

**Terhi Tervo**

**KOULUTUSREKISTERI OSANA YRITYKSEN LAATUJÄRJESTELMÄÄ: CASE ESKOPUU OY**

**Opinnäytetyö**

**KESKI-POHJANMAAN AMMATTIKORKEAKOULU**

**Liiketalouden koulutusohjelma**

**KOKKOLA 2010**



## TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

<b>Yksikkö</b> Kokkola	<b>Aika</b> Toukokuu 2010	<b>Tekijä</b> Terhi Tervo
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalouden koulutusohjelma		
<b>Työn nimi</b> Koulutusrekisteri osana yrityksen laatujärjestelmää – Case Eskopuu Oy		
<b>Työn ohjaaja</b> KTM Jorma Saloniemi		<b>Sivumäärä</b> 42+2
<b>Työelämäohjaaja</b> FM Miika Sumela		
<p>Tämä opinnäytetyö on tehty Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulun liiketalouden opinnäytteenä. Työ on tehty toimeksiantona Eskopuu Oy:lle. Eskopuu on Kannuksessa sijaitseva puuteollisuuden yritys, jossa valmistetaan ikkunoita ja ulko-ovia.</p> <p>Opinnäytetyön aiheena oli koulutusrekisterin laatiminen laatujärjestelmän vaatimuksesta henkilöstöhallinnon ja työnjohdon työkaluksi. Tavoitteena oli laatia rekisteri, josta löytyy henkilökunnan koulutus ja työhistoriatiedot. Lisäksi tavoitteena oli löytää rekisterille mahdollisimman paljon hyötykäyttöä sekä pohtia koulutustarpeita.</p> <p>Rekisterin kokoamiseksi laadittiin ensin lomakepohja, joka jaettiin henkilöstölle täytettäväksi ja valmistutettiin laatuohjelman yhteyteen ohjelma Copro Oy:llä. Tiedot tallennettiin järjestelmään välittömästi lomake palautusten jälkeen.</p> <p>Opinnäytetyön kohdetta rekisteriä, päätettiin käyttää ainakin koulutussuunnittelun, budjetoinnin, kehityskeskustelun, osaamiskartoitusten sekä työnkierron lisäämisessä.</p>		

### Asiasanat

johtaminen, koulutus, laatu, osaaminen, sertifiointi, standardit

## ABSTRACT

<b>CENTRAL OSTROBOTHNIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES</b> Technology and Business, Department Kokkola	<b>Date</b> May 2010	<b>Author</b> Terhi Tervo
<b>Degree programme</b> Business Administration		
<b>Name of thesis</b> Education register as part of company's quality system, case Eskopuu Ltd		
<b>Instructor</b> KTM Jorma Saloniemi		<b>Pages</b> 42+2
<b>Supervisor</b> FM Miika Sumela		
<p>This thesis was made for Central Ostrobothnia University of Applied Sciences, and assigned by Eskopuu. Eskopuu is a wood industry company, which is located in Kannus . The company manufactures windows and front-doors.</p> <p>The aim of the thesis was to compose an education register for quality system needs as a tool for human recourses and supervisors. The intention was to compose a register, which includes the personnel education and work history. Information the intention was to think of possible utilization and, as well as education needs.</p> <p>The constitution of the register of the register started by composing a form template, which was distributed to the personnel to be filled in a program was ordered from Copro Oy to be used in connection with the quality assurance program. The information was saved in the system immediately after submission.</p> <p>This thesis will be used at least in planning of education, budgeting, development discussions, personnel expertise registering and in increasing rotation of work.</p>		
<b>Key words</b> management, education, quality, expertise, certification, standards		

**TIIVISTELMÄ**

**ABSTRACT**

**SISÄLLYS**

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>1</b>
1.1 Opinnäytetyön taustat ja tavoitteet	1
<b>2 JOHTAMINEN</b>	<b>3</b>
2.1 Mitä on johtaminen	3
2.2 Mihin johtamista tarvitaan	4
2.3 Henkilöstöjohtaminen	6
2.4 Henkilöstösuunnittelusta laatuun	7
<b>3 OSAAMINEN JA KOULUTUS</b>	<b>9</b>
3.1 Koulutus osaamisessa	10
3.2 Kouluttaminen laatuun	11
<b>4 LAATU, MITÄ SE ON</b>	<b>13</b>
4.1 Työkaluna laatujohtaminen	14
<b>5 STANDARDISOINTI JA LAADUN SERTIFIINTI</b>	<b>15</b>
5.1 Standardien syntyprosessi	16
5.2 Laadun sertifiointi	17
5.3 Yksilötason laatu	19
<b>6 KEHITYSPROJEKTI ESKOPUU OY:SSÄ</b>	<b>21</b>
6.1 Kehitysprojeffin tarkoitus	22
6.2 Nykytilanne	22
<b>7 TULOKSENA OSAAMIS/KOULUTUSREKISTERI</b>	<b>25</b>
7.1 Kehityskeskustelut	26
7.2 Osaamisen kartoittaminen	27
7.3 Koulutusbudjetointi	29
7.4 Työnkierto	29
7.5 Osaamisrekisterin toteutus	30

<b>7.6 Rekisterin sisältö</b>	<b>33</b>
<b>7.7 Kehitettävää</b>	<b>37</b>
<b>7.8 Riskit</b>	<b>38</b>
<b>8 KOKEMUKSIA JA KOMMENTTEJA</b>	<b>39</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>41</b>
<b>LIITTEET</b>	

## 1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö on tehty, koska osaamisrekisterin merkitys on kasvanut merkittäväksi osaksi laatujärjestelmää henkilöstön osaamisen kehittämisessä.

Tällä hetkellä globaali talouden taantuma on muuttanut maassa vallitsevaa kilpailutilannetta entistä tiukemmaksi. Yhä useammat yritykset ovat joutuneet irtisanomaan henkilöstöä ja siirtämään toimintonsa halpatuotantomaihin. Ne yritykset, jotka parhaiten pärjäävät, panostavat kehittämiseen.

Teollisuuden aloilla on otettu käyttöön lähivuosikymmenten aikana erilaisia kilpailukeinoja, joista yhtenä voidaan pitää laatujärjestelmiä. Taantumana aikana on järkevää panostaa järjestelmien parantamiseen ja tuotekehitykseen. Laatujärjestelmien avulla voidaan tukea yrityksen kehittymistä laatuysilöksi. Yrityksessä tehtävien sisäisten ja ulkoisten auditointien tulosten perusteella parannetaan yrityksen toimintaperiaatteita järjestelmällisemmiksi.

Osana laadun jatkuvaa parantamista on työntekijärekisterien käyttöönotto ja ylläpito, sekä työntekijöiden koulutuksen kartoittaminen. Tämä siksi, että työnantajan olisi helpompi tiedostaa henkilöstön koulutustarpeet toiminnan kehittämiseksi.

### 1.1 Opinnäytetyön taustat ja tavoitteet

Tämä opinnäytetyö on tehty Eskopuu Oy:lle, joka on yksi Suomen johtavista ikkuna ja ulko-ovitoimittajista.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on laatustandardin SFS 9001 vaatimusten täyttäminen Suomen Standardisoimisliiton (SFS) International Organization for Standardization (ISO) 9001 ohjeistuksen mukaan Eskopuu Oy:ssä. Standardin mukaisesti pätevyyttä, koulutusta ja tietoisuutta tulee ylläpitää asianmukaisin talentein koulutuksen, kokemuksen sekä taitojen osalta.

Yrityksen kehityksen ja kilpailukyvyn parantamiseksi on erittäin tärkeää, että yrityksessä ylläpidetään rekisteriä, jossa on tietoja henkilökunnan osaamisesta ja koulutuksesta. Ajan tasalla oleva rekisteri toimii myös työkaluna henkilöstöhallinnon parissa työskenteleville. Tällöin esimerkiksi lisäkoulutustarpeen järjestäminen kohdistuu juuri niille henkilöille, joilta jokin oleellinen koulutus puuttuu työn hoitamiseksi. Työtehtävien osaamislueteloa voidaan käyttää apuna työnkierron lisäämisessä. Työhistorian tuntemuksen ansiosta, on mahdollista löytää työntekijöitä tarvittaessa muihin työtehtäviin sisäisissä rekrytoinneissa.

Osaamis- / koulutusrekisterit perustuvat laatujärjestelmän vaatimukseen, jotka taas perustuvat standardeihin. Järjestelmiä ohjaamassa on oltava johto ja hyvää esimiestäittoa.

Tämän opinnäytetyön tärkein lähtökohta on ollut työntekijöiden osaamisen historian taltiointi atk:lle sekä löytää rekisterille mahdollisimman paljon hyötykäyttöä. Rekisteriä voidaan tulevaisuudessa käyttää myös kehityskeskustelujen ja osaamiskartoitusten työkaluna.

Tässä opinnäytetyössä toteutus tehtiin seuraavassa järjestyksessä:

- projekti-aikataulu sekä kartoitus siitä, mitä tietoa haluamme työntekijöiltä kerätä, jotta rekisteri palvelisi työnantajaa parhaimmalla mahdollisella tavalla
- seuraavaksi tehtiin kysely, joka jaettiin henkilöstölle ja samalla teetätettiin Copro Oyn henkilöstöllä olemassa olevaan laatuohjelmaan osa-alue ”Henkilörekisteri”
- viimeisenä käytännön vaiheena oli työntekijäkyselyn tulosten taltiointi ohjelmaan
- käytännön toimien jälkeen on pohdittu rekisterin käytön hyötyjä ja mahdollisia riskitekijöitä.

Tällä hetkellä rekisteriä ei vielä osata hyödyntää kunnolla, mutta pienellä lisäkehityksellä ja tiedottamisella viiden vuoden päästä tilanne on jo toisenlainen.

## 2 JOHTAMINEN

Kansainvälistyminen tuo tullessaan eteemme uudenlaisia markkinoita ja sitä kautta menneen ajan hierarkiat ja valta-asetat romuttuvat tehokkaasti ympäriltämme tulevien kehittyneiden informaatiotekniikoiden sekä ihmisten itsenäisen kyvyn kautta käsitellä saatavissa olevaa tietoa eri tavalla kuin ennen. Aiemmat ”käskekulttuurit” eivät kykene vastustamaan tätä muutosta, vaikka joku sitä haluaisikin. Nykyinen informaatiotekniikka mahdollistaa nopean tiedonsaannin ja mahdollistaa yksilötason päätösten välittymisen markkinamekanismien kautta toimivammin. Informaatiotekniikan kehitys on tuonut tullessaan johtamiseen uusia haasteita ja toteuttamiseen tarvitaan hyvää johtamistaitoa. (Lipponen 1993, 13.)

### 2.1 Mitä on johtaminen

Johtaminen (*management*) on yksi keskeisimmistä organisaation toimintaa ohjauvista tekijöistä (Järvinen 2005, 13).

Johtamisella tarkoitetaan toimenpiteitä, joiden avulla määritellään ja toteutetaan organisaation toimintaa tehokkaalla, tavoitteellisella tavalla siten, että liikkeellepaineavana voimana on motivaatio ja yhteinen visio sekä tahtotila. (Lipponen 1993, 217.)

Sopimus johtajuudesta syntyy kahden osapuolen solmimasta sopimuksesta, jossa johtavassa asemassa oleva henkilö sitouttaa toisen henkilön tekemään työtä, palkkaa tai muuta vastiketta vastaan. Johtamisessa johtavalla on oikeus käyttää valtaa toisen tekemiseen ja määrittää säännöt työn suorittamiseen. Työntekijä sitouttaa itsensä yleensä kirjallisella sopimuksella työsuhteeseen korvausta vastaan, määritellyksi tai määrittämättömäksi ajaksi.

