

Tuomas Paloviita

Yrityksen koulutusjärjestelmän kehittäminen

Semko Oy

Opinnäytetyö

Kevät 2011

Tekniikan yksikkö

Kone- ja tuotantotekniikka

Teknillinen mekaniikka



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖN TIIVISTELMÄ

Koulutusyksikkö: Tekniikan yksikkö
Koulutusohjelma: Kone- ja tuotantotekniikka
Suuntautumisvaihtoehto: Teknillinen mekaniikka

Tekijä: Tuomas Paloviita

Työn nimi: Koulutusjärjestelmän kehittäminen, Semko Oy

Ohjaajat: Lasse Tarhala, Kimmo Kitinoja

Vuosi: 2011

Sivumäärä: 49

Liitteiden lukumäärä: 1

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää ja parantaa kohdeyrityksen koulutusjärjestelmää. Päättökäytännön ongelmana oli osaamiskartoituskyselyn avulla selvittää millainen yrityksen henkilöstön osaamisen nykytila on ja mitä heikkouksia ja vahvuuksia henkilöstöltä löytyy työntekoon liittyen. Osaamistarvekyselyn pohjalta pyrittiin löytämään keinot jatkuvaan ja tehokkaaseen osaamisen kehittämiseen. Lisäksi käytiin läpi yrityksen perehdytysjärjestelmä, jotta siitä saatiin looginen ja johdonmukainen kokonaisuus.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käytiin läpi laatu yrityksen toiminnassa, henkilöstön sekä laadun johtaminen ja muuttuvan organisaation aiheuttamat haasteet yritykselle. Lisäksi teoriaosuudessa käytiin läpi eri kehittämismenetelmiä, joilla osaamista on mahdollista kehittää. Tutkimusmenetelmänä oli kvalitatiivinen tutkimus, jonka avulla työntekijät saivat arvioida omaa osaamistaan sekä esittää ajatuksia siitä, mistä asioista he haluaisivat oppia tulevaisuudessa lisää.

Osaamiskartoituskyselyn tulokset käytiin läpi yhdessä yrityksen tuotantopäällikön, työnjohton sekä työntekijöiden edustajien kanssa. Kyselyn pohjalta löydettiin kehittämiskohteita kyselyyn valituilla osa-alueilla. Kehittämistoimenpiteinä esitettiin muun muassa työnvalvontaan ja koulutukseen liittyviä asioita.

Asiasanat: osaaminen, osaamisen johtaminen, osaamiskartoitus, osaamistarve

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Technology
Degree programme: Mechanical and Production Engineering
Specialisation: Mechanical Engineering

Author: Tuomas Paloviita

Title of the thesis: Improving internal training system at Semko Ltd.

Supervisors: Lasse Tarhala, Kimmo Kitinoja

Year: 2011 Number of pages: 49 Number of appendices: 1

The subject of this thesis is to improve the internal training of the target company. The challenge of this research was to create a competence survey and to use that to define the current level of know-how of the company. The results of the survey were used to find methods for a continuous and effective competence improving. Also an introductory briefing system was taken into consideration as an objective to make it consistent and logical.

The theoretical framework of this work consisted of the quality operation of the company, the human resources and the quality management and the challenges which are caused to the company by changing the business environment. In addition to the theoretical framework also different kinds of methods were included which can be used for improving competence. The survey method was a qualitative research which the employees used to evaluate their competence. They also had a chance to give their ideas of the subjects they want to learn more about in the future.

The results of the survey were analyzed with the production manager, supervisor and representatives of the employees. Based on the results of the survey, the development needs were found in the competence areas chosen. Among others the following development actions were suggested: increasing work supervision and arranging specific training.

Keywords: learning, competence, competence development, competence management

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

SISÄLLYS

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

1 JOHDANTO	8
1.1 Semko Oy	8
1.2 Tutkimustausta	8
1.3 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus	9
2 LAATU	10
2.1 Laatu kilpailutekijänä	10
2.2 Henkilöstö osana laatupolitiikkaa	12
3 JOHTAMINEN	14
3.1 Laatujohtaminen	14
3.2 Henkilöstöjohtaminen	17
4 MUUTTUVA ORGANISAATIO	20
4.1 Kilpailutekijät	20
4.2 Työelämän joustavuuden vaatimukset	21
4.3 Kansainvälistymisen aiheuttamat haasteet	22
5 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN	24
5.1 Osaamisen vaatimukset muuttuvassa työympäristössä	24
5.2 Osaamistarveanalyysi kehittämisen lähtökohtana	26
5.3 Kyselytutkimus	28
5.4 Kehittämismenetelmät	29
5.4.1 Perehdytys	29
5.4.2 Kehityskeskustelut	30
5.4.3 Itsearviointi	32
5.4.4 Koulutus	33
5.4.5 Tehtäväkierto	35

6	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS KÄYTÄNNÖSSÄ.....	36
6.1	Kohderyhmän määrittäminen	36
6.2	Kyselylomakkeen sisällön suunnittelu	36
6.3	Kyselylomakkeen testaus ja käytännön toteutus.....	37
6.4	Tulosten analysointi	37
7	OSAAMISKARTOITUKSEN TULOKSET	39
7.1	Henkilöstön ikärakenne ja palvelusvuodet	39
7.2	Osaaminen.....	40
7.3	Oppiminen.....	40
7.4	Sisäinen viestintä ja työilmapiiri.....	41
7.5	Johtaminen	41
7.6	Osaamisen kehittäminen.....	42
7.7	Taitotason arviointi	42
8	YHTEENVETO.....	44
8.1	Perehdytysjärjestelmä	44
8.2	Osaamistarvekartoitus	45
8.3	Kehittämisehdotukset.....	45
8.4	Pohdinta.....	46
8.5	Lopuksi.....	46
	LÄHTEET.....	48
	LIITTEET.....	49

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

KUVIO 1. Laatujohtamisen elementit. (Lecklin 2002, 38).....	14
KUVIO 2. Henkilöstöjohtamisen osa-alueet. (Viitala 2009, 22)	18
KUVIO 3. Osaamisen kehittämisen vaiheet. (Ranki 1999, 36).....	24
KUVIO 4. Mittariston rakentaminen, kohteena osaaminen ja oppiminen. (Ranki 1999, 49).....	27
KUVIO 5. Kyselyyn vastanneiden ikäjakauma.	39
KUVIO 6. Kyselyyn vastanneiden työkokemus Semko Oy:ssä.....	40
KUVIO 7. Osaamistasojen keskiarvot.	43

1 JOHDANTO

1.1 Semko Oy

Semko Oy on rakennusosateollisuudessa toimiva yritys, joka on perustettu vuonna 1975 nimellä Semtu Oy/Seinäjoen tehdas. Vuonna 1995 yhtiöitymisen jälkeen nimi muuttui Semko Oy Sementun konepajaksi. Nykyisen nimensä yritys sai vuonna 2003. Semko Oy:n päätuotteita ovat betoniin valettavat tartunta- ja kiinnitysosat, betonin käsittelylaitteet sekä kevyet teräsrakenteet. Semko Oy:n päätuotteet ovat Suomen Rakentamismääräysten mukaisia standardoituja osia, jotka ovat Suomen Betoniyhdistyksen hyväksymiä. Semko Oy:n tehdas on tuotannollisesti katsoen niin kutsuttu hitsaava konepaja ja tuotteiden valvontaa suorittaa Inspecta Oy. (Semko Oy, [Viitattu 8.3.2011].)

1.2 Tutkimustausta

Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Semko Oy:lle. Päättötyön aiheeksi valittiin yrityksen koulutusjärjestelmän kehittäminen, joka jälkepäin osoittautui hyväksi ratkaisuksi sen hyödyllisyyden vuoksi.

Semko Oy:n työntekijät ovat hyvin ammattitaitoisia. Yrityksen johdon näkemys kuitenkin on, että aina on mahdollista parantaa. Tietyt asiat aiheuttavat myös haasteita henkilöstön osaamisen kehittämiseksi. Yksi haasteita aiheuttava tekijä on henkilöstön ikärakenne. Semko Oy:n henkilöstö on karkeasti katsottuna jakautunut nuoriin ja vanhoihin työntekijöihin. Vaikka tämä ei päivittäisessä työskentelyssä ja sosiaalisessa kanssakäymisessä näy, tulee se silti huomioida, jotta aikanaan vanhempien työntekijöiden lähtiessä eläkkeelle yrityksestä ei poistuisi liikaa osaamista. Myös tietotekniikan kehittyminen luo haasteita. Semko Oy pyrkii jatkuvasti kehittämään tuotannonohjaus- ja tiedonkeruujärjestelmiään, mikä aiheuttaa painetta

jokapäiväiselle osaamiselle. Myös yrityksen johdon on tärkeää tiedostaa henkilökunnan osaaminen, jotta sitä voidaan johtaa oikeaan suuntaan.

1.3 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on löytää menetelmät, joiden avulla yrityksen johdon on mahdollista kehittää ja johtaa henkilöstön osaamista. Pohjana näiden menetelmien suunnittelulle käytetään osaamistarvekartoitusta. Tutkimuksessa tullaan laatimaan työntekijöiden täytettäväksi kysely, joka käsittelee nykyistä ja tulevaa osaamistarvetta, oppimisen menetelmiä, johtamisen vaikutusta osaamiseen sekä osaamisen kehittämistä. Kyselyssä pyritään myös käsittelemään kevään 2010 aikana tehdyn työtyytyväisyyskyselyn aiheuttamien toimenpiteiden vaikutuksia. Kyselyn tulokset tullaan käymään läpi yhdessä tuotantopäällikön, tuotannon esimiehen sekä työsuojeluvaltuutettujen kanssa. Analysoinnissa käydään läpi osaamiseen liittyvät vahvuudet sekä heikkoudet, jonka perusteella suunnitellaan toimenpiteet osaamisen kehittämiseksi. Työntekijöille raportoidaan osaamiskartoituskyselyn tuloksista.

Semko Oy:n organisaatiossa työntekijän osaamisen tärkeäksi tekijäksi muodostuu myös perehdytys. Perehdytys tulisi suorittaa mahdollisimman hyvin, jotta uusi työntekijä pääsee heti työsuhteensa alussa tehokkaasti kiinni työtehtäviinsä. Semko Oy:ssä on pyritty muokkaamaan perehdytysjärjestelmänsä vastaavaan mahdollisimman hyvin tarkoitustaan. Tässä opinnäytetyössä tullaan käymään läpi myös tämä järjestelmä, jotta lopputulos olisi looginen ja yhtenäinen kokonaisuus.

Tämän työn teoriaosuudessa tullaan käsittelemään laatua osana yrityksen toimintaa, johtamisen eri muotoja, organisaation muutoksen aiheuttamia haasteita sekä osaamisen kehittämisen eri muotoja. Aiheena jokainen näistä on laajoja, joten viitekehukseen sisällytetään tämän kyseisen tutkimustyön kannalta oleelliset asiat.

Opinnäytetyöstä jätetään pois eri kehittämismenetelmien sisällön tarkempi määrittely, koska tämä kuuluu enemmänkin yrityksen johdolle. Tähän työhön ei myöskään sisällytetä koulutusjärjestelmän päivittämistä laatukäsikirjaan.

2 LAATU

2.1 Laatu kilpailutekijänä

Yrityksen kilpailutekijät käsittävät ne menestystekijät, joilla vaikutetaan siihen, miten yrityksen liiketoiminta onnistuu. Näiden tekijöiden tulee sujua hyvin ja henkilöstön täytyy sitoutua niihin, jotta yrityksen strategian mukaiset tavoitteet voidaan saavuttaa. Menestystekijät voivat olla erilaisia riippuen eri toimintayksiköistä. Menestystekijöitä voivat olla esimerkiksi seuraavat tekijät (Lecklin 2002, 24–25):

- tuotantokustannusten pitäminen alhaisina
- hyvä markkinointiorganisaatio
- toimiva ja nopea tuotekehitysprosessi
- luotettava alihankintaverkosto
- tuotteiden korkea laatu
- korkea asiakastyytyväisyys
- henkilöstön osaaminen.

Korkean laadun ylläpitämisellä on vaikutusta sekä yrityksen sisäiseen toimintaan ja markkinoihin että kannattavuuteen. Hyvän laadun myötä kustannustehokkuus paranee kun laatukustannukset pienenevät, ja näin ollen yrityksen kannattavuus paranee. Hyvä laatu vaikuttaa myös yrityksen myyntiin. Kun markkinoilla leviää tieto, että yritys tuottaa hyvää laatua ja asiakkaat ovat tyytyväisiä, saavutetaan asiakasuskollisuutta sekä uusia asiakkaita. Korkean laadun seurauksena on myös mahdollista hinnoitella tuotteita hieman ylöspäin, mikä vaikuttaa suoraan yrityksen saamaan katteeseen. Laadun pysyessä korkealla tasolla ja kilpailukyvyn parantumisessa yrityksen on mahdollista asettaa toiminnalleen pitkällä tähtäimellä saavutet-

tavia tavoitteita, kuten esimerkiksi kilpailuedun tai jopa markkinaajohtajuuden saavuttaminen omalla markkina-alueella, ulospäin suuntautuvan yrityskuvan kohottaminen, joustavuuden lisääminen kohdattaessa muutoksia, ammattitaitoisen ja sitoutuneen henkilöstön kehittäminen tai yleisen imagon parantaminen hyvänä työnantajana. (Lecklin 2002, 25–27.)

