



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Osaamisen kehittämisen prosessi ja kehittä- missuunnitelma ESLogC-hankkeessa

---

Uotila, Joni-Matti

2012 Kerava

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Kerava

## Osaamisen kehittämisen prosessi ja kehittä- missuunnitelma ESLogC-hankkeessa

Joni-Matti Uotila  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Lokakuu, 2012

Joni-Matti Uotila

### Osaamisen kehittämisen prosessi ja kehittämissuunnitelma ESLogC-hankkeessa

Vuosi 2012 Sivumäärä 58

---

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan osaamisen kehittämisen prosessia ESLogC-hankkeessa sekä luodaan osaamisen kehittämissuunnitelma kohdeyritykselle. Työ tarjoaa selkeän osaamisen kehittämisen prosessimallin sekä ehdotuksia vastata osaamisen haasteisiin työelämässä. Työssä ilmenee miksi ja miten organisaatiossa on hyvä turvata osaamispääomaa. Lisäksi opinnäytetyö havainnollistaa työhyvinvoinnin merkitystä organisaation osaamispääomassa.

Opinnäytetyö on osa Etelä-Suomen logistiikkakeskusjärjestelmän kehittämishanketta eli ES-LogC-hanketta, jossa pyrittiin kehittämään ja vetovoimaistamaan Etelä-Suomen logistiikka-verkosta. Hankkeen rahoitusvolyymi oli noin kaksi miljoonaa euroa ja siinä oli mukana 38 logistiikkakeskusta. Kohdeyritys X:n tutkittava logistiikkakeskus työllistää noin 150 henkeä.

Osaamisen kehittämisen prosessi alkoi keväällä 2010 ja kehittämissuunnitelma tuotettiin yritykselle keväällä 2012. Hankkeen aikana yritykseltä kerättiin tutkimustietoa heidän osaamisestaan. Yrityksen osaamista mitattiin kyselyillä ja työpajoilla, minkä jälkeen yritykselle laadittiin osaamisen kehittämissuunnitelma.

Osaamisen kehittämisprosessi jaettiin työssä ensin kuuteen osaan ja siitä kolmeen suurempaan kokonaisuuteen yleisen teoriakirjallisuuden pohjalta. Kehittämisen vaiheet eriteltiin osaamisen tunnistamiseen, osaamisen mittaamiseen sekä osaamisen kehittämiseen.

Työssä on kuvattu Yritys X:n keskeisimmiksi nousseet kehittämisteemat huomioiden käsitys yrityksestä systeemisenä kokonaisuutena; osaamisen kehittäminen vaatii yrityksessä kokonaisvaltaista sitoutumista työntekijöistä johtoon, sillä jokaisen tason toiminta heijastuu vääjäämättä toisiin. Osaamisen kehittämissuunnitelmassa on nostettu esiin keskeisiä huomiota vaativia osaamisia sekä osaamista tukevia ja kehittäviä tapoja. Keskeisimmät asiat liittyivät vuorovaikutukseen, motivaatioon ja palkitsemiseen, työn ja toiminnan kehittämiseen, työhyvinvointiin yleisesti sekä ammatti- ja prosessiosaamiseen.

Osaamisen kehittäminen, osaaminen, osaamispääoma, työhyvinvointi

Joni-Matti Uotila

**Competence Development Process and Development Plan in Project ESLogC**

Year	2012	Pages	58
------	------	-------	----

---

This Bachelor's thesis studies the process of competence development (CD) in project ESLogC and establishes a plan for it in the target company. The thesis provides a clear process model for CD and suggestions for coping with competence related challenges in working life. It is demonstrated why and how an organization had better ascertain its knowledge capital. In addition, the significance of well-being in the working environment for the competence capital is exemplified.

This thesis is a part of a development project for Southern Finland's network of logistic centers (ESLogC), which purpose was to enhance and make the logistic network more appealing. The budget was approximately 2 million € and 38 logistic centers participated in it. The logistic center of the target company X employs about 150 persons.

The competence development process began in spring 2010 and the development plan was accomplished two years later. During the process research data was collected in the company about their competence levels. Competence was assessed via inquiries and workshops and subsequently a CD plan was made.

In this work the CD process was divided first into six parts and thereafter into three larger totalities according to general theoretical reference literature. The phases of development were detailed as recognizing, measuring and enhancing of competence.

The thesis describes Company X's development themes which emerged as the most important in accordance to a view of the company as a systemic entity; developing competence requires holistic commitment in the company, from workers to management: the functioning of each level inevitably influences others. In the development plan for competence a special emphasis is put on essential, attendance demanding competencies and procedures that support and increase competence. The most important issues were related to communication (interaction); motivation and rewarding; enhancing work and operations; well-being in working environment in general and finally professional and process skills.

Competence development, competence, intellectual capital, work welfare

## Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Osaaminen.....	8
2.1	Yksilön ja yrityksen osaaminen .....	10
2.2	Osaamispääoma .....	11
2.3	Motivaatio ja palkitseminen.....	12
2.4	Työhyvinvointi ja työn imu osaamisen johtamisen päämääränä.....	13
2.5	Osaamisen kehittämisen prosessi .....	16
2.6	Osaamisen arviointi .....	17
2.6.1	Kehityskeskustelu .....	17
2.6.2	Itsearviointi .....	19
2.6.3	270° -arviointi .....	19
2.7	Osaamisen kehittämisen menetelmiä .....	19
3	Osaamisen kehittämisen prosessi yrityksessä X.....	21
3.1	Osaamisen tunnistaminen ja osaamisen johtamisen työkalut.....	22
3.2	Osaamisen mittaaminen .....	24
3.3	Osaamisen kehittäminen.....	24
4	Osaamisen kehittämissuunnitelma .....	25
4.1	Osaamiskartoituksen tulokset.....	26
4.2	Osaamisen kehittämissuunnitelmien laadinta (4-kenttä) .....	28
4.2.1	Vahvuudet .....	28
4.2.2	Heikkoudet .....	29
4.2.3	Mahdollisuudet.....	30
4.2.4	Uhat.....	30
4.3	Osaamisen kehittämissuunnitelmien laadinta (8-Kenttä) .....	31
4.3.1	Logistiikan johto ja suunnittelijat.....	31
4.3.2	Työnjohto.....	34
4.3.3	Varastotyöntekijät .....	36
4.4	Osaamisen kehittämisen teemat Yrityksessä X .....	39
5	Johtopäätökset .....	44
5.1	Työn arviointi ja luotettavuus .....	45
5.2	Jatkotutkimusehdotuksia .....	46
	Lähteet .....	47
	Kuviot .....	50
	Taulukot .....	51
	Liitteet.....	52



## 1 Johdanto

Osaamisen johtaminen ja osaamisen kehittäminen ovat yhä enemmän yleistymässä olevia käsitteitä. Ne ovat malleja johtaa, hahmottaa ja kehittää organisaatiota, sen strategiasta yksilötasolle saakka. Osaamisen johtamisen kokonaisuus, ajatusmaailma ja käsitteet eivät ole vielä täysin selkeytyneet yleiseen johtamiskulttuuriin ja ne vaihtelevat teoreettisen näkökulman ja käytännön johtamistarpeiden mukaan.

On hyvä tietää erilaisia osaamisen käsitteitä, mutta tässä opinnäytetyössä tärkeämmässä roolissa on osaamisen kehittämisen prosessi käytännön tasolla. Työ tarjoaa selkeän osaamisen kehittämisen prosessimallin sekä ehdotuksia vastata osaamisen haasteisiin työelämässä. Työssä tärkeässä roolissa on se, miksi ja miten organisaatiossa on hyvä turvata osaamispääomaa. Lisäksi opinnäytetyö havainnollistaa työhyvinvoinnin merkitystä organisaation osaamispääomassa.

Opinnäytetyö on osa Etelä-Suomen logistiikkakeskusjärjestelmän kehittämishanketta eli ES-LogC-hanketta, jossa pyrittiin kehittämään ja vetovoimaistamaan Etelä-Suomen logistiikka-verkostoa. Kolmevuotinen hanke käynnistyi syksyllä 2009 ja päättyi syksyllä 2012. Hankkeen rahoitusvolyymi oli noin kaksi miljoonaa euroa ja sitä koordinoi teknologiakeskus TechVilla.

Hanke muodostui viidestä työkokonaisuudesta: logistiikkakeskustoiminta (WP1), huomisen logistiikkakeskus (WP2), osaaminen (WP3), alueelliset vaikutukset (WP4) sekä yhteistoiminta ja jatkuvuus (WP5). Hankkeeseen osallistui yhteensä 38 yhteistyöyritystä. Laurea-ammattikorkeakoulun projektiryhmä osallistui hankkeen osaamisen työkokonaisuuteen (WP3) ja teki kymmenelle logistiikkakeskukselle osaamisen kehittämissuunnitelman. Hankkeen toteuttajia olivat TechVillan ja Laurean lisäksi Hämeen ammattikorkeakoulu, Lahden ammattikorkeakoulu, Suomen ympäristöopisto SYKLI sekä Varsinais-Suomen kestävän kehityksen ja energia-asioiden palvelukeskus Valonia. (Kela 2012)

Työssä kuvataan hankkeen osaamisen kehittämisen prosessi yhden yhteistyöyrityksen näkökulmasta sekä luodaan yritykselle osaamisen kehittämissuunnitelma. Tutkittava yritys X toimii Suomen lisäksi sen naapurimaissa sekä muissa pohjoismaissa. Työssä tarkastellaan yrityksen Suomen logistiikkakeskusta Etelä-Suomessa. Konsernin liikevaihto on miljardiluokkaa, ja se työllistää Suomessa yli 500 henkilöä noin 40 toimipaikassa. Tutkittavassa logistiikkakeskuksessa työskentelee noin 150 työntekijää.

Opinnäytetyön kehittämissuunnitelma on rajattu Yrityksen X logistiikkaosaston kehittämistä silmällä pitäen. Logistiikkaosaston osaamista on tarkasteltu ammattiryhmittäin varastotyönte-

kijöiden, työnjohdon sekä johdon ja suunnittelijoiden näkökulmasta, eli osaamiskartoituksessa ja kehittämissuunnitelmassa ei ole menty yksilö- eikä tiimitasolle.

Opinnäytetyö on laadullinen toimintatutkimus. Tavoitteena on luoda katsaus siihen, miten osaamisen kehittämisen prosessi on edennyt yrityksessä ja siihen, miten voitaisiin kehittää osaamista eri henkilöstöryhmissä eli logistiikan johdon ja suunnittelijoiden, työnjohdon ja varastotyöntekijöiden osalta. Opinnäytetyössä saadut tulokset perustuvat osaamisen arviointituloksiin, joita on saatu hankkeen aikana tehdyistä kyselyistä ja työpajoista.

ESLogC-hankkeen yhteistyöyrityksissä on kerätty osaamisen arviointia ja kehittämistä koskevia tietoja. Lisäksi hankkeessa on toteutettu yrityksissä työpajoja, joissa arvioitiin osaamisen kehittämistä. Työpajoissa menetelminä käytettiin sovellettua DACUM-menetelmää sekä ammattiryhmäkohtaista 270°-arviointia. Työpajat toteutettiin vuosina 2011 ja 2012 ja ne etenivät rinnakkain yrityksissä. Osaamisen kehittämisen prosessi eteni samaan tapaan jokaisessa yrityksessä.

Tässä työssä osaamiskartoitusten ja työpajan tuotokset ovat ensisijaista empiiristä lähteaineistoa. Aineistona työn teoreettisessa osassa käytetään keskeistä osaamisen johtamisen ja kehittämisen kirjallisuutta.

Opinnäytetyön tavoitteena on kuvata hankkeessa toteutettu osaamisen kehittämisen prosessi sekä laatia kohdeyritykselle prosessin lopputuloksena osaamisen kehittämissuunnitelma. Teoreettisena viitekehyksenä käytetään osaamisen johtamisen ja kehittämisen yleistä teoriaa.

## 2 Osaaminen

Osaamista käsittelevässä kirjallisuudessa on erilaisia vakiintumattomia käsitteitä, jotka ovat vielä hakemassa merkitystään. Näitä ovat esimerkiksi osaamisen hallinta ja johtaminen (engl. competence management), osaamisen kehittäminen (engl. competence development), tiedonhallinta (engl. information management) sekä tietämyksen johtaminen (engl. knowledge management).

Yrityksen kilpailukyvyyn kannalta ratkaisevasta osaamisesta käytetään nimitystä strateginen osaaminen ja ydinkyvykkyys. Strateginen osaaminen on osaamista, joka on yrityksen kilpailukyvyyn ehto. Ydinkyvykkyys (core capability) tuottaa organisaation asiakkaalle ratkaisevan lisäarvon. Ydinkyvykkyys muodostuu strategisten prosessien varassa kahdesta tekijästä: resursseista ja ihmisten pätevyydestä. Tässä yhteydessä puhutaan usein myös ydinosaamisesta (core competence). (Hamel & Prahalad 2006; Long & Vickers-Koch, 1995 Viitala 2007, 172)

Knowledge management -termistä käytetään suomeksi termejä osaamisen ja tietämyksen johtaminen sekä tiedon johtaminen. Nykyään osaamisen johtaminen koetaan kattokäsitteenä osaamisen termistössä ja sen alakäsitteenä esimerkiksi tiedon johtaminen, jolla tarkoitetaan yrityksen käyttöön tarkoitettun tiedon hallintaa eli tiedon hankintaa, prosessointia, varastointia ja levitystä. (Viitala 2007, 172)

Organisaation muistilla (organizational memory) tarkoitetaan sitä, miten ja mihin yrityksen tieto ja kokemukset ajan saatossa tallentuvat. Muistin ilmenemismuotoja ovat yhteiset uskomukset, arvot, normit, myytit, kertomukset, toimintatavat, ohjelmistot, kirjoitukset, layoutit ja logot. Organisaation muisti siis koostuu sekä organisaatiokulttuurista että tallennetusta tiedosta. (Viitala 2007, 172)

	Toiminnan tehokkuus	Toiminnan kehittäminen	Toiminnan uudistaminen
<b>Osaamisen määritelmä</b>	Osaaminen on työssä tarvittavien ominaisuuksien ja taitojen käyttämistä työn tavoitteiden saavuttamiseksi (Cheetham & Chivers 2005: 54, 77)	Osaaminen on sitova toimia tilanteen edellyttämällä tavalla ottaen tulevaisuus huomioon (Löfstedt 2001)	Osaaminen tarkoittaa kykyä käsitellä ja sovitaa yhteen toimijoiden keskinäisiä eroja sekä reflektoida ja oppia tästä yhteistoiminnassa: ryhmän jäsenten erilaisien osaamisten yhteisvoima ja yhteistyö (Wierdsma 2007: 243)
<b>Osaamista-voitteiden asettaja</b>	Tuotannon tehokkuustavoitteet asettavat osaamista-voitteet	Ympäristö ja sen muutokset synnyttävät osaamista-voitteet	Oman toiminnan ja ympäristön uudistaminen, oppimaan oppimisen tavoitteet
<b>Oppimista-voitteet</b>	Yksilö harhaantuu työssään ja sopeutuu organisaatioon	Yksilö sopeuttaa organisaatiota ympäristöön	Yhteisöt luovat organisaatiolle ja ympäristölle uutta toimintaa ja tietoa
<b>Oppimisen vastuut</b>	Organisaatio opettaa yksilöä toimimaan ja hallitsemaan tietoa	Yksilö organisaation ongelmanratkaisijana ja toiminnan kehittäjänä	Yhteisöt organisaation uudistajina
<b>Oppimistapa</b>	Oppiminen palautteen perusteella	Oppiminen ongelmanratkaisuna	Oppiminen tiedon uudenaikaisina yhdistelminä
<b>Osaamisen kehittäminen</b>	Yksilön taitojen ja tietojen kasvattaminen esim. työhön perehdytys, oppipolka-mestari, kurssit ja kirjallisuus	Osallistuminen erilaisiin projektiryhmiin, työnkierto, kokonaisprosessin hallinta	Erilaisia irtiottoja arjen työstä, erilaisten ihmisten kohtaamista, asioiden katsomista eri näkökulmista
<b>Osaamisen johtamisen käytännöt</b>	Ydinosaamisten määrittäminen, osaamista-voitteiden asettaminen, osaamiskartotukset, yksilölliset kehityssuunnat	Kehityskeskustelut ryhmässä, erilaiset jatkuvan parantamisen toimintamallit, projektiryhmät	Slackin mahdollistaminen, heikkojen linkkien arvostus, yhteyksien rakentaminen, älyllinen ristipölytys, siltojen purku

Taulukko 1: Monenlaista osaamisen johtamista (Oikarinen, T. & Pihkala, T. 2010)

## 2.1 Yksilön ja yrityksen osaaminen

”Yksilöiden osaaminen on koko yrityksen osaamisen lähtökohta, ehto ja ratkaiseva tekijä. Ei ole olemassa mitään sellaista osaamista, joka syntyisi yritykseen ilman ihmistä.” Osaamisen johtamisessa ja kehittämisessä täytyy ymmärtää yksilöiden osaamista ja oppimista sekä kytkeä osaamisen kehittäminen yrityksen tavoitteisiin. Tämä mahdollistaa osaamisen kanavoitumisen yritykselle tärkeisiin asioihin, mikä luo kilpailuetua. (Viitala 2007, 170)

Yksilön osaaminen koostuu tiedoista, taidoista, kokemuksesta, verkostoista, asenteesta ja henkilökohtaisista ominaisuuksista. Tiedot ja taidot karttavat opiskelun ja tekemisen kautta, kokemuksen myötä kertyy tärkeää hiljaista tietoa, jota voi mahdollisesti hyödyntää myös uusiin, erilaisiin tilanteisiin törmätessä. Verkostot tukevat osaamista ja mahdollistavat yhteistyön sekä tiedonkeruun. Henkilökohtaisilla ominaisuuksilla tarkoitetaan yksilön persoonallisuutta ja asenteita sekä tunneälyä. Kaiken kaikkiaan osaaminen on tilannesidonnaista ja suurta osaa osaamisesta voidaan pitää näkymättömänä eli implisiittisenä osaamisena. Sitä on hankala määritellä tai edes tunnistaa osaamiseksi. Yksinkertaisesti sanottuna osaaminen on käytännön tietoa eli kykyä toimia erilaisissa tilanteissa. (Ojala 2008, 50-51), (Hätönen 2011, 9-11), (Ranki 1999, 26-28)

Yksilöiden osaaminen muuttuu organisaation osaamiseksi, kun yksilöt yhdessä jakavat, yhdistävät ja kehittävät osaamistaan, joka muuntuu yhteiseksi näkemykseksi ja toiminnaksi. Osaamisen johtamisen kannalta tärkeintä on rakentaa silta yrityksen strategian ja yksilöiden osaamisen välille. (Viitala 2005, 109-191) Johtamisella ja organisaation rakenteilla saadaan hyödynnettyä organisaation osaaminen ja hiljainen tieto, joka tarkoittaa esimerkiksi asenteita, ohjeita, toimintatapoja ja prosesseja. Organisaation kannalta on tärkeää määritellä, mitä osaamista se tarvitsee nyt ja tulevaisuudessa. Tämä puolestaan on organisaation strategista osaamista. (Ojala 2008, 53)