Johtamisen liittyviä keskeisiä asioita ovat vastuiden määrittely, vastuun kantaminen ja työtehtävien jakaminen alaisille, sekä toiminnan suuntaviivojen määritte-

minen kohti tavoitteita. Johtaminen on tärkein tuloksiin johtava tekijä. (Anttila, 2008.)

## 2.2 Mihin johtamista tarvitaan

Johtamista tarvitaan paitsi yrityksen tuloksen aikaansaamiseen, myös ihmisten ja työyhteisön tueksi. Markkinatilanteen ollessa tiukimmillaan johtamisen merkitys kasvaa entisestään. Järvisen mukaan, johtaminen on itse asiassa tärkein keino, jolla huolehditaan organisaation tuloksellisesta ja tehokkaasta toiminnasta. (Järvinen 2005, 22).

Johtajan tärkeä rooli on katsoa kokonaisuutta ja edustaa työnantajaa. Esimiehenä toimivan pitää pystyä katsomaan pidemmälle kohti päämääriä. Johtajuuteen kuuluu jopa muistuttaa välillä, miksi töitä tehdään. Johtavan henkilön tehtäviin kuuluu lisäksi konkretisoida, mikä on yrityksen, ryhmän ja prosessien perustehtävä laajemmassa työprosessissa. Johtamisen perustehtävien lisäksi esimiehen työhön kuuluu tuoda henkilöstölle esille asiakasnäkökulmia, tarkastella organisaation perustehtäviä ja niiden tukirakenteita sekä prosesseja asiakasnäkökulmasta. Hyvä johtamistyyli rajaa suuntaviivat toiminnalle, jotta johdettavien on helpompi toimia työtehtävissään.(Järvinen 2005.)

Johtaminen voidaan jakaa perinteisesti kahteen osa-alueeseen, leadershipiin eli ihmisten johtamiseen ja managementiin eli asioiden johtamiseen. (Pesonen 2007, 57.)

Suomalaisessa johtamiskulttuurissa asioiden johtamista on painotettu ennen enemmän, mutta leadershipin merkitys on kasvanut. Vihdoinkin on ymmärretty, että tekeminen ja asiat ovat kytkettyinä toisiinsa. (Anttila 2008.)

Vuorela on puhunut siitä, miten aiemmin johtaminen on lähes aina ollut ihmisten johtamista, autoritääristä ja johtamiskeskeistä. Nykyään olemme päässeet siihen tilanteeseen, että asioita pyritään johtamaan. Asioiden johtaminen painottaa sääntöjen noudattamista ja hallinnollisia ohjeita. Tulos on usein ihmisiä tärkeämpää.

Antin mukaan asioiden johtamisessa, uudet ideat ovat vaikeuksissa ja menestys mitataan tuloksen tekemisellä. Toisin sanoen, valvonta on innovointia tärkeämpää. Asiantuntijat ovat ihmetelleet, että mihin on joutunut inspiroiva, keskusteleva ja uutta etsivä johtamistyyli. (Juuti & Vuorela 2004, 11 - 12.)

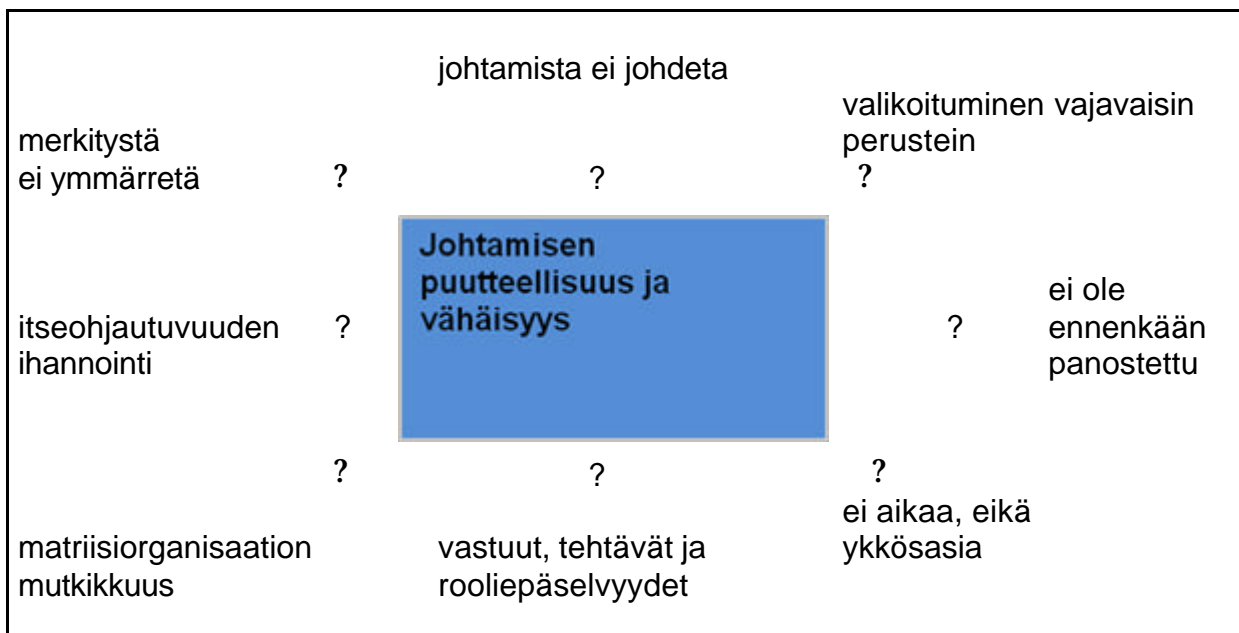
Mielestäni taitava johtaja tiedostaa myös, että ilman sitoutuneita työntekijöitä on vaikea tehdä tulosta. Motivoituneet henkilöt kykenevät antamaan parastaan yritykselle. Kokemukseni mukaan pitkällä tähtäimellä ajatellen keskusteleva, mielipiteitä kartoittava ja huomioonottava johtaja saa aikaan parempia tuloksia, sekä tyytyväisempiä työntekijöitä.

Keskusteleva johtaminen on työyhteisön hyvinvoinnin keskeisempiä tekijöitä. Keskustelun työkaluna voi käyttää myös säännöllisiä kehityskeskustelutilanteita. Keskusteluja käymällä pystytään vähentämään myös konflikteja. (Juuti & Vuorela, 2004.)

Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei töissä tehdyistä virheistä tai sääntöjen rikkomisesta kuuluisi antaa palautetta. Organisaation johtaminen ja yritystoiminta eivät voi toimia ilman selkeitä toimintaohjeita ja sääntöjä. Ihmisten johtamisen sijaan taitava johtaja asettaa toiminnalle selkeät päämäärät, joita tavoitellaan ja saavutuksista palkitaan, sekä sanallisesti ja hyödykkeellisesti.

Johtamisen yleisimpiä ongelmia ovat esimiestyön puute, jolloin johtamistyöhön jätetään liian vähän aikaa nk. tärkeämmiltä töiltä. Tietynlaisia palavereja lykätään, kehityskeskustelujen merkitystä vähätellään. Asenne välittyy helposti ylimmältä johdolta muille alemmille esimiehille ja näin ollen tärkeitä asioita jää kokonaan tiedostamatta ja huonolle hoidolle. Ongelmia voi jäädä näin ollen hoitamatta, koska asioihin ei puututa aikanaan. (Järvinen 2005.)

On tiedossa, että työntekijöiden tiedetään kokevan palautteen puutteen työnsä merkityksettömyytenä ja ongelmat pääsevät kasvamaan isommiksi, kuin mitä ne luultavasti muuten olisivat alun perin olleet. (Järvinen 2005.) Seuraavassa kaaviossa on esitetty johtamisen puutteeseen liittyviä ongelmia.



KUVIO 1. Johtamisen puutteet (Järvinen 2005, 15)

Pekka Järvisellä on ongelmatilanteisiin aiemmassa teoksessa laajempi näkökanta: Esimiehen rooli voi olla, liian erillään työyhteisöstä tai sitten hän asettautuu liian lähelle työyhteisön jäseniä. Jälkimmäinen ongelma tulee esiin varsinkin silloin, kun johtajaksi on tultu työyhteisön sisältä. Uusi esimies ei välttämättä tule miettineeksi, miten suuri roolimuuotos on kyseessä. Johtamisen rooli ja sen säilyttäminen on tärkeä työkalu, jotta johtamistehtävää voi hoitaa menestyksekkäästi.

(Järvinen 2001, 63.)

### 2.3 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen on henkilöstöressurssien työkalu, jolla pyritään hyödyntämään käytettävissä olevia resursseja mahdollisimman tehokkaasti. Yksiselitteistä määritelmää henkilöstöjohtamiselle ei oikeastaan ole olemassakaan. Henkilöstöjohtamisessa muutosta lienee vuosikymmenten aikana tullut siinä, mitä henkilös-

töhallinto oli nykyiseen kustannustehokkaaseen strategiseen johtamiseen verrattuna.

Helsingin Kauppakorkeakoulun, Strateginen Henkilöstöjohtaminen ja yrityksen tuloksellisuus - julkaisun mukaan, henkilöstöresurssien johtamistapa on selvästi erottuva asennoitumisen tapa henkilöstöjohtamiseen. Asennoitumistapa pyrkii saavuttamaan kilpailuetua kyvykkään ja sitoutuneen henkilön kautta. Apuna johtamisessa käytetään kulttuuri-, rakenne-, ja henkilöstötekniikoita. (Kotila 2005, 8.)

Parhaita käytäntöjä, joilla työntekijöitä pitäisi pystyä johtamaan, ovat Kotilan mukaan seuraavanlaiset strategiat:

- Yrityksen sisäiset urakehitysmahdollisuudet
- Koulutusjärjestelmät. Tällä tarkoitetaan sitä, kuinka paljon yritys panostaa järjestettyyn koulutukseen epämuodollisen oppimisen lisäksi.
- Tulospalkkiot. Palkkiot sidotaan tuloksellisuuteen.
- Mahdollisuus saada äänensä kuuluviin. Päätöksentekoprosesseihin osallistumisen mahdollisuudet ja epäkohdista ilmoittamisen järjestelmät. (palautelaatikot ja aivoriihi)
- Työpaikan pysyvyys. Nykyisessä talouden tilanteessa tämä on vaikea asia, mutta strategisesti tärkeistä työntekijöistä tulisi pitää kiinni.
- Työnkuvan määrittelyt. Kuinka tiukasti ja vapaasti kuvaukset on määritelty.
- Henkilökohtaiset arvioinnit. (Kotila 2005, 16 – 17.)

Edellisen esityksen mukaan voi havaita, että perustarkoitus on nostaa henkilöstön osaamistasoa ja lisätä sitoutumista yrityksen tavoitteisiin. (Kotila 2005.)

## **2.4 Henkilöstösuunnittelusta laatuun**

Henkilöstösuunnittelulla ennakoidaan organisaatioiden tulevaisuutta. Suunnittelussa otetaan huomioon henkilöstön tarve muuttuvien tuotannon henkilöstötilanteen ja tilauskannan mukaan. Henkilöstösuunnittelulla varaudutaan tuleviin tilanteisiin ja toiminnan kehittämiseen.

Henkilöstösuunnittelun tärkeimpiä tehtäviä ovat:

- työntekijämääristä huolehtiminen
- henkilöstön kustannusten säätely
- osaamisen turvaaminen henkilöstön koulutuksen osalta, sekä
- henkilöstökeinojen määrittely.

