

Osia ja osaamista.
Varaosahenkilöstön osaamisen haasteet.
Case:Hankkija-Maatalous Oy

Samu Kaunisto

Opinnäytetyö
Kesäkuu 2011
Tekniikan koulutusohjelma
Teknologiaosaamisen johtamisen ylempi
AMK-tutkinto
Tampereen ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tekniikan koulutusohjelma
Teknologiaosaamisen johtamisen ylempi AMK-tutkinto

KAUNISTO SAMU: Osia ja Osaamista, varaosahenkilöstön osaamisen haasteet.
Case: Hankkija-Maatalous Oy
Opinnäytetyö 39 s., liitteet 1 s.
Kesäkuu 2011

Opinnäytetyön taustalla oli tarve kehittää varaosamyyjien osaamista. Osaamisen kehittäminen nähtiin yhtenä strategisesti merkittävänä toimenä, pyrittäessä saavuttamaan parempi asiakastytyväisyys konekaupan jälkimarkkinoilla. Hyvin toimivat jälkimarkkinat tukevat koko konekaupan toimintaa. Tutkimuksessa pyrittiin yhtäältä selvittämään, mikä on osaamisen tämänhetkinen tila, sekä toisaalta onko käytetty tapa sovelias tarkoitukseensa. Tutkimuksena varaosahenkilöstölle suoritettiin osaamisarviointi, joka suoritettiin kirjallisena kyselynä. Kyselyssä kartoitettiin varaosamyyjän oma-arvio osaamisen tasosta, sen eri osa-alueilla, sekä varaosamyyjän yhdessä esimiehensä kanssa muodostama näkemys osaamisen tavoitetasosta samaisilla osa-alueilla.

Tutkimuksesta voitiin nähdä, että keskimääräinen osaamisen taso varaosamyyjien keskuudessa oli tasolla hyvä, joka antaa mahdollisuuden työn suorittamiseen. Toisaalta havaittiin, että huipputason osaamista ei kyselyn mukaan ilmennyt juuri lainkaan. Havaittiin, että vaihtelut eri yksilöiden välillä olivat verraten pieniä ja johdonmukaisia. Suhteellinen osaamistaso arvioidun ja tavoiteosaamisen välillä oli yllättävänkin tasainen. Vain muutama osaamisen osa-alue jäi tasoltaan muita alhaisemmaksi. Oli myös huomattavaa, että henkilökohtaisiin ominaisuuksiin liittyvät osa-alueet olivat kyselyn mukaan parhaalla tasolla. Tutkimuksen osaamisen arviointia koskeva osa sai osakseen moitteita. Vastausprosentti, kysymysten toimivuus sekä tulosten käyttökelpoisuus jäivät tutkimuksen mukaan tasolle, joka vaatii tulevaisuudessa parannuksia.

Tutkimuksen johtopäätöksinä voidaan nähdä varaosamyyjien osaamisen olevan tasolla, joka mahdollistaa työn tekemisen, mutta jotta tavoitteena oleva asiakastytyväisyyden parantaminen saataisiin aikaan, kehitystyötä olisi tehtävä. Asiakastytyväisyydestavoitteen saavuttamiseksi osaamista olisi lisättävä, ja osaamisen lisäämiseksi osaamisen hallintaa arviointeineen ja oppimissuunnitelmineen olisi kehitettävä. Lopputuloksen saavuttamiseksi johdonmukainen osaamisen hallinta ja tarpeita vastaava koulutus ovat erittäin tärkeitä tekijöitä.

Asiasanat: Osaaminen, osaamisen arviointi, osaamiskartoitus, varaosamyyjä.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
School of Technology
Master Programme in Strategic Leadership of Technology-based Business

KAUNISTO SAMU: Parts and Competence, Challenge of Competence
Among Spare Parts Personnel. Case: Hankkija-Maatalous Oy

Master's thesis 39 pages, appendices 1 pages
June 2011

The purpose of this study was to increase the knowledge of spare parts personnels existing competence level, and also to evaluate if the used method of competence survey is valid and beneficial to use. Spare parts and personnel who is selling them, are in big role when customer satisfaction is been build up. Therefore spare parts personnels skills and competences are needed to be evaluated and developed. Survey was made by sending a questionnaire to spare parts sales people in outlets. To the questionnaire salesmen filled out their assessment of their existing competence level, in different areas of needed competence. At the second phase, spare parts salesman together with his foreman filled out the level of competence that would be an objective competence level in those very same areas of competence.

As a result of study, competence level of spare parts salesmen was found to be at level good, which allows salesman to carry out his daily tasks. On the other hand, it could be seen that there was hardly any specialist level competence. Competence level variation between individuals was found to be quite small. Objective competence level compared to measured competence level was found to be very similar between different areas of competence. Skills that are highly related to individuals personal features were at fairly high level. Another part of study, which was investigating if this type of survey can get wanted results, was pointing out that this type of survey can not give all the information that would be needed, to develop a higher class management of competence.

Conclusion of the study was that the competence level of spareparts personnel is fairly good. Nevertheless, if desired level of customer satisfaction is wanted, development in this area is mandatory. To reach the higher level of customer satisfaction, the competence level of spare parts personnel needs to be elevated to higher level. To reach that higher level, the management of competence must organized with its knowledge inventories and learning paths. Rational competence management and needful education are the key factors in this battle.