Laatukeskus on aikanaan pohtinut tekijöitä, jotka määrittävät laatuyrityksen. Pohdinnan tuloksena löytyi seuraavia tunnusmerkkejä (Lecklin 2002, 27–31):

- asiakassuuntautuneisuus. Asiakasta ei nähdä pelkästään tuotteen ostajana, vaan hänet otetaan huomioon jo tuotetta kehitettäessä.
- työntekijöiden kehittäminen. Yritys näkee henkilöstön laadun tekijänä ja huolehtii työntekijöidensä ammattitaidosta, jotta korkeaa laatua voidaan tuottaa. Myös hyvän työilmapiirin sekä asiakaspalvelun kehittämiseen on panostettu.
- reagointikyky ja joustavuus. Nopeuttamalla eri prosesseja parannetaan kilpailukykyä sekä mahdollistetaan nopea kyky reagoida jatkuviin muutoksiin.
- tulevaisuuteen panostaminen. Yritys osaa luoda toimintastrategian tulevaisuuden varalle, kun otetaan huomioon asiakkaiden muuttuvat vaatimukset.
- johtaminen todellisten asioiden pohjalta. Yrityksen tiedonkeruujärjestelmät keräävät ajankohtaista tietoa, joiden perusteella osataan luoda johtamisstrategia, joka on linjassa liiketoimintastrategian kanssa.
- kyky yhteistyöhön muiden yritysten kanssa. Osataan luoda yhteistyöverkostot sekä yrityksen sisäisten osastojen että ulkopuolisten yritysten kanssa. Tällöin luodaan liiketoimintasuhteita, jotka hyödyttävät mahdollisesti jokaista osapuolta.
- suunnitteluun panostaminen. Hyvän suunnittelun avulla voidaan välttää tulevaisuudessa ilmenevät virheet ja ongelmat.
- yrityksen johdon sitoutuminen. Laadun kehittäminen ei ole yhden henkilön tai osaston vastuulla, vaan koko yrityksen johto on sitoutunut siihen. Yri-

tys suorittaa myös säännöllisiä laatukatselmuksia sekä pitää huolen, että laatuasioista tiedottaminen toimii.

- toiminnan tavoitteellisuus. Tavoitteita asetetaan muun muassa tuloksen ja laadun suhteen. Tavoitteiden saavuttamista myös seurataan säännöllisesti.
- jatkuva kehittyminen. Laatutoimintaa tulee jatkuvasti kehittää. Erilaisten mittareiden avulla arvioidaan toimintaa ja sitä pyritään parantamaan, jotta markkinoiden muuttuviin vaatimuksiin on mahdollista sopeutua.

2.2 Henkilöstö osana laatupolitiikkaa

Ihmiset ovat vastuussa tuotteiden ja palveluiden suunnittelemisesta, valmistamisesta ja kehittämisestä. Yrityksen järjestelmät ja teknologian kehittyvät heidän ansiosta. Ihmisistä riippuu, kuinka taloudellista ja kannattavaa yrityksen toiminta on. Moni yritys toteaa sen tärkeimmäksi voimavaraksi nimenomaan henkilöstön. Kuitenkin on pidettävä mielessä, että koko yrityksen olemassaolo perustuu henkilöstöön. (Strömmer 1999, 10.)

Käsitteen strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen (Strategic Human Resource Management) mukaan yrityksen kilpailustrategia on mahdollista toteuttaa vain riittävän osaavan ja motivoituneen henkilöstön avulla. Riippumatta siitä, millä alalla yritys toimii tai miten iso yritys on kyseessä, henkilöstö on sen kivijalka, jonka ansiosta on mahdollista toteuttaa valittu strategia. (Strömmer 1999, 10.)

Tietyt muutokset yrityksessä, kuten teknologian tai infrastruktuurin muutokset, voidaan hallita hyvällä suunnittelulla ja valmistautumisella, mutta henkilöstöön liittyvät muutokset ovat vaikeammin hallittavissa. Nykyään yhä useammin on haastavaa sujuvasti siirtää työtehtäviä toiselle henkilölle. Mikäli yritys joutuu vaihtamaan pienkin työntekijäjoukon tehtäviä, voi seurauksena olla työn laadun heikkeneminen, jolloin asiakkaat saattavat havaita sen yrityksen toiminnan puutteellisuuksina. Ei siis riitä, että yrityksellä on hyvä tuote, vaan myös henkilöstön toiminnalla on iso vaikutus siihen, että asiakas kokee yrityksen toiminnan laadukkaaksi. (Strömmer 1999, 10.)

Useat osa-alueet nykypäivän yritystoiminnassa painostavat siihen, että henkilöstö ei pelkästään suoriudu työtehtävistään laadukkaasti, vaan että se myös kykenee toiminnan luovaan ja jatkuvaan kehittämiseen. Yrityksen menestymisen kannalta on haastavaa, mutta tärkeää osata johtaa henkilöstövoimavaroja ja muuta liiketoimintaa siten, että lopputulos on yhtenäinen ja toimiva prosessi. (Strömmer 1999, 11.)

3 JOHTAMINEN

3.1 Laatujohtaminen

Laadun johtaminen on tärkeä osa yrityksen jokapäiväistä johtamista. Laatujohtamisessa on eritelty seuraavat keskeiset elementit (Lecklin 2002, 37–38):

Perusarvot	Yrityksessä vallitsevat periaatteet, joiden pohjalle toiminta rakennetaan
Visio	Kuva tulevaisuudesta ja siitä, mitä halutaan saavuttaa
Missio	Toiminnan päämäärä ja tarkoitus
Strateginen päämäärä	Markkina-alueen kartoitus ja siinä haluttu asema, tuotetarjonta sekä vahvuudet kilpailijoihin verrattuna
Strategiset tavoitteet	Avaintekijät markkina-aseman säilyttämiseksi ja parantamiseksi
Laatupolitiikka	Johdon määrittelemä toimintapolitiikka ja tavoite laadun suhteen

KUVIO 1. Laatujohtamisen elementit. (Lecklin 2002, 38.)

Laadun toimiminen yrityksen kilpailu- ja menestystekijänä perustuu yrityksen perusarvoihin, joilla tarkoitetaan periaatteita ja uskomuksia, jotka ovat toiminnan runko. Perusarvot tulee olla selkeästi määritelty, ja yrityksen johdon pitää myös tuoda muun henkilöstön tietoon, mitä ne ovat. Tällöin toiminta voi olla yhdensuuntaista, kun kaikki tietävät, mitkä asiat ovat tärkeitä. (Lecklin 2002, 37–39.)

Visio kertoo tulevaisuuden tavoitteista ja tarpeista. Se luo mielekkyyttä työn tekemiselle, kun toiminta on tavoitteellista ja sillä on jokin tietty päämäärä. Toiminnan korkea laatu on osa hyvää visiota. Missio on käsitteenä lähellä visiota. Missio vastaa kysymyksiin, jotka liittyvät toiminnan päämäärään tai tavoitteelliseen vision toteuttamiseen. Strategian avulla taas toteutetaan missio. Strategialla ohjataan toimintaa ja prosesseja sekä vastataan muun muassa seuraaviin kysymyksiin (Lecklin 2002, 39–41):

- Mitkä tekijät muodostavat yrityksen ydinosaamisen?
- Mitä tuotteita tai palveluja yritys tarjoaa?
- Mitkä ovat yrityksen vahvuudet?
- Mitkä ovat yrityksen kilpailuedut ja miten niitä ylläpidetään sekä vahvistetaan?
- Mitkä ovat yrityksen kriittiset menestystekijät?
- Millaiselle markkina-alueelle tähdätään ja millainen asema siinä halutaan saavuttaa?

Strategiset laatutavoitteet kuvaavat niitä tavoitteita ja vaatimuksia, joita yritys asettaa tuotteilleen, palveluilleen tai toiminnalleen. Tavoitteita seurataan niille soveltuvilla mittareilla. Tulosten perusteella luodaan johtamiskäytännöt laadun kehittämiseen. Laatupolitiikka luo kehyksen laatutavoitteiden saavuttamiselle. Sen myötä organisaatio sitoutuu laatuvaatimusten täyttämiseen ja jatkuvaan kehittämiseen. Yrityksen johdon tulee varmistaa, että laatupolitiikka on jokaisen työntekijän tiedossa ja että säännöllisiä katselmuksia suoritetaan sen tehokkuuden varmistamiseksi. (Lecklin 2002, 42–43.)

Johtamisen tulee olla yhdenmukainen yrityksen ajamien arvojen, visioiden, missioiden ja strategioiden kanssa. Laatu yrityksessä tätä johtamiskäytäntöä pidetään yllä jokapäiväisessä toiminnassa. Haastava tehtävä on luopua byrokraattisesta johtamiskäytännöstä ja pyrkiä antamaan työntekijätimeille enemmän mahdollisuuksia itsenäiseen työskentelyyn. Kyseisellä toimintatavalla kuitenkin työntekijöiden laatutietoisuus kasvaa, kun heillä on enemmän päätäntävaltaa omasta työstään. Mikäli yritys onnistuu näin madaltamaan organisaatiotaan, suorituskykyä on mahdollista kehittää korkeammaksi. (Lecklin 2002, 68.)

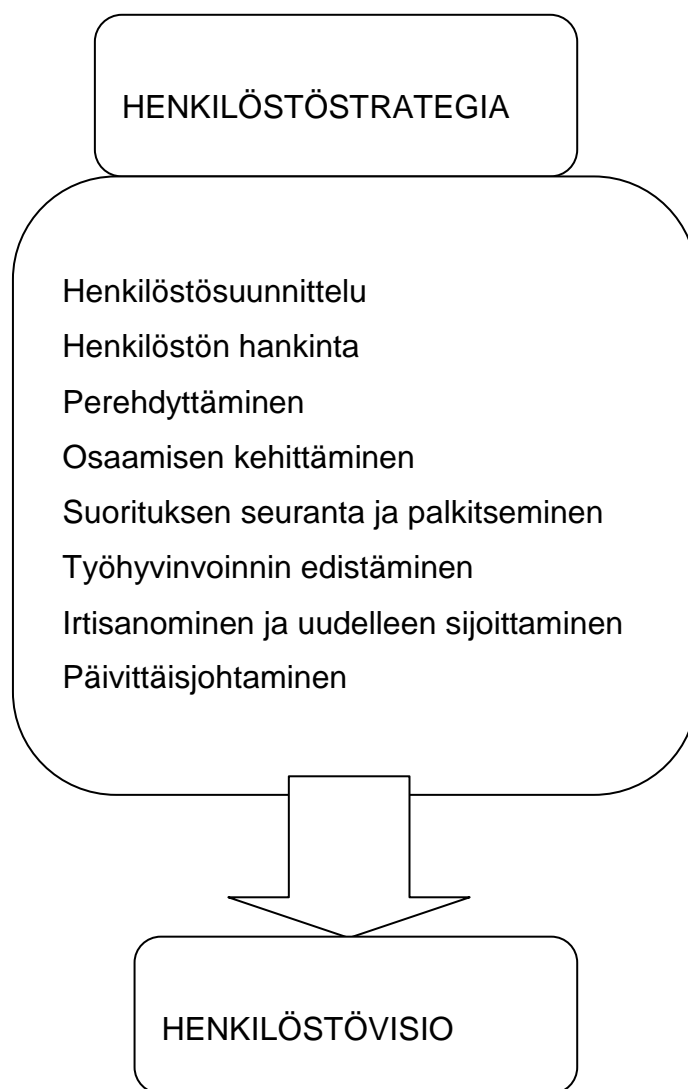
Laatu yrityksessä viestintä ja kommunikointi on nopeaa, tieto on oikeaa ja tiedon välittäminen asiallista. Vähentämällä virheellisten huhujen määrää ja tiedottamalla asioista oikein henkilöstön on helpompi saavuttaa tavoitteet kun jokainen työntekijä on perillä senhetkisestä tilanteesta. Tärkeää on, että henkilöstölle välitettävä tieto on saatu luotettavien mittareiden avulla. Mikäli suorituskyvyssä havaitaan poikkeamia, ryhdytään toimenpiteisiin, jotta haluttu taso saavutetaan. Tämä voi vaatia esimerkiksi mittareiden luotettavuuden tarkistamista tai asiakkaiden mieltymysten ja vaatimusten uudelleen tarkastelua. Johtamisjärjestelmän tulee olla joustavaa, jotta muutoksiin voidaan reagoida tarpeeksi nopeasti. Jatkuvaa kehitystä tulee tapahtua ja kaikki virheet ja poikkeamat raportoidaan, jotta niiden pohjalta voidaan kehittää toimintaa tulevaisuudessa. (Lecklin 2002, 68–70.)