Henkilöstösuunnittelun tiedetään muuttuneen viimeisten vuosikymmenien aikana strategisempaan ja pehmeämpään suuntaan. Suunnittelu ei ole enää pelkästään matemaattista, vaan nykyään huomioidaan myös osaamista ja laadullisia tekijöitä. Entisaikoihin verrattuna huonompaa ovat nopeat muutokset, joihin on varauduttava sekä toiminnan suurempi joustavuuden tarve. (Viitala 2007, 50 - 51.)

### 3 OSAAMINEN JA KOULUTUS

Osaaminen on kokonaisuus, yksilön ja koko organisaation kokonaisosaamisesta. Osaaminen sisältää tämän hetkisen koulutustason, työhistorian ja työtehtävien osaamisen hallinnan. Nykyosaamisen taso saadaan helposti selville, esimerkiksi kyselyillä. Kyselyn kokoamisen jälkeen on analysoitava osaamista, jotta saadaan selville osaamisen puutteet ja koulutustarpeet.

Osaamisesta pystytään erottamaan vielä ydinosaaminen, jolla tarkoitetaan organisaatiolle tyypillistä, laaja-alaisesti omaksuttua osaamista, joka tekee organisaatiosta yliveraisen omassa osaamisessaan. Ydinosaamisen tarkoituksena on tuottaa kilpailuetua yritykselle. Ydinosaamisen elinkaari on pitkä, eikä sen kopioiminen ole helppoa. Palveluiden ja teknologiankaan muutokset eivät pysty muuttamaan ydinosaamisen tarvetta. Ydinosaamisella tarkoitetaan sellaista osaamista, jota voidaan soveltaa organisaation kaikilla tasoilla. Myös yksilöllä voidaan katsoa olevan ydinosaamista, jonka avulla henkilö erottuu muista ja jonka myötä hänelle syntyy henkilökohtainen kilpailuetu työmarkkinoilla. (Hätönen 2007, 18 - 19.)

Osaamisen tunnettavuuden ja koulutuksen lisäämisen kautta tavoitteena on monesti saada organisaation osaaminen sellaiseen muotoon, että pystytään toteuttamaan yksilö- ja organisaatiokohtaisia kehityssuunnitelmia. Mitä parempi henkilöstö osaamisessaan on, sitä parempia tuloksia yritys saa aikaan tuloksellisesti. Selviä hyötyjä osaamisen kartoituksesta ovat:

- Organisaation muutoksen toteutuksessa
  - resurssointi ja ryhmätyön sujuvuus
  - tehtävien uudelleen organisointi
- Organisaation kyvykkyyden lisääntyminen
  - tehokkuutena
  - joustavuutena
  - näkemysten kehittymisenä
  - yksilöiden moniosaamisen ja itseohjautuvuuden lisääntyminen

- Hyvinvoinnin lisääntyminen
  - yhteishenki, työmotivaatio
  - vaikuttaminen ja osallistumisen mahdollisuudet
  - yksilön työmarkkinakelpoisuuden parantuminen (Hätönen 2007, 54.)

Osaamiskartoituksen hyödyt liittyvät etenkin resurssointiin (henkilöiden sijoittamiseen osaamistietojen avulla) ja ryhmätyön sujuvuuteen. Moniosaamisen avulla organisaation joustavuus voi lisääntyä ja yritys pystyy hyödyntämään henkilöresurssejaan parhaalla mahdollisella tavalla. (Hätönen 2007, 54.)

### 3.1 Koulutus osaamisessa

Koulutus sisältyy osaamisen, ja toimii pohjana osaamiselle. Peruskoulutus on kaiken muun osaamisen pohja.

Viitalan kirjassa koulutus määritellään edelleen suosituimmaksi henkilöstön kehittämisen koulutustavaksi. Koulutuksen piiriin voidaan lukea kaikki organisoitu oppiminen, jossa työnteosta erillään, erillisessä tilassa, joku organisoii toisille uuden oppimista. Koulutus voi olla lyhyt luento, päivän kestävä koulutus tai tutkintoon johtava koulutusprosessi. Silloin kun organisaatiossa tulee nopeita muutoksia, voi ulkopuolinen koulutus koitua liian hitaaksi tarpeeseensa nähden. (Viitala 2007, 194-195.)

Monet yritykset ovat omaksuneet 20/80 säännön, jonka mukaan 20 % oppimisesta voi tapahtua työpaikan ulkopuolella ja loput 80 % tietoisesti ja tuetusti työpaikalla, työn ääressä. Molemmista oppimistavoissa on hyvät puolensa. Silloin kun ollaan ulkoisessa koulutuksessa, saadaan uusia näkökulmia ja hyödytään ulkopuolisista asiantuntijoista. Silloin kun koulutus pidetään yrityksen sisällä, saadaan aikaan taas systemaattinen ja integroidumpi lähestymistapa henkilön kehittämiseen. (Viitala 2007, 194-195.)

Kuitenkin sisäisissä koulutuksissa heikkoutena on selvästi sisäänpäin lämpiävyys, jolloin ei saada uusia näkökulmia opetuksesta (Juuti & Vuorela 2004, 59).

Koulutukset voidaan jakaa kestoltaan lyhyt – ja pitkäkestoisiin koulutuksiin, joita voidaan käyttää eri tarkoituksiin. Pitkäkestoisen tarkoitus on tukea ammattitaidon kehittymistä laajemmin ja syvällisesti. Lyhytkestoisen käyttötarkoitus on keskittyä yritystä koskevien tietojen päivitykseen ja konkreettisiin taitoihin. (Viitala 2007, 195.)

Koulutustarvetta voidaan tyydyttää muillakin tavoin kuin perinteisellä kouluttamisella. Myös työnkierto, sijaisuus, projektit ja itse kouluttajana toimiminen kehittävät oppijaa. Keskeistä on, että yksilön ja organisaation tarpeet yhdentyvät koulutus-toiminnassa. (Juuti & Vuorela 2004, 58.)

Organisaatiolle kouluttaminen on aina investointi ja esimiehenä toimivien on hyvä muistaa, että yhteisön on kehityttävä jatkuvasti. Jos ihminen ei uudistu ja opi uutta, hän näivettyy. Vain vireä ja ”tuoreutensa säilyttävä” organisaatio voi luottaa myös tulevaisuuteensa. (Juuti & Vuorela 2004, 59.)

Kokemuksieni mukaan koulutus lisää vireystasoa ja antaa koulutuksessa olevalle tunteen, että häneen panostetaan ja hänestä välitetään. Koulutukset antavat myös viitettä siitä, että organisaatiossa mennään kehityksessä eteenpäin, eikä jäädä junnaamaan paikalleen.

### **3.2 Kouluttaminen laatuun**

Henkilöstön kouluttaminen laatutyöhön on yksi tärkeimpiä asioita laadunkehittämisprosessissa. Laadukas ajattelutapa on opittava niin johdossa, kuin alemmilla organisaatiotasolla. Kokonaislaatuun siirtyminen ei onnistu, ellei jokainen tunne perusasioita laadusta ja ymmärrä esim. piirakkakaavioita, histogrammeja ja Pareto – kaavioita. Koulutuksen täytyy siis kattaa koko organisaatio. Koulutuksesta aiheutuu kustannuksia, mutta ilman koulutusta niitä aiheutuisi vielä enemmän.

Laatukoulutus auttaa ihmisiä joka organisaatiotasolla tekemään työnsä paremmin ja antaa uusia taitoja, joita soveltaa työhön käytännössä. Lisäksi koulutus johtaa

käyttäytymismuutoksiin ja antaa johdolle mahdollisuuden käytännössä tukea laadunparannustyötä. Koulutus antaa myös yhteisen ”kielen”. Koulutuksen on hyvä olla jatkuvaa, jolloin se auttaa organisaatiota saamaan aikaan parannusta ja edistymään kohti kokonaislaatua. (PA Consulting Group 1991, 70 – 71.)

Laatukoulutuksen voi käynnistää vaikka laatukonsultti, joka käynnistää prosessin kouluttamalla johdon ja laatuvaastaavan, mutta organisaation täytyy itse vyöryttää koulutus alemmille organisaation tasoille. Koulutus kannattaa organisoida pienryhmissä, joissa käsitellään todellisia kysymyksiä ja samalla opitaan ryhmätyötaitoja. Vain jatkuvan ja yhtenäisen prosessin avulla voivat uudet taidot, jatkuva kehittäminen ja parantamisen asenteet vakiintua osaksi organisaation ajattelutapaa. Koulutus on kokonaislaadun ”sydän”. Laatuorganisaatioksi on sitouduttava kaikilla tasoilla. (PA Consulting Group 1991, 75.)

Demingin mukaan laatu alkaa koulutuksesta ja päättyy siihen. Työssään ihmisillä on mahdollisuus jatkuvaan koulutukseen, eikä sen tarvitse liittyä suoraan työtehtävään ollakseen arvokasta työyhteisölle. Koulutusmahdollisuuksia tukeva työnantaja ilmaisee kiinnostuksensa henkilöstöstä ja osoittaa siten, että henkilöstön kehittäminen on organisaatiolle tärkeä asia. Internet-sivu (Laatuakatemia 2009.)

#### 4 LAATU, MITÄ SE ON ?

Laatu on moniselitteinen sana, jonka vastaus riippuu siitä, keneltä siitä kysyy. Ainakin laatu on vaatimusten mukaisuutta ja sitä, että tuotteella ja palvelulla on ne ominaisuudet, jotka täyttävät asiakkaan odotukset. Laatu -termiä ajatellaan hyvänä asiana, yleensä sillä kuitenkin kuvataan odotusten täyttymistä. (Pesonen 2007, 35-37.)

Laatua voidaan ajatella monesta suunnasta ja näkökulmista, kuten tuotteen, asiakkaan ja ympäristön näkökulmasta. Tuotteen näkökulmasta katsottuna, tuotteen pitäisi olla teknisesti ehjä, toimiva ja täyttää sille annetut määrittymiset ja raja-arvot. (Pesonen 2007.) Tuotokeskeisessä laadussa määritelmä lähtee siitä, että tuotteessa on ominaisuuksia, jotka määrittelevät laatua. Tällöin laatu pohjautuu standardeihin ja tuoteideaan. (Lipponen 1993, 35.)

Asiakkaan näkökulmasta laatu on sitä, mitä asiakas haluaa. Laatu on asiakkaan tarpeiden, odotusten ja vaatimusten täyttymistä. Sitäkin, että tuotetta ei tarvitse palauttaa, eikä palvelun laadusta esimerkiksi hotellin vastaanotossa, tarvitse valitaa. (Pesonen 2007, 37.) Asiakaskeskeiset määritelmät ovat useasti lähtökohtana laatua käsittelevissä kirjoissa, ja siitä syystä monet teorialtkin rakentuvat asiakaskeskeisten määritelmien varaan. (Lipponen 1993, 35-36).

Lipposen kirjassa (Prof.Lillrankin lisäämä) ympäristönäkökulma on määritelmä sen mukaan, mikä sen vaikutus on luontoon ja yhteiskuntaan. Tällöin luonnon ja yhteiskunnan tarpeet on pyrittävä sovittamaan yhteen. Ympäristökeskeinen määritelmä on hankala, koska laatu-elementti ei ole tuotteessa, vaan tuotteen tuotantoprosessin "ekosysteemissä". (Lipponen 1993, 34.)