Key words: Competence, knowledge inventory, skills, spare parts

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Kehitystehtävän taustaa.....	6
1.2	Toimeksiantajan esittely.....	7
1.3	Kehitystehtävän tarkoitus.....	8
1.4	Tutkimussuunnitelma.....	9
1.5	Tutkimusmenetelmä.....	10
2	OSAAMINEN.....	11
2.1	Osaaminen määritelmä.....	11
2.2	Ammattitaito.....	16
2.3	Osaamisen osa-alueita.....	16
2.4	Avainosaaminen.....	18
3	OSAAMISEN ARVIOIMINEN.....	20
3.1	Osaamiskartoitus.....	20
3.2	Osaamisen kuvaaminen.....	22
3.3	Osaamisen mittaaminen.....	23
3.4	Osaamis- ja oppimissuunnitelmat.....	26
4	TUTKIMUSTULOKSET.....	27
4.1	Osaamisen arvioinnin tulokset.....	27
4.2	Arvioinnin hyödyllisyys.....	33
4.3	Arvioinnin ongelmat.....	34
4.4	Arvioinnin tulosten käyttökelpoisuus.....	35
5	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	35
5.1	Yhteenvedo tutkimuksen keskeisimmistä tuloksista.....	35
5.2	Toimenpide-ehdotuksia.....	36

5.3	Jatkotutkimusaiheita.....	38
LÄHTEET	39
LIITTEET	

1 JOHDANTO

1.1 Kehitystehtävän taustaa

Kehittämistehtävän taustalla on huoli asiakkaista. Asiakkaista, joiden olemassaolo oikeuttaa Hankkija-Maatalous Oy:n olemassaolon konekaupan toimijana. Nykyinen teknologian kehitysvauhti, yhdistettynä entistä valveutuneempien asiakkaiden kasvaviin odotuksiin ja vaatimuksiin, luovat korjaus ja huoltotoiminnalle sekä varaosahuollolle suuria haasteita. Asiakkaat ovat se ryhmä, jonka tarpeita kaikki työyhteisöt tavalla tai toisella pyrkivät tyydyttämään, asiakkaita varten yritys on olemassa (Moilanen 2001, 35). Asiakkaiden tyytyväisyys on yrityksen elinehto ja puhuttaessa varaosamyyjistä, varaosapalvelulla luodaan pohjaa tuleville kaupoille. Asiakkaan saamat kokemukset varaosapalvelusta muistetaan seuraavaa konemerkkiä valittaessa. Mielestäni valitettavan usein varaosapalvelu piirtyy muun jälkimarkkinoinnin tapaan asiakkaiden mieliin vain negatiivisten kokemusten kautta. Jos epäonnistumisia tulee, ne muistetaan vuosien päähän, onnistunut hyvä suoritus ei jaksaa asiakkaan mieltä lämmittää kuin hetken. Tästäkin syystä varaosapalvelun toiminta on erittäin kriittisessä ja epäkiitollisen haasteellisesta asemassa kun valetaan perustaa asiakastyytyväisyydelle.

Sitä mukaan kun koneet teknistyvät ja tulevat entistä monimutkaisemmiksi, asiakkaiden vaatimukset vain kasvavat. Asiakkaat ovat aiempaa tietoisempia mitä mahdollisuuksia heillä on ja millaisia tekniikoita maailmalla on käytössä. Maailma pienenee, voidaan sanoa. Asiakkaat ovat myös entistä joustamattomampia, mitä tulee esimerkiksi koneiden kanssa ilmeneviin ongelmiin. Tästä syystä tämän päivän asiakastyytyväisyys tehdään voimakkaasti jälkimarkkinoinnin toimesta (Malinen 2010). Jälkimarkkinointi on se osa-alue, jolla alan toimijat eriytyvät toisistaan. Nykyiset koneet ovat yleisesti ottaen teknisesti toimivia, ja perusrakenteeltaan pitkälti yhteneviä, oli merkki mikä hyvänsä, erot syntyvät jälkimarkkinoilla. Katsottaessa, mistä yritys tänä päivänä saa kilpailuetua, löytyy taustalta käsitteitä kuten luovuus, erikoistuminen, taidot sekä innovaatio. On siis erittäin tärkeää löytää ne osaamisalueet ja avaintehdävät jotka tulevaisuudessa hoidetaan paremmin kuin alalla toimivat kilpailijat (Hätönen 2003, 7). Kehitystehtävänä tutkitaan Hankkija-Maatalous Oy:n varaosamyyjien osaamisen arviointia. Miten arviointeja on suoritettu ja millaista tietoa niistä on ammennettavissa.

1.2 Toimeksiantajan esittely

S-ryhmässä maatalous-, kone-, rauta- ja puutarhakauppaa harjoittaa Agrimarket-ketju. Agrimarket ketju on maanlaajuinen, Hankkija-Maatalous Oy:n, Etelä-Pohjanmaan Osuuskauppa Oy:n, Suur-Seudun Osuuskauppa Oy:n ja Kymenlaakson Agrimarket Oy:n muodostama myymälä- ja palveluverkosto. Hankkija-Maatalous Oy on maatalous- ja konekauppaan erikoistunut SOK-yhtymän tytäryhtiö. SOK:n omistus osuus Hankkija-Maataloudesta on 81 %, loput yhtiöstä omistaa Yara Oy, joka toimii lannoitemarkkinoilla. Hankkija-Maatalous konsernin liikevaihto on noin 900M€. Agrimarket ketju tuottaa palveluja maaseudun asukkaille laajalla skaalalla. Myös kaupunkien väestölle tarjonnasta löytyy mm. harraste-eläin ja puutarhatuotteita. Valikoimissa ovat niin tuotantopanakset, tuotantotarvikkeet, eläinten rehut kuin erilaiset maatalous- ja työkoneetkin. Hankkija-Maataloudella on myös omaa valmistusta. Rehutuotantoa harjoitetaan viidellä tehtaalla tytäryhtiö Suomen Rehu Oy:n toimesta ja siementen valmistusta kahdessa HMOY:n siemenkeskuksessa. HMOY on Suomen toiseksi suurin viljan ostaja ja myyjä.