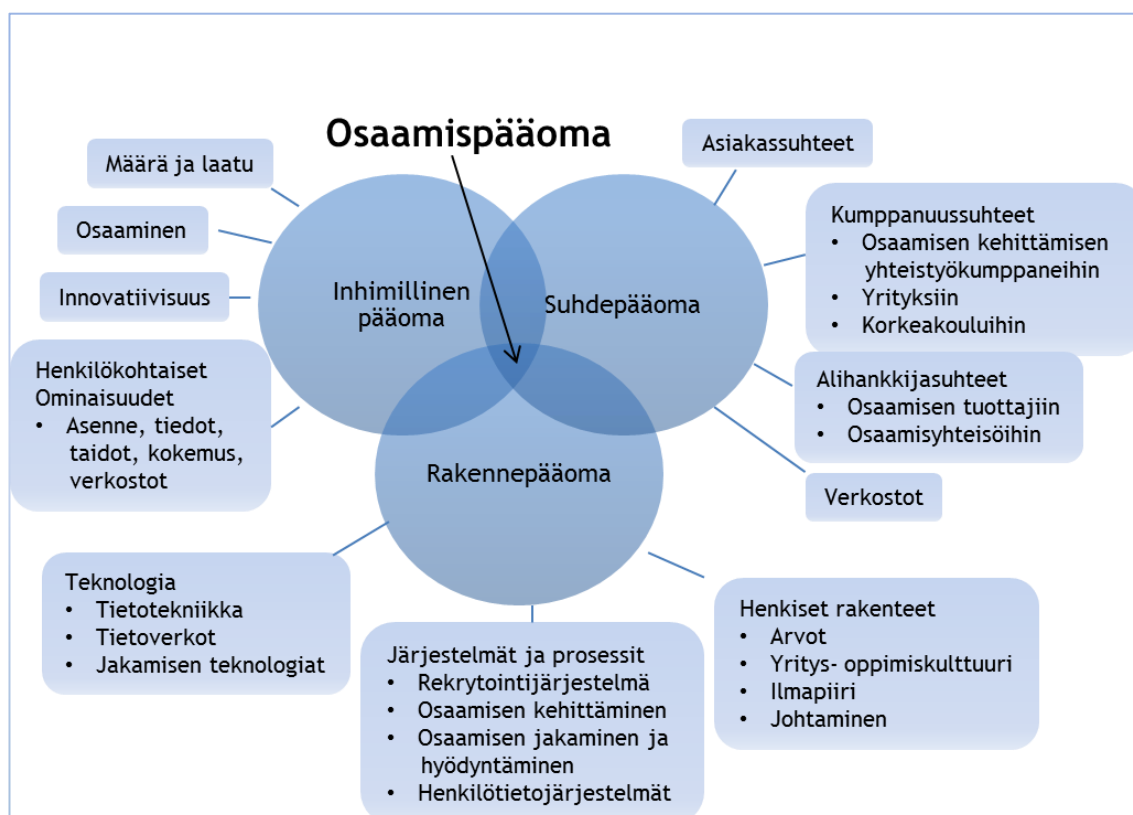
Yrityksen ydinosaaminen muodostuu taitojen ja tekniikoiden kokonaisuudesta. Sillä tarkoitetaan organisaation monien taitojen sekä yksiköiden oppimisen ja toimintatapojen summaa. Ydinosaaminen piilee harvoin vain pienessä tiimissä, ja sillä tarkoitetaan laajaa eri taitojen integrointia, mikä tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Ydinosaamisen määrittely on yritykselle tärkeää, jotta se pystyy joko muokkaamaan strategiaansa osaamistensa suuntaan tai vaihtoeikaisesti muokkaamaan ydinosaamistensa strategian suuntaan. Ydinosaamisen määrittely siis helpottaa yrityksen menestyksestä strategia työtä. (Hamel & Prahalad 1994)

Organisaation osaaminen muodostuu sen sisällä olevista yksilöosaamisista. Se koostuu tiedoista, taidoista, asenteista kokemuksista ja kontakteista sekä organisaation prosesseista, toimintatavoista ja kulttuurista. (Sydänmaalakka 2004, 291)

## 2.2 Osaamispääoma

Osaamista on alettu vertaamaan yrityksen muihin pääomaeriin. Puhutaan siis osaamispääomasta. Vertaus on tärkeää, sillä esimerkiksi niin sanotuilla korkean osaamisen aloilla osaaminen voi olla yrityksen tärkein ja ainoa pääomaerä. Yritys voi pyöriä ainoastaan sen osaavien työntekijöiden kautta ilman muuta pääomaa ja silloin se joko elää tai katoaa sen työntekijöiden panoksesta riippuen. (Viitala 2007, 174)

Osaamispääoma koostuu kolmesta osatekijästä: inhimillisestä pääomasta (human capital), rakenteellisesta pääomasta (structural capital) ja sosiaalisesta pääomasta (social capital) (kuvio 1). Inhimillisestä pääomasta käytetään myös termiä henkilöpääoma. Henkilöpääoma muodostuu ihmisten osaamisesta ja sen edellytyksenä olevasta sitoutumisesta, motivaatiosta ja innostuksesta. Rakennepääomalla tarkoitetaan organisaation rakenteita, jotka mahdollistavat yksilöosaamisen eli henkilöpääoman siirtymisen organisaation osaamiseksi ja toiminnaksi sekä osaamisen ylläpitoon, kehittämiseen ja hankkimiseen liittyvät rakenteet. Suhdepääoma käsittää organisaation suhteet sen sidosryhmiin. Hyvät suhteet mahdollistavat sidosryhmien jäsenten kyvyn toimia tehokkaasti keskenään. (Ojala 2008, 57-64; Seeman, De Long, Stucky & Guthrie 2000)



Kuvio 1: Osaamispääoman tekijät: Inhimillinen pääoma, suhdepääoma ja rakennepääoma. (mukailen Ojala 2008, 57-64)

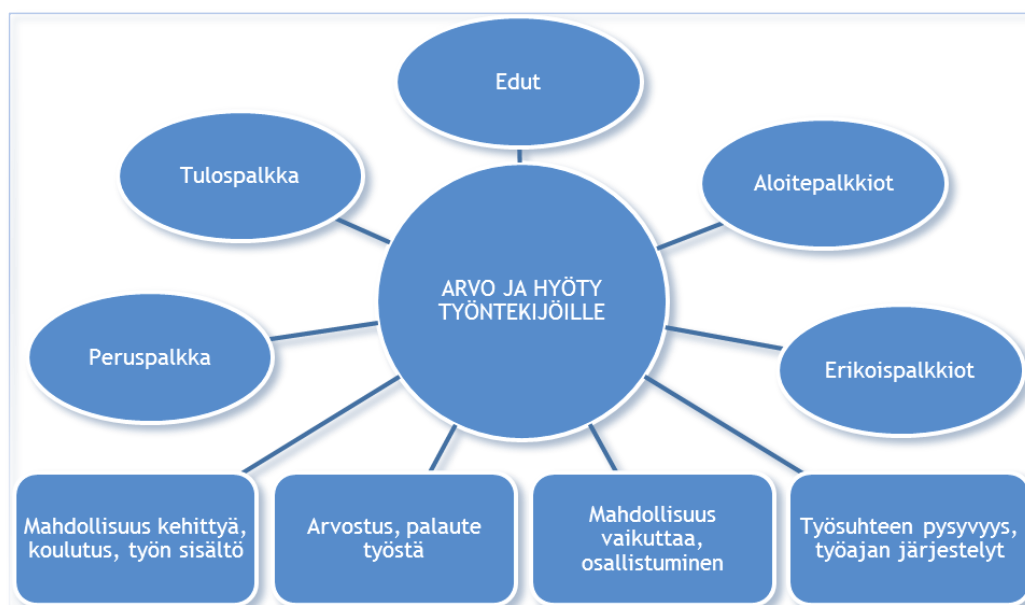
Osaaminen ei ole konkreettista, joten sitä on vaikea johtaa. Jotta osaamispääomaa voitaisiin johtaa eikä se jäisi vain epämääräiseksi möykyksi, yrityksen on tiedostettava omat strategiset osaamisensa sekä kyettävä siirtämään yksilöiden osaaminen organisaation osaamiseksi. Inhimillisen osaamisen hyödyntämisessä tärkeä merkitys on myös rakenteilla. Ne puolestaan ovat myös konkreettisia johdettavia. Kun tiedostetaan osaamispääoman kokonaisuus sekä organisaation tärkeimmät osaamiset, voidaan niitä vaalia, arvioida ja kehittää eli johtaa. (Ojala 2008, 37-38)

Usein osaamisesta puhuttaessa tulee vastaan termi moniosaajuus. Sillä tarkoitetaan nimensä mukaisesti sitä, että työntekijä osaa monia erilaisia työtehtävissä tarvittavia asioita. Esimerkiksi tutkittavalle yritykselle moniosaajuuden kehittäminen mahdollistaisi joustavamman toimimisen poikkeavissa tilanteissa, kun moniosaajia voitaisiin hyödyntää monessa eri työtehtävissä. Moniosaajuus parantaa työmotivaatiota, työhyvinvointia, monipuolistaa tehtäviä, kehittää ihmistä ja antaa hänelle paremmat työmahdollisuudet. (Työterveyslaitos 2012)

### 2.3 Motivaatio ja palkitseminen

Henkilöstön motivaatio on tärkeää yrityksen liiketoiminnan kannalta. Motivoitunut henkilöstö on yritykselle suuri voimavara, joka tehostaa sen toimintaa. Organisaation on tärkeää saada työntekijät motivoituneiksi sen liiketoiminnallisista tavoitteista, jotta yllettäisiin parempiin suorituksiin ja parempaan tulokseen. Motivoitunut työntekijä kokee saavansa työstä riittävän aineellisen tai aineettoman palkkion ja hän antaa osaamisensa ja panoksensa organisaatiolle mielellään. Motivoitunut henkilöstö sitoutuu organisaatioon ja työtehtäviin paremmin, mikä kasvattaa osaamispääomaa. (Hyppänen 2007, 128-129; Ojala 2008).

Motivaation vaikutus työsuoritukseen on erittäin huomattava. Motivaation puute voi laskea ihmisen suorituskäkyä 20 prosenttiin maksimisuorituksesta (Hyppänen 2007, 130). Siksi motiivointi ja palkitseminen ovatkin olennainen osa osaamisen johtamista. Palkitsemisen kokonaisuuden voi jakaa kahteen osaan: aineelliseen ja aineettomaan. Aineellisia muotoja ovat palkat ja lisät, kun taas aineettomia palkitsemismuotoja ovat muun muassa työn sisältö, arvostus työssä, vaikuttamisen mahdollisuus ja työn pysyvyys (kuvio 2). Yleisesti voidaan sanoa, että kun palkan suuruus kasvaa, sen merkitys pienenee ja vastaavasti aineettomien motivaatiotekijöiden tärkeys kasvaa. Lisäksi palkitsemiskeinoja voidaan tarkastella tyytyväisyyttä lisäävistä ja tyytymättömyyttä poistavista näkökulmista. Tyytyväisyyttä lisääviä tekijöitä ovat usein saavutukset, tunnustus, työ sinänsä, vastuu ja kehitysmahdollisuus. Jotkin tekijät organisaatioissa hyvin hoidettuna lisäävät vain vähän tyytyväisyyttä, mutta huonosti hoidettuna aiheuttavat suurta tyytymättömyyttä. Näitä ovat esimerkiksi yrityspolitiikka ja hallinto, työjohto, palkka, suhteet työkaverihin ja työolot. (Kauhanen 2010, 112-113)



Kuvio 2: Palkitsemisen kokonaisuus. (Hakonen ym. 2005, 19)

Työmotivaatio muodostuu kolmen tekijän summasta: työstä, työympäristöstä ja työntekijän persoonallisuudesta. Palkitseva työ motivoi työntekijää. Palkitsevuus voi olla joko sisäistä tai ulkoista; työstä voi saada hyvän taloudellisen korvauksen tai se voi palkita tekijäänsä muulla tavoin. Yksinkertaistettuna voidaan ajatella, että työntekijät antavat maksimaalisen panoksensa ja osaamisensa työhön, kun he kokevat saavansa työstä riittävän taloudellisen tai henkisen palkkion. Usein juuri sisäinen motivaatio ja ei-rahalliset palkkiot johtavat parhaisiin tuloksiin. Jos työtehtävä vaatii esimerkiksi innovatiivisuutta, voi suorituspalkkio jopa haitata työn onnistumista. (Pink 2012, Viitala 2007, 138-159)

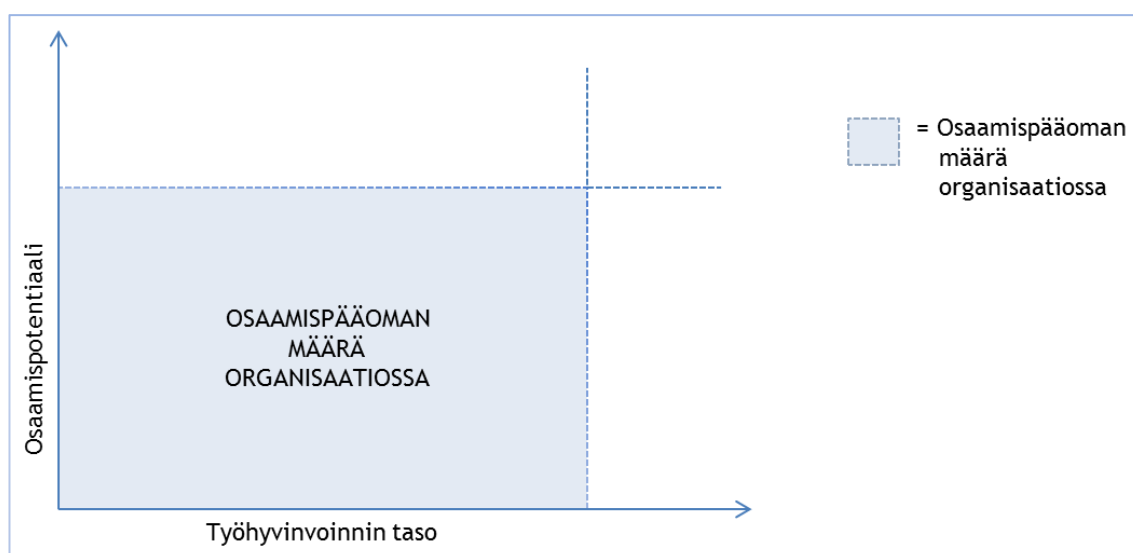
#### 2.4 Työhyvinvointi ja työn imu osaamisen johtamisen päämääränä

Työhyvinvointi ei ole erillinen asia, vaan työyhteisön perustoiminnan piirre. Työhyvinvointi on siis seurausta jostakin, ei asia jota voisi kehittää sellaisenaan. Nykyään yhä useammat osaamisen johtamisen tutkijat ovat fokuoituneet tutkimaan työhyvinvointia.

Työhyvinvointi linkittyy oleellisesti osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen. Hyvä työhyvinvointi parantaa yrityksen osaamispääomaa (kuvio 3) sen kolmesta eri tarkastelukulmasta, jotka ovat inhimillinen pääoma, rakennepääoma ja suhdepääoma. Työhyvinvointi parantaa inhimillistä pääomaa vaikuttamalla henkilöstön kykyyn käyttää hyväksi sen omia tietoja ja taitojaan, vaikuttamalla oppimisasenteisiin, sitoutumiseen työssä, työssä jaksamiseen ja työuran pituuteen. Rakennepääomaan se vaikuttaa parantamalla tiedon jakamisen asennetta ja hiljaisen tiedon siirtymistä. Suhdepääomaan työhyvinvointi vaikuttaa, kun positiivinen henkilöstö

parantaa asiakkaiden, alihankkijoiden ja yhteistyökumppaneiden suhtautumista yritykseen. (Ahonen 2007)

Osaamispääoman määrää arvioitaessa opinnäytetyössä puhutaan yrityksen tai henkilön osaamispotentialista. Osaamispotentialia voidaan määritellä tiedoiksi ja taidoiksi tai osaamisen tasoksi, johon yrityksellä tai henkilöllä olisi teoriassa edellytyksiä. Yksinkertaistettuna voitaisiin myös puhua siitä osaamisen tasona.

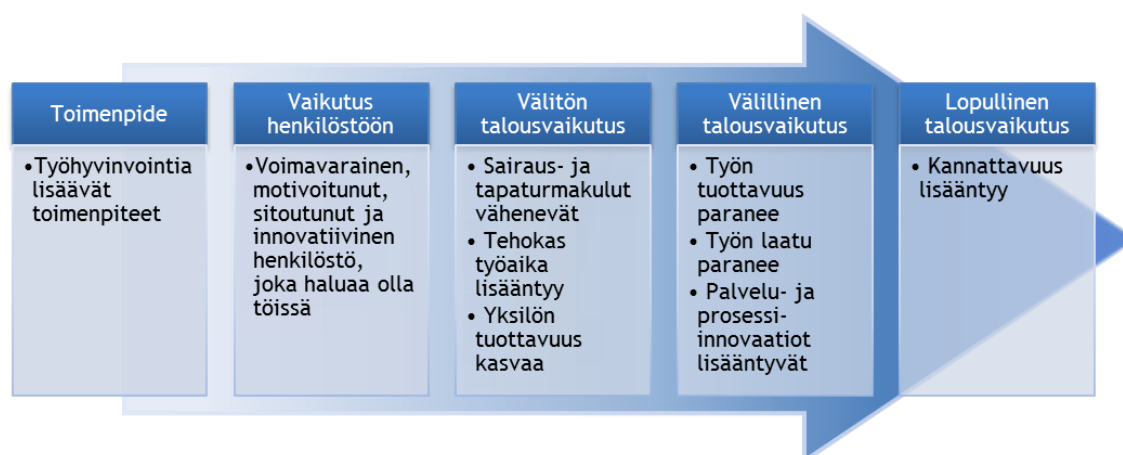


Kuvio 3: Työhyvinvoinnin ja osaamispääoman välinen yhteys

Työhyvinvointi on tärkeä elementti varsinkin organisaatioiden inhimillisen pääoman muodostumisessa. Ilman sitä osaaminen ei kehity, uudistu, siirry eikä tule tehokkaasti hyödynnettyä. Toisaalta myös osaamisen kehittäminen parantaa työhyvinvointia. (Hätönen 2011, 9) Hyvinvoiva yhteisö oppii, kehittyy ja kehittää. Työhyvinvoinnin edistäminen on välttämätön osa osaamisen johtamista. (Viitala, Mäkelä & Hölsö 2010, 196)

Liiketaloudellisesta näkökulmasta hyvin suunnitellut toimenpiteet työhyvinvoinnin edistämiseksi ovat taloudellisesti kannattavia (kuviot 4). Varsinkin riskiryhmiin, kuten tupakoiviin ja korkean verenpaineen omaaviin ryhmiin kohdistuvat toimenpiteet kannattavat. Liikuntainterventiot ja laaja-alaisetkin toimenpiteet ovat osoittautuneet taloudellisesti kannattaviksi. Kun henkilöstön fyysinen ja psyykinen terveys kasvaa, henkilöstön - ja sitä kautta koko organisaation - toimintakyky paranee; sairauspoissaolot vähenevät, tapaturmavakuutus kustannukset vähenevät, yksilön tuottavuus kohoaa, työterveyskustannukset pienenevät sekä työkyvyttömyyseläkekustannukset vähenevät. Lisäksi vaihtuvuus voi vähentyä ja asiakaspalvelu parantua. Henkilöstön innovaatiokyky voi parantua, mikä vaikuttaa positiivisesti tuotekehitykseen ja kehitysehdotuksiin. (Ahonen 2007)

Tutkimusten mukaan liikuntainterventioiden tuotto kasvaa 3-4-kertaiseksi siihen investoituun panokseen nähden samoin kuin tapaturmien vähentämiseen panostettu summa. Suomessa tehdyt tutkimukset osoittavat, että työhyvinvointi-investointien hyödyt voivat olla jopa 10-20-kertaisia verrattuna yrityksen työterveyshuoltokustannuksiin. Yrityksen kannattavuus korreloi sen työtyytyväisyyden, esimiehen tukea edistävän toiminnan, jatkuvan kehittämisen, myönteisen ilmapiirin, moniosaamisen kehittämisen ja johtamisen kehittämisen kanssa. Lisäksi kannattavuutta parantavat yhteishengen luomiseen sekä asiakaspalvelun parantamiseen pyrkivät projektit. (Ahonen 2007)



Kuvio 4: Työhyvinvointia edistävien toimenpiteiden liiketaloudelliset vaikutukset (Työterveyslaitos 2012)

Parhaimmillaan työhyvinvointi ilmenee työstä innostumisena, työn imuna. Csikszentmihalyi tutki monta vuosikymmentä eri alojen edustajien huippusuorituksia ja loi virtaustilan (flow) käsitteen. Työn imu voi johtaa pysyvään virtaustilaan, jossa työntekijä unohtaa kaiken muun ja keskittyy vain työn tekemiseen tai oppimiseen. Yksinkertaisimmillaan työn imua koetaan silloin, kun työn haasteet ovat sopuoinnussa työntekijän osaamisen kanssa ja ne kasvavat yhdessä. Jos osaaminen kasvaa, mutta haasteet eivät, työstä tulee tylsää suorittamista ja työn imu katoaa. Jos taas työssä on liikaa haasteita suhteessa osaamiseen, työ alkaa ahdistaa. Työn imu vaikuttaa työn tuottavuuteen, voittoon, asiakastytyytyväisyyteen, työntekijöiden sitoutumiseen ja tapaturmiin myönteisesti. Työterveyslaitoksen mukaan työn imussa oleva henkilö on tarmokas, omistautunut, uppoutunut, sinnikäs vastoinkäymisissä ja ylpeä työstään sekä kokee työnsä merkitykselliseksi, haasteelliseksi ja inspiroivaksi. (Ojala & Ahonen 2005)