Laatu yrityksen johtamisen tulee tapahtua asiakassuuntautuneesti. Johtamiskäytännöt luodaan ja muokataan sen mukaisiksi, että on mahdollista tunnistaa asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset. Tieto asiakkaiden vaatimuksista tulee saavuttaa yrityksen johdon. Asiakastyytyväisyyttä voidaan tutkia esimerkiksi erilaisilla tutkimuksilla, joiden perusteella toimintaa kehitetään parempaan suuntaan. Laatu yrityksen johtamiskäytäntöön kuuluu myös sidosryhmien huomioon ottaminen. Johdon pitää kommunikoida omistajien kanssa, jotta löydetään yhteinen näkemys siitä, mihin suuntaan yritystä johdetaan. Sama asia tulee esille alihankkijoiden kanssa. Heidät on otettava osaksi laatujohtamista, jotta yhteiset tekniikat ja toimintatavat löydetään yhtäläisen laadun ylläpitämiseksi. Kyseisellä tavalla toimimalla on mahdollista säästää laatu kustannuksissa. (Lecklin 2002, 70–71.)

3.2 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtamisen tarkoituksena on tukea yrityksen muuta johtoa saavuttamaan tavoitteensa ja parantamaan yrityksen kilpailukykyä. Siinä luodaan menetelmät, joiden avulla ihmisten organisaatiota voidaan kehittää ja ylläpitää. Niitä ovat muun muassa rekrytointi- ja kehittämisprosessit, palkitsemisjärjestelmät, urasuunnitteluprosessit sekä henkilöstöpalvelujen organisoiminen ja johtaminen. Henkilöstöjohtaminen on päivittäistä työskentelyä ihmisten kanssa, ja sen tavoitteena on varmistaa, että yrityksen henkilöstö on osaamiseltaan ja määrältään riittävä, hyvinvoiva ja sitoutunut. Henkilöstöjohtaminen käsittää kaiken sen yrityksen tavoitteellisen toiminnan, jolla pyritään saavuttamaan riittävä työvoima ja että se on riittävän osaava, hyvinvoiva ja motivoitunut työhönsä. (Viitala 2009, 19–20.)

Aikaisemmin henkilöstöjohtamista on kuvattu muun muassa henkilöstövoimavarojen johtaminen, henkilöstöhallinto sekä henkilöstötoiminnot -käsitteillä. Ne kuvaavat kuitenkin lähinnä henkilöstöjohtamisen tiettyjä osa-alueita. Nykyään on kuitenkin alettu yhä useammin puhumaan henkilöstöprosesseista. Tällöin henkilöstötoimintoja tarkastellaan yksittäisten toimintojen sijaan prosesseina. Erilaisia prosesseja on monia, usein käytettyjä prosesseja ovat rekrytointi-, perehdyttämis- ja kehittämisprosessit. Tarkasteltaessa henkilöstötoimintoja prosesseina, tulee esille kaksi perustavaa laatua olevaa asiaa. Ensinnäkin henkilöstöprosessit tulee nähdä muun liiketoiminnan perusprosessien tukitoimintona. Lisäksi tarkastelu tulee nähdä ajallisesti pitkänä ketjuna, jolloin eri toimintojen yhteensopivuutta pitää pyrkiä parantamaan jatkuvasti. (Viitala 2009, 21–22.)



KUVIO 2. Henkilöstöjohtamisen osa-alueet. (Viitala 2009, 22)

Kuten yrityksen muitakin toimintoja, myös henkilöstöjohtamisen aluetta on viime vuosikymmeninä kehitetty ja tehostettu. Lopputuloksena on ollut muun muassa toimintojen ulkoistaminen. Ulkopuolisilta yrityksiltä ostetaan varsinkin sellaisia palveluita joihin tarvittavia resursseja ei yrityksellä itsellään ole. Tällä pyritään muun muassa parempaan toiminnan laatuun sekä kustannustehokkuuteen. Henkilöstöpalveluja mitä usein ostetaan ulkoa, ovat työterveyspalvelut, palkanlaskenta, rekrytointipalvelut ja koulutuspalvelut. (Viitala 2009, 22–23.)

Yrityksen henkilöstöstrategiaa luotaessa otetaan huomioon jo käytössä olevat resurssit ja niissä piilevät mahdollisuudet sekä tarkastellaan mahdollisia puutteita tai uhkia. Strategiaa luotaessa tarkastellaan yrityksen varsinaisen liiketoimintastrategian asettamia vaatimuksia ja olemassa olevia resursseja, jonka jälkeen laaditaan suunnitelma voimavarojen käytölle. Henkilöstöjohtamisen menettelytavat ja käytännöt ovat usein sidoksissa henkilöstöpolitiikkaan. Se taas luokitellaan useisiin osa-alueisiin joiden avulla yrityksen toiminta säilyy johdonmukaisena pienempien asioiden muuttuessa. Nämä osa-alueet luodaan kun tarkastellaan seuraavia asioita (Viitala 2009, 22):

- työntekijöiden määrä ja heidän koulutus ja osaaminen
- rekrytointikäytännöt
- työntekijöiden osaamisen arviointi
- henkilöstön osaamisen ylläpito ja kehittäminen
- palkkaus- ja palkitsemiskäytännöt
- henkilöstön tukeminen ja ohjaaminen
- työntekijöiden uudelleensijoittamis- ja irtisanomiskäytännöt.

4 MUUTTUVA ORGANISAATIO

4.1 Kilpailutekijät

Kilpaileminen nykypäivänä varsinkin kansainvälisillä markkinoilla edellyttää yritykseltä yhä korkeampaa toiminnan laatua. Jotta yritys pystyy kehittämään työn ja markkinoinnin laatua, tulee työntekijöiden ammattitaidon olla monipuolista ja jatkuvasti kehittyvää. Myös erikoisosaaminen nousee uuteen arvoon. Nykyään asiakkaat odottavat saamiltaan palveluilta ja tuotteilta yhä korkeampaa laatua. Jotta yritys voisi kehittää laatuaan, tulee sen osata tunnistaa asiakkaittensa vaatimukset ja tarpeet. (Hätönen 1998, 9.)

Johtuen siitä että yrityksillä on toimintaympäristössään nykypäivänä yhä kiristyvämpi kilpailu markkinoista, on henkilöstön osaamisella suurempi merkitys yrityksen kilpailukyvyn kannalta. Haasteita aiheuttavat niin työnteon kiihtyvä rytmi kuin teknologian kehityskin. Työntekijät joutuvat työskentelemään enemmän itsenäisesti ja tekemään enemmän nopeita päätöksiä. Työntekijöiltä edellytetään myös aktiivista työhön sitoutumista sekä kykyä omaksua nopeasti uusia asioita alati muuttuvassa toimintaympäristössä. (Hätönen 1998, 7–8.)

Tekniikan kehitys on yksi suurimmista muutoksen aiheuttajista nykypäivän markkinoilla. Tämä aiheuttaa yrityksen henkilöstölle uusia osaamisvaatimuksia monissa eri tehtävissä. Teknologian jatkuva kehitys myös edellyttää että osaaminen sen suhteen kehittyy jatkuvasti. Jotta tekniikkaa voitaisiin hyödyntää, pitää osata luovasti hakea sille uusia sovelluskohteita ja -tapoja. Tietotekniikan kehittymisen avulla pystytään välittämään tietoa tehokkaammin ja nopeammin. Tällöin yrityksen henkilöstö pysyy paremmin ajan tasalla yrityksen asioista, jonka ansiosta toiminta on tehokkaampaa ja työntekijät kykenevät paremmin itsenäiseen työskentelyyn. (Hätönen 1998, 8.)

4.2 Työelämän joustavuuden vaatimukset

Kiristynvä kilpailu markkinoilla sekä työympäristön muutokset ovat johtaneet siihen, että henkilöstöstrategiaa on pitänyt tarkastella uudelleen. Henkilöstöjohtamisessa tärkeäksi seikaksi tulee joustavuus. Kun markkina- tai kilpailutilanteen muuttuvat, joudutaan usein tekemään nopeita päätöksiä. Tällöin yrityksellä tulee olla varaa tehdä henkilöstöpuolella tarvittavia muutoksia, jotta työ saadaan tehdyksi hyvin ja ajallaan. Asioita joita pitää ottaa huomioon yrityksen henkilöstön joustavuutta määrittäessä, ovat muun muassa (Strömmer 1999, 43):

- ammattitaito: uudet asiat on omaksuttava nopeasti ja ennakkoiden
- työpisteiden sijoittaminen: työn tekemiselle järkevä sijainti
- kustannukset: henkilöstökustannusten hallitseminen muutosten mukaan
- työpanoksen määrä: työaikojen ja työvoiman hallitseminen
- työtavat: työmenetelmien muokkaaminen asiakkaiden tarpeiden mukaan
- teknologia: osaaminen ja kehittyminen uuden teknologian myötä
- palkitsemisjärjestelmät: palkitsemiskäytännöt menestyksen mukaan.

Pyrkimys joustavaan toimintaan on lisännyt yrityksillä varovaisuutta hankkia pysyviä työntekijöitä. Usein pysyväkestoisia työpaikkoja ovat vain ne, jotka toimivat ainoastaan yrityksen ydintehtävissä. Ulkopuolisten resurssien runsaan käyttämisen myötä voi usein olla hankala määritellä yrityksen ja henkilöstön rajoja. Lyhytkestoisten työsuhteiden ansiosta työntekijän ura ei usein ole johdonmukainen, vaan siihen sisältyy monia työpaikkoja, työttömyysjaksoja sekä kouluttautumiskaksoja. Tämä vaatii työntekijältä henkistä joustoa. Työnantajan puolella taas työhön perehdyttämisen merkitys korostuu. (Strömmer 1999, 43–44.)

Yrityksessä pitkäkestoisissa työsuhteissa olevat työntekijät muodostavat ydinorganisaation. Heidän ammattitaitonsa, motivaationsa ja sitoutumisensa ovat yritykselle erittäin merkittäviä. Yrityksen tulee varmistaa että heidän motivaationsa säilyy voimakkaana, ja että osaaminen pysyy korkealla tasolla alati muuttuvassa työympäristössä. Ydinhenkilöstön tehtävänä on myös huolehtia, että yrityksessä tilapäisesti työskentelevät henkilöt suoriutuvat työtehtävistään vaaditulla tavalla. Tä-

mä saatetaan kokea myös rasitteena, jolloin syntyy riski toiminnan laadulle. (Strömmer 1999, 44.)

4.3 Kansainvälistymisen aiheuttamat haasteet

Hyvin moni yritys laajentaa toimintaansa nykypäivänä kansainvälisille markkinoille. Yksi tärkeimmistä edellytyksistä tehdä yhteistyötä ulkomaisten yritysten kanssa on kielitaidon hallinta. Usein ei ole välttämätöntä osata kohdemaan kieltä täydellisesti, mutta vähintään perusasiat tulee olla hallussa, jotta voidaan keskustella esimerkiksi työhön liittyvien koneiden käytöstä ja huollosta. Tärkeää on myös ottaa huomioon vieraat kulttuurit, jotta voidaan esittää asia selkeästi ja tilanteeseen sopivalta tavalla. (Hätönen 1998, 11.)

Yrityksellä on useita vaihtoehtoja toiminnan laajentamiseen kansainvälisille markkinoille. Moni yritys markkinoi ja myy tuotteitaan ulkomaille, mutta on myös mahdollista laajentaa toimintaa tuotannollisesti kotimaan ulkopuolelle. Tällöin voidaan perustaa yksittäinen osasto ulkomaille, mutta on myös mahdollista perustaa koko yritys ulkomaille. Saattaa myös olla järkevää ostaa osuus ulkomailla toimivasta yrityksestä. Suoran yrityskaupan etu on että saadaan valmis konsepti ja yrityksen henkilöstöasioista ja tuotannon aloittamisesta ei tarvitse kantaa huolta niin paljoa, koska toiminta pyörii jo valmiiksi. (Viitala 2009, 288–289.)

Kansainvälisillä markkinoilla toimittaessa saattaa henkilöstöasioiden johtaminen olla hyvinkin erilaista kotimaahan verrattuna. Tämän aiheuttavat erilaiset kulttuurit, arvot, normit ja lainsäädännöt. Näihin asioihin tulee perehtyä tarkasti, jotta ongelmat voitaisiin välttää. Hyvä vaihtoehto henkilöstöjohtamisen helpottamiseksi kansainvälisillä markkinoilla on henkilöstöpalvelujen ostaminen kansainvälisiltä konsultointiyrityksiltä. Niiden ammattitaidon avulla on mahdollista helpottaa toimintaa yrityskauppojen, ulkomaankomennusten, rekrytointien tai palkkaukseen ja vero- tukseen liittyvien kysymysten kanssa. (Viitala 2009, 291–293.)

Tutkittaessa kansainvälistä ja kotimaista henkilöstövoimavarojen johtamista, on voitu erottaa kuusi tekijää joiden mukaan ne eroavat toisistaan (Dowling & Welch 2004, 7):

- henkilöstövoimavarojen johtamisen elementtejä tulee olla enemmän
- kokonaisnäkemys asioihin tulee olla laajempi
- työntekijän yksityiselämä tulee ottaa paremmin huomioon
- työntekijän ja työnantajan suhde on erilainen
- riskit ovat todennäköisempiä
- ulkoiset tekijät vaikuttavat enemmän yrityksen toimintoihin.

