitä, että miten tarkasti jotakin asiaa on mitattu. Reliabiliteetin taso paranee samalla, kun mittausvirheet vähenevät. (Vehkalahti 2008, 41.) Reliabiliteetti tarkoittaa myös sitä miten paljon mittaustuloksia voidaan toistaa eli jos samaa ilmiötä tutkitaan useamman kerran, onko tulos kuitenkin aina sama. Reliabiliteettia voidaan mitata esimerkiksi erilaisten tilastollisten menetelmien tai mittarien kautta. (Hirsjärvi ym. 2005, 216.)

Vastausprosenttia voidaan käyttää myös yhtenä mittarina sille, että miten luottavaa tietoa tutkimuksessa on saatu selville. Kyselytutkimuksien tyypillinen vastausprosentti on usein alle 50 %. (Vehkalahti 2008, 44.) Tähän opinnäytetyöhön liittyvässä yrityskartoituksessa vastausprosentiksi saatiin noin 38 %, mikä voidaan määritellä kohtalaiseksi tulokseksi. Tulos ei kuitenkaan ole riittävä tutkimuksen yleistettävyyden kannalta.

Kyselyn avulla saatiin vastauksia juuri niihin peruskysymyksiin, mitkä tutkimuksen alussa määriteltiin tärkeimmiksi. Tältä osin tutkimuksessa onnistuttiin siis mittaamaan juuri sitä mitä haettiin, mutta tutkimuksen validiteetti on kuitenkin tyydyttävällä tasolla. Tarkasteltavaksi valittu perusjoukko oli hyvin rajallisesti määritelty ja vastausprosentti jäi alhaiseksi, joten mitään kattavia yleistyksiä koko Aviapolis-alueen yritystilanteesta ei voida tehdä.

Tutkimuksen reliabiliteetti jäi myös keskinkertaiselle tasolle. Vastauksista noin 55 % saatiin puhelinhaastatteluiden kautta, mutta haastateltavat vastasivat kyselyyn usein melko hätiköidysti. Vetoamalla erilaisiin kiireisiin, suuri osa vastaajista suostui haastatteluun ainoastaan, jos se voitaisiin tehdä mahdollisimman nopeasti. Tämänkaltainen kiire johdattaa kuitenkin virheisiin ja ylimalkaisuuteen. Tiedottamalla projektista enemmän etukäteen, antamalla enemmän vastausaikaa ja vastaajien suuremmalla paneutumisella kysymyksiin, voitaisiin uudella kyselyllä saada hyvin erilaisempia ja syvällisempiä vastauksia.

## 5 Kyselyn tulokset

### 5.1 Yritysten perustiedot

Suurin osa yrityksistä täytti kaikki kyselyssä olevat kysymykset, jotka liittyivät yrityksen perustietoihin. Ainoastaan neljä vastaajista halusi vastata anonyymisti, ja viisi vastaajista ei antanut mitään tietoa yrityksen liikevaihdosta. Annettujen tietojen perusteella voidaan kuitenkin nähdä se, että työntekijöiden lukumäärien ja yritysten liikevaihtojen välillä on suurta vaihtelua vastaajien kesken. Kuten taulukosta 2 voidaan nähdä, työntekijöiden lukumäärä vaihteli yhden ja 1500 välillä ja liikevaihto 120 000 euron ja 502 miljoonan euron välillä.

Taulukko 2. Tunnusluvut: yrityksen liikevaihto ja työntekijöiden lukumäärä.

	Frekvenssi	Minimi	Maksimi	Keski-arvo	Keskihajonta
Yrityksen liikevaihto (miljoonaa euroa)	26	.12	502	33.16	98.98
Työntekijöiden lukumäärä	31	1	1500	90.65	271.01
Validi määrä	26				

Taulukosta 3 selviää tarkemmin yrityksen koko työntekijöiden lukumäärän perusteella laskettuna. Pieniä yrityksiä (alle 50 työntekijää) oli 77,4 % yrityksistä, keskisuuria (pois lukien pienet yritykset) 16,1 % ja suuria yrityksiä (enemmän kuin 250 työntekijää) 6,4 %.

Taulukko 3. Työntekijöiden lukumäärä yrityksessä.

	Frekvenssi	Suhteellinen frekvenssi	Summafrekvenssi	Suhteellinen summafrekvenssi
1–5	5	16.1	16.1	16.1
6–10	11	35.5	35.5	51.6
11–49	8	25.8	25.8	77.4
101–250	5	16.1	16.1	93.5
251–500	1	3.2	3.2	96.8
1001–2000	1	3.2	3.2	100.0
Yhteensä	31	100.0	100.0	

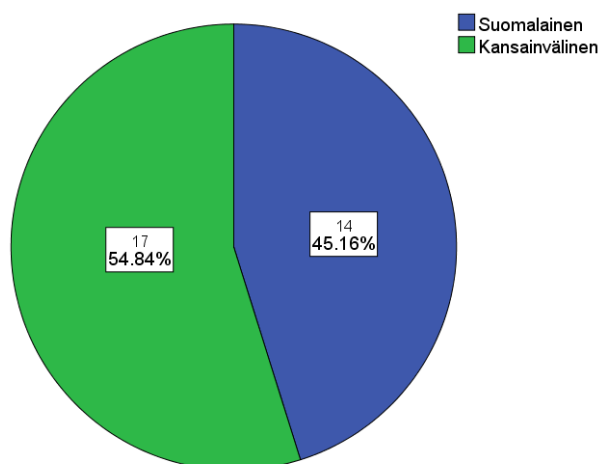


Yrityksen liikevaihdon määrässä oli myös suurta hajontaa, kuten voidaan nähdä taulukosta 4. Vuosiliikevaihdon perusteella vastanneista oli pieniä yrityksiä (liikevaihto alle 10 miljoonaa euroa) 65,4 %, keskusuuria 16,1 % (liikevaihto 10–49 miljoonaa euroa) ja suuria yrityksiä 12,9 %.

Taulukko 4. Yrityksen liikevaihto (miljoonaa euroa).

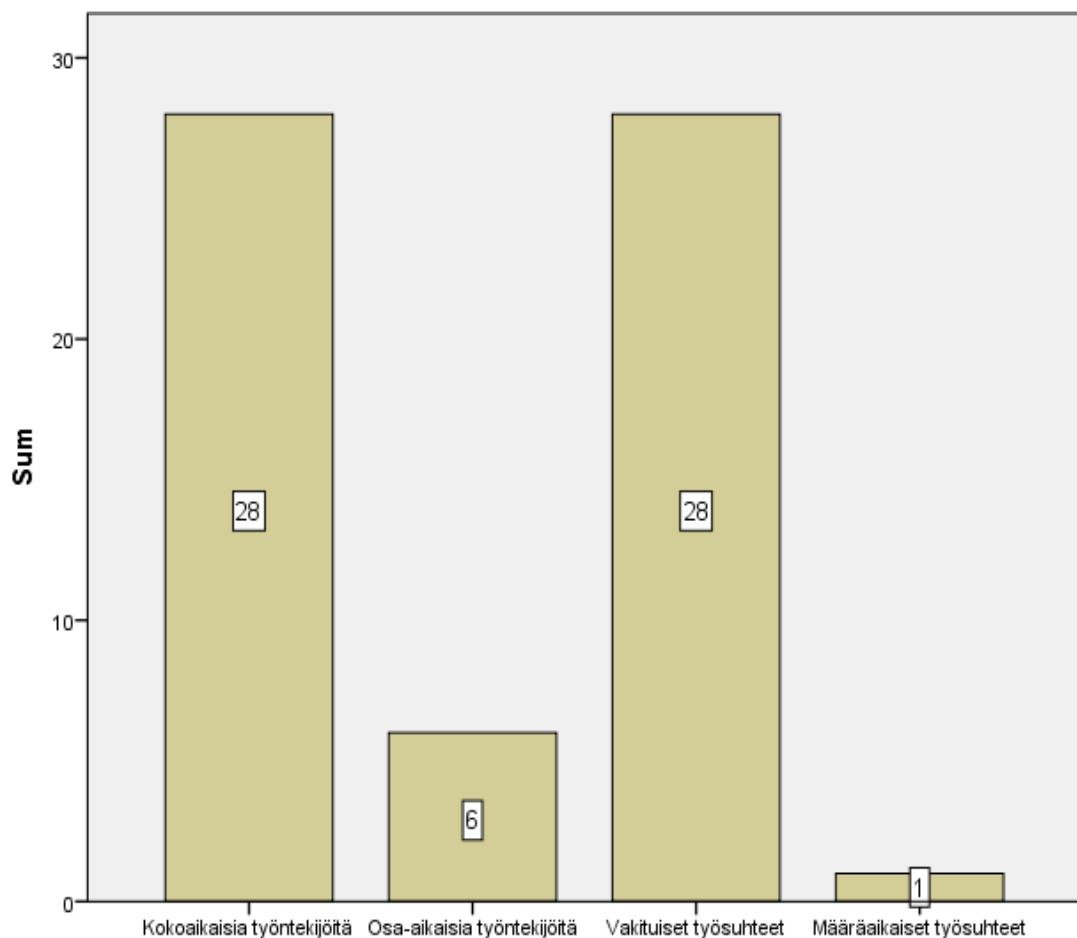
	Frekvenssi	Suhteellinen frekvenssi	Summafrekvenssi	Suhteellinen summafrekvenssi
0.1–0.99	6	19.4	23.1	23.1
1–5	9	29.0	34.6	57.7
6–9.99	2	6.5	7.7	65.4
10–49.99	5	16.1	19.2	84.6
50–600	4	12.9	15.4	100.0
Yhteensä	26	83.9	100.0	
Puuttuvat tiedot	5	16.1		
Kaikki yhteensä	31	100.0		

Kyselyyn osallistuneita pyydettiin myös vastaamaan kysymykseen siitä, onko yrityksen pääasiallinen omistus suomalainen vai kansainvälinen. Kuviosta 5 on nähtävissä, että Aviapolis-alueen yritykset jakautuvat melko tasaisesti suomalaisten ja kansainvälisten yritysten kesken. Alueella sijaitsee paljon suurten globaalien yritysten sivukonttoreita, mutta myös suomalaiset logistiikan alan yritykset haluavat keskittyä alueelle.



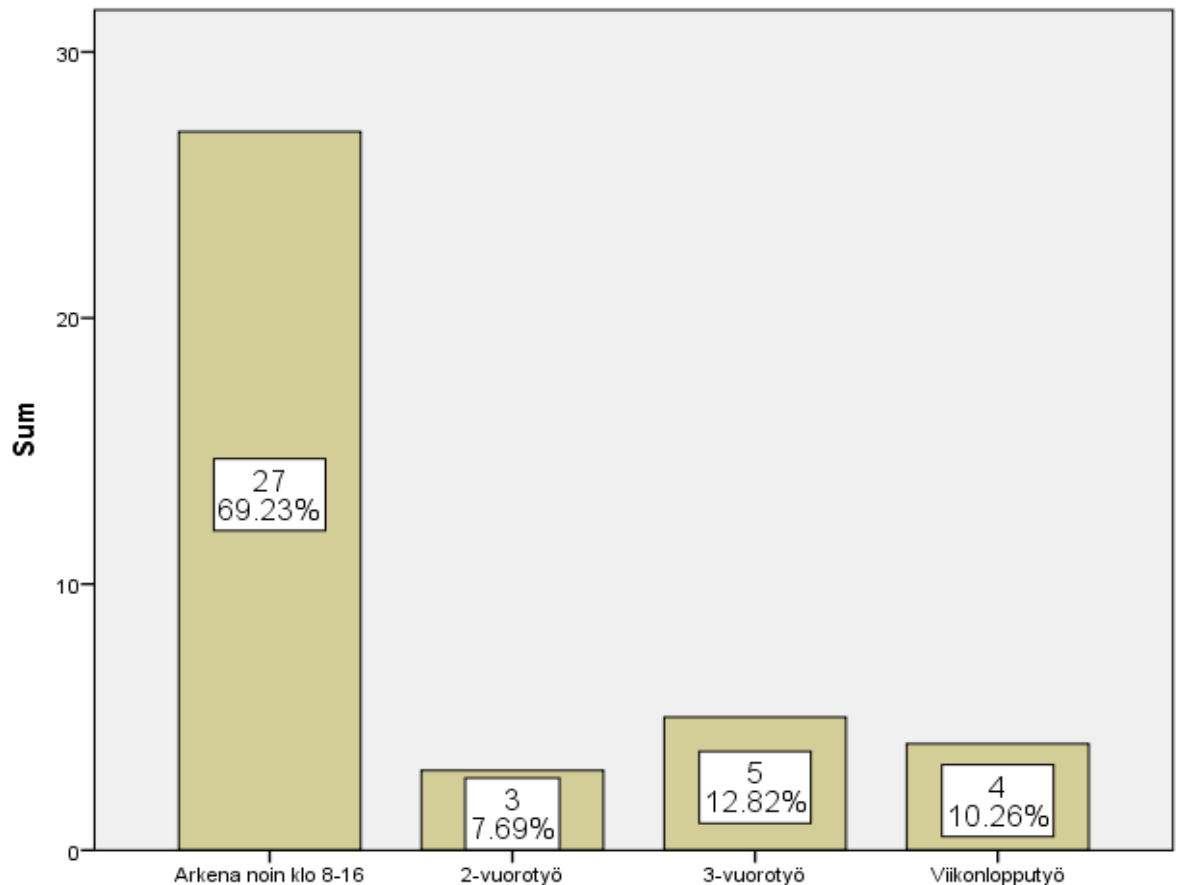
Kuvio 5. Yrityksen pääasiallinen omistus

Kyselylomakkeessa tiedusteltiin myös yrityksen yleisimpiä työmuotoja ja työvuoroja. Nämä kysymykset osoittautuivat hieman ongelmallisiksi sen vuoksi, että monessa yrityksessä henkilöstö oli selkeästi jakautunut toimistotyötä tekeviin toimihenkilöihin ja asiantuntijoihin ja toisaalta varasto- tai kuljetuspuolella työskenteleviin perustyöntekijöihin. Työmuodot ja työvuorot näiden kahden eri ryhmän välillä saattoivat olla täysin erilaisia, joten kysymyksiin oli mahdollisesti vaikeata vastata. Kuviossa 6 näytetyt yleisimmät työmuodot (kokoaikaiset ja vakituiset työntekijät) saattavat siis vain heijastaa kyselyyn vastanneen toimihenkilön omia kokemuksia omasta työympäristöstään.



Kuvio 6. Yleisimmät työmuodot.

Sama mahdollinen vääristymä voi olla myös nähtävissä kuviossa 7, jossa vastanneiden piti valita yleisimmät työvuorot annetuista vaihtoehdoista. Huomattava enemmistö vastaajista antoi vastaukseksi tyypillisen toimihenkilön työajan eli arkisin noin kello 8–16.



Kuvio 7. Yleisimmät työvuorot.

## 5.2 Toimenkuvat

Kyselylomakkeen seuraavassa osiossa kysyttiin muutama kysymys, jotka liittyivät henkilöstön toimenkuviin. Kysymysten pääasiallisena tarkoituksena oli saada selville se, että minkä tyyppisiä työtehtäviä Aviapoliksen alueen yrityksistä löytyy, kuinka paljon aiempaa osaamista tai työkokemusta niihin vaaditaan ja miten tilanne tulee muuttumaan tulevaisuudessa. Saaduilla vastauksilla Vantaan kaupunki saa paremman yleiskuvan esimerkiksi siitä, että kannattaako työttömiä kouluttamattomia henkilöitä ohjata alueen yrityksiin vai pitääkö heille tarjota ensin alan koulutusta.

Vastanneiden yritysten vaatima osaamistaso jakautui melkein tasan. Yrityksiä, joissa vaaditaan paljon aiempaa koulutusta ja työkokemusta oli 54,8 % vastaajista ja perustehtäviä, joihin yrityksessä voidaan kouluttaa työntekijä itse, oli 45,2 % vastanneista (taulukko 5).

Taulukko 5. Työtehtävissä vaadittava osaamistaso.

	Frekvenssi	Suhteellinen frekvenssi	Summafrekvenssi	Suhteellinen summafrekvenssi
Tarvitaan paljon aiempaa työkokemusta	17	54.8	54.8	54.8
Perustehtäviä, joihin voidaan kouluttaa itse	14	45.2	45.2	100.0
Yhteensä	31	100.0	100.0	

Annetuissa vastauksissa tuli kuitenkin usein ilmi se, että toimenkuvien määrittelyssä oli myös havaittavissa samaa jakoa toimihenkilöiden ja perustyöntekijöiden välillä. Toimihenkilöpuolella henkilöstöltä vaadittiin melkein aina aiempaa koulutusta ja usein myös muutaman vuoden aiempaa työkokemusta samalta alalta. Esimerkiksi yksi vastaajista vastasi kysymykseen näin: *”Toimihenkilöillä yleisin on ammattikorkeakoulu. Työntekijöiden puolella opistopohja riittää. Löytyy sekä duunari että asiantuntijatöitä.”* Toisaalta yksi vastaajista oli sitä mieltä, että vain työkokemuksella on merkitystä, koska vaadittavaa koulutusta ei Suomesta löydy. *”Ei koulutusta, vain työkokemusta logistiikka alalta. Tehtävät ovat hyvin osaamisintensiivisiä, mutta ei löydy vartenotettavia koulutuksia huoltinta-alalle (logistiikka amk antaa vain yleistä tietoa) joten yritykset kouluttavat.”*

Vaadittavista koulutus pohjista yleisin oli tradenomi tai muu ylempi logistiikan alan tutkinto. Seuraavaksi yleisimpänä oli mainittu jokin kaupan alaan liittyvä tutkinto. Ammattikuljettajilta vaadittiin alaan liittyvä koulutus ja ammattiautoiluun tarvittavien lupien täytyi olla kunnossa. Kielitaito katsottiin myös tärkeäksi nykyisten globaalien markkinoiden takia. *”Asiakaspalveluun otetaan henkilöitä ilman mitään erityistä koulutusta, mutta kieli-vaatimuksilla.”*

Suurin osa vastaajista (64,5 %) oli sitä mieltä, että työtehtävissä vaadittava osaamistaso on pysynyt samana viimeisten muutaman vuoden aikana. Kukaan vastanneista ei ollut sitä mieltä, että vaadittava osaamisen määrä olisi vähentynyt, mutta 35,5 % yrityksistä se oli lisääntynyt (taulukko 6).

Taulukko 6. Miten vaadittava osaamistaso on muuttunut viime vuosien aikana?

	Frekvenssi	Suhteellinen frekvenssi	Summafrekvenssi	Suhteellinen summafrekvenssi
Pysynyt samana	20	64.5	64.5	64.5
Lisääntynyt	11	35.5	35.5	100.0
Yhteensä	31	100.0	100.0	

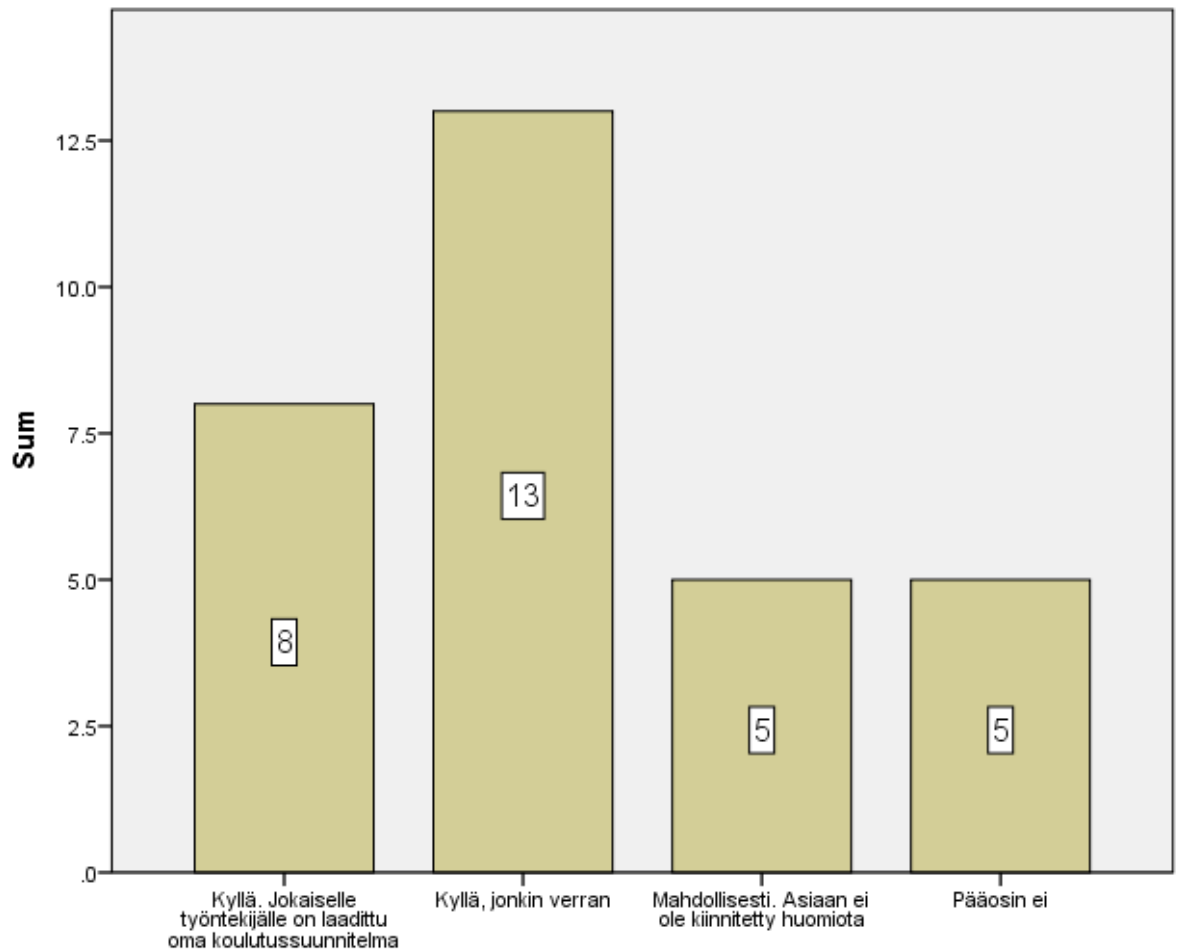
Yrityksiä pyydettiin myös arvioimaan sitä, että miten he kokevat, että osaamistaso tulee muuttumaan tulevaisuudessa ja miten muutoksiin aiotaan varautua. Yrityksistä 6 ei vastannut kysymykseen ollenkaan ja 14 vastasi, että osaamistaso tulee luultavasti pysymään samana kuin tällä hetkellä. Lisääntyvät EU-direktiivit, tarvittavat luvat ja IT-järjestelmien kehittyminen nähtiin pääsyyinä siihen, että osaamista tulee kehittää jatkossa. Tämän suuntauksen nähtiin vaikuttavan myös perustyöntekijöiden puolella: ”*Tulevaisuudessa tarvitaan laajempaa tietämystä ja enemmän koulutusta. Tämä trendi on näkyvissä myös varastopuolella, perushommissa.*” Yksi vastaajista kertoi, että osaamisen määrä ei välttämättä tule lisääntymään, mutta sen luonne tulee muuttumaan. Hänen mielestään tulevaisuudessa tullaan tarvitsemaan enemmän syventävää tietoa kapealta alalta, mutta toisaalta myös monialaista osaamista tarvitaan edelleen.

### 5.3 Koulutus

Toimenkuvien pohjana ja kehittämisessä ovat tärkeässä roolissa erilaiset koulutukset, joiden avulla toimenkuviin liittyviä työtehtäviä voidaan lisätä ja syventää. Koulutuksen tulisi aina olla osa yrityksen tavoitteellista toimintaa ja auttaa osaltaan yritystä saavuttamaan haluamansa visio. Kuten aiemmin luvussa 3.4 on määritelty tarkemmin, koulutuksen avulla yritys pystyy laajentamaan osaamispääomaansa. Samalla koulutuksella on suuri merkitys työntekijöiden työhyvinvointiin, koska se osaltaan mahdollistaa etenemisen työpaikalla vaativimpiin työtehtäviin. Ilman koulutusta urakehitys saattaa jäädä puutteelliseksi. Tästä johtuen olisikin tärkeätä, että jokaiselle työntekijälle olisi laadittu oma henkilökohtainen koulutussuunnitelma.

Kuten seuraavasta kuviosta (kuvio 8) voidaan nähdä, Aviapolis-alueen vastanneista yrityksistä ainoastaan kahdeksassa yrityksessä oli koulutuksen tärkeys huomioitu. Näissä yrityksissä jokaiselle työntekijälle oli laadittu oma koulutussuunnitelma. Suurimmassa

osassa yrityksistä (yhteensä 23 kappaletta) ei työntekijöiden urakehitykseen ollut kuitenkaan kiinnitetty erityistä huomiota.



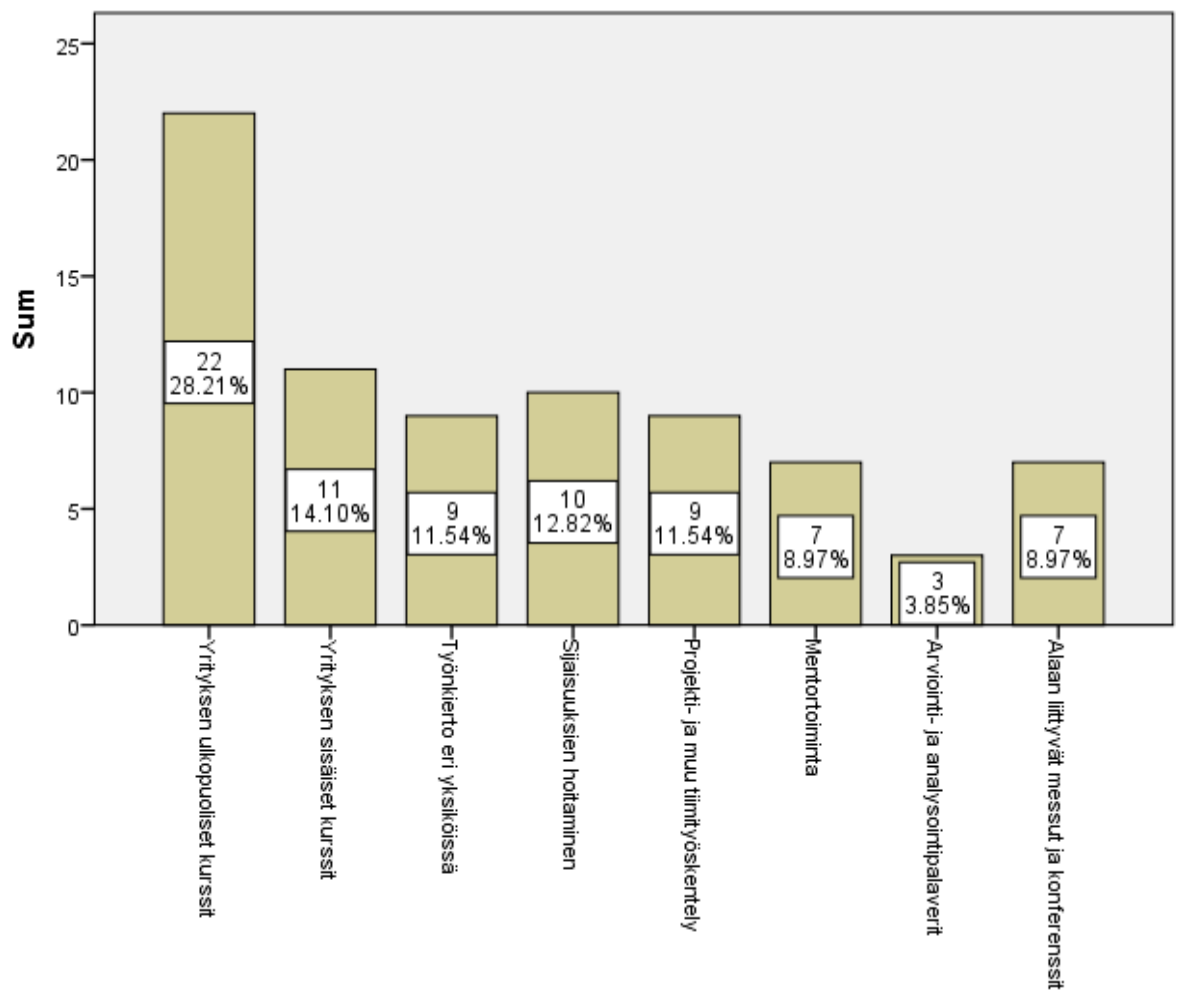
Kuvio 8. Selvitys siitä onko yrityksen sisällä mahdollista muodostaa urapolkuja.

Hieman yllättäen enemmistö yrityksistä eli 54,8 % oli sitä mieltä, että työntekijöiden osaamista täytyy kuitenkin päivittää usein (taulukko 7). Tällainen tarve tosin liittyi yleensä erilaisiin sertifikaatteihin, direktiiveihin ja muihin lakisääteisiin lupa-asioihin, joita yrityksen työntekijöiden oli pakko päivittää säännöllisesti. Yksikin vastaajista kommentoi asiaa näin: *"Tulli lainsäädäntö muuttuu usein, niistä pitää kouluttaa tarvittaessa."* Toisaalta erään yrityksen suhtautuminen koulutukseen oli se, että ainoa tarve on *"EU-direktiivin mukaisesti koulutetaan 5 vuoden välein 5 päivän kurssi"*.

Taulukko 7. Täytyykö työntekijöiden osaamista päivittää usein?

	Frekvenssi	Suhteellinen frekvenssi	Summafrekvenssi	Suhteellinen summafrekvenssi
Ei	14	45.2	45.2	45.2
Kyllä	17	54.8	54.8	100.0
Yhteensä	31	100.0	100.0	

Jotta koulutuksesta saataisiin paras mahdollinen hyöty, tulisi yritysten käyttää hyväksi erilaisia koulutusmuotoja. Näistä ei kuitenkaan aina ole tarpeeksi tietoa saatavilla. Yrityksille saattaa jäädä liian helposti sellainen käsitys, että ainoastaan erilaisten kurssien avulla voidaan työntekijöitä kouluttaa tehokkaasti. Kuviosta 9 nähdäänkin, että kyselyyn vastanneista yrityksistä yhteensä 42 % käyttää työntekijöidensä koulutuksessa hyväksi ulkopuolisten tahojen järjestämiä tai yrityksen sisäisiä kursseja.



Kuvio 9. Mitä erilaisia koulutusmuotoja käytetään hyväksi?

Kurssien mahdollisesti korkea hinta ja niihin tarvittava aika voivat kuitenkin rajoittaa sitä, kuinka paljon työntekijöitä halutaan kouluttaa. Tällöin tulisikin harkita vaihtoehtoisia tapoja, jotka ovat helpommin toteutettavissa yrityksen sisällä oman työn ohessa. Esimerkiksi erilaisia arviointi- ja analysointipalavereja ei välttämättä osata ottaa osaksi työntekijöiden koulutusta ja hyödyntää niistä saatavaa tietoa.

Yrityksiltä kysyttiin myös sitä, että toimiiko yritys yhteistyössä jonkin tietyn oppilaitoksen tai muun koulutustahon kanssa. Yhteensä 22 yritystä antoi vastaukseksi ei tai he jättivät vastauksen kokonaan tyhjäksi. Loput vastanneista antoivat kukin eri oppilaitoksen nimen, joten mitään yhtenäistä linjaa oppilaitosten suhteen ei ole havaittavissa Aviapoliksen-alueella annettujen vastausten perusteella. Mainittuja oppilaitoksia olivat Haaga-Helia, TAMK, TTS, Varia, Keuda, Edupoli, Stadin aikuisopisto, Arcada ja Practicum. Yleisimmin yhteistyö liittyi kyseisestä oppilaitoksesta otettuihin harjoittelijoihin tai toimeksiantona tehtyihin projekteihin.

#### 5.4 Rekrytointi

Rekrytoinnin avulla yrityksen osaamispääomaa voidaan lisätä tai vähintään pitää entisellä tasolla työntekijöiden lähtiessä tai siirtyessä muihin tehtäviin. Rekrytoinnin tulisikin aina liittyä yrityksen nykyiseen strategiaan, mutta myös valmistaa yritystä tulevaisuuden tarpeisiin. Rekrytoinnin onnistumisessa yhtenä keskeisenä tekijänä on sopivan työvoiman saatavuus. Yrityksistä 18 kappaletta vastasi, että työvoiman saatavuus on ollut yleisesti helppoa. Osa kuitenkin myönsi, että tilanne johtuu varmasti suurelta osin nykyisestä huonosta taloudellisesta tilanteesta, jolloin työnhakijoita on runsaasti tarjolla. Aikaisemmin rekrytointi ei ole ollut niin helppoa.

Yrityksistä neljä vastasi, että työvoiman saatavuus on ollut kohtalaista ja viiden mielestä se on ollut hankalaa. Suurimpana syynä rekrytointiongelmiin nähtiin se, että osaavaa ja sitoutunutta henkilöstöä on vaikeata löytää. Eräsikin vastaajista kommentoi, että osaamista tarvitaan niin monelta alalta, että päteviä hakijoita on vähän. Pari vastaajista mainitsi siitä, että myynnin henkilöstöä ei löydy tarpeeksi, mutta muihin tehtäviin rekrytointi on huomattavasti helpompaa.

Työvoiman saatavuuteen vaikuttavat monet tekijät, joita ovat esimerkiksi työn laatu ja vaatavuus sekä yrityksen ja sen toimipaikan sijainti ja imago työnhakijoiden keskuudessa.



29 vastanneista yrityksistä mainitsi pääasialliseksi rekrytointimuodokseen ulkoisen rekrytoinnin, jolloin sijainnilla ja imagolla voi olla suurikin merkitys siinä miten paljon työnhakijoita alueelle tulee. Yrityksiltä tiedusteltiin sitä, että miten he itse kokevat Aviapoliksen alueen sijainnin ja imagon ja miten tämä mahdollisesti vaikuttaa työntekijöiden halukkuuteen tulla alueelle töihin. Ainoastaan yksi vastaajista piti aluetta erinomaisena ja 12 hyvänä (taulukko 8). Huomattava osa yrityksistä, jopa 13 kappaletta, piti Aviapolis-alueen sijaintia ja imagoa kohtalaisena tai huonompana.

Taulukko 8. Aviapolis-alueen imago ja sijainti työntekijöiden saatavuuden kannalta.

	Frekvenssi	Suhteellinen frekvenssi	Summafrekvenssi	Suhteellinen summafrekvenssi
Ei merkitystä/tyhjä	5	16.1	16.1	16.1
Huono	4	12.9	12.9	29.0
Tyydyttävä	4	12.9	12.9	41.9
Kohtalainen	5	16.1	16.1	58.1
Hyvä	12	38.7	38.7	96.8
Erinomainen	1	3.2	3.2	100.0
Yhteensä	31	100.0	100.0	

Aviapolis-alue on kuitenkin suuri, joten yritysten antamissa vastauksissa oli selvästi nähtävissä suuria eroja sen perusteella missä päin Aviapolista yrityksen toimitilat sijaitsivat. Pääsääntöisesti ne yritykset, jotka sijaitsivat Kehä III-valtaväylän varrella ja lähellä sijaitsevaa Jumbo-kauppakeskusta arvioivat yrityksen sijainnin olevan hyvä. Toisaalta taas yksi vastaajista kuvaili yrityksensä sijaitsevan keskellä likaista ja rähjäistä teollisuusaluetta, josta ei löydy mitään palveluita ja jonne päästäkseen on kuljettava autolla.

Yrityksiltä kysyttiin myös, että onko yrityksessä odotettavissa työvoimapulaa tulevaisuudessa, esimerkiksi sen takia, että suuri osa työntekijöistä on jäämässä pian eläkkeelle. Tähän kysymykseen ainoastaan kolme yritystä oli sitä mieltä, että työvoimasta saattaa tulla jossakin vaiheessa pulaa ja näin ollen rekrytointia tulisi tehostaa. Eräskin yritys vastasi, että heillä on pidetty huolta siitä, että yrityksessä olisi terveellinen ikäjakauma.

## 5.5 Kehitystarpeet

Yhtenä yrityskartoituksen tavoitteista oli myös saada selville, minkälaisia kehitystarpeita yrityksillä on ja miten Vantaan kaupunki voisi edistää yritysten toimintaa, erityisesti koulutuksen ja rekrytoinnin suhteen. Yrityksiltä tiedusteltiin ensimmäiseksi sitä, kuinka paljon ne tuntevat Vantaan kaupungin tarjoamia palveluja yrityksille. Yksikään yritys ei sanonut tuntevansa palveluita hyvin. Ainoastaan kaksi yritystä vastasi heillä olevan jonkin verran tietoa tarjotuista palveluista. Kyseiset yritykset olivat tehneet yhteistyötä Vantaan kaupungin asiantuntijoiden ja Vantaan yrittäjät ry:n kautta, liittyen esimerkiksi yhteiseen työvoimahankkeeseen. Suurimmalla osalla yrityksistä (71 %) ei kuitenkaan ollut Vantaan kaupungin palveluista minkäänlaista tietoa (taulukko 9).

Taulukko 9. Kuinka hyvin yrityksessä tunnetaan Vantaan kaupungin tarjoamat palvelut.

	Frekvenssi	Suhteellinen frekvenssi	Summafrekvenssi	Suhteellinen summafrekvenssi
Ei mitään tietoa	22	71.0	71.0	71.0
Hyvin vähän tietoa	7	22.6	22.6	93.5
Jonkin verran tietoa	2	6.5	6.5	100.0
Yhteensä	31	100.0	100.0	

Seuraavaksi yrityksiltä kysyttiin sitä, että minkä tyyppisiä palveluita, erityisesti liittyen koulutukseen ja rekrytointiin, he toivoisivat, että Vantaan kaupungilla olisi tarjolla. Suurin osa vastaajista eli 19 kappaletta ei osannut vastata kysymykseen tai heille ei ainakaan vastaamisen hetkellä tullut mitään erityistä mieleen. Varsinaiset vastaukset jakautuivat seuraavasti:

- apua asunnon hankintaan muualta tulevalle työntekijälle (1 kpl)
- kielikoulutusta (1 kpl)
- yhteistä koulutusta alueen muiden logistiikka-alan yritysten kanssa (1 kpl)
- tietoa eri oppilaitoksista ja minkä tyyppisiä opiskelijoita niistä valmistuu sekä miten löytää alan harjoittelijoita/työttömiä (9 kpl).

Vantaan kaupungilta toivottiinkin kaikista eniten informaatiota alaan liittyvästä opetuksesta ja potentiaalisista työntekijöistä. Kolme vastaajista mainitsikin, että niin sanotut vi-

ralliset kanavat, kuten esimerkiksi työ- ja elinkeinotoimisto ovat epäonnistuneet tehtävässään ohjata oikeanlaisia työnhakijoita yritykseen. ”*Meille voi ohjata hakijoita logistiikkataustalla. TE-keskus ei ole tähän kuitenkaan aikaisemmin pystynyt.*” Vantaan kaupungin toivottiin tarjoavan jonkinlaista ”*cv-pankkia*”, jonka kautta työntekijöitä olisi helpompaa löytää suoraan. ”*Uusia tapoja (ehkä epämuodollisia tilaisuuksia) tutustua työttömiin tai henkilöihin jotka etsivät uusia haasteita. Muodolliset kanavat liian jäykät.*” Lisäksi Vantaan kaupungilta toivottiin aktiivisempaa roolia muodostamaan yhteistyötä eri oppilaitosten ja yritysten välille, jolloin esimerkiksi harjoittelijoita pystyttäisiin ottamaan helpommin.

Yrityksiltä kysyttiin myös tekevätkö ne tällä hetkellä yhteistyötä muiden alueen yritysten kanssa koulutukseen tai rekrytointiin liittyen. Yritysten vastauksista on nähtävissä, että suurin osa yrityksistä ei toimi minkäänlaisessa yhteistyössä muiden ympäröivien yritysten kanssa (taulukko 10). Kaksi yrityksistä tekevät yhteistyötä lähinnä Suomen Huolinta ja Logistiikkaliitto ry:n kautta. Liitto järjestää koulutustyöryhmän, jossa eri yritykset voivat tavata kuusi kertaa vuodessa ja kehittää yhdessä alaa koskevien asioita.

Taulukko 10. Toimiiko yritys yhteistyössä muiden Aviapolis-alueen yritysten kanssa liittyen rekrytointiin ja koulutukseen?

Yhteistyön määrä	Yrityksiä (kpl)
Kyllä, erittäin paljon	0
Kyllä, jonkin verran	2
Erittäin vähän	5
Ei ollenkaan	24

Viimeisenä kysymyksenä kyselylomakkeessa yrityksiltä tiedusteltiin, että minkä alojen yrityksiä tai palveluiden toivottaisiin siirtyvän Aviapoliksen alueelle täydentämään oman yrityksen toimintaa (taulukko 11). Vastauksista oli jälleen huomattavissa eroja sen perusteella, että missä päin Aviapolista yritys sijaitsee fyysisesti ja minkä tyyppisiä tarpeita henkilöstöllä oli. Osa vastaajista oli sitä mieltä, että mitään erityisiä tarpeita ei ollut, koska palvelut löytyivät hyvin läheltä ja julkinen liikenne toimi erinomaisesti. Aviapolis-alueen syrjäisemmällä seuduilla vastaukset olivat erilaisia. Eräskin vastaaja mainitsi, että oma auto työmatkaa varten on välttämättömyys, koska ”*julkinen liikenne on todella huonoa. Espoosta Aviapolikseen päästäkseen pitäisi käyttää 4 kulkuvälinettä ja matkaan menisi 2 tuntia.*”

Taulukko 11. Minkä tyyppisiä palveluita/yrityksiä alueelle tarvitaan enemmän

Yritys/palvelu, jota tarvitaan	Vastaajien määrä (kpl)
Paremmat joukkoliikennemahdollisuudet	6
Lisää lounaspaikkoja	4
Ruokakauppa/kioski	2
Terveydenhoito, kuntoutus	1
Otto-automaatti rahannostoa varten	1
Rekkojen kuljettajille lisää palveluita (kahvila, lepopaikka, peseytymismahdollisuus, sähköinen latauspiste rekoille)	3

Uusi junaliikenteen kehärata, joka aloitti toimintansa heinäkuussa 2015, nähtiin pääasiallisesti hyvänä muutoksena, mutta osalle yrityksiä sillä ei ollut mitään merkitystä tavoitettavuuden kannalta. Yksikin vastaajista koki, että julkisen liikenteen muutokset kehäradan takia olivat itse asiassa huonontaneet yhteyksiä heidän yritykseensä, koska bus-sireittejä oli muutettu samanaikaisesti.

Yleisenä huomiona alueesta mainittiin lisäksi se, että alueen tiestö on paikoitellen erittäin huonossa kunnossa. Alueella kulkee päivittäin hyvin raskasta kalustoa, joka kuluttaa tienpintoja erityisesti. Teitä ei kuitenkaan korjata tarpeeksi usein. Puuttuvan julkisen liikenteen vuoksi suuri osa työntekijöistä joutuu saapumaan töihin omalla autollaan, mutta samalla parkkipaikoista alkaa tulemaan pulaa. Alueen viihtyvyyttä toivottiin myös parannettavan.

## 6 Lopuksi

### 6.1 Tutkimuksen johtopäätökset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä kartoitus Aviapolis-alueen logistiikka-alan yritysten osaamispääomasta. Tutkimuksessa onnistuttiin kohtalaisesti. Kyselyn perusteella saatiin tietoa yritysten koosta, omistuksesta ja yleisimmistä työmuodoista. Lisäksi tutkimus paljasti vastanneiden yritysten nykytilanteen liittyen rekrytointiin, koulutukseen ja yleisiin kehitystarpeisiin. Tutkimuksessa käytettiin hyväksi teoreettista viitekehystä, jonka avulla laadittiin kysyttävät kysymykset. Vastauksista oli havaittavissa, että suurimmassa osassa yrityksistä ei vielä täysin ymmärretä osaamispääoman tärkeyttä.

Pääasiallisina huomioina tuloksissa oli se, että suuri osa alueen logistiikka-alan yrityksistä on hyvin pieniä. Vaikka joissakin tapauksissa kyseessä saattaa olla suuri globaali-yhtiö, niin sen suomalaisessa sivukonttorissa työskentelee mahdollisesti vain muutama henkilö. Alueen yritykset olivat usein myös vaikeasti tavoitettavia. Kaikkia yrityksiä ei pystytty kontaktoimaan, koska niiltä puuttuivat verkkosivut kokonaan eikä muutenkaan luotettavaa ajan tasalla olevaa yhteystietoa ollut saatavilla. Yritysten markkinointiviestinnässä on siis selkeitä puutteita.

Monissa yrityksissä ei ollut myöskään kiinnitetty tarpeellista huomiota koulutuksen tärkeyteen. Monet yrityksistä olivatkin niin pieniä, että niillä ei ollut omaa henkilöstöhallinnon osastoa. Rekrytointia ja koulutusta järjestettiin satunnaisesti tarpeen vaatiessa, ilman järjestelmällistä etukäteissuunnittelua. Koulutuksessa käytettiin hyväksi liikaa yrityksen ulkopuolisia kursseja eikä osattu nähdä koulutusta laajempänä käsitteenä, joka voidaan ottaa osaksi yrityksen jokapäiväistä toimintaa. Rekrytoinnin suhteen alueen yritykset saattavat turvautua liiaksi Suomen talouden nykyiseen huonoon tilanteeseen, joka tuo alueelle paljon työnhakijoita eikä työntekijöiden sitouttamiseen tai kehittämiseen tarvitse kiinnittää niin paljon huomiota. Talouden noususuhdanteen aikana samaiset yritykset voivat kohdata enemmän vaikeuksia.

Alueen imagolla, sijainnilla ja kulkuyhteyksillä on suuri merkitys työvoiman saatavuuteen ja näin myös osaltaan yrityksen mahdollisuuksiin kasvaa. Julkisen liikenteen puutteellisuus ja puuttuvat palvelut nousivat monissa yrityksissä tärkeimmiksi kehityskohteiksi alueen parantamiseksi. Osa alueesta on jo paremmin kehittynyt, mutta syrjäisiä teollisuusalueita löytyy vielä runsaasti. Näihin Vantaan kaupungin tulisi kiinnittää erityistä huomiota.

## 6.2 Ongelmat ja jatkotoimenpiteet

Opinnäytetyön tekemisessä suurimmaksi ongelmaksi muodostui tarvittavan aineiston kerääminen vastaajilta. Sähköpostitse lähetettyihin saatekirjeisiin reagoitiin hyvin heikosti. Kun vastaajia lähestyttiin puhelimitse, vetosi suurin osa heistä kiireeseen tai yleiseen hankaluuteen vastata kyselyyn juuri sillä hetkellä. Vastauksien saaminen oli siis vaikeaa ja vei runsaasti aikaa. Suurelta osalta yrityksistä ei saatu minkäänlaista vastausta kyselyyn. Tästä johtuen lopullisten vastausten määrä jäi alhaiseksi.

Tutkimusprojektin jatkuessa tulisi otoskokoa laajentaa koskemaan kaikkia Aviapolis-alueen yrityksiä. Alkuperäinen rajaus osoittautui liian pieneksi joukoksi määrällistä tutkimusta varten. Tutkimus olisikin kannattanut toteuttaa joko kokonaisotantana tai laadullisena tutkimuksena, jolloin olisi keskitytty tarkemmin vain muutamaa alueen yritykseen. Määrällinen ja laadullinen tutkimus ovat myös toisiaan täydentäviä menetelmiä, joiden avulla jotakin ilmiötä tai ongelmaa voidaan tarkastella syvällisemmin. Määrällisen tutkimuksen antamat tulokset voivat selkeyttää tutkittavana olevaa näkökulmaa ja antaa viitteitä siitä minkä tyyppisiin asioihin laadullisessa tutkimuksessa tulisi kiinnittää huomiota. (Hirsjärvi ym. 2005, 127–128). Tutkimusta voidaan siis jatkaa joko määrällisenä tai laadullisena. Joka tapauksessa aineistonkeruuseen tulisi varata huomattavasti enemmän resursseja.

Jatkotutkimuksessa tulisi lisäksi kiinnittää enemmän huomiota kyselylomakkeen laatuun. Määrällistä tutkimusta ajatellen lomakkeessa käytettiin liian paljon avoimia kysymyksiä, jotka tosin antoivat tarpeellista informaatiota, mutta tuloksia oli vaikeampi mitata. Lisäksi monet kirjallista vastausta vaatineet kysymykset saattoivat osaltaan vaikuttaa alhaiseen vastausprosenttiin. Antamalla valmiita vaihtoehtoja, joista vastaajat voivat nopeammin valita heille sopivimmat vaihtoehdot, olisivat saattaneet kannustaa enemmän vastaajia.

Kyselomaketta varten kysymyksiä myös karsittiin hyvin runsaasti. Osaamispääoma on erittäin laaja alue tutkittavaksi, joten tutkimusta piti rajata hyvin tiukasti. Tästä oli kuitenkin seurauksena se, että tutkimuksen tulos antaa hyvin pintapuolisen yleiskuvan Aviapolis-alueen logistiikka-alan yrityksistä. Tämän tapaista tutkimustulosta voi olla vaikeata hyödyntää oikealla tavalla. Paljon informaatiota jäi edelleen saamatta, joten lisätutkimukselle on tarvetta.

## Lähteet

Baron, Angela & Armstrong, Michael 2007. Human capital management. Achieving added value through people. Replica Press Pvt Ltd, India.

Czaja, Ronald & Blair, Johnny 2005. Designing surveys. A guide to decisions and procedures. 2. painos. Sage Publications, London.

Laki alueiden kehittämisestä 1651/2009. Finlex. [Http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2009/20091651](http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2009/20091651). Luettu 28.3.2016.

Hakala, Juha 2004. Opinnäyteopas ammattikorkeakouluille. Gaudeamus, Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2005. Tutki ja kirjoita. 11. painos. Tammi, Helsinki.

Honkanen, Minna 2016. Projektipäällikkö. Aviapolis City projekti, Vantaan kaupunki. Sähköpostihaastattelu 29.3.2016.

Hätönen, Heljä 1998. Osaava henkilöstö – nyt ja tulevaisuudessa. Metalliteollisuuden Kustannus, Vantaa.

Jaihiainen, Jussi & Harvio, Susanna 2008. Kaupunkitutkimus Suomessa 2000-luvulla. Alueiden kehittäminen 27/2008. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Edita, Helsinki.

Kala (Vantaan kaupunkisuunnittelulautakunta) 2015. Aviapolis - kaavarunko. Tulin. Näin. Jäin. [Http://www.vantaa.fi/instancedata/prime\\_product\\_julkaisu/vantaa/embeds/vantaawwwstructure/118395\\_aviapolis-kaavarunko-kala-17082015.pdf](http://www.vantaa.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/vantaa/embeds/vantaawwwstructure/118395_aviapolis-kaavarunko-kala-17082015.pdf). Luettu 28.3.2016.

Kasarda, John D. 2016. Aerotropolis. Wiley-Blackwell Encyclopedia of Urban and Regional Studies. [Http://aerotropolisbusinessconcepts.aero/wp-content/uploads/2016/01/1b\\_Aerotropolis\\_encyclopedia\\_article\\_20160108.pdf](http://aerotropolisbusinessconcepts.aero/wp-content/uploads/2016/01/1b_Aerotropolis_encyclopedia_article_20160108.pdf). Luettu 28.3.2016.

Kasarda, John D. & Lindsay, Greg 2011. Aerotropolis: The way we'll live next. Farrar, Straus and Giroux, New York.

Laine, Pertti 2007. Osaamisen johtaminen ja HRD – Tarua vai totta? Kuvaus viiden case-organisaation henkilöstön kehittämisen käytännöistä. Julkaisusarja A. Turun kauppakorkeakoulu, Porin yksikkö.

Lankinen, Paavo & Miettinen, Asko & Sipola, Veikko 2004. Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Talentum Media, Helsinki.

Markkanen, Mikko 1999. Etsi, arvioi, valitse. Onnistunut rekrytointi. WSOY, Helsinki.

Markkanen, Mikko 2002. Onnistu rekrytoinnissa. WSOY, Helsinki.

McCusker, Kevin & Gunaydin, Sau 2015, Research using qualitative, quantitative or mixed methods and choice based on the research. *Perfusion* 30 (7), 537–542.

Otala, Leenamajja 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOY, Helsinki.

Phillips, Deborah 2014. Anchoring talent management to business performance. *Journal of Property Management* 79 (3), 16–20.

Ristikangas, Marjo-Riitta & Ristikangas, Vesa 2013. *Valmentava johtajuus*. 3.painos. Talentum Media, Helsinki.

Sotarauta, Markku & Karppi, Ilari 2013. Aluekehittäminen ja alueellisen muutoksen hallinta. [Http://www.uta.fi/jkk/opiskelijaksi/valintakoemateriaaliHALL/5-VK-2013-Sotarauta-Karppi.pdf](http://www.uta.fi/jkk/opiskelijaksi/valintakoemateriaaliHALL/5-VK-2013-Sotarauta-Karppi.pdf). Luettu 28.3.2016.

Tuomi, Lauri & Sumkin, Tuula 2012. *Osaamisen ja työn johtaminen*. Talentum Media, Helsinki.

Uudenmaan liitto 2006. *Uudenmaan maakuntasuunnitelma 2030. Visio ja strategia*. Uudenmaan liiton julkaisuja A 15 – 2006, Helsinki.

Vaahtio, Eeva-Leena 2005. *Rekrytointi menestystekijänä*. Edita, Helsinki.

Valtiovarainministeriö 2000. *Osaamisen johtaminen osana valtion henkilöstötilinpäätös-käytäntöä*. Valtion työmarkkinalaitoksen julkaisuja 8/2000. Edita, Helsinki.

Valvisto, Elisa 2005. *Oikeat ihmiset oikeille paikoille*. Talentum Media, Helsinki.

Vehkalahti, Kimmo 2008. *Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät*. Tammi, Helsinki.

Viitala, Riitta 2004. *Henkilöstöjohtaminen*, Edita, Helsinki.

Williams, Sara 2014. *The Financial Times Guide to Business Start Up 2015*. The most comprehensive annually updated guide for entrepreneurs. 28. painos. Pearson education limited, Hampshire.



## Kyselylomake

### Yrityksen perustiedot

Yrityksen nimi

Yrityksen liikevaihto

Työntekijöiden lukumäärä

Yrityksen pääasiallinen omistus

- Suomalainen  
 Kansainvälinen

Yleisimmät työmuodot

- Kokoaikaisia työntekijöitä       Vakituiset työsuhteet  
 Osa-aikaisia työntekijöitä       Määräaikaiset työsuhteet

Yleisimmät työvuorot

- Arkena noin klo 8-16  
 2-vuorotyö  
 3-vuorotyö  
 Viikonlopputyö

Muuta lisätietoa?

### Toimenkuvat

Minkälaista koulutus pohjaa ja työkokemusta yrityksenne työntekijöiltä pääosin vaaditaan?

Ovatko työtehtävät keskimäärin

- Hyvin osaamisintensiivisiä. Tarvitaan paljon aiempaa koulutusta.  
 Perustehtäviä, joihin voidaan helposti kouluttaa työntekijä itse

Miten työtehtävissä tarvittava osaamistaso on muuttunut viime vuosien aikana

- Vähentynyt       Lisääntynyt  
 Pysynyt samana

Lisätietoa?

Miten koette, että osaamistaso tulee muuttumaan tulevaisuudessa ja miten tähän on valmistauduttu

## Koulutus

Onko yrityksen sisällä mahdollista muodostaa urapolkuja

- Kyllä. Jokaiselle työntekijälle on laadittu oma koulutussuunnitelma
- Kyllä, jonkin verran
- Mahdollisesti. Asiaan ei ole kiinnitetty huomiota
- Pääosin ei

Onko työnlaatu sellaista, että työntekijöiden osaamista täytyy päivittää usein

- Kyllä
- Ei

Mitä erilaisia koulutusmuotoja käytetään hyväksi

- Yrityksen ulkopuoliset kurssit
- Yrityksen sisäiset kurssit
- Työnkierto eri yksiköissä
- Sijaisuuksien hoitaminen
- Projekti- ja muu tiimityöskentely
- Mentortoiminta
- Arviointi- ja analysointipalaverit
- Alaan liittyvät messut ja konferenssit

Muita koulutusmuotoja?

Toimiiko yritys yhteistyössä jonkin oppilaitoksen tai muun koulutustahon kanssa? Jos kyllä, niin mikä

## Rekrytointi

Onko työvoiman saatavuus ollut yleisesti helppoa

Minkälaiseksi koette Aviapolis-alueen imagon ja sijainnin työntekijöiden saatavuuden kannalta

Painottuuko rekrytointi enemmän

- Sisäiseen rekrytointiin
- Ulkoiseen rekrytointiin

Onko yrityksessä odotettavissa työvoimapulaa lähitulevaisuudessa, esim. eläkkeelle jäämisten takia

**Kehitystarpeet**

Tunnetteko Vantaan kaupungin tarjoamia palveluita yrityksille

Minkälaisia palveluita, liittyen koulutukseen ja rekrytointiin, toivoisitte Vantaan kaupungin tarjoavan yrityksellenne enemmän

Tekeekö yrityksenne yhteistyötä muiden alueen yritysten kanssa liittyen koulutukseen tai rekrytointiin

- Kyllä, erittäin paljon  
 Kyllä, jonkin verran  
 Erittäin vähän  
 Ei ollenkaan

Lisätietoa?

Minkä alojen yrityksiä/palveluiden toivoisitte siirtyvän Aviapoliksen alueelle täydentämään oman yrityksenne toimintaa

Muuta lisätietoa liittyen yrityskartoitukseen?



1	Minkälaisista koulutuspohjista ja työkokemusta yritykseenne työntekijöitä pääosin vaaditaan?
2	peruskoulu , ammattipätevyys ,
3	Kuljetus ja logistiikka-ala
4	Kaikki toimihenkilötä joilla vaaditaan hyvin yksityiskohtaista osaamista ja tietoa. Mitään ns. duunareita ei ole
5	Toimistoväeltä yleisimmin tradenomin koulutus. Varastopuolelle ei mitään erityistä koulutusta tai työkokemusta
6	Huolinta-ala, logistiikka hyvänä pohjana, mutta kiinnostus ja työmoraali kaikista tärkeintä.
7	Logistiikka-alan koulutus ja vahva työkokemus
8	Toimihenkilöillä yleisin on ammattikorkeakoulu. Työntekijöiden puolella opistopohja riittää. Löytyy sekä duunari että asiantuntijatöitä.
9	Kaupallisen alan koulutus, esim. Tradenomi. Logistiikka-alaan liittyvä tradenomin koulutus on erittäin hyvä.
10	Jokin logistiikan alan tutkinto. Muutamia harjoittelijoita on ollut myös.
11	Kauppan alan tutkinto
12	AMK.
13	Ei koulutusta, vain työkokemusta logistiikka alalta. Tehtävät ovat hyvin osaamisintensiivisiä mutta ei löydy vartenotettavaa koulutuksia huolinta-alle (logistiikka amk antaa vain yleistä tietoa) joten yritykset kouluttavat.
14	Rippuu hyvin paljon työtehtävästä. Asiakaspalveluun otetaan henkilöitä ilman mitään erityistä koulutusta, mutta kielivaatimuksilla. Löytyy myös paljon asiantuntijatehtäviä.
15	Kielitaito on erittäin tärkeää. Lisäksi jonkinlainen logistiikan koulutus. Työkokemusta tarvitaan.
16	Kuljetuspuolelta löytyy tehtäviä, joissa pääjää "maalaisjärjellä", kun taas graafisella puolella tarvitaan paljon teknistä koulutusta. Löytyy siis laadasta laitaan.
17	Ammattiutoliin liittyvät luvat täytyy olla kunnossa
18	Tradenomi
19	englannin kielen taito
20	Logistiikan-alan tutkinto
21	Rippuu paljon työtehtävästä. Suurimmalla osalla AMK tutkinto ja muutama vuosi huolinta-logistiikka-alan kokemusta. Varaston puolelta löytyy muutama ns. duunarihommia. Yritykseen otetaan paljon harjoittelijoita AMK:sta, joita myös koulutetaan itse.
22	Logistiikka-alan tutkinto ja työkokemusta
23	Ammatillinen peruskoulutus, riippuu työtehtävästä minkälaisista. Esimerkiksi kaupallinen koulutus, taloushallinto, varasto-alan perustutkinto
24	Myyntiyöhön liittyvä koulutus ja työkokemus lähinnä, mutta ei ole pakollinen
25	Tradenomi. Logistiikka, myyntip
26	Logistiikka-ala
27	Kaupallinen ala Ammattikujettajatutkinnot
28	Toimistonpuolella tarvitaan erilaisia hallintoon ja logistiikka-alaan liittyvää koulutusta. Terminaalien puolella perusduunarihommia, joissa ei tarvita aiempaa koulutusta. Terminaalityöntekijät tulevat Baronan kautta.
29	Ammattautonkujettaja
30	Kauppan ala, myynti, markkinointi, logistiikka
31	Rippuu työtehtävästä. Jotain logistiikka-alan työkokemusta tarvitaan 2 vuodesta eteenpäin
32	Insinööri, merkonomi ja muu kaupallisen alan koulutus. Tarvitaan vähintään muutaman vuoden työkokemus. Kielitaito on hyvin tärkeää

Hyvin osaamisen ääriä, tensivisiä joihin . Tarvitaan paljon	Perusteht äviä, joihin voidaan helposti	Pysy nyt	Lisa änty	Lisätieto?
1	0	0	0	
2	0	0	0	
3	0	0	0	
4	1	0	0	
5	1	0	0	
6	0	1	0	
7	1	0	0	
8	1	0	0	
9	0	1	0	
10	0	1	0	
11	1	0	0	
12	0	1	0	
13	1	0	0	
14	0	0	1	
15	0	0	1	
16	0	1	0	
17	0	1	0	
18	0	0	1	
19	0	1	0	
20	1	0	0	IT-järjestelmät kehittyvät koko ajan
21	1	0	0	Varmaan lisäänty. Koulutusta tulisi lisätä
22	1	0	0	Tulevaisuudessa tarvitaan laajempaa tietämystä ja enemmän koulutusta. Tämä trendi on näkyvä myös varastopuolella, myös ns. duunarihommissa
23	1	0	0	Eestlin puolella hoidetaan mahdollinen työntekijöiden koulutus ja rekrytointi
24	0	1	0	Osaamisen määrä ei ole lisääntynyt, mutta sen luonne on syventynyt. Tarvitaan enemmän syventävää tietoa kapealta alalta, mutta toisaalta tarvitaan myös monialaista osaamista.
25	0	1	0	Ei muutosta
26	0	0	1	
27	1	0	0	
28	0	1	0	
29	0	1	0	
30	1	0	0	
31	1	0	0	
32	1	0	0	

Miten koette, että osaamisetaso tulee muuttumaan tulevaisuudessa ja miten tähän on valmistauduttu osastistane muuttuu koulutusta, valmennusta lisäty

Erlaisia lupakoulutuksia tulee jatkossa enemmän, koulutamme osittain itse ja etsimme sopivaa kumppania  
Tulee pysymään samana  
Tilanteen katsotaan pysyvän samana ainakin lähitulevaisuudessa  
Pysynee samana, alan ja lentoyhtiöiden säännökset muuttuvat jonkin verran, eli niiden ylläpito on tärkeää. Lentoyhtiöiden omat koulutukset sekä alan kattojärjestön koulutuksia käytetään.

Pysyy samana  
Tulee pysymään samana  
Pysyy samana. Suurin osa työntekijöistä on ollut yrityksessä toisissa jo vähintään 5 vuotta eli vaihtuu on hyvin vähäistä.  
Tarvitaan enemmän erikoistuneita asiantuntijoita  
Ei tule muutosta  
Siirytään enemmän ja enemmän sähköisiin järjestelmiin ja investoidaan niihin.  
Ei tule muutosta  
Tulee pysymään samana  
Vaikka yritys kasvati niin suhde perustyöntekijöiden ja asiantuntijoiden välillä pysyy luultavasti samana  
Ei muutosta

taso pysyy samana  
Varmaan lisäänty. Koulutusta tulisi lisätä  
Tulevaisuudessa tarvitaan laajempaa tietämystä ja enemmän koulutusta. Tämä trendi on näkyvä myös varastopuolella, myös ns. duunarihommissa  
Eestlin puolella hoidetaan mahdollinen työntekijöiden koulutus ja rekrytointi  
Osaamisen määrä ei ole lisääntynyt, mutta sen luonne on syventynyt. Tarvitaan enemmän syventävää tietoa kapealta alalta, mutta toisaalta tarvitaan myös monialaista osaamista.  
Ei muutosta

Pysyy samana  
Perustyötä tekevien määrä tulee lisääntymään. Heidän rekrytointinsa ja koulutuksensa on kuitenkin ulkoistettu muualle.  
Perustyöntekijöiden tarve tulee lisääntymään  
Koulutusta tulee lisätä  
Lisäänty



Kyllä. Jokaiselle työntekijäl le on laadittu	Kyllä, jonkin verran kiinnitetty ei	Mahdollis esti. Asiaan ei ole Pää osin ei	Kyllä Ei	Yrityks en ulkopu oliset kurssit	Yrityk sen sisäi set kurs ssa	Työnki erto eri yksiköi hoitami nen	Sijaisu uksien hoitami nen	Projek ti- ja muu tiimity osken mint	Projek ti- ja muu tiimity osken mint	Arviointi- Alaan liittyvät ja analyso messut ja intipala konferens sit	Muita koulutusmuotoja?
2	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0
3	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0
4	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0
5	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
6	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
7	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	1
8	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
9	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0
10	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
11	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
12	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
13	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	1
14	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0
15	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0
16	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0
17	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0
18	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0
19	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0
20	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1
21	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1
22	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
23	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0
24	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0
25	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0
26	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
27	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1
28	0	1	0	0	1	0	1	1	1	0	0
29	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0
30	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
31	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0
32	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0

Tulli lainsäädäntö muuttuu usein, niistä pitää kouluttaa tarvittaessa

Joissakin tehtävissä vaaditaan sertifikaatteja

Amerikkalainen konserni järjestää paljon heidän omia kurssejaan. Oma trainer.

Osa koulutuksesta hoidetaan koko Groupin tasolla

EU:n uudet direktiivit kuorma-autokuskille vaativat koulutusta viime vuonna

Kuorma-autonkuljettajat tarvitsevat tietyt ammattiluvut

Kaikkaa mahdollista käytetään hyväksi kokonaisvaltaisesti

Konserni järjestää kursseja. Lakisääteiset imailuviranomaistoiminta ulkopuolelt

Tehtäviin koulutetaan työn ohessa

EU direktiivin mukaisesti koulutetaan 5v välein 5pv kurssi

Globaalin konsernin sisäistä koulutusta

Toimiko yritys yhteistyössä jonkin oppilaitoksen tai muun koulutustahon kanssa? Jos kyllä, niin mikä	Onko työvoiman saatavuus ollut yleisesti helppoa	Minkäläiseksi koette Aviapolis-alueen imagon ja sijainnin työntekijöiden saatavuuden kannalta
1		
2	on	ei vaikutusta
3 TTS, KEUDA	Ei, haasteita	lhan ok
4 Ei	Kyllä	
5 Ei	Kyllä nykyään, aikaisemmin huono	Melko hyvä
6 ei	Ala on pieni, joten pääasiassa itse koulutetaan.	Se on hyvä, varsinkin nyt kehäradan alettua toimia.
7 Stadin aikuisopisto	Päteviä ja sitoutuneita vaikea löytää	
8 Varia	Kyllä	Hyvä sijainti
9 Ei	Kyllä	Hyvänä
10 Edupoli	On	Hyvä alue
11 Ei	On	Tarvitsee oman auton
12 Ei	Väillä on ollut vaikeuksia	Hyvä
13 AMK Arcada ja Practicum (harjoittelijoita)	Ei	Myönteinen
14 Ei ole	Kyllä	Hyvänä. Uusi junarata on auttanut asiaa.
15 Ei	Kyllä	Hyvänä
16 Ei	Kyllä. Rekrytointia ei tosin ole tehty pitkään aikaan.	Riittävä
17	Kyllä	Riittävä
18	Ei	Hyvä
19 Haaga Heilia	kyllä	ei merkitystä
20	Väillä ei	Heikko
21 Vaihdelleen eri amk:iien ja ammattiopistojen kanssa	Kohtalaisen helppo. Joskus vaikeampaa,tarvitaan osaamista monelta eri alalta	Kohtalainen
22 Ei	Suomessa ei rekrytoida	Riittävä
23 Pari oppilaitosta	Myyntiin henkilöstöä vaikea saada, muita löytyy helpommin	Tyydyttävä
24 Ei	Ei ole. Myyntihenkilökuntaa on vaikea saada.	Liran kaukainen
25	Kyllä	Ei vaikutta
26 Ei		Huono
27 Ei	On	Hyvä
28	On	Tyydyttävä
29 Ei	Kyllä	Hyvä
30	Kyllä	Hyvänä
31 Ei	Kohtalainen	Kohtalainen
32 TAMK (erilaisia projekteja)	Kyllä	Todella hyvä



	Sisäi- seen oimintiin	Ulkoi- seen oimintiin	Onko yrityksessä odotettavissa työvoimapulaa	Tunnus	Yksityiskohtainen kuvaus
1	0	1	on		Tunnus
2	0	1	on		Tunnus
3	0	1	On		Tunnus
4	0	1	Ei ole		Tunnus
5	0	1	Ei		Tunnus
6	0	1	Ei		Tunnus
7	0	1	Ei		Tunnus
8	0	1	Ei		Tunnus
9	0	1	Ei		Tunnus
10	0	1	Ei		Tunnus
11	0	1	Ei		Tunnus
12	0	1	Mahdollisesti		Tunnus
13	0	1	Ei ole		Tunnus
14	0	1	Ei		Tunnus
15	0	1	Ei		Tunnus
16	0	1	Ei		Tunnus
17	0	1	Ei		Tunnus
18	0	1	Ei		Tunnus
19	0	1	ei		Tunnus
20	0	1	Ei		Tunnus
21	0	1	Ei ole. Terve ikäjakausma.		Tunnus
22	0	0	Ei		Tunnus
23	0	1	Ei		Tunnus
24	0	1	Ei		Tunnus
25	0	1	Ei		Tunnus
26	0	0	Ei		Tunnus
27	0	1	Ei		Tunnus
28	0	1	Ei		Tunnus
29	0	1	Ei		Tunnus
30	0	1	Ei		Tunnus
31	0	1	Ei		Tunnus
32	0	1	Ei		Tunnus

Tunnus: Vantaan kaupungin tarjoamia palveluita yrityksille

Tunnus: Vantaan kaupungin tarjoamia palveluita yrityksille

Tunnus: Vantaan kaupungin tarjoamia palveluita yrityksille

Tunnus: Vantaan kaupungin tarjoamia palveluita yrityksille

Tunnus: Vantaan kaupungin tarjoamia palveluita yrityksille

Tunnus: Vantaan kaupungin tarjoamia palveluita yrityksille

Tunnus: Vantaan kaupungin tarjoamia palveluita yrityksille

Tunnus: Vantaan kaupungin tarjoamia palveluita yrityksille

Tunnus: Vantaan kaupungin tarjoamia palveluita yrityksille

Tunnus: Vantaan kaupungin tarjoamia palveluita yrityksille

Tunnus: Vantaan kaupungin tarjoamia palveluita yrityksille

Tunnus: Vantaan kaupungin tarjoamia palveluita yrityksille

Tunnus: Vantaan kaupungin tarjoamia palveluita yrityksille

Tunnus: Vantaan kaupungin tarjoamia palveluita yrityksille

Tunnus: Vantaan kaupungin tarjoamia palveluita yrityksille

Tunnus: Vantaan kaupungin tarjoamia palveluita yrityksille

Tunnus: Vantaan kaupungin tarjoamia palveluita yrityksille

Tunnus: Vantaan kaupungin tarjoamia palveluita yrityksille

Tunnus: Vantaan kaupungin tarjoamia palveluita yrityksille

Tunnus: Vantaan kaupungin tarjoamia palveluita yrityksille

Tunnus: Vantaan kaupungin tarjoamia palveluita yrityksille

Tunnus: Vantaan kaupungin tarjoamia palveluita yrityksille

Tunnus: Vantaan kaupungin tarjoamia palveluita yrityksille

Tunnus: Vantaan kaupungin tarjoamia palveluita yrityksille

Tunnus: Vantaan kaupungin tarjoamia palveluita yrityksille

Tunnus: Vantaan kaupungin tarjoamia palveluita yrityksille

Tunnus: Vantaan kaupungin tarjoamia palveluita yrityksille

Tunnus: Vantaan kaupungin tarjoamia palveluita yrityksille

Tunnus: Vantaan kaupungin tarjoamia palveluita yrityksille

Tunnus: Vantaan kaupungin tarjoamia palveluita yrityksille

Tunnus: Vantaan kaupungin tarjoamia palveluita yrityksille

Tunnus: Vantaan kaupungin tarjoamia palveluita yrityksille

Tunnus: Vantaan kaupungin tarjoamia palveluita yrityksille

Tunnus: Vantaan kaupungin tarjoamia palveluita yrityksille

Tunnus: Vantaan kaupungin tarjoamia palveluita yrityksille

Tunnus: Vantaan kaupungin tarjoamia palveluita yrityksille

Tunnus: Vantaan kaupungin tarjoamia palveluita yrityksille

Tunnus: Vantaan kaupungin tarjoamia palveluita yrityksille

Tunnus: Vantaan kaupungin tarjoamia palveluita yrityksille

Tunnus: Vantaan kaupungin tarjoamia palveluita yrityksille

Tunnus: Vantaan kaupungin tarjoamia palveluita yrityksille

	Kyllä, jonkin erittäin paljon	Kyllä, jonkin vähän kaan	Erittäin vähän ollon kaan
Minkälaisia palveluita, liittyen koulutukseen ja rekrytointiin, toivoisitte Vantaan kaupungin tarjoavan yrityksellenne enemmän			
1			
2	y	x	y
3	y	x	y
4	y	y	x
5	y	y	x
6	y	y	x
7	y	y	x
8	y	x	y
9	y	y	x
10	y	y	x
11	y	y	x
12	y	y	x
13	y	x	y
14	y	y	x
15	y	y	x
16	y	y	x
17	y	y	x
18	y	y	x
19	y	y	x
20	y	y	x
21	y	y	x
22	y	y	x
23	y	y	x
24	y	y	x
25	y	y	x
26	y	y	x
27	y	y	x
28	y	y	x
29	y	y	x
30	y	y	x
31	y	y	x
32	y	y	x

	Lisätieto?	Minika alojen yrityksiä/palveluiden toivositte siirtyvän Aviapoliksen alueelle täydentämään oman yrityksen toimintaa
1		
2		it, terveydenhoito , kuntoutus
3		
4		Joukkoliikennemahdollisuudet ovat hyvin vähäiset ja sijaitsevat kaukana
5		Joukkoliikenne on puutteellista ,joten oma auto on melkein välttämättömyys. Lisäksi alue on keskeillä teollisuusalueilla ei palveluita on hyvin vähän, esim. lounaspaikkoja on huonosti lähettyillä.
6		
7		
8	Huolintalaiton kautta koulutustyöryhmä en yrityksistä joka tapaa 6xvuodessa	Ruokailupaikkoja löytyy huonosti tai ne ovat kaukana (Jumbo). Alueelta ei myöskään löydy minkeäänlaista pientä kauppaa tai edes kioskia.
9		Ruokakauppa olisi hyvä. Lisäksi enemmän lounaspaikkoja.
10		Kaikista eniten toivotaan ruokakauppaa. Lähimmät sijaitsevat tällä hetkellä Jumbossa, joka on kuitenkin liian kaukana. Lisäksi toivotaan Otto-automaattia kateisnostoja varten.
11		Ei tule mitään mieleen
12		Kauppakeskus Jumboon on 3 min kävelymatka, joten sieltä löytyvät kaikki tarvittavat palvelut
13		EOS
14		Ei tule mitään mieleen
15		Lounaspaikkoja on hyvin vähän, periaatteessa vain joko Jumbossa tai lentokentällä. Joku kahvila olisi myös hyvä mihin kuorma-autokuljettajia voisi lähettää tauolle
16		Ei tarvetta
17		Ei tarvita mitään
18		Ei ole tarvetta
19		
20		
21	Huolinta&logistiikkalaiton kautta jotain yhteistyötä	Julkinen liikenne on edelleen haasteellista ja samalla parkkipaikoista alkaa olla pulaa. Alueelta voisi myös löytyä tasokkaampia lounaspaikkoja, joista saisi tenevällisempiä vaihtoehtoja.
22		Lentoaseman alueelta puuttuu kokonaan rekkien oma parkkipaikka, joka olisi suljettu alue ja jossa kuljettajilla olisi peseytymis- ja lepoaikat tarvittaessa
23		Liikenneyhteydet ovat viime aikoina huonontuneet (harventuneet ja bussi lähtee nykyään Hakaniemestä). Muita palveluita ei kaivata, koska hyvä lounasravintola ja kuntosali löytyvät omaista talosta.
24		Liikenneyhteydet ovat melko huonot ja epäkäytännölliset niille, jolla ei ole omaa autoa
25		
26		Julkinen liikenne on todella huonoa. Espoosta Aviapolikseen päästakseen pitäisi käyttää 4 kulkuvälinettä ja matkaan menisi 2 tuntia.
27		
28		Yritys sijaitsee hyvin sivussa, joten julkisissa on sinne vaikeata tulla. Työpaikkanoikat sijaitsevat hyvin kaukana.
29		Ei tarvitse mitään
30		Ei erityistä tarvetta
31		Ei tarvita mitään. Läheltä löytyy aivan kaikki mitä tarvitaan (kaupat, ravintolat, liikenneyhteydet)
32		Sähkökuorma-autoille tarvittaisiin ehdottomasti oma latauspaikkoja. Henkilöautoille niitä jo löytyy, mutta ei raskaalle kalustolle

	Muuta lisätietoa liittyen yrityskartoitukseen?
1	
2	
3	
4	Yleisesti ottaen yrityksessä ollaan tyytyväisiä alueen sijaintiin eikä ole mitään erityisiä kehitysehdotuksia
5	
6	
7	
8	
9	Yleisesti ottaen alueeseen ollaan tyytyväisiä ja kulkuyhteydet koetaan hyväksi.
10	Bussi tulee suoraan yrityksen lähelle sekä uusi junarata. Asiakkaat myös pääsevät alueelle helposti. Vuosaaren satamaan pääsee myös suoraan ja nopeasti.
11	
12	50% työntekijöistä tulee töihin autolla, 50% julkisilla. Toivottiin, että uuden junaradan pysäkki olisi tullut Jumbon lähetyville parantamaan julkisilla kulkuvälineillä kulkua. Tällä hetkellä junarata on liian kaukana ollakseen hyödyllinen.
13	
14	Alue on paikoitellen hyvin nuhjuinen, huonossa kunnossa ja sotkuinen, joten viihtyvyyttä tulisi lisätä
15	
16	Työ on sellaista, että vain työkalut ja tanikkeet haetaan tietystä pisteestä, mutta itse työ tehdään muualla. Joten toimipisteen sijainnilla ei ole merkitystä, kunhan se vain on jossain pk-seudulla
17	
18	
19	
20	
21	
22	
23	
24	
25	
26	Aviapoliksen alue on keskellä ei mitään, josta ei löydy mitään palveluita. Kehitys tarvitsi voimakasta väestönkasvua
27	
28	Alueen tiet ovat paikoitellen hyvin huonossa kunnossa, koska alueella liikkuu niin paljon raskasta kalustoa.
29	Yritys sijaitsee keskeisellä paikalla idän ja lännen välissä ja sinne on hyvät yhteydet
30	
31	
32	Yrityksen sijainti on optimaalinen. Kehä III:sta pitkin pääsee helposti. Palveluita löytyy hyvin.