Agrimarket ketju muodostuu noin sadasta Agrimarket toimipaikasta, joiden tarjoamaan kuuluvat maataloustarvikkeet, rehut, kasvinsuojeluaineet, kasviravinteet sekä harraste-eläin tuotteet. Puutarhatuotteet myydään Agrimarketin Multasormi-brändin kautta. Noin kolmekymmentä Agrimarketia on ns. osaamiskeskustason toimipaikkaa. Näissä toimipaikoissa on myös varaosamyymälät, suorine tehdastilaus ja keskusvarasto toimituskanavineen. Näissä Agrimarketeissa on myös jonkin verran työkonekauppaa, työkonekauppaa, joka ei tarvitse suurta erikoisosaamista. Raskaskonekauppa, traktorit, puimurit ja vaativimmat työkoneet myydään kahdeksan ns. Konekeskuksen kautta, Konekeskus toimii osaamiskeskus Agrimarketin yhteydessä, Turussa, Tampereella, Hyvinkäällä, Kouvolassa, Kuopiossa, Seinäjoella, Kokkolassa ja Kempeleellä. Koneiden huoltoliiketoiminta on ollut näihin päiviin asti yksityisen sopimushuoltokentän varassa, mutta joulukuussa 2010 avautui ensimmäinen Hankkija-Maatalous Oy:n oma huoltopiste Kempeleelle. Sopimushuoltoverkoston muodostavat noin 70 korjaamoja joissa työskentelee yhteensä noin 150 henkilöä. Hankkija-Maatalous Oy:n konetarjonnan muodostavat alansa huippu tuotteet, joista löytyy koneita työhön

kuin työhön. Tämä laaja-alaisuus tuo osaltaan suuria haasteita varaosahenkilöstön osaamiselle ja sen kehittämiseksi. Pelikenttä, jolla varaosamyymälä joutuu taklaamaan arjen haasteita, on erittäin laaja ja monivivahteinen. Yhtiössä on vuonna 2010 aloitettu ns. uudelleensuuntautuminen, eli yhtiö keskittyy voimakkaasti panostamaan ja kehittämään ydinliiketoimintaansa. Samanaikaisesti se luopuu liiketoiminnasta, joka ei tue yhtiön ydinosaamista. Käytännössä tämä tarkoittaa keskittymistä palveluntarjoamiseen maanviljelijöille sekä koneurakoitsijoille.

1.3 Kehitystehtävän tarkoitus

Kehitystehtävänä on kehittää HMOY:n konekaupan jälkimarkkinoinnin osaamisen hallintaa. Osaaminen on tänä päivänä riihikuivaan valuuttaan verrattavaa varallisuutta, jota pitää vaalia ja haalia. Yritysten taseessa tämä aineeton pääoma ei suoranaisesti näy, mutta toiminnan tuloksellisuuden kautta välillisesti näin voidaan ajatella tapahtuvan. On hyvä huomata, että myös osaaminen huomataan ja henkilöstön hyvällä osaamistasolla on vaikutusta myös yrityksen brändiin, vaikka sen laskeminen onkin lähes mahdotonta. (Ojala 2008, 30) Asiakkaiden mielikuva koko yhtiön toiminnasta muodostuu usein näiden eturintaman taistelijoiden mukaan, he kun ovat suorassa kontaktissa loppuasiakkaaseen ja näin ollen ikään kuin yrityksen käyntikortti. Jälkimarkkinoinnissa asiakaskokemukseen oman vivahteensa ja haasteensa antaa se, että usein asiakkaan ja esimerkiksi varaosamyymälän kanssakäyminen on seurausta jostakin asiakkaalle epämiellyttävästä asiasta, kuten esimerkiksi koneen rikkoutumisesta. Päästäkseen myymään varaosia, eli tekemään työtään, pitää ehkä ensin kuunnella korvat punaisina haukkuja koneen ongelmista, vaikka ne eivät millään muotoa ole varaosamyymälän aiheuttamia, tai asioita joihin heillä olisi mahdollisuutta vaikuttaa.

Hanke keskittyy varaosamyymälöiden osaamisen hallintaan ja kehitystehtävänä tutkitaan varaosamyymälöiden keskuudessa tehtyä osaamiskartoitusta. Jatkossa tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää myös muilla jälkimarkkinoinnin osa-alueilla, kuten esimerkiksi korjaamojen osaamisen kehittämisessä. Osaamisen hallinnan päämääränä on saada laadukkaampia toimijoita yhtiömme konekaupan jälkimarkkinointiin, ja osaltaan helpottaa näiden henkilöiden rekrytointia. Osaamistarpeet määriteltynä ja

olemassa olevat osaamiset kartoitettuna, voidaan hallitummin ja tuloksellisemmin rakentaa ja kehittää työntekijöiden koulutuksia ja kehityshankkeita.(Hätönen 2005, 49)

Tutkimuksen tulosten myötä organisaatiolla on paremmat valmiudet muodostaa jälkimarkkinoinnin henkilöstön osaamisesta osaamisrekisteri, jolla henkilökohtaista osaamista voidaan seurata ja arvottaa. Saatuja tietoja voidaan käyttää pohjana luotaessa henkilökohtaisia osaamissuunnitelmia, joiden avulla pyritään saamaan sellaista osaamista, mitä kulloinkin tarvitaan. Työntekijöille voidaan räätälöidä osaamispolku, jonka kuljettuaan työntekijä on saavuttanut tietyn ennalta määrätyn osaamistason jota voidaan hänen työtehtävässään hyödyntää. Tällaisiin ennalta määrättyihin osaamistason ”rajapyykkeihin” voidaan liittää myös erilaisia, vaikkapa palkkauksellisia, kannustimia.(Hätönen 2005, 49)

Tämän tutkimuksen tutkimusongelma ja päätavoite on selvittää:

Miten Agrimarket ketjun varaosamyymälöiden osaamistasoa ja oppimista voitaisiin hallitusti mitata? Tutkimuksen myötä tehdyn kyselytutkimuksen tuloksista voidaan luoda käsitys mihin osaamisen osa-alueisiin tulisi tulevaisuudessa suunnata enemmän voimavaroja.