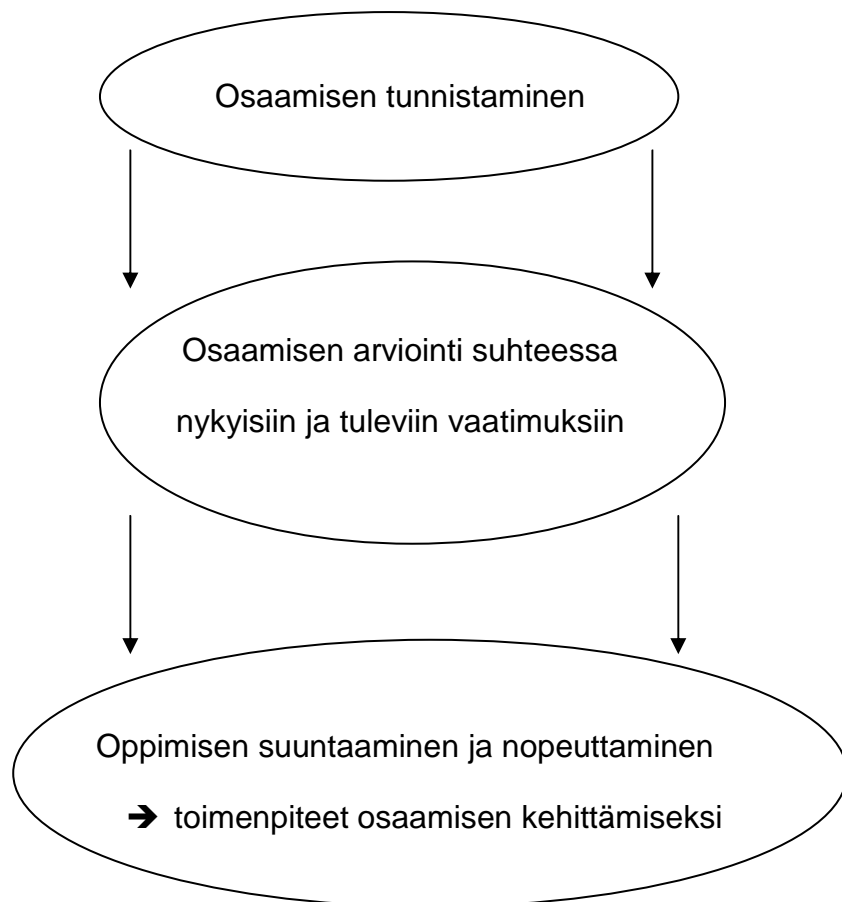
Usein työntekijältä vaadittavat ominaisuudet määritellään tulevan työn tehtävien, roolien ja olosuhteiden kautta. Yleensä työntekijällä tulee olla vähintään tarvittava ammattitaito ja riittävä kohdemaan kielen hallinta. Työntekijä joutuu usein myös tekemään yrityksen edustajana nopeita ja merkittäviä päätöksiä. Tämän vuoksi henkilön persoonallisuudella ja päätöksentekokyvyllä on iso merkitys tehtävien suorittamisen kannalta. (Kauhanen 2006, 158.)

Ulkomaankomennukselle lähetettävän työntekijän valinta on haasteellinen, ja siksi valintaprosessi tulee suorittaa perusteellisesti monet asiat huomioon ottaen. Työntekijän haastattelun ja soveltuvuuden selvittämisen lisäksi tulee myös ottaa huomioon työntekijän perheen työkomennukselle asettamat vaatimukset. Joskus saattaa myös olla tarpeen testata aviopuolison kielitaitoa ja muita soveltuvuuksia ulkomaille lähdetessä. Yritykselle on suuri merkitys ulkomaille lähtevän työntekijän perhetilanteella, eli kuinka esimerkiksi lasten koulunkäynti ja terveydenhuolto on järjestetty. Nämä asiat tulee yrityksen puolelta huomioida tarpeeksi lähetettäessä työntekijää ulkomaankomennukselle. (Kauhanen 2006, 163.)

5 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

5.1 Osaamisen vaatimukset muuttuvassa työympäristössä

Ammattitaito ja osaaminen kehittyvät jatkuvasti ajan kuluessa. Osaamisen arviointi on väline nykytilanteen selvittämiseen ja se suoritetaan nimenomaan sen vuoksi, että sen pohjalta haetaan keinoja osaamisen kehittämiseen. Osaamisen kehittymisen sisältöön vaikuttaa paljon työtehtävät missä toimitaan. Hyvä tilanne olisikin, mikäli yhteinen päämäärä ohjaisi asioiden oppimista. Tällöin opitaan asioita mitkä ovat henkilön työtehtävien kannalta tärkeitä. (Ranki 1999, 35.)



KUVIO 3. Osaamisen kehittämisen vaiheet. (Ranki 1999, 36)

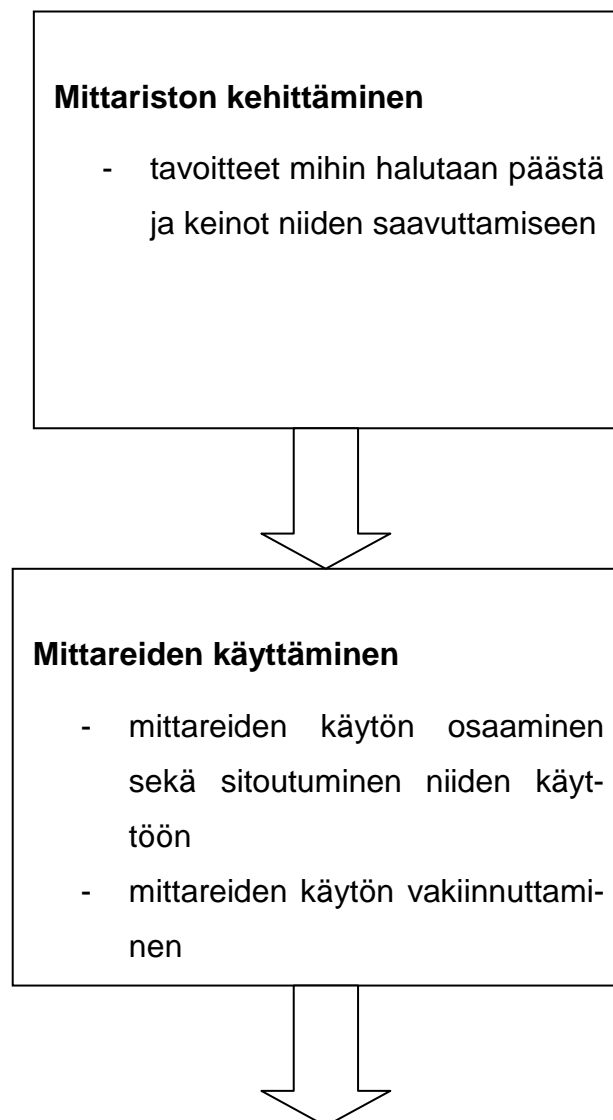
Toimenpiteet joihin ryhdytään osaamisen kehittämiseksi voidaan jakaa sekä niiden laajuuden (suppea ~ laaja) tai niihin vaadittavan ajan (nykyhetki ~ tulevaisuus) suhteen. Yksittäiset toimenpiteet kuten esimerkiksi koulutukset, rekrytoinnit ja palauteen antaminen, vaikuttavat nopeasti osaamiseen, mutta toisaalta ne eivät ole kokonaiskuvan kannalta kovin syvällisiä menetelmiä. Johtamisjärjestelmiä muokkaamalla saadaan aikaiseksi nopeita sekä syvällisempiä ratkaisuja. Näitä menetelmiä voivat olla muun muassa toiminnan mittaaminen ja arviointi, työn organisointi sekä osallistavat johtamiskäytännöt. Tulevaisuuden laajoja muutoksia oppimismenetelmiin voidaan saavuttaa tarkastelemalla osaamisen johtamista. Menetelmiä voivat olla esimerkiksi yrityskulttuurin muokkaaminen oppimista tukeväksi, arvojen viestiminen henkilöstölle osaamisen merkityksestä, menestykseen tarvittavan osaamisstrategian tarkastelu tai kommunikointijärjestelmien kehittäminen jotta opittu tieto leviää yrityksessä kaikkien käyttöön. Osaamisen johtamisen tulisi olla pelkän henkilöstökoulutuksen sijaan tavoitteellista ja tarkoituksellista, koska tällöin saavutetaan pysyviä ja tulevaisuuteen tähtääviä kehittämismahdollisuuksia. (Ranki 1999, 36–37.)

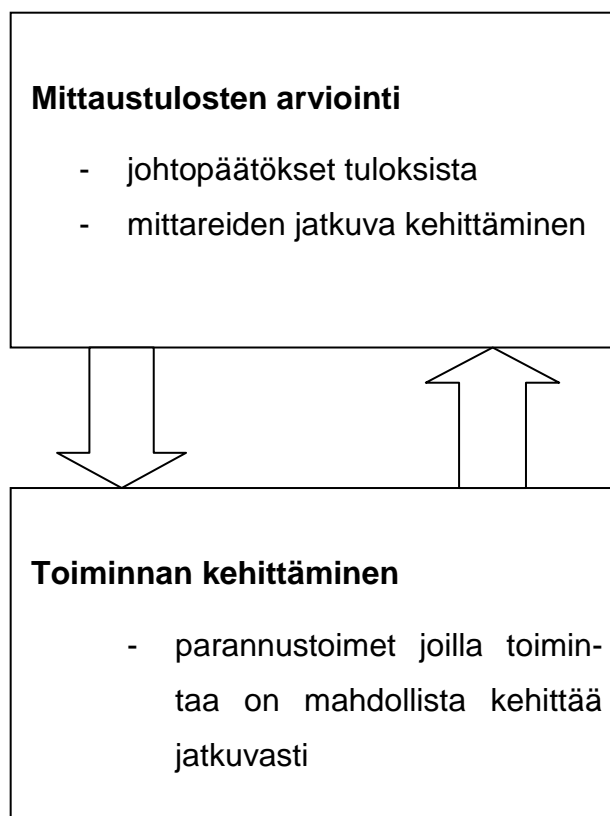
Yrityksen henkilöstön osaamistarpeet selvitetään yrityksen vision ja strategian kautta. Kun nämä ovat selvillä ja tiedetään mitkä ovat liiketoiminnan pitkän aikavälin tavoitteet, on mahdollista hahmottaa millaista osaamista vaaditaan nyt ja tulevaisuudessa jotta tavoitteet saavutetaan. Osaamistavoitteiden saavuttamiseen vaikuttaa tämän hetkinen osaaminen sekä yrityksen kyky kehittää tai hankkia uutta osaamista. Osaamisen tulevaisuuden haasteita pohdittaessa mietitään usein esimerkiksi seuraavia asioita (Ranki 1999, 41–44):

- mahdolliset muutokset asiakaskunnassa
- teknologian kehitys tulevaisuudessa
- tuotekannan kehitysnäkymät
- muutokset tuotteissa ja palveluissa
- yrityksen itselle asettamat kasvutavoitteet.

5.2 Osaamistarveanalyysi kehittämisen lähtökohtana

Osaamistarpeiden selvittämismenetelmän ratkaisee se mihin arviointia käytetään. Mikäli arviointia käytetään osana strategian suunnittelua, tulee myös arviointi suorittaa organisaatiotasolla. Jos taas arvioinnin tarkoitus on kehittää henkilökohtaista osaamista, tulisi se suorittaa yksilö- tai ryhmätasolla. Arvioinnissa tulee ottaa huomioon työtehtävien asettamat vaatimukset. Henkilöstön osaaminen on asia, joka on hyvä tehdä mittareilla näkyväksi ja konkreettiseksi tiedoksi. Suorittamalla useampia osaamisen tason mittauksia, on myös mahdollista nähdä osaamisen kehityksen suunta sekä parannustoimien vaikuttavuus. Hyvin suoritettuna henkilöstö saattaa nähdä mittareiden käytön henkilökohtaisen kehittämisen välineenä. (Ranki 1999, 48-49)





KUVIO 4. Mittariston rakentaminen, kohteena osaaminen ja oppiminen. (Ranki 1999, 49)

Perusajatuksena osaamista tutkittaessa on että sujuva ja tehokas toiminta on merkki osaamisesta. Tehokkuuteen vaikuttavat toki käytössä olevat työvälineet ja työympäristö, mutta loppujen lopuksi suurin tekijä on kuitenkin henkilöstön ammatitaito ja kyky sujuvaan yhteistyöhön. Tutkimisen haasteena onkin tärkeiden mitattavien asioiden löytäminen. Tutkimus on mahdollista suorittaa kyselyiden tai haastatteluiden avulla ja arvioinnin voi suorittaa työntekijä (itsearviointi), työtoverit (vertaisarviointi), esimiehet tai asiakkaat (sisäiset tai ulkoiset). Pitää ottaa myös huomioon että mittaaminen ohjaa voimakkaasti toimintaa, joten sen tulisi kohdistua konkreettisiin asioihin. Mittaamisen tarkkuus vaihtelee tutkimuksen käyttötarkoituksen mukaan. Tärkeää on, että tutkimuksesta ei tehdä liian monimutkaista, koska tällöin tulokset perustuvat liikaa oletuksiin eivätkä ole kovin konkreettisia. Hyviä tunnusmerkkejä osaamisesta ovat esimerkiksi tutkinnot, sertifiointit tai auktorisoinnit. (Ranki 1999, 50-51.)

Panostaminen tulevaisuuteen on iso osa osaamisen johtamista. Mikäli yritys suunnitaa, varsinkin johdon osalta, voimavaransa pelkästään nykyhetken ongelmien ratkaisemiseen, on yrityksen elinvoima ja uusiutuminen vaarassa. Tarkastelemalla yrityksen visioita, strategioita ja ydinosaamista, on mahdollista suunnitella mitä halutaan kehittää ja millä keinoilla se onnistuu. Seuraavia kysymyksiä pohtimalla saadaan kuva osaamistarpeista (Ranki 1999, 52):

- Mitä kyvykkyyttä yrityksen visio edustaa?
- Millaista osaamista vaaditaan strategioiden läpiviemiseksi?
- Mikä on nykyhetken osaamisen taso?
- Millaisia toimenpiteitä vaaditaan tavoitteiden saavuttamiseksi?

Yrityksen tämän hetken osaamisen puutteista ja vahvuuksista on mahdollista kerätä tietoa monella tavalla. Esimerkiksi asiakkailta saadaan tärkeää tietoa osaamisen tilasta. Positiivinen palaute kertoo vahvuuksista ja toisaalta taas reklamaatioiden määrä on suoraan verrannollinen heikkouksiin. Usein tarkasteluun tarvitaan useampi mittari, koska ne voivat olla sekä määrällisiä tai laadullisia ja tarkastelun tulisi olla mahdollisimman monipuolinen. (Ranki 1999, 52–53.)

5.3 Kyselytutkimus

Kyselytutkimus on hyvä menetelmä tiedonkeruuseen, mikäli lähtökohta tutkimukselle voidaan määritellä tarkasti ja sitä ei ole tarvetta muuttaa tutkimuksen aikana. Sitä on hyvä käyttää myös, mikäli etukäteen on mahdollista päättää kaikki kysymykset tai mikäli tutkimus koskee määrällisesti mitattavia asioita tai muuten tarkoin määriteltäviä fyysisiä asioita. Jos etukäteen on tiedossa tutkimuksen kohderyhmä, voi tehokkainta olla laatia tutkimuksessa kysyttävät asiat valmiiksi ja pysytellä niissä tarkasti tutkimuksen ajan. Näin menetellen vastauksista on helppo tehdä yhteenvetoja ja niitä voidaan analysoida tilastollisesti. Tärkeää on myös esittää jokaiselle kohderyhmän henkilölle samat kysymykset. (Routio 2007.)

Jotta kyselytutkimus onnistuisi toivotulla tavalla, tulee kyselylomaketta laatiessa ottaa huomioon seuraavat asiat (Borg 2010):

- Lomakkeen tulee olla kohtuullisen pitkä ja ulkoasun selkeä.
- Lomakkeen alussa tulee olla selkeät ohjeet kyselyn täyttämiseksi.
- Kysymysten tulee edetä ylhäältä alaspäin.
- Kysymykset pitää asetella siten, että ne ovat helppotajuisia ja yksinkertaisia. Pitää ottaa huomioon että vastaajat eivät kovinkaan usein tunne aihealuetta yhtä hyvin kuin tutkimuksen laatija.
- Kysymykset tulee laatia siten, että vastaajan ei tarvitse huolehtia vastauksensa tietojen väärinkäyttömahdollisuuksista.
- Tietyissä tapauksissa voi olla hyvä herättää luottamusta teitittelemällä vastaajaa lomakkeen kautta.
- Kysymysten järjestys tulee olla looginen. On myös hyvä lähteä liikkeelle lyhyillä kysymyksillä, joihin on helppo vastata.
- Kysymysten tulee olla riittävän tarkkoja.
- Saman aihealueen kysymykset on hyvä ryhmitellä yhteen.

5.4 Kehittämismenetelmät

5.4.1 Perehdytys

Perehdytyksen tarkoituksena on näyttää työntekijälle heti työsuhteen alussa oikea kuva organisaatiosta ja hänen tulevista työtehtävistään. Perehdytyksen avulla työntekijälle opetettavat asiat voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen (Kauhanen 2006, 145):

- työyhteisöön perehdyttäminen. Työntekijälle tehdään tutuksi hänen tuleva työyhteisönsä, sen toiminta-ajatus, visio ja liikeidea sekä arvot ja tavat
- työpaikkaan perehdytys. Työntekijä oppii tuntemaan yrityksen ihmiset, asiakkaat ja työtoverit

- työhön perehdyttäminen. Työntekijä saa tietoa omasta työstään ja siihen liittyvistä odotuksista.

Työntekijän lähin esimies on vastuussa perehdytyksen suorittamisesta. Perehdytystilaisuuteen osallistuu yleensä kaikki ne henkilöt, joiden parissa uusi työntekijä tulee vastaisuudessa työskentelemään. Usein kuitenkin esimies antaa perehdytyksen suoritettavaksi jollekin alaiselleen, jolla on siihen riittävät valmiudet. Useat yritykset ovat laatineet kirjalliset ohjeet tai toimintatavat, jonka mukaan uuden työntekijän perehdytys suoritetaan. Tietojärjestelmiä hyväksi käyttämällä on myös mahdollista seurata henkilön oppimista perehdyttämisohjelman eri vaiheissa. Perehdyttämisen jälkeen tapahtuu yleensä varsinainen työnopastus, joka on kestoltaan muutamasta päivästä muutamaa kuukauteen. Yleisesti ottaen noin vuoden kuluttua työntekijä pystyy antamaan täyden työpanoksen omassa tehtävässään. Perehdyttämisen hyötyjä kuvaavia mittareita on melko haastavaa luoda, mutta tämä pitäisi pyrkiä suorittamaan jotta perehdytysohjelmaa voitaisiin jatkuvasti kehittää. Perehdyttäminen on iso osa uuden työntekijän kehittämistä, koska sillä luodaan avaimet hyvään työmotivaatioon, työssä viihtyvyyteen sekä asioiden nopeaan omaksumiseen. (Kauhanen 2006, 145–147.)

5.4.2 Kehityskeskustelut

Koko yrityksen ja organisaation osaaminen perustuu yksittäisten työntekijöiden osaamisen muodostamaan kokonaisuuteen. Hyvin suoritettu henkilöjohtaminen sekä esimiesten ja alaisten sujuva yhteistyö luo edellytykset korkealle toiminnan tasolle. Yrityksen johto on vastuussa työntekijöidensä kehittymisestä, vaikkakin jokainen yksilö on ensisijaisesti itse vastuussa omasta kehittymisestä. Esimiesten tärkeä tehtävä on huolehtia alaistensa ammattitaidon jatkuvasta kehittymisestä muuttuvassa kilpailuympäristössä ja se voidaan varmistaa käymällä henkilökohtaisia kehityskeskusteluja jokaisen alaisen kanssa esimerkiksi kaksi kertaa vuodessa. Jotta kehityskeskusteluista olisi yritykselle ja työntekijöille hyötyä, ei niitä tule käydä vain sen vuoksi, että yrityksen johto on niin määrännyt. Kehityskeskustelun

jokaiselle osapuolelle tulee olla selvä miksi keskusteluja käydään ja että mitä hyötyä niillä saavutetaan. Muuten ne saatetaan kokea vain rasitteeksi, jotka vievät aikaa ja häiritsevät normaalia työrytmiä. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 63–64.)

Kehityskeskusteluissa yritetään löytää yhteinen linja yrityksen ja yksilön tavoitteiden suhteen. Jokaisen työntekijän nykyinen osaaminen arvioidaan sekä pohditaan tulevaisuuden muuttuvan työympäristön asettamia vaatimuksia henkilön osaamiselle. Lähdettäessä suorittamaan kehityskeskustelua, tulisi pyrkiä varmistamaan että eri osapuolten odotukset ja käsitykset koskien keskustelua ovat samansuuntaiset. Moni yritys on kokenut nimenomaan kehityskeskustelun tärkeimmäksi osaksi työntekijän kehityksen, menestyksen ja hyvinvoinnin kannalta. Tällöin kehityskeskustelut nähdäänkin osana normaalia henkilöstöjohtamista ja esimiestyötä. Keskustelun tehokkuutta on mahdollista parantaa valmentamalla ja kouluttamalla esimiehiä. (Lankinen ym. 2004, 65–66.)

Jokaiselle työntekijälle on tärkeää tietää millaista suoritusta häneltä odotetaan ja että miten hän voisi toimia paremmin. Työntekijät ovat myös kiinnostuneita keskustelemaan esimiestensä kanssa omaa uraa koskevista odotuksista, toiveista ja mahdollisuuksista. Kehityskeskustelut tulisikin erottaa jokapäiväisestä esimiehen ja alaisen suorittamista keskusteluista. Seuraavat asiat ovat erottavia tekijöitä ja tuovat kehityskeskustelujen merkityksen selväksi (Lankinen ym. 2004, 68–69):

- keskusteluja suoritetaan säännöllisesti noin 2-3 kertaa vuodessa
- keskustelussa osapuolten roolit ovat samat kaikille
- kehityskeskustelun perussäännöt on kerrottu etukäteen kaikille ja keskustelu viedään läpi jokaisen kanssa samoin perustein
- molemmat osapuolet valmistautuvat keskusteluun etukäteen
- kehityskeskusteluiden tarkoitus on tähdätä tulevaisuuteen ja tehdä pitkän aikavälin suunnitelmia kehittymisen suhteen.

Suorittamalla kehityskeskustelut oikein, saa yritys ajankohtaista tietoa työntekijöidensä yksilötason osaamisesta sekä mahdollisista puutteista. Tällöin on mahdollista suunnitella voimavarojen käyttö tulevaisuudessa oikein. Lisäksi kehityskeskusteluilla vahvistetaan vuorovaikutusta, yhteistyötä sekä sitoutumista tehtävään ja organisaatioon. Jokainen työntekijä saa keskusteluiden avulla tietoa yleisistä yritystä koskevista asioista, joka auttaa henkilöä tiedostamaan ne mahdollisuudet, joihin hänen pitäisi osallistua. Keskustelun kuluessa ja päätteeksi tulisikin jokaisen osapuolen yhdessä tehdä yhteenvetoja sovitusta asioista ja toimenpiteistä. Nämä yhteenvedot vahvistetaan vielä allekirjoituksella tai jaettavalla kopiolla yhteenvedosta. Pitää kuitenkin ottaa huomioon, että kehityskeskustelut eivät korvaa esimiehen ja alaisten jokapäiväistä normaalia kanssakäymistä. Asia toimii myös toisinpäin, eli kehityskeskusteluja ei ole korvattavissa tavallisilla keskusteluilla, kokouksilla tai asioiden käsittelyllä. (Lankinen ym. 2004, 69–72.)

5.4.3 Itsearviointi

Itsearvioinnissa henkilö itse arvioi omaa tai työyhteisönsä toimintaa. Siinä henkilö voi arvioida myös omaa toimintaa ja osaamista pohtimalla omia työsuorituksia ja oppimista. Jotta itsearvioinnin suorittaminen onnistuisi hyvin, tulee henkilön kyetä kriittiseen ajatteluun sekä osaamiseen ja työsuorituksiin liittyvien odotusten tunnistamiseen. Itsearviointiin vaikuttaa myös työntekijän uskomukset omista voimavaroista sekä vaatimukset, jotka henkilö asettaa itselleen työtehtävistä suoriutumiseksi. (Hätönen 2004, 40–41.)

Usein saatetaan epäillä itsearvioinnin oikeellisuutta sillä perusteella, että henkilö arvioi itseään joko liian hyvin tai liian vaatimattomasti. Itsearviointi on kuitenkin oppimistilanteena erittäin hyvä. Henkilön pohtiessa omaa osaamista esimerkiksi annettujen kysymysten muodossa, alkaa hän samalla tietoisemmin tarkastella omaa työtään ja toimintaansa. Tällöin työntekijä saattaa itse huomata mahdolliset puutteet osaamisessaan. Itsearviointi mahdollisesti vahvistaa myös käsitystä koko työyhteisön toiminnasta ja siitä, miten oma henkilökohtainen osaaminen sopii kokonaisuuteen. Pitää ottaa myös huomioon, että yksittäinen itsearviointi ei ole lopullinen käsitys henkilön osaamisesta. Koska jokaisella on oma näkemys asioista,

tulee arviointia täydentää esimerkiksi esimiehen antamalla arvioinnilla. Itsearviointin onnistumisen kannalta on tärkeää, että arviointiin on annettu mahdollisimman selkeät ohjeet, ja että koko itsearviointiprosessin kulku on etukäteen käyty läpi yhteisissä tilaisuuksissa. (Hätönen 2004, 41–42.)

5.4.4 Koulutus

Henkilöstökoulutus on työnantajan järjestämää koulutusta, joka voi olla esimerkiksi yrityksessä pidettävä koulutuspäivä, pitkän aikavälin koulutusjakso tai kurssi. Koulutus tapahtuu yleensä työajalla. Henkilöstökoulutus jaetaan usein sisäiseen ja ulkoiseen koulutukseen. Sisäisen koulutuksen järjestää yleensä yritys itse ja siihen osallistuu yrityksen oma henkilöstö ja joskus yrityksen yhteistyökumppaneita kuten alihankkijoita, toimittajia tai asiakkaita. Ulkoinen koulutus on julkista koulutusta, jonka järjestämisestä ja suunnittelusta on vastuussa koulutuksen tuottaja. Henkilöstökoulutus on tarpeen ja tilanteen vaatimusten mukaan mahdollista toteuttaa monella tavalla. (Ranki 1999, 100)

Henkilöstökoulutus on yksi tärkeimmistä työntekijöiden osaamisen kehittämisen välineistä ja hyvin toteutettuna se on tavoitteellista ja tulevaisuuteen tähtäävää. Pitää kuitenkin ottaa huomioon, että yksinään henkilöstökoulutus ei ole riittävä väline osaamisen varmistamiseksi, vaan se vaatii rinnalleen esimerkiksi toimivan palaute- ja palkitsemisjärjestelmän. Henkilöstökoulutuksella voidaan kuitenkin muun muassa parantaa osaamista puutteita havaittaessa sekä ratkaista johtamiskäytäntöjen ristiriitaisuuksia. Lähdetessä pohtimaan käytetäänkö yrityksessä sisäistä vai ulkoista koulutusta, tulee ottaa huomioon molempien käytäntöjen edut ja heikkoudet. Sisäisessä koulutuksessa on mahdollista parantaa yrityksen työntekijöiden yhteistyökykyä. Tämä on mahdollista varsinkin, mikäli koulutukseen osallistujat ovat eri organisaation yksiköistä, jolloin ongelmia ratkaistaessa asioita tarkastellaan useista näkökulmista. Ulkoista koulutusta käytettäessä yritykseen tuodaan ulkopuolisia näkemyksiä ja ajatuksia, jotka työntekijät saattavat nähdä hyvin hyödyllisiksi jopa pitkällä aikavälillä. Ulkopuolisen koulutuksen vaarana tosin on, että koulutus ei täysin vastaakaan osallistujan tarpeita. Ulkopuolisen järjestämä koulutus ei myöskään usein ole täysin räätälöity kyseisen yrityksen tarpeisiin,

vaan koulutuksen käytännön soveltaminen vaatii jälkeinpäin töitä sisäiseltä koulutukselta. (Ranki 1999, 100–102.)

Yrityksen kannalta on tärkeää seurata henkilöstökoulutuksen tuottamaa hyötyä. Seurannassa otetaan huomioon yleensä koulutuspäivien määrä henkilöä kohden sekä koulutuskustannukset, joihin sisältyy koulutusajan palkat ja muut siihen kuuluvat kiinteät ja muuttuvat kustannukset. Näiden tietojen pohjalta voidaan seurata ja arvioida koulutuksen vaikuttavuutta suhteessa siitä aiheutuneisiin kustannuksiin. Lähtökohtaisesti koulutuksessa opittuja taitoja pyritään hyödyntämään työtehtävissä. Koulutuksen tuottamaa hyötyä voidaan tarkastella esimerkiksi seuraavilla neljällä tasolla (Ranki 1999, 102–104):

- koulutustilaisuuden onnistuminen. Henkilöiden näkemys siitä miten koulutus on onnistunut
- oppimistulos. Saavutettiin koulutuksella tavoitteiden mukaiset tiedot ja taidot
- opitun siirtäminen käytäntöön. Käyttääkö henkilöstö oppimiaan asioita työtehtävissään ja onko heidän käyttäytymisessä tapahtunut muutosta
- vaikutus tulokseen. Millainen vaikutus muutoksilla on työryhmän tai koko yrityksen tulokseen.

Yrityksen kannalta on tärkeää tarkastella koulutuksen vaikuttavuutta, jotta tiedetään millaisen tulos koulutukseen panostamalla on saavutettu. Seuraamalla koulutuksen vaikutusta annetaan myös vahva kuva siitä, että koulutuksen avulla todella pyritään parantamaan toiminnan laatua. Tarkastelun kannalta on helpompi, mikäli koulutuksen vaikutukselle ja tulokselle asetetaan etukäteen tiettyjä tavoitteita. Tällaisia tavoitteita voivat olla esimerkiksi työmotivaation ja työtyytyväisyyden parantuminen. (Ranki 1999, 104.)

5.4.5 Tehtäväkierto

Tehtäväkierron avulla yritys pyrkii parantamaan työntekijöidensä monitaitoisuutta. Moni yritys on havainnut tehtäväkierron hyväksi työtehtävien kehittämisen välineeksi. Paitsi että henkilöstön osaaminen kasvaa tehtäväkierron kautta, on sairastapausten yhteydessä helpompi löytää sijainen, kun tehtävässä on toiminut useampi henkilö. Tehtäväkierto on mahdollista toteuttaa monella tavalla. Työntekijä voi esimerkiksi tutustua työtoverinsa tehtäviin hänen opastuksellaan niin hyvin, että osaa tarvittaessa hetkellisesti toimia kyseisessä tehtävässä. Toinen vaihtoehto on tietyin väliajoin siirtyä kokonaan uuteen työtehtävään. Kyseisen toimintamallin avulla säilytetään työnteon monipuolisuus, joka osaltaan on motivoiva tekijä jokapäiväisessä työskentelyssä. Yrityksen tulee kuitenkin pitää huolta, että tehtävien vaihtamisesta ja osaamisen kehittämisestä huolimatta, työn tuloksen tulee olla asiakkaan näkökulmasta laadukasta. Työn tulee myös olla sekä taloudellista että joutuisaa. (Hätönen 1998, 66–67.)

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS KÄYTÄNNÖSSÄ

6.1 Kohderyhmän määrittäminen

Kohderyhmäksi osaamiskartoituskyselylle valittiin koko tehtaan henkilökunta (21 työntekijää). Esimiehille tai muille toimihenkilöille ei tässä tapauksessa kyselyä esitetty. Tämä sen vuoksi, että tehtaassa työntekijöillä on vain kaksi suoraa esimiestä. Lisäksi heidän näkemyksensä asiaan saatiin, kun kyselyn tulokset käytiin läpi heidän sekä pääluottamusmiehen ja työsuojeluvaltuutetun kanssa. Haastatteleamalla koko tehtaassa henkilökuntaa saatiin vastauksia ja mielipiteitä eri tehtävissä toimivilta työntekijöiltä.

6.2 Kyselylomakkeen sisällön suunnittelu

Osaamiskartoituskyselyn (LIITE 1) sisältö suunniteltiin yhdessä tuotantopäällikön kanssa. Siitä pyrittiin saamaan mahdollisimman kattava, mutta ei kuitenkaan liian vaikeatajuista tai monimutkaista. Kysely suoritettiin nimettömänä, jolla pyrittiin varmistamaan vastausten todenmukaisuus. Kyselyn alussa kysyttiin ikää sekä työsuhteen kestoa Semko Oy:n palveluksessa. Tämän avulla on mahdollista vertailla nuorten sekä vanhempien työntekijöiden vastausten eroavuutta, kuin myös uusien sekä kauemmin yrityksessä olleiden henkilöiden vastauksien eroja.

Kysymyksillä tähdättiin kahteen asiaan. Ensimmäinen pyrittiin selvittämään nykyhetken osaaminen, minkä kautta löydettäisiin mahdolliset puutteet. Toiseksi kysymyksillä haettiin työntekijöiden mielipiteitä tulevaisuudesta, eli miten he näkevät esimerkiksi osaamisen vaatimukset tulevaisuudessa tai miten osaamisen johtamista voisi kehittää. Kyselylomakkeeseen sisällytettiin myös muutama kysymys liittyen vuoden 2010 keväällä toteutettuun työtyytyväisyyskyselyyn. Kysymykset liittyivät tiettyihin työnjohdollisiin toimiin sekä muihin käytännön asioihin. Tällä saatiin selvil-

le onko työtyytyväisyyskyselyn tuloksien pohjalta muutettu asioita, ja jos on, miten työntekijät kokivat niiden vaikuttavuuden.

Kysely on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Kyselyn viimeisen osan eli taitotason määrittelyn avulla työntekijän on helppo arvioida omaa osaamista eri tehtävissä. Tuloksista myös näkee helposti, mikäli jossain tehtävässä osaamistaso on selkeästi alhaisempi.

6.3 Kyselylomakkeen testaus ja käytännön toteutus

Osaamiskartoituskysely testattiin käymällä se läpi työntekijöiden pääluottamusmiehen sekä työsuojeluvaltuutetun kanssa työsuojelupalaverin yhteydessä. Tällöin saatiin näkemys siihen, millaisia ajatuksia kysely työntekijöissä herättää. Palaverin perusteella joitakin kysymyksiä muutettiin hieman, mutta muuten osaamiskartoituskyselyn suorittaminen herätti positiivisia ajatuksia.

Osaamiskartoituskyselyn täyttämisen vuoksi tehtaan työntekijät lopettivat työpäivän noin puoli tuntia normaalia aikaisemmin. Tällöin heille annettiin aikaa työajalla perehtyä kyselylomakkeeseen ja samalla täyttää sitä. Samalla heille annettiin tilaisuus esittää tarkentavia kysymyksiä, mikäli joku kohta lomakkeessa aiheutti vaikeuksia. Työntekijät saivat palauttaa täytetyn lomakkeen heti, mikäli saivat sen puolen tunnin aikana täytettyä. Toinen vaihtoehto oli, että he ottivat kyselylomakkeen mukaansa ja täyttivät kotona loppuun. Tämä oli jopa parempi vaihtoehto, jotta heillä oli enemmän aikaa perehtyä kysymyksiin rauhassa. Vastausaikaa annettiin seuraavaan viikkoon. Kyselylomakkeita jaettiin kaikkiaan 21 työntekijälle, ja täytettyjä lomakkeita palautettiin 11, jolloin vastausprosentiksi muodostui 52.

6.4 Tulosten analysointi

Täytettyjen vastauslomakkeiden keräämisen jälkeen, käytiin ne läpi yksitellen. Vastaukset ryhmiteltiin niiden sisällön mukaan, jolloin yhteenvedosta näki, mikäli useampi henkilö oli asiasta samaa mieltä. Vastaukset kategorioitiin aluksi myös

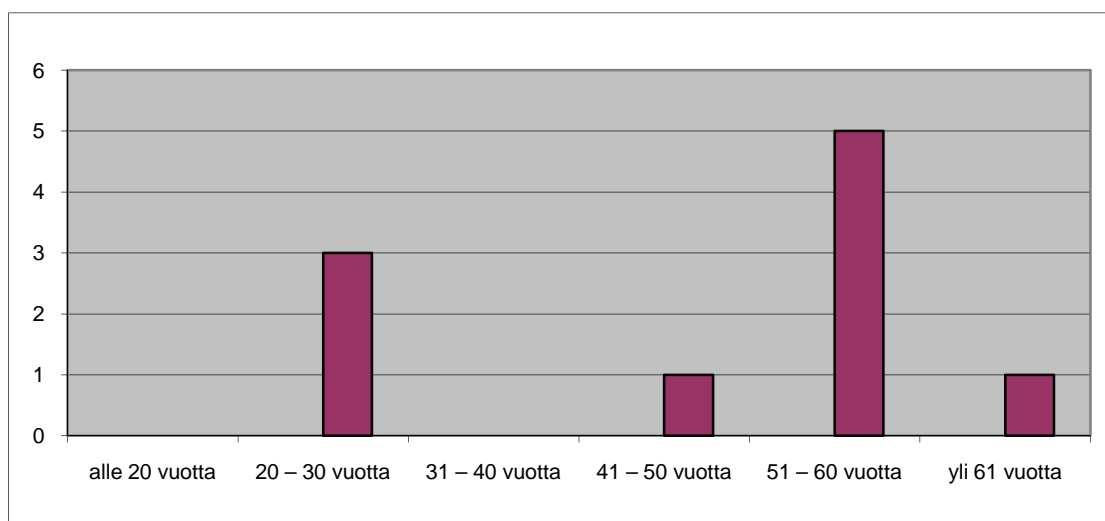
vastaajan iän ja palvelusvuosien suhteen. Tällöin yhteenvedosta sai selville mahdolliset erot eri vastaajien kesken.

Tuloksien yhteenvedon laatimisen jälkeen, pidettiin palaveri johon osallistui tuotantopäällikkö, työnjohto, työntekijöiden pääluottamusmies sekä työsuojeluvastaava. Palaverissa tulokset käytiin läpi kysymys kerrallaan. Jokaisen kysymyksen jälkeen keskustelimme erikseen tuloksista ja mahdollisista parannustoimenpiteistä havaittuihin puutteisiin. Palaverista laadittiin pöytäkirja, josta annettiin puhtaaksikirjoitetut versiot palaverin jäsenille. Kyseistä kokouspöytäkirjaa käytettiin pohjatietona tulosten kirjoittamiselle tähän opinnäytetyöhön.

7 OSAAMISKARTOITUKSEN TULOKSET

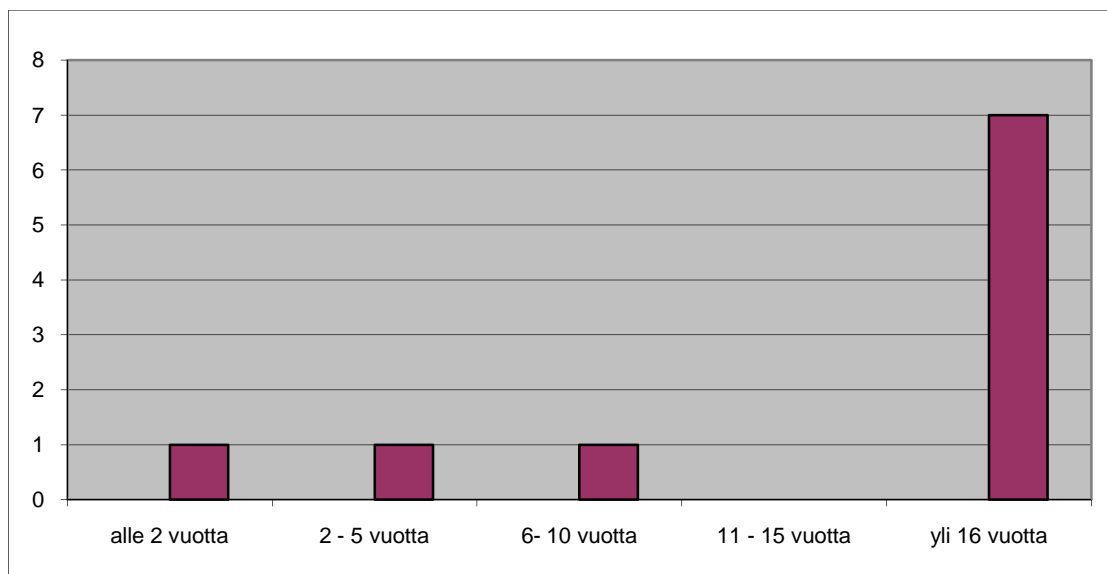
7.1 Henkilöstön ikärakenne ja palvelusvuodet

Kuten alla olevasta kuviosta (KUVIO 5) näkyy, vanhemmat työntekijät olivat hieman aktiivisempia vastaamaan kuin nuoremmat. Muutama ikäluokkaan 20–30 vuotta kuuluva työntekijä toki vastasi myös. Tämä toi vastauksiin tarvittavaa erilaista näkemystä.



KUVIO 5. Kyselyyn vastanneiden ikäjakauma.

Seuraavasta kuviosta (KUVIO 6) taas nähdään, että suurin osa (70 %) vastanneista on työskennellyt Semko Oy:n palveluksessa yli 16 vuotta. Myös vähemmän kokemusvuosia omistavilta työntekijöiltä saatiin vastauksia. Tiedossa oli, että Semko Oy:n työntekijät ovat jakautuneet karkeasti nuoriin ja vanhempiin työntekijöihin. Hieman yllättävää kuitenkin oli, että nuoremmat työntekijät eivät olleet kovin ahkeria vastaamaan kyselyyn.



KUVIO 6. Kyselyyn vastanneiden työkokemus Semko Oy:ssä.

7.2 Osaaminen

Henkilökohtaisen osaamisen arvioinnissa näkyi eri-ikäisten vastaajien kesken hienoisia eroja. Vanhemmat työntekijät kokivat vahvuutensa työntekijänä olevan ennen kaikkea pitkä työkokemus. Nuoremmat vastaajat olivat hieman kriittisempiä arvioidensa suhteen. Eri ikäluokilla oli kuitenkin yhteinen mielipide siitä, että työtehtävät Semko Oy:ssä vaativat monipuolista metallityöosaamista. Arviot tulevaisuuden osaamisesta yrityksessä eivät eronneet paljoakaan nykyisistä osaamistarpeista. Ajatuksia esitettiin kuitenkin siitä, että mikäli konekanta uusitaan, uusi tekniikka tuo vaatimuksia osaamiselle.

7.3 Oppiminen

Vanhemmat kyselyyn vastanneet työntekijät kokivat, että ammattitaito on jo riittävällä tasolla, vaikka esimiehet antavatkin tietynlaisia mahdollisuuksia oppia asioita lisää. Työntekijöiden mielestä uusien työtehtävien avulla on mahdollista oppia lisää ja tähän esimiehet tarjoavatkin mahdollisuuksia. Melko moni kyselyyn vastannut koki, että esimiehet eivät anna tarpeeksi palautetta oppimisesta tai kehittymisestä.

7.4 Sisäinen viestintä ja työilmapiiri

Työntekijät kokivat viestinnän yrityksessä melko hyväksi, mutta ilmaisivat kuitenkin, että tietyissä toimissa on parantamisen varaa. Koettiin, että esimiehille ja jopa yrityksen toimitusjohtajallekin on helppo kertoa asioista, mutta välillä esimiesten ja luottamusmiesten tekemisistä ei saada tarpeeksi tietoa.

Työilmapiiri koettiin pääosin hyväksi, muutamien työntekijöiden mielestä jopa erittäin hyväksi. Muutamia poikkeuksia toki oli; esimerkiksi eri vuorojen välillä voisi olla hieman enemmän kanssakäymistä. Kysymys esimiesten johtamisen vaikutuksesta viestintään ja työilmapiiriin aiheutti vastakkainasettelua. Noin puolet oli sitä mieltä, että esimiehet edistävät johtamisellaan tarpeeksi viestintää ja työilmapiiriä, mutta toisen puolen mielestä esimiehet voisivat panostaa asiaan enemmän. Motivaation työntekoon kyselyyn vastanneet työntekijät kokivat pääosin hyväksi. Osa totesi, että motivaatio saattaa välillä hieman vaihdella.

7.5 Johtaminen

Osaamiskartoituskyselyyn vastanneet työntekijät esittivät eriäviä mielipiteitä siitä, miten esimiehet johtamisellaan edistävät henkilökohtaista osaamista. Noin puolet vastanneista oli sitä mieltä, että johtamisen osuus tässä asiassa on riittävää, kun taas loput olivat sitä mieltä, että esimiehet voisivat panostaa tähän asiaan enemmän. Konkreettisina osaamisen johtamisen ja toiminnan suuntaamisen keinoina työntekijät pitivät yleistä asioista tiedottamista sekä palavereita, joiden ansiosta asioihin tulee selkeyttä.

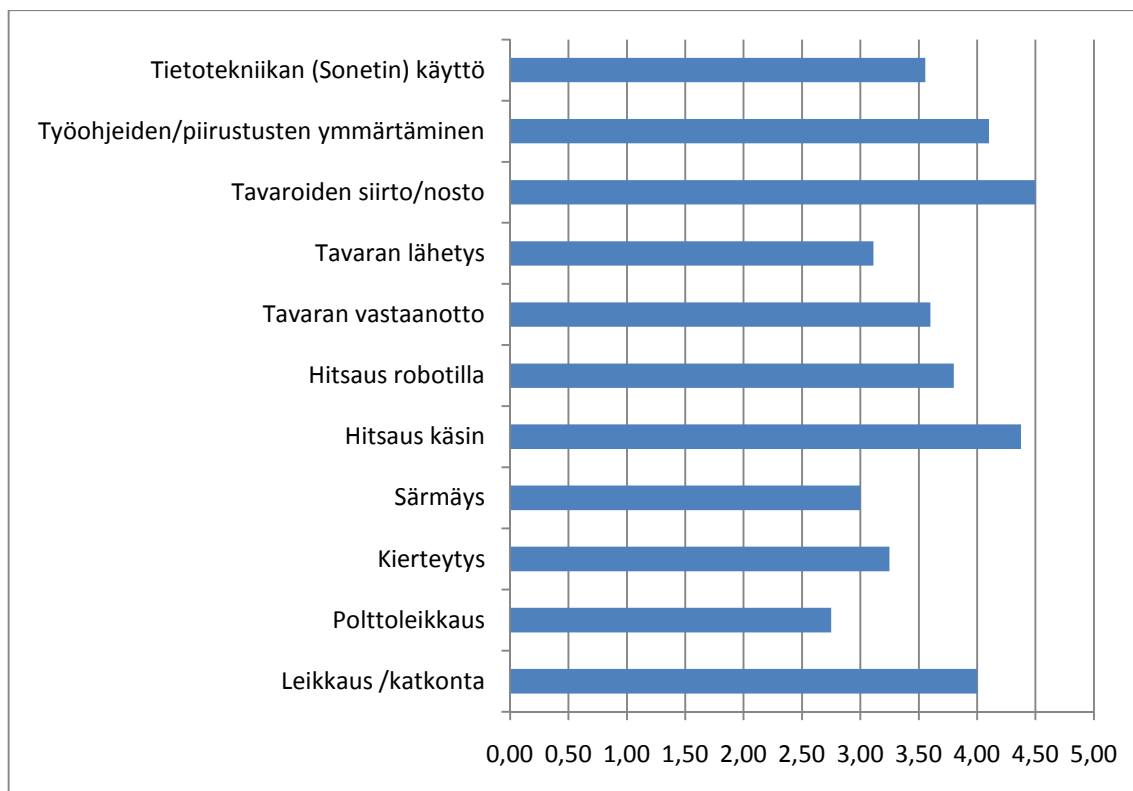
Työnvalvonnassa koettiin olevan parantamisen varaa, vaikkakin se on ollut lisääntymään päin. Vastanneet esittivät myös hyviä ajatuksia työnteon ja osaamisen kehittämisen edistämiseksi. Asiat liittyivät esimerkiksi työnsuunnitteluun ja työohjeiden kehittämiseen.

7.6 Osaamisen kehittäminen

Työntekijät näkivät perehdytyksen yhtenä tärkeimmistä tekijöistä ammattitaidon kehittämisessä. Yhtenä tekijänä oli myös itsenäinen osaamisen kehittäminen, johon taas oma motivaatio vaikuttaa paljon. Oma merkitys oli myös luottamusmiesten käymillä työsuojelupalavereilla. Tiettyjen osa-alueiden koulutuksille koettiin myös olevan tarvetta. Työntekijät tiedostivat, että yritysmaailma on jatkuvassa muutoksessa ja näin ollen kehitystä on hyvä seurata. Vastaajat, joiden työura Semko Oy:ssä on kestänyt yli 16 vuotta, kokivat, että koulutukselle ei ole niin suurta tarvetta, vaikkakaan se ei ole ikinä hukattua aikaa. Noin kolmasosan mielestä työnkierrolla olisi myös mahdollista kehittää osaamista.

7.7 Taitotason arviointi

Alla olevaan kuvioon (KUVIO 7) on laskettu keskiarvot kyselyyn vastanneiden työntekijöiden taitotasoarvioinneista. Keskiarvoon ei ole laskettu mukaan niin sanottua nolla-arvoa, koska tällöin työntekijä ei toimi kyseisessä tehtävässä.



KUVIO 7. Osaamistasojen keskiarvot.

Kuviosta nähdään, että tärkeät tehtävät, kuten leikkaus ja katkenta, hitsaukset sekä työohjeiden ja piirustusten ymmärtäminen ovat hyvin hallussa. Johtuen siitä, että tehtaassa käsitellään raskaita kuormia, työturvallisuutta ajatellen on myös erittäin hyvä asia, että tavaroiden siirto ja nosto hallitaan hyvin. Hieman jopa yllättävää on se, että tietotekniikan käyttöä ei koeta kovin hankalaksi. Semko Oy:ssä on otettu uusi tuotannonohjausjärjestelmä käyttöön muutama vuosi sitten, joten tuloksien perusteella sen käyttö hallitaan jo melko hyvin. Heikoimmin työntekijät arvioivat taitojaan polttoleikkauksessa, särmäyksessä sekä tavarin lähetyksessä. Näissä tulokset jakaantuivat siten, että muutama työntekijä oli asiantuntija ja muutama taas hallitsi vain tehtävän perusasiat. Tätä asiaa olisi hyvä käyttää hyväksi työhön opastuksessa.

8 YHTEENVETO

8.1 Perehdytysjärjestelmä

Uuden työntekijän perehdytyksestä yrityksessä vastaa tuotantopäällikkö. Perehdytykseen on olemassa materiaali, jonka mukaan käydään jokaiselle uudelle työntekijälle läpi keskeisimmät työntekoon liittyvät asiat. Asiat käydään läpi ennen kuin työntekijä aloittaa työtehtävänsä yrityksen palveluksessa. Noin viikon jälkeen työn aloittamisesta asiat käydään vielä kerran läpi, jolloin työntekijän on helppo kysyä vielä tarkentavia kysymyksiä. Perehdytysjärjestelmä pitää sisällään seuraavat asiat:

- Semko Oy:n ulkoalueet
- tuotekuvat
- työalueet
- koneet ja laitteet
- työturvallisuus
- työkortti ja sen leimaus.

Kaiken kaikkiaan perehdytysjärjestelmä on hyvin kattava ja looginen. Varsinkin työturvallisuuden parantamiseen on perehdytysmateriaalissa panostettu hyvin. Kokemus on näyttänyt, että käymällä läpi kyseiset asiat uusi työntekijä pääsee helposti ja nopeasti sisälle omiin työtehtäviinsä. Yrityksen tarkoitus on kuitenkin jatkuvasti pyrkiä kehittämään perehdytysjärjestelmää. Kehitysehdotuksena esitin muutamia korjauksia materiaaliin, jotta se olisi hieman selkeämpi ja nykyhetkeä vastaava. Lisäksi kuvat tulisi päivittää ajan tasalle.

8.2 Osaamistarvekartoitus

Kyselyyn vastasi kaikkiaan 11 työntekijää 21 mahdollisesta. Vastausprosentiksi muodostui näin ollen vain 52 %. Vastausten pieni määrä oli hieman jopa yllätys, mutta koska kyselyyn vastasi sekä nuoremman että vanhemman sukupolven edustajia, saatiin tuloksista melko kattavia. Tämän vuoksi on entistä tärkeämpää, että kyselyn tulosten pohjalta ryhdytään kehittämään toimintaa. Tällöin työntekijät näkevät, että tämän kaltaisia kyselyitä ei pidetä ilman, että niillä olisi jokin vaikutus. Se taas auttaa saamaan vastausprosenttia paremmaksi jatkossa. Suurin osa kyselyyn vastanneista työntekijöistä koki kyselyn tarpeelliseksi osaamisen kehittämisen kannalta.

Vastaukset vaikuttivat rehellisiltä ja suurin osa vastanneista oli selvästi pohtinut kysymyksiä. Varsinkin kehittämissuhteita oli mietitty. Kysymyslomakkeeseen sisällytettiin muutama kysymys koskien vuosi sitten keväällä suoritettua työtyytyväisyyskyselyn aiheuttamia toimia. Yleisin vastaus oli, että asiat ovat kyllä parantuneet, mutta kehittämisen varaa löytyy vielä.

Tiedonkeruutapana osaamiskartoituskysely koettiin yrityksessä toimivana. Määrittämällä kysymykset ajan tasalle sitä on mahdollista käyttää myös tulevaisuudessa.

8.3 Kehittämissuhteet

Kyselyn pohjalta löytyi hyviä kehittämissuhteita. Yrityksen toiminnassa ei kyselyn perusteella ollut isoja puutteita, mutta tiettyjä asioita olisi mahdollista parantaa. Jatkossa esimiesten tulisi kiinnittää huomiota muun muassa työntekijöiden osaamisen arviointiin ja ylläpitoon. Mielenkiintoista oli, että työntekijät toivoivat saavansa lisää palautetta heidän oppimisestaan ja kehittymisestään.

Työilmapiiri ja motivaatio koettiin kaiken kaikkiaan hyväksi. Esimiesten oikeanlaisella johtamisella näitä kahta olisi kuitenkin mahdollista parantaa. Lisäksi työnvalvontaan tulisi kiinnittää tulevaisuudessa huomiota. Semko Oy:n palveluksessa on usein kesätyöntekijöitä ja harjoittelijoita, joten varsinkin heidän työntekoa tulisi val-

voa enemmän. Tähän asiaan on kuitenkin tulossa lähitulevaisuudessa parannusta, kun toimihenkilöpuolella työnjako muuttuu. Kyselyn pohjalta voidaan todeta myös että järjestämällä koulutusta tietyistä asioista, voitaisiin työntekoon liittyviä ongelmatilanteita vähentää.

8.4 Pohdinta

Huolimatta siitä, että osaamiskartoituskyselyyn vastasi vain noin puolet työntekijöistä, saatiin sillä kiitettävästi arvioitua osaamisen tämänhetkistä tasoa. Kyselyn perusteella saatiin myös hyviä ehdotuksia siitä, miten osaamista voitaisiin kehittää. Työntekijät tiedostivat hyvin että vaikka osaamistaso on nykypäivän vaatimuksiin nähden korkealla tasolla, tulevaisuuden muutokset voivat aiheuttaa uusia osaamisvaatimuksia. Esimerkiksi uuden teknologian hyödyntäminen edellyttää henkilöstön kouluttamista. Lisäksi kyselyn ikäjakaumasta (KUVIO 5) huomataan, että noin 55 % vastanneista on yli 50 -vuotiaita ja heillä on pitkä työura Semko Oy:n palveluksessa. Tällöin noin 10 vuoden kuluttua suuri osa työntekijöistä siirtyy eläkkeelle. Tämä pitää ottaa huomioon myös osaamisen kannalta, eli yrityksen tulee varmistaa, että liikaa osaamista ei poistu työntekijöiden siirtyessä eläkkeelle.

Monikaan työntekijä ei olisi välttämättä halukas lähtemään pitkäkestoiselle koulutusjaksolle. Suunnittelemalla koulutuksen sisältö tarpeiden mukaan oikein lyhytkestoisilla koulutusjaksoilla voitaisiin vaikuttaa osaamiseen merkittävästi. Tärkeäksi aiheeksi muodostuukin osaamiskartoituskyselyn säännöllinen suorittaminen, jolloin on mahdollista seurata osaamisen kehittymistä pitkällä aikavälillä. Kyselyn ansiosta työntekijät myös näkevät, että yrityksen johto on kiinnostunut kehittämään yrityksessä olevaa ammattitaitoa. Lisäksi kysely tarjoaa heille hyvän työkalun itsensä kehittämiseen ja oman tekemisen kriittiseen tarkasteluun.

8.5 Lopuksi

Aiheena osaamisen kehittäminen oli erittäin mielenkiintoinen. Lisäksi se oli yrityksen näkökulmasta hyvin ajankohtainen. Tutkimuksen suhteen aikataulussa pysyt-

tiin melko hyvin ja tulosten analysointiin riitti sopivasti aikaa. Tulevaisuus tulee toki näyttämään, miten ja millaisia toimia kyselyn tulosten pohjalta otetaan käytäntöön. Yhteistyö yrityksen kanssa tämän projektin aikana toimi erittäin hyvin. Sain erittäin vapaat kädet tutkimuksen suorittamiseen, mutta samalla yrityksen johdolta tuli tarvittaessa hyvää ohjausta projektin läpiviemiselle. Uskoakseni yrityksen on melko helppo tulevaisuudessa käyttää luotua osaamiskartoituskyselyn pohjaa selvittämään senhetkisen osaamisen tason.

Tutkimukselle etukäteen asetetut tavoitteet saavutettiin hyvin. Tavoitteeksi asetettiin myös luoda osaamiskartoituskyselyn käyttämisestä muiden osaamisen kehittämisen menetelmien ohessa mahdollisimman yksinkertainen ja looginen kokonaisuus. Tässä tavoitteessa onnistuttiin ja ulkopuolisen on mahdollista tutustua tähän opinnäytetyöhön ilman syvempää ammatillista tietämystä.

LÄHTEET

- Borg, S. 26.8.2010. Kyselylomakkeen laatiminen. [Verkkosivusto]. Tampere: Menetelmäopetuksen tietovaranto. [Viitattu 11.3.2011]. Saatavana: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kyselylomake/laatiminen.html>
- Dowling, P. & Welch, D. 2004. International Human Resource Management. Andover: Thomson Learning
- Hätönen, H. 1998. Osaava henkilöstö - nyt ja tulevaisuudessa. Vantaa: Metalliteollisuuden Kustannus Oy
- Hätönen, H. 2004. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Helsinki: Edita Prima Oy
- Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy
- Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista - hyödynnä kokemusta. Helsinki: Talentum Media Oy
- Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. Jyväskylä: Talentum Media Oy
- Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Helsinki: Kauppakaari Oyj
- Routio, P. 3.8.2007. Kyselevät tutkimustavat. [Verkkosivusto]. Helsinki: Taideteollinen korkeakoulu. [Viitattu 11.3.2011]. Saatavana: <http://www2.uiah.fi/projekti/metodi/064.htm>
- Semko, 4.3.2011. Semko. [Verkkosivu]. Seinäjoki: Semko Oy. [Viitattu 8.3.2011]. Saatavana: <http://www.semko.fi/semko.html>
- Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab
- Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy

LIITTEET

Liite 1. Osaamiskartoituskyselykaavake

LIITE 1. Osaamiskartoituskyselykaavake

Osaamiskartoituskysely

Hyvä Semko Oy:n työntekijä!

Opiskelen Seinäjoen ammattikorkeakoulussa kone- ja tuotantotekniikkaa ja teen Semkolle opinnäytetyötä, jonka tavoitteena on kehittää yrityksen koulutusjärjestelmää.

Osana opinnäytetyötä suoritan tämän osaamiskartoituskyselyn, johon toivonkin jokaisen vastaavan. Kysely on tilannekatsaus tämän hetken osaamisestasi. Tärkeää on etenkin se, mitä asioita haluaisit oppia tulevaisuudessa lisää.

Kysely suoritetaan **nimettömänä** ja vastausten avulla pyritään johtamaan ja kehittämään osaamista oikeaan suuntaan. Vastaaminen on tärkeää paitsi opinnäytetyöni kannalta, myös Semkon henkilökunnan ammattitaidon kehittämisen kannalta.

Pohdithan kysymyksiä ajan kanssa, vastausten ei tarvitse olla pitkiä, mutta mielellään enemmän kuin pari sanaa. Mikäli annettu tila ei riitä, voit jatkaa vastaustasi paperin kääntöpuolelle.

Kyselyn vastaukset käsittelen tuotantopäällikkö xxx xxxx, tuotantoinsinööri xxx xxxx, pääluottamusmies xxx xxxx sekä työsuojeluvaltuutettu xxx xxxx kanssa. Tämän jälkeen tulen myös erikseen kertomaan kyselyn tuloksista teille.

Palautathan täytetyn kyselylomakkeen xxx xxxx **viimeistään pe xx.xx.xxxxx.**

Kiitos yhteistyöstäsi!

Tuomas Paloviita
Kone- ja tuotantotekniikka
Tekniikan yksikkö
Seinäjoki

Taustatiedot

1. Ikäsi?
 - alle 20 vuotta
 - 20 – 30 vuotta
 - 31 – 40 vuotta
 - 41 – 50 vuotta
 - 51 – 60 vuotta
 - yli 61 vuotta

2. Työsuhteen kesto Semkon palveluksessa?
 - alle 2 vuotta
 - 2 – 5 vuotta
 - 6 – 10 vuotta
 - 11 – 15 vuotta
 - yli 16 vuotta

3. Mitkä ovat pääasialliset työtehtäväsi?

Osaaminen

4. Millaista osaamista yrityksessä tällä hetkellä tarvitaan omien työtehtäviesi kannalta? Entä mahdollisesti tulevaisuudessa?

5. Onko yrityksen osaaminen yleisellä tasolla mielestäsi riittävällä tasolla? Voit vastata kirjallisesti tai asteikolla 1...10.

6. Onko oma osaamisesi mielestäsi työn edellyttämällä tasolla?

7. Mitkä ovat vahvuutesi/heikkoutesi työntekijänä?

8. Miten yrityksessä arvioidaan osaamista?

9. Miten osaamista ylläpidetään yrityksessä? Onko ylläpito riittävää?

Oppiminen

10. Miten voit parantaa osaamistasi ja antaako yritys mahdollisuuden siihen?

11. Saatko palautetta oppimisesta/kehittymisestä?

Sisäinen viestintä ja työilmapiiri

12. Miten viestintä toimii yrityksessä?

13. Miten kuvailisit työilmapiiriä?

14. Edistävätkö esimiehet johtamisellaan niitä?

15. Millainen on oma motivaatiosi työn tekemiseen?

Johtaminen

16. Miten esimiehet edistävät johtamisellaan henkilökohtaista osaamista?

17. Mitä konkreettista esimiehet tekevät osaamisen johtamiseksi ja toiminnan suuntaamiseksi? (palaverit, asioista tiedottaminen tms.)

18. Suorittavatko esimiehet työn valvontaa riittävästi?

19. Miten johtamisen osuutta osaamisen/työnteon kehittämisessä voitaisiin mielestäsi edistää?

Ammattitaidon kehittäminen

20. Miten osaamista pyritään kehittämään yrityksessä? (kehityskeskustelut, koulutus, perehdytys, työssä oppiminen tms.)

21. Olisiko koulutus tarpeellista ammattitaidon kehittämiseksi? Jos olisi, niin millainen koulutus?

22. Omia ideoita ammattitaidon kehittämiseksi?

Numeerinen arviointi

Arvioi omaa osaamistasi eri tehtävissä asteikolla 1...5.

0 = En tiedä tehtävästä/ ei kuulu toimenkuvaan

1 = Aloittelija

2 = Harjoittelija. Tunnen tehtävän perusasiat.

3 = Osaaja. Osaan työn, mutta tietyissä tilanteissa tarvitsen neuvontaa.

4 = Pätevä. Pystyn toimimaan tehtävässä itsenäisesti.

5 = Asiantuntija. Pystyn toimimaan tehtävässä itsenäisesti sekä opastamaan tason 1 – 3 työntekijöitä.

	0	1	2	3	4	5
Leikkaus /katkonta						
Polttoleikkaus						
Kierteytys						
Särmäys						
Hitsaus käsin						
Hitsaus robotilla						
Tavaran vastaanotto						
Tavaran lähetys						
Tavaroiden siirto/nosto						
Työohjeiden/piirrustusten ymmärtäminen						
Tietotekniikan käyttö						

23. Ovatko tällaiset kyselyt tarpeellisia osaamisen kannalta?

Kiitos vastauksistasi!