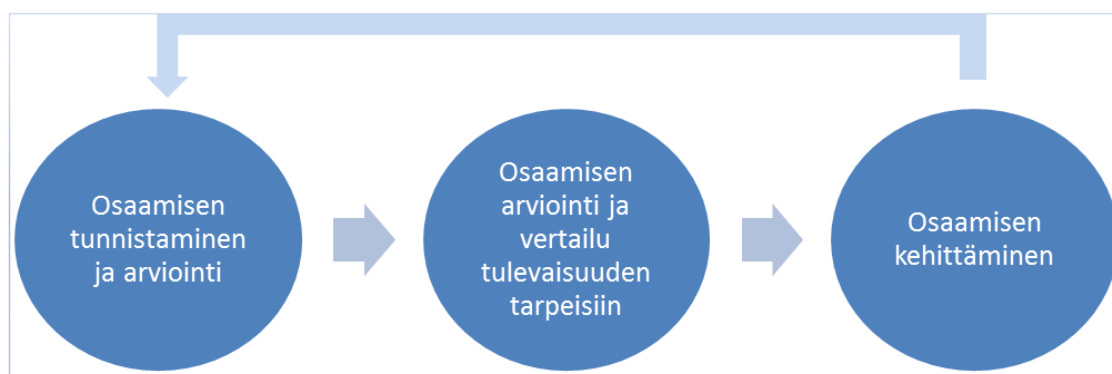
*Organisaatio* voi edistää työn imua esimerkiksi pitämällä huolta työn monipuolisuudesta, urakehityksen mahdollisuudesta, yhteisöllisyydestä, pelisäännöistä ja tiedonkulusta. Henkilöstön hyvinvointia tulisi lisäksi seurata ja arvioida esimerkiksi työhyvinvointi- ja työkykykartoitusten avulla. *Esimies* voi edistää työn imua huolehtimalla omasta jaksamisestaan, olemalla vuorovaikutuksessa alaisten kanssa, jäsentämällä työn tavoitteet ja keinot niihin pääsemiseksi sekä

keskittymällä perustehtävään. Lisäksi tärkeää on työntekijöiden arvostaminen, tukeminen ja palautteen antaminen. Ongelmatilanteisiin ja ristiriitatilanteisiin olisi syytä heti tarttua rohkeasti sekä muistaa huomioida jokaisen yksilöllinen elämäntilanne. *Työntekijä* voi edistää työn imua esimerkiksi olemalla optimistinen vaikeissakin tilanteissa, tukemalla ja arvostamalla toisia, olemalla aloitteellinen ja avoin työhön liittyvissä asioissa sekä olemalla luottamuksen arvoinen ja huomaavainen toisia kohtaan. (Hakanen 2009)

Sitran yliasiamiehen Mikko Kososen mukaan vanhat, jyrkästi hierarkkiset johtamistavat tulee uudistaa: ”Tulevaisuuden johtajuus ei tule asemasta tai hierarkiasta vaan persoonasta ja yhteisöllisyydestä. Esimiehen on ennen kaikkea kyettävä luomaan innostava ilmapiiri ja saatava porukka mukaan yhteisen tulevaisuuden rakentamiseen” (Hyppänen 2010, 301)

## 2.5 Osaamisen kehittämisen prosessi

Osaamisen kehittämisen prosessimalli on yksinkertainen mutta kattava. Jotta osaamista voisi kehittää, on osaaminen tunnistettava mittaamista ja arviointia varten. Kun tiedetään nykyinen taso osaamisessa sekä strategiatyössä nousseet tulevaisuuden osaamistarpeet, voidaan osaamista lähteä kehittämään (kuvio 5). (Viitala 2006, 86-87)



Kuvio 5: Osaamisen kehittämisen prosessi (Viitala 2006, 87)

Osaamisen kehittäminen lähtee liikkeelle selvittämällä organisaation tarvitsemat osaamiset sekä osaamisen nykytila. Osaamisen kehittämisen prosessissa liikkeelle lähdetään kartoittamalla, mitä työtehtäviä yrityksessä on ja mitä osaamisia tarvitaan tehtävien hyvään hoitamiseen. Tietyin väliajoin, esimerkiksi vuosittain, olisi hyvä eritellä ja jäsentää tarvittavia osaamisia. Ne luovat arviointikeskusteluille kehykset sekä vertailukohtaa kehittämistarpeiden määrittelylle. (Viitala 2007, 181)

## 2.6 Osaamisen arviointi

Arviointi on osaamisen kehittämisen perusta. Sen avulla luodaan tietoa osaamisen nykytilasta, jotta osataan asettaa kehittämistavoitteet tulevaisuuteen. Osaamista voidaan arvioida monella eri tavalla monesta eri näkökulmasta sen mukaan, mihin osaamisen arviointia käytetään. Strategiasuunnittelussa keskitytään organisaatiotason arviointiin osaamisesta, kun taas yksilö- ja ryhmätason arviointi sopii esimerkiksi kehityskeskusteluihin kehitettäessä henkilökohtaista osaamista. Osaamista täytyy siis arvioida ja mitata, jotta saataisiin palautetta osaamisen kehittymisestä ja kehittämistyön onnistumisesta. (Ranki 1999, 48-49; Hätönen 2011, 32)

### 2.6.1 Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelu on ennalta suunniteltu esimiehen ja työntekijän välinen vuorovaikutustilanne, jossa on selkeä tavoite ja rakenne. (Hätönen 2011, 35) Kehityskeskustelut ovat tärkeimpiä johtamisen yksittäisiä välineitä. Ne helpottavat esimiesten johtamistyötä ja toimivat runkona osaamisen ja suoritusten johtamiselle. Arvioidaan, että yli puolet suomalaisista työssäkäyvistä käy myös kehityskeskusteluja. Kehityskeskustelujen laatu ja tavoitteet vaihtelevat organisaatioissa, mutta seuraavaan on listattu kansainvälisessä tutkimuskirjallisuudessa esiin nousseita kehityskeskustelujen tavoitteita, odotuksia ja tarkoituksia. (Sydänmaalakka 2002, 85; Viitala 2010)

Tavoitteiden asettaminen ja selventäminen sekä niiden saavuttamisen arviointi	Thomas & Brezt 1994
Palkkioiden kohdentaminen eli palkkioiden saajien määrittely	Thomas & Brezt 1994; Milkovich & Boudreau 1994; Longenecker 1997; Erdogan 2002; Holbrook 2002
Kehittävän palautteen ja neuvojen antaminen työntekijöille.	Milkovich & Boudreau 1994; Longenecker 1997; Erdogan 2002; Holbrook 2002
Organisaation henkilöstöjohtamisen järjestelmien arviointi ja ylläpito: esimerkiksi tiedon tuottaminen henkilövalintojen onnistumisesta	Thomas & Brezt 1994; Milkovich & Boudreau 1994; Analoui & Fell 2002
Henkilöstötietojen ajan tasalla pitämisen helpottaminen	Thomas & Brezt 1994; Milkovich & Boudreau 1994; Analoui & Fell 2002
Henkilöstösuunnittelun tarvitseman tiedon hankinta, kuten esimerkiksi henkilöiden sijoittelua, työn muotoilua ja sijais- sekä urasuunnittelun tarvitseman tiedon kokoaminen	Thomas & Brezt 1994; Odiorne 1965; De Vries, Morrison, Shullman & Gerlach 1986

Kyvykkäiden henkilöiden ja esimerkiksi johtajapotentiaalin löytyminen	Thomas & Brezt 1994
Osaamisen kehittämistarpeiden määrittely, esimerkiksi koulutustarpeiden määrittely	Thomas & Brezt 1994; Wilson & Western 2000
Työntekijöiden näkemysten ja arvioiden saaminen heidän työstään, työyhteisöstä, johtajista ja organisaatiosta	Longenecker 1997; Erdogan 2002; Holbrook 2002
Esimiehen ja alaisen välisten suhteiden edistäminen	Walsh & Fisher 2005

Taulukko 2: Kehityskeskustelujen tarkoitus kansainvälisessä tutkimuskirjallisuudessa (Viitala 2010, 214-215)

Kehityskeskusteluissa voidaan nähdä kaksi johtamisen näkökulmaa: henkilöstön kehittäminen ja palkitseminen sekä toiminnan suunnittelu ja seuranta. Keskustelujen tavoitteet voidaan karkeasti jakaa motivointiin, kontrollointiin ja hallinnollisiin tehtäviin. Niissä voi keskittyä dialogilla tukemaan ja kehittämään osaamista tai puhtaasti neuvomaan ja arvioimaan työntekijän suoritusta esimiehen näkökulmasta. Kehityskeskusteluiden rakenteeseen on hyvä kiinnittää huomiota ja tutkia, mikä lähestymistapa sopii organisaatiolle parhaiten. Skandinaviassa kehityskeskustelut ovat usein osaamisen tukemiseen ja kehittämiseen tähtääviä, kun esimerkiksi Amerikassa ne ovat enemmän suoritusten arviointia korostavia. (Viitala 2010)

Viitala (2010) on tarkastellut kehityskeskusteluja Suomessa pragmatistisesta näkökulmasta ja miettinyt, mitä konkreettista hyötyä kehityskeskusteluista on organisaatiolle. Tutkimuksen valossa voidaan todeta, että osaamisasioiden säännöllinen ja suunniteltu läpikäyminen eli kehityskeskustelu kannustaa henkilöstöä kiinnittämään osaamisen kehittämiseen huomiota. Osaamisen kehittämiseen kiinnitetty huomio myös johtaa toimintaan sen parantamiseksi. Kehityskeskustelut esimiehen johtamisen tukena parantavat työntekijöiden käsitystä osaamisen johtamisesta organisaatiossa, kirkastavat oppimistavoitteita ja tuovat systemaattisen kohtaamisen kulttuurin organisaatioon, mikä parantaa vuorovaikutusta esimiesten ja alaisten välillä. Esimiehen käyttäytymiseen ja henkilökohtaisiin ominaisuuksiin alaisten silmissä ei kehityskeskusteluilla ollut merkittävää yhteyttä. Mielenkiintoinen seikka, joka Viitalan tutkimuksesta kävi ilmi, oli se, että naiset arvostivat kehityskeskusteluja keskimääräisesti enemmän ja keskustelujen puuttuminen vaikutti heihin kielteisemmin kuin miehiin.

Voidaan todeta, että huolella valmisteltu kehityskeskustelu auttaa esimiestä tuntemaan työntekijöitään ja kehittää molempia osapuolia. Keskustelujen kautta henkilöstö saa mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhönsä, mikä on palkitsevaa (ks. kuvio 2). Työntekijä näkee oman työnsä organisaation kokonaisuudessa ja tiedostaa organisaation sekä omat tavoitteet paremmin. (Hätönen 2011, 34-35)

### 2.6.2 Itsearviointi

Itsearviointi on arvioinnin muoto, jossa työntekijä nimen mukaisesti itse arvioi työssä tarvitsemaansa osaamistaan. Se vaatii kriittistä ajattelua, työsuorituksiin liittyvien odotusten tunnistamista ja näkemystä omasta osaamisesta suhteessa työtehtävien vaatimaan tasoon. Se on tärkeä taito, jota käytetään jatkuvasti työssä; joskus on syytä pysähtyä miettimään työtehtävän vaativuutta suhteessa omaan osaamiseen. Oma osaamattomuus on hyvä tunnistaa, jotta työntekijä voi pyytää apua ja kehittää osaamistaan. (Hätönen 2011, 32-33)

Itsearviointilomakkeen täyttö jo sinänsä on osaamista kehittävää toimintaa. Siinä työntekijä näkee kattavasti omassa työssä vaadittavat osaamiset ja tunnistaa tärkeimmät kehittämistarpeet. Arviointilomakkeen täyttö voi lisäksi selkeyttää omaa työnkuvaa suhteessa työyhteisöön. Itsearviointien seurauksena johto saa laajat osaamiskartat eli kattavan kuvan henkilöstön osaamisesta ja voi tarpeen vaatiessa ryhtyä kehittämistoimenpiteisiin. (Hätönen 2011, 33, 43-49)

### 2.6.3 270°-arviointi

360°-arvioinnissa arviointiin osallistuu työntekijän itsensä lisäksi hänen esimies, työtoverit sekä esimerkiksi sisäiset ja ulkoiset asiakkaat. Astearviointia voidaan jakaa neljään osaan arviointiin osallistuvien vaikuttajien suhteen. Kolme muuta osaa ovat 90°-arviointi, johon osallistuu ainoastaan esimies, 180°-arviointi, johon esimiehen lisäksi osallistuu arvioitava itse sekä 270°-arviointi, jossa mukana ovat edellisten lisäksi työtoverit. (Hätönen 2011, 36)

360°-arviointi antaa esimiehille enemmän tietoa henkilöstöstä useammasta näkökulmasta. Sen avulla saadaan luotettavaa tietoa henkilöstön toiminnasta niin yrityksen sisäisten kuin ulkoisten asiakkaiden kanssa, ja se ottaa asiakkaan mukaan yrityksen kehittämiseen mikä voi parantaa asiakassuhdetta. Arvioinnin tiivistelmä antaa yksiselitteisen palautteen, jonka pohjalta on helppo laatia toteutettavissa oleva kehittämissuunnitelma. (Hätönen 2011, 37-38) Tutkittavassa yrityksessä tehtiin 270°-arviointi, jossa yrityksen asiakkaat eivät osallistuneet arviointiprosessiin.

## 2.7 Osaamisen kehittämisen menetelmiä

Osaamista voidaan siirtää henkilöltä toiselle joko tietoa siirtämällä tai tekemisellä. (Ranki 1999, 30) Strategiatasolla yritys voi kehittää osaamistaan vastaamaan tulevaisuuden osaamistarpeisiin joko kehittämällä osaamista yrityksen sisällä, ostamalla osaamista esimerkiksi yrittäjäkaupalla tai rekrytoinnilla, lainaamalla osaamista esimerkiksi konsulteilta tai sitouttamalla

avainhenkilöitä. Tässä aluvuossa käsitellään kehittämistä lähinnä oman osaamisen kehittämisen sekä rekrytoinnin näkökulmasta ottaen huomioon kohdeyrityksen kehittämistarpeet. Henkilöstön sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä käsiteltiin aiemmin tässä luvussa kohdissa 2.3 ja 2.4. (Viitala 2006, 87-88)

Kehittäminen terminä saattaa tiedostamattomasti etäännyttää vastuuta omasta kehittymisestä jollekin toiselle, kehittäjälle. Varsinkin esimiehen on hyvä pitää mielessä, että hän näyttää omalla esimerkillään mallia muille, miten talossa toimitaan. Hyväksymällä kehittämisen sijasta kehittymisen, siirrytään passiivisesta tiedon vastaanottajasta aktiiviseksi tekijäksi, joka ottaa vastuun omasta oppimisestaan. Oppimista tulee esimerkiksi mitata koulutuksen jälkeen, jotta tiedetään, että investointi osaamisen kehittämiseen on kannattanut ja motivoituneet työntekijät tiedostetaan. (Halonen 2001, 74-75)

Yksilön osaamisen tavanomaisin kehittämisen muoto on perehdyttäminen. Sen tavoitteena on opettaa tehtävään tuleva uusi henkilö tehokkaasti työhön. Kokonaisvaltainen perehdyttämisprosessi sisältää ennen työhön tuloa tapahtuvan tiedottamisen, vastaanoton ja yritykseen perehdyttämisen, työsuhteasioihin perehdyttämisen sekä työnopastuksen. (Viitala 2007, 189-190)

Työkierto on yksi kokemuksellisen oppimisen muodoista. Siinä henkilöstö pääsee tarkastelemaan yrityksen toimintaa eri työtehtävistä ja oppii organisaation toiminnasta kokonaisuutena. Vaikka työkierto väliaikaisesti laskee työn tehokkuutta henkilöstön omaksuessa uusia asioita, ovat sen hyödyt kuitenkin suuremmat. Kierto antaa henkilölle selkeämmän kuvan organisaation toiminnasta kokonaisuutena sekä usein siitä saa uutta innostusta työhön. Työkierto on tärkeä tapa kehittää esimerkiksi esimiesten osaamista. (Viitala 2007, 190-191)

Ristiinkoulutus ja sijaisuuksien hoito ovat työkierron ohella hyviä tapoja kehittää henkilöstön moniosaamista. Kun työntekijöitä perehdytetään toistensa työtehtäviin, tulee organisaatiosta joustavampi ja työn tuottavuus paranee. Moniosaajuus mahdollistaa joustavamman sijaisjärjestelmän sekä työvoiman keskittämisen prosessin pullonkaulapisteisiin, mutta se vaatii myös esimiehiltä kykyä hahmottaa kokonaisuutta. Varsinkin logistiikka-alalla työn kasaantuminen yhteen osastoon on yleistä, joten moniosaamisen kehittäminen on kannattavaa. (Viitala 2007, 192)

Mentorointi on osaamisen kehittämisen muoto, missä kokeneempi työntekijä tukee vähemmän kokenutta työntekijää. Se on vuorovaikutussuhde, jossa mentori antaa tukea ja ohjeita mentoroitavalle. Mentorisuhde voi syntyä itsestään tai strukturoidun ohjelman puitteissa ja suhteen taso ja sisältö voi vaihdella organisaation sisälläkin paljon. (Viitala 2007, 192-193)

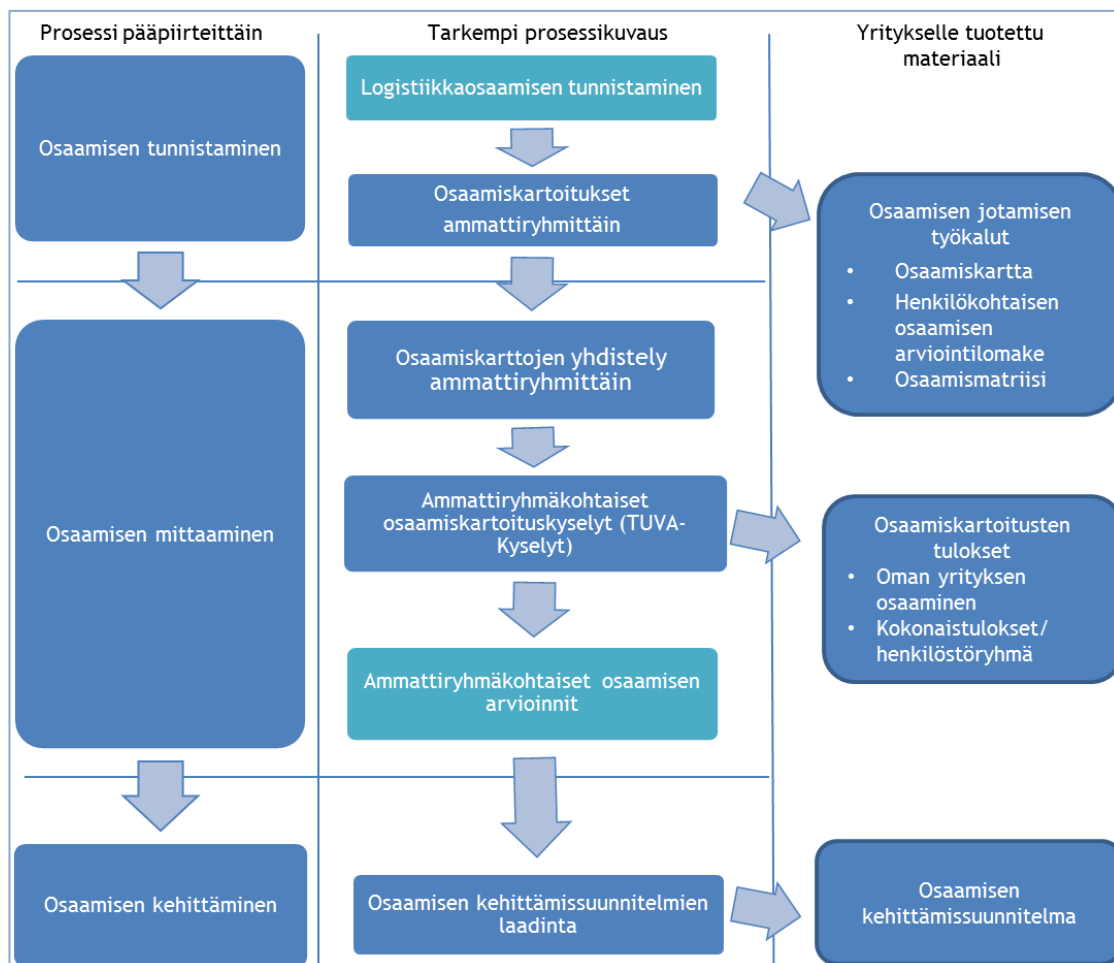
Uuden henkilöstön tarpeeseen yrityksessä vaikuttaa kolme päätekijää: eläkkeelle poistuminen, liiketoiminnan kasvaminen sekä henkilöstön siirtyminen työpaikasta toiseen. Kun henkilöstöä vaihtuu, katoaa väistämättä yrityksen henkistä pääomaa, hiljaista tietoa. Rekrytoinnin merkitys on tärkeä, sillä mitä paremmin rekrytoija löytää henkilöt, joiden toivomukset, odotukset, ominaisuudet ja taidot vastaavat työn edellytyksiä, sitä suuremmat mahdollisuudet on henkilöiden sitoutumiseen työhön ja organisaatioon. Rekrytoinnin voi aloittaa jo opiskelijoista eli tulevaisuuden osajista esimerkiksi työharjoittelun kautta. Etupainotteisella rekrytoinnilla pyritään saamaan opiskelijat kiinnostumaan yrityksestä jo opiskeluvaiheessa. Keinoja tähän on muun muassa avointen ovien järjestäminen, kesätöihin ottaminen, stipendit, oppilaitoksen sponsorointi ja messut. (Lampikoski 2005, 180-183; Viitala 2004 242-255)

Kehittämistyön onnistumisen kannalta oleellista on, että työn toteuttava henkilöstö on aidosti ja tiiviisti sitoutunut osallistumaan hankkeeseen. Henkilöstön halu aitoon osallistumiseen kasvaa merkittävästi, kun johto osoittaa olevansa sitoutunut kehittämistyöhön ja perustelee konkreettisesti kehittämisen välttämättömyyden, esimerkiksi yhden reklamaation aiheuttamalla kustannuksilla. (Ylisirniö 2007)

### 3 Osaamisen kehittämisen prosessi yrityksessä X

Osaamisen kehittämisen prosessi alkoi keväällä 2010 ja kehittämissuunnitelma tuotettiin yritykselle keväällä 2012. Prosessi kohdeyrityksessä eteni suunnitelman mukaisesti. Yksinkertaistettuna osaamisen kehittämisen prosessi voidaan jakaa projektissa kolmeen osaan: osaamisen tunnistamiseen, osaamisen mittaamiseen ja osaamisen kehittämiseen. Osaamisen kehittämissuunnitelmassa on nostettu esille keskeisiä, huomiota vaativia osaamisia sekä osaamista tukevia ja kehittäviä tapoja.