1.4 Tutkimussuunnitelma

Kehitystehtävän tutkimusongelmana on siis tutkia varaosamyymälöiden osaamisen arviointia ja kehittää Agrimarket ketjun jälkimarkkinoinnin käyttöön työkalu, jolla osaamisen tarpeet ja olemassa olevat resurssit saataisiin mahdollisimman helposti ja tehokkaasti valjastettua palvelemaan yhteistä päämäärää, osaavaa henkilöstöä. Osaamista on tällä hetkellä laajalti varaosapisteiden henkilöstössä, mutta tietämys siitä, mikä tuo taso kussakin yksikössä oikeasti on, on puutteellinen. Tällä hetkellä tietämys on kovin subjektiivista ja dokumentoimatonta. HMOY:n tukitoimintojen Varaosa- ja Huoltopäälliköillä on käytännön tekemisten ja pidettyjen koulutusten perusteella jokin käsitys kunkin yksilön osaamisen tasosta, vahvuuksista ja heikkouksista. Tällainen tietämys perustuu kuitenkin vahvasti mielikuviin ja tuntemuksiin, ei niinkään faktatietoon. Tuo tietämys on vain näiden muutamien henkilöiden päässä, jolloin tuon

tiedon laajempi hyödyntäminen on käytännössä katsoen mahdotonta. Edellä kuvattu arviointitapa on myös altis tulkinnoille, jotka saattavat johtua esimerkiksi persoonallisuuksien eroista ja ihmisten välisistä henkilökemioista.

Tutkimuksessa pyrittiin osaltaan selvittämään, miten varaosamyyjille teetetty osaamiskysely toimii, ja ovatko sen tulokset käyttökelpoisia? Onko kyselyn tulos objektiivinen ja voidaanko sen perusteella suunnitella esimerkiksi varaosamyyjien koulutuksia? Tutkimuksen perusteella pyritään rakentamaan toimintamalli, joka ottaa huomioon kyselytutkimuksessa ilmenneet puutteet ja heikkoudet. Tutkimuksessa perehdytään aiheen käsitteistöön, mitä tulee osaamiseen ja sen eri vivahteisiin sekä osaamiskartoitukseen.

1.5 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksessa perehdytään Agrimarket ketjussa tehtyyn varaosamyyjien osaamiskyselyyn, joka tehtiin lomakekyselytutkimuksena. Kysely edustaa luonteensa mukaan määriteltynä niin sanottua määrällistä tutkimusta. Määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä ovat haastattelut ja kirjalliset kyselyt. Tehty kysely edustaa strukturoitua kyselyä, eli kyselyssä kysytään työntekijän arvioita osaamisesta, etukäteen varsin formaalisti määriteltäviin osa-alueisiin, ennalta määritellyllä arviointiasteikolla. Kyselyllä ei niinkään pyritä selvittämään tai ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä tai antamaan tilaa kyselyyn vastaajien ajatuksille ja näkökulmille, kuten laadullisen tutkimuksen tapauksessa olisi tarkoitus. (Tuomi&Sarajärvi 2002, 74)

Kysely lähetettiin varaosamyymlöiden esimiehille eli Agrimarket-päälliköille, jotka ohjeistivat ja organisoivat varaosamyyjän kyselyn. Kyselylomake on kaksivaiheinen. Ensimmäisessä vaiheessa varaosamyyjä suorittaa itsearviointin ja vastaa kaavakkeen kysymyksiin osaamisen tasosta. Kysymyksiä on 24 ja jokaisen kohdan arviointiasteikko on 1-5. Itsearviointin jälkeen varaosamyyjä käy kaavakkeen yhdessä läpi esimiehensä kanssa ja yhdessä he muodostavat käsityksen mikä kyseisen henkilön oppimisen taso kullakin osa-alueella tulisi olla. Omasta osaamisesta muodostettu arvio sekä palaute siitä kuinka työntekijä muiden mielestä toimii, on yksilön kehityksen kannalta tärkeää ja

voidaan näin ajatella olevan osa oppimisprosessia (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 79). Tällä tavoin luodaan myös ikään kuin tavoitetaso, jolla pyritään tuomaan esille erilaisia osaamisen osa-alueita, joiden tavoitteellinen osaamistaso on toisistaan poikkeava. Esimerkkinä yleisesti ”ei niin tärkeäksi” osaamiseksi arvioidusta osaamisesta on rautakauppatuotteisiin liittyvä osaaminen. Kyselyn osaamista kartoittavat aihe-alueet ovat hieman vaihtelevalla rajauksella, toisten ollessa hyvin yleisellä tasolla, toisten hieman pienempiin osasiin pilkottuina. Kuitenkin yleisesti ottaen tämän kyselyn osaamisten aihealueet ovat hyvin yleisluontoisia. Kyselyssä pyydettiin arvioimaan osaamisia, jotka ovat esimerkiksi johonkin tiettyyn konemerkkiin liittyvää teknistä osaamista. Muutamissa arviointikohdissa paneuduttiin yksilön omien yksilöllisten osaamien hallintaan. Kysely on liitteenä, liite 1. Tämä yhteinen arviointi ohjeistettiin tehtäväksi kehityskeskustelujen yhteydessä. Kyselyssä oli tarkoitus kartoittaa tämän hetkisen varaosaliiketoiminnan avainosaamiset, sekä selvittää, mikä on yrityksen varaosahenkilöstön kompetenssi tällä hetkellä. Samoin tutkimuksella pyrittiin selvittämään mitkä nähdään tulevaisuudessa tärkeimmiksi kehitysalueiksi, seuraavan 12kk aikana sekä pidemmällä aikavälillä.