Laaduttomuus on ainakin laadukkuuden vastakohta. Huonosta laadusta aiheutuu yleensä harmia sekä valmistuksen aikana, että asiakkaalle asti toimitettuna. Laaduttomuus kielii epätarkkuudesta ja osittaisesta välinpitämättömyydestä. Rahaksi muutettuna laaduttomuus aiheuttaa turhia kustannuksia organisaatiolle. Yleensä huono laatu (vialliset ja palautetut tuotteet) ovat sama asia kuin reklamaatiot, jatkotoimenpiteet(korjaaminen ja uuden valmistus), sekä koulutuksen tarve valmis-

tusprosessissa. Laaduttomuus on lyhyesti kuvailtuna poikkeama halutusta laadusta. (Lipponen 1993, 218.)

#### 4.1 Työkaluna laatujohtaminen

Laatujohtajuus tarkoittaa sitä, että tehdään oikeita asioita: nähdään oikeat asiat, viestitään oikeista asioista sekä toimitaan itse oikein. (Lipponen 1993, 218.)

Johtamistyypeistä parhaiten nimityksinä tunnetaan *tulosjohtaminen ja laatujohtaminen*. Kuitenkin määritelminä kyseisten johtamistöiden kuvat sekoittuvat osittain yhteen, koska tulosta harvoin pystytään tekemään ilman laatua. Monesti suurissa yrityksissä tulosjohtaja ja laatujohtaja voivat olla eri henkilöitä, yhteisenä tavoitteena on osittain tuloksen tekeminen laadukkaasti ja mieluiten taloudellisesti.

Laatujohtamisen tehtäviin kuuluu määrittellä suuntaviivat ja tavoitteet laadun kehittämiseksi, sekä motivoida henkilökunta ja yhteistyökumppanit kehittämiseen mukaan. Laatujohtamisen tarkoitus on kattaa koko toiminta eri osa-alueittain ja parantaa yrityksen kilpailukykyä muihin alan kilpailijoihin verrattuna.

Yrityksen toimintaa auditoidaan ja kehitetään laatujohtajien avulla. Herää kysymys, pitäisikö myös johtamista auditoida samalla tavalla?

Yrityksen strategia voi olla hyvä, mutta useasti käytäntöön soveltuminen on heikolla tasolla. Kilpailukyky ei parane, mikäli ei tarkastella asioita myös johtamisen näkökulmasta. Johtamisen lisäksi toimintaa on tarkasteltava kokonaisuutena, toimii-ko ihmisen ja asioiden johtaminen, ja ovatko käytännössä olevat toimenpiteet, prosessit ja välineet tarkoituksenmukaisia. Johtamisen auditointi kattaisi parhaiten koko yritystoiminnan. (Anttila 2008.)

Auditoinnista saatavilla tuloksilla olisi mahdollista osoittaa puutteita suunnittelun ja ohjaamisen työkaluissa. Lisäksi auditoinnissa saataisiin esille organisaation heikoudet, johtamisprosessin katkosalueet, sekä mittareiden luotettavuuden ja johtamisen kehittymistarpeet. (Anttila 2008.)

## 5. STANDARDISOINTI JA LAADUN SERTIFIINTI

Yritysten väliseen kilpailuun liittyvät sertifikaatit, joita laatujärjestelmistä myönnetään. Sertifikaatteja voidaan käyttää hyväksi myös yrityksen markkinoinnissa jolloin mainintaa yrityksen saamista sertifikaateista pystytään käyttämään internet - sivuilla sekä painotöissä.

Organisaatioiden laatujärjestelmät pohjautuvat standardeihin ja standardien synty tapahtuu Suomen Standardisoimisliiton internet – sivujen mukaan seuraavalla kuvauksen mukaan.



KUVIO 2. Standardien syntyprosessi ([www.sfs.fi](http://www.sfs.fi))

Standardisoimisliiton sivuilla määritellään standardisoinnin olevan yhteisten toimintatapojen laatimista. Niitä on luotu helpottamaan kuluttajien, elinkeinonharjoittajien

sekä viranomaisten elämää. Standardisoinnilla on tarkoitus lisätä tuotteiden yhteensopivuutta, turvallisuutta sekä helpottaa kotimaisen ja ulkomaisen tuotteiden kauppaa.

Kansallisesti vahvistettavat SFS – standardit ovat pääasiassa eurooppalaisia tai kansainvälisiä standardeja. Ehdotukset laaditaan tällöin standardoimisjärjestön The European Committee for Standardization (CEN) ja kansainvälisen standardoimisjärjestö ISO:n teknisissä työryhmissä. Standardeja voidaan laatia myös kansallisista lähtökohdista, jolloin omia ehdotuksia tehdään omissa työryhmissään.

Suomessa standardeja laaditaan niin kutsutulla konsensus periaatteella, jolloin kaikkien työryhmien pitää hyväksyä standardi ennen standardin vahvistamista.

## **5.1 Standardien syntyprosessi**

Standardisointitarpeen todennut henkilö tai yhteisö voi tehdä aloitteen standardin laatimiseksi, muuttamiseksi tai korvaamiseksi Suomen Standardisoimisliitolle (SFS) tai toimialan toimialayhteisölle (TAY).

Työkohde-ehdotuksen hyväksyy SFS tai TAY, joka määrittelee kansallisen työn tavoitteet, kiireellisyyden, yleiset suunta-aiheet sekä päättää työn aloittamisesta tai muista ratkaisuihin.

Standardiehdotuksen laativaan komiteaan tai työryhmään pyritään nimeämään jäsenet siten, että he edustavat laajaa asiantuntemusta. Työryhmä laatii standardiehdotuksen noudattaen standardisointilautakunnan ohjeita. Kun ehdotus on saatu tehtyä, tai eurooppalainen ehdotus on lausuntovaiheessa tai kun halutaan vahvistaa kansainvälinen standardi kansalliseksi standardiksi, ehdotus lähetetään lausuntokierrokselle.

Standardiehdotus lähetetään kaikille tahoille, joilla on huomattavaa asiantuntemusta tai oleellinen rooli valvottavanaan. Esimerkkeinä ovat mm. maahantuojat,

valmistajat, viranomaiset ja testauslaitokset. Tarvittaessa ehdotus lähetetään myös Kotimaisen kielten tutkimuskeskukselle ja Tekniikan Sanastokeskukselle. Kun standardi perustuu eurooppalaiseen tai kansainväliseen työhön, standardiehdotus lähetetään äänestyksen kansallisiin jäsenjärjestöihin.

Standardi hyväksytään, mikäli ehdotus on saavuttanut lausuntokierroksella, tai sen jälkeen neuvotteluissa hyväksynnän. Standardi vahvistetaan kansalliseksi SFS-standardiksi ja siitä tehdään julkaisu. (Standardisoimisliitto 2010.)

## 5.2 Laadun sertifiointi

Laadunhallintajärjestelmäsertifikaatista käytetään yleensä lyhyesti nimitystä sertifikaatti. Yritys tai organisaatio voi saada sertifikaatin kunhan osoittaa, että ISO 9001:2000 standardin vaatimukset toteutuvat organisaatiossa. Sertifikaatin saamisen taso ei ole kovin korkea, vaan edellytys on, että organisaation järjestelmät vievät kohti tavoitteita. (Pesonen 2007, 221- 223.)

Tärkeimpinä tavoitteina ovat asiakastyytyväisyys sekä omat sisäiset tavoitteet. Sertifikaattien tarkoituksena on osoittaa ulkopuolisille, että vaaditut asiat ovat standardin mukaisesti kunnossa. Ulkopuolisena tahona voidaan pitää esimerkiksi asiakkaita, yrityksen toimintaympäristöä tai koko yhteiskuntaa.

Yrityksen ulkopuolisten syiden lisäksi tärkeinä pidetään muun muassa seuraavanlaisia sisäisiä syitä:

- henkilökunta pitää selkeistä toimintatavoista ja vastuut ovat tiedossa, silloin on myös helpompi toimia
- yhteiset tavoitteet tiedetään
- tieto kulkee ja työstä saa palautetta

Kun yritys tekee päätöksen ottaa käyttöön laatujärjestelmän, ovat ensimmäisinä toimenpiteinä seuraavanlaiset toimenpiteet:

- lähtötilanteen analysointi (nykytilanne ja perustelut laatustandardisarjan käyttöönotolle)

- johdon sitouttaminen (paras sitouttamistapa on ilmaista kustannukset, jotka syntyvät laaduttomuudesta)
- laatukoulutuksen järjestäminen esimiehille ja työntekijöille (esimiehille laajempina)
- asiantuntijoiden kuuleminen (ulkopuolinen konsultti)
- dokumentoinnin ja kehitystyön organisointi (dokumentointiin voi osallistua myös henkilökunta vastuu- ja tehtäväalueittain) (Lipponen 1993, 67- 68)

Organisaatio voi hakea sertifikaattia kun:

- toiminta on kuvattu ja laatukäsikirja on valmis
- sisäinen auditointi on pidetty
- johdon katselmus on tehty (Pesonen 2007, 221- 223.)

Laatuoppaan mukaan, sitten kun itse ollaan valmiita ottamaan yhteyttä sertifiointielimeen kuten, Inspecta Sertifiointiin, jolla on lupa arvioida organisaatioita ja myöntää kansainvälinen sertifikaatti, edetään seuraavalla tavalla:

- puhelinsoitto, jonka aikana lyhyt ”kuulustelu”
- dokumentaation toimittaminen sertifioijalle
- suunnittelukokous hakijan tiloissa
- varsinainen arviointipäivä
- todettujen poikkeamien korjaaminen ja hyväksyminen
- sertifiointilautakunnan käsittely, kun poikkeamat korjattu
- sertifikaatin luovutus
- sertifikaatin ylläpito ja seuranta

Sertifiointiprosessissa menee aikaa noin kahdesta neljään kuukautta. Aika on syytä huomioida, jos haluaa sertifikaatin tiettyyn aikaan mennessä. (Pesonen 2007, 223- 226.)

### 5.3 Yksilötason laatu

Organisaatio tekee laatua yhdessä yksilöinä. Organisaation laatu kärsii, mikäli yksilöt eivät toimi laadukkaasti. Henkilökohtaisen laadun tekemiseen kuuluu sitoutuminen omaan työhön, oikeanlaiset motivaation lähteet sekä asiakaslähtöinen ajattelu. Asiakaslähtöisyyttä voi harjoitella pitämällä seuraavan työvaiheen työpistettä asiakkaana.

Organisaation toiminta tapahtuu yleensä ketjuuntuvasti. Yhden työpisteen pitää ajatella seuraavaa asiakkaanaan ja työntekijän pitää tehdä kaikkensa, jotta tuote on sopimuksen mukaisena asiakkaalla.

Laadun heikentymisen vaara ilmenee silloin, jos seuraava työpistettä ei pidetä tärkeänä. Asenne, että seuraava ”parsii” viallisen tuotteen aiheuttaa riskin siitä, että asiakkaalle pääsee menemään viallisia tuotteita. Ratkaiseva korjaustoimenpide on palauttaa huonosti tehty työ edelliseen työpisteeseen, jotta viallinen työ ei pääse hyväksytyksi läpi loppuasiakkaalle saakka.

Yksilön laadukkaan työn tekemisen edellytyksenä on oikeanlainen koulutus työhön sekä perehdyttäminen työn tekemiseen. Silloin kun laatuajattelu on uutta organisaatiossa, koko henkilöstö tarvitsee koulutusta. Eniten koulutusta tarvitsevat projektin päällikkö ja johto.

Koko henkilöstölle pidettävän koulutuksen aikana on kerrottava laadun perusasiat, ISO -järjestelmän vaatimukset toiminnalle ja toiminnan kuvaamiselle, prosessien hallintaperiaatteet sekä toiminnan seuraaminen ja mittaaminen. (Pesonen 2007, 163.) Yksilötason kehittämiseen liittyy Demingin jatkuvan parantamisen kehä.

Total Quality Management (TQM) on saanut laajan levinneisyyden ja ISO-9000 -standardin kautta kansainvälisesti standardisoituneen aseman. TQM -oppi on filosofia, joka pyrkii parantamaan tuotteiden lisäksi elämää.

TQMn on kehitellyt japanilainen laatuguru W.E.Deming. TQM on kokonaisvaltaisen laatujohtamisen malli, joka 1950 – luvulta lähtien on kehittynyt laaja-alaiseksi johtamisperiaatteeksi.

Nimensä mukaisesti oppi edellyttää kokonaisvaltaista muutosta yrityksen kulttuurissa. Viimekädessä vastuu laadunkehittämisestä kuuluu Demingin mukaan organisaation johdolle, mutta hän korostaa muita enemmän koko henkilöstön osuutta. Laatu syntyy työpaikan hyvästä ilmapiiristä. Laatu on oppimista ja koulutus sekä työntekijöiden osaaminen on kehityksen perusta. (Laatuakatemia 2009)

Demingin periaatteiden mukaan työntekijöitä tulisi kouluttaa ja rohkaista virheiden ennaltaehkäisyyn ja laadun kehittämiseen. Jokaisen työntekijän tulee tietää, miten laatua hänen työssään voidaan parantaa. Johdon vastuulla on työntekijöiden osaamisen kehittäminen.

Deming näki jatkuvan parannuksen kehänä: suunnittele, tee, tarkista ja toimi.



KUVIO 3. Jatkuvan parannuksen kehä (lws Solutions)

Kaikki kehittäminen perustuu suunnitteluun. Suunnitelman tekeminen edellyttää kehittämiskohteen tuntemista ja tutkimista. Se edellyttää myös tietoa halutun kehityksen suunnasta ja tavoitteista. Suunnitelma johtaa tekemiseen, prosessin parantamiseen. Sen jälkeen muutosta tarkastellaan ja arvioidaan suhteessa tavoitteeseen. Mahdollisista virheistä opitaan ja jatketaan toimintaa. (Laatuakatemia 2009.)

## 6 KEHITYSPROJEKTI Eskopuu Oy:ssä

Eskopuu Oy on puualan teollisuusyritys, joka perustettiin vuonna 1939 Keski – Pohjanmaalle, Eskolan kylään Kannukseen. Yritys on vuosien varrella tunnettu myös nimellä Eskolan Sementti ja Puu. Yrityksen nimi muutettiin Eskopuu Oy:ksi vuonna 1972.

Vuodesta 2006 alkaen Eskopuu on kuulunut Inwido – konserniin, jonka sisaryrityksenä Suomessa toimivat Tiivituote Oy, Pihlavan Ikkuna Oy ja Inwidoor Oy. Konsernin pääpaikka ja emoyritys Inwido Ab sijaitsee Ruotsin Malmössä. Inwido toimii myös muissa Pohjoismaissa sekä Englannissa, Irlannissa, Puolassa ja Venäjällä. Yrityksen omistaa sijoitus – ja pörssiyhtiö Ratos.

Pääasiallisia valmistettavia tuotteita ovat korkeatasoiset puualumiini-ikkunat, sekä parveke – ja ulko-ovet.

Eskopuun pääasiallisia asiakkaita ovat rakennusliikkeet, taloyhtiöt, sekä jälleenmyyjät. Pieni osa yrityksen tuotteista valmistetaan suoraan yksityisille kuluttajille.

Vuonna 2009 Eskopuu valmisti 83 895 ikkunaa, sekä 8 665 ulko- ovea(Sumela 2010.) Liikevaihto oli vuonna 2009 noin 18 miljoonaa euroa (Pollari 2010).

Tällä hetkellä Eskopuun palveluksessa työskentelee noin 150 työntekijää, joista valtaosa työskentelee Eskolan toimipisteessä. Alle kymmenen henkeä työskentelee ovitehtaalla Kannuksen Junkalassa ja aluemyynnissä kuusi, eri kaupunkien kasvukeskusten läheisyydessä. Myynnin parissa työskentelee yhteensä kymmenen henkilöä. Yrityksen toimitusjohtajana on vuodesta 1996 toiminut Ilpo Nissi. (Eskopuu Oy 2010.)

Ikkunat ja ovet valmistetaan nykyisin parhaista kotimaisista raaka-aineista, käyttäen avuksi teknisiä menetelmiä ja vahvaa ammattitaitoa. Nykyisissä rakennusteollisuuden tuotteissa on huomioitava mm. energiataloudellisuus, ääneneristävyys, valon läpäisy, sekä palonkestävyys. Samat asiat koskevat myös ovien valmistusta.

Edellä mainituista syistä, Eskopuu panostaa jatkuvan laadun parantamiseen (*improvement*), jonka tuotosta kutsutaan laatujärjestelmäksi.

Eskopuulla, laatujärjestelmän kokonaisvaltaisena tavoitteena on yrityksen kannattavuuden parantaminen, laadukas toiminta ja toiminnan tehokkuus. Eskopuu kouluttaa työntekijöitensä ja varaa työntekijöille resursseja laatu – ja ympäristöasioiden huomioimiseksi työtehtävissä. Laadun kehittämisessä käytetään työkaluina myös kehityskeskusteluja ja tulevaisuudessa osaamiskartoitusten kautta parannetaan koulutustasoa. Merkittävimpinä laatu- ja ympäristökohtina Eskopuulla on asiakaslähtöisyys, reklamaatioiden vähentäminen ja tehokas työskentely. Niiden toteuttamiseksi tarvitaan riittävästi koulutusta, jonka tukena rekisteri toimii. (Eskopuu Oy)

### **6.1 Kehitysprojektin tarkoitus**

Laatujärjestelmää ryhdyttiin rakentamaan Eskopuulla jo syksyllä 2006. Jatkuvan parantamisen ja useiden ulkoisten ja sisäisten auditointien tuloksena, vuonna 2009 auditoinnissa tulimme siihen vaiheeseen, että meitä vaadittiin laatimaan koulutusrekisteri henkilöstön koulutus- ja työhistoriasta. Rekisterin tarve ilmaistiin auditoinnin tuloksena poikkeamana, jonka laadinta korjaisi kyseisen epäkohdan. Tarkoituksena on saada projektista hyötyjä henkilöstöhallinnolle koulutussuunniteluun sekä työnjohdon työkaluiksi työnkiertojen toteuttamisessa.

### **6.2 Nykytilanne**

Tämän hetkinen tilanne Eskopuulla koulutuksia tarkasteltaessa on sellainen, että toimihenkilöpuolella valtaosalla on tekninen tai kaupallinen koulutus. Tarvittava lisäosaaminen hankitaan kursseilla, etenkin silloin kun tulee muutoksia työtehtävien sisällössä tai ohjelmistoissa.

Tuotannon työntekijöistä osalla on ollut Eskopuulle tullessaan valmiiksi puu – tai rakennusalan koulutus. Osa tuotannossa työskentelevistä on koulutettu yrityksen

käyttöön niin kutsutulla työllistymiskurssilla, jossa yhteistyössä Teak Oy:n kanssa on annettu kurssilaisille tietynlainen tieto – ja taitotaso. Kurssien aikana henkilöitä on perehdytetty tuotannossa työn tekemiseen neljänä päivänä viikossa ja viides päivä on ollut teoriapäivä. Kurssin kesto on ollut noin kolme kuukautta. Teoriatunneilla he ovat käyneet läpi seuraavanlaisia oppeja:

- puutekniikkaa ja puunkäsittelyä
- terätekniikka
- konetekniikkaa
- puun pintakäsittelyä: maalaamista ja lakkausta
- lisäksi lasiteknologiaa, johon kuuluu vierailu lasitoimittajalla
- laatu – ja ympäristöasioita
- työturvallisuusasioita

Keskustelin koulutuksen tasosta projektipäällikkö M.Sumelan kanssa, ja hänen mielestään toimihenkilöiden koulutustaso on varsin riittävä. Työnjohdon puolella on nähtävissä hieman koulutustarvetta leadershipin, eli ihmisten johtamisen osalta.

Tuotannollisten työntekijöiden osalta kaikilla, jotka ovat tulleet Eskopuulle kurssin kautta, teorian tiedot ovat hyvällä tasolla. Vastaavasti vanhemmilla, suoraan Eskopuulle työllistyneillä osaamisen taso on korkea, mutta teoriakoulutusta puuttuu joiltakin osin vaihtelevasti. (Sumela 2010.)

Lisäkoulutusten tarvetta ilmenee toimihenkilöpuolella lähinnä poikkitieteellisenä, jolla tarkoitetaan toisten työtehtävien ristiin tuntemista, esim. myynti ja osto.

Tuotannossa työntekijät hallitsevat kyllä oman työpisteensä toiminnan, mutta yleisesti laatu, työohje - ja ympäristökoulutusta tarvitaan enemmän. (Sumela 2010.)

Kysyin myös aiheesta, miten voisimme saada lisäkoulutusta systemaattisemmaksi? Sumelan mielestä, systemaattisuus saadaan aikaan koulutusbudjetoinnin kautta. Aloittamalla esimerkiksi kartoituksesta, mitä koulutusta koetaan tarpeelliseksi lisätä. Koulutusrekisterin kautta tullaan saamaan tietoa vallitsevasta koulutus tilanteesta. Ja jos vielä määritellään esim. minimimääräksi yksi koulutuspäivä per

vuosi, jonka verran koulutusta pitäisi tulla vuoden aikana jokaiselle, silloin systemaattisuus täyttyisi. (Sumela 2010.)

## 7 TULOKSENA OSAAMIS- / KOULUTUSREKISTERI

Osaamisrekisteri, jota kutsutaan myös koulutusrekisteriksi, on tarkoitettu niiden henkilöstöhallinnon parissa työskentelevien henkilöiden käyttöön, jotka suunnittelevat henkilöstölle koulutuksia tai muuten ovat tekemisissä työntekijöiden työsopimusasioiden kanssa. Osaamisrekisterissä on tarkoitus ylläpitää ajan tasalla tietoja henkilökunnan työ- ja koulutushistoriasta. Rekisteriä voi käyttää muun muassa koulutusten suunnittelussa. Osaamisrekisteri on tärkeä pitää ajan tasalla, jotta siitä saadaan mahdollisimman paljon oikeaa tietoa. Koulutusrekisterin avulla organisaatio voi:

- ylläpitää henkilökunnan tietoja
- suunnitella koulutuksia
- kehittää osaamista
- käyttää kehityskeskustelujen tukena
- seurata ja arvioida työntekijöiden kehittymistä (osaamisen kartoitus)
- laskea koulutusbudjetteja
- lisätä työnkiertoa.

Ilman rekisteriä on vaikea järjestää koulutuksia, pysyä ajan tasalla koulutusten tasosta, lisätä moni osaamista, helpottaa sijaisuuksia ja kehittää koulutuksen sekä osaamisen kokonaisuutta.

Rekisterin ideana on, että tiedetään tarvittava pätevyys, nykyinen pätevyys ja siten henkilöiden pätevyyttä lisätään, jos on tarvetta. Työtä koskevat pätevyysvaatimukset tulee arvioida ja verrata kyseisen henkilön pätevyYTEEN. Henkilöiden pätevyys tulisi päivittää aika ajoin, kun tiedetään hänen työtehtävänsä. Pätevyyksien arviointi johtaa koulutustarpeen määrittämiseen, koulutussuunnitelman tekemiseen, koulutuksen toteutumiseen ja arviointiin. Koulutustarpeita voi tulla eteen uusien tehtäväjakojen ja määritysten yhteydessä. Organisaation on hyvä määritellä, mikä kaikki on koulutusta. Organisaation laatukoulutus sisältyy henkilön koulutuslaadunhallintajärjestelmään, jolloin tulee esille jokaisen henkilön merkitys laadun luomisessa ja henkilön merkitys kokonaisuuden kannalta. Tietoisuudella tarkoite-

taan sitä, että henkilö tietää, ymmärtää ja hyväksyy oman työnsä laadun vaikutuksen kokonaisuuteen (Pesonen 2007, 99-100.)

Seuraavissa alanimeroissa käsitellään lähemmin ja tarkemmin osaa koulutusrekisterin hyödyistä.

## 7.1 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelulla tarkoitetaan ennalta sovittua ja suunniteltua esimiehen ja alaisen välistä keskustelua, jolla on tietty päämäärä ja jossa sovelletaan tietynlaisia systematiikkaa ja säännöllisyyttä. Kehityskeskustelujen voidaan ajatella olevan sekä yksilötason laatuun panostamista että esimiestyön työkalu. (Juuti & Vuorela 2004, 108.) Kehityskeskustelu eroaa päivittäisistä keskusteluista siten, että työtä ja tilannetta tarkastellaan kokonaisuutena. (Wikipedia 2010).

Kehityskeskustelun perimmäinen syy on organisaation kehittäminen ja kehitys voi tapahtua vain yhteistyössä työntekijöiden kanssa. Kun työntekijät kehittyvät ammatissaan, samalla kehittyi koko organisaatio. Myös johtajalla on mahdollisuus saada palautetta keskustelussa johtajuudestaan ja kehittyä myös johtajana. (Ronthy-Österberg & Rosendahl 2004, 99.) Osana kehityskeskusteluja pyritään selvittämään työntekijöiden motivaatio ja sitoutumisen aste (Wikipedia 2010).

Kehityskeskusteluopas kertoo, että yhä useammat yritykset ovat ymmärtäneet, mitä esimiehen ja alaisten välinen kommunikointi merkitsee työilmapiirille ja työn tuloksille. Kehityskeskustelua voi pitää johtoportaan työkaluna, jossa avoimessa vuoropuhelussa voi linjata odotuksia ja vaatimuksia. Kehityskeskustelun tiedetään myös lähentävän keskinäisiä suhteita. (Ronthy-Österberg & Rosendahl 2004, 94-95.)

Johdon kannalta katsottuna kehityskeskustelu on keino, jolla:

- kehitetään organisaatiota ja pyritään tehokkuuteen
- varmistetaan yhteen hiileen puhaltaminen
- varmistetaan, että oikea henkilö työskentelee oikeassa paikassa
- seurataan työpanosten vaikutuksia ja yhteistyömuotoja

Työntekijän kannalta kehityskeskustelun tarkoituksena on:

- saada puhua esimiehen kanssa ja tutustua häneen
- kertoa työpaikan todellisesta tilanteesta
- selvittää miten ryhmätyö toimii
- esittää kehitysehdotuksia
- selvittää omat kehitystarpeet ja päämäärät

(Ronthy-Österberg & Rosendahl 2004, 99-100.)

Kehityskeskusteluja pidettäessä on hyvä olla käytössä lomakepohja, jonka sisältö käydään läpi keskustelussa. Myös osaamisrekisteriä voidaan käyttää hyödyksi kokonaisvaltaisen tilanteen ja lähinnä koulutustietoisuuden lisäämiseksi.

Kehityskeskustelua suositellaan pidettäväksi kaksi kertaa vuodessa. Mitä useammin keskusteluja käydään, sitä suurempi mahdollisuus on muutokseen ja kehitykseen. (Ronthy-Österberg & Rosendahl 2004, 101.)

Yksi tärkeä osa kehityskeskusteluja on kartoittaa osaamista ja lisäkoulutustarpeita. Mikäli yrityksessä on jo laadittu toimenkuvaukset työtehtäville, voi niitä sekä ”osaamisen arviointi”-lomaketta käyttää keskustelun pohjana. (LIITE 1)

## **7.2 Osaamisen kartoittaminen**

Osaamisen kartoittaminen on laadukas tapa saada selville osaamisen taso sekä koulutustarpeet laadullisen parantamisen kehittämiseksi.

Työtehtäväkohtaiset taidot ja tiedot, eivät ole enää riittäviä, vaan osaamisiin kohdistuu monipuolisia vaatimuksia. Esimerkiksi: vuorovaikutustaidot ja ryhmätyöskentelytaidot. Oleellista on löytää ne osaamisalueet ja avaintehtävät, jotka ovat tärkeimpiä tulevaisuutta ajatellen. Kehittäminen kannattaa kohdistaa juuri niihin alueisiin. (Hätönen 2007, 7.)

Jotta organisaation kehitystä pystytään kartoittamaan, on syytä laatia niin kutsuttu osaamiskartta. Osaamiskarttaan kannattaa kuvata kaikki ne osaamiset, joita organisaatiossa tarvitaan, nyt ja tulevaisuudessa. Osaamiskartan laatimisen työvaiheisiin kuuluu:

- yhteinen käsitys osaamisesta
- osaamistasojen määrittelemine
- osaamisalueiden kuvaukset
- kehityskeskustelut
- itsearviointit
- 360 – arviointi (palaute kerätään henkilöltä itseltään, esimieheltä, alaisilta ja työtovereilta ja mahdollisesti myös asiakkailta ja toimittajilta)
- dokumentointi.

Lopputuloksena on visio yksilön, ryhmän ja organisaation kehityssuunnitelma. (Hätönen 2007.)

Hätösen mukaan kartoitus paljastaa henkilöstön osaamisen nykytilan suhteessa tavoitteisiin. Tavoitteiden ja nykytason eroa kutsutaan osaamistarpeeksi. Strategista osaamista voidaan kehittää, kun tiedetään missä ollaan ja mihin ollaan menossa.

Kun organisaation tarvittavat osaamisalueet on kartoitettu, tietoja voidaan hyödyntää seuraavanlaisissa tilanteissa:

- perehdyttämisen suunnittelussa ja toteutuksessa
- kehityskeskustelujen pohjana
- rekrytoinnissa
- kehityssuunnitelmien laadinnassa ja toteutuksessa sekä
- henkilöstön oman työn hallinnan ja osaamisen jatkuvan itsearvioinnin tukena. (Hätönen 2007, 49.)

Osaamisen kartoitus vie aikaa useita kuukausia, koska organisaation tehtävänkuvissa on paljon määrittelemistä.

### 7.3 Koulutusbudjetointi

Budjetointia tehdään monin eri tavoin eri organisaatioissa. Koulutuksiinkin pyritään tekemään nykyään budjetteja, joka tarkoittaa rahamääräisten suunnitelmien tekemistä ja siihen perustuvaa seurantaa. Budjetoinnin tarkoitus on pyrkiä varmistamaan yrityksen hengissä säilymistä ja kehittymistä.

Budjetoinnin edellytyksenä on, että tulot ovat menoja suuremmat, tai ainakaan eivät ylitä menobudjettia. Budjetointi pakottaa suuntaamaan katset tulevaisuuteen ja arvioimaan pidemmällä tähtäimellä toimintaa. Budjetteja laadittaessa pystytään havainnoimaan tulevia ongelmia, joihin pystytään vielä varautumaan.

Budjetin suunnittelu ja laatiminen on toiminnan ennustamista ja tavoitteenasettelua. Budjetissa otetaan kantaa siihen, mitä yritys haluaa seuraavalla budjettikaudella tehdä ja mitä resursseja on käytössä, aikataulut sekä työnjaot. Lopputuloksena on toimintasuunnitelma. Tavallisimmin budjetti laaditaan vuodeksi kerrallaan. Internet-sivu: (Raahen porvari- ja kauppakoulu 2010.)

Kaikki tämä budjetoinnista liittyy myös koulutusbudjetin laatimiseen, ensin varataan rahaa tietyn verran koulutukseen ja sitten seurataan toteutumista ja tarkastetaan lopuksi riittikö budjetti.

### 7.4 Työnkierto

Työnkierrosta puhutaan, kun työpaikalla halutaan kierrättää henkilöä eri työpisteissä kiertävästi työtoistotyön vähentämiseksi. Työsuojeluviranomaisten tietojen mukaan kolmannes ammattitaudeista aiheutuu yläraajojen rasitusvammoista. Yleisimpiä rasitusvammot ovat muun muassa rakennusalalla (Työsuojelu 2005.)

Toistotyönä pidetään työtä, jossa lyhyet samanlaiset työvaiheet toistuvat useasti. Toistotyötä on työ, jossa yksi työvaihe kestää vähemmän kuin 30 sekuntia tai työvaihe sisältää samojen liikkeitten toistoa yli puolet työajasta, riippumatta työvaiheen pituudesta. Toistotyötä on työ, joka vaatii samojen lihasryhmien käyttöä. (Työsuojelu 2005.)

Näistä edellä mainituista syistä suositellaan työnkiertoa, joka ehkäisee raskauttamista. Työnkierto on työnkuvan laajentamista, työn rikastuttamista ja yksipuolisuuden vähentämistä työssä oppimiselle ja tiedon siirrolle organisaatiossa. Työnkiertossa henkilö siirtyy sovitusti ajaksi eri työvaiheeseen ja lopuksi palaa omaan työhönsä (Salminen & Suhonen, 2008.)

Tavoitteena on työn vaihtelevuus, raskautusten ja uupumisen ehkäisy, uusien töiden oppiminen sekä nk. hiljaisen tiedon siirtäminen. Työn laajentaminen vaatii ehkä myös lisäkouluttamista ja jatkuvien uusien taitojen oppimista. (Salminen & Suhonen, 2008.)

## 7.5 Osaamisrekisterin toteutus

Osaamisrekisterin tarve ilmeni Eskopuulla, Inspecta Sertifiointin tekemässä auditoinnissa 26.3.2009, jossa selvitettiin sen hetkisen tilanteen vastaavuus Eskopuulla odotuksiin ja suunnitelmiin. Kun auditoinnissa annettiin poikkeama osaamisrekisterin puuttumisesta, päätin ehdottaa, että toteuttaisin rekisterin järjestelmämme opinnäytetyönä.

Ensimmäiseksi selvitettiin, minkä järjestelmän yhteyteen rekisteri perustetaan.

Luontevimmaksi ratkaisuksi sovittiin laatuohjelman yhteys. Planner – ohjelma on Copro Oy:n valmistama ohjelma, jonka yhteyteen tuli otsikko ”Henkilörekisteri”. Henkilörekisterin alapuolella avautuvat pudotusvalikot.

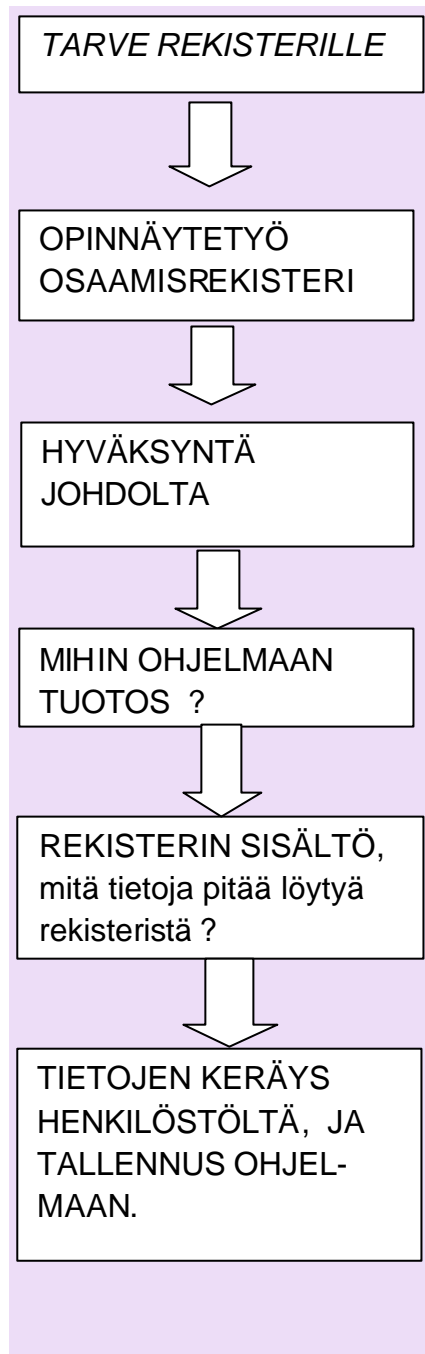
Koska työntekijöiden tiedot eivät saa olla kaikkien nähtävillä (Henkilötietolaki 1 §), rajattiin käyttäjät salasanalla. Henkilötietolain tarkoituksena on toteuttaa yksityiselämän suoja ja muita yksityisyyden suoja turvaavia perusoikeuksia henkilötietoja käsiteltäessä, sekä edistää hyvän tietojenkäsittelytavan kehittämistä ja noudattamista. (Henkilötietosuojalaki.)

Seuraavaksi pohdittiin sisältöä, mitkä asiat ovat niitä, joita työnantajan on oleellista löytää järjestelmästä. Valmistin tietoja varten kyselylomakkeen. (LIITE 2)

Rekisterin kysymykset valittiin mahdollisimman selkeiksi ja oleellista oli, että kyselylomake vastaa niihin kysymyksiin, joita rekisteristä tarvitaan. Tärkeimpiä osamisrekisterin käyttötarkoituksia on parantaa pitkällä tähtäimellä organisaation laatua ja huolehtia siitä, että kaikilla on työtehtäviin tarvittava riittävä koulutus.

Lomakkeen pohjalta rakennettiin Copro Oy:llä rekisteri Eskopuun järjestelmään. Lähetin Copro:lle pyynnön sähköpostilla rekisterin tarpeesta 3.6.2009 ja se valmistui käyttöömme 21.7.2009.

Seuraava tärkeä vaihe oli teettää kysely henkilöstölle. Lomakkeet lähetettiin sähköisesti toimihenkilöille ja paperiversiot jaettiin tuotannon työntekijöille palkkalaskelmien mukana. Kyselyyn vastasi 83 henkilöä ja vastaamatta jätti noin kolmekymmentä henkeä. Varsinaiseen vastausten tallentamiseen kului aikaa muutama viikko. Ohessa on lyhyesti havainnollistettuna tuotoksen syntyprosessi.



KUVIO 4. Osaamisrekisterin synty

## 7.6 Rekisterin sisältö

Ensimmäisen osa-alueen kysymykset ovat henkilöä kuvaavia perushenkilötietoja, kuten nimi ja syntymäaika. Osoite otettiin kerättäväksi tiedoksi, koska rekisterissä oleva postiosoite mahdollistaa sen, ettei osoitetta tarvitse kysyä palkanlaskennasta. Sama koskee myös puhelimitse tavoitettavuutta.

Sähköpostiosoitteiden taltioiminen on uusi ajatus. Sähköpostiosoitteiden yleistyttyä valtaosa henkilöstöstä omaa sähköpostiosoitteen, osoitetta voidaan hyödyntää työhön kutsumiseen mahdollisissa lomautus tai määräaikaisuustilanteissa sekä palkanlaskennan apuna palkkalaskelman lähetyksessä. Tarvittaessa myös tiedotteita voi lähettää sähköpostitse.

### HENKILÖREKISTERI

Henkilö (uusi) ▼ [Henkilötiedot](#)

Etunimi:	<input type="text"/>
Sukunimi:	<input type="text"/>
Syntymäaika:	<input type="text"/>
Lähiosoite:	<input type="text"/>
Postiosoite:	<input type="text"/>
Puhelin:	<input type="text"/>
Sähköposti:	<input type="text"/>

### KUVIO 5. Eskopuun rekisteristä perustiedot

Osa-alueella, yrityksen sisäiset tiedot ja osaaminen käsitellään varsinaista työosaamista. Ensimmäisenä valittavana on toimipiste, jossa henkilö työskentelee. Eskopuulla on useita toimipaikka vaihtoehtoja: Eskolan tehdas, Junkalan ovitehdas sekä myyntikonttorit.

Tärkeää on myös identifioida työpiste/osasto, titteli /asema, sekä työtehtävistä selviäminen oman arvioinnin kera. Oman arvioinnin tarkoituksena on saada tietoa

siitä, kaipaako työntekijä esimerkiksi lisäohjausta tai koulutusta työtehtäviensä hoidossa. Mikäli oma arviointi on numeroa neljä huonompi, voi ajatella, että hänellä on jotakin koulutustarpeita. Jotta työntekijä ajattelisi itseään hyvänä työtehtävässään, hänelle pitää järjestää lisäkoulutusta. Osaamisen arvioissa korostuu myös työkokemuksen määrä tehdyistä työtehtävistä. Arviointiasteikko on yhdestä viiteen siten, että 1=heikko, 2= tyydyttävä, 3=hyvä, 4=erittäin hyvä, 5= kiitettävä.

Työtehtävätietoja voidaan hyödyntää mm. työnkierrossa, jota pyritään Eskopuulla lisäämään sairauslomien vähentämiseksi ja työnmielekkyyden ylläpitämiseksi. Monissa työtehtävissä toistuu samat työliikkeet ja työasennot, joten samojen työasentojen välttäminen työnkiertoa lisäämällä, saattaa vähentää tuki- ja liikuntaelin sairauksia. Työnkierron tiedetään vaikuttavan myös henkilöstön henkiseen jaksamiseen. Kun työ on vaihtelevaa ja työntekijä osaa tehdä erilaisten työpisteiden töitä, hän kokee työnsä mielekkäämmäksi ja jaksaa paremmin henkisesti.

Osaamisen aluetta voidaan hyödyntää myös kehityskeskustelujen yhteydessä vertailemalla työntekijän omaa osaamiskartoitusarviointia työnantajan tekemään vastaavaan kaltaiseen arvioon.

#### ▲ [Yrityksen sisäiset tiedot ja osaaminen](#)

Toimipiste:

Työpiste/osasto:

Titteli/ammattinimike:

Työtehtävät:

Arvio omasta osaamisesta:  1  2  3  4  5

KUVIO 6. Eskopuun rekisteristä työtehtävätiedot

Työkokemuksen osa-alueella luetteloidaan nykyistä ja entistä työhistoriaa. Täytettäviä kenttiä ovat työnantajan nimi, ammattinimike, työtehtävät sekä työsuhteen kesto.

Tämän alueen työtehtävillä voi olla merkitystä, kun organisaatiossa rekrytoidaan työntekijää eri työtehtäviin ja historiasta saadaan tietoa, että joku henkilöistä on tehnyt jotakin työtä aiemmin.

#### ▲ [Työkokemus](#)

Työnantaja:	<input type="text"/>
Titteli/ammattinimike:	<input type="text"/>
Työsuhteen kesto:	<input type="text"/>
Työtehtävät:	<input type="text"/>

KUVIO 7. Eskopuun rekisteristä työhistoriatiedot

Koulutuksen osa-alue kartoittaa tutkintoja, joita työntekijä on suorittanut. Oppilaitoksen ja tutkintovuoden lisäksi kohdasta löytyy lisätiedot kenttä, jossa kerrotaan koulutuksesta lisää, koska itse tutkinnon nimike ei välttämättä kerro siitä, mitä tutkinnossa on opiskeltu.

#### ▲ [Koulutus](#)

Oppilaitos:	<input type="text"/>
Tutkinto:	<input type="text"/>
Valmistumisvuosi:	<input type="text"/>
Lisätietoja:	<input type="text"/>

KUVIO 8. Eskopuun rekisteristä tutkinnot osio

Sisäisen koulutuksen alueelle kerätään tietoja niistä koulutuksista, joita henkilölle on annettu organisaation sisäpuolella. Sisäisessä koulutuksessa kouluttaja on yleensä organisaation työntekijä. Osioon täytetään kesto, sisältö ja kouluttajan nimi.

#### ▲ [Sisäinen koulutus](#)

Kesto:	<input type="text"/>
Sisältö:	<input type="text"/>
Kouluttaja:	<input type="text"/>

KUVIO 9. Eskopuun rekisteristä sisäinen koulutus

Muun koulutuksen osa-alueella kartoitetaan nimensä mukaisesti niin kutsutusti pienempiä koulutuksia, kuten kurseja, joita henkilö on suorittanut. Kurssit eivät ole tutkintoon johtavia, vaan lyhytkestoisia ja ulkopuolisen tahon pitämiä. Alueella on kurssin nimitys, kesto ja mahdollisia lisätietoja kurssista - kenttä.

#### ▲ [Muu koulutus](#)

Kurssi:	<input type="text"/>
Vuosi:	<input type="text"/>
Lisätietoja:	<input type="text"/>

KUVIO 10. Eskopuun rekisteristä muu koulutus

Henkilörekisterin viimeinen osa-alue kartoittaa muita taitoja, kuten kielitaidot sekä atk- taidot. Jollakin henkilöllä voi olla erityisestä kielitaitoa tai atk-taito, jota voi tarpeen vaatiessa käyttää hyödyntää organisaatiossa.

#### ▲ [Muu osaaminen](#)

Atk:

 A screenshot of a form field for 'Atk'. The field is empty and has a light beige background. It features a vertical scroll bar on the right side and a horizontal scroll bar at the bottom, indicating it is a scrollable text area.

Kielitaito:

 A screenshot of a form field for 'Kielitaito'. The field is empty and has a light beige background. It features a vertical scroll bar on the right side and a horizontal scroll bar at the bottom, indicating it is a scrollable text area.

KUVIO 11. Eskopuun rekisteristä muu osaaminen

### 7.7 Kehitettävää

Tällä hetkellä Eskopuulla ei ole vielä käytössään työtehtävien toimenkuvamallia, jotka liittyvät palkkajärjestelmiin (esimerkkinä Mettova), toimenkuvaukset liittyvät myös laatujärjestelmien työnkuvauksiin. Jos toimenkuville määritellään tulevaisuudessa koulutus/ pätevyysvaatimukset, voi niiden täyttymistä ja laatimista seurata osaamisrekisteristä.

Yksi tärkeä kehityskohde on saada selville henkilöstön konekohtainen osaaminen. Seuraavassa kyselyssä olisi hyvä, jos kaikki tuotannon koneet yksilöitäisiin siten, että jokainen pystyy merkitsemään ne koneet, joita hän osaa käyttää. Kun koneiden käyttäjät saadaan listattua, voi rekisteri toimia myös työkaluna työnjohdolle.

Osaamisrekisterin voi tulevaisuudessa linkittää myös palkanlaskentajärjestelmään siten, että osoitteet ja puhelinnumerot pysyisivät oikeina. Rekisteriin

pitäisi lisätä myös kohta, työsuhteen alkamis- ja loppumispäivämäärä.

Osalla suoritetuista kursseista on olemassa myös voimassaoloaika, jonka jälkeen kyseinen koulutus ei ole enää voimassa. Tällaisia koulutuksia ovat ensiapukurssi, tulityökurssi sekä työturvallisuuskorttikoulutus. Näiden kaltaisista kursseista pitäisi lisätä ohjelmaan päättymispäivä kenttä, joista voisi ohjautua informaatiota jonkun sähköpostiin, ennen voimassaolon päättymistä.

## 7.8 Riskit

Osaamisrekisterin mahdollisia riskejä ovat tilanteet, joissa rekisterin tietoja ei osata hyödyntää, eikä tietoja muisteta päivittää ajan tasalle. (esim. lomakkeen täyttäminen uusilla työntekijöillä)

Riskinä voi nähdä myös sen, ettei rekisteriä kehitetä eteenpäin, koska sieltä saa tällä hetkellä jo tärkeimmät tiedot. Linkittämättömyys muihin ohjelmiin, jotta tiedot pysyisivät oikeina. Tarkoittaa sitä, että mitään tietoa ei tule muista ohjelmista ajolla, vaan kaikki tiedot on käsin syötettävä.

Perustavin heikkous on se, ettei rekisteriä pidetä tärkeänä tai rekisterin olemassaolosta ei ole tiedotettu riittävästi henkilöstöä. *Uusien järjestelmien käyttöönottoon liittyy aina muutosvastarintaa, kun ihmiset kokevat henkilökohtaiseksi asiaksi sen, että heistä olisi tietoja koneella.* (Hätönen 2007, 48.) Toisin sanoen rekisterin hyötyjä ei ole tuotu tarpeeksi selvästi esille, jotta työntekijät antaisivat luottavaisesti tietonsa käyttöön.

## 8 KOKEMUKSIA JA KOMMENTTEJA

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli osaamisrekisterin laatiminen ja käyttöönotto Eskopuu Oy:lle. Toteutin rekisterin työni ohessa omalle työntantajalleni.

Työssäni kartoitin ensin tarvittavan sisällön ja ohjelma toteutus tehtiin Copro Oy:n kanssa. Kyselylomake jaettiin paperisena sekä sähköisenä. Tietojen keräämisen jälkeen, tallensin tiedot ohjelmaan, jonka jälkeen käyttöoikeudet jaettiin rekisteriä tarvitseville.

Opinnäytetyön tekeminen on ollut haasteellista. Rekisterin tekeminen on koostunut osittain omista ajatuksista ja tietopalasista yrityksen muilta asiantuntijoilta, jotka ovat tekemissä henkilöstöhallinnon kanssa. Vaikeinta opinnäytetyön tekemissä on ollut useamman tahon: ammattikorkeakoulun, toimeksiantajan sekä omien mielipiteiden yhteensovittaminen sulavaksi kokonaisuudeksi.

Rekisterin laatiminen ja henkilöiden tietojen tallennus onnistui hyvin ja vastasi täten auditoinnista aiheutuneeseen poikkeamaan ja täyttää näin ollen laatu-järjestelmän vaatimukset.

Rekisteriin jää edelleen kehitettävää ja sen hyödyt tullaan näkemään tulevaisuudessa työnkiertona, kehityskeskusteluissa ja koulutussuunnittelussa.

Ohessa rekisterin laadinnan varrella esille tulleita parannusehdotuksia:

- linkitys muista ohjelmista automatisoinnin lisäämiseksi, esimerkiksi palkanlaskennasta
- sisäisten koulutuskustannusten seuraaminen siten, että koulutuksen hinnat lisätään ohjelmaan
- toimenkuvausten laadinnan jälkeen, ohjelmaa voi käyttää koulutus-tarpeiden täyttymisen seuraamiseen

- koulutuksista, joissa on umpeutuva voimassaoloaika, pitäisi tulla ilmoitus rekisteristä vastaavan henkilön sähköpostiin
- konekohtaiset osaamiset luetteloidaan.

Kyselyssä, johon henkilöstö vastasi, oli myös kysymys koulutustarpeista, joita henkilöstö kokee itse tarvitsemansa. Kysymykseen vastattiin heikosti. Ilmeisesti henkilöstö ei osannut ilman vaihtoehtoisia koulutuksia kertoa, mitä koulutusta he tarvitsisivat tai sitten heidän kiinnostuksensa kouluttautumiseen ei ole kovin korkea. Kysymykseen vastanneet halusivat laatukoulutusta, ensiapukoulutusta, tuotekoulutusta sekä työturvallisuuskoulutusta. Muutamat toivoivat suoraan työhönsä kohdistuvaa erityiskoulutusta, kuten terätekniikkaa ja ohjelmistokoulutusta.

Koska kyselyyn vastasi 83 henkilöä ja noin kolmekymmentä jätti vastaamatta, voitaneen tehdä johtopäätös, että tiedotusta kyselyn syistä ja hyödyistä olisi pitänyt lisätä. Ilmeisesti osa heistä koki, että kyselyyn vastaamisesta ei ole minkäänlaista hyötyä, tai ei uskaltanut antaa henkilökohtaisia tietojaan rekisteriin tietojen leviämisen pelossa.

## LÄHTEET

### Kirja

Hätönen, H. 2007. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. 5. painos. Helsinki: Euroopan yhteisö, Rakennerahastot.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2004. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 2. painos. Juva: PS-Kustannus.

Järvinen, P. 2001. Esimiestyö ongelmatilanteissa - konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. Porvoo: WSOY.

Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Juva: WSOY.

Lipponen, T. 1993. Laatujohtaminen. Jyväskylä: A. Financier Oy.

PA Consulting Group. 1991. TQM Kokonaislaadun oppikirja.

Pesonen, H. 2007. Laatu. Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva: WS Bookwell Oy.

Ronthy-Östberg, M. & Rosendahl, S. 2004. Kehityskeskustelun opas. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Standardit:

SFS 9001. Laadunhallintajärjestelmät vaatimukset. 2008. 4. painos. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

### Sähköinen julkaisu

Anttila, A. 2008. Johtamisen auditointi, terävämmin kohti tuloksia. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.viagroup.fi/fi/Ajankohtaista/Johtamisen+auditointi/> Luettu 1.4.2010.

Eskopuu Oy. 2010. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.eskopuu.fi/fi/> Luettu 13.3.2010.

Kotila, O. 2005. Strateginen henkilöstöjohtaminen ja yrityksen tuloksellisuus. Helsingin Kauppakorkeakoulun julkaisu. Saatavissa: <http://hsepubl.lib.hse.fi> Luettu 19.4.2010.

Laatuakatemia.2010.Www-dokumentti.Saatavissa:<http://www.kotiposti.net/tuurala.index.htm>. Luettu 26.2.2010.

Laki:

Henkilötietosuojalaki 22.4.1999/523.

Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990523> Luettu 12.4.2010.

Raahen Porvari- ja Kauppakoulu.2010. Www-dokumentti. Saatavissa:<http://www.rpkk.fi/~sipilaj/budjetointi/yleista.htm> Luettu 5.5.2010.

Salminen, L & Suhonen, R.2008.Oppiminen ja oppimismenetelmät ja niiden hyödyntäminen ammatillisen kasvun tukena. Hämeen Ammattikorkeakoulun julkaisu. Saatavissa:

[http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/HAMKJulkisetDokumentit/Yleisopalvelut/Julkaisupalvelut/Kirjat/kielet\\_kulttuuri\\_hyvinvointi/OppiminenJaOppimismenetelmatJaNiiden.pdf](http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/HAMKJulkisetDokumentit/Yleisopalvelut/Julkaisupalvelut/Kirjat/kielet_kulttuuri_hyvinvointi/OppiminenJaOppimismenetelmatJaNiiden.pdf).  
Www-dokumentti.Luettu 2.5.2010.

SuomenStandardisoimisliitto.2010.Www-dokumentti.Saatavissa:  
<http://www.sfs.fi/standardisointi/> Luettu:8.4.2010.

Wikipedia.2010.Www-dokumentti.Saatavissa:  
<http://fi.wikipedia.org/wiki/Kehityskeskustelu>. Luettu 14.4.2010.

## **Haastattelut**

Pollari, S. 2010. Taloussihteerin haastattelu 30.4.2010. Eskopuu Oy. Eskola.

Sumela, M. 2010. Projektipäällikön haastattelu 3.5.2010. Eskopuu Oy. Eskola.

**OSAAMISKARTOITUS****Arviointiasteikko**

- 0=en tiedä tehtävästä/ei kuulu työnkuvaan  
 1=aloittelija  
 2=harjoittelija, tuntee perusasiat/rutiinit  
 3=osaaja, osaa tehtävänsä, mutta tarvitsee neuvontaa  
 4=pätevä, osaa tehdä itsenäisesti  
 5=mestari, pystyy kehittämään ja opastamaan muita

**Nimi ja työtehtävä:****Pvm****Arvioinnin suorittajat:****Työssä tarvittava ydinosaaminen  
ja muut osa-alueet****Nykyinen  
osaaminen****Tavoite  
osaaminen****Kehitystarpeet**

Työssä tarvittava ydinosaaminen ja muut osa-alueet	Nykyinen osaaminen	Tavoite osaaminen	Kehitystarpeet
Esim.ympäristöasioiden tuntemus			

## HENKILÖTIETOLOMAKE

Nimi: \_\_\_\_\_ Syntymäaika \_\_\_\_\_

Kotiosoite: \_\_\_\_\_ Puhelin: \_\_\_\_\_

Sähköpostiosoite: \_\_\_\_\_

## TYÖPISTE

? Eskola      ? Junkala      ? Helsinki      ? Tampere      ? Oulu      ? Jyväskylä

## TYÖTEHTÄVÄSI KUVAUS

---



---



---

ARVIO OMASTA OSAAMISESTA TÄSSÄ TYÖTEHTÄVÄSSÄ asteikolla 1-5 \_\_\_\_\_

## TYÖKOKEMUS

Työnantaja \_\_\_\_\_

Titteli/ammattinimike \_\_\_\_\_

Työsuhteen kesto \_\_\_\_\_

Työtehtävät \_\_\_\_\_

Työnantaja \_\_\_\_\_

Titteli/ammattinimike \_\_\_\_\_

Työsuhteen kesto \_\_\_\_\_

Työtehtävät \_\_\_\_\_

Työnantaja \_\_\_\_\_

Titteli/ammattinimike \_\_\_\_\_

Työsuhteen kesto \_\_\_\_\_

Työtehtävät \_\_\_\_\_

## KOULUTUS

Oppilaitos \_\_\_\_\_

Tutkinto ja valmistumisvuosi \_\_\_\_\_

Lisätiedot koulutuksesta \_\_\_\_\_

Oppilaitos \_\_\_\_\_

Tutkinto ja valmistumisvuosi \_\_\_\_\_

Lisätiedot koulutuksesta \_\_\_\_\_

Oppilaitos \_\_\_\_\_

Tutkinto ja valmistumisvuosi \_\_\_\_\_

Lisätiedot koulutuksesta \_\_\_\_\_

Oppilaitos \_\_\_\_\_

Tutkinto ja valmistumisvuosi \_\_\_\_\_

Lisätiedot koulutuksesta \_\_\_\_\_

### **MUUT KOULUTUKSET**

Kurssin nimi, kesto ja suoritusvuosi

---

---

---

---

### **MUU OSAAMINEN**

Atk-taidot

---

---

Kielitaito \_\_\_\_\_

### **KOULUTUSTARVE**

Minkälaista koulutusta tunnet tarvitsevasi lisää yrityksen sisällä tai sen ulkopuolella? esim. ensiapu, työturvallisuus, laatu, ympäristö ym.

---

---

**Pyydämme Teitä täyttämään työ – ja koulutushistoriatiedot koulutusrekisteriämme varten, joka on osana laatujärjestelmäämme. Tiedot tallennetaan järjestelmään, ja niitä tullaan käsittelemään luottamuksellisesti.**

**Mikäli rivit eivät riitä, voit jatkaa paperin kääntöpuolelle.**

**Ole hyvä ja palauta lomake pe 21.8.2009 mennessä työnjohdolle!**