Jotta osaamisesta saataisiin kilpailuetua, tulee sen kehittäminen olla säännöllistä ja luonnollista toimintaa yrityksessä. Kehittämissuunnitelman onkin tarkoitus olla alkusysäys kohti tietoisempaa ja jatkuvampaa osaamisen kehittämisen prosessia yrityksessä. Kuviossa 6 on esitelty prosessin kulku hankkeessa tutkittavan yrityksen osalta. Vasen sarake jakaa prosessin eri vaiheet pääpiirteittäin, keskimmäisessä sarakkeessa esitellään tarkempi prosessikuvaus ja oikealla näkyy yritykselle tuotettu materiaali vaiheittain:



Kuvio 6: Osaamisen kehittämisen prosessi: Yritys X ESLogC-hankkeessa

### 3.1 Osaamisen tunnistaminen ja osaamisen johtamisen työkalut

Osaamisen kehittämisen prosessi aloitettiin yrityksessä tarvittavan osaamisen tunnistamisella ammattiryhmittäin. Ammattiryhmistä valitut henkilöt kirjoittivat ylös työssään tarvittavia tehtäviä sekä osaamisista, jotka koottiin yhteen pääotsikoittain kattavaksi osaamiskartaksi. Tällä menetelmällä saatiin selkeä kartoitus jokaisen tutkittavan kolmen henkilöstöryhmän osalta niistä osaamisista, joita kukin ryhmä tarvitsee työssään. Kartoituksen avulla osaamisista pystyttiin myöhemmässä vaiheessa mittaamaan, ja toisaalta se auttoi myös selkiyttämään vahvuudet ja puutteet osaamisen eri vaiheissa. Näin myös niihin voidaan reagoida yrityksessä aiempaa paremmin.

Osaamiskartoituksesta yritys sai käyttöönsä työkaluja, jotka auttavat osaamisen johtamisessa. Näitä osaamisen johtamisen työkaluja olivat osaamiskartta, henkilökohtaisen osaamisen arviointilomake sekä osaamismatriisi. Osaamiskartasta näkee tiiviissä paketissa tutkittavan ammattiryhmän tarvittavat osaamiset ja työtehtävät. Yhdelle A4 paperiarkille mahtuva kartta

osaamisista on yritykselle selkeä kokonaisuus, johon voi päivittää osaamisja tehtäviä esimerkiksi uuden osaamiskartoituksen yhteydessä. Kuviossa 7 on esimerkkinä osa varastotyöntekijöiden osaamiskartasta.

		Tehtäväkokonaisuudet, jotka liittyvät osaamisalueeseen				
Osaamisalueet		1	2	3	4	5
<b>A</b>	<b>Osa vastaanottaa saapuvat tavarat</b>	Vastaanottaa tavarat, purkaa ne konteista ja rekoista Tarkistaa tavarantoikeellisuuden ja kunnan (varauma)	Tarkistaa ja lajittelee tavarat (vastaanottolista) Laatii hyllytyslistan	Tulouttaa vastaanotetut tuotteet tietojärjestelmään	Vie tuotteen saldoille ja valmiiksi hyllyttämistä varten	Selvittää lähetyksiä, joista puuttuvat asiakirjat
<b>B</b>	<b>Osa varastoida tuotteet, hoitaa reklamaatiot ja huolehtia jälkikäsitelystä</b>	Suunnittelee ulkovaraston toimivuutta ja tuotteiden sijoittelua	Siirtää puretut ja tarkastetut tuotteet varastopaikoilleen saldoille viemisen jälkeen	Siirtää tavaraa varastopaikalta aktiivipaikalle	Selvittää väärin toimitettuja toimituksia (saapuva) ja reklamoit niistä	Laatii raportteja (sisäisistä) toimitusvirheistä ja myyjien tekemistä tilausvirheistä
<b>C</b>	<b>Osa kerätä ja pakata asiakastilaukset</b>	Kerää asiakkaan tilaamat tuotteet virheettömästi	Kerää ja pakkaa tuotteet oikeankokoisiin pakkauksiin	Kerää tuotteet käyttämällä eri työvälineitä (trukki, keräilykone..)	Laskee tuotteiden määrän tarkastamalla mahdolliset saldoheitot	Pakkaa vientilähetysten erikoistilaukset tapauskohtaisesti toimitustavasta riippuen
<b>D</b>	<b>Osa huolehtia lähetyksien toiminnosta</b>	Huolehtii lähetyksien (sisä) siisteydestä ja järjestyksestä	Kokoaa valmiit paketit lavoiksi	Kuljettaa pakatut tuotteet oikeille lähtöalueille	Kuittaa tehtävän loppuunsaoritetuksi järjestelmään (ulko)	Siirtää oikeat tuotteet oikeille lähtöpaikoilleen (reitit) kuljettajia varten
<b>E</b>	<b>Osa huolehtia asiakas- ja sidosryhmäsuhteista</b>	Palvelee asiakkaita ja sidosryhmiä	Opastaa ja ohjaa uusia työntekijöitä			
<b>G</b>	<b>Osoittaa yleisiä työelämävalmiuksia</b>	Vuorovaikutustaidot	Viestintätaidot	Yhteistyötaidot	Ongelmanratkaisutaidot	Oppimistaidot
<b>H</b>	<b>Osoittaa henkilökohtaisia taitoja</b>	Toimii laadukkaasti ja asiakaslähtöisesti	Noudattaa työaika ja käyttää sen oikein	Ylläpitää työpaikkajärjestyksen	Huolehtii työhyvinvoinnista ja työterveydestä	Toimii lainsäädännön, säästöjen ja toimintaohjeiden mukaisesti

Kuvio 7: Esimerkki osaamiskartasta Yrityksessä X (ESLogC)

Osaamiskartan pohjalta tehtiin henkilökohtaisen osaamisen arviointilomake henkilöstöryhmittäin (logistiikan johto, työnjohto ja varastotyöntekijät). Henkilökohtaisen osaamisen arviointilomakkeeseen työntekijä arvioi osaamisensa tason työtehtävissään asteikolla 1-5. Työntekijän lisäksi myös esimies voi arvioida osaamiset. Taulukko koostuu osaamiskartan selkeistä työtehtävistä ja niissä tarvittavista osaamisista, joihin oman ja esimiehen numeerisen arvioinnin jälkeen asetetaan vielä tulevaisuuden osaamistavoitteet. Tämä on konkreettinen tapa mitata ja kehittää yksilön osaamista esimerkiksi vuosittain tai puolivuositain.

Osaamismatriisista esimiehet ja johto näkevät kootusti työntekijöiden osaamisen vahvuudet ja heikkoudet. Osaamismatriisi kokoaa henkilökohtaisen osaamisen arviointilomakkeiden tiedot tiiviimpään ja luettavampaan muotoon, josta on helppo tarkastella yksilöiden osaamisen tasoa kokonaisuutena. Matriisi paljastaa nopeasti esimerkiksi osaamisen puutteen jossakin tiettyssä työtehtävässä (ks. liite 2).

### 3.2 Osaamisen mittaaminen

ESLogC-hankkeessa osaamisen mittaaminen alkoi luomalla yhdenmukaiset arviointikriteerit hankkeen yritysten välillä, jotta tulokset olisivat keskenään vertailukelpoisia. Osaamista mitaava kysely luotiin yritysten osaamiskartoitusten perusteella. Siihen lisättiin logistiikka-alalla tulevaisuudessa tarvittavat osaamiset, jotka olivat myös yksi hankkeen tutkimuskohteista. Näin saatiin ammattiryhmäkohtaiset ”TUVA-kartat”, joista tehtiin yritykselle tulevaisuuden osaamisen arviointikyselyt eli ”TUVA-kyselyt”. Yritys valitsi ja ohjeisti kyselyn täyttämässä mukana olevat henkilöstöryhmät, joille kysely lähetettiin sähköisesti linkin kautta tai paperiversiona. Vastausaikaa kyselyyn oli muutama viikko, minkä jälkeen hankkeessa koottiin tulokset ja toimitettiin takaisin yritykselle tutkittavaksi vertailutietoineen ja tulkintaohjeineen (ks. liite 1)

TUVA-kyselyn jälkeen yrityksessä järjestettiin ESLogC-tiimin johdolla ammattiryhmäkohtaiset osaamisen arvioinnit SWOT-tilukolla. Eri ammattiryhmien osaamista arvioitiin vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien kautta. Mukana oli yrityksen henkilöstöä kaikista tutkittavista ryhmistä eli logistiikan johdosta ja suunnittelijoista, työnjohdosta sekä varastotyöntekijöistä. Arviointi toteutettiin kyselylomakkeilla, joita kierrätettiin ryhmässä. Kerrallaan keskityttiin yhden henkilöstöryhmän yhteen SWOT-nelikenttärutuun. Kaikilla vastaajilla oli paperi edessään, johon kirjattiin ensin mieleen tulleet asiat. Tämän jälkeen paperit kiersivät kaikilla osallistujilla, ja niihin lisättiin uusia mieleen tulleita asioita sekä merkittiin oleellisin asia, joka paperista löytyi. Näin saatiin kattava kuva yrityksen osaamisen tasosta sekä käsitys henkilöstön mielestä tärkeimmistä huomiota vaativista asioista.

### 3.3 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittämissuunnitelma syntyi TUVA-tuloksia ja nelikenttä SWOT-tilukkoa analysoimalla. Kehittämissuunnitelman menetelmänä käytettiin niin sanottua 8-kenttäistä SWOT-tilukkoa, eli aiempaa nelikenttää laajennettiin neljällä uudella kentällä. Kehittämissuunnitelmat tehtiin henkilöstöryhmittäin. Seuraavassa kerrotaan tarkemmin, millä perusteilla kenttien sisällöt on valittu.

Kuten tilukosta 3 nähdään, kentässä viisi, menestystekijät, peilataan olemassa olevia vahvuuksia mahdollisuuksiin, jotka ovat tällä hetkellä osaamisessa yrityksen menestystekijöitä ja mietitään, miten näitä vahvuuksia vielä voimistamalla saadaan mahdollisuudet todeksi. Kentässä kuusi, heikkoudet vahvuuksiksi, peilataan heikkouksia ja mahdollisuuksia keskenään eli fokuksessa on, miten heikkoudet osaamisessa korjataan mahdollisuuksien avulla. Kentässä seitsemän reagoidaan uhkatekijöihin vahvuuksilla ja käännetään ne voitoksi. Kentässä kahdek-

san, kriisitilanteet, on esitetty uhkakuvia, jos heikkouksiin ja uhkatekijöihin ei puututa (taulukko 3).

Tulevat ulkoiset markkinat	Sisäiset Nykyiset	<i>Kenttä 1</i> S = Strengths Toiminnalliset vahvuudet	<i>Kenttä 2</i> W = Weaknesses Toiminnalliset heikkoudet
<i>Kenttä 3</i> O = Opportunities Tulevaisuuden mahdollisuudet ja voitot		<i>Kenttä 5</i> S + O Menestystekijät, Vahvuuksia vahvistamalla mahdollisuudet todeksi	<i>Kenttä 6</i> O + W Heikkouksiin reagoiminen mahdollisuuksien avulla
	<i>Kenttä 4</i> T = Threats Tulevaisuuden uhat ja menetykset	<i>Kenttä 7</i> S + T Uhkatekijöihin reagoiminen vahvuuksien avulla	<i>Kenttä 8</i> W + T Kriisitilanteet, heikkoudet kärjistyvät ja uhkat käyvät todeksi

Taulukko 3: 8-kenttäinen SWOT-analyysi (ESLogC)

Osaamisen kehittämissuunnitelma esiteltiin yrityksessä logistiikan johdolle. Yrityksen päätettäväksi jää, tuleeko osaamisen kehittämisestä luontainen osa yrityksen toimintaa ja vuosikelloa ja missä muodossa sitä jatkossa toteutetaan. ESLogC-hanke on tarjonnut yritykselle työkalut ja alkusysäyksen systemaattiseen osaamisen kehittämiseen, mutta tämännäköisen osaamisen kehittämisen kulttuurin sisällyttäminen osaksi yrityksen toimintaa vaatii yritykseltä itseltään paljon.

#### 4 Osaamisen kehittämissuunnitelma

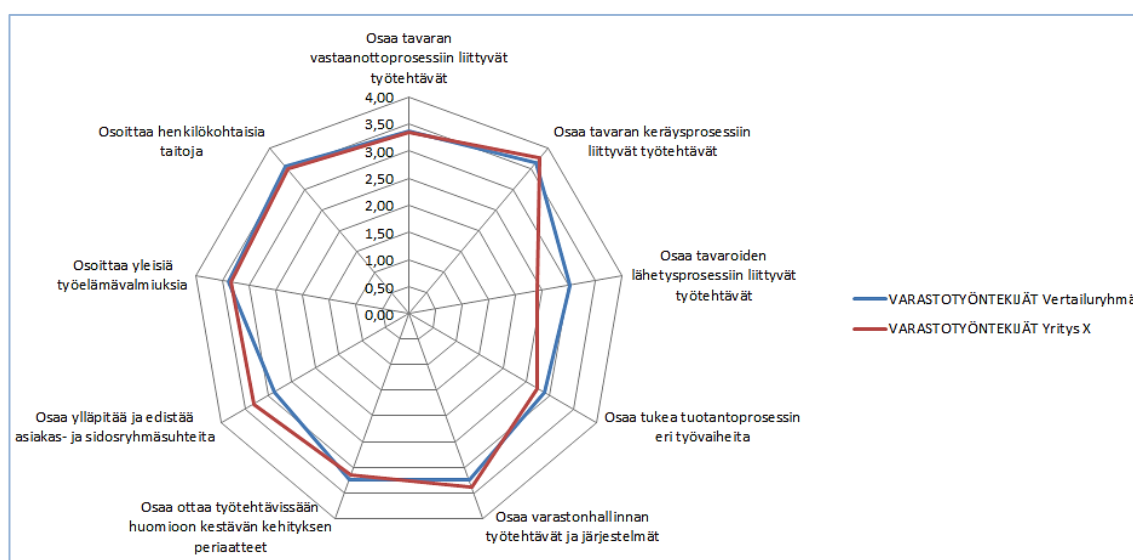
Tulevaisuuden nopeammin ja nopeammin muuttuvilla markkinoilla osaamisen johtaminen ja kehittäminen tulevat yhä tärkeämpään rooliin. Osaamisen jatkuva kehittäminen mahdollistaa yrityksessä strategian mukaisen toimimisen ja menestymisen myös tulevaisuuden markkinoilla. On tärkeä muistaa, että osaamisen johtamisen ja sen kehittämisen tulisi olla osa normaalia johtamistoimintaa. Osaamista tulisi säännöllisesti mitata, jotta tiedetään, missä osaamisen alueissa tarvitaan kehittämistä ja mitkä kehittämistoimet ovat onnistuneet.

Tässä luvussa esitellään Yritys X:n kehittämissuunnitelman lähtökohdat ja kehitysehdotukset. Kehittämissuunnitelma siis syntyi ammattiryhmille tehdyn osaamiskartoituksen sekä osaamisen nelikenttäkartoituksen lopputuloksena. Luvun lopuksi luvussa 4.4 tarkastellaan kehittämissuunnitelmaa vielä toisesta näkökulmasta. Siinä esitellään kokonaisuutena viisi keskeisintä

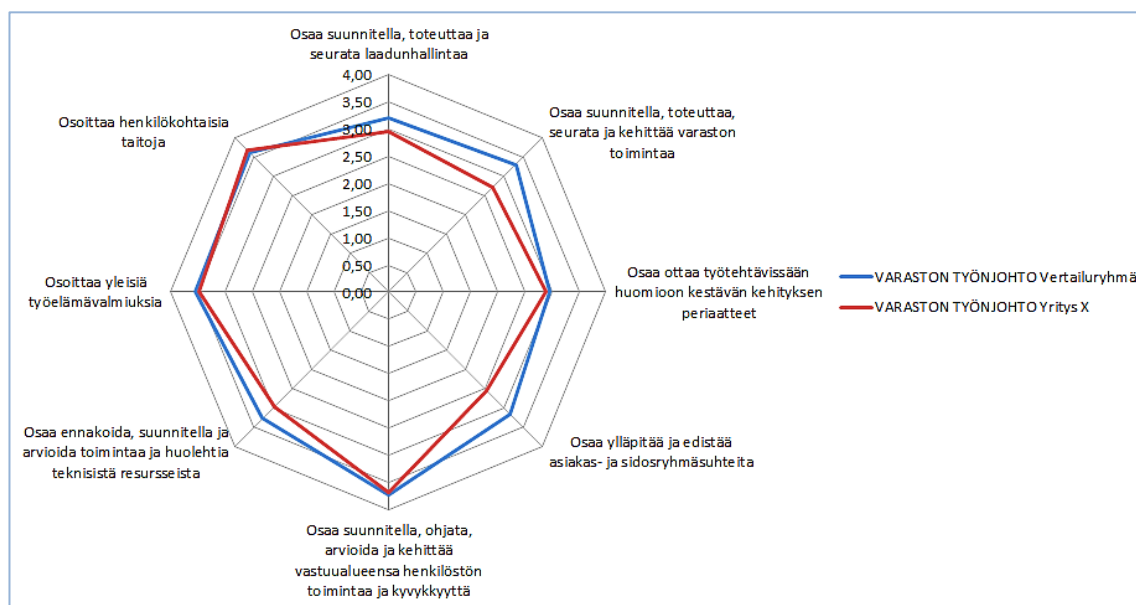
osaamisen kehittämisen teemaa yrityksessä, eli asioita, jotka nousivat olennaisimpana esiin kehittämisprosessissa. Tähän esittämistapaan on vaikuttanut ajatus yrityksestä systeeminä: kaikki vaikuttaa kaikkeen ja osaamisen kehittäminen vaatii toimenpiteitä kaikilla ammattiryhmätasoilla.