2 OSAAMINEN

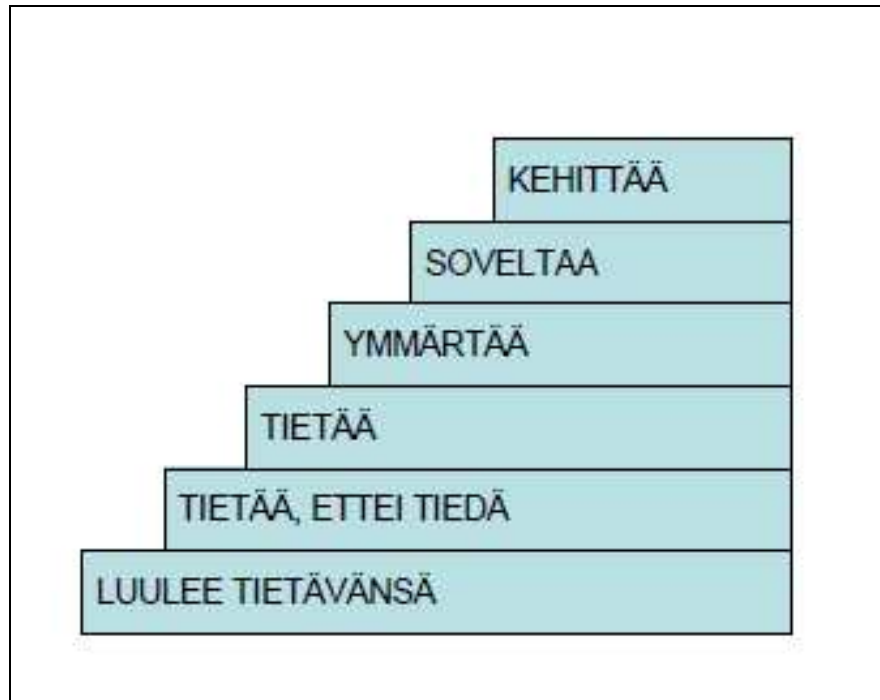
2.1 Osaaminen määritelmä

Osaaminen käsitteenä on varmasti jokaiselle tuttu, mutta mitä osaamisella oikeastaan tarkoitetaan? Yksilötason osaamista kuvaamaan käytetään tänä päivänä paljon englannista lainattuja termejä, kuten ”skills”, ”competencies”, ”capabilities”, jotka voisivat kääntyä suomeksi ”taidot”, ”pätevyys”, ”kyvykkyys”. Käsitteiden sekamelska, jolle oman värinsä antavat nuo lainasanat käännöksineen, on omiaan hämmentämään organisaatioiden kehityshankkeiden parissa hääriviä kehittäjiä. (Viitala 2005, 113) Mikä sitten on työelämässä olennaista? Meillä kaikilla on varmasti osaamista, mutta onko se oikeanlaista ja sellaisessa muodossa, että sitä voidaan työssä hyödyntää? Paljolti vastaus edelliseen riippuu tietenkin työtehtävästä. Joissain tehtävissä pärjää ns. yleisellä tiedolla, toisen toimen vaatiessa hyvinkin specifiä erityisosaamista. Ehkäpä ns. vanhanaikainen ”ammatitaito” olisi käsitteenä meille suomalaisille yksiselitteinen ja ymmärrettävä,

toisin kuin ”kompetenssi” jota on alettu käyttää viime vuosien aikana. (Viitala 2005, 113) Ammattitaito näet ottaa jo itsessään asiayhteyden mukaan kantaa tiedon hyväksikäytettävyyteen, suhteessa tehtävään työhön.

Osaaminen on erittäin monisyinen käsite, jonka olennaisimpia osia ovat mielestäni tietojen ja taitojen yhdisteleminen ja soveltaminen. Yksilön pitäisi pystyä näkemään teorian ja käytännön yhteys, oivaltaa missä ja miten, teoriassa saatua tietoa voidaan hyödyntää käytännön tekemisessä (Ojala 2004, 122). Kun teoriassa, tai muutoin opittua, osaamista käytetään oman työn suorittamiseen, ollaan kolkuttelemassa ammattitaidon portteja. Kuten VvM:n työryhmämuistio ”Haasteena tuleva osaaminen” linjaa, osaamisen voidaan ajatella olevan työssä vaadittavien tietojen ja taitojen hallintaa ja niiden soveltamista käytännön työtehtävissä (VvM työryhmämuistio 2003, 19). Tai kuten Sydänmaanlakka sanoo, ”osaamisen on kyky ja halu suoriutua hyvin tietyssä tehtävässä” (Sydänmaanlakka 2007,148). Edellisessä hienon vivahteensa lausumaan tuo mielestäni mukanaan sana ”halu”. Halu selviytyä omasta työtehtävästään mahdollisimman hyvin, ottaa mielestäni jo kantaa paljon syvällisempiin asioihin kuin vain tietoon ja sen soveltamiseen. Jos työntekijällä ei ole halua, toisin sanoen motivaatiota, suoriutua työtehtävästään oli se sitten mikä hyvänsä, ei lopputuloksesta sovi odottaa liikoja. Tiedot ja taidot ovat vain osa yksilön osaamista, vaikka usein keskitytäänkin ainoastaan näihin näkyvämpiin osasiin. Kokonaisuuden muodostavia osasia ovat näiden lisäksi myös kokemus, joka on usein kultaakin kalliimpaa ja jotakin sellaista, jota mitkään koulutukset eivät pysty nopeasi antamaan (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001,105).

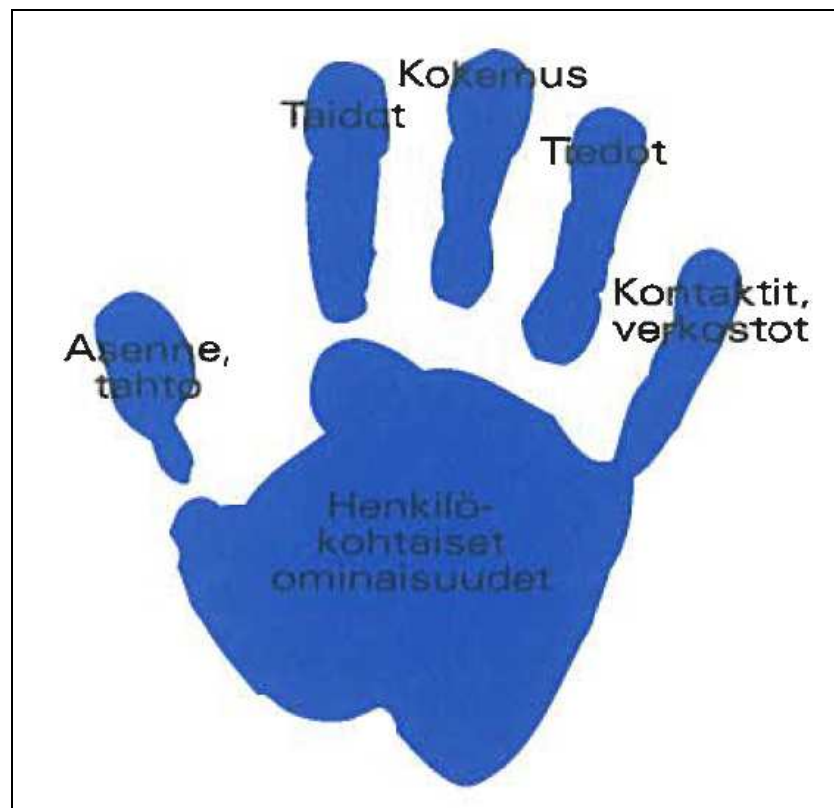
Yksilöosaamisesta voidaan eritellä muutamia osatekijöitä, kuten Kirjavainen & Laakso-Manninen kirjassaan Strategisen osaamisen johtaminen, ovat tehneet. Tällöin voidaan eritellä ”mitä-tieto”, ”miten-tieto”, ”miksi-tieto” sekä käsitteenä hieman kömpelö ”miksi-tiedosta välittäminen”. Näistä osatekijöistä muodostuva näkyvä summa ovat yksilön näkyvät käyttäytymismallit. Mielestäni olennaista tästä on havaita miten nuo osatekijät nivoutuvat yhteen myös oppimisen portaiden kanssa (kuva 1), joka on Sydänmaanlakankin kirjassaan lanseeraama tapa kuvata yksilön osaamisen taso.



Kuva 1, Oppimisen portaat (Sydänmaanlakka 2007, 34)

Mitä-tieto on tietoa joka voidaan verraten helposti hankkia ja päivittää esimerkiksi käymällä jokin kurssi. Tällä tavoin voidaan päästä oppimisen portaissa maksimissaan tasolle ”tietää”. Tällainen tieto on toki tärkeää, mutta harvoin yritykselle sitä kallisarvoisinta, onhan se muidenkin hankittavissa kohtuullisen helposti. Varaosamyynnin toimessa tällaista ”mitä-tietoa” on esimerkiksi varaosatilauksen tekeminen. Miten-tieto tarkoittaa kykyä opitun, kirjoista tai kurseilta, saadun tiedon soveltamiseen käytännön työssä. Tieto tai osaaminen, ilman että sitä voidaan hyödyntää tekemisessä, on ainakin osittain hukkaan heitettyä pääomaa. Miten-tiedon hallinta nostaa yksilön oppimisen portaissa askelmalle osaa ”soveltaa”. Varaosamyynnin kohdalla tällaista osaamista voisi edustaa vaikkapa myymänsä varaosan asennukseen liittyvän ohjeen antaminen. ”Miksi-tieto” tuo lisäulottuvuuden ymmärtää, minkä takia jokin asia on oikeasti tärkeä ja mikä sen merkitys on kokonaisuuden kannalta. Varaosamyynnillä tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi asiakkaalle annettua selvitystä siitä, minkä takia öljyt tulisi vaihtaa ainakin kerran vuodessa, vaikkei tuntimääräinen vaihtoraja olisikaan vielä tullut vastaan. ”Miksi-tieto” on ikään kuin ”mitä” ja ”miten -tietojen” hienostunut risteytys. Arvot ja asenteet, eli Sydänmaanlakankin mainitsema ”halu”, ovat ilman muuta osasia, jotka vääränlaisina ilmetessään vievät pohjan pois kaikilta muilta osaamista edistäviltä ponnisteluilta. Arvot ja asenteet ovat tässä mallissa ”miksi-

tiedosta välittämisen” taustalla selittävinä tekijöinä. Mikäli kaikki edellä mainitut osatekijät saadaan kohdistettua yhteen ja samaan asiaan ja yhdelle henkilölle, ollaan oppimisen portaissa ylimmällä askelmalla, jossa paitsi tehdään asioita ja hyödynnetään osaamista, myös kehitetään uutta. Osaamisen osasiin, on Ojala mallintanut ns. osaamiskäden (kuva 2) josta havainnollisesti käy ilmi mitä kaikkea osaaminen pitää sisällään. Kädessä kämmenen, siis suuren osan, muodostavat henkilökohtaiset ominaisuudet. Peukalon roolia, vahvaa ja tukevaa osaa osaamisesta hoitavat asenne ja tahto. Muina sormina kuvataan taidot, kokemus, tiedot sekä pikkurillinä kontaktit ja verkostot, joiden merkitystä ei tänä päivänä pidä aliarvioida. (Kirjavainen&Laakso-Manninen 2001, 105; Sydänmaanlakka 2007,34; Ojala 2008, 51)



Kuva 2, Osaamiskäsi (Ojala 2008, 51)

Mitä määritellympi työnkuva on, sitä yksiselitteisempää siihen liittyvä osaaminen on. Jos ajatellaan liukuhihnalla tehtävää komponenttien yhteen liittämistä, pystytään varsin helposti määrittelemään ja mittaamaan työntekijän osaaminen kyseisessä työssä. Arvioitavia muuttujia on kärjistetyksi vain oikea suorittaminen, sekä missä ajassa tuo

oikea suorittaminen suoritetaan. Mitä vaihtelevampi ja ennalta määrittelemättömämpi työnkuva on, sitä haastavampaa osaamista on yhteismitallisesti arvioida. ”Skills”, ”competencies”, ”taidot”, ”capabilities”, ”pätevyys”... niin tai näin, mielestäni on tärkeää tunnistaa ja huomioida myös edellä mainittujen käsitteiden vivahde-eroja. Joku henkilö voi olla kyvykäs, vaikka hänellä ei osaamista vielä olisikaan. Toisella voi olla roppakaupalla taitoja, mutta hän ei niitä osaa soveltaa, hänellä ei silloin ole pätevyyttä käyttää taitojaan.

Osaaminen on siis kokonaisuus, ei yksittäinen taito tai ominaisuus. Osaamisesta voidaan puhua, kun käytettävissä olevia tietoja ja taitoja voidaan ja osataan soveltaa ja hyödyntää kulloinkin tehtävässä toimessa. Osaamisen ollessa kaikkea tietoa ja taitoa, jonka työntekijä on tuliaisina yritykseen tuonut ja jota hän työssään käyttää, se on yrityksen kuin yrityksen kalleinta pääomaa, jotain sellaista, jota on vaikea rahallakaan saada, ainakaan lyhyellä aikavälillä (Stähle&Grönroos 1999, 73).

Osaaminen perustuu oppimiselle. Osa oppimisesta tapahtuu oppimistilanteissa, jotka selvästi sellaisiksi mielletään. Tällaisesta esimerkiksi käy vaikka koulu, jossa ollaan oppimassa ja koko tarjoama on rakennettu oppimista varten. Joskus oppiminen ei ole niinkään jäsenelty tai selkeä oppimistilanne ja voi olla vaikka radiosta kuultu lausahdus, jonka painamme mieleemme ja oppina kannamme jatkossa mukamme. Olennaista on kuitenkin oppiminen, parhaimmillaan jopa elinikäinen. Elinikäinen oppiminen on niin ikään yksi suosituista hokemista, jota käytetään puhuttaessa erityisesti yksilön oppimisesta ja kouluttautumisesta. Elinikäinen oppiminen on kaikesta huolimatta kuitenkin erittäin olennainen asia, maailman ja yritysten muuttuessa kovalla vauhdilla, vaikka toisinaan saattaa kliseeltä kuulostaakin. Vain elinikäisen oppimisen kautta yksilö ja siten myös yritykset voivat elää muuttuvassa maailmassa ja yhteiskunnassa (Ojala 2004, 104).

Osaamista on joskus pidetty yksilön asiana. Mikäli hänellä on osaamista, hän on hyvä työntekijä ja jos hänelle ei ole osaamista, hän on huono työntekijä. Tällainen kärjistetty ajatus on joskus ammoisina aikoina ollut vallalla. Yhä enemmän kuitenkin aletaan ymmärtää osaamisen olevan koko yrityksen asia ja sen näkökulma tulisi ottaa yhä enemmän mukaan myös johtamiseen. Myös yrityksen johdon pitää sitoutua henkilöstön kehityshankkeisiin ja kannustaa ja tukea henkilöstöä tämän kivisellä taipaleella kohti

parempaa osaamista, jonka hedelmät lopulta putoavat koko organisaation koriin. Kuten VvM työryhmämuistiossa todetaan: ”Osaamisen johtaminen on osa esimiestyötä ja hyvää johtamista”.(VvM työryhmämuistio 2003,31) Se, mitä osaamista yrityksessä pitäisi olla tulisi olla vahvasti johdettu yrityksen visiosta. Mikäli tutkitaan vain tämän hetken osaamistarpeita, on vaara kehityksen hidastuminen, pahimmassa tapauksessa loppuminen (Jalava, Palonen, Keskinen & Kontkanen 1999, 62). Osaamisen vaatimukset pitäisi siis naulata kiinni tulevaisuuden tarpeita silmällä pitäen.

2.2 Ammattitaito

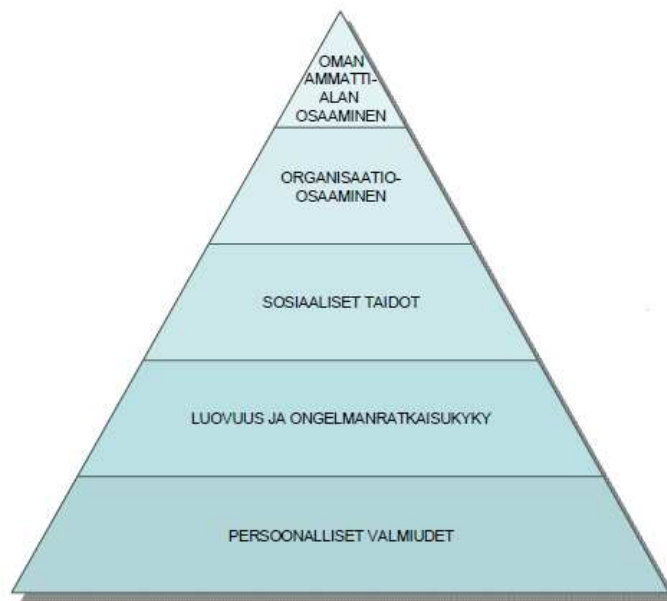
Työelämän taidoista puhuttaessa jo aiemmin mainittu kompetenssi on vakiinnuttanut paikkansa myös Suomessa. ”Competence” sanalle ei ole löydetty yksiselitteistä helppoa käännöstä jolloin on päädytty käyttämään miltei suoraa versiota englannista. Ei ole helppoa yhdellä sanalla kuvata, mitä kaikkea se käsitteenä pitää sisällään. Suomessa vanha kunnon ”ammattitaito” on yhtäläillä paljon ja laajasti kertova sana, joka pitää sisällään moninaisia vivahteita ja laajoja lonkeroita aivan kuten ”competence” sanakin. (Viitala 2005, 113.) Hyvän ammattitaidon raaka-aineina on monia osa-alueita, kuten tietoja taitoja, valmiuksia ja asenteita. (Vartiainen, Teikari & Pulkkis 1993). Sitä on määritelty myös monipuoliseksi ja kokonaisvaltaiseksi kyvykkyydeksi suoriutua työtehtävistä

Hyvä ammattitaito on ehdottomasti arvokkaampaa kuin jokin yksittäinen tiedonmurunen, jota ei osata soveltaa ja liittää arjen askareiden muodostamiin haasteisiin. Kuitenkin ammattitaitoa on vaikea kehittää tai arvioida, jollei sitä paloitella pienempiin osasiin. Osasiin pilkkominen ei totisesti tee kunniaa ammattitaidolle, jonka isoimpia saavutuksia on nimenomaan liittää ja soveltaa osasia toisiinsa. (Viitala 2005, 114). Tuota osasiin pilkkomista edustaa pakon edessä myös varaosahenkilöstölle suunnattu osaamiskartoitus.

2.3 Osaamisen osa-alueita

Osaamista on monen moista. On oman ammattialan osaamista, organisaatio-osaamista, sosiaalisia taitoja, luovuutta ja ongelmanratkaisukykyä sekä jokaiselle ominaisia

persoonallisia valmiuksia, kuten paineensietokyky, positiivisuus, henkinen joustavuus, itseluottamus ja niin edelleen. Näistä osaamisen osa-alueista muodostuu aiemminkin mainittu ammattitaito, jonka muodostumista voidaan havainnollistaa pyramidi-mallin avulla (Kuva 3). Pyramidin alaosassa on osasia, jotka ovat lähempänä henkilön persoonallisuutta ja ihmisenä kehittymistä. Mitä ylemmäs pyramidia kiivetään, sitä kapeammaksi se käy ja kohdentuu johonkin tiettyyn toimeen tai tehtävään. (Viitala 2005, 116)



Kuva 3. Osaamispyramidi. (Viitala 2005)

Persoonallisia valmiuksia on kerätty pyramidinperustaan, ensimmäiseen laatikkoon. Tällaisia ovat valmiudet kuten paineensietokyky ja itseluottamus. Ominaisuudet liittyvät vahvimmin työelämässä ja muutenkin elämässä tarvittaviin yleisiin taitoihin ja työtehtävissä menestymiseen. Pyramidin toiseksi alin laatikko kuvaa yksilön luovuutta ja ongelmanratkaisukykyä. Nämä taidot ovat mielestäni äärettömän tärkeitä jälkimarkkinoinnin toimissa, varaosamyyjillä, sekä korjaamohenkilöstöllä. Useasti on näet niin, että asiakkaan ongelma ei ole koskaan aiemmin ilmennyt samassa muodossa, jolloin ”hauki on kala”- tyyppiset tiedot eivät auta asiassa eteenpäin. Työntekijän on osattava luovasti yhdistellä tietojaan ja taitojaan. Kolmas laatikko muodostuu yksilön sosiaalisista taidoista ja siten työelämässä tarvittavista vuorovaikutustaidoista. Niiden osaaminen on noussut hyvinkin ratkaiseviksi erilaisissa työtehtävissä, sillä harva työ on enää muista riippumatonta. Varaosamyyjän työ suorassa asiakaskontaktissa on näin ollen sosiaalisten taitojen kannalta erittäin haastava toimi. Nämä kolme laatikkoa ovat

mielestäni moneen työhön riittävä perusta, mikäli pohjalla on alaan liittyvä peruskoulutus, kuten tekninen tai kaupallinen koulutus. Yhtiön ja työnkuvan erityisvaatimukset tulevat työssä kohdattaviksi ja hyökättäessä niiden kimppuun kolmen alimman laatikon taitoja soveltaen, saavutetaan organisaatio-osaamista sekä työkuvakohtaista ammattiosaamista. Neljännessä laatikossa sijaitsevat yksilön organisaatio-osaamiseen liittyvät taidot. Tällaisia ovat tiedot ja taidot, joita edellytetään tietyssä yrityksessä työskentelemiseen. Tutkimuksen kohderyhmällä tämä tarkoittaa esimerkiksi tietämystä siitä, kuