

Anne Tölli

HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN

Champion Door Oy: tuotannon henkilöstö

**Opinnäytetyö
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Teknologiaosaamisen johtamisen koulutus
Maaliskuu 2018**

TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Centria-ammattikorkeakoulu	Aika Maaliskuu 2018	Tekijä/tekijät Anne Tölli
Koulutus Teknologiaosaamisen johtaminen		
Työn nimi HENKILÖSTÖN KEHITTÄMISSUUNNITELMA. Champion Door Oy: tuotannon henkilöstö		
Työn ohjaaja KTT Marko Forsell	Sivumäärä 55+ 9	
Työelämäohjaaja Ilkka Niinikoski		
<p>Tämän opinnäytetyön kohdeyritys on Champion Door Oy. Champion Door Oy on erikoistunut isojen teollisuusovien valmistamiseen. Päätuotteita ovat kangasnosto-ovet varastoihin, satamiin, telakoille ja teollisuus- ja lentokonehalleihin sekä nosturiaukkoihin. Yritys työllistää noin 50 henkilöä ja liikevaihto on n. 10miljoonaa €. Champion Door Oy:n pääpaikka on Nivalassa, missä sijaitsee myös tuotantotehdas. Yrityksellä on myyntikonttorit Ranskassa, Dubaissa ja Moskovassa. Yrityksen tuotteista lähes 70 % menee vientiin, pääasiallinen markkina-alue on Eurooppa, mutta merkittäviä vientimaita ovat myös ns. arabimaat ja venäjänkieliset entiset IVY-maat.</p> <p>Opinnäytetyön tarkoitus on arvioida kohdeyrityksen tuotannon henkilöstön osaaminen ja koulutustarve, kuin myös kehittää käytänteitä ja ohjeistusta kokonaisvaltaisen osaamisen varmistamiseksi ja jatkuvaksi parantamiseksi. Osaava ja motivoitunut henkilöstö on yrityksen tärkeimpiä voimavaroja ja luo merkittävää kilpailuetua yritysten välillä, sillä tietopääoma eli henkilöstön osaaminen, on ainoita kasvavia resursseja.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä olivat kehityskeskustelut, performiatestit, työhyvinvointitutkimus sekä toimintotutkimus. Performiatestiin osallistuminen oli vapaaehtoista ja vain muutama työntekijä kieltäytyi testistä, mutta kehityskeskusteluihin ja toimintotutkimukseen osallistuivat kaikki.</p> <p>Johtopäätöksissä pohditaan osaamisen nykytilannetta ja arvioidaan millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan, jotta henkilöstön osaamisen taso vastaisi yrityksen tarpeita.</p>		

Asiasanat Osaaminen, osaamisen arviointi, osaamisen kehittäminen, oppiminen

ABSTRACT

Centria University of Applied Sciences	Date March 2018	Author Anne Tölli
Degree programme Master`s Degree for Technology Competence Management		
Name of thesis PERSONNEL DEVELOPMENT PLAN. Champion Door Ltd production employees		
Instructor Marko Forsell Ph.D (Econ.)	Pages 55 + 9	
Supervisor Ilkka Niinikoski		
<p>The commissioner of this thesis was Champion Door Ltd. Champion Door Ltd is specialized to manufacture industrial doors for very large openings. Main products are fabric fold-up doors for warehouses, shipyards, docks, industrial plants, aircrafts and bridge crane openings. The company employs about 50 people and the turnover is 10 million €. The head office is in Nivala, where also the production plant is located. The company has also sales offices in France, Dubai and Moscow. Nearly 70% of the company's products are exported. The main market area is Europe, but significant export countries are also the Arab countries and Russian-speaking former CIS countries.</p> <p>The purpose of this thesis is to evaluate the skills and need for training of the production staff, as well as to develop practices and guidelines to ensure the overall competence and continuous improvement. Skillful and motivated personnel are the company's most important resources and create a significant competitive advantage between companies, because the capital of the knowledge, ie skills of the staff, is the only growing resource.</p> <p>The research method was development discussions, performance tests, well-being research, and operation research. Participation in the performance tests and in well-being research was voluntary and only a few employees refused the tests, but development discussions and operation research all attended.</p> <p>In the conclusion is discussed the current situation and consider on what kind of know-how in the future is needed, in order for the level of competence of the personnel to meet the needs of the company.</p>		

<p>Key words Assessment of competence, competency development, know-how, learning</p>
--

TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY

1 JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	2
1.2 Tutkimusmenetelmät	2
1.3 Opinnäytetyön rajaus.....	2
2 OSAAMINEN	4
2.1 Osaamisen määritelmä.....	4
2.2 Osaamisen tasot.....	5
2.2.1 Yksilön osaaminen	6
2.2.2 Organisaation osaaminen	7
2.2.3 Ydinosaaminen.....	7
2.3 Osaamisen arviointi	8
3 OSAAMISEN JOHTAMINEN	9
3.1 Oppiva organisaatio.....	9
3.2 Henkilöstöjohtaminen.....	10
3.2.1 Esimiehen rooli	12
3.2.2 Osaamisen johtamisen vastuut	13
4 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN	14
4.1 Osaamis- ja kehittämistarpeet	14
4.2 Osaamisen kehittämistavat	15
4.2.1 Ammattitaidon hyödyntäminen.....	15
4.2.2 Työtehtävissä oppiminen	16
4.2.3 Koulutus	18
4.2.4 Kehityskeskustelut.....	19
4.3 Osaamisen kehittämisen tavoitteet.....	20
4.4 Osaamisen kehittämisen arviointi.....	21
4.5 Työntutkimus.....	22
4.5.1 Menetelmätutkimus	23
4.5.2 Työn standardointi.....	24
4.5.3 Työnopastus eli perehdyttäminen.....	24
4.5.4 Työn mittaaminen	25
5 CHAMPION DOOR OY	26
5.1 Champion Door Oy:n toimintaympäristö.....	26
5.2 Champion Door Oy:n organisaatio	27
5.3 Henkilöstö ja työtehtävät	28
6 YRITYKSEN HENKILÖSTÖN OSAAMISEN KARTOITTAMINEN	29
6.1 Osaamisen taso esimiehen näkökulmasta.....	29
6.2 Performiatestit.....	30
6.3 Kehityskeskustelut.....	32
6.4 Työtyytyväisyystutkimus	34
6.4.1 Työkyky ja stressitaso	35
6.4.2 Oman työn arviointi	36

6.4.3 Osaaminen ja uudistuminen.....	37
6.4.4 Työyhteisön toimivuus	37
6.4.5 Toimintakyky ja voimavarat.....	38
6.4.6 Lähiesimiestoiminta	39
6.5 Työohjeet.....	41
7 HENKILÖSTÖN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN JA JOHTAMINEN	43
7.1 Osaamisen subjektiivinen arviointi.....	43
7.2 Osaamisen objektiivinen arviointi.....	44
7.3 Kehittämissuunnitelma.....	45
8 POHDINTA.....	49
9 LÄHTEET	52
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Osaaminen on yrityksen tärkein resurssi ja usein myös se kaikista kallein. Osaamisen kehittämisestä voidaan sanoa, että se on yksilön osaamisen ja ammattitaidon kehittämistä koko työuran ajan. Omassa työssä osaamisen kehittäminen voi olla sekä osaamisen syventämistä ja laajentamista, että päivittämistä tai kokonaan uudelleen suuntaamista. Osaamisen kehittämisestä onkin tullut tärkeä kilpailukeino ja sitä kautta sen toteuttaminen on yrityksen yksi suurimmista menestystekijöistä. Varsinkin nykypäivän nopeasti muuttuvassa kansainvälistyvässä ympäristössä työskentelevät organisaatiot, kuten Champion Door Oy on, tarvitsevat menestyäkseen kaikkien palveluksessa olevien voimavarat aina ylimmästä johtoportaasta muihin työntekijöihin.

Samanaikaisesti kansainvälisen kilpailun kiristyessä myös nopea tekninen kehitys ja tietotaidon kasvu vaativat kehittymistä niin organisaatio- kuin yksilötasolla. (Vesterinen, 2006, 51.) Inhimillisten voimavarojen hyödyntäminen ja kehittäminen ovatkin siis keskeisiä keinoja organisaation menestykselle. Esimerkiksi uuden työntekijän kanssa on tärkeää kartoittaa heti hänen osaamisalueensa ja aloittaa osaamisen kehittäminen organisaation asetettujen tavoitteiden mukaiseksi. Osaamisen kehittämisen ei kuitenkaan saisi kuitenkaan olla kertaluonteista, vaan jatkuvaa prosessia, jotta osaamisen säilyminen yrityksessä voidaan varmistaa. Henkilöstön halu oppia, työmotivaatio, organisaatioon ja omaan työhönsä sitoutuminen ratkaisevat viime kädessä organisaation muutoksen (Juuti 1998, 4).

Motivaatio on osa asennetta ja asenne on osa osaamista (Sydänmaanlakka 2005, 150). Työntekijöiden osaaminen on sitä tietopääomaa, josta koostuu organisaation osaaminen. Työhönsä motivoitunut henkilöstö haluaa kehittyä ja oppia uutta, mutta haastavaksi tilanteen tekee se, että työntekijän osaamista kohtaan organisaatiolla ei ole omistusoikeutta. Motivaatiota tukeva työympäristö sekä -johtaminen edistävät työntekijöiden suoriutumista työtehtävissä ja organisaation tarjoamat kannustimet luovat positiivista pohjaa motivaation kehittymiselle ja ylläpitämiselle.

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on määrittää, mitä osaamisen kehittäminen on ja mitkä asiat siihen vaikuttavat. Samalla kartoitetaan kohdeyrityksen, Champion Door Oy:n tuotannon henkilöstön tämänhetkinen osaaminen sekä arvioidaan, mitä ja minkä tyyppistä osaamista yrityksen henkilöstö tällä hetkellä ja tulevaisuudessa mahdollisesti tarvitsee. Tutkimuksen toisena tavoitteena on varmistaa erityisesti tuotannon henkilökunnan kehittyminen, osaaminen ja työssä selviytyminen ja viihtyminen. Henkilöstön osaamisen kehittämisessä tärkeä seikka on, että työntekijä sisäistää oman menestyksensä työssä osaksi yrityksen menestystä ja kokee sen samalla olevan myös työntekijän itsensä edun mukaista. Henkilökohtaisena tavoitteenani on kehittää omaa osaamisen johtamista esimiehen näkökulmasta. Mitä vaikutusta osaamisen johtamisella on ja kuinka esimiehenä voin vaikuttaa ja auttaa henkilöstön osaamisen kehittämisessä.

1.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus on tehty kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadullinen tutkimus sen takia, koska se palvelee parhaiten sekä verbaalista että visuaalista tutkimusaineistoa, tai kun aineistoa hankitaan osallistuvan tai ulkopuolisen havainnoinnin avulla. Näin aineistosta saadaan parhaiten esille tutkimuskohteen kannalta olennaiset piirteet, koska aineiston kerääminen, käsittely ja analyysit nivoutuvat toisiinsa. (Uusitalo 1999, 79–80.) Aineistoa on kerätty myös kehityskeskustelujen ja henkilöstöhaastattelujen perusteella. Lisäksi henkilöstölle tehtiin kolmannen osapuolen toimesta performiatestit, eli persoonallisuustestit, missä kartoitettiin henkilökohtaisen persoonan vaikutusta oppimiseen ja työssä viihtymiseen. Näiden lisäksi olemme tehneet työeläkeyhtiö Elon toimesta koko henkilöstöä koskevan työyhteisökyselyn, jossa kartoitettiin kehittämistarpeita ja työssä viihtymistä.

1.3 Opinnäytetyön rajaus

Opinnäytetyö on rajattu koskemaan vain tuotannon henkilöstöä ja heidän osaamisen kartoitusta ja osaamisen kehittämistarpeita sekä - kehittämiskeinoja. Opinnäytetyön tarkoituksena ei ole keskittyä osaamisen johtamistapoihin vaan pohtia yleisellä tasolla, kuinka osaaminen ja osaamisen kehittäminen on osa johtamisjärjestelmää.

1.4 Tutkimusraportti

Tutkimusraportin johdanto-osiossa kuvataan tutkimuksen taustaa ja kerrotaan lyhyesti tutkimuksen tavoitteista ja tutkimusmenetelmistä sekä opinnäytetyön rajauksesta. Teoriaosuudessa käsitellään osaamista, osaamisen johtamista ja osaamisen kehittämistä. Viidennessä ja kuudennessa luvussa esitellään kohdeyritys ja käsitellään henkilöstön osaamiskartoitukseen liittyvät seikat. Seitsemännessä ja kahdeksannessa luvussa käsitellään tutkimuksen tuloksia ja esitetään kehittämissuunnitelma ja lopuksi pohditaan tuloksia.

2 OSAAMINEN

Teknologian kehityksen ja automaation myötä työtehtävät ja toimintatavat muuttuvat kaikilla aloilla. Toimintaympäristöt voivat muuttua nopeastikin sekä innovaatioiden että kysynnän kehityksen myötä. Kansainvälisyys, laajentuminen, taloudelliset haasteet, tuottavuus/tehokkuus, kielitaito ovat mm. asioita, jotka lähes päivittäin tulevat vastaan yrityksen toiminnassa. Tuottavuuden kasvattaminen mahdollisimman pienin taloudellisin rasittein aiheuttaa henkilöstön osaamiselle ja -johtamiselle omat haasteensa, koska keinot täytyy löytyä yrityksen organisaation sisältä.

Uudet teknologiat tuovat uusia mahdollisuuksia, mutta niiden käyttöönotto vaatii myös uusien toimintatapojen oppimista. Henkilöstön jatkuva ja suunnitelmallinen kehittäminen on tärkeää, jotta työntekijöiden tiedot ja taidot kehittyisivät haasteiden vaatimassa tahdissa. Osaamisen kehittäminen takaa sen, että työntekijöillä on oikeanlaista tietotaitoa ja valmiuksia tehdä sekä heidän itsensä, että yrityksen kannalta tarkoituksenmukaista työtä.

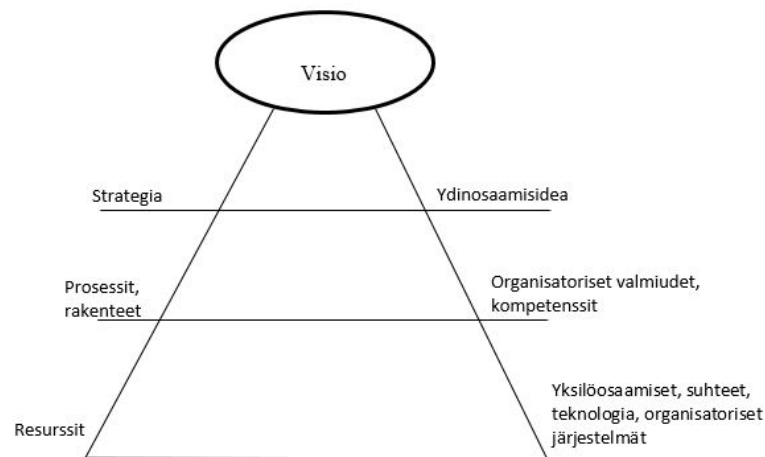
2.1 Osaamisen määritelmä

Osaaminen voidaan määritellä työn vaatimien tietojen ja taitojen hallinnaksi, jotta voi vastata työn asettamaan vaatimustasoon. Tällöin voidaan puhua jonkinasteisesta ammattitaidosta. Ammattitaitoinen työntekijä hallitsee tehtäväkohtaiset vaatimukset, eli omaa valmiudet työnsä tekemiseen. Osaaminen on siis seurausta oppimisesta ja kuten Sydänmaanlakka toteaa, osaaminen koostuu tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista. (Sydänmaanlakka 2012.) Sydänmaalakka toteaa myös, että osaaminen on jotain, jota henkilöt voivat kehittää ja harjoitella, se ei ole siis vain luonteenpiirre tai osa persoonallisuutta. Osaaminen on hänen mukaansa joskus jopa tiedostamatonta ja tällöin henkilö ei voi hyödyntää osaamistaan. Otalan (2008, 50 - 51) näkemys on, että tietojen, taitojen, kokemusten, verkostojen, kontaktien ja asenteen lisäksi yksilön osaamisen kehittyminen tarvitsee henkilökohtaisia ominaisuuksia. Tällöin nämä kaikki osaamisen osa-alueet auttavat yksilöä selviytymään työtilanteista ja tuloksena on hyvä työsuoritus. Tärkeimpiä henkilökohtaisia ominaisuuksia on myös paljon puhuttu asenne, jonka merkitys on suuri varsinkin tilanteissa, joissa esimerkiksi työtehtävät muuttuvat.

Henkilökohtaisiin ominaisuuksiin kuuluvat myös tunneäly ja motiivit. Tunneäly auttaa ymmärtämään erilaisia tilanteita ja mahdollisuuksia sekä näkemään kuinka niitä voisi hyödyntää. (Ojala 2008.)

2.2 Osaamisen tasot

Yleensä osaaminen jaetaan kolmeen perustasoon: yksilön osaamiseen, organisaation osaamiseen ja ydinosaamiseen (Kuvio1). Ydinosaamisen kehittymisen pohjana toimii yhteisötaason osaaminen, joka muodostuu organisatorisista kyvykkyyksistä ja metaosaamisesta, jolloin koko organisaation osaaminen on enemmän kuin yksilöiden osaaminen kokonaisuutenaan (Kirjavainen 1999). Resurssit luovat pohjan organisatorisille kyvykkyyksille, jotka mahdollistavat ydinosaamisen määrittämisen yrityksen strategian pohjalta.



KUVIO 1. Strategisen osaamisen tasot (mukaillen Kirjavainen, 1999, 141.)

Lehtosen (2002, 90–97) mukaan osaaminen voidaan myös jakaa kolmeen tasoon:

- Yksilötasolla osaaminen on yksilöiden taitoja ja erikoisosaamista
 - o yksilön tai pienen ryhmän hallussa olevat osaamisen rakennetekijät, esim. taidot ja tietämys
 - o sosiaalinen taitoelementti, esim. tietokanta, käsikirja tai kone
- Ryhmätaso vastaa organisaation strategista osaamista eli ns. ydinosaamista
 - o operatiivinen kyvykkyys, esim. markkinointi, myynti tai valmistus
 - o operatiivisen toiminnan rajat ylittävät toiminnalliset kyvykkyudet, esim. tuotekehitys, tutkimus, hankinta, informaatio- tai laatu järjestelmät

- systeemin ohjauksen kyvykkyydet, esim. organisaatorakenne, suoritustason hallinta, kannustejärjestelmät
- systeemin läpäisevät kyvykkyydet, esim. yhdistely-, integrointi ja oppimiskyky
- Systeeminnäkemytaso, jossa muodostetaan kokonaisnäkemys toimialan kehityksestä ja omasta yrityksestä voimavarojen ja osaamisen yhdistelmänä
 - systeemiä ohjaava näkemys, esim. rajapinnat, strateginen logiikka tai arvojärjestelmä.

2.2.1 Yksilön osaaminen

Tutkittaessa yksilön osaamista, törmää jatkuvasti Spencer & Spencerin jäävuorimalliin (Kuvio 2), jossa osaaminen jaotellaan näkyvään eli eksplisiittiseen ja näkymättömään eli implisiittiseen. Näkyvää osaamista ovat yksilön tiedot ja taidot, ja ne voidaan ilmaista sanoin ja numeroin. Näkyvää osaamista hankitaan koulutuksen avulla. Näkymätöntä, jota kutsutaan myös piileväksi tai hiljaiseksi osaamiseksi, on vaikeampi konkretisoida, koska se on syvällä organisaatiossa ja sen jäsenissä. Hiljainen osaaminen tulee esille lähinnä vuorovaikutustilanteissa ja toiminnassa. Jäävuorimallin olennaisin osa on jäävuoren huippu, josta ilmenee se, millaista yksilön osaaminen on kokonaisvaltaisesti ja kuinka yksilö toimii erilaisissa työtilanteissa. Hiljainen osaaminen puolestaan toimii pohjana näkyvälle toiminnalle.



KUVIO 2. Jäävuorimalli (Hätönen 2011, 11, mukailen Spencer & Spencer 1993)

Useimmilla työpaikoilla ja työyhteisöissä tutkitaan, kuinka hiljainen tieto siirretään vanhemmilta työntekijöiltä nuoremmille, jotta välttyttäisiin osaamisongelmalta. Tiedonsiirto harvoin tapahtuu automaattisesti, vaan työyhteisöjen on etsittävä uusia toimintatapoja ja menetelmiä tiedon siirtämiseksi. Osaamisen johtamisen yksi erittäin tärkeä osa onkin siis hiljaisen tiedon johtaminen. Pukemalla hiljainen tieto sanoiksi, siitä tulee osa laajempaa jaettua tietämystä. (Järvinen, Koivisto & Poikela 2000, 146.)

2.2.2 Organisaation osaaminen

Organisaation osaaminen muodostuu neljästä rakenteellisesta elementistä: ihmisistä, teknologiasta, organisaation rakenteesta ja – kulttuurista. Organisaation osaaminen on siis yhdistelmä näistä tekijöistä, jolloin vuorovaikutus näiden elementtien välillä tärkeämpää kuin yksittäiset osa-alueet. Yksilöiden osaaminen muuttuu organisaation osaamiseksi, kun yksilöt keskustele- vat ja jakavat osaamistaan ja kehittävät osaamistaan yhdessä organisaation toimintatavaksi tai – malliksi. (Ojala, 2008, 53.) Lehtonen (2002, 177–178) puolestaan kuvaa organisaation osaamista kolmen ulottuvuuden yhdistelmäksi, joka koostuu sosiaalisesta pääomasta, ammatillisesta osaamisesta ja kollektiivisesta osaamisesta. Ammatillista osaamista arvioidaan ja kehitetään koulutuksen avulla. Sosiaalinen pääoma sitoo ammatilliset osaamiset kollektiiviseksi osaamiseksi ja vaikuttaa siten ammatillisen osaamisen hallintaan. Organisaation näkökul- masta strategisesti tärkeä osaaminen muodostuu joustavuudesta, oppimiskyvystä ja sosiaali- sista taidoista eli sosiaalisesta pääomasta.

2.2.3 Ydinosaaminen

Yrityksen kilpailukyky perustuu pitkällä tähtäimellä yrityksen nopeaan mukautumiskykyyn muuttuvissa olosuhteissa. Tämä tarkoittaa, että yritys kykenee hyväksikäyttämään yksilöiden vahvuuksia, tietämystä ja asiantuntemusta. Sydänmaalakka toteaa (2002,97), että organisaation tulevaisuuden osaaminen tulisi perustua sen ydinosaamiseen. Tällöin yksilön osaaminen on vahvasti sidoksissa organisaation osaamiseen. Ydinosaaminen tarkoittaa siis ainutlaatuisia liiketoiminnallista ja yksilöiden osaamista, jotka luovat organisaatiolle sen tyypilliset piirteet.

Ydinosaamiset ovat organisaation asiantuntemuksen ominaisalueita, jotka muodostuvat organisaation resurssien synergiasta, kuten erikoisosaamisesta, työntekijöiden taidoista ja motivaatiosta ja yhteistyöverkostoista.

2.3 Osaamisen arviointi

Osaamisen kartoitusta tehdään, jotta saadaan ajankohtaista tietoa organisaation osaamisen nykytilasta ja kehittymisen suunnasta. Osaamiskartoitusta hyödynnetään kehittämiskohteiden tunnistamisessa ja visioidessa tulevaa. Osaamiskartoituksen avulla saadaan organisaation nykyosaaminen näkyväksi ja tuloksena syntyy osaamiskartta. Osaamiskarttaan kuvataan kaikki ne osaamiset, joita organisaatiossa on jo olemassa sekä se osaaminen, jota organisaatiossa tarvitaan tulevaisuudessa. Osaamiskartoituksen pitäisi olla jatkuvaa ja säännöllistä toimintaa, jotta siitä saataisiin paras hyöty esiin ja oikeat ihmiset saadaan tekemään oikeita asioita oikeaan aikaan. Osaamiskartoituksen avulla voidaan tunnistaa niitäkin koulutus- ja kehittämistarpeita, joita yksilön on vaikea itse tunnistaa ja jotka eivät häntä kiinnosta. (Hätönen, 1998, 31–32.)

Osaamisen arviointia voidaankin pitää tietynlaisena osaamisen kehittämisen perustana, joka auttaa tuottamaan tietoa kehittämistavoitteiden asettamiseksi. Osaamisen arviointi voidaan tehdä joko itsearviointina, tai arviointina kehityskeskustelun yhteydessä. Kehityskeskustelussa keskustellaan työntekijän ja esimiehen tekemistä erillisistä arvioinneista, jotka koskevat työntekijän osaamista ja osaamisen tasoa versus osaamistarpeet. Itsearviointin ja kehityskeskustelun yhteydessä tehtävän arvioinnin lisäksi on olemassa 360°-arviointimenetelmä, jossa arviointeja saadaan esimerkiksi omilta kollegoilta, alaisilta, esimiehiltä tai asiakkailta. (Hätönen 2011, 16, 32; Viitala 2005, 154.)

Itsearviointinissa yksilö arvioi omaa osaamistaan ja oppimistaan omien suorituksen pohjalta. Itsearviointi vaatiikin tekijältä kriittistä ajattelua, sekä työn vaatimien odotusten ja osaamisen tunnistamista, joten itsearviointi on hyvä oppimistilaisuus (Hätönen 2011, 32–33).

3 OSAAMISEN JOHTAMINEN

Yrityksen johdon tärkeimpiä tehtäviä on koko osaamisen johtamisen prosessin tukeminen siten, että yritys ja sen koko henkilöstö pystyisi hankkimaan, ylläpitämään ja kehittämään osaamistaan (Sydänmaanlakka 2007, 142). Osaamisen johtaminen on sellaista toimintaa, mikä edistää osaamisen jatkuvaa kehittämistä ja hyödyntämistä, jolloin myös yrityksen kilpailu – ja toimintakyky vahvistuu. Suurimpana haasteena siinä on saada esille ja käyttöön mahdollisimman iso osa henkilöstön henkisestä kapasiteetista ja luovasta potentiaalista. (Viitala & Jylhä 2001, 162, 164.)

Osaamisen johtamisen tärkein osa on yrityksessä toimivien ihmisten osaamisen tason nostaminen ja vaaliminen sekä sen tehokas hyödyntäminen” (Viitala 2005, 16)

Osaamisen kehittyminen aiheuttaa organisaatioiden johtamisajattelun kokonaisvaltaisen muutoshasteen eteen, joten jos johtamisen perusasioissa on huomattavia puutteita, johtamista on vaikea lähteä uudistamaan. Tällaisia puutteita ovat esimerkiksi esimies-alainen dialogi toimimattomuus ja liiketoiminnallisten tavoitteiden tai tavoitteiden asettamisen hajanaisuudet. Tällöin pitäisikin keskittyä enemmän johtamisen osaamiseen kuin osaamisen johtamiseen.

3.1 Oppiva organisaatio

Organisaatioiden on mahdollistettava ihmisten ketterä oppiminen sekä varmistettava, että rakenteet ja erityisesti johtaminen tukevat sitä. Organisaatorakenteiden on sallittava ihmisten vuorovaikutus ja yhteistyö sijaintipaikasta ja organisatorisesta asemasta riippumatta (Ojala 2016).

Oppivaa organisaatio on prosessi, joka käyttää uusia välineitä ja tietoa kehitykseensä. Oppiminen tapahtuu kaikilla tasoilla, ei pelkästään yksilö- tasolla, ja tämän vuoksi päämäärät on asetettava jokaiselle tavoiteltavan arvoisiksi. Oppivalla organisaatiolla on myös useita muita yleisnimityksiä, kuten laatujohtaminen ja jatkuva toiminnan kehittäminen. Jotta oppiminen saadaan onnistumaan, on kehittämistoiminta sisällytettävä kaikkeen organisaation toimintaan. Oppivan organisaation merkitys korostuu nykyisin enemmän ja enemmän, koska työn tekemiseen on vähemmän ihmisiä ja työn laadun on oltava työntekijöiden määrästä riippumatta hyvä. Toisin sanoen kiristynvä kilpailutilanne vaatii jatkuvaa kehittymistä, jottei organisaatio jää toisten

yri­tysten jalkoihin. Ojala taas nostaa esimiehen isoon rooliin oppivan organisaation onnistu­mis­sa. Ojalan mukaan oppivassa organisaatiossa esimies onkin entistä enemmän valmentaja. Hän on innostaja ja ajattelun johtaja, joka saa ihmiset mukaan yhteiseen tavoitteeseen. Esi­mies huolehtii ja varmistaa, että yksilöt voivat hankkia tarvitsemaansa osaamista (Ojala 2016). Esi­miehen tehtävänä onkin siis auttaa jokaista erikseen ja tiiminä yhdessä ratkaisemaan on­gel­mia ja ennen kaikkea hyödyntämään jokaisen osaamista. Esimies huolehtii, että kaikilla löy­tyy tämän päivän tarvittavat työ­taidot kuten ongelmanratkaisutaidot, ajattelun taidot, yhteistyö­taidot ja viestintätaidot.

Esimiehen tulisi ymmärtää, miten ihminen oivaltaa, oppii ja ajattelee, eli miten ih­misen mieli toimii, jotta hän osaisi viestiä mahdollisimman hyvin erilaisille ihmisille. Esi­miehen kuuluu myös seurata, että haluttu kulttuuri ja ilmapiiri syntyvät ja säily­vät (Ojala 2016).

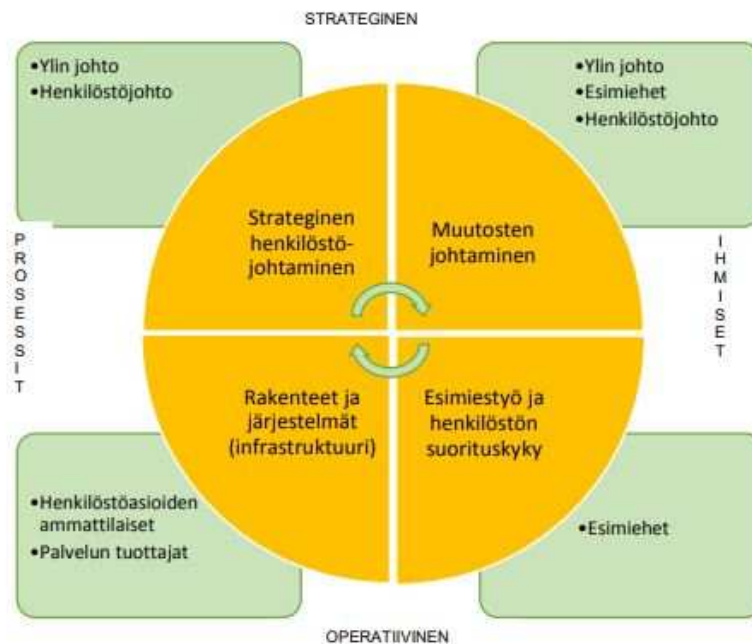
3.2 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen on johtamistapa, jonka avulla varmistetaan henkilöstön tarvitsema osaa­minen, sillä hoidetaan henkilöstön hyvinvointia ja motivaatiota, sekä säädellään henkilöstövoi­mavaroja. Ojalan mukaan henkilöstöjohtamisessa työhyvinvoinnin kokonaisuus on osa osaa­misen johtamista. Tällöin erityisesti henkilöstön älyllistä kuntoa pitää vaalia, sillä älyllinen kunto on kykyä suunnitella, oppia, muistaa, ymmärtää ja sopeutua (Ojala 2008, 258–259.) Henkilös­ttöjohtaminen on myös asioiden ja prosessien johtamista, tietojen keräämistä, arviointia ja pa­lautteen antamista. Silloin tällöin henkilöstöjohtamisessa korostuvat organisaatiojohtaminen, linjajohtaminen ja valtarakenteet, toisin sanoen hallinnollinen vastuu.

Henkilöstöjohtamisen, samoin kuin esimiestyönkin yksi keskeinen tehtävänä on strategian viestintä ja toimeenpano. Kyse on siis ihmisten johtamisesta, jolloin ollaan tekemisessä fakto­jen ja toiminnan ohella ihmisten mielikuvien, toiveiden, pelkojen ja haaveiden kanssa. Onnis­tuneen henkilöstöjohtamisen tavoitteena on kyetä houkuttelemaan palvelukseensa haluami­aan henkilöitä ja saada heidät pysymään organisaatiossa, palkita hyvistä työsuorituksista sekä kehittää ja ylläpitää henkilöstön työkykyä. Henkilöstöjohtaminen nivoutuu tiiviisti myös strate­gisten henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Strateginen henkilöstövoimavarojen johtamisella toteutetaan henkilöstöjohtamista. Sen konkreettisena ilmi­asuna on henkilöstöstrategia. Työhy-

vinvointia tukevan johtamisen kulmakiviä ovat selkeä töiden järjestely, työntekoa ja onnistumista palveleva johtaminen ja esimiestyö, luottamus, osaamisen kehittäminen, yhteiset pelisäännöt, vapauden ja vastuun tasapaino, avoin vuorovaikutus ja toiminnan jatkuva arviointi ja kehittäminen. Henkilöstöstrategialla määritellään pitkän aikavälin suunnitelma siitä, kuinka henkilöstö toteuttaa organisaation strategiaa ja kuinka henkilöstönäkökulma otetaan huomioon organisaation toiminnassa.

Usein henkilöstöhallinto ja henkilöstöjohtaja sekä erityisesti lähiesimies esimiestyössään kohtaa ongelma- ja konfliktitilanteita. Ihmisellä on luonnostaan voimakas itsemääräämispyrkimys, joka toimii voimanlähteenä ihmisen ollessa motivoitunut ja kokiessa toimivansa omasta vapaasta tahdostaan. Ihmisen itsetuntoon on hänen saamallaan palautteella suuri merkitys. Motivointi ja toisen itsetunnon pönkytys ovatkin esimiehen tärkeimpien tehtävien joukossa. Motivoinut osaava henkilö ei vastusta muutosta vaan toteuttaa sitä halukkaasti. Luoman mukaan henkilöstöjohtamisen tarkastelunäkökulmina ovat toisaalta ihmiset ja prosessit ja toisaalta strateginen ja operatiivinen taso. (Kuvio 3)



KUVIO 3. Henkilöstöjohtamisen osa-alueet (mukailien Luoma 2007)

Näin tarkasteltuna henkilöstöjohtamisen osa-alueiksi muodostuvat strateginen henkilöstöjohtaminen, muutosjohtaminen, esimiestyö ja henkilöstön suorituskyky sekä organisaation HR-infrastruktuuri. (Luoma 2007.)

Henkilöstöstrategian rinnalla puhutaan myös osaamisstrategiasta, joka Otalan (2008) mukaan kuvaa osaamisen merkitystä organisaation liiketoimintastrategiassa ja on valinta siitä, kuinka osaamishaasteisiin vastataan. Osaamisstrategiassa Otalan (2008) mukaan otetaan kantaa seuraaviin asioihin:

- millaiset tavoitteet asetetaan osaamispääoman kehittämiseksi ja johtamiselle
- mitkä osaamistarpeet ja osaamiset priorisoidaan
 - o mitkä osaamiset valitaan tärkeimmiksi eli sellaisiksi, joista toiminnan tavoitteiden saavuttaminen riippuu eniten (strategiset osaamiset)
 - o mitä osaamisia kehitetään ensimmäisenä (kriittiset osaamisen kehittämistarpeet)
- miten valitut osaamiset hankitaan
 - o mitä kehitetään itse, tarvitaanko kumppania ja mikä voidaan hankkia ulkopuoliselta tuottajalta
- mitä ja millaisia osaamisen kehittämisen keinoja valitaan
- miten valitaan kumppanit ja tuottajat
 - o millainen strategia valitaan esim. oppilaitosten kanssa tapahtuvaan yhteistyöhön
 - o millainen strategia valitaan toisten organisaatioiden kanssa tapahtuvaan yhteistyöhön
- valitaanko suljettu vai avoin strategia osaamisen kehittämiseen ja hallintaan
 - o mitä asioita halutaan suojata ja millaisia suojaamiskeinoja käytetään
 - o miten suhtaudutaan sosiaaliseen mediaan

3.2.1 Esimiehen rooli

Kaikessa johtamisessa esimiehen rooli nousee merkittävään asemaan. Esimies omalla käytöksellään ja toiminnallaan joko tukee tai tukahduttaa alaistensa osaamisen kehittämistä. Viitalan (2002,203) mukaan alaiset pitävät esimiestensä toiminnassa osaamisen johtamista erittäin tärkeinä asioina. Esimiesasemassa olevalta henkilöltä vaaditaankin tietotaitoa niin asioiden kuin ihmisten johtamisessa. Esimiehen keskeisin tehtävä on alaisten tukeminen ja ohjaaminen, jotta heidän suoritustasonsa on sillä tasolla, että yritys voi menestyä kilpailussa, esimies on siis vastuussa yksikkönsä osaamisesta. Esimiehen tehtävänä on myös helpottaa oppimista,

jakaa vastuuta ja motivoida jatkuvaan oppimiseen niiltäkin osa-alueilta, jotka eivät liity senhetkiseen työnkuvaan.

3.2.2 Osaamisen johtamisen vastuut

Erityisesti osaamisen johtamisessa jokaisen esimiehen rooli on merkityksellinen hierarkiasta riippumatta. Johtoportaan asenne henkilöstön koulutusmyönteisyyteen ja – halukkuuteen on ratkaiseva. Ylimmän johdon tehtävänä on antaa organisaatiolle tavoitteet ja suunta, mihin mennään ja mitä pidetään tärkeänä. Keskijohdon tehtävänä on viedä asioita eteenpäin lähiesimiehille ja sitä kautta organisaation alimmille tasoille asti. Keskijohdon ja lähiesimiesten tehtävänä on selkiyttää ylhäältä tuleva viesti tavoitteeksi, jonka saavuttamiseen työntekijä voi itse omalla panoksellaan vaikuttaa. (Ojala, 1992, 36.)

Esimiehen tulisi aina tukea uusia ideoita ja keksintöjä, hänen tulee saada ihmiset työskentelemään yhteisen vision puolesta, hänen pitää kyetä hallitsemaan jännitteitä ja ristiriitoja ja toimia mallina organisaation muille jäsenille. Näillä toimilla esimies tukee oppivan organisaation ja oppimisen infrastruktuurin syntymistä.

4 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Tekniikan nopea ja kiihtyvä muutos edellyttää organisaation johtajilta ja esimiehiltä kykyä reagoida kestäväen kehityksen tuomiin haasteisiin osaamisen ylläpitämisessä ja kehittämisessä. Osaamiseen panostaminen on välttämätöntä yrityksen kilpailukyvyille. Organisaatioiden toimintaympäristöt muuttuvat yhä nopeammin, mikä edellyttää organisaation nykytilan ja osaamisten tutkimista, jotta se pysyy muuttuvien markkinoiden mukana. Organisaation tuleekin määrittellä, mitä osaaminen kyseisessä organisaatiossa on ja suhteuttaa olemassa oleva osaaminen tulevaisuuden vaatimuksiin.

Henkilöstön kehittämisellä tavoitellaan henkilöstön toimintavalmiuden ja suoritustason parantamista, sekä osaamisen jalostamista yksilötason osaamisesta koko organisaatiota hyödyttäväksi osaamiseksi. Tämä tehdään kehittämällä henkilöstön tietotaitoa ja asenteita esimerkiksi erilaisia kehittämisohjelmia hyödyntäen. Osaamisen kehittäminen on keskeinen tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen vaikuttava tekijä, joten se on investointi yrityksen tulevaisuuteen. Osaamiseen tehtäviä investointeja tulee yrityksessä suunnitella yhtä huolellisesti kuin muitakin investointeja. (Viitala 2007, 185.) Vanha sananlaskukin sanoo: voit kehittää vain sitä, minkä tunnet. Tämä voidaan tulkita, että osaamisen kehittämisprosessia ei voi aloittaa ilman kehitettävien asioiden tunnistamista ja määrittelemistä. Osaamisten tunnistaminen onkin ensimmäinen askel osaamisen kehittämiseen, mikä tarjoaa pohjan muille osaamisen kehittämiseen liittyville toimenpiteille.

4.1 Osaamis- ja kehittämistarpeet

Hätösen mukaan yksilön kehittämistarve on ulkoapäin arvioitu, esimerkiksi johdon tai esimiesten määrittämä käsitys siitä, mitä yksilön tulisi osata (Hätönen 1998, 30). Henkilöstön osaamisen tulisi olla monipuolista ja laaja-alaista, jotta työntekijöitä voitaisiin käyttää aina tarvittaessa uusiin tai muuttuviin tehtäviin (Viitala 2007, 68). Esimiehen vastuulla on toiminnan toteutumisen kehittyminen, joten hän vastaa myös siihen tarvittavista edellytyksistä kuten osaamisesta ja sen kehittämisestä. Esimies on luonnollinen taho kantamaan vastuuta alaistensa osaamisen kehittämisen tukemisesta ja oppimista tukevien toimintakäytäntöjen kehittämisestä tiimissään,

koska hän on riittävän lähellä voidakseen tuntea alaistensa ja työyhteisön tehtävät, tilanteen ja tarpeet hyvin (Viitala 2007, 272).

4.2 Osaamisen kehittämistavat

Tulevaisuuden osaamisalueita arvellaan olevan mm. sosiaalisen vuorovaikutuksen taidot, kommunikointikyky ja esiintymistaidot, sosiaalisen median käyttö, vahva atk-osaaminen, markkinointi-, ja innovaatio-osaaminen, työpari-, ja tiimityöskentelytaidot, kyky verkostoitua ja oppia muista kulttuureista, laaja kielitaitoa ja yleissivistäviä tietoja, taitoa tarkastella omaa toimintaa, sekä kykyä hakea, hyödyntää ja jakaa tietoa. Esimiestehtävissä siirrytään komentamisen sijaan valmentavaan johtamiseen. Valmentavassa johtamisessa esimies auttaa valmentajan tavoin työntekijää entistä parempiin suorituksiin (Hätönen 2007). Henkilöstön osaamisen kehittämiseksi on useita erilaisia tapoja, joista jokainen yritys voi valikoida ne itselle sopivimmat ja toimivimmat vaihtoehdot. Työpaikalla toteutettavat tapoja ovat esimerkiksi sijaisuudet, mento-roinnit, perehdyttäjänä toimimiset ja työnkierrot. Työpaikan ulkopuolella osaamista voi kehittää esimerkiksi verkko-opiskeluna, lukemisella opiskeluilla ja opintokäynneillä.

4.2.1 Ammattitaidon hyödyntäminen

Organisaatio ja sen työyhteisöt koostuvat ihmisistä ja sen toiminta on siellä toimivien ihmisten toimintaa, joka perustuu näiden toimijoiden ymmärrykselle, tulkinnoille sekä päivittäisille valinnoille. Koneille voidaan prosessoida tietoa, mutta niitä ohjaa ihminen ja ihmisen ajattelutyö. Yksilötasolla osaaminen muodostuu ihmisen tiedoista, taidosta, kokemuksesta, kontakteista, verkostoista, arvoista ja asenteista. Organisaation menestyminen edellyttääkin osaavia eli ammattitaitoisia yksilöitä, joilla on toiminnan kannalta keskeistä osaamista, tietoja ja taitoja ja jotka kykenevät osaamistaan jakamaan eteenpäin. Ammatillinen pätevyys muodostuu yhä useammasta osa-alueesta, ja organisaatiot tarvitsevatkin sekä syväosaajia että laaja-alaisia monen tiedon hallitsijoita (Ruohotie 1997, 61). Ammattitaito ymmärretään kyvyksi yhdistää ammattiin liittyvät tiedot ja taidot tarkoituksenmukaiseksi kokonaisuudeksi (Hätönen 2011, 9). Viitala (2005, 115) puolestaan määrittelee, että osaamiset koostuvat tiedoista, taidoista ja asenteista sekä motivaatiosta. Viitala havainnollistaa ammattitaidon rakentumista pyramidin avulla (Kuvio

4.) Pyramidin kerrokset edustavat kukin erityyppisiä ammattitaidon osa-alueita ja mitä lähempänä pyramidin perustaa jokin osaaminen on, sitä lähempänä se on persoonallisuutta, ihmisenä kehittymistä ja metavalmiuksia (Viitala 2005, 116).



KUVIO 4. Osaamispyramidi (mukaillen Viitala 2005, 116)

Osaamisiin liitetään myös asenteet ja motivaatio. Asenne on pysyvää, sisäistynyttä ja hitaasti muuttuva perusvirettä, kun taas motivaatio on lyhytaikaista ja yleensä myös tilannekohtaista. Osaaminen voidaan hyödyntää organisaatiossa parhaiten myönteisen asenteen ja motivaation varassa, joka samanaikaisesti myös vaikuttaa niihin. Riittämätön osaaminen syö työmotivaatiota. (Viitala 2007, 180.)

4.2.2 Työtehtävissä oppiminen

Työssäoppiminen on kautta aikojen ollut tärkeä ammatillisen kehittymisen muoto. Hyvänä esimerkkinä voisi olla vaikka mestari – kisälli-malli, jolla oppipojat opettelivat käsityöläisammattiin. Professori Billet erottelee työssäoppimisen kolmeen tasoon (Billet 2016)

- Työpaikan oppimista tukevat viralliset käytännöt (workplace practice curriculum). Näitä ovat esimerkiksi erilaiset koulutukset ja työharjoittelut tai työssä oppiminen yhdessä kokeneen työntekijän kanssa.
- Työpaikan pedagogiset käytännöt (workplace pedagogic practices). Näitä ovat sellaiset toimet ja vuorovaikutustilanteet, joiden avulla käytännössä opitaan,

miten työ tehdään ja jotka rikastuttavat oppimiskokemusta. Työpaikoilla käytetäänkin huomaamatta lukuisia pedagogisia käytäntöjä, joita ovat esimerkiksi työpaikan tapahtumista ja sattumista kertominen, verbalisointi eli työn alla olevasta tehtävästä ääneen kertominen. Ohjattu oppiminen, jossa kokeneempi työntekijä neuvoa kohta kohdalta noviisia työn suorittamisessa ja auttaa kädestä pitäen tarvittaessa lukeutuu myös pedagogisiin käytäntöihin.

- Henkilökohtaiset oppimistavat (personal epistemological practices), jotka perustuvat työntekijän itsetuntemukseen, tarkoituksellisuuteen ja henkilökohtaisiin kykyihin. Jokainen työntekijä oppii ja omaksuu asioita omalla ja itselle tyyppillisellä tavalla. Työpaikan oppimista tukevat ja pedagogiset käytännöt muuttuvat työntekijän osaamiseksi kunkin työntekijän henkilökohtaisen oppimisen kautta. Aktiivinen sitoutuminen (esimerkiksi havainnoimalla, kuuntelemalla ja imitoimalla) oppimistilanteeseen ja halukkuus soveltaa opittua omaan työhön sekä työntekijän valmiustason ja oppimistehtävän kohtaaminen vaikuttavat olennaisesti yksittäisen työntekijän oppimiseen.

Oppiminen ja työnteko kulkevat käsi kädessä, ne ruokkivat toinen toistaan ja tapahtuvat yhtä aikaa. Billetin mielestä ns. luokkahuonekoulutus on tehotonta (Billet 2016). Työssä oppimisen täytyy tapahtua nimenomaan työtä tekemällä. Oppimistapahtuma on aina parempi, jos sitä rikastutetaan erilaisilla pedagogisilla käytännöillä ja tiedostetaan samalla yksilöiden erilaiset oppimistavat. Kun työntekijät oppivat työssään, he samanaikaisesti myös keksivät uusia tapoja työskennellä ja tehdä töitä, tosin sanoen he innovoivat. Tätä innovaatiokapasiteettia työnantajan pitää vaalia, koska se on tärkeä selviytymiskeino jatkuvan muutoksen keskellä. Työssä oppiminen, innovaatiot ja työn uudistaminen ovat siis tiukasti sidoksissa toisiinsa nyt ja tulevaisuudessa (Billet 2016). Työssä oppiminen on siis kokonaisvaltaista kehittymistä, ei ainoastaan tietojen ja taitojen lisäämistä vaan myös ammatillista kasvua. Kaiken kaikkiaan työssä oppimisen päämäärä on lisätä ymmärrystä työstä ja kehittää asiantuntijuutta.

Jokinen, Lähteenmäki ja Nokelainen (2009) tutkimuksessaan liittivät työssä oppimisen käsitteen työpaikalla tapahtuvaan oppimiseen, jonka edellytyksinä ovat ohjeistus ja ohjaus sekä vuorovaikutus uuden ja kokeneen työntekijän välillä. Työpaikkaa ei välttämättä edes mielletä oppimisympäristöksi, niinpä oppiminen työpaikalla onkin ratkaisevasti kiinni työn laadusta ja

työtehtävistä. Työssä oppimista tapahtuu myös huomaamatta. Esimerkiksi vanhempien työntekijöiden suuri kokemus ja hiljainen tieto nähdään tärkeänä osana työssä oppimista. (Jokinen, Lähteenmäki & Nokelainen 2009, 39–40.)

4.2.3 Koulutus

Henkilöstökoulutukset ovat yksi vaihtoehto osaamisen lisäämiseksi, kun organisaation tai työryhmän sisällä on havaittu osaamistarve. Henkilöstökoulutukset ovat kehittyneet entistäkin monimuotoisimmiksi ja nykyään onkin tarjolla erilaisia oppimista tukevia koulutusmuotoja.

Henkilöstökoulutusta voidaan räätälöidä organisaation tarpeita vastaavaksi organisaatiokoulutuksena (sisäinen koulutus) tai hyödyntää eri koulutusorganisaatioiden järjestämää avointa koulutusta. Kun koulutuksia suunnitellaan, on tärkeää miettiä, ketä kaikkia on tarpeellista kouluttaa. Osallistuuko koulutukseen jokin yksittäinen henkilö vai koko työyhteisö? (Hätönen 2011, 94–95.) Esimerkiksi täydennyskoulutus antaa henkilöstölle mahdollisuuden hankkia ammatilansa viimeisintä tietoa ja kehittää taitoja sekä parantaa työn hallintaa ja ammatillista yhteistyötä.

Koulutus on kuitenkin vain väline uudistumiselle, sen rikastuttava vaikutus työyhteisölle jää vajaaksi, ellei kytköstä toiminnan kehittämiseen ole mietitty jo koulutuksen suunnitteluvaiheessa. Usein myös organisaation johtamisjärjestelmä ei ole valmis tai sitä ei ole valmisteltu koulutuksen muuttamaan tilanteeseen tai koulutuksen hyödyntämiseen. Tästä seuraa, että kouluttautunut työntekijä turhautuu, kun uusien opittujen taitojen hyödyntäminen ei onnistu ja koulutus luokituu ajanhukaksi. (Ruohotie 2000, 13.) Koulutuksen vaikutusten systemaattinen seuraaminen on suhteellisen harvinaista, se on yleensä vain epävirallista keskustelua koulutuksesta ja sen annista. Arvioinnin pitäisikin olla mukana ihan alkuvaiheista lähtien, jolloin vaikutusmahdollisuudet kehittämistoimiin ja niiden ohjaukseen ovat olemassa. (Hätönen 1998, 20.) Positiivinen asenne koulutusta kohtaan ei takaa oppimista, mutta negatiivinen reaktio vaikuttaa useimmiten oppimista haittaavasti. Koulutustarpeiden kartoittaminen ja kouluttautumisen yleisestä vaatimuksesta pitäisikin puhua kehityskeskusteluissa. Työntekijän kanssa henkilökohtaiseksi rakennettu suunnitelma koulutukselle ja kehitykselle syventää työntekijän halua oppia työn keskeiset vaatimukset.

4.2.4 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelut ovat sovittuja ja suunniteltuja keskusteluja, jotka käydään alaisen ja esimiehen välillä. Juutin mukaan kehityskeskustelu on:

*”Ennalta sovittua ja suunniteltua keskustelua esimiehen välillä, jolla on tietty päämäärä ja jota leimaa jonkinasteinen systematiikka ja säännöllisyys toteutuksessa”
(Juuti 1998, 6)*

Esimiehen näkökulmasta keskustelulla pyritään työn tavoitteellisuuden parantamiseen ja tunnistamaan kehittämistarpeet. Työntekijän näkökulmasta kehityskeskustelu on tilaisuus keskustella omasta asemastaan ja tavoitteistaan organisaatiossa. Kehityskeskusteluilla siis pyritään työntekijän henkilökohtaisen ohjaukseen samalla, kun siinä kerätään tietoa organisaation kehittämistarpeista sen kehityssuunnitelmiin. Organisaatiosta riippuen kehityskeskusteluita pyritään pitämään vähintään kerran vuodessa, useimmiten kolmen ja kuuden kuukauden välein. Kehityskeskustelut ovat keino tukea yksittäisen osaamisen kehittymistä, ammatillista kasvua ja -kehittymistä. Kehityskeskustelujen etuina ovat henkilökohtaisuus, palautteen annon kaksisuuntaisuus sekä kehityssuunnitelman luominen. (Viitala 2014, 151.) Hätösen mukaan kehityskeskustelussa käydään tyypillisesti läpi kuluneen vuoden toimintaan liittyviä asioita ja asetetaan kehittämistavoitteita tulevaisuuteen, sekä mietitään keinoja näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. (Hätönen, 2011, 34–35.)

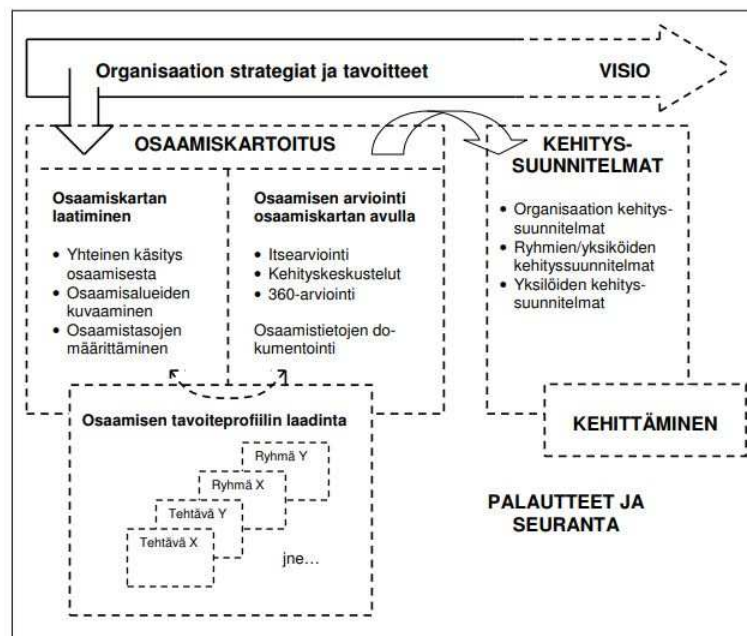
Kehityskeskusteluista täytyy rakentaa mahdollisimman antoisa tapahtuma, joten molempien osapuolten täytyy valmistautua siihen. Hyvä keskustelulle on ennalta suunniteltu ja mietitty runko, jolloin kaikki tärkeät asiat tulevat käsitellyksi ja jonka ansiosta keskustelu etenee sujuvasti. Onnistuneen kehityskeskustelun ilmapiiri on avoin ja molemmat osapuolet voivat tuoda esille näkökantojaan ja ajatuksiaan tasapuolisesti. Jotta keskustelun voidaan ajatella toteutuneen tarkoituksenmukaisesti, se johtaa toimenpiteisiin ja niiden toteutumista seurataan. (Hätönen, 2011, 34–35.) Yleensä työntekijät haluavat saada arvostusta ja kokea onnistuvansa omassa työyhteisössään. Se on mahdotonta, jos ei tiedetä, mitä he tekevät ja tekevätkö he sen hyvin. Usein saattaa olla, etteivät edes he itse tiedä, mitä odotuksia heille on asetettu. Kehityskeskustelut ovatkin esimiehelle oiva mahdollisuus paneutua näihin asioihin ja kuunnella, mitä sanottavaa työntekijällä on (Hakonen 2005, 249). Kehityskeskustelun avulla työntekijä kykenee paremmin vaikuttamaan omaan työhönsä, hän saa palautetta omista työsuorituksistaan ja häntä rohkaistaan menestymään. Parantunut informaationkulku esimiehen ja

alaisen välillä mahdollistaa henkilön kykyjen ja toiveiden huomioimisen paremmin ja henkilö saa mahdollisuuden keskustella niistä toiveista, joita työhön liittyy sekä omista näkemyksistään työhön liittyvistä päämääristä. (Juuti 1998, 8.)

4.3 Osaamisen kehittämisen tavoitteet

Osaamisen kehittämisen tavoitteena on työntekijöiden osaamisen tason nostaminen, siitä huolehtiminen sekä sen tehokas hyödyntäminen (Viitala 2008, 16). Osaamisen kehittäminen nivoutuu kiinteästi organisaation strategiaan päätöksiin tulevaisuuden tavoitteista ja kehittämis-toimenpiteiden täytyykin tukea organisaation päämääriä. Prosessi lähtee liikkeelle organisaation visiosta, strategiasta ja tavoitteista (Sydänmaalakka 2001, 127).

Hätösen (2004) toteaa osaamisen kehittämisen alkavan organisaation vision, strategian ja tavoitteiden kirkastamisesta, joiden perusteella laaditaan osaamiskartta ja osaamisen tavoiteprofiilit, jonka jälkeen osaamista luodaan osaamiskartta. Osaamiskartoituksen jälkeen tehdään kehityssuunnitelmat niin yksilöille, ryhmille kuin koko organisaatiollekin. Malli sisältää myös kehittämistoimenpiteiden jälkeisen osaamisen kehittymisen seurannan ja palautteen. (Kuvio 5)



KUVIO 5. Osaamisen kehittämisprosessi (Hätönen 2004,8)

Työtehtävät ja toimintatavat tulevat muuttumaan teknologian kehityksen myötä kaikilla aloilla. Muutoksia tapahtuu erilaisten innovaatioiden sekä kysynnän kehityksen myötä. Lisäksi toimintaympäristöt voivat muuttua nopeasti. Muutoksesta on tullut jatkuvaa ja vauhti kiihtyy jatkuvasti. Tähän haasteeseen vastatakseen yritysten täytyy kehittää toimintaansa yhä enemmän asiakaslähtoisemmäksi ja organisaatorakenteitaan joustavammiksi. Henkilöstön jatkuva kehittäminen on tärkeää, jotta työntekijöiden tiedot ja taidot kehittyisivät haasteiden vaatimassa tahdissa. Suunnitelmallinen henkilöstön kehittäminen tavoitteena on, että työntekijöillä on oikeita tietoja, taitoja ja valmiuksia tehdä sekä heidän itsensä että yrityksen kannalta tarkoituksenmukaista työtä.

Yrityksen näkökulmasta jatkuvan kehittämisen ansiosta yrityksen suoritusteho kohenee ja kannattavuus paranee. Hätösen (2011, 7–8) mukaan suunnitelmallinen henkilöstön kehittäminen varmistaa, että yrityksellä on oikeat henkilöt oikeassa paikassa oikeaan aikaan ja että heillä on oikeat taidot, tiedot ja valmiudet tehdä työ, joka on tarkoituksenmukaista yrityksen kannalta.

4.4 Osaamisen kehittämisen arviointi

Henkilöstön kehittämistoimet täytyy arvioida, jotta niistä nähdään mahdolliset kehittämistarpeet. Arviointi kyllä tiedetään vaikeaksi osa-alueeksi ja usein arviointi jääkin pinnalliseksi ja ohueksi, joka on lähinnä vain koulutettavan tyytyväisyyttä mittaavaa. Arvioinnin pitäisi kuitenkin läpäistä koko kehittämisprosessi, suunnittelusta toteutukseen ja tuloksiin. Tuloksia tulee myös arvioida useammalla tasolla, yksilöiden tietojen ja asenteiden muutoksesta ja sen vaikutuksesta henkilön työkäyttämiseen ja koko organisaatioon. (Viitala 2004, 214–216.) Hätösen mukaan arviointia tarvitaan, jotta tiedetään, kuinka opitut asiat saadaan käyttöön todellisissa tilanteissa (Hätönen 2011, 61). Osaamisen arviointiin tarvitaan kiinnostukseksi jonkinlaisen ideaali tai tavoitekuva, jotta se on perusteltua (Viitala 2005, 16). Arvioinnilla pyritään siten ohjaamaan koko osaamisen kehittämistä, jotta voidaan arvioida, ovatko toimenpiteet toteutuneet odotetulla tavalla ja miten opitut asiat on otettu yrityksessä käyttöön.

Kun ihmisten osaamista arvioidaan, sillä on vaikutusta osaamisen hyödyntämiseen, kehittämistoimenpiteiden suunnitteluun ja henkilön oppimismotivaation virittämiseen (Viitala 2005, 153). Jotta oppimisprosessi olisi tehokas, työntekijän tulisi itse arvioida omaa oppimistaan, osaamistaan ja sen tuloksena syntyviä suorituksia, vaikkakin ulkopuolinen tuki on oleellista

(Viitala 2005, 152). Esimiehen rooli erityisesti yksilötason osaamisen arvioinnissa on tärkeä, koska se on osa normaalia esimiehelle kuuluvaa ohjaustyötä. Esimiehen ollessa riittävän lähellä ja mukana kehitysprosessissa, se tukee yksilön edellyttämän osaamisen kehittymistä. (Viitala 2005, 161.)

4.5 Työntutkimus

Kuten aiemminkin on todettu, kilpailukyvyyn ja kannattavuuden turvaaminen vaatii yrityksiltä sekä sen henkilöstöltä nopeaa reagointia ja sopeutumista muutokseen. Kasvu ja menestymisen edellyttävät jatkuvaa suorituskyvyn kehittämistä sekä uusien ajatusten omaksumista. Yrityksen kilpailukyvyksi muotoutuu kyky oppia ja kehittyä nopeammin kuin kilpailijat. Menestystä ei voi kopioida, vaan jokaisen organisaation ja työyhteisön on löydettävä omat yksilölliset tapansa tehdä kehittämistyötä. Kehittämistoiminnan tavoitteena on luoda työntekijälle mahdollisuus kehittyä työssään ja lisätä hänen valmiuksiaan uusiin työtehtäviin (EK-SAK tuottavuusryhmä 2011, 6)

Työntutkimuksen avulla selvitetään ja kehitetään tutkittavan työn tai työvaiheen työmenetelmät, ergonomia ja ajankäyttö. Työntutkimus aloitetaan yleensä työkokonaisuuden havainnoimisella ja kuvaamisella, käytettävät työmenetelmät kartoitetaan, niitä kehitetään ja vakiinutetaan. Samalla arvioidaan työvaiheiden ergonomia ja työturvallisuus ja selvitetään ajankäyttö.

Tuottavuusryhmän mukaan työntutkimuksessa käytetään yleensä kolmea näkökulmaa työtä tarkastellessa: taloudellista, teknologista ja työntekijänäkökulmaa.

- Taloudellisesta näkökulmasta katsottuna tarkastellaan työn ja työmenetelmän kustannusvaikutuksia. Siinä selvitetään muun muassa:
 - o tuotannon pullonkaulat
 - o lisäarvoa tuottavat, kustannuksia aiheuttavat ja laatuongelmia aiheuttavat työt
 - o toistuvat, pitkäaikaiset ja paljon työtä vaativat työt
 - o paljon materiaalin siirtoa vaativat työt.

- Teknologisesta näkökulmasta selvitetään muun muassa uuden tekniikan hyödyntämismahdollisuudet sekä uusien välineiden ja prosessien mahdollisuudet.
- Työntekijän näkökulmasta katsottuna selvitetään ergonomiset tekijät ja turvallisuus: onko työssä väsyttäviä, yksitoikkoisia, vaarallisia tai epäkäytännöllisiä vaihteita (EK-SAK tuottavuusryhmä 2011, 6)

Työntutkimuksen tuloksia käytetään muun muassa työmenetelmien kehittämiseen, työn standardointiin, työohjeiden laatimiseen sekä ajankäytön selvittämiseen. Menetelmätutkimuksella saadaan selvitettyä halvin, tehokkain ja turvallisin työmenetelmä. Työn standardoinnilla vakioidaan tehokkain työmenetelmä yleiseksi toimintaohjeeksi, jota yleisesti noudatetaan. Työnmittauksella selvitetään työhön tarvittava aika, jota hyödynnetään esimerkiksi tuotannon kuormituksen suunnittelussa. (EK-SAK tuottavuusryhmä 2011, 6.)

4.5.1 Menetelmätutkimus

Menetelmätutkimuksen tavoitteena on siis kehittää taloudellisin, tehokkain ja turvallisin tapa tehdä työtä. Menetelmätutkimuksessa tutkitaan kaikki tuotannon osatekijät, kuten työn tekeminen, raaka-aineet, koneet ja laitteet sekä niiden yhteistoiminta. Menetelmätutkimuksen muita tavoitteita ovat työympäristön, työolojen, työhyvinvoinnin ja työn sisällön kehittäminen. Niinpä menetelmätutkimusta kutsutaan joskus myös menetelmäkehitykseksi.

Kun työmenetelmiä kehitetään ja teknisiä muutoksia toteutetaan, on tärkeää, että työympäristö ja -menetelmät suunnitellaan ja toteutetaan ergonomia-, terveys- ja turvallisuusvaatimukset huomioon ottaen. Samalla pyritään haitallisten henkisten ja fyysisten kuormitusten poistamiseen, sekä mahdollisuuksien mukaan terveyden ja työn mielekkyyden kannalta riittävän vaihtelun järjestämiseen (EK-SAK tuottavuusryhmä 2011, 6.)

Työmenetelmien suunnittelu olisi tärkeää huomioida jo tuotteen suunnitteluvaiheessa. Tällöin tuote voidaan suunnitella sopivaksi yrityksen valmistusjärjestelmään, työtiloihin sekä laitekantaa. Jos tuotteen valmistus vaatii uusia valmistusmenetelmiä, voidaan ne suunnitella, kehittää ja käyttöönottaa ennen kuin tuotteen valmistus alkaa. (Haverila ym. 2009, 489.)

4.5.2 Työn standardointi

Työn vakiinnuttamisen eli standardisoinnin tarkoituksena on varmistaa, että tehokkaaksi todettu menetelmä on kaikkien työntekijöiden käytössä, jolloin tehokkaan menetelmän hyödyt saavutetaan. Täytyy muistaa, että työn vakiinnuttaminen ei tarkoita oma-aloitteisuuden ja kehittämisen vähentämistä, vaan menetelmäkehitystä voidaan jatkaa esimerkiksi jatkuvan parantamisen menetelmillä. Työn vakiinnuttamisessa voidaan hyödyntää työpaikkakuvauksia, työohjeita ja menetelmien standardisointia (EK-SAK tuottavuusryhmä 2011, 6.)

Sama työ voidaan tehdä yrityksessä monilla eri tavoin johtuen työntekijästä, työvälineistä ja raaka-aineista. Tämä kertoo siitä, että työn vakiinnuttaminen on yrityksessä hoidettu huonosti. Työmenetelmät vaikuttavat siis merkittävästi tuottavuuteen ja tehokkuuteen. Yrityksen tuottavuus muodostuu yksittäisten toimintojen ja työtehtävien tehokkuudesta, joten parempien menetelmien suunnittelulla ja kehittämisellä saadaan parannettua koko yrityksen tuottavuutta. (Haverila ym. 2009, 488.) Menetelmävaihtelusta aiheutuu aina tehottomuutta, mikäli jokaisella suorituskerralla ei käytetäkään parhaaksi todettua työmenetelmää. Työsuoritus on vakiinnutettava ennen kuin työtä voidaan parantaa järjestelmällisesti, sillä vasta työn vakiinnuttaminen luo edellytykset toiminnan systemaattiselle kehittämiselle.

4.5.3 Työnopastus eli perehdyttäminen

Hyvän työsuhteen perusta luodaan jo ensimmäisien työpäivien aikana. Tehokas ammattitaitoinen työnopastus, eli perehdyttäminen on tärkeää uuden työntekijän liittämiseksi mahdollisimman nopeasti osaksi tuottavaa organisaatiota. Liian usein perehdyttämiseen suhtaudutaan välinpitämättömästi ja se laiminlyödään tai hoidetaan epäammattimaisesti. Tehokas perehdyttäminen maksaa kuitenkin itsensä nopeasti takaisin uuden työntekijän päästessä heti mukaan tekemisen tahtiin. Perehdyttämisellä tuetaan myös uuden työntekijän mahdollisuuksia omaksumaan haluttu yrityskulttuuri, yhteiset toimintatavat ja sitoumukset.

Perehdyttämisen tavoitteena on siis opastaa opastettavalle varsinainen työ. Tällöin opastamiseen kuuluvat muun muassa koneiden, laitteiden ja työvälineiden oikeat käyttötavat ja jopa turvallisuusmääräykset. Tarvittaessa opastetaan lisäksi oikeat työmenetelmät, toimintatavat, sekä henkilökohtaisten suojainten, suojalaitteiden sekä suojavaatetuksen oikeat ja turvalliset

käyttötavat, niiden huolto ja säilytys. Opastettava on prosessissa mukana aktiivisena osapuolena, jolloin hänen aikaisemmat tiedot ja taidot sekä kokemukset muodostavat pohjan uuden oppimiselle. (TTK, Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakoivaa työsuojelua 2006.) Työnopastuksella siis varmistetaan, että työntekijät tuntevat ja osaavat tehokkaat ja turvalliset työmenetelmät. Työnopastuksella tuetaan yrityksen toiminnan jatkuvuutta, sen kehitystä, sekä työntekijöiden osaamista ja hyvinvointia omassa työssään. Työnopastusta on myös ammattitaidon kehittäminen. (EK-SAK tuottavuusryhmä 2011, 7.)

Työlainsäädäntö asettaa työnantajalle vastuun perehdyttää työntekijä huolellisesti työhönsä. Esimiehen näkökulmasta tämä tarkoittaa vastuuta perehdyttämisestä, opastuksen suunnittelusta, toteuttamisesta ja valvonnasta ja tätä vastuuta esimies ei voi delegoida toisaalle.

4.5.4 Työn mittaaminen

Työnmittauksella määritellään tiettyyn työtehtävään tietyllä työmenetelmällä tarvittavan aika. Työhön tarvittava aika riippuu aina käytettävästä menetelmästä, siksi työnmittaus edellyttää työtehtävän ja -menetelmän kuvaamista riittävällä tarkkuudella. Työnmittauksen taustalla tulisi aina olla menetelmätutkimus, jotta voidaan varmistaa mitattavan menetelmän taloudellisuus, turvallisuus ja tehokkuus. Työnmittaustekniikoita ovat ajankäyttötutkimus, normaaliaikatutkimus, havainnointitutkimus, liikeaikatutkimus ja aikalaskelmat sekä näihin perustuvat standardiaikajärjestelmät. Aikatietoja voidaan määrittää myös toiminnanohjausjärjestelmästä saatavan tiedon perusteella. Käytettävän tutkimusmenetelmän pitää olla riittävän tarkka työmenetelmän vaihtelun ja tutkimuksen käyttötarkoituksen huomioiden. (EK-SAK tuottavuusryhmä 2011, 7.)

5 CHAMPION DOOR OY

Champion Door Oy on Nivalalainen perheyritys, joka valmistaa teollisuusovia. Yrityksen päätuotteita ovat kangasnosto-ovet varastoihin, satamiin, telakoille ja teollisuus- ja lentokonehalliin sekä nosturiaukkoihin. Lähes 70 % tuotteista menee vientiin. Champion Door Oy:n pääasialliset markkina-alueet ovat Eurooppa ja entiset IVY-maat sekä uusina alueina Aasia, Etelä-Amerikka, ns. hiekkamaat ja Pohjois-Amerikka. Champion Door Oy:n pääpaikka on Nivalassa, missä sijaitsee myös tuotantotehdas. Myyntikonttorit ovat myös Ranskassa, Dubaissa ja Moskovassa. Lisäksi USA:han on perustettu ns. virtuaalitoimisto. Yrityksellä on uudet ja nykyaikaiset tuotantotilat Nivalassa, jotka antavat mahdollisuuden suuremmallekin tuotantovolyymille sekä lisäävät joustavuutta tuotannossa. Nämä edellä mainitut asiat antavat hyvät edellytykset yrityksen ja liikevaihdon kasvamiselle.

5.1 Champion Door Oy:n toimintaympäristö

Champion Door Oy on tilanteessa, jossa sen toimintatapoja, organisaatorakennetta ja päätöksentekomalleja sekä toiminnanohjausjärjestelmää tulisi kehittää vastaamaan kasvanutta yrityskokoa. Yritys on tunnettu innovatiivisuudesta ja nopeista reaktioista muuttuneisiin tilanteisiin, mutta näin pitää ollakin, kun markkinatilanne vaatii nopeaa innovatiivista reagointia ja tilaus-toimitusprosessi joustavaa toimintaa. Nämä asiat ovat osoittautuneet myös yrityksen vahvuudeksi, sillä globaaleilla markkinoilla kilpailu on kovaa ja nopeat reagoinnit asioihin ovat osoittautuneet selkeiksi kilpailuvalteiksi. Tällainen toimintatapa ei kuitenkaan suju ihan ongelmattomasti, sillä informaationkulku on ajoittain heikkoa, asiat muuttuvat ja kehittyvät nopeaa tahtia, eikä kenelläkään aina ole ihan selkeää kuvaa meneillään olevasta tilanteesta. Muita Champion Door Oy:n toimintaympäristöön vaikuttavia tekijöitä ovat asiakaskunnan tunteminen ja sitä kautta kilpailukyvyn ylläpitäminen alati kiristyvillä markkinoilla. Tämän vuoksi esimerkiksi tuotekehitys ja innovointi ovatkin yksi merkittävimpiä kilpailuvaltteja, joilla yritykselle pyritään luomaan markkinaetua.

5.2 Champion Door Oy:n organisaatio

Organisaation voidaan määritellä ihmisten muodostamaksi yhteistoimintajärjestelmäksi, joka on olemassa tiettyjen päämäärien saavuttamiseksi. Parsons (1951) on määritellyt organisaation seuraavalla tavalla:

Organisaatiot ovat sosiaalisia yksiköjä, joita varta vasten rakennetaan ja jatkuvasti jälleenrakennetaan erityyppisiin päämääriin pyrkimiseksi.

Organisaatioon kuuluvien ihmisten ja heidän muodostamiensa ryhmien lisäksi organisaation ominaisuuksiin vaikuttaa myös ympäristö, ja organisaation rakenteen muodostuminen riippuu osaltaan organisaation vuorovaikutuksesta ympäristönsä kanssa. (Juuti, 2006, s. 204) Ympäristö viittaa organisaation omien rajojen ulkopuolella oleviin tekijöihin. Erityisen tärkeitä tekijöitä ovat ne, joiden kanssa organisaatio on vuorovaikutuksessa tai jotka vaikuttavat suoraan sen toimintaan, kuten esim. toimittajat, kilpailijat ja yhteistyökumppanit.

Champion Door Oy:n organisaatio on spontaani-tyyppinen organisaatio. Mikko Luoman mukaan spontaanissa organisaatiossa (Adhocracy-tyyppinen organisaatio) ei ole selkeää rakennetta, johtajuus vaihtelee, organisaatio on joustava ja reagoiva ja se kehittyy ja muuttuu koko ajan. Osittain tämä kyllä pitää paikkaansa Champion Doorin kohdalla, sillä yritys on äärimmäisen reagoiva ja joustava sekä myös äärimmäisen innovatiivinen. Champion Door oy:n organisaatiota ja toimintoja on lähdetty määrätietoisesti kehittämään vastaamaan nykypäivän toimintaympäristön vaatimuksia. Yrityksen henkilöstömäärän kasvaminen on ollut nopeaa, eikä organisaation sisällä ole välttämättä reagoitu johtamiskäytänteiden muutoksiin. Pääasiassa kehittäminen tapahtuu henkilöstön ja johtamisen kehittämisenä, mutta tärkeässä roolissa on myös muutoksen johtaminen. Muutoksen johtaminenhan korostaa sitä prosessia, jonka kautta organisaatio kehittyy vallitsevasta tilasta toivottuun tilaan, tässä on useita eri muutosmalleja. Koska yrityksen tuotteissa tapahtuu myös jatkuvaa kehittämistä ja parantamista, myös henkilöstön ammatillinen kehittäminen on tarpeellista.

5.3 Henkilöstö ja työtehtävät

Yksi kriittisimmistä organisaation menestystekijöistä on henkilöstöhankinnassa onnistuminen. Champion Door Oy:n henkilöstömäärä on kasvanut viime vuosina lähes 30 %, joten onnistunut rekrytointi on avainasemassa yrityksen menestyksen varmistamiseksi.

Champion Door Oy:n palveluksessa on nykyään noin 50 henkilöä, joista Nivalan tehtaalla työskentelee erinäisissä tehtävissä reilut 40 henkilöä. Yrityksen ulkomailla sijaitsevilla toimistoissa työskentelee n. 10 henkilöä. Tehtaan puolella työskentelee 18 henkilöä, joista 15 henkilöä varsinaisissa tuotannon työtehtävissä.

Tuotannon henkilöstön tehtävänimikkeitä ovat pajatyöt, CNC-koneistus, sivukiskojen valmistus, alumiiniprofiilien liittäminen, ovikankaiden valmistus ja mitoitus, ovien kokoonpanotyöt, koneiston kasaustyöt, ovien ohjauskeskusten valmistus, johdotus ja testaus, tavaroiden vastaanotto ja lähettämötyö sekä varastotyöt.

Pajatöihin kuuluvat mm. ovien teräksisten alapalkkiprofiilien sahaus, hitsaus ja kokoonpanotyöt. CNC-koneistuksen osaamisen piiriin kuuluu alumiiniprofiilien mitoitus, CNC-koneen ohjelmointi, koneistus ja työstöjälkien puhdistus. Sivukiskojen valmistamisessa mitoitetaan ja rei'itetään alumiiniset sivukiskoprofiilit automaattiporalinjan avulla ja lisätään tiivisteet sopimuksen mukaan. Alumiiniprofiilit jatketaan tarvittaessa sopivaan mittaan niittaamalla liitosputket profiileihin. Ovien nostokoneistot kasataan ja testataan valmiiksi kokonaisuuksiksi, niiden toimivuus samoin kuin putoamisenestolaitteidenkin toimivuus testataan tehtaalla. Sähkö- ja ohjauslaitteiden kasaus vaatii erityistä ammattitaitoa ja osaamista, sillä ohjauskeskukset saattavat olla monimutkaisia kokonaisuuksia, eikä niiden kokoaminen saati testaaminen onnistu ilman erityistä koulutusta. Varastotyöt, samoin kuin lähettämö- ja vastaanottotyöt ovat oma kokonaisuutensa, jossa eniten tarvitaan erilaisten järjestelmien ja sovellusten osaamista. Tuotteiden keräyslistat, joiden mukaan lähetettävien ovikokonaisuuksien mukaan kerätään kaikki oven asentamiseksi tarpeelliset osat ja tarvikkeet, muokataan lähetyslistoiksi järjestelmiin. Riippuen kohdemaasta, näistä lähetyslistoista saatetaan joutua tekemään myös viranomaisvaatimukset täyttävät tullausasiakirjat, joilla tuotteet saadaan tullattua ja vietyä maasta.

Kaikki työvaiheet vaativat erilaista osaamista ja piirustusten sekä ohjeistuksen lukutaitoa, ja ennen kaikkea huolellisuutta.

6 YRITYKSEN HENKILÖSTÖN OSAAMISEN KARTOITTAMINEN

Yrityksen koko henkilöstölle on tehty osaamiskartoitukset, joissa on selvitetty työntekijöiden osaamistaso ja kehittämiskohdat. Osaamiskartoituksessa on selvitetty työntekijän perustiedot, työsuhteen laatu, työnkuva, käytettävät järjestelmät ja toimistosovellukset. Osaamiskartoituksen perusteella havaitaan, että joillakin henkilöillä on useita eri prosesseja ja järjestelmiä käytössä, joiden hallinta vaatii jatkuvaa tiedon ja taidon päivittämistä, koska järjestelmiin, soveluksiin ja prosesseihin tehdään ajoittain päivityksiä.

Osaamiskartoituksessa selviää, että pääsääntöisesti osaaminen on hyvää ja monipuolista ja työntekijät hallitsevat tarvitsemiaan järjestelmiä ja prosesseja. Useiden vuosien työkokemus samassa yrityksessä kertoo siitä, että työntekijälle on kehittynyt hyvä ammatillinen osaaminen monien vuosien kokemusten myötä. Osaaminen on sitä kautta syvempää, ja työntekijä kykenee hallitsemaan yrityksessä muitakin prosesseja kuin vain omansa. Osaamiskartoituksessa käsiteltiin myös työntekijän halua kehittää omaa osaamistaan. Suurin osa työntekijöistä ilmoittikin haluavansa kehittyä yhdellä tai useammalla osaamisalueella. Halu kehittymiseen oli erityisesti niillä osa-alueilla, jotka olivat lähellä omaa työnkuvaa. Osa halusi kehittää osaamistaan myös omien työalueidensa ulkopuolelta, esimerkiksi esimies- tai asiantuntijatehtävien parissa, tai laajentamalla osaamistaan jollain sellaisella prosessilla, joka ei kuulu heidän normaaleihin työtehtäviin.

6.1 Osaamisen taso esimiehen näkökulmasta

Osaamiskartoituksessa selviää, että pääsääntöisesti osaaminen on hyvää ja monipuolista ja työntekijät hallitsevat tarvitsemiaan järjestelmiä ja prosesseja. Useiden vuosien työkokemus samassa yrityksessä kertoo siitä, että työntekijälle on kehittynyt hyvä ammatillinen osaaminen monien vuosien kokemusten myötä. Osaaminen on sitä kautta syvempää, ja työntekijä kykenee hallitsemaan yrityksessä muitakin prosesseja kuin vain omansa.

Champion Door Oy:n tuotannon työtehtävissä ei ole erityistä ammattivaatimusta, muissa kuin sähkö- ja ohjausjärjestelmien suunnittelussa ja valmistamisessa. Lähes kaikkiin muihin työtehtäviin yritys on itse kouluttanut työntekijät ammattikunnasta riippumatta. Tällainen toimintamalli

kyllä kasvattaa yritykseen sopivat osaajat, mutta perusvalmiudet eivät välttämättä ole riittävällä tasolla, ja uudet kehittyneet valmistusmenetelmät saati -välineet eivät ole tiedossa eivätkä käytössä. Uusien tuotantomenetelmien päivittämiseen pitäisi löytää aikaa ja resursseja enemmän. Tuotetta itsessään kehitetään valtavin harppauksin, mutta tuotantomenetelmiä ei ehditä pohtia riittävästi vastaamaan tuotteiden valmistamisen haasteisiin.

Laajentunut kansainvälinen toiminta vaatii osaamisalueiltakin enemmän. Ensinnäkin työntekijöistä suurin osa on kantasuomalaisia, mutta jonkin verran on myös muualta muuttaneita, joten yhteinen ja ymmärrettävä kieli on tärkeässä asemassa saumattoman yhteistyön sujumiseksi. Toiseksi yrityksellä on palveluksessaan, varsinkin ulkomailla sijaitsevilla toimistoissa, henkilöitä, joiden täytyy kyetä työskentelemään yrityksen järjestelmiä hyväksikäyttäen, joten yrityksessä on päätetty vaihtaa toiminnanohjausjärjestelmän pääkieli englanniksi. Englanninkielinen toiminnanohjausjärjestelmä vaatii jonkin verran koulutusta, jotta tehtaan työntekijät löytävät ja osaavat löytää tarvitsemansa tiedon myös suomenkielellä.

Joissakin työtehtävissä, kuten lähettämö/varastotyöt sekä CNC-koneistuksen CAM-ohjelmointi, tarvitaan enemmän tietoteknistä osaamista kuin toisissa, ja juuri tälle osaamisalueelle tarvittaisiin lisäpanostusta.

Yksi tärkeimpiä osa-alueita tuotannon lähes jokaisessa työtehtävässä on työpiirustusten lukutaito. Tällä osa-alueella on vajavaisuutta ja siihen pitääkin jatkossa käyttää koulutuspäiviä osaamistason nostamiseksi. Tämäkin on yksi seuraus siitä, että ammattiosaaminen koulutetaan sisäisesti omien vanhojen toimintamallien mukaisesti.

6.2 Performiatestit

Yksi osaamiskartoituksen osa-alueista oli ns. performiatesti (persoonallisuustesti), jolla kartoitetaan yksilön persoonallisia ominaisuuksia työtehtäviinsä peilaten. Testin suoritti ulkopuolinen konsulttiyritys, joka on erikoistunut tämän tyyppisten testien tekemiseen ja tulosten arviointeihin. Testi oli vapaaehtoinen ja vain muutama työntekijä kieltäytyi testistä.

Testaus kertoo, millainen yksilö on perusluonteeltaan työntekijänä ja työkaverina. Lisäksi voidaan selvittää onko työntekijä pikkutarkka vai suurpiirteinen tekemisissään? Sopiiko yksilön

luonne tekemänsä työn luonteeseen, saadaanko työntekijästä mahdollisesti enemmän tuloksellisuutta irti toisenlaisissa työtehtävissä? Antaako nykyinen työtehtävä riittävästi haastetta, jotta työ tuntuu miellyttävältä? Millainen yksilön paineensietokyky on? Stressaantuuko hän helposti ja väsy sen takia työtaakan alla?

Lisäksi voidaan selvittää millainen kukin on työkaverina, onko hän helposti johdateltavissa vai johdatteleeko hän itse? Osaako sanoa ei, vai myöntyykö ja sopeutuu liiankin helposti eri tilanteisiin? Onko ns. johtaja-ainesta vai tyytyväinen työntekijän asemaan?

Performia- eli persoonallisuustestit ovat kuitenkin vain suuntaa-antava väline osaamisenkartoituksessa, mutta oikein tulkittuna ja käytettynä hyvä työkalu organisaatiota uudistettaessa ja mahdollisiin uusiin työtehtäviin työntekijöitä kartoittaessa, sillä tämä helpottaa valintatilanteissa saamaan oikeantyyppiset työntekijät oikeisiin paikkoihin. Henkilöstötoimintojen yksi tavoite on henkilöstön kehittäminen suurempana kokonaisuutena, jolloin pyrkimyksenä on koko yrityksen osaamis- ja tietämistason jatkuva kehittäminen ja korottaminen. Tulevaisuuden haasteisiin vastaaminen edellyttää yritykseltä innovatiivisuutta, jonka edistämiseen näillä toiminnoilla voidaan vaikuttaa. Henkilöstön osaamisen kartoitus ja profilointi on tärkeää myös sen vuoksi, että voidaan määritellä, ovatko oikeat henkilöt oikeanlaisessa työssä. Tämä koskee myös johtavassa asemassa olevia henkilöitä.

Yrityksissä täytyy huolehtia siitä, että profiililtaan oikean tyyppiset ihmiset ovat oikeissa tehtävissä. Hallitustenkin on hyvä ymmärtää, että oikea roolitus korostuu johtoryhmissä, jotka hoitavat operatiivista toimintaa. (Haapakoski 2016, 19.)

Performitestien tuloksena havaittiin, että pääosin roolitus työtehtäviin on onnistunut. Osa työntekijöistä on luonteeltaan hiljaisia ja vaatimattomia, mutta työtehtäviä suorittaessaan erittäinkin ammattiyhteisöistä omasta suorituksestaan, vaikka eivät sitä tuo enempää esille. Heidän osaamisestaan tulisi enemmän kiittää ja kannustaa, jolloin he ovat tyytyväisempiä ja jatkossakin tuovat parasta osaamistaan julki ja ovat sitten myös aktiivisempia jakamaan sekä kehittämään osaamistaan. Osa henkilöstöstä vaikuttaisi olevan luonteeltaan suurpiirteisempää, joten heidän osaamisensa vaatimustason ylläpitäminen vaatii laadunvalvonnalta enemmän toimenpiteitä. Lähettämön työntekijät tekevät pikkutarkkaa keräilytyötä atk-järjestelmiä hyväksikäyttäen, joten heidän täytyy olla luonteeltaankin järjestelmällisiä ja halukkaita oppimaan ja kehittämään itseään järjestelmien mukana. Testitulosten mukaan tässäkin työtehtävässä työskentelevät

saavat työskennellä heille sopivassa työympäristössä ja ovat myös innokkaita kehittymään ja ennen kaikkea kehittämään omaa itseään ja työmenetelmiään.

Erikoisosaamista vaativissa tehtävissä, kuten sähkö- ja ohjausjärjestelmien valmistus, henkilöstö on osaavaa ja itsenäiseen työhön kykenevää. He ovat aktiivisesti halukkaita kehittämään sekä itseään että järjestelmiä sekä työmenetelmiin että tuotekehitykseen liittyen. Tämä on yrityksen kannalta erittäin positiivinen asia ja näihin asioihin kannattaa johtamiskäyttäytymiselläkin vaikuttaa kannustavasti.

6.3 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelut käytiin läpi kaikkien työntekijöiden kanssa. Keskusteluissa tutkittiin työntekijän työssä viihtymistä, motivaatiota, tavoitteellisuutta uran suhteen, tulevaisuuden tavoitteita, osaamisen tasoa, kehittämistoiveita, suhdetta yritykseen ja työkavereihin sekä mielipiteitä esimiestyöskentelystä.

Kehityskeskustelut eivät aiemmin ole kuuluneet yrityksen rutiineihin, vaan niitä on tehty satunnaisesti, eikä niitä ole kirjattu järjestelmiin jälkiseurantaan varten. Nyt yritykseen on hankittu erillinen HR-järjestelmä, jonka avulla henkilöstöhallintaa on saatu helpotettua ja mm. henkilöstön kehityskeskusteluille yhtenäiset työkalut.

Kehityskeskustelussa pyritään avoimeen keskusteluun, mutta todellisuudessa ensimmäiset keskustelut ovat hieman ”jäykkiä” ja ehkä hieman liian myötäileviäkin, jolloin omat todelliset mielipiteet eivät täysin tule esille. Ehkä tilannetta hieman arastellaankin, koska ei ole totuttu tämän tyyppisiin avoimiin keskustelutilanteisiin ja ehkä siinä hieman pelätäänkin arvioitavaksi joutumista.

Kehityskeskustelujen kysymysrunko oli jaettu kolmeen kategoriaan: a) Mennyt ja tuleva, b) osaaminen ja kehittyminen sekä c) yhteistyö, hyvinvointi ja jaksaminen. A-kategoriassa tiedusteltiin kuinka työntekijät kokivat onnistuneensa työtehtävissä nyt ja aiemmin, mitkä asiat ovat edistäneet ja helpottaneet työtehtävissä onnistumista ja ovatko työntekijät itse antaneet kehitysehdotuksia esimerkiksi aloitelaatikkoa hyväksikäyttäen. B-kategoriassa työntekijät arvioivat

omaa osaamistaan peilattuna työtehtäviensä vaatimustasoon ja mahdollista lisäkoulutustarvettaan. Lisäksi työntekijöiltä tiedusteltiin ammatillisen kehittymisen tavoitteita sekä tulevaisuuden uratoiveita.

C-kategoriassa pääpaino oli työyhteisön yhteistyön sekä esimiestyön arvioinnissa. Tässä osiossa pohdittiin myös omaa jaksamista nyt ja tulevaisuudessa ja kuinka tätä jaksamista ylläpidetään. Työn ja työpaikan viihtyvyystekijät nostettiin myös esiin.

Yhteenvetona vastauksista voidaan päätellä, että työntekijät olivat muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta tyytyväisiä ja mielsivät työtehtävänsä heille sopiviksi ja kokivat onnistuneensa niissä hyvin. Muutama henkilö kaipasi enemmän haastetta omiin työtehtäviinsä, jolloin työtehtävien mielekkyys nousisi. Uudet teknologiat, sekä järjestelmät ja sovellukset koettiin työtä helpottavina tekijöinä, mutta niiden käyttöönotto- ja käyttökoulutus oli jäänyt vähemmälle huomiolle, joten järjestelmien parempi ja kokonaisvaltaisempi hyödyntäminen vaatii henkilöstön lisäkoulutusta. Huomioitavaa oli, että kaikki työntekijät ikäjakaumasta huolimatta kokivat uudet järjestelmät positiivisen asiana ja koulutustoive oli kaikilla sama.

Aloitetoiminta oli kokonaisvaltaisesti todella vähäistä, työntekijät kokivat sen turhaksi ja tarpeettomaksi toiminnaksi. Tämä osa-alue vaatii työnantajan puolelta enemmän panostusta ja kehittämistä, sillä työntekijöiden hiljainen osaaminen jää näiltä osin lähes täysin hyödyntämättä.

Oma ammatillinen osaaminen koettiin työtehtävien suhteen riittäväksi, ainoastaan kielitaito oli osa-alue, joka kaipasi parantamista. Globaaleilla markkinoilla toimiminen vaatii jokaiselta työntekijältä jonkinlaista kielitaidon hallintaa, vaikkakaan sitä ei itse tehdastyössä selviytymiseen ehkä tarvitakaan. Yhteistyökumppanit, tavarantoimittajat, logistiikka jne. saattavat olla vieraskielistä henkilöstöä, joten kommunikoinnin helpottamiseksi edes englanninkielen perusteiden hallinta olisi tärkeää.

Työyhteisön yhteistyökyky kehityskeskustelujen mukaan koettiin kohtuullisen hyväksi. Toiminta on kaikkien kesken avointa, jokainen voi pyytää apua ja neuvoa keneltä tahansa tuntematta itseään osaamattomaksi. Kaikki työntekijät tunsivat toimivansa yhdessä ja erikseen yrityksen hyväksi ja kokivatkin yhteistyön olevan edellytys yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

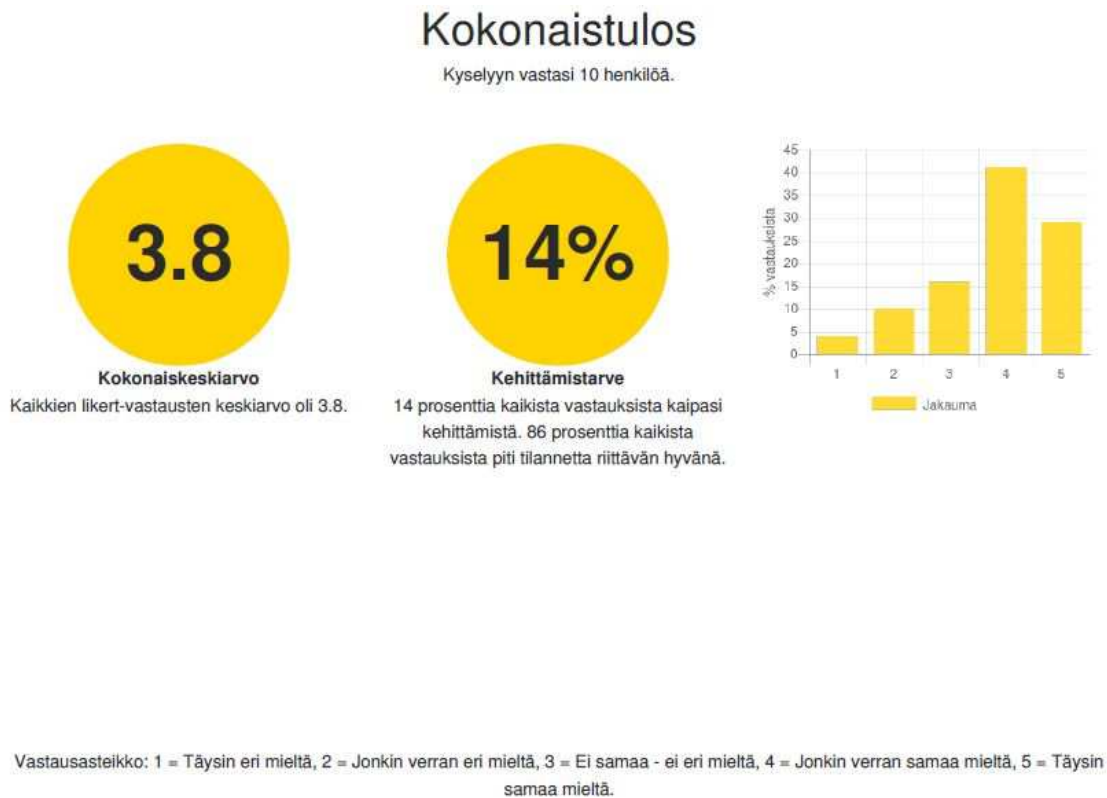
Tämä oli tärkeä huomio myös työssä viihtyvyyden ja jaksamisen kannalta, sillä hyvä yhteishenki luo myös hyvää pohjaa työssä viihtymiseen. Toinen työssä viihtymisen tärkeä tekijä on itsenäinen ja vaihteleva työ. Osalla työnkuva on ajoittain ehkä liiankin hektistä, jolloin taas liika stressaantuminen on vaarana. Johtamistapaan oltiin myös tyytyväisiä, esimies luottaa alaisensa oma-aloitteisuuteen ja itsenäiseen osaamiseen. Esimies on myös helposti lähestyttävä, joten hänen kanssaan voi keskustella kaikista asioista. Työpaikka koettiin viihtyisäksi ja työkaaverit ovat hyviä työkavereita.

6.4 Työtyytyväisyystutkimus

Vaikka työ on useimmiten arkista puurtamista, Työterveyslaitoksen mukaan kaksi kolmesta suomalaisesta työntekijästä kokee työssään innostumista, työn imua. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että työnteko on pelkästään hauskaa koko ajan, sillä jokaiseen työhön liittyy myös rutiinia ja pakertamista. Useimmissa työtehtävissä on mahdollista vaikuttaa omaan työskentelyyn ainakin jonkin verran: missä järjestyksessä tehtävät hoidetaan, onko totutuissa työtavoissa parantamisen varaa? Tarkoitus ei ole muuttaa työtä sinänsä, vaan muokata työtehtävien osia tai omaksua uusi näkökulma työntekoon.

Työssä viihtymisestä järjestettiin myös oma tutkimuksensa. Tutkimuksen järjesti ulkopuolinen toimija ja näin vastauksissa ollaan ehkä hieman avoimempia, kuin että tutkimuksen ja tulkinnan olisi järjestänyt työnantaja itse. Tutkimuksessa työntekijät arvioivat työyhteisön kehittämistarpeita sekä omaa työssä jaksamistaan, työkykyään ja stressitasoaan osa-alueissa, jotka olivat oma työ, työyhteisön toimivuus, lähiesimiestoiminta, osaaminen ja uudistuminen sekä toimintakyky ja voimavarat. Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista ja vastausprosentti oli tuotannonhenkilöstöllä n. 80 % eli 10 hlöä silloisesta 12:sta vastasi kysymyksiin.

Kokonaistuloksesta näkee, että työyhteisön toimivuutta pidettiin yleensä ottaen hyvänä, sillä vastaajista vain 14 % näki kehittämisen tarvetta ja 86 % piti nykyistä tilannetta riittävän hyvänä. (Kuvio 6)



KUVIO 6. Työhyvinvointitutkimus tuotannon henkilöstön näkemys kehittämistarpeista

6.4.1 Työkyky ja stressitaso

Tutkimuksessa havaittiin, että tuotannon henkilöstö pitää omaa työkykyä ja jaksamista hyvällä tasolla ja siitä kertoo myös se, että heidän stressitasonsa ei nouse kovin korkealle tasolle: työkyvyn keskiarvo oli 9 asteikolla 0-10, ja stressitason keskiarvo oli 2 asteikolla 1-5. (Kuvio 7) Työkyky määritellään työntekijän henkilökohtaiseksi sekä työpaikan toimintaan liittyväksi kokonaisuudeksi. Työkyvyn alenemisen merkkejä ovat muun muassa henkilön kokemus työstressin määrästä, työntekijän riittämätön palautuminen työkuormituksesta, unihäiriöt sekä erilaiset psyykkiset ja fyysiset oireet. Pidemmät sairauslomat ovat ensimmäisiä hälytysmerkkejä pysyvimmistä työkykyongelmista. (Sipponen ym. 2011.) Työkykyyn vaikuttavat fyysisen ja psyykkisen kunnon lisäksi muun muassa ammattitaito, työn vaatimukset, työyhteisö, sosiaaliset suhteet, eläkelainsäädäntö ja työnantajan henkilöstöpolitiikka. Työkyky on siis henkilökohtainen kokemus ja siihen vaikuttaa suuresti työyhteisön ja johdon tuki.

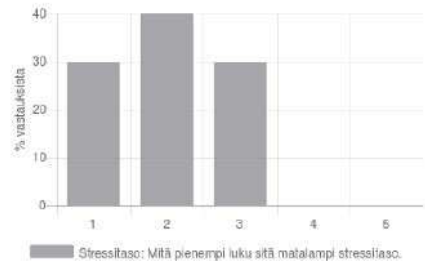
Työkyky ja stressi



Työkyky
Työkykyyn keskiarvo oli 9.00 asteikolla 0 - 10.



Stressitaso
Stressitason keskiarvo oli 2.00 asteikolla 1 - 5.



KUVIO 7. Työkyky ja stressitaso

6.4.2 Oman työn arviointi

Raportti oman työ arvioinnista kertoo, että kehittämistarpeita on, varsinkin positiivisen palautteen antamisessa. Työntekijät tietävät, mitä heiltä odotetaan, he tuntevat että heitä arvostetaan ja työnteko sujuu, mutta työn imu jää vähäisemmäksi (Kuvio 8).



KUVIO 8: Oman työn arviointi

6.4.3 Osaaminen ja uudistuminen

Osaamisen ja uudistumisen osa-alueella kehittämistarpeita löytyy myös, vaikka tämänkin kategorian keskiarvo oli 3,74 asteikolla 1-5. Selkeimmäksi kehittämiskohteeksi nousi tässä kategoriassa yhdessä toimiminen muutosten ja työtapojen kehittämistoimien suhteen (Kuvio 9). Työntekijät kokivat kuitenkin kykenevänsä vastaamaan työnsä vaatimuksiin ja heillä on mahdollisuus osaamisen kehittämiseen. Vastaajista 18 % näki kehittämistarpeita ja 82 % oli tyytyväisiä nykytilanteeseen.



KUVIO 9. Osaaminen ja uudistuminen

6.4.4 Työyhteisön toimivuus

Työyhteisön toimivuutta arvioitaessa ja vastauksia tulkittaessa havaitaan, että työntekijät arvostavat toisiaan, heillä on tekemisen meininki ja tulevat kuulluksikin. Yhteinen vastuunkanto ja vaikeista asioista puhuminen koettiin kohteeksi, jossa olisi kehittämistarpeita (Kuvio 5). Työyhteisössä tarvitaan myös ns. me-henkeä, sillä mitä enemmän on me-henkeä, sitä paremmin työyhteisössä voidaan. Me-henki syntyy yhteisen tekemisen kautta, mutta se tarvitsee myös avoimuutta ja aitoa vuorovaikutusta henkilöstön kesken. Työyhteisössä pitäisikin puhua ”meidän” työpaikasta, ”meidän” töistä ja ”meidän” vastuista. Yhteishenki ja yhteinen vastuunkanto

syntyy työyhteisöissä, jossa ollaan tuttavallisia toisille, välitetään toisista ja tarjotaan apua ja tukea toisille sitä tarvittaessa. Suurissa työyhteisöissä organisaatio muuttuu helposti kasvottomaksi, jolloin yhteenkuuluvuuden tunteen ja me-hengen luominen muuttuu haasteelliseksi. Yhteishengen luominen vaatii aikaa ja ihmisiin tutustumista onnistuakseen, mutta tässä haasteessa onnistuminen maksaa itsensä takaisin monin verroin



KUVIO 10. Työyhteisön toimivuus.

6.4.5 Toimintakyky ja voimavarat

Toimintakykyä ja voimavaroja mitattaessa havaittiin, että tuotannonhenkilöstö on erittäin tyytyväinen työssä jaksamiseensa. Työntekijät uskoivat myös pysyvänsä työkykyisenä jatkossakin, eikä työstressi haittaa vapaa-aikaa (Kuvio 11). Työntekijät pitävät elämäntapojaan terveellisinä, he palautuvat työpäivästään nopeasti ja kokevat että työ ja muu yksityiselämä on hyvin tasapainossa.



KUVIO 11. Toimintakyky ja voimavarat

6.4.6 Lähiesimiestoiminta

Lähiesimiestoimintaa pidetään tutkimuksen mukaan erittäin hyvin sujuvana, kehittämistarpeita esimiestoiminnassa näki vain 6 % vastanneista, kun 94 % piti tilannetta riittävän hyvänä. (Kuvio 12) Esimies koettiin helposti lähestyttävänä ja alaiset tunsivat nauttivansa esimiehen luottamusta, sekä esimiehen toimintaan luotetaan ongelmatilanteissa. Jotkut kokivat, ettei esimies välttämättä kohtele kaikkia samalla reiludella, eikä palautetta anneta aina riittävästi, joten ne osa-alueet nousivat kehittämiskohteiksi.



Kuvio 12: Lähiesimiestoiminta

Työtyytyväisyystutkimuksen mukaan henkilöstö arvostaa itseään ja osaamistaan, työyhteisössä on hyvä meininki ja ihmiset arvostavat toisiaan ja kokevat tulevaisuutta arvostetuksi. Osaamista, sekä omaa, että työkavereiden, pidetään hyvänä, vaikka kehittämistarpeitakin on. Työntekijät tietävät mitä heiltä odotetaan ja työ on sujuvaa ja pääsääntöisesti mielekästäkin. Lähiesimiestoimintaan ollaan tyytyväisiä eikä työstressi vaivaa töissä eikä vapaa-ajalla.

Tutkimustuloksissa ja eritoten vastauksissa oli hienonhienoja vivahte-eroja verrattuna kehityskeskustelujen vastauksiin, johtuneeko se sitten siitä, että kehityskeskustelut ovat uusi kulttuuri ja sitä ei vielä koeta vapaaksi tilanteeksi, joten tällainen ulkopuolisen instanssin tekemään tutkimukseen vastataan hieman vapautuneemmin ja tulokset saattavat olla todenmukaisempia

6.5 Työohjeet

Työohjeiden laadinta on ollut yksi tärkeimmistä työmenetelmien kuvausprosesseista, jossa työntekijät ja esimiehet ovat yhteistyössä miettineet ja tutkineet työprosesseja ja niiden mahdollista kehittämistä.

Työmenetelmien tutkimus ja kehittäminen esimerkiksi alapalkkityön osalta on johtanut siihen, että ruuviliitosten sijasta on siirrytty hitsausliitoksiin, jolloin työn tehostuminen on ollut merkittävää. Alapalkkityön työmenetelmistä ja työvaiheiden etenemisestä tarkistusprosesseineen on kirjoitettu selkeät ohjeet, jolloin jokaisella alapalkkityötä tekevällä on sama ohjeistus ja samat työmenetelmät (liitte 1). Tämä ohjeistus toimii myös uuden työntekijän perehdyttämisen pohjana. Perehdytyksestä on tehty myös oma task-listansa, jolloin tässäkin prosessissa on yhtenäinen käytäntö (liite 2). Yksi yrityksen tuotannon henkilöstön tärkeimmistä työvaiheista on tuotteiden paketointi ja lähetys. Tämän työvaiheen työntekijän on hallittava ATK-järjestelmiä sekä keräyslistojen, että pakkauslistojen ja rahtikirjojen tuottamiseksi ja tallentamiseksi. Niinpä paketoinnille ja lähettämislle on oma työohjeistuksensa (liite3), vastaanotolle ja varastoinnille oma työohje (liite 4), sekä varastohallinnalle oma työohjeistus (liite 5). CNC-koneita yrityksellä on käytössään kaksi kappaletta ja koneistustyötä yrityksessä tekee vain muutama työntekijä. Koneistustyössä, kuten sivukiskotyössäkin alumiiniprofiilit otetaan omaan käyttöön alumiiniprofiilitoimittajan call-off-varastosta, joka sijaitsee yrityksen ulko-varastotiloissa. Call-off varasto on siis alumiinitoimittajan varasto, josta työntekijä ottaessaan tavaraa, tekee sähköisen ilmoituksen toimittajan järjestelmään, jolloin otetut tuotteet siirtyvät laskutukseen ja täyttöilmoitus menee toimittajan järjestelmiin. Tämän varaston käyttö on myös huomioitu työohjeistuksessa (Liite 6 ja 7).

Champion Door Oy:n tehtaalla voidaan metalliosia valmistaa itse vain pienimpiin kokonaisuuksiin, joten isommat teräsosat, kuten lentokonehangaarien kääntyvät tukipilarit ostetaan alihankinnasta. Tuotteiden pintakäsittelylle asetetaan kuitenkin tietynlaiset vaatimukset, joten tätä pintakäsittelyä varten on valmisteltu myös oma ohjeistuksensa (liite 9), jonka mukaan alihankkijoiden täytyy tuotteet pinnoittaa eli maalata.

Yrityksen yksi erikoistuotteista on E-120-luokan palo-ovet, joita valmistetaan vuosittain muutamia kymmeniä. Palo-oven valmistaminen vaatii työntekijältä useita erikoisosaamista, kuten pa-

lokankaan ompelua, ovimateriaalien mitoittamista, tig-hitsaamista, ovikokonaisuuden kasauksen ja osittain ohjauskeskuksen valmistamisen. Palo-ovi on tuote, jonka täytyy toimia siinä tarkoituksessa, mihin asiakas sen ostaa, eli palosuojana tulipalotilanteessa, joten tuote vaatii valmistajaltaan huolellista sekä laadullista otetta ja osaamista. Palo-oven valmistamiseksi on laadittu myös oma ohjeistuksensa (liite 8), mutta perehdyttämisellä on tässä tapauksessa ehkä suurempi merkitys.

Kaikissa työohjeistuksessa on huomioitu myös ympäristöasiat, sillä yritys on saanut ISO-14001 ympäristöstandardin sertifioitua, joten työntekijöiden pitää olla tietoisia myös tämän tyyppisistä asioista ja toimia näiden vaatimusten mukaan.

Työn tutkimusta ja eritoten työn mittaamista on käytetty hyväksi myös tarjouslaskentataulukoiden laadinnassa, jolloin työvaiheiden kustannustaso saadaan tarjouslaskentapohjassa eri tuotteille oikealle tasolle.

Työohjeet ja siitä syntyvät dokumentit ovat tärkeitä myös nykyisten laatustandardien vaatimusten täyttämiseksi, koska yrityksen pitää pystyä todentamaan työmenetelmien ja työvaiheiden laatu ja laadunvalvonta.

7 HENKILÖSTÖN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN JA JOHTAMINEN

Henkilöstön johtaminen on johtamista, jossa pyritään luomaan edellytykset mahdollisimman tuottavalle ja motivoituneelle työskentelylle. Päivittäinen eli operatiivinen johtaminen on joka päiväistä työskentelyä henkilöstön kanssa, heidän ohjaamista ja tukemista, sekä ongelmien ratkaisua ja tarpeisiin vastaamista. Henkilöstön lisäksi se on eri toimijoiden yhteistyön suunnittelua (Viitala 2004, 16). Strategisesta näkökulmasta organisaation osaamisen johtamisessa on keskeistä tietää mihin ollaan menossa ja miksi, millaisia resursseja eli osaamistarvetta tavoitteeseen pääseminen edellyttää, millaisia osaamisvarantoja on käytettävissä, millaista osaamista kehitetään ja millaista rekrytoidaan (Holopainen & Eskola 2001, 10). Henkilöstöresurssien on kehityttävä samansuuntaisesti organisaation muun kehityksen kanssa. Erityisesti muutostilanteessa on tärkeää, että organisaatio kykenee strategiseen ajatteluun, johon organisaation toiminnan ja henkilöstöresurssien kehittäminen perustuvat.

Kohdeyrityksen koko henkilöstölle tehtiin työyhteisötutkimus, jossa kartoitettiin työpaikan tärkeimpiä kehittämiskohteita. Vastauksista voidaan päätellä, että kommunikointi ja tiedonkulku koetaan riittämättömäksi ja ne olisivatkin tärkeimpiä kehityskohteita. Koska tiedonkulku on huo-noa, sillä on myös vaikutusta muutoksen hallintaan, joka luokiteltiin myös kriittinen kehittämiskohteeksi.

Johtamiskäytänteissä oli myös parannettavaa sekä organisaatiotasolla, että osittain lähiesimiestoiminnassa, tähän liittyy kiinteästi myös yleiset yrityksen toimintatavat ja niiden yhtenäistäminen. Ajankäytön hallinta nousi myös esiin yhtenä kehittämiskohteena samoin kuin asioihin vaikuttamisen mahdollisuus. Yksi mielenkiintoisimmista kehittämiskohteista, mikä nousi esiin, oli työntekijöiden ns. hiljaisen tiedon, osaamisen ja lisätaitojen hyödyntäminen, ts. yrityksen pitäisi järjestää työntekijöille mahdollisuus näyttää omat lisätaitonsa ja miettiä keinoja niiden hyödyntämiseksi.

7.1 Osaamisen subjektiivinen arviointi

Subjektiivinen arviointi perustuu yksilön käsityksiin ja kokemuksiin ja sanotaankin, että osaamisen arvioinnissa paras arvioija on henkilö itse. Se edellyttää riittävää tietoisuutta ja kykyä

oman osaamisen ja oppimisen kriittiseen tarkasteluun. Itsearviointissa henkilö arvioi omaa osaamistaan, ottaa kantaa suorituksiinsa, toimintaansa ja oppimiseensa, mikä voi aluksi olla hankalaa ja hämmentävääkin. Täytyy kuitenkin muistaa, että oma arvio osaamisesta on vain yksi käsitys ja sitä voidaan ja kannattaa täydentää muiden antamalla arvioinneilla. Itsearviointi on monella tavalla hyödyllistä, mutta vaikeaa. Pahimmillaan se voi johtaa ylikriittisyyteen itseään kohtaan, jopa ahdistukseenkin, varsinkin jos huomio kiinnitetään vain epäonnistumisiin ja puutteisiin. Vahvuuksien etsiminen ja löytäminen on kuitenkin tärkeämpää kuin heikkouksien painottaminen. Itsearviointikyky ei ole ihmisen myötäsyntyinen ominaisuus, mutta opittavissa. Sen kehittymiseen vaikuttaa muitten ihmisten, erityisesti työkavereiden ja esimiehen kriittinen kannustus.

Kohdeyrityksen itsearviointeja tulkittaessa voidaan vetää johtopäätökset, että henkilöstö on pääsääntöisesti tyytyväinen omaan työpanokseensa ja osaamisensa tasoon, vaikkakin joitain parannettavia osa-alueita on havaittavissa.

Henkilöstö kokee kehittymistä tapahtuneen sekä työtehtävien hoitamisessa, että työn organisoinnissa. Paineensietokyky on kasvanut ja kiireen keskellä pystyy priorisoimaan asioita. Uudet asiat kyetään sisäistämään kohtuullisen nopeasti ja hyvin, mikäli informaatio niistä on oikea-aikaista ja kattavaa. Globaalista toiminnasta johtuen vieraiden kielten osaamisen tasoon suhtaudutaan ehkä jopa liian kriittisesti ja varsinkin sillä osa-alueella lähes kaikki haluaisivat nostaa osaamistasoaan.

7.2 Osaamisen objektiivinen arviointi

Subjektiiivisen itsearviointin lisäksi täytyy käyttää myös objektiivisia arvioijia, jotta yksilön osaamisen tasosta saataisiin mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva. Objektiivisten arvioiden myötä saadaan arvioinnista eri näkökulmia ja näin työntekijäkin voidaan siis arvioida eri näkökulmista. Esimiesten arvioidessa alaisiaan täytyy huomioida, että usein arvioinnin kohteena oleminen herättää monenlaisia tunteita, jopa pelkoa. Toinen kokee arviointitilanteen positiivisena oppimisen ja onnistumisen todentamisena sekä mahdollisesti jopa innostaa uusien asioiden jatkuvaan oppimiseen. Toiselle taas arviointilanne saattaa olla herkkä ja herättää jopa epäluuloja: Mihin arviointia käytetään tai arvioidaanko osaamista reilusti. Arviointitilanteen re-

aktioihin ja tunteisiin vaikuttaa yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet ja se miten ja kuka arvioinnin suorittaa ja kokeeko alainen arvioinnin tarpeelliseksi. Avoimuus ja toimiva tiedottaminen ovat keinoja häivyttää henkilöstön negatiiviset tunteet arviointia kohtaan.

Kohdeyrityksessä objektiivista arviointia on tehty, mutta sitä ei ole dokumentoitu järjestelmiin ylös. Arviointi on pääsääntöisesti tapahtunut yksipuolisena suullisena palautteena, josta on puuttunut selkeä tavoitteiden määrittely niin yksilötasolla, kuin työyhteisössäkin. Kehityskeskusteluissa asioita on käyty yksilötasolla esimiehen toimesta läpi ja kirjattu ylös tietokantaan, jolloin tulevaisuudessa asioiden peilaaminen tavoitteisiin on mahdollista.

Yksilötasolla tapahtuva osaamisen arviointi ja arvioinnin perusteella tehtävät johtopäätökset ovat kuitenkin turhia, jos ei ole selvitetty yrityksen menestymisen kannalta tärkeää osaamista ja sen tarvetta. Osaamisen arvioinnissa onkin otettava huomioon yrityksen strategioiden ja liiketoiminnan mukaiset tieto- ja taitovaatimukset. (Ranki 1999, 68–70)

7.3 Kehittämissuunnitelma

Osaamiskartoitus on yksi osa henkilöstön kehittämistä. Yritys tai organisaatio päättää, millä tavalla se henkilöstöään kehittää ja kuinka laaja-alaisena kehittämistoimet otetaan käyttöön. Yrityksen johto mukaan lukien henkilöstöhallinto, esimiehet ja työntekijät, ovat vastuussa osaamiskartoituksen onnistuneesta toteuttamisesta ja hyödyntämisestä. Yrityksen johto sitoutuu kehittämistoimiin ja tuo sen myös esiin kaikkien tietoon. Henkilöstöhallinnon tehtävänä on suunnitella toimenpiteet ja tukea esimiehiä käytännön toteutuksessa. Työntekijän sitoutuminen kehittämistoimiin on riippuvainen hänen omista henkilökohtaisista lähtökohdistaan; hän voi joko haluta paremmat työolot, kehittää omaa osaamistaan, tai siirtyä / edetä muihin tehtäviin. Kohdeyrityksen osaaminen varsinkin tuotannon puolella on erittäinkin hyvällä tasolla, mutta hyvänolon tunteeseen näiltä osin ei ole varaa tuudittautua. Tuotteet kasvavat ja vaatimukset muuttuvat, joten tekijöiden täytyy kasvaa mukana. Ammattitaidon ylläpitäminen, kehittäminen ja toteutus ovatkin merkittävä osa työkyvyn ylläpitoa niin lyhyellä kuin pitkällä aikavälillä. Tämän vuoksi on erittäin tärkeää, että henkilöstöllä on sekä mahdollisuus että halu kehittää omaa ammatillista osaamista ja samalla yrityksen toimintaa ja kun työntekijän työmotivaatio on kohdillaan, silloin hän on myös halukas kehittymään.

Yhtenä tärkeänä toimenpiteenä henkilöstön työmotivaatioiden ja työssäjaksamisen selvittämiseksi ovat kehityskeskustelut. Niistä täytyy tulla rutiini, joka toistetaan vähintään kerran vuodessa, mieluummin puolen vuoden välein. Kehityskeskustelut ovat myös hyvä keino palautteen antamiseksi, sillä palautetta toivottiin saatavan enemmän. Palautetta pitäisi myös kyetä antamaan kaikissa muissakin tilanteissa, jossa siihen on aihetta.

Henkilökohtaisi koulutustarvekartoituksia pitäisi tehdä aina, kun järjestelmiin ja toimintatapoihin tulee muutoksia, tai uusia järjestelmiä hankitaan. Liian usein oletetaan henkilöstön omaksuvan uudet asiat pikakoulutuksen pohjalta, vaikka suurin osa tarvitsisi enemmän henkilökohtaista opastusta. Uudet järjestelmät jäävät käyttämättä osaamisen puutteen takia, jolloin myös järjestelmien päivittämisen myötä haettu työn tehostaminen ei toteudu.

Yhteisöllisyyden ja yhteistyön parantamiseksi pitäisi myös kehittää toimenpiteitä. Uusien tuotteiden tullessa tuotantoon, uusien mahdollisten työmenetelmien ja työvälineidenkin suunnittelua pitäisi tehdä yhdessä työntekijöiden kanssa, jolloin työvaiheisiin ja -menetelmiin opastaminenkin tapahtuu luonnollisesti ja huomaamatta yhteisesti. Tämä lisää myös yhteenkuuluvuuden tunnetta, jolloin työyhteisön yhteishenki kasvaa.

Työkierto on yksi henkilöstön ja organisaation kehittämisen menetelmä. Kun työkierto liitetään kiinteäksi osaksi organisaation osaamisen hallintaa ja johtamista, saadaan työkierrosta hyötyä sekä organisaatiolle että työntekijälle. Osaamista kehittävällä työkierrolla tarkoitetaan suunnitelmallista ja tavoitteellista ammattitaidon ja osaamisen kehittämistä. Se mahdollistaa myös strategisesti merkittävän osaamisen kehittämisen työssä oppimalla. Lisäksi organisaatio saa hyötyä esimerkiksi sairaustapauksissa siitä, että mahdollisimman monet hallitsevat useat työvaiheet, sillä korvaaja tilanteeseen löytyy työyhteisön sisältä. Työntekijöiden mielestä työkierto mahdollistaa uuden oppimisen, vertaiskokemusten ja osaamisen jakamisen työuran eri vaiheissa. Lisäksi työnkierrolla on myönteisiä vaikutuksia työhyvinvointiin.

Kielitaidon kohentaminen nousi yhdeksi halutuimmasta osaamisen kehittämiskohteista. Kansainväliset markkinat ja työvoiman liikkuminen yli rajojen näkyy jo tehtaallakin kielitaidon alkeiden osaamisen vaatimuksina ja kun alkeet osaa, kielitaito on nopeasti parannettavissa. Kielitaidolla on myös merkitystä kansallisella tasolla yleisesti, sillä se kertoo esimerkiksi maan kilpailukyvyllä ja tulevaisuuden näkymistä. Englanti sujuu suomalaisilta yleensä hyvin, mikä on

tärkeää, sillä sitä käytetään yrityksissä suomen jälkeen eniten ja englanninkielellä myös kohdeyrityksessä pääsääntöisesti toimitaan. Siten kielikurssien ja kielikylpyjen mahdollistaminen myös ainakin osalle tuotannon henkilöstöä olisi toivottavaa.

Työhyvinvointia luodaan yhdessä ja se on sekä yksilöllinen että yhteisöllinen kokemus. Perusta työhyvinvoinnille on johtamisessa, osaamisessa ja työn hallinnassa sekä työlle merkityksellisyttä luovassa osallisuudessa. Parhaimmillaan työhyvinvointi nostaa innostusta ja yhteisöllisyyttä. Työhyvinvoinnilla on suuri merkitys sekä määriteltyjen tavoitteiden tuloksellisessa saavuttamisessa että osin myös innovatiivisuuden esilletuomisessa. Vahva työhyvinvointi edistää työyhteisön uudistumista ja kehittymistä, mikä puolestaan lisää organisaation vaikuttavuutta ja tuloksellisuutta. Työhyvinvointia lähtökohtanaan pitävä organisaatio luo edellytykset sille, että työyhteisö kykenee suoriutumaan perustehtävästään hyvin.

Kehittämissuunnitelman yhteenvedona todetaan, että henkilöstökeskusteluista täytyy tehdä rutiini, jolloin siitä saadaan paras mahdollinen hyöty irti. Myös työhyvinvointitutkimukset ovat tarpeellisia ja ne voidaan nivouttaa yhteen kehityskeskustelujen kanssa. Henkilökohtaiset koulutustarvekartoitukset pitää tehdä olemassa olevasta tilanteesta, ja varsinkin uusien järjestelmien tms. käyttöönoton yhteydessä, kuin myös uusien työntekijöiden rekrytoinnin yhteydessä. Suorittavaa porrasta, eli käytännössä tehtaen henkilöstöä, kannattaisi kuunnella ja ottaa mukaan työmenetelmien ja työvälineiden kehittämissuunnitelmien laadintaan. Se kannustaa omaaloitteisuuteen ja innovoituvuuteen, joka tällä hetkellä ei ole kovin korkealla tasolla. Tällöin yhteishenki ja yhteistyökyky saadaan nousemaan ja työn tehokkuus kasvaa. Työnkiertoa pitää lisätä, sillä se on tällä hetkellä minimaalista. Tämä kasvattaa organisaation sisäistä osaamista ja samalla sillä on vaikutusta myös kilpailukykyyn. Jo pienikin kielitaidon kohottaminen joko kielikurssin tai kielikylvyn avulla nostaa henkilökohtaista kynnystä osallistua esimerkiksi keskusteluihin tai muuhun sosiaaliseen kanssakäymiseen vieraskielisten työkavereiden tai yhteistyökumppaneiden kanssa. Kielitaidon kohottaminen nousi kuitenkin yhdeksi keskeisimmistä ja halutuimmista kehittämiskohteista henkilöstökyselyissä, ts. henkilöstö kokee sen myös itse itsellensä tarpeelliseksi.

Henkilöstön palkkiojärjestelmää täytyy kehittää jo olemassa olevan osaamisen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi, koska osaamisen ja vastuullisuus pitää näkyä myös palkassa. Palkkiojärjestelmät ja niiden oikeanlainen käyttäminen on osa nyky-yhteiskuntaa. Ihmisiä motivoidaan te-

kemään työnsä erinomaisesti antamalla heille siitä erikseen sovittuja palkkioita. Palkitsemisjärjestelmien tarkoitus on palkita työntekijöiden tekemä hyvä työ, ja motivoida heidät jatkamaan hyvien työsuoritusten tekemistä. Palkitsemisjärjestelmien avulla kyettäisiin siis motivoimaan ja sitouttamaan työntekijät. Hyvien ja tehokkaiden työntekijöiden pitäminen työyhteisössä on tärkeää ja palkitsemisjärjestelmät ovat yksi keino pitää tällaiset tehokkaat työntekijät organisaatiossa. Palkitsemisjärjestelmän tärkeimpiä tehtäviä on motivoida henkilöstö suoriutumaan paremmin työtehtävistään ja koska tyytyväisyys on kiinteästi sidoksissa työntekijöiden tuottavuuteen, niin tyytyväiset työntekijät ovat tehokkaampia, kuin tyytymättömät. Tulevaisuudessa palkan pitäisikin perustua enemmän henkilöiden osaamiseen/moniosaamiseen. Työn vaatavuuden arviointi kohdistuu yleensä itse työhön ja on siis riippumaton työn suorittajasta, joten palkkioperusteena voisi käyttää työn vaatavuuden lisäksi henkilön pätevyyttä ja työstä suoriutumista. Tällä tavoin kannustettaisiin hyviin työsuorituksiin ja osaamisen kehittämiseenkin. Osaamisperustainen palkkaus voisi olla myös yksi palkitsemismuoto. Tällöin perusteena ovat etukäteen määritellyt osaamisalueet ja niiden hallinta. Osaamisalueet voivat olla laajoja kokonaisuuksia tai saattavat vaatia erikoisosaamista, mutta pääperiaate on, että palkka maksetaan henkilön ammattitaidon, osaamisen ja niiden kehittämisen yhteisvaikutuksesta. Palkitsemisjärjestelmien rakentaminen pitää järjestää yhdessä ylimmän johdon, esimiesten ja työntekijöiden edustajien kanssa, jotta koko organisaatio tulee tietoiseksi vallitsevasta järjestelmästä ja siihen vaikuttavista tekijöistä.

8 POHDINTA

Työelämässä osaaminen liitetään olennaisesti ammattitaitoon, mutta myös erilaisten mahdollisuuksien tarjontaan sekä motivaatioon. Osaaminen on asiantuntijuutta, joka koostuu henkilökohtaisista ominaisuuksista, mutta myös ympäröivän maailman seuraamisesta ja siihen reagoimisesta. Osaaminen on tietojen ja taitojen ylläpitämistä, mutta siihen vaikuttaa myös oleellisesti työntekijän oma motivaatio ja asenne. Jos työntekijä tuntee osaamisen kehittämisen olevan tärkeää ja on asennoitunut siihen joustavasti, se näkyy myös yksilön toiminnassa, jolloin hän halukas kehittymään. Nykyinen osaaminen ei välttämättä enää riitä, vaan sitä on kehitettävä, jotta se vastaisi tulevaisuudenkin haasteisiin.

Osaamista voidaan määritellä organisaation sisällä eri tavoin eri tasoilla. Yksilötasolla tarkastellaan yksilön tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja jopa kontaktiverkostoakin. Tiimitasolla tarkastellaan yksilöiden osaamista ja heidän osaamisensa yhdistelmää. Yksikkötasolla osaaminen on yleisempää, se koostuu lähinnä osaamisalueista. Organisaatiotasolla kuvaukset oppimisesta ovat yleisiä, abstraktimpaa ja ydinosaamista korostetaan.

Osaamista arvioidaan esimerkiksi ammattitaidolla, jota on esimerkiksi koulutuksen kautta saatu ammatillinen pätevyys + kertynyt työkokemus. Viitala (Viitala, 2005) toteaa, että yksilön osaamisen tärkeä perusta on tieto, vaikka se yksinään ei vielä tuotakaan taitavaa työsuoritusta. Tieto muuntuu näkyväksi toiminnaksi vain, mikäli sen haltija osaa soveltaa tietoa. Tiedon soveltaminen on siis taitoa, jos henkilö on motivoitunut sen mukaiseen toimintaan. Ammattitaitona näkyvä osaaminen on siis tietoa, taitoa ja asennetta. Tiedon laadulla on kuitenkin paljon merkitystä sille, millaisen pohjan se tarjoaa ammattitaidolle (Viitala 2005).

Osaamiskartoitus on yksi osa henkilöstön kehittämistä. Piia Pihlajasaari sanoo, että tyypillisesti osaamisen arviointia tehdään vähennyslaskuperiaatteella eli nykyinen osaaminen – tavoitettiin vaadittava osaaminen. Pyritään siis löytämään aukot, joita lähdetään täyttämään. Tällaisella kartoittamisella on miinuksena negatiivinen perusvire, sillä tässä suunnataan katseet pelkästään osaamisen puutteisiin. (Pihlajasaari, 2010). Esimiehellä onkin siis suuri vastuu alaisensa ja myös itsensä kehittämisestä. Esimies on linkkinä työntekijöiden, johdon ja henkilöstöhallinnon välillä. Tässä tehtävässä esimies joutuu tasapainoilemaan operatiivisen toiminnan onnistuneen johtamisen ja strategisten linjausten käytännön toteuttamisen kanssa.

Kehittämistoimien tulee olla ymmärrettäviä, perusteltuja ja järkeviä toteuttaa. Jos ne koetaan byrokraattiseksi paperien pyörittelyksi tai turhaksi keskusteluksi, niitä toteutetaan puolivillaisesti tai ei ehkä ollenkaan.

Yritys hyötyy tyytyväisistä ja osaavista työntekijöistä. Tyytyväinen työntekijä on tuottava ja jopa innovatiivinenkin jos hänelle annetaan siihen mahdollisuus. Mikäli osaamisen tasoa nostetaan vailla yhteyttä organisaation perustetehtävän toteuttamiseen ja strategiaan, seurauksena saattaa olla ainoastaan yksilön työmarkkina-arvon kehittyminen, joka ei sinänsä takaa yrityksen menestymistä.

Osaaminen ja tietämys ovat monissa yrityksissä resursseja, joita ei ole vielä huomattu tai pystytty käyttämään parhaalla mahdollisella tavalla tehokkaasti hyödyksi. Viime aikoina tieto ja tietämyksen hallinta on korostunut tuotannontekijänä perinteisten tuotannontekijöiden eli pääoman, koneiden ja fyysisen työn rinnalla. Selviytyäkseen entistä kilpailluimmilla markkinoilla on yritysten ja muiden organisaatioiden kyettävä entistä paremmin hyödyntämään inhimillistä pääomaansa. Ruohotie (1996, 20) katsoo yrityksen menestyksen perustuvan paljolti sen kyvyllä ylläpitää, kehittää, koordinoi ja hyödyntää omaa osaamistaan. Sen takia yrityksen inhimillisen pääoman johtamiseen ja hallintaan tulisikin kiinnittää erityistä huomiota.

Sen lisäksi, että osaamiset ovat organisaation keskeinen resurssi, muiden resurssien tuloksellinen hyödyntäminen tarvitsee asianmukaista osaamista. Osaaminen hyödyttää organisaatiota, kun se muodostaa arvoa asiakkaille, estää tuotteiden ja palveluiden kopioitavuutta ja auttaa organisaatiota luomaan uutta liiketoimintaa uusien tuotteiden, palvelujen ja innovaatioiden kautta. (Hagan et al. 2006, 359.) Monilla nopeasti kehittyvillä teollisuuden aloilla nykyinen osaaminen, etenkin tekninen osaaminen, vanhenee kahdessa kolmessa vuodessa. Tämä tarkoittaa jatkuvan kehityksen ja parantamisen toimintamallia, osaamisen kehittämistä, jossa avainasemassa ovat yrityksen ylemmät toimihenkilöt. Ellei ylin johto hahmota osaamisen tärkeyttä, ei siihen suorittava tasokaan kykene.

Yrityksen tulevaisuuden tavoitteet määrittelevät eri osaamista kehittävien toimenpiteiden painopisteen ja fokuksen. Näitä toimenpiteitä ovat esimerkiksi henkilöstön innostaminen ja kehittäminen, yhteistyön ja prosessien hiominen, tuotekehitys, tiimityöskentely ja osaamisen jakaminen yrityksen sisällä ja verkostojen kanssa.

Organisaatiokulttuurissa osaamisen johtaminen tulisi olla osa normaalia johtamistoimintaa, jolloin osaaminen olisi samanlainen huomion ja systemaattisen tarkastelun ja arvioinnin kohde kuin muutkin organisaation menestystekijät. Organisaation rakenteiden tulisi tukea osaamisen kehittymistä ja esimiesasemassa toimivien pitäisi olla valmennettu osaamisen johtamiseen ja sen pitäisi olla luonnollinen osa heidän työtään ja esimiestaitojaan.

Työelämässä motivaation lähteenä toimii yleensä hyvä työympäristö ja mielekäs työ ja hyvällä johtamisella mahdollistetaan nämä tekijät. Oikein motivoitunut ihminen työskentelee rakentavasti ja systemaattisesti, hän laittaa itsensä täysillä peliin ja uskoo työnsä onnistumiseen. Jos motivaatiota ei ole, tai se on huono, työntekijä etsii usein liian helppoja ja yksinkertaisia vaihtoehtoja, ja haluttu lopputulos jää saavuttamatta. Aivan liian usein esimies laiminlyö alaiensa huomioimisen: asetettuja tavoitteita ei ole selkeästi määritelty, alaisen osaamista ei osata käyttää oikein hyväksi, heidän työtään seurataan vain numeroiden valossa, alaiselle ei anneta palautetta onnistuneesta työstä jne. Nämä kaikki tekijät vaikuttavat olennaisesti alaisen motivaatioon ja huono johtaminen voi tappaa motivaation, kun taas hyvä johtaminen kasvattaa motivaatiota. Esimerkkinä hyvästä motivoivasta johtamisesta on mm. kiinnostus alaisten työstä, avoimet keskustelut tavoitteista ja niiden saavuttamisesta sekä hyvä ja rakentava palaute aina kun siihen on aihetta.

9 LÄHTEET

- Haapakoski, A. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Arvo-lehti: PPO. Saatavissa <http://www.osuuskuntappo.fi/assets/Uploads/OSK-PPO-jasenlehti-ARVO-2-2016.pdf.pdf>. Viitattu 1.3.2018
- Hagan C. 2006. Human Resource Management
- Holopainen, A. 2001. Osaamisen johtaminen kehittämishankkeen loppuraportti. Helsinki: Valtionvarainministeriön työryhmämuistioita 6/2001.
- Haverila, M., Uusi-Rauva, E., Kouri, I. & Miettinen, A. 2009. Teollisuustalous, Helsinki: Infacts Johtamistekniikka Oy.
- Hätönen, H. 1998. Osaava henkilöstö – Nyt ja tulevaisuudessa. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy
- Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki: Edita Prima Oy
- Jokinen, J., Lähteenmäki, L. & Nokelainen, P. 2009. Työssä oppimisen lumo. Helsinki: Yliopistopaino
- Juuti, P 1998. Kehityskeskustelut, johtamisen perusta. Tampere: Aavaranta-sarja n:o 42.
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy
- Järvinen, A., Koivisto, T. & Poikela, E. 2000. Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Helsinki: WSOY.
- Kirjavainen P. 1999. Mistä strategiset osaamiset on tehty, Turun kauppakorkeakoulu
- Lehtonen, T.J. 2002. Organisaation osaamisen strateginen hallinta. Väitöskirja, Tampereen Yliopisto: Kasvatustieteiden tiedekunta
- Luoma, M. 2013. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum
- Otala, L. 1992. Koulutus menestystekijänä. Jyväskylä: Gummerus
- Otala, L. 2008 Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WSOY
- Otala L. 2016. Oppiva organisaatio elää uutta nousua. Saatavissa <http://uusikaiku.valtiokonttori.fi> viitattu 1.3.2018

- Pihlajasaari, P. 2014. Osaamisenäkökulma osaksi johtamisen kokonaisuutta, Helsinki: MIF
- Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita. Jyväskylä: Gummerus
- Ruohotie, P. 1996. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki: Oy Edita Ab
- Ruohotie, P. 2000. Oppimalla osaamiseen ja menestymiseen. Helsinki; Edita Publishing Oy.
- Spencer, L.M. & Spencer, S.M. 1993. Competence at work. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Sydänmaanlakka, P. 2002. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus, Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa, Talentum
- Sydänmaanlakka P. 2012. Älykäs organisaatio. Vantaa: Hansaprint Oy
- Uusitalo, H. 1999. Tiede, Tutkimus ja Tutkielma. Juva: WSOY
- Vesterinen, P. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOY
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista, Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy
- Viitala, R. 2008. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy
- Viitala R. 2014. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita
- Learning at work in the future economy 7.10.2016. Stephen Billet. Saatavissa www.utu.fi/fi/
- Viitattu 1.3.2018
- Työntutkimus, Työntutkimukset, Työn kehittäminen. Konsultointi Welldone. Saatavissa: <http://www.konswelldone.com/tyontutkimukset>. Viitattu 5.3.2018

LIITTEET

- LIITE 1 Alapalkkityön työohje
- LIITE 2 Perehdytyksen task-lista
- LIITE 3 Paketoinnin ja lähetyksen työohje
- LIITE 4 Vastaanoton ja varastoinnin työohje
- LIITE 5 Varastonhallinnan työohje
- LIITE 6 CNC-koneistustyön työohje
- LIITE 7 Sivukiskojen valmistamisen työohje
- LIITE 8 Palo-oven valmistamisen työohje
- LIITE 9 Maalausohje

1. Soveltaminen

Tämä ohje kattaa Champion Door Oy:n alapalkkien valmistukseen liittyvät työvaiheet.

2. Työn vastuut

Tuotantopäällikkö vastaa, että työntekijät ovat saaneet riittävät tiedot, perehdytyksen sekä koulutuksen työn suorittamiseksi.

Työn suorittavat työntekijät vastaavat siitä, että työ suoritetaan tämän sekä muiden mahdollisten ohjeiden mukaisesti.

3. Työn aloitus ja valmistelu

Työntekijä tarkastaa valmistettavien projektien järjestyksen projektisuunnitelmasta. Työntekijä leimaa työvaiheen aloittamisen projektikohtaisesti kellokorttilaitteeseen. Työntekijä varmistaa, että kaikki tarvittavat dokumentit ja materiaalit ovat valmiina ja käytettävissä. Mikäli epäselvyyksiä ilmenee, ne selvitetään yhdessä esimiehen kanssa.

4. Työn suoritus

Tiedot projektikohtaisten materiaaleista ja komponenteista löytyy tuotantopiirustuksista. Työntekijä valitsee tarvittavat materiaalit siten, että materiaalihukka on mahdollisimman vähäinen. Salkomateriaalien käytössä pyritään aina ensimmäiseksi hyväksikäyttämään aikaisemmista projekteista ylijääneet "hukkapätkät". Käytettävät materiaalit ja komponentit tarkastetaan, että ne ovat tarkoitukseen soveltuvia ja laatukseltaan täyttävät.

Tuotannonaikaisessa tarkastuksessa kiinnitetään huomiota mitoitukseen, työstö-/hitsausjärjestykseen sekä rei'itykseen. Mikäli poikkeamia havaitaan, niistä tehdään kirjallinen poikkeama yhdessä esimiehen kanssa. Mittojen tarkistuksissa käytetään kalibroituja mittavälineitä.

4.1 Sahaus

Materiaalien tarvittava sahaus suoritetaan sahauskoneen työhöjeen mukaisesti. Sahauskoneen materiaali tarkistetaan sekä mitoitukseltaan, että sahattu materiaali vastaa piirustuksessa olevaa mitoitusta. Jätteet hiotaan ja sahausöljyt pestään pois. Laadullinen tarkastus tehdään visuaalisesti.

4.2 Hitsaus-/poraustyöt

Hitsaus (mig/tig), plasma-leikkaus, poraus, yms. pajatyöhön liittyvä työtehtävä tulee suorittaa hyvän ammattitaidon ja työmenetelmien mukaisesti. Pajatyössä tulee huomioida erityisesti paloturvallisuuteen liittyvät asiat. Yksilölliset palkit ja lohkot merkitään projektikohtaisesti ja piirustusten mukaisesti tarraapuilla tai tussilla. Piirustuksista tarkistetaan, toimitaanko tuote osakokoonpanona vai valmiiksi kasattuna. Mikäli tuote toimitetaan osakokoonpanona, jatkosten paikat tarkistetaan piirustuksista. Komponenttien paikoitus tarkistetaan piirustuksista, mikäli epäselvyyksiä havaitaan, ne selvitetään yhdessä esimiehen kanssa. Komponentit kiinnitetään joko poraamalla tai hitsaamalla piirustusten mukaisesti alapalkkilohkoihin. Hitsauksen jälkeen hitsausroiskeet poistetaan ja hitsausauma suojataan asianmukaisella suoja-aineella. Mikäli tuote toimitetaan osakokoonpanona, osakokoonpanolle tehdään koekasaus ja varmistetaan, että kokonaisuus vastaa tuotantopiirustuksia.

4.3 Lopputarkistus

Mikäli tuotteeseen tulee tuulilukot, työntekijä tarkistaa, että nipunohjaimissa ja alapalkissa on tarvittavat lisävarusteet. Samoin tehdään, jos alapalkkiin tulee asentaa turvareunaprofiili.

Työntekijät tarkistavat, että lisävarustekokonaisuudet ovat toiminnallisesti ja laadullisesti oikein asennettu. Tuotteelle tehdään visuaalinen laadullinen tarkistus ja korjataan, mikäli puutteita ilmenee.

5. Työn lopetus

Valmistuneet tuotteet tarkistetaan, että tuotteiden määrä ja laatu vastaavat tuotantotilauksen vaatimuksia. Valmiista tuotteesta läydetään tarkastuspöytäkirja. Tarkastuspöytäkirja arkistoidaan projektikohtaisesti FLOW-järjestelmään. Valmiit tuotteet siirretään kokoonpanon jatko-toimenpiteitä varten. Työntekijä leimaa kellokorttilaitteeseen työn valmistuneeksi.

6. Ympäristöasiat

Pajatyön ympäristöpäästäjä ovat syntyvät jätteet ja melu. Jätteitä ovat materiaalien paketoimien pahvi- ja sekajäte sekä materiaaleista jäävät mahdolliset hukkapaalat. Työntekijä lajittelee syntyvät jätteet omiin keräilyastioihinsa. Materiaalien pakkaus- ja kuljetustarvikkeet pyritään mahdollisuuksien mukaan uudelleenkäyttämään ympäristöhaittojen vähentämiseksi.

7. Laadunvarmistus

Pajatyön laadun varmistamiseksi tehdään seuraavat toimenpiteet:

- Materiaalien ja komponenttien tarkastus työn alkuvaiheessa
- Alapalkin ja alapalkkilohkojen merkitseminen tarraapuun piirustusten mukaisesti
- Mitoitusten tarkistaminen kalibroituilla mittavälineillä
- Esikasatun alapalkin mitoituksen ja komponenttien paikoituksen tarkistaminen kalibroituilla mittavälineillä
- Lisävarusteiden tarkistaminen
- Tarkastuspöytäkirjan täyttäminen ja allekirjoittaminen. Erityshuomiot merkitään tarkastuspöytäkirjaan.

8. Tallenteiden käsittely

Pajatyöstä syntyvä paperinen tallenne on työpiirustus ja tarkastuspöytäkirja, jotka säilytetään pajatyöt-kansiossa. Näistä tehdään skannaamalla myös sähköinen versio, joka tallennetaan FLOW-järjestelmään. Työaikakirjaukset tallentuvat kellokorttijärjestelmään, josta ne siirretään myös Navision-toiminnanohjausjärjestelmään.

1. Soveltaminen

Tämä ohje kattaa Champion Door Oy:n valmistamien tuotteiden paketointiin, valmistustuotteiden varastointiin ja lähetykseen liittyvät toiminnot.

2. Työn vastuut

Työn suorittavat työtehtävään riittävän pätevyyden ja perehdytyksen saaneet henkilöt.

3. Työn aloitus ja valmistelu

Pääsääntöisesti kotimaan normaalkokoiset ovet viedään asennuspaikalle omalla kuljetuskalustolla asentajien toimesta, tällöin ei tässä ohjeessa mainittuja lähetyksiä ole. Kaikki ulkomaan ovet ja suuret kotimaan ovet toimitetaan kuljetusyrityksen toimesta.

Työntekijä tarkistaa valmistettavien projektien järjestyksen projektisuunnitelmasta. Työntekijä leimaa työvälineen aloittamisen projektikohtaisesti kellokorttilaitteeseen. Työntekijä tarkistaa lähtevän tavaran ja vertaa toimitusta tilaukseen. Kaikissa lähtevissä paketeissa tulee olla pakettikortti tai vastaava tunnistus. Mikäli epäselvyyksiä ilmenee, ne selvitetään yhdessä esimiehen kanssa.

4. Keräily

Työntekijä saa signaalin suunnittelijalta, kun projektin keräyslista on valmis tulostettavaksi. Keräyslistasta, Excel-pohjainen keräyslista kopioidaan myös Access-tietokantaan, jonka pohjalta pakkauslistat tulostetaan. Työntekijä merkitsee kynällä keräilylistan paperitulosteeseen kerätyt tuotteet, keräyslistaa säilytetään projektin keräyslavalla, kunnes keräily on valmis. Keräyslistasta tehdyt muutokset kirjataan ylös sekä paperiversioon, että Accessiin. Accessiin ilmoitetaan kolimäärä, koolien sisältö ja koko. Jos kerätty projekti kuuluu tullausten parin, Access-pohjainen keräyslista siirretään tuliohjelman, jolloin asianmukaiset tullauspapertit voidaan tulostaa.

5. Paketointi

Paketoinnin tarkoitus on antaa paketoitavalle tuotteelle riittävä suoje ulkoisista olosuhteista ja käsittelystä vastaan, jotta tuote säilyy vaatimustenmukaisena varastoinnin ja kuljetuksen aikana. Paketoinnin tulee suojata tuotetta esimerkiksi ilmankosteuden, lämpötilan, vaurioitumisen ja käsittelyn aiheuttamilta muutoksilta. Toimitettavan tuotteen paketointi suoritetaan välittömästi tuotteen valmistuttua. Työntekijä varmistaa paketoinnin aloitessaan, että kaikki tarvittavat dokumentit ja materiaalit ovat valmiina. Työntekijä tarkistaa, että paketoitavat tuotteet vastaavat tilausta. Paketoinnin suoritetaan tuotekohtaisten ohjeiden/käytäntöjen mukaisesti. Ovien paketoinnissa pitää aina huomioida pakettien käsittelytavoitteet tarvittavilla nostolaitteilla ja mahdolliset varastoinnin tuomat vaatimukset, kuten esimerkiksi säänkestävyys. Ovipaketti kääritään muovin koko matkaltaan. Ovien pakettiin kiinnitetään pakettikortti, jossa on valmiiksi tulostettuna projektinumero ja asiakkaan toimitusosoite. Ovipakettiin kiinnitetään tarvittaessa ohje ovipaketin nostotavasta ja -pisteistä liinojen avulla. Asennustarvikkeet pakataan euro-lavoille nostettujen lavakauluksilla suoje-alueella. Lavat suojataan olosuhteilla lavakansilla ja/tai muovilla.

6. Valmistustuotteiden varastointi

Valmiiden tuotteiden varastoinnissa huolehditaan, että tuotteiden laatu ei pääse huononemaan tai tuotteet vioittumaan varastoinnin aikana. Valmiit ovipaketit varastoidaan odottamaan kuljetusta ulos asfaltoidulle pihalle. Ovipaketteja käsiteltäessä on huomioitava oikeat nostokohdat ja -tavat. Mikäli ovipaketit joutuvat odottamaan pitkään kuljetusta ulkona, on ne peitettävä pressulla. Asennustarvikkeet varastoidaan ulos seinän viereessä olevaan lähtevien tavaroiden varastokotokseen.

7. Lähettäminen

Pääsääntöisesti kotimaan normaalkokoiset ovipaketit viedään asennuspaikalle omalla kuljetuskalustolla asentajien toimesta, jolloin rahtikirjaa ei käytetä. Kaikki ulkomaan ovet ja suuret kotimaan ovet toimitetaan kuljetusyrityksen toimesta. Ulkomaille lähtevien tuotteiden mukaan tulostetaan projektikohtainen toimituslähete. Työntekijä kuittaa toimituslähete puumerkillään. Jokaiseen lähetykseen pakettiin liimataan lähetysohje, johon laitetaan pakettikohtainen toimitussisältöohje. Lähetyksestä tulostetaan myös rahtikirja neljänä kappaleena. Rahtikirja täytetään netissä tai voidaan myös käyttää rahdinkuljettajan rahtikirjaa. Lähettäjä kuittaa rahtikirjat omalla nimellään ja ottaa myös rahdin kuljettajalta kuittauksen niihin. Yksi kappale jää lähettäjäille ja loput annetaan rahdin kuljettajalle.

8. Laadunvarmistus

Lähettämistyön laadun varmistamiseksi tehdään seuraavat toimenpiteet:

- Materiaalien ja komponenttien määrän ja laadullinen tarkastus työn alkuvaiheessa
- Pakettien merkittäminen lähetysohjeilla ja osoitelapuilla
- Rahtikirjojen tekeminen

9. Ympäristöasiat

Paketoinnin jätteet ovat pääasiassa paketointimateriaalien sivutuotteita. Paketoinnin ympäristövaikutuksia voidaan pienentää kierrätettävien paketointimateriaalien käytöllä. Paketoinnissa pitää pyrkiä myös turhiin paketointiin välttämiseen. Paketoinnin työntekijän tulee lajitella paketoinnissa syntyvät sivujätteet omiin estiohjiin.

Tuotteiden varastoinnissa tulee kiinnittää huomiota varastoalueen siisteyteen. Ovipaketit sijoitetaan järjestykseen niille varastulle alueelle. Kaikki ylimääräiset kuormalavat yms. tavarat viedään niille varastuun paikkaan. Valmistustuotteiden ulko-varastoinnissa tulee kiinnittää huomiota varastopaikkojen sijaintiin. Jotteivät tuotteet aiheuta vaaraa ympäristön tai oman henkilökunnan liikkumiselle alueella tai sen läheisyydessä. Tuotteita varastoidessa pihalle, tulee myös huomioida ympäristöhoidon vaatimukset, kesällä esim. nurmikon leikkuu ja talvella lumen aeraus.

10. Tallenteiden käsittely

Lähetystyöstä syntyvät paperset tallenteet ovat pakkauslistat ja rahtikirjat, jotka säilytetään lähetyksissä sijaitseviin nimettyihin mappeihin tapahtumajärjestyksessä. Työaikajaukset tallentuvat kellokorttijärjestelmään, josta ne siirretään myös Navision-toiminnanohjausjärjestelmään.



VASTAANOTTO JA VARASTOINTI

1. Soveltaminen

Tämä ohje kattaa Champion Door Oyn tarvikkeiden, materiaalin ja alihankintatuotteiden vastaanoton ja varastoinnin toiminnot.

2. Työn vastuut

Työn suorittavat työntekijään riittävän pätevyyden ja perehdytyksen saaneet henkilöt.

3. Tavarantoimitus

Tavarantoimituksen vastaanottoa koskevat ensisimmäiset saapuvan tavarantoimituksen ja määrän vastauksen kriteerit lähetysasiakirjoihin: lähete, pakkauslista, rahikirja. Mikäli lähetysessä havaitaan poikkeavuuksia tai kofit ovat vaurioituneet kuljetuksessa, on siitä tehtävä merkintä rahikirjaan ja otettava kuitaus myös rahdin kullekin rahkirjaan. Vastaanottaja kuitaa rahikirjan ja lähittää vastaanottajan osan muihin lähetysasiakirjoihin.

Vastaanottaja tarkistaa tavarantoimituksen ja määrän huonojen mahdollisten **tutkimuskohteiden** vastaanottotarkastusohjeet, [jotka löytyy Flowsta \(Lukittu Dokumentti/505501\)](#).

* pakkomateriaali riippuu siitä ja suojapaketoitua ei aukaista kokonaan vaan tarvittavat tarkastukset ja mittaukset pyritään tekemään ripun päältä ja satunnaista kohtaa ripun sivusta.

* pakettiosittain aukaistaan tarvittaessa ja niiden sisältö verrataan lähetysasiakirjoihin tavarantoimituksen ja määrän suhteen.

Mikäli saapuneissa lähetyskirjoissa ei ole huomautettavaa, se kirjataan saapuneeksi varastoon ja tarkastettu tavarantoimitus viedään sille määrättyyn varastopaikkaan. Lähetysasiakirjat toimitetaan vastaanottoalueen lähellä olevaan lokeroon "Hyllytyt". Mikäli hyllytyksi ei tehdä heti, vastaanottoasiakirjat säilytetään tavarantoimituksen mukana. Hyllytyksen jälkeen asiakirjat säilytetään lähettäjän toimistossa asiakirjapöydässä. Mikäli lähetyskirjoissa on huomautettavaa / poikkeavaa, siitä täytetään toimittajaprobleematoimake, joka toimitetaan tavarantoimituksen muiden lähetysasiakirjojen kanssa. Tavarantoimitus vastaanottoalueelle odottamaan ostajan toimipöytä sen suhteen.

4. Varastointi

Tuotteen varastopaikassa säilytetään vain tarkastettua ja käyttöön hyväksyttyä tavaraa. Varastoinnin toiminnot ja käsittely on tehtävä siten, että tuotteet eivät pääse vaurioitumaan siirtojen ja säilytyksen aikana. Varsinkin alumiinikomponenttien käsittelyssä ja varastoinnissa on otava erityisen huomioon, etteivät materiaalit pääse vaurioitumaan tai aiheuttamaan vaaraa henkilölle. Raskaiden materiaalien ja tarvikkeiden siirrossä käytettävä asennuksissa nostovälineitä ja -konetta. Tuotannossa ja asennusautossa sijaitsevat varastopaikat on numeroitu. Varastoinnille on määritetty Navision-toiminnanohjausjärjestelmässä varastopaikat ja hyllynumerot, joissa tavarantoimitus sijaitsevat. Tuotteet varastointiin hyllypaikkaan / varastopaikkaan on merkitty taratutketoile tuotteen kuva, numero ja numeron vivaakodi. Saapuneet tavarantoimitukset kirjataan varastoon Navisionissa. Kirjauten oikeellisuuden varmistamiseksi, kirjautuksia saa suorittaa vain siihen koulutetut henkilöt. Tavarantoimitus säilytetään varastopaikassa joko toimituspaketissaan tai varastopaikassa. Avatut paketit pidetään turvallisissa.



VASTAANOTTO JA VARASTOINTI

5. Tavarantoimitus

Tavarantoimitus on suoritettava systemaattisesti ja varastopaikat on tehtävä huolellisesti, jotta varastointi säilyvät todellisia. Toimitettavien tuotteiden materiaali poistuu varastosta automaattisesti tuotteen mukaisesti kun lähtevä tuotteenpakkaus tehdään kuljetuksen kirjaus. Mikäli tuotteenpakkaus on käytetty tuotteenpakkaus poikkeava määrä materiaalia, tehdään erikseen materiaalinpakkaus toiminnanohjausjärjestelmään (Navisioniin). Materiaalin ja tarvikkeiden käsittelyssä on noudatettava erityistä huolellisuutta, etteivät ne pääse vaurioitumaan tai aiheuttamaan vaaraa henkilölle. Raskaiden materiaalien ja tarvikkeiden siirrossä käytettävä asennuksissa nostovälineitä ja -konetta.

6. Laadunvarmistus

Lähetettävien laadun varmistamiseksi tehdään seuraavat toimenpiteet:

- Materiaalin ja komponenttien määrän ja laadun tarkastus vastaanottoalueella
- Oikeellinen vastaanottokirjaus Navisioniin
- Hyllytykset varastopaikalle

7. Ympäristöasiat

8. Työvähen ympäristövaikutuksia ovat saapuvien tavarantoimitusten paketoitua syntyvät lähteet, kuten paperi- ja muovipakkaukset sekä teräksiset ja muoviset pakkausvälineet. Työvähen suorittajan on lajitettava syntyvät lähteet omiin keräilyastoihinsa.

9. Tallenteiden käsittely

Tavarantoimitusta syntyvät paperiset tallenteet ovat lähetysasiakirjat esim. lähete, lähetyskirja, pakkauslista, rahikirja sekä mahdollinen reklamauttiomake. Paperiset tallenteet arkistoidaan lähettäjän toimistossa tavarantoimituksen toimesta. Sähköiset tallenteet ovat varastokirjaukset, jotka tallentuvat toiminnanohjausjärjestelmän historiatietokantaan.

CHAMPIONDOOR® VARASTOHALLINTA

1. Soveltaminen

Tämä ohje kattaa Champion Door Oy:n varastohallinnan toimenpiteet.

2. Työn vastuut

Ostopäällikkö vastaa varastojen ylläpidosta ja niiden käytön seurannasta. Jokainen varastojen käyttäjä vastaa omalta osaltaan varastosiirroista ja niiden oikeellisuudesta. Varasto-ottojen kirjauksista vastaa tuotantopäällikkö.

3. Varastopaikat

Varastoalueet on määritetty kiinteistön mukaan ja hyllypaikat on määritetty työpisteiden mukaisesti. Varastoalueista ja hyllypaikoista on tehty pohjakartta, johon on merkitty hyllypaikkojen tunnisteet. Varastohyllyt on merkitty kartan osoittamin merkein.

Muut varastot on määritetty toimipaikka kohtaisesti. Näitä ovat esimerkiksi:

- asennusautot
- Risto Kilpiö
- Scanhall Oy

Varastoalueiden ja hyllypaikkojen kartta on tallitettu FLOW -järjestelmään, ID D100596 (FIN, Varastopaikat kartta).

4. Nimikerekisteri

Nimike tehdään suunnittelusta tulevaan tarpeen mukaisesti.

Uuden nimikkeen perustamisessa pitää nimikortille määrittää:

- nimike
 - nimikkeen aiku määrite olemassa olevien määritysten mukaisesti
 - yksilöivä tieto, joka määriytyy esimerkiksi tilauskoodiin tai tuotteen mitoituksen mukaisesti
- kuvaus
- hakusanat
- hyllypaikka ja varastoalue
- nimikkeen luokittelu alkumääritteen mukaisesti
- yksikkötunnus
- yksikköhinta ja OKA hinta
- eräkohtainen hintaluettelo
- hälytysraja (vakiotuote)
- toimittajan valinta, tarvittaessa uuden toimittajan luominen toimittajarekisteriin
- toimittajakohtainen nimike
- nimikekohtainen toimitusaika
- kielikäännös, vähintään englanniksi

NAV tietokannassa olevien nimikkeiden hinnat päivitetään tarvittaessa. Jos tuote poistuu käytöstä nimike suljetaan ja nimikkeen eteen laitetaan "O" merkki.

CHAMPIONDOOR® VARASTOHALLINTA

5. Varastoarvot

Kaikkia varastoja ylläpidetään NAV -järjestelmän avulla. Vakio-ovituotteiden peruskomponenteille on määritetty hälytysrajat.

Varaston lisäykset tapahtuvat ostotoiminnan kautta. Varasto-otot tapahtuvat tuotannon kulutuskirjausten mukaisesti.

6. Inventaario

Varastojen inventaario tehdään vuosittain maaliskuun viimeisenä työpäivänä ja tarvittaessa voidaan tehdä väli-inventaario.

Inventoinnin suorittaa tuotannon henkilöstö hyllykohtaisten inventaario -luetteloiden mukaisesti. Inventaarion toteutuksesta vastaa ostopäällikkö.

Inventaarion toteutuksesta on laadittu inventaario-ohje (Flow ID 000000).

7. Tallenteiden käsittely

Varastohallinnasta syntyneet raportit tallennetaan FLOW:hun.

Nimiketiedot ja varastokirjaukset tallentuu NAV-järjestelmään.



CNC-koneistustyö

1. Soveltaminen

Tämä ohje kattaa Champion Door Oy:n tuotteiden CNC-koneistustyöt.

2. Työn vastuut

Työn suorittavat työtehtävään riittävän pätevyyden ja perehdytyksen saaneet henkilöt.

3. Työn aloitus ja valmistelu

Työntekijä tarkistaa valmistettävien projektien järjestyksen projektsuunnitelmasta. Työntekijä leimaa työväheen aloittamisen projektiokohtaisesti kalokorttilaitteeseen. Työntekijä varmistaa, että kaikki tarvittavat dokumentit ja materiaalit ovat valmiina ja käytettävissä. MKAI epäselvyyksiä ilmenee, ne selvitetään yhdessä esimiehen kanssa.

4. Työn suoritus

Projektiokohtaisen materiaalien/profiilien lista löytyy työtehtävään osakokonaisuuden tuotantopöytäkirjasta.

Työntekijä valitsee tarvittavat materiaalit siten, että materiaalihukkaa on mahdollisimman vähäinen. Mikäli materiaaleja otetaan ns. call-off varastosta, kyseisen call-off pakkauksen pakettikortti otetaan talteen ja ilmoitetaan pakettikortin osittana määrä materiaali toimittajan nettiohjajaseen call-off varastoon. Pakettikortti säilytetään sile osastelussa lokeroissa, jonka osaja tarkistaa päivittäin ja lisää tarvittaessa otettua materiaalia omaan varastoon. Oletut materiaalit/profiilit tarkistetaan, että ne ovat tarkoituksen soveltuvia ja laatuomenteet täyttyvät. Tarkistuksessa kiinnitetään huomiota materiaalien osalta pureskukseen, mahdolliseen pintakäsittelyyn ja moolitukseen. Mikäli jotkoikaa havaitaan, niitä tehdään kirjallinen poikkeama yhdessä esimiehen kanssa.

4.1 Sahaus

Materiaalien tarvittava sahaus suoritetaan sahausen työohjeen mukaisesti. Sahausten jälkeen materiaali tarkistetaan sekä moolitustetaan, että sahattu materiaali vastaa piirustuksessa olevaa mitoitusta. Jätteet hirtaan ja sahausöljyt pestään pois. Laadullinen tarkastus tehdään visuaalisesti.

4.2 CNC-työstö

Työtehtäviin tulee suorittaa hyvin ammattitaidon ja työmenetelmien mukaisesti. CNC-työssä tulee huomioida erityisesti koneurvaikkauteen liittyvät asiat. Työntekijä tekee projektiokohtaisen työohjeelman, joka tallennetaan koneen muistiin. Ohjelma tehdään joko työtehtävien omalla ohjelmalla, tai uudella CAM-ohjelmalla. Työntekijän on oltava huolellinen CNC-konetta ohjelmoidessaan, jotta koneelle tai sen työkalulle ei tapahdu vahinkoa esimerkiksi väärin työohjeelman valinnan seurauksena. Koneistettuja kappaleita läydetään ja puhdistetaan huolellisesti laatu- ja sumuotteidulla. Koneistettuihin kappaleisiin voidaan tehdä pieniä lisämuutoksia koneistuksen aikana. Tällöin on kuitenkin etusijalla huomioitava CNC-koneen tehokas käyttö. Ensimmäisestä valmistuneesta tuotteesta tarkistetaan päämääritys ja työtettävien reikien/naulojen paikoitus ja muoto yhdessä esimiehen kanssa. Mittojen tarkistuksessa käytetään kalibroituja mittavälineitä.

5. Työn lopetus

Valmistuneet tuotteet tarkistetaan, että tuotteiden määrä ja laatu vastaavat tuotantotilauksen vaatimuksia. Valmistuista tuotteista täytetään tarkastuspöytäkirja jokaisesta koneistuskoneistuksesta. Tarkastuspöytäkirja arkistoidaan projektiokohtaisesti FLCW-järjestelmään. Valmiit tuotteet siirretään kokoonpanon saatavaksi. Työntekijä leimaa kalokorttilaitteeseen työn valmistuneeksi.



CNC-koneistustyö

6. Ympäristöasiat

CNC-työn ympäristöpäästöjä ovat syntyvät jätteet ja melu. Jätteitä ovat koneistustut sekä materiaaleista lähtevät mahdolliset hukkapalat. Työväheen suorittaja pyrkii minimoimaan jätteen ja ympäristöpäästöjen määrän laitteemalla syntyvät jätteet, alumiinilastu ja -pala, omin keräilyastioihinsa. Työväheestä syntyviä ympäristövaikutuksia voi vähentää mm. otamalla optimaaliset työtasot melun vähentämiseksi.

7. Laadunvarmistus

Koneistustyön laadun varmistamiseksi tehdään seuraavat toimenpiteet:

- Materiaalien tarkastus työn alkuvaiheessa
- Mittojen tarkistaminen kalibroidulla mittavälineillä
- Työtökokonaisuuden tarkistaminen visuaalisesti
- Tarkastuspöytäkirjan täyttämisen ja arkistointiminen. Erityshuomiot merkitään tarkastuspöytäkirjaan.

8. Tallenteiden käsittely

Koneistustyöstä syntyvä paperinen tallenne on työkirjaus ja tarkastuspöytäkirja, jotka säilytetään koneistuspöytäkirja-arkistossa. Näitä tehdään skannaamalla myös sähköinen versio, joka tallennetaan FLCW-järjestelmään. Työkaluohjeukset tallennetaan kalokorttijärjestelmään, josta ne siirretään myös Navision-terminaalijärjestelmään.



Palo-ovien valmistaminen

1. Soveltaminen

Tämä ohje kattaa Champion Door Oy:n palo-ovituotteiden valmistamiseen liittyvät toiminnot.

2. Työn vastuut

Työn suorittavat työntekijään riittävän pätevyyden ja perehdytyksen saaneet henkilöt.

3. Työn aloitus ja valmistelu

Työntekijä tarkistaa valmistettavien projektien järjestyksen projektsuunnitelmasta. Työntekijä leimaa hyväkseen aloittamisen projektikohtaisesti kalokorttilaiteeseen. Työntekijä varmistaa, että kaikki tarvittavat dokumentit ja materiaalit ovat valmiina ja käytettävissä. Työntekijä tarkistaa rakenne- ja tuoteperustukset ja tarvittaessa selvittää mahdolliset epäselvyydet yhdessä esimiehen kanssa.

4. Työn suoritus

Projektikohtaisen materiaalin ja komponenttien lista löytyy koneiston piirustuksen osatietueista. Työntekijä valitsee tarvittavat materiaalit siten, että materiaalihuukoa on mahdollisimman vähäinen. Palo-oven valmistuksessa käytettävät osat ja materiaalit ostetaan alihankkijalta. Osassa on koodimerkit, jotka avulla ne voidaan tunnistaa. Tarvittavat materiaalit ja komponentit tarkistetaan, että ne ovat tarkoitukseen soveltuvia ja laatuvaatimukset täyttyviä. Tarkoituksessa kiinnitetään huomiota materiaalien osalla pintakäsittelyyn, säilytykseen ja mitoitukseen.

4.1 Sahaus

Materiaalin tarvittava sahaus suoritetaan sahauskeskuksen työohjeen mukaisesti. Sahauksen jälkeen materiaali tarkistetaan sekä mitoituksestaan, että sahattu materiaali vastaa piirustuksessa olevaa mitoitusta. Jäykät hitaan ja sahausöljyt pestään pois. Laadullinen tarkastus tehdään visuaalisesti.

4.2 Palo-ovikankaan ompelu

Palo-ovikangas valmistetaan noin 1160 mm leveästä palkkangasraamasta. Kangasraamat karkaistaan ja ommellaan pitkulit sivutta yhteen ovikankaan piirustuksen mukaisesti. Viimeistä kangasraamaa leikattaessa, on tarkistettava ommellun ovikankaan leveys ja tehtävä tarvittavat korjaukset viimeisen kangasraaman leveyteen, koska kangasraaman leveys riittää saattaa vaihdella.

4.3 Palo-oven osien pajatyöt

Hitsaus (mig) ja plasma-leikkaus, poraus, yms. pajatyöhön liittyvä työntekijä tulee suorittaa hyvin ammattitaidon ja työmenetelmien mukaisesti. Pajatyössä tulee huomioida erityisesti pölyturvallisuuteen liittyvät asiat. Sivukiskojen kiinnitys- ja suojapellit jätetään määrittämiseksi tilaamalla. Hitsausöljyn jälkeen hitsausroskiset pestään ja hitsausauma suojataan asianmukaisella suoja-aineella. Yläkoteloon petokset karkaistaan määrittämien piirustusten mukaisesti.

4.4 Palo-ovien osien keräys

Työntekijä kerää materiaalivarastosta valmistettavan projektin tarvittavat osat keräilylistan mukaisesti. Keräilyt osat kuljetaan nimimerkillä keräilylaatia. Tuotteiden koodit ja vahingonvakuutus tarkistetaan ennen osien paketoimista.



Palo-ovien valmistaminen

5. Työn lopetus

Valmistuneet tuotteet tarkistetaan, että tuotteiden määrä ja laatu vastaavat tuotintilauksen vaatimuksia. Varmista tuotteesta täytetään tarkastuspöytäkirja. Tarkastuspöytäkirja arkistoidaan projektikohtaisesti FLOW-järjestelmään. Valmiit tuotteet pakataan ja siirretään odottamaan lähteyttä. Työntekijä leimaa kalokorttilaiteeseen työn valmistuneeksi.

6. Ympäristöasiat

Palo-ovityön ympäristöpäästöjä ovat paketoimista ja materiaalista syntyvät ylijäämät sekä petosten karkausista syntyvät sahausosut, terän voiteluainejäämät sekä hitsauksesta syntyvät saivukaasut ja melu. Työntekijä lajittelee syntyvät jätteet omiin keräilyastoihinsa.

7. Laadunvarmistus

Koneistotyön laadun varmistamiseksi tehdään seuraavat toimenpiteet:

- Materiaalien ja komponenttien tarkastus työn alkuvaiheessa
- Mitoituksen tarkastaminen kalibroilla mitattavineilla
- Tarkastuspöytäkirjan täyttäminen ja allekirjoittaminen. Erityshuomiot merkitään tarkastuspöytäkirjaan.

8. Tallenteiden käsittely

Palo-ovityötä syntyvät tallenteet ovat kulttuurisesti ja tarkastuspöytäkirja. Valmiit keräilylistat arkistoidaan projektikohtaiseen mappiin ja Flow:n. Muut tallenteet ovat lähetyskäsien, kulkutukseen ja asennukseen liittyvät asiakirjat, joiden osalta toimitaan kysyttyä työohjeiden mukaisesti.

CHAMPIONDOOR®

Maalausohjeet FeSa2,5 EPPUR200/2

Sivu 1/11

Teräsmateriaalin ruostumisaaste luokka A:

Teräspinta, jota laajasti peittää hyvin kiinni oleva valssihäisekerros, mutta jossa ruostetta on hyvin vähän tai ei lainkaan.

Esipuhdistus standardin SF S-ISO 8501:1-4 mukaan:

Hitsiliitokset:

- hitsauskuona poistetaan
- hitsauslangan pätkät poistetaan
- kaapimella irtoavat hitsausriskeet poistetaan
- hitsausriskeet poistetaan
- avohuokokset poistetaan
- reunahaavat korjataan
- terävät huiput pyöristetään

Leikkauspinnat:

- kaapimella irtoava pörsä ja jäyste poistetaan
- terävät reunat ja huiput poistetaan

Viat teräspinnassa:

- polttohaavat korjataan
- terävät pintaviat korjataan
- tartuntamaalaus, mikäli teräspinta niin vaatii (epoksimaali)
- konepajapohjamaalaus, maalina sinkkepoksi-(EPZ), sinkkisiikaatti(ESIZ) tai epoksikonepajopohjamaali(EPF). Voidaan käyttää myös yksi- tai kaksikomponenttista polyvinyylibuturaalikonepajopohjamaalia (PVBF).

Lian ja rasvan poisto PE

Korroosioestomaalaus raastusluokan C4, jolssain erityistapauksissa C5-I mukaan.

- maalaustyössä tulee noudattaa maalien tuoteselosteissa annettuja työtapoja- ja olosuhteohjeita sekä päällemaalausväliä.
- maalaustyö tehdään puhtaalle, esikäsittelylle pinnalle mahdollisimman pian puhdistuksen jälkeen ennen pinnan uudelleen likaantumista, ruostumista tai hapettumista.
- maali ja tarvittaessa myös kovete sekoitetaan tasalaatuiseksi, kaksikomponenttimaalin lisätään kovete oikeassa sekoitussuhteessa ja maali ohennetaan tarvittaessa käyttöviskositeettiin.
- maalin tulee olla oikeassa käyttölämpötilassa.

CHAMPIONDOOR OY
Hesperille 2
05200 RISSALA

Puh. 08 445 8888
Fax. 08 442 500
info@championdoor.com
www.championdoor.com

Denso Black
IBAN: FI21 0000 1000 4125 16
BIC: DADAFI33
Y-tunnus 0900579-0

A53459-4