#### 4.1 Osaamiskartoituksen tulokset

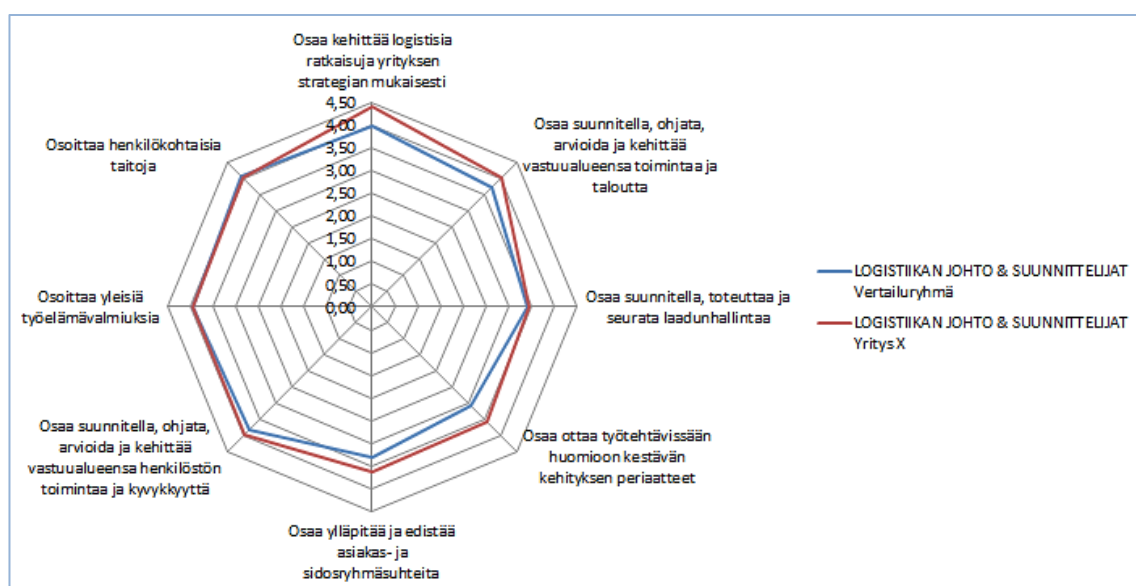
Kuviot 8, 9 ja 10 ovat osaamiskartoituksen yhteenvetoja eri aihealueittain tutkittavien ammattiryhmien mukaan. Osaamiskartoitusten tulokset annettiin yritykselle ja yhteenveto esiteltiin yrityksessä tehdyn workshopin aluksi. Ne toimivat siten ajatustenherättäjänä osaamisen nelikenttä-analyysia tehtäessä (luku 4.2) missä niitä myös käsitellään tarkemmin.



Kuvio 8: TUV-kyselyn yhteenveto, varastotyöntekijät



Kuvio 9: TUV-kyselyn yhteenveto, varaston työnjohto



Kuvio 10: TUV-kyselyn yhteenveto, logistiikan suunnittelijat

Osaamiskartoitusten tulokset osoittavat, että henkilöstön osaaminen on alan keskitasoa tai lievästi sitä parempaa. Tulokset eivät paljastaneet merkittäviä kehittämistarpeita henkilöstön ammatillisessa osaamisessa. Tosin kartoituksesta ilmeni, että työntekijöiden osaaminen voi paikotellen olla kapeaa ja keskittyä juuri nykyiseen työtehtävään. Tämä voi hankaloittaa toimimista yllättävissä tilanteissa. Joustavuutta lisäisi moniosaajuus työntekijöiden keskuudessa, joka mahdollistaisi esimerkiksi työtehtävän vaihtamisen väliaikaisesti.

## 4.2 Osaamisen kehittämissuunnitelmien laadinta (4-kenttä)

TUVA-osaamiskartoituksen lisäksi nykyistä ja tulevaa osaamista arvioitiin yrityksessä työpajalla, jossa toteutettiin perinteinen SWOT-analyysi. Analyysissä kartoitettiin yrityksen vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia osaamisen näkökulmasta. Lisäksi kaikkia edellä mainittuja näkökulmia tarkasteltiin johdon, työnjohdon ja varastotyöntekijöiden tasolla. Arviointiin osallistui yrityksen henkilökuntaa kaikista luetelluista ryhmistä. He arvioivat oman ammattiryhmänsä lisäksi kahta muuta ryhmää eli toteutustapaa voisi kutsua ammattiryhmäkohtaiseksi 270° arvioinniksi. Arviointi toteutettiin yrityksessä kyselylomakkeilla, ja arvioinnin tulokset ovat olleet merkittävässä osassa osaamisen kehittämissuunnitelman (ks. luku 4.3) laadinnassa.

Seuraavissa alaluvuissa kootaan ja avataan työpajasta esille nousseet asiat. Alla luetellut osaamiset ovat otettu esille tärkeysjärjestyksessä eli selkeimmin esille nousseet osaamiset ja puutteet esitellään ensimmäisinä. Tekstiä lukiessa on hyvä muistaa, että vaikka vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat on jaettu kolmeen eri tasoon ja ne ilmenevät näiden tasojen, johdon, työnjohdon ja työntekijöiden kohdalla, ne kuvaavat koko organisaation tilaa, ja tilanteen muuttaminen vaatii usein toimenpiteitä kaikilla ammattiryhmätasolla.

### 4.2.1 Vahvuudet

Vahvuuksilla kuvataan tämänhetkisiä sisäisiä vahvuuksia osaamisessa, eli asioita ja tekemisiä, jotka toimivat hyvin. Seuraavaksi käsitellään vahvuuksia kunkin henkilöstöryhmän kannalta.

*Logistiikan johdon ja suunnittelijoiden* vahvuuksia olivat avoimuus uudelle sekä hyvä keskusteluyhteys. Lisäksi selkeitä vahvuuksia olivat toiminnan jatkuva kehittäminen ja nopea reagointi ongelmatilanteissa. Myös halu kehittää henkilöstön osaamista ja työn mielekkyyttä sekä varastotilan ja resurssien mitoitus strategian mukaan nousivat esille. Lisäksi vahvuuksina huomioitiin työkokemus ja palveluiden myynti asiakkaille.

*Työnjohto* koettiin helposti lähestyttäväksi ja keskusteluyhteyttä työntekijöihin pidettiin hyvänä. Selkeinä vahvuuksina olivat myös asiakaspalvelu, prosessien tunteminen ja kokemus alaisten työtehtävistä. Lisäksi korostuivat työnjohdon hyvä motivaatio, avoimuus uusille asioille ja joustamisen mahdollisuus esimerkiksi työvuoroissa tarpeen vaatiessa.

*Varastotyöntekijöiden* tärkeimmäksi vahvuudeksi nousi muutosvastarinnattomuus eli avoimuus uusien asioiden omaksumiseen sekä halu kehittyä työssään ja oppia uutta. Omat työtehtävät

osattiin hyvin ja keräämisessä oltiin tarkkoja ja huolellisia. Varastotyöntekijätkin joustivat työajoissa ja hoitivat heille annetut työtehtävät.

#### 4.2.2 Heikkoudet

Heikkouksilla kuvataan tämänhetkisiä osaamisessa havaittavia heikkouksia, eli asioita ja tekemisiä, jotka eivät toimi niin hyvin kuin pitäisi.

Tulosten mukaan positiivisen ja negatiivisen palautteen antaminen oli selvä heikkous *logistiikan johdolla ja suunnittelijoilla*. Myös asioista tiedottamisessa olisi parantamisen varaa. Johdon kiire huokui esiin monista vastauksista ja se oli myös sellaisenaan yksi selkeimmistä heikkouksista. Työmäärää ja -tehtäviä tulisi jakaa paremmin, ja projektien läpivienneissä olisi kehitettävää eli tällä hetkellä projektit saattavat jäädä kesken. Lisäksi heikkoutena pidettiin sitä, että kehittämistyöhön ei oteta koko henkilöstöä mukaan ja sovittujen asioiden toteutusta ei varmisteta.

Selkeästi suurimpana heikkoutena *työnjohdolla* nähtiin sekä positiivisen että negatiivisen palautteen antaminen molempiin suuntiin organisaatiossa. Tämä korostui vielä selkeämmin kuin logistiikan johdon ja suunnittelijoiden kohdalla. Mielenkiintoista on, että vaikka työnjohdolla katsottiin olevan hyvä keskusteluyhteys työntekijöihin, niin silti heikkouksina nähtiin kommunikointi ja palautteen antaminen. Yhtenä heikkoutena nähtiin liian vähäinen kehittämistyöhön osallistuminen. Tämä on tärkeä seikka huomioida, koska juuri työnjohdolla on hyvä kokemus ja näkemys työtehtävistä ja prosesseista työpaikalla. Lisäksi yhteistyötä saapuvan ja lähtevän osaston välillä voisi kehittää sekä kiinnittää huomiota työn resursointiin ja valvontaan. Tärkeä esille nousut asia oli myös varaston kunnosta huolehtiminen, johon työnjohdon täytyy kiinnittää huomiota. Viimeksi mainittu on tärkeää ainakin työturvallisuuden ja asiakaskäyntien kannalta. On myös syytä muistaa, että kun joistain asioista päätetään, on esimiesten valvottava asiaa ja katsoa, että päätetty asia toteutetaan.

*Työntekijöillä* selkein heikkous oli varaston järjestyksen ja siisteyden ylläpito sekä sen tärkeyden ymmärtäminen. Tämä ei ole vain työntekijöiden heikkous vaan on katsottava myös ylöspäin organisaatiotasolla. Heikkoutena nähtiin myös osaamisen kapeus, eli yksi työntekijä osaa hoitaa vain oman työtehtävänsä, muttei tarpeen vaatiessa pääse paikkaamaan esimerkiksi sairastunutta työkaveriansa, jonka työtehtävät eivät ole täsmälleen samat. Työntekijöiltä myös kaivattaisiin enemmän palautetta ja kehittämisohjeita. Lisäksi toivottiin avoimuutta eli sitä, että esimerkiksi vaaratilanteista kerrottaisiin eteenpäin. Heidän heikkoutena myös noteerattiin motivaation puute, kokonaiskuvan hahmottaminen sekä seuraavan työvaiheen huomiointi jokapäiväisessä työssä.

#### 4.2.3 Mahdollisuudet

Mahdollisuuksia kartoitettiin kysymällä, millaista osaamista tarvitaan tulevaisuudessa, joka mahdollistaa toimimisen eri sidosryhmien tarpeisiin nähden parhaalla mahdollisella tavalla. Vastaajia ohjeistettiin olemaan optimistisia, ennakkoluulottomia ja luovia.

*Logistiikan johdon ja suunnittelijoiden* kohdalla suurimpina mahdollisuuksina koettiin yhteistyön kehittäminen oston ja myynnin kanssa sekä osaavien ihmisten rekrytointi yritykseen. Mahdollisuutena pidetään myös työntekijöistä ja varsinkin osaajista huolehtimista, toisin sanoen avainhenkilöiden sitouttamista työhönsä. Tehokkaammat varastointiratkaisut ja motivoiva palkitsemisjärjestelmä ovat myös tulevaisuuden mahdollisuuksia, jotka luovat hyvin toteutettuina selvää kilpailuetua. Myös hyvä vuorovaikutteinen ilmapiiri sekä riittävät voimavarat ovat mahdollisuus johdolle.

Suurimpana mahdollisuutena *työnjohdolla* on kommunikointikulttuuri, jossa vastaanotetaan ja annetaan palautetta. Toinen mahdollisuus liittyy varastotyön tehostamiseen jakamalla työtä paremmin. Myös oman toiminnan kehittäminen ja suunnittelu sekä koko prosessin ymmärtäminen koettiin tärkeiksi mahdollisuuksiksi. Mahdollisuuksia ovat myös hyvät esimiestaidot, tuote- ja teknologiatuntemus, työvaiheiden kehittäminen, yhteistyö sidosryhmien ja sisäisten asiakkaiden kanssa sekä moniosaamisen ylläpitäminen.

*Varastotyöntekijöiden* mahdollisuuksista suurimpana nähdään moniosaajuus eli varastotyön eri osa-alueiden hallinta. Näitä osa-alueita ovat muun muassa keräily, tavarantoimitus ja hyllytys. Oppimismyönteinen kulttuuri sekä kouluttautuminen ja koulutustarpeen määrittely nähtiin myös työntekijöiden tärkeänä tulevaisuuden mahdollisuutena. Ilman oppimismyönteistä ilmapiiriä ja halua oppia uutta ei uuden oppiminen onnistu. Siksi edelliset osaltaan mahdollistavatkin suurimman mahdollisuuden, työntekijöiden moniosaajuuden syntymisen. Lisäksi mahdollisuutena nähdään kehittämistyöhön osallistuminen, korkea työhyvinvointi, huolellisuus työssä, tuotetuntemus, mahdollisuus uusiin tehtäviin ostossa ja myynnissä, myyntiyksiköiden toimintaan perehtyminen sekä kokonaiskuvan ymmärtäminen.

#### 4.2.4 Uhat

Myös uhkia kartoitettiin ammattiryhmäkohtaisella kyselyllä. Vastaajat pyrkivät arvioimaan, mitä seurauksia osaamattomuudella on. Lisäksi vastaajat pohtivat, mitkä ovat esteet parhaalle mahdolliselle yrityksen toiminnalle.

Suurimpia uhkia *logistiikan johdolla ja suunnittelijoilla* ovat avainhenkilöiden katoaminen, yhteistyön toimimattomuus oston ja myynnin kanssa, työn määrän jakautuminen epätasaisesti

ja työhyvinvoinnin heikkeneminen. Tärkeitä uhkia ovat myös kustannusten nousu, teknologian kehityksestä putoaminen, liian riskialttiit strategiat ja väärät toimintamallit. Uhiksi koettiin lisäksi osaavan työvoiman saamattomuus, kestävä kehityksen laiminlyönti sekä tietojärjestelmät.

*Työnjohdon* suurin uhka on avainhenkilöiden ja moniosaajien katoaminen. Uhkakuvista toisena on työhyvinvoinnin laskeminen, joka osaltaan aiheuttaa suurinta uhkaa, henkilöstökatoa. Seuraavina uhkina nähtiin eri alueiden ja osastojen yhteistyön ja kommunikoinnin heikkous, valvonnan ja laadunvalvonnan puute sekä koulutuksen laiminlyönti. Muiksi uhkakuviksi arvioitiin työnjohdon kyvyttömyys johtaa työntekijöitä ja työtä, ammattiosaamisen heikkous, hiljaisen tiedon katoaminen sekä asiakastyytyväisyyden lasku yrityksessä.

Selvästi suurimpana uhkana *työntekijöillä* koettiin työkyvyn ja motivaation lasku ja muun muassa siitä johtuvat irtisanoutumiset ja hiljaisen tiedon katoaminen. Ammatti- ja moniosaamisen puute ja tehottomuus työssä ovat myös varteenotettavia uhkia. Yllä mainitut uhat osaltaan aiheuttavat virheiden lisääntymistä, tapaturmariskin kasvua, kaluston rikkoontumista ja yhteistyön katoamista töissä, jotka nekin nähdään uhkina.

### 4.3 Osaamisen kehittämissuunnitelmien laadinta (8-Kenttä)

Osaamisen kehittämissuunnitelmat laadittiin osaamisen nelikenttä-workshopin sekä osaamiskarttojen perusteella. Osaamisen SWOT-taulukkoa täydennettiin luvussa kolme mainituilla neljällä kentällä: menestystekijät, heikkoudet vahuuksiksi, uhkatekijät sekä kriisitilanteet. Kolmelle tutkittavalle ammattiryhmälle tehtiin omat kehittämissuunnitelmat. Ne on esitelty taulukoissa 4, 5 ja 6. Seuraavissa alaluvuissa käsitellään kehittämissuunnitelmia ammattiryhmäkohtaisesti.

#### 4.3.1 Logistiikan johto ja suunnittelijat

*Menestystekijöitä* logistiikan johdolla ovat avoin vuorovaikutuskulttuuri, moniosaava ja hyvinvoiva henkilöstö, toiminnan jatkuva kehittäminen, teknologiaosaaminen, muutosmyönteisyys, sisäinen ja ulkoinen asiakaspalvelukulttuuri, vahva osaaminen organisaation joka tasolla sekä tehokkaat varastointiratkaisut. Seuraavaksi käsitellään näitä menestystekijöitä tarkemmin.

Avoimessa vuorovaikutuskulttuurissa annetaan ja vastaanotetaan palautetta ja asioista tiedotetaan nopeasti. Myös rakentavaa palautetta annetaan tarpeen vaatiessa. Positiivisella palautteella on motivoiva vaikutus, joten sitä olisi hyvä antaa aina kun siihen on aihetta. Kun

yrittäjällä on hyvinvoiva henkilöstö, se pystyy toimimaan tavoitteidensa mukaisesti ja toiminta on tehokasta.

Hyvinvoivan henkilöstön kannalta tärkeitä seikkoja ovat avoin vuorovaikutuskulttuuri, työn monipuolisuus, urakehityksen mahdollisuus, yhteisöllisyys ja tiedostetut pelisäännöt. Parhaimmillaan työhyvinvointi näkyy työn imuna ja pysyvänä virtaustilana, jossa työntekijä keskittyy vain ja ainoastaan työhönsä ja tavoitteisiinsa. Työhyvinvoinnin negatiivinen ääripää on työpahoinvointi. Toiminnan jatkuva kehittäminen on tärkeässä roolissa varsinkin logistiikka-alalla, sillä ala muuttuu ja kehittyy jatkuvasti. Esimerkiksi tehokkaat varastointiratkaisut ja teknologiaosaaminen ovat kriittisiä menestystekijöitä toiminnan laadun kannalta. Yrityksessä toimintaa kehitetään jatkuvasti, jotta saataisiin kilpailuetua.

*Heikkoudet vahvuuksiksi* -kenttään nousivat keskeisiksi palaute- ja palkitsemisjärjestelmän kehittäminen, osaajien hyödyntäminen delegoimalla, henkilöstöjohtamisosaamisen kehittäminen, työnjohtajien koulutukseen panostaminen, työtehtävien priorisoiminen sekä projekti- ja prosessiosaamisen kehittäminen.

Tällä hetkellä yrityksessä koetaan, että palautetta tulee liian vähän eikä asioista tiedoteta riittävästi. Vuorovaikutusmenetelmiin tulisi siis kiinnittää huomiota. Esimerkiksi vaikka johto ja suunnittelijat kertoisivat jonkin asian löytyvän intranetistä, se ei tarkoita, että asiasta olisi näin tiedotettu hyvin. Yrityksellä on kuukausittain koko henkilöstön palaveri, mutta siitä huolimatta palautetta ei katsota saatavan riittävästi. Johdon ja suunnittelijoiden täytyy siis muistaa tiedotuksen tärkeys, sillä työinto parantuu, kun henkilöstöllä on esimerkiksi selkeä käsitys yrityksen tavoitteista ja he kokevat ne omakseen.

Osaajien hyödyntäminen delegoimalla vähentäisi johdon jatkuvaa kiirettä ja vapauttaisi heidän aikaansa. Löytyisikö työnjohtotasosta halukkaita ja osaavia henkilöitä ottamaan uusia vastuuta? Johdon tehtävien delegointia rajoittaa työnjohdon kielitaito, kun neuvotteluja käydään usein muilla kielillä kuin suomeksi. Olisiko tarjolla kuitenkin myös vastuuta, joihin ei tarvitsisi suurempaa kielitaitoa? Myös työnjohdon lisäkoulutus parantaisi yrityksen osaamispeä- omaa. Kehittämisasioihin voisi ottaa nykyistä paremmin koko henkilöstöä mukaan. Vaikutusmahdollisuus työssä voi motivoida ja parantaa työhyvinvointia, joten asiaan on hyvä kiinnittää huomiota.

Johdon tulisi kehittää projekti- ja prosessiosaamistaan niin, että niin moni asia ei jäisi puolitiehen ja projektit saataisiin loppuun. Projekteja tulisi suunnitella paremmin ja tähän voisi olla hyödyksi erilaiset projektikoulutukset. Tarkemmalla ja realistisella prosessien suunnittelulla pystyttäisiin pitämään määrärajoista kiinni. Jos aika ei riitä kaikkeen, on syytä priorisoida tehtäviä ja tehdä tärkeimmät tehtävät ensin.

Uhat voitoiksi -kentässä olennaisimpia asioita ovat henkilöstöasioiden kehittäminen, varautuminen ennakoituihin tuleviin muutoksiin, teknologiaosaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen, säännöllinen strategian päivittäminen sekä sisäisen yhteistyön kehittäminen. Johdon suurimpana uhkana on avainhenkilöiden katoaminen. Kun henkilöstö on tyytyväinen omaan työhönsä, on se myös sitoutunut työhön. Erilaiset palkitsemismenetelmät parantavat sitoutuneisuutta, mutta suuri merkitys on myös työhyvinvoinnilla, johon vaikuttavat muun muassa työolot, työn sisältö, työyhteisö ja esimiestyö.

Tuleviin muutoksiin varautuminen ja teknologian jatkuva seuraaminen on erittäin tärkeää. Esimerkiksi miten tulisi varautua kuljetuskustannusten nousuun? Tämän päivän tehokkain tapa toimia saattaa muutaman vuoden päästä olla jo vanhentunutta teknologiaa. Lisäksi tulisi varmistaa, että sisäinen tiedonkulku oston ja myynnin kanssa on riittävää, ja miettiä, voisiko sitä jotenkin parantaa.

SISÄISET, NYKYISET MARKKINAT TULEVAT, ULKOISET MARKKINAT	Kenttä 1: Vahvuudet (S = Strengths) Avoimuus uudelle sekä hyvä keskusteluyhteys Toiminnan jatkuva kehittäminen Nopea reagointi (mahdollisissa ongelmatilanteissa) Halu kehittää henkilöstön osaamista sekä työn mielekkyyttä Varastotilan ja resurssien mitoitus strategian mukaan Kokemus Palveluiden myynti asiakkaille Henkilöstön opastus, tietojärjestelmät	Kenttä 2: Heikkoudet (W = Weaknesses) Positiivinen ja negatiivinen palaute Asioista tiedottaminen Liika kiire (jotain voi unohtua) Työntekijöiden kannustaminen Sovittujen asioiden hoitaminen määräaikaan mennessä Työmäärän jakaminen Kykä viedä loppuun suunnitellut ja päätetyt muutokset Hankintoihin ja muutoksiin investoiminen Koko henkilöstön mukaan ottaminen kehittämiseen
Kenttä 3: Tulevaisuuden mahdollisuudet (O = Opportunities) Parempi yhteistyö oston ja myynnin kanssa Osaavan henkilöstön rekrytointi Työntekijöistä ja osajista huolehtiminen Tehtyjen toimenpiteiden tulosten seuranta ja arviointi Tehokkaammat varastointiratkaisut Motivoiva tulospalkkausjärjestelmä Tiedottaminen ja vuorovaikutus Riittävät voimavarat	Kenttä 5: Menestystekijät (S + O) Avoin vuorovaikutuskulttuuri Moniosaava ja hyvinvoiva henkilöstö Toiminnan jatkuva kehittäminen Teknologiaosaaminen Muutosmyönteisyys Sisäinen ja ulkoinen asiakaspalvelukulttuuri Vahva osaaminen organisaation joka tasolla Tehokkaat varastointiratkaisut	Kenttä 6: Heikkoudet vahvuudeksi (O + W) Palaute- ja palkitsemismenetelmien kehittäminen Osaajien hyödyntäminen delegoimalla Henkilöstöjohtamisosaamisen kehittäminen Työnjohtajien koulutukseen panostaminen Työtehtävien priorisointi Kokonaisuuden hallinta -> prosessiosaamisen kehittäminen
Kenttä 4: Tulevaisuuden uhat ja menetykset (T = Threats) Avainhenkilöiden katoaminen Yhteistyö osto-logistiikka-myynti ei toimi Työn määrä jakaantuu epätasaisesti Työhyvinvointi heikkenee Kustannusten nousu Teknologian kehityksestä putoaminen Liian riskialttiit strategiat Väärät toimintamallit aiheuttavat tehottomuutta Osaavan työvoiman saamattomuus Kestävän kehityksen laiminlyönti Tietojärjestelmät	Kenttä 7: Uhat voitoiksi (S + T) Henkilöstöasioiden kehittäminen (rekrytointi, työhyvinvointi, koulutus, sitouttaminen) Ennakoidaan tulevia muutoksia ja varaudutaan niihin Teknologiaosaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen Säännöllinen strategian päivittäminen Sisäisen yhteistyön kehittäminen	Kenttä 8: Kriisitilanteet (W + T) Kilpailukyky häviää Työolosuhteista johtuvat sairauspoissaolot ja tarvittavan uuden työvoiman rekrytointi johtavat henkilöstökustannusten nousuun Asiakaspalvelu kärsii ja asiakkaita lähtee Strategiatyöhön ei jää aikaa

Taulukko 4: Kehittämissuunnitelma, logistiikan johto ja suunnittelijat

Logistiikan johdon ja suunnittelijoiden *kriisitilanteiksi* muodostuivat kilpailukyyn häviäminen, työolosuhteiden huonontuminen ja sairauspoissaolojen lisääntyminen, asiakaspalvelun kärsiminen sekä ajan riittämättömyys tärkeään strategiatyöhön. Jos toimintaa ja teknologiaa ei kehitetä ja omaksutaan vääriä toimintamalleja, yrityksen kilpailukyky kärsii tehottomuuden lisääntyessä. Työolosuhteiden huonontuminen johtaa sairauspoissaoloihin ja henkilöstön vaih-

tuvuuteen mikä kasvattaa kustannuksia. Henkilöstön huono motivaatio ja välinpitämättömyys työtä kohtaan heijastuvat asiakkaille huonona palveluna. Johdon liiallinen kiire ja väärin asioihin ajan käyttäminen johtaa siihen, ettei strategiaa ehditä jalkauttamaan ja päämäärätön toiminta lisääntyy.

#### 4.3.2 Työnjohto

Työnjohdon *menestystekijöitä* ovat avoin vuorovaikutuskulttuuri, asiakaslähtöisyys, moniosaaminen, prosessitietoisuus, oppimista tukeva esimiestoiminta, kulttuuri ja ilmapiiri, operatiivisen toiminnan jatkuva kehittäminen sekä tehokas työtehtävien organisointi.

Avoimessa vuorovaikutuksessa työnjohdolla on hyvä keskusteluyhteys työntekijöihin ja heitä on helppo lähestyä. Työnjohto antaa ja vastaanottaa palautetta, myös rakentavaa palautetta annetaan tarpeen vaatiessa. Tärkeää on antaa positiivista palautetta aina, kun siihen on aihetta. Se kasvattaa motivaatiota ja näkyy näin sitoutumisena työhön. Asiakaslähtöisyydessä korostuu ulkoisen palvelukulttuurin lisäksi sisäinen asiakaspalvelukulttuuri; yhteistyöhön oston ja myynnin kanssa tulisi kiinnittää huomiota. Moniosaaminen on työnjohdolla syntynyt oman kokemuksen kautta varastotyöntekijöiden tehtävistä. Työnjohto tuntee hyvin tehtäviin liittyvät prosessit. Se auttaa kokonaisuuden hallinnassa ja muun muassa päivittäisen työkuorman organisoinnissa. Työnjohto pystyy reagoimaan nopeasti poikkeavissa tilanteissa ja olemaan joustavia esimerkiksi työaikojen ja työtehtävien suhteen.

*Heikkoudet vahvuuksiksi* -kentästä löytyvät uuden palautekulttuurin omaksuminen, esimiestaitojen kehittäminen, kehittämistyön sisäistäminen osaksi työnkuvaa, työtehtävien resursointi ja varaston kunnan merkityksen ymmärtäminen ja sen valvonta.

Positiivisen ja rakentavan palautteen antaminen ylös- ja alaspäin organisaatiotasolla on tärkeää. Palautteeseen voi rohkaista ja olla vastaanottavainen kun sitä tulee. Äärimmäisen tärkeää on saadun palautteen viestiminen eteenpäin tarpeen vaatiessa. Näin vuorovaikutusketju ei katkea työnjohtotasoon ja vuorovaikutus paranee. Johdon pitää selkeästi ilmaista työnjohdolle halukkuutensa kuulla, mitä esimerkiksi viikkopalavereissa puhutaan ja kannustaa esimiehiä dokumentoimaan siellä esille nousseita asioita paremmin. Lisäksi johdon ja esimiesten on hyvä muistaa, että kun vuorovaikutus ja tiedottaminen paranevat, motivaatio ja työhön sitoutuminen paranee sekä henkilöstö kokee helpommin olevansa osa yritystä ja kokee yrityksen tavoitteiden koskevan myös heitä. Aineettoman palkitsemisen muotoja olisi hyvä ottaa käyttöön (kuvio 2). Ne ovat edullinen ja tehokas tapa vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen ja motivaatioon.

Työtehtävien resursoinnissa eli työvoiman ohjaamisessa sinne missä sitä tarvitaan, on kehittämisen varaa. Tällä vältetään työtehtävien kasaantuminen tiettyjen henkilöiden varaan. Lisäksi varaston siivoamiseen on kiinnitettävä huomiota ja sitä on valvottava, sillä liian usein tämä jokaisen velvollisuus saattaa jäädä muutaman henkilön harteille. On tärkeää, että työntekijöille selvästi painotetaan asian merkitystä ja perustellaan se hyvin.

*Uhat voitoiksi* -kenttään nousi seuraavia asioita: työn mielekkyyteen ja työhyvinvointiin panostaminen, yhteistyön parantaminen eri osastojen ja alueiden kanssa, osaamisen kehittäminen eri tavoin, laadunvalvonnan jatkuva ylläpitäminen ja esimiestaitojen kehittäminen.

Työnjohdon suurin uhka on avainhenkilöiden ja moniosaajien katoaminen. Jotta henkilöstö ja varsinkin avainhenkilöt pysyisivät talossa, on tärkeää varmistaa heidän sitoutumisensa työhön. Silloin kun työhyvinvointi kaikkine osa-alueineen on kunnossa, henkilöstö on myös sitoutunut työhön. Hyvin tehdyn työn huomioiminen ja palkitsemisen monet muodot lisäävät työntekijöiden motivaatiota. Tätä asiaa voidaan myös lähestyä toisesta näkökulmasta: voidaan etsiä työhyvinvointia heikentäviä tekijöitä ja keskittyä niiden minimoimiseen. Yhteistyötä eri osastojen ja alueiden kanssa voi parantaa esimerkiksi uusilla palaverikäytänteillä sekä tieto- ja viestintäkulttuurin kehittämisellä. Näin vältetään tietokatkoksilta yrityksen sisällä sekä esimerkiksi samojen virheiden tekemiseltä moneen kertaan.

Henkilöstön osaamiseen tulisi kiinnittää huomiota. Riittävän laajalla osaamisen kehittämisellä varmistetaan riippumattomuus muutamasta moniosaajasta. Osaamista voi kehittää muun muassa työparimenetelmillä, koulutuksella ja työkierrolla. Kun moniosaajia on riittävästi, yritys on paremmin valmistautunut äkillisiin poissaoloihin ja esimerkiksi irtisanoutumisiin ja näin se minimoi hiljaisen tiedon katoamisen. Asioiden valvontaan ja laadunvalvontaan tulisi myös kiinnittää huomiota. Tällä varmistetaan, että työnjohto valvoo varastotyöntekijöiden tekemisiä ja pystyy puuttumaan asioihin, joissa olisi parantamisen varaa. Vuorovaikutustaidot ja yleiset esimiestaidot ovat tässä tärkeässä roolissa, joten niitä olisi hyvä kehittää.

SISÄISET, NYKYISET MARKKINAT TULEVAT, ULKOISET MARKKINAT	Kenttä 1: Vahvuudet (S = Strengths) Keskusteluyhteys työntekijöihin, helppo lähestyttävyyys Asiakaspalvelu, myös sisäiset asiakkaat Oma työkokemus alaistensa työtehtävistä Nopea reagointikyky ongelmiin/asioihin Päivittäisen työkuorman organisointi Prosessien ja työtehtävien tunteminen Korkea työmoraali ja -motivaatio Avoimuus uusille ideoille ja muutoksille Joustaminen työasioissa/-vuoroissa	Kenttä 2: Heikkoudet (W = Weaknesses) Palautteen antaminen ylös ja alaspäin Kommunikaatio Kehittämistyö Varaston kunnosta huolehtiminen Työtehtävien resurssointi ja valvonta Päätehtävien asioiden toteuttaminen ja valvonta Yhteistyö ja resurssien siirto saapuva-lähtävä Asioiden dokumentointi Kielitaito
Kenttä 3: Tulevaisuuden mahdollisuudet (O = Opportunities) Palautteen antaminen ja vastaanottaminen Työn tehostaminen jakamalla työtä paremmin Oman toiminnan kehittäminen ja suunnittelu Koko prosessin ymmärtäminen Esimiestaidot Tuote- ja teknologiatuntemus Työvaiheiden kehittäminen Yhteistyö sidosryhmien ja sisäisten asiakkaiden kanssa Moniosaamisen ylläpitäminen	Kenttä 5: Menestystekijät (S + O) Avoin vuorovaikutuskulttuuri Asiakaslähtöisyys (myös sis. asiakkaat) Moniosaaminen → työtehtävien tunteminen → ammattiosaaminen → esimiestaidot Prosessitietoisuus → kokonaisuuden hallinta Oppimista tukeva esimiestoiminta, kulttuuri ja ilmapiiri Operatiivisen toiminnan jatkuva kehittäminen Tehokas työtehtävien organisointi	Kenttä 6: Heikkoudet vahvuuksiksi (O + W) Uuden palautekulttuurin omaksuminen Esimiestaitojen kehittäminen Kehittämistyön sisäistäminen osaksi työnkuvaa Työtehtävien resurssointi Varaston kunnon merkityksen ymmärtäminen (työturvallisuus, asiakaspalvelu, tehokkuus, laatu)
Kenttä 4: Tulevaisuuden uhat ja menetykset (T = Threats) Avainhenkilöiden/ moniosaajien katoaminen Työhyvinvointi laskee Eri alueiden yhteistyö ja kommunikointi ei toimi Valvonnan/ laadunvalvonnan puute Koulutus/ koulutautuminen laiminlyödyään Kyvyttömyys johtaa työntekijöitä/ työtä Ei olla omien tehtäviensä tasolla osaamisessa Hiljaisen tiedon katoaminen Asiakastytyväisyys laskee	Kenttä 7: Uhat voitoiksi (S + T) Työn mielekkyyteen ja työhyvinvointiin panostaminen Yhteistyön parantaminen eri osastojen/alueiden kanssa Osaamisen kehittäminen eri tavoin, esimerkiksi työparimenetelmällä Laadunvalvonnan jatkuva ylläpitäminen Esimiestaitojen kehittäminen Asiakaspalvelun parantaminen	Kenttä 8: Kriisitilanteet (W + T) Osaamattomuus heikentää kilpailukykyä Valvonnan ja laadunvalvonnan puute Sairauspoissaolot nostavat kustannuksia Tietokatkokset yrityksen sisällä Varastosta muodostuu työturvallisuusriski

Taulukko 5: Kehittämissuunnitelma, työnjohto

Kenttään 8, *kriisitilanteet*, nousi seuraavia asioita: osaamattomuus, valvonnan ja laadunvalvonnan puute, sairauspoissaolot, tietokatkokset yrityksen sisällä sekä varaston muodostuminen työturvallisuusriskiksi. Jos osaamista ei kehitetä, osaaminen vanhentuu ja seuraa osaamattomuutta, toimintavalmius heikkenee ja kilpailukyky vähenee. Jos toimintaa ei valvota, työsuoritukset huononevat ja työn laatu laskee, mikä aiheuttaa tyytymättömyyttä asiakkaisissa. Jos työolosuhteet pääsevät huonoiksi, sairauspoissaolot ja irtisanoutumiset kasvavat sekä työntekijöiden motivaatio kärsii. Välinpitämätön asenne työtä kohtaan heijastuu toiminnan varmuuteen sekä viimekädessä asiakkaisiin ja asiakaspalveluun.

Jos yhteistyötä ja viestintää ei kehitetä yrityksen sisällä, syntyy tietokatkoksia. Tieto ei välity sinne, missä se olisi tärkeää, ja toiminta muuttuu epämääräiseksi. Myös varaston järjestystä ja kuntoa tulisi valvoa, jotta vältetään työtapaturmilta. Suojaimien käyttöön tulisi kiinnittää huomiota. Jos työnjohto ei painota, että pienistäkin kolhaisuista tulee ilmoittaa eteenpäin, se voi pahimmassa tapauksessa johtaa jättämiesten rakenteiden pettämiseen ja sitä kautta henkilö- ja tavaravahinkoihin.

#### 4.3.3 Varastotyöntekijät

*Menestystekijöitä* varastotyöntekijöillä ovat seuraavat: koulutustarpeen määrittely ja koulutautuminen, oppimismyönteinen kulttuuri ja halu kehittyä, osallistuminen kehittämiseen,

moniosaaminen, kokonaisuuden ymmärtäminen, ammattiosaaminen sekä hyvinvoiva työyhteisö.

Kun työntekijöiltä kysytään itseltään heidän koulutustarpeistaan, saadaan luotettavaa tietoa osaamisalueista jotka ovat kunnossa ja jotka vaativat kehittämistä. Vaikuttamisen mahdollisuuden tunne työssä lisää motivaatiota. Lisäksi näin löydetään ihmiset, jotka haluavat kehittyä työssään eli jotka ovat mahdollisesti tulevaisuuden moniosaajia ja esimiehiä. Työntekijöitä, jotka eivät koe tarvitsevansa koulutusta, on vaikeaa ja ehkä turhaakin siihen motivoida. Oppimismyönteinen kulttuuri on ehdottomasti tärkeä menestystekijä ja siihen on hyvä kiinnittää huomiota. Johdon tehtävänä on kannustaa oppimiseen ja luoda siihen edellytykset sekä painottaa mahdollisuutta urakehitykseen yrityksessä jo siitäkin syystä, että se lisää sitoutuneisuutta ja motivaatiota työssä. Uusia tehtäviäkin löytyy muun muassa ostosta ja myynnistä.

Työntekijöiden yleisin tapa osallistua kehittämiseen on kehityskeskustelut. Kehityskeskustelut ovat yrityksessä pidetty suhteellisen rentoina. Mukaan voisi mahtua osaamista mittaavia kvantitatiivisia tai kvalitatiivisia arvioita sekä yrityksen strategiaan linkitettyjä henkilökohtaisia osaamisen kehittämisen tavoitteita. Menestystekijöinä varastotyöntekijöillä on myös moniosaamisen ylläpito ja sen kehittäminen. Tässä esimerkiksi työkierto ja työparimenetelmä ovat perinteisen kouluttamisen ja perehdyttämisen lisäksi hyviä kehittymisen välineitä. Hyvinvoiva työyhteisö on toimintakykyinen ja sen jäsenet ovat sitoutuneita työhönsä. Hyvinvoivassa yhteisössä ei esiinny toimintaa lamaannuttavaa työpahoinvointia.

*Heikkoudet vahvuuksiksi* -kentässä ovat varaston järjestyksen ja siisteyden tärkeyden sisäistäminen, palautteeseen ja kehitysehdotuksiin rohkaiseminen, moniosaajien kouluttaminen, työhyvinvointiasioihin panostaminen sekä prosessien ja kokonaiskuvan selkeyttäminen. Työnjohdon on huomioitava varaston siisteyteen liittyvät asiat ja painotettava varastotyöntekijöille asian tärkeyttä. Sotkuinen ja epäjärjestyksessä oleva varasto antaa huonon kuvan asiakkaille, jotka näkevät sen. Lisäksi työturvallisuus kärsii ja myös tehokkuus saattaa kärsiä, jos esimerkiksi työssä käytettäviä kalustoa ja tavaroita täytyy etsiä varastosta. Usein varaston roskien siivoaminen jää muutamien ihmisten harteille. Tämä on omiaan huonontamaan työmotivaatiota. Varastotyöntekijöiden heikkouksiin nelikentässä lukeutui palautteen ja kehitysehdotusten puuttuminen. Työnjohdon tulee rohkaista työntekijöitä enemmän sekä palautteeseen että kehitysehdotuksiin. Tämä lisää työntekijöiden vaikutusmahdollisuuden tunnetta omaan työhönsä, mikä voi vaikuttaa positiivisesti työhöön.

Työn sujuvuus poikkeavissakin tilanteissa varmistetaan riittävällä määrällä moniosaajia. Koulutusta voi tapahtua esimerkiksi työkierrolla, työparimenetelmällä, koulutuksilla ja itseopiskelulla. Työhyvinvointiasioissa on hyvä kysyä ja kuunnella työntekijää. Muun muassa työkaveiden tuen puute listautui nelikentän heikkouksiin. Työntekijöiltä on tärkeä kysyä, mitkä te-

kijät parantaisivat työhyvinvointia. Näin saataisiin tärkeää palautetta työntekijöiltä, ja heidän äänensä kuuluisi. Prosessiosaamisen kehittämisellä parannettaisiin seuraavan työvaiheen huomiointia yrityksen sisällä. Sitä voisi selkeyttää sisäisellä koulutuksella jossa tarkasteltaisiin kriittisiä, huomiota vaativia vaiheita.

*Uhat voitoiksi* -kentässä on seuraavanlaisia kehittämiskohteita: työhyvinvoinnista huolehtiminen tukemalla työkavereita, yleisesti osaamisen kehittämiseen panostaminen, mihin kuuluvat moniosaaminen, hiljaisen tiedon jakaminen, virheettömyys, tehokkuus ja tapaturmien väheneminen sekä kaluston kunnon seuraaminen.

Suurimpana uhkana osaamisen nelikentässä esiintyi työkyvyn ja motivaation lasku. Työkyvyn laskua ehkäistään pitämällä huolta työhyvinvoinnista. Työolot, esimiestyö ja työyhteisö ovat oleellisia tekijöitä työhyvinvointia tarkastellessa. Työolot luovat konkreettiset raamit sille, miten henkilöstön työhyvinvointi yrityksessä kehittyy. Lisäksi hyvä esimies voi parantaa oleellisesti työntekijän työhyvinvointia ja motivaatiota. Me-henkeä voi olla työstä kehittää, mutta se on tärkeä tekijä sitoutumisen ja motivaation kannalta. Työkavereiden ja esimiesten tuki ovat siis merkittävässä roolissa, kun halutaan parantaa työhyvinvointia.

Toiseksi suurimpana uhkana ovat irtisanoutumiset. Irtisanoutumisiin voi työhyvinvoinnin kehittämisen lisäksi varautua lisäämällä moniosaajia muun muassa työkierrossa työparimenetelmällä ja näin jakamalla hiljaista tietoa huippuosaajilta. Tällä tavoin varmistetaan osaavan työvoiman riittävyys poikkeuksellisissakin tilanteissa.

<p>SISÄISET, NYKYISET MARKKINAT</p> <p>TULEVAT, ULKOISET MARKKINAT</p>	<p>Kenttä 1: Vahvuudet (S = Strengths)</p> <p>Muutosmyönteisyys, valmius uudistuksiin Omien työtehtävien osaaminen Halu kehittyä työssään ja oppia uutta Tarkkuus keräämisessä (vähän virheitä) Joustaminen työajoissa Annettujen työtehtävien hoitaminen Osataan useita työvaiheita Työkavereiden tuki</p>	<p>Kenttä 2: Heikkoudet (W = Weaknesses)</p> <p>Järjestyksen ja siisteyden ylläpito sekä sen tärkeyden ymmärtäminen Osaamisen kapeus Palautteen ja kehitysehdotuksien puuttuminen Vaara- ja läheltäpiti tilanteista ei kerrota Seuraavan työvaiheen huomiointi sekä kokonais kuvan hahmottaminen Motivaatio ja työkavereiden tuki Suojainten käyttö (esim. hanskat)</p>
<p>Kenttä 3: Tulevaisuuden mahdollisuudet (O = Opportunities)</p> <p>Moniosaaminen (keräily, vastaanotto, hyllytyys) Oppimismyönteinen kulttuuri Kouluttautuminen/ koulustarpeen määrittely Kehittämistyöhön osallistuminen Työhyvinvointi korkealla Huolellisuus työssä Tuotetuntemus Mahdollisuus uusiin tehtäviin (myynti, osto) Myyntiyksiköiden toimintaan perehtyminen Kokonaiskuvan ymmärtäminen</p>	<p>Kenttä 5: Menestystekijät (S+O)</p> <p>Koulustarpeen määrittely → kouluttautuminen Oppimismyönteinen kulttuuri → halu kehittyä Osallistuminen kehittämiseen Moniosaaminen Kokonaisuuden ymmärtäminen Ammattiosaaminen → tuotetuntemus Hyvinvoiva työyhteisö</p>	<p>Kenttä 6: Heikkoudet vahvuuksiksi (O+W)</p> <p>Varaston järjestyksen ja siisteyden tärkeyden sisäistäminen Palautteeseen ja kehitysehdotuksiin rohkaiseminen → Usko vaikutusmahdollisuuksiin palautteen avulla → raportointi läheltäpiti tilanteista → korjaavat toimenpiteet Koulutetaan moniosaajia Työhyvinvointiasioihin panostaminen Prosessin/kokonaiskuvan selkeyttäminen</p>
<p>Kenttä 4: Tulevaisuuden uhat ja menetykset (T = Threats)</p> <p>Työkyvyn ja motivaation lasku Irtisanoutumiset (hiljaisen tiedon katoaminen) Moniosaamisen puute Tehottomuus Virheet lisääntyvät Tapaturmariski kasvaa Osaamattomuus Kalusto/ tavarat rikkoutuu Yhteistyön katoaminen töissä</p>	<p>Kenttä 7: Uhat voitoiksi (S+T)</p> <p>Huolehditaan työhyvinvoinnista, tuetaan työkavereita → yhteistyön ylläpitäminen → motivaatio → sitoutuminen Osaamisen kehittämiseen panostaminen → moniosaaminen → hiljaisen tiedon jakaminen → virheettömyys → tehokkuus → tapaturmien väheneminen Kaluston kuntoa seurataan → tarvittavat toimenpiteet</p>	<p>Kenttä 8: Kriisitilanteet (W+T)</p> <p>Työpahoinvointi → motivaation puute Osaavan työvoiman puute Kyyvyttömyys toimia poikkeavissa tilanteissa Työtapaturmat lisääntyvät Riittämätön kommunikointi aiheuttaa ongelmia Yhteistyötä ei tehdä</p>

Taulukko 6: Kehittämissuunnitelma, työntekijät

Kriisitilanteiksi nousivat työpahoinvointi, osaavan työvoiman puute, kyvyttömyys toimia poikkeavissa tilanteissa, työtapaturmien lisääntyminen, riittämätön kommunikointi ja yhteistyön katoaminen. Jos työhyvinvointia edistäviä asioita ei tehdä, syntyy työpahoinvointia. Se näkyy ensiksi sairauspoissaolojen ja irtisanoutumisten lisääntymisenä, mikä johtaa rekrytointitarpeeseen, joka puolestaan lisää henkilöstökustannuksia.

Jos ammattiosaamista ei kehitetä, työntekijöiden osaaminen voi vanhentua ja osaamattomuus lisääntyä, mikä voi lamaannuttaa toimintaa ja vaikuttaa yrityksen toimintavarmuuteen. Moniosaamisen puute johtaa puolestaan kyvyttömyyteen toimia poikkeavissa tilanteissa, kuten esimerkiksi sairauspoissaolo- ja irtisanoutumistapauksissa. Lisäksi jos varastoa ei pidetä siistinä ja järjestyksessä, eikä työturvallisuuteen kiinnitetä huomiota, varastosta muodostuu työturvallisuusriski ja työtapaturmat lisääntyvät. Kriisitilanteena nähtiin myös yrityksen vuorovaikutuskulttuuri. Jos yrityksen sisäiseen vuorovaikutukseen ei kiinnitetä huomiota, syntyy tietokatkoksia, jotka voivat johtaa toiminnan päämäärättömyyteen.

#### 4.4 Osaamisen kehittämisen teemat Yrityksessä X

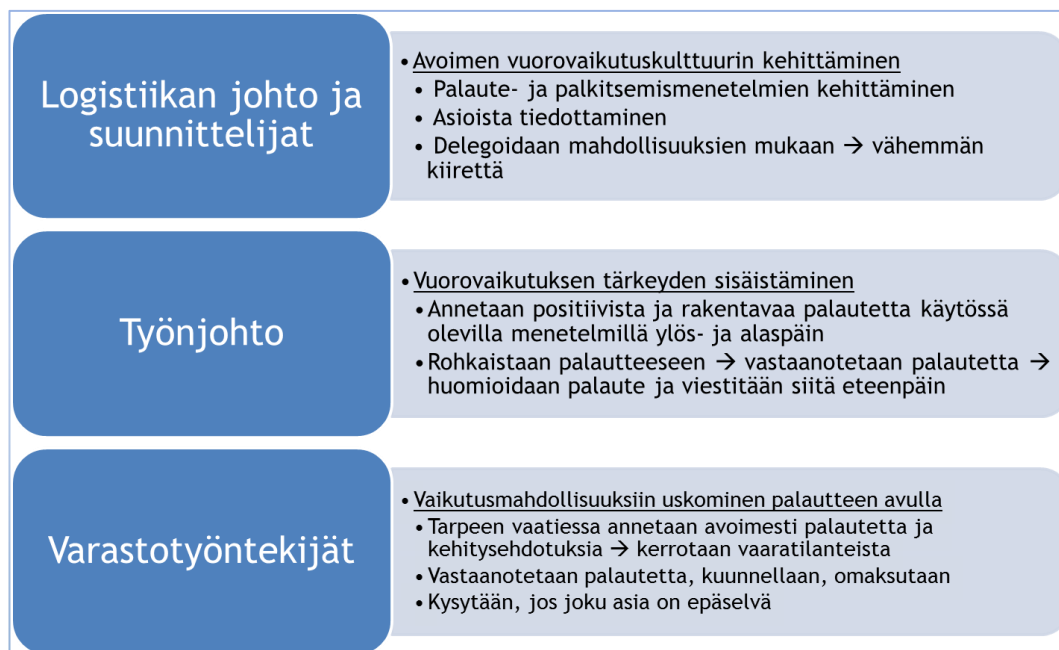
Organisaatio muodostuu erilaisista ryhmistä ja tasoista, mutta se on silti kokonaisuus johon kaikkien toimijoiden toiminta ja vuorovaikutus vaikuttaa. Seuraavaan on kuvattu Yritys X:n keskeisimmiksi nousseet kehittämisteemat huomioiden käsitys kokonaisuutena toimivasta yrityksestä; vaikka tietty puute osaamisessa ilmentyisikin vain tietyssä henkilöstöryhmässä yrityksessä, on se silti koko yritykseen vaikuttava asia ja voi olla niin, että asian korjaaminen vaatii enemmän tai yhtä paljon kehittämistoimenpiteitä jollain toisella ammattiryhmätasolla. Seuraavaan kuvioon (kuvio 11) on koottu viiden kehittämisteeman tavoitetiloja kaikilla kolmella tutkittavalla henkilöstöryhmätasolla osaamisen kehittämisen selkeyttämiseksi. Kuviosta näkee jokaisen ryhmän tärkeyden osana osaamisen kehittämissuunnitelmaa. Suunnitelma vaatii kaikkien panosta, sillä jokaisen tason toiminta heijastuu vääjäämättä toiseen. (Esim. Murto 2012)



Kuvio 11: Osaamisen kehittämisen tavoitekokonaisuus Yrityksessä X

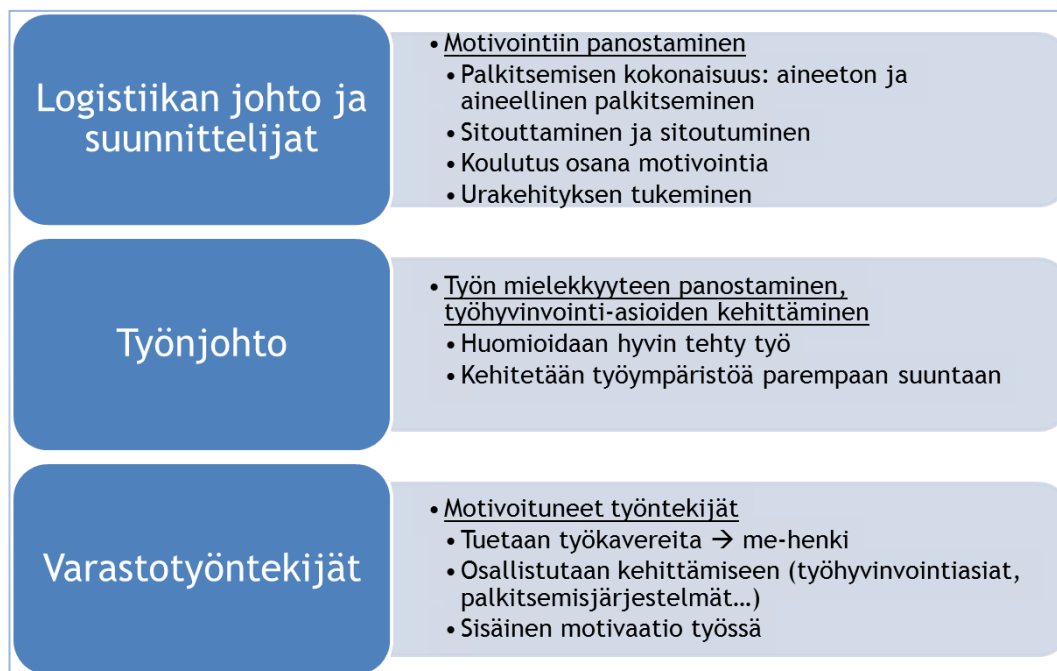
Kuvion 11 on tarkoitus toimia selkeyttäjänä sekä ajatuksenherättäjänä osaamisen johtamisessa ja kehittämisessä. Se on yksi tapa tarkastella ja koota kehittämissuunnitelmaa. Varsinkin työntekijätason kehittämistoimenpiteet vaativat yleensä myös muiden tasojen kehittämistä. Ne tilanteet ovat harvassa, jolloin johto voisi syyttää työntekijöitä osaamisen puutteesta kantamatta itse siitä vastuuta. Tämä kuvio kertoo enemmänkin sitä, mitä pitäisi tehdä, kuin sitä, miten tavoitteeseen päästään. Alla on tarkempi kuvaus kehittämisteemoittain.

Vuorovaikutus nousi varsinkin johdon ja työnjohdon kohdalla yhdeksi pääteemaksi kehittämissuunnitelmassa. Varastotyöntekijöiden kohdalla esille nousi palautteen vähäisyys ja passiivinen osallistuminen kehittämiseen. Logistiikan johdon tulisi panostaa avoimen vuorovaikutuskulttuurin kehittämiseen esimerkiksi kehittämällä palaute- ja palkitsemisjärjestelmää, tiedottamalla asioista entistäkin innokkaammin sekä delegoimalla tehtäviä mahdollisuuksien mukaan. Työnjohdon tulisi muistaa antaa positiivista ja rakentavaa palautetta, kun aihetta on, sekä rohkaista varastotyöntekijöitä palautteen antoon. Kun palautteen tärkeyttä on painotettu, sitä todennäköisesti myös annetaan enemmän.



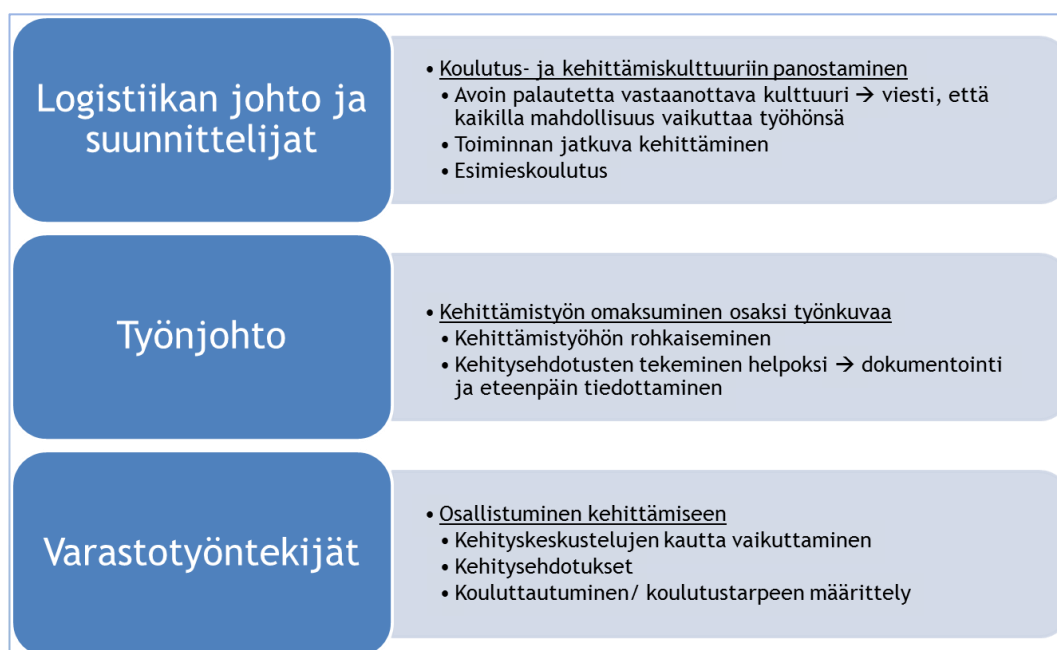
Kuvio 12: Kehittämisteema 1: Vuorovaikutus

Toinen viidestä nousseesta kehittämisteemasta on motivaatio ja palkitseminen (kuvio 13). Motivoituneet, sitoutuneet työntekijät ovat yrityksen toiminnan kannalta tärkeitä. Oikeat palkitsemismenetelmät parantavat motivaatiota. Aineeton palkitseminen työssä koostuu muun muassa arvostuksesta työssä, kouluttautumismahdollisuudesta, palautteesta, työsuhteen pysyvyydestä ja palautteesta työssä. Motivaation tärkeys työtehosta on suuri. Siksi johdon ja esimiesten tärkeänä tehtävänä on ylläpitää ja tarpeen vaatiessa parantaa motivaatiotasoa. Tätä haastavaa työtä edesauttaa palkitsemisen kokonaisuuden tiedostaminen (kuvio 2).



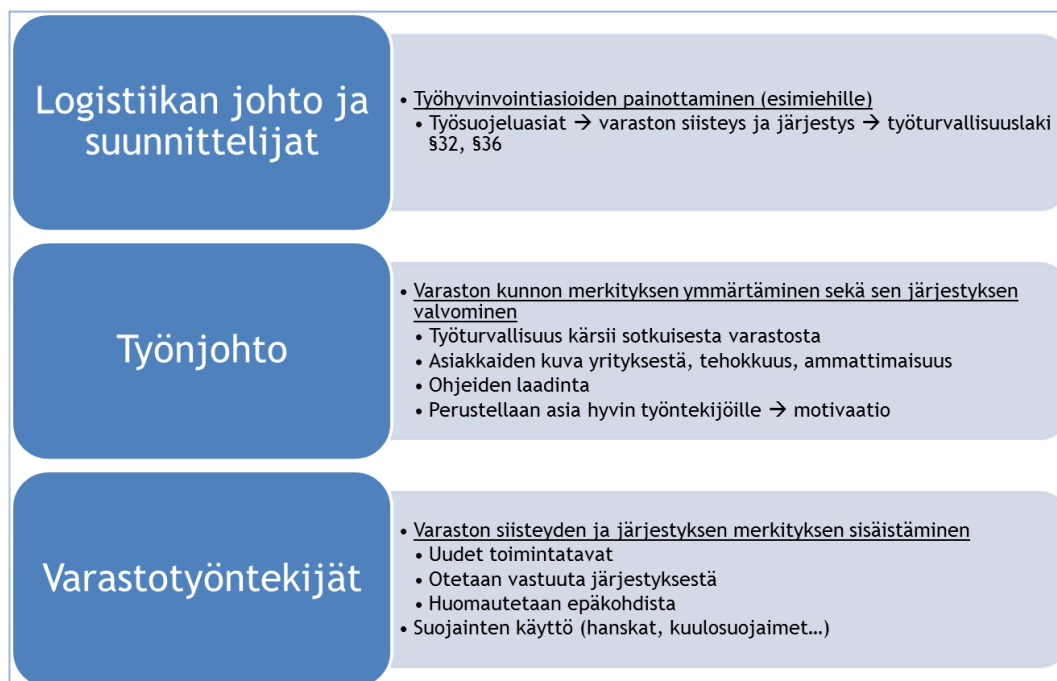
Kuvio 13: Kehittämisteema 2: Motivaatio ja palkitseminen

Kolmantena kehittämisteemana (kuvio 14) on työn ja toiminnan kehittäminen. Kehittämissankkeisiin tulisi aktivoida nykyistä enemmän henkilöstöä kaikilta organisaatiotasoilta mukaan. Työnjohto ei ehkä koe kehittämistyön liittyvän työnkuvaansa ja sen vähäinen määrä nähtiin heikkoudeksi. Työntekijöiltä toivottaisiin enemmän osallistumista kehittämiseen ja johdolta koko henkilöstön mukaan ottamista kehittämiseen.



Kuvio 14: Kehittämisteema 3: Työn ja toiminnan kehittäminen

Neljäntenä kehittämisteemana on yleisesti työhyvinvointi (kuvio 15). Hyvinvointi työssä kartuttaa yrityksen osaamispääomaa muun muassa sitouttamalla työntekijöitä. Varaston sotkuisuus oli varastotyöntekijöiden suurin heikkous osaamisen nelikenttä SWOT-analyyssissä ja se on ollut yksi lähtökohta tälle kehittämisteemalle. Tässä kehittämisteemassa tärkeintä on, että johto painottaa varaston siisteyden tärkeyttä ja että luodaan pelisäännöt ja vastuut asian korjaamiseksi, ettei varaston siivous jää aina tiettyjen henkilöiden harteille.



Kuvio 15: Kehittämisteema 4: Työhyvinvointi

Viides ja viimeinen kehittämisteema (kuvio 16) on ammatti- ja prosessiosaaminen. Ammatiosaamisen hyvään tasoon on pyrittävä myös jatkossa varautumalla tulevaisuuden osaamistarpeisiin. Johdon haasteena on jatkuva kiire, joten projektien määräajoissa pysymiseen on kiinnitettävä huomiota. Työnjohdon tulisi panostaa logistiikkaprosessien kokonaisuuden hahmottamiseen ja parempaan yhteistyöhön osastojen välillä, sekä työntekijöiden ja työtehtävien tasapainoiseen suhteeseen. Varastotyöntekijöiden joukossa voisi olla enemmän moniosaajia, jotka muun muassa mahdollistavat joustavan varamiesjärjestelmän. Tämä osaamisen kasvattaminen myös lisäisi tärkeää hiljaista tietoa ja vähentäisi riskejä liittyen yllättäviin poissaoloihin ja irtisanoutumisiin.



Kuvio 16: Kehittämisteema 5: Ammatti- ja prosessiosaaminen

Tässä alaluvussa 4.4 esiteltiin yksi tapa käsitellä ja esitellä osaamisen kehittämisen tavoitteita. Tämä esitysmuoto (kuviokuva 11) on tarkoitettu selkeyttämään johdon käsitystä osaamisen tärkeimmistä kehittämiskohteista yrityksessä. Sekavuuden välttämiseksi kuvioon on otettu tarkoituksella vain keskeisimmät kehittämisteemat, mutta silti ne kattavat ehkä hiukan yllättäenkin valtaosan kehittämisprosessin esiin nousseista asioista.

Esitysmuodon syntyä on innoittanut systeeminen ajattelutapa organisaation toiminnasta. Tässä tapauksessa se tarkoittaa sitä, että ratkaisuja ei pyritä löytämään ainoastaan ammattiryhmitasolla, vaan huomioidaan myös muiden ryhmien ja ihmisten vaikutus kehittämistyön onnistumiseen.

## 5 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteet olivat esitellä osaamisen kehittämisen prosessi ESLogC-hankkeessa yhden yrityksen näkökulmasta sekä luoda tutkittavalle yritykselle osaamisen kehittämissuunnitelma. Tavoitteet toteutuivat työssä. Kehittämisprosessi jaettiin työssä ensin kuuteen osaan ja siitä kolmeen suurempaan kokonaisuuteen osaamisen johtamisen yleisin teorioihin pohjautuen. Kokonaisuudet olivat osaamisen tunnistaminen, osaamisen mittaaminen sekä osaamisen kehittäminen. Osaamisen kehittämisen prosessin tulisi olla jatkuvaa toimintaa yrityksessä ja viimeistä kehittämisvaihetta tulisi aina seurata uusi osaamisen tunnistamisen vaihe ja niin edelleen. Näin yritys pystyy jatkossakin vastaamaan tulevaisuuden kehittämistarpeisiin.

Osaamisen kehittämissuunnitelma esiteltiin luvussa neljä. Se koostui ammattiryhmittäin toteutetusta kahdeksankenttäisestä osaamisen SWOT-analyysistä sekä sitä tukevista viidestä osaamisen kehittämisteemasta. Kehittämisteemat kokosivat kehittämissuunnitelmat yhteen, ja niissä tarkasteltiin kehittämistä huomioiden käsitys yrityksestä systeemisenä kokonaisuutena. Huomiota vaativia asioita nousi esille kiitettävästi. Keskeisimmät asiat liittyivät vuorovaikutukseen, motivaatioon ja palkitsemiseen, työn ja toiminnan kehittämiseen, työhyvinvointiin yleisesti sekä ammatti- ja prosessiosaamiseen. Kehittämissuunnitelma esiteltiin yrityksessä logistiikan johdolle ja se sai ansaitsemansa huomion sekä positiivista palautetta. Lisäksi selvisi, että joihinkin kehittämissuunnitelmassa esille nousseisiin asioihin oli jo kiinnitetty huomiota.

Osaamisen kehittämistä tapahtuu jokaisessa organisaatiossa. Mitä paremmin organisaatiossa tiedetään sen tulevaisuuden tavoitteet, sitä paremmin voidaan osaamista kehittää oikeaan suuntaan. Kehittämisen tulisi olla jatkuvaa ja luonnollista toimintaa yrityksessä. Osaamista voidaan kehittää kouluttamalla henkilöstöä, rekrytoimalla osaavaa henkilöstöä tai ostamalla sitä sekä yhteistyöllä muiden yritysten kanssa.

Kun henkilöstöllä on selvä käsitys siitä, mitä heiltä odotetaan, ja avointa vuorovaikutussuhdetta vaalitaan esimerkiksi kehityskeskusteluissa, tavoitteet ja kokemus vaikuttamisen mahdollisuudesta lisäävät henkilöstön työn mielekkyyttä ja sitä kautta organisaation osaamis pääomaa. Organisaation työhyvinvointi lisää sen osaamis pääomaa, joten on tärkeää, että myös työhyvinvointia mitataan ja kehitetään säännöllisesti. Oikein toteutettuna investoinnit työhyvinvoinnin parantamiseen ovat tuottavia ja parantavat yrityksen kannattavuutta.

## 5.1 Työn arviointi ja luotettavuus

Osaamisen kehittämisprosessi eteni yrityksessä odotetusti. ESLogC-hanke oli pitkä, mutta hyvin suunnitellut aikataulut ja toimintatavat mahdollistivat menestyksekkään lopputuloksen. Selkeät, yhdenmukaiset kyselyt ja tavat toimia mahdollistivat myös tulosten vertailun eri yritysten kesken.

Tutkimuksessa reliabiliteetti eli pysyvyys viittaa johdonmukaisuuteen, täsmällisyyteen ja tarkkuuteen sekä kykyyn antaa tarkkoja tuloksia. Reliabiliteetti on hyvä, kun tutkimustulos on pysyvä eli kun tutkimus voidaan uusida ja päädytään samaan lopputulokseen. Reliabiliteettia vahvistaa mittarin tarkkuus, objektiivisuus ja yhdenmukaisuus. (Metsämuuronen 2006)

Validiteetti eli pätevyys viittaa tutkimustulosten tarkkuuteen ja kykyyn mitata oikeaa asiaa. Voidaan kysyä, ovatko tutkimustulokset todellisuutta vastaavia. Epäluotettavuuteen voi vaikuttaa esimerkiksi mittausvirheet mittarissa, tutkimustilanteessa tai tutkijassa. Tutkijan oma

kanta ei saa vaikuttaa tuloksiin. Validiteettia vahvistavat selkeät käsitteet, sisältö ja kriteerit. (Metsämuuronen 2006)

Tutkimuksessa käytetyt kyselyt olivat selkeitä ja niissä olivat hyvät täyttöohjeet. Esimerkiksi mitattaessa osaamista ordinaalisasteikolla numeraalisin vaihtoehdoin 1-5, yksi tarkoitti luonnollisesti pienempää osaamista ja viisi huippuosaamista. Osaamiskartoituksessa saadut tiedot koostuivat suhteellisen laajoista vastausmääristä ja vastaajat vastasivat anonyymeina, mikä tekee tuloksista luotettavia. Työpajatoiminnassa kehittämisasioita kirjoitettiin ylös ja paperit kiersivät, joten kirjoittaja oli mahdollista tunnistaa käsialasta. Tämä ei kuitenkaan olennaisesti vaikuttanut tutkimuksen luotettavuuteen.

## 5.2 Jatkotutkimusehdotuksia

Osaamisen kehittämisessä tärkeässä osassa on kehittämisen jatkuvuus. Jatkossa voitaisiin tutkia, miten yritys on hyödyntänyt osaamisen kehittämissuunnitelmaa ja onko se ottanut hankkeessa jaetut osaamisen johtamisen työkalut käyttöönsä tai jotenkin muuten panostanut osaamisen kehittämiseen. Yksi mielenkiintoinen tutkimuskohde voisi olla, onko osaaminen yrityksessä kehittynyt ja mitkä osaamisen osa-alueet erityisesti. Lisäksi toiminnallisena tutkimuksena voitaisiin toteuttaa osaamisen kehittämisen konkreettinen toteuttamissuunnitelma toimenpiteineen ja aikataulutuksineen esimerkiksi suhteutettuna yrityksen vuosikelloon.

## Lähteet

- Hakanen, J., Ahola, K., Härmä, M., Kukkonen, R. & Sallinen, M. 2009. Voiman lähteet. 6. uudistettu painos. Helsinki: Työterveyslaitos
- Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, K., Yli-Korkiala, A. 2005. Palkitse taitavasti. Palkitsemistavat johtamisen välineenä. Helsinki: WSOY
- Halonen, O. 2001 Yhdessä ykköseksi - Luo kilpailukykyä henkilöstön avulla. Helsinki: Talentum
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. 2006. Kilpajuoksu tulevasta. Hämeenlinna: Karisto
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen - Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita
- Hyppänen, R. 2010. Työhyvinvointi johtaa tuloksiin. Helsinki: Talentum
- Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki: Educa-Instituutti
- Kela, S. Haastattelu. 15.5.2012
- Koskinen, K. 2006. Johda yrityksesi osaamista - Näkökulmia pk-yrityksille. Turku: Turun kaupakorkeakoulu, yritystoiminnan tutkimus- ja koulutuskeskus
- Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin - Luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Helsinki: Edita
- Long, C. & Vickers-Koch, M. 1995. Using core capabilities to create competitive advantage. *Organizational Dynamics*, Summer. 7-22
- Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp
- Oikarinen, T. & Pihkala, T. 2010. Monenlaista osaamisen johtamista. Teoksessa Uotila, T-P. (toim.) Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja, 48-73
- Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. 2. uudistettu painos. Juva: WS Bookwell Oy
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: Sanoma Pro
- Sanchez, R. 2004. Understanding Competence-based Management: Identifying and Managing Five Modes of Competence. *Journal of Business Research*, Vol. 57, No. 5
- Seeman, P., De Jong, D., Stucky, S. & Guthrie, E. 2000. Building Intangible Assets: A Strategic Framework for Investing in Intellectual Capital. In: Morey, D. Knowledge Management: Classic and Contemporary Works. The MIT Press
- Sydänmaalakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Hämeenlinna: Talentum Media
- Sydänmaalakka, P. 2002. Älykäs organisaatio. 4.painos Jyväskylä: Talentum Media
- Viitala, R. 2010. Kehityskeskustelut osaamisen johtamisen kokonaisuudessa. Pragmatistinen näkökulma. Teoksessa Uotila, T-P. (toim.) Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja, 209-234
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen - Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita

Viitala, R. 2005. Johda osaamista. 2. Painos. Keuruu: Infoviestintä Oy

Viitala, R., Mäkelä, L. & Hölsö, S. 2010. Lähijohtajuuden, esimies-alaisuhteiden ja työhyvinvoinnin välinen yhteys. Teoksessa Uotila, T-P. (toim.) Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja, 177-208

Ylisirniö, U. 2007. Paljonko ”susi” maksaa? Teoksessa Nurminen, R. (toim.) Osaaminen hallintaan: ammattitaidon valmentaminen pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja, 98-100

#### Sähköiset lähteet

Ahonen, G. 2007. Työhyvinvoinnin liiketaloudelliset merkitykset. Viitattu 16.5.2012  
[http://www.ttl.fi/duunitalkoot/johto\\_s1.html](http://www.ttl.fi/duunitalkoot/johto_s1.html)

Murto, K. Hyvä esimiestoiminta ehkäisee ja auttaa ratkaisemaan ongelmia. Viitattu 14.5.2012  
[http://www.jyvaskylankoulutuskeskus.fi/YY/artikkelit/2006\\_9\\_hyva\\_esimestoim.php](http://www.jyvaskylankoulutuskeskus.fi/YY/artikkelit/2006_9_hyva_esimestoim.php)

Työterveyslaitos. Työn imu. Viitattu 16.5.2012  
[http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyon\\_imu/Sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyon_imu/Sivut/default.aspx)

Työterveyslaitos. Osaamisen kehittäminen ja hyvinvointi. Viitattu 17.5.2012  
[http://www.ttl.fi/duunitalkoot/kehittajat\\_s2.html](http://www.ttl.fi/duunitalkoot/kehittajat_s2.html)



## Kuviot

Kuvio 1: Osaamispääoman tekijät: Inhimillinen pääoma, suhdepääoma ja rakennepääoma. (mukaillen Ojala 2008, 57-64) .....	11
Kuvio 2: Palkitsemisen kokonaisuus. (Hakonen ym. 2005, 19) .....	13
Kuvio 3: Työhyvinvoinnin ja osaamispääoman välinen yhteys .....	14
Kuvio 4: Työhyvinvointia edistävien toimenpiteiden liiketaloudelliset vaikutukset (Työterveyslaitos 2012) .....	15
Kuvio 5: Osaamisen kehittämisen prosessi (Viitala 2006, 87) .....	16
Kuvio 6: Osaamisen kehittämisen prosessi: Yritys X ESLogC-hankkeessa .....	22
Kuvio 7: Esimerkki osaamiskartasta Yrityksessä X (ESLogC) .....	23
Kuvio 8: TUVA-kyselyn yhteenveto, varastotyöntekijät .....	26
Kuvio 9: TUVA-kyselyn yhteenveto, varaston työnjohto .....	27
Kuvio 10: TUVA-kyselyn yhteenveto, logistiikan suunnittelijat .....	27
Kuvio 11: Osaamisen kehittämisen tavoitekokonaisuus Yrityksessä X .....	40
Kuvio 12: Kehittämisteema 1: Vuorovaikutus .....	41
Kuvio 13: Kehittämisteema 2: Motivaatio ja palkitseminen .....	42
Kuvio 14: Kehittämisteema 3: Työn ja toiminnan kehittäminen .....	42
Kuvio 15: Kehittämisteema 4: Työhyvinvointi .....	43
Kuvio 16: Kehittämisteema 5: Ammatti- ja prosessiosaaminen .....	44

## Taulukot

Taulukko 1: Monenlaista osaamisen johtamista (Oikarinen, T. & Pihkala, T. 2010) .....	9
Taulukko 2: Kehityskeskustelujen tarkoitus kansainvälisessä tutkimuskirjallisuudessa (Viitala 2010, 214-215).....	18
Taulukko 3: 8-kenttäinen SWOT-analyysi (ESLogC) .....	25
Taulukko 4: Kehittämissuunnitelma, logistiikan johto ja suunnittelijat .....	33
Taulukko 5: Kehittämissuunnitelma, työnjohto .....	36
Taulukko 6: Kehittämissuunnitelma, työntekijät .....	38

## Liitteet

Liite 1 Henkilökohtaisen osaamisen arviointilomake: varastotyöntekijät, Yritys X (EsLogC)	53
Liite 2: Osaamismatriisi.....	56

## Liite 1 Henkilökohtaisen osaamisen arviointilomake: varastotyöntekijät, Yritys X (EsLogC)

**HENKILÖKOHTAISEN OSAAMISEN ARVIOINTILOMAKE**  
**Yritys X - Varastoprosessi (sisä- ja ulkotoiminnot)**

<b>Osasto/Esimies:</b>
<b>Työntekijä:</b>
<b>Tarkistus pvm:</b>

Arviointikriteerit/ohjeet	
ei yhtään kokemusta tehtävästä	<b>0</b>
noviisi, uusi tehtävässä	<b>1</b>
kohtuullinen kokemus/taito	<b>2</b>
pätevä työntekijä	<b>3</b>
taitava työntekijä	<b>4</b>
asiantuntija	<b>5</b>

OSAAMISALUEET, arviointiasteikko 0 - 5	Oma arvio	Esimiehen arvio	Yhteinen näkemys	Osaamistavoite
<b>Osa vastaanottaa saapuvat tavarat</b>				
Vastaanottaa tavarat ja purkaa ne konteista ja rekoista				
Tarkistaa tavarat oikeellisuuden ja kunnon (varauma)				
Tarkistaa ja lajittelee tavarat (vastaanottolista)				
Laatii hyllytyslistan				
Tulouttaa vastaanotetut tuotteet tietojärjestelmään				
Vie tuotteen saldoille ja valmiiksi hyllyttämistä varten				
Selvittää lähetyksiä, joista puuttuvat asiakirjat				
Toimittaa huoltoon tarvittavat rahtikirjat (ulkomaat, saapuva/tuonti)				
Arkistoi rahtikirjat, läheteet, hyllytyslistat ja muut asiakirjat				
Laatii asiakaslistoja, purkamisen yhteydessä varastoon/asiakkaalle				
<b>Osa varastoida tuotteet, hoitaa reklamaatiot ja huolehtia jälkikäsittelystä</b>				
Suunnittelee ulkovaraston toimivuutta ja tuotteiden sijoittelua				
Siirtää puretut ja tarkastetut tuotteet varastopaikoilleen saldoille viemisen jälkeen				
Siirtää tavaraa varastopaikalta aktiivipaikalle				
Selvittää väärin toimitettuja toimituksia (saapuva) ja reklamoi niistä				
Laatii raportteja (sisäisistä) toimitusvirheistä ja myyjien tekemistä tilausvirheistä				
Selvittää väärin tehtyjä tilauksia (talon sisäiset)				
Selvittää vääriltä varastopaikoilta löytyneitä tuotteita				
Inventoi ja tarkastaa tuotteiden saldoja				

Suorittaa pistokoeinventointeja				
Vastaa oston, laskutuksen ja myyjien kyselyihin				
<b>Osa kerätä ja pakata asiakastilaukset</b>				
Kerää asiakkaan tilaamat tuotteet virheettömästi				
Kerää ja pakkaa tuotteet oikeankokoisiin pakkauksiin				
Kerää tuotteet käyttämällä eri työvälineitä (trukki, keräilykone)				
Laskee tuotteiden määrän tarkastamalla samalla mahdolliset saldoheitot				
Pakkaa vientilähetysten erikoistilaukset tapauskohtaisesti toimitustavasta riippuen				
<b>Osa huolehtia lähetyalueen toiminnoista</b>				
Huolehtii lähetyalueen (sisä) siisteydestä ja järjestyksestä				
Kokoaa valmiit paketit lavoiksi				
Kuljettaa pakatut tuotteet oikeille lähtöalueille				
Kuittaa tehtävän loppuunsaoritetuksi järjestelmään (ulko)				
Siirtää oikeat tuotteet oikeille lähtöpaikoilleen (reitit) kuljettajia varten				
Lastaa ulkoalueen lähtevät tuotteet pyöräkuormaajalla ehjinä oikeisiin autoihin				

<b>OSAAMISALUEET, arviointiasteikko 0 - 5</b>	Oma arvio	Esimiehen arvio	Yhteinen näkemys	Osaamistavoite
<b>Osa huolehtia asiakas- ja sidosryhmäsuhteista</b>				
Palvelee asiakkaita ja sidosryhmiä				
Opastaa ja ohjaa uusia työntekijöitä				
<b>Osoittaa yleisiä työelämävalmiuksia</b>				
Vuorovaikutustaidot				
Kirjallinen viestintä				
Suullinen viestintä ja esiintyminen				
Tietotekniikan käyttötaidot viestinnässä				
Yhteistyötaidot				
Ongelmanratkaisutaidot				
Oppimistaidot				
Eettiset taidot				
Esteettiset taidot				
<b>Muu osaaminen</b>				

<b>Osoittaa henkilökohtaisia taitoja</b>				
Toimii laadukkaasti ja asiakaslähtöisesti				
Noudattaa työaikaa ja käyttää sen oikein				
Huolehtii omasta työsuojelusta ja työterveydestä				
Ylläpitää työpaikkajärjestystä				
Toimii lainsäädännön, säädösten ja toimintaohjeiden mukaisesti				
<b>Kansainväliset valmiudet</b>				
Englannin kieli				
Venäjän kieli				
Ruotsin kieli				
Suomen kieli				
<b>Hyödyntää teknologiaa ja tietotekniikkaa</b>				
Trukki				
Keräilykone				
Ohjelma poistettu työstä				
Ohjelma poistettu työstä				
Ohjelma poistettu työstä				
Ohjelma poistettu työstä				
Ohjelma poistettu työstä				
Ohjelma poistettu työstä				
Ohjelma poistettu työstä				
Ohjelma poistettu työstä				
Ohjelma poistettu työstä				
Microsoft Office				
Internet				
<b>Mitä sovittiin:</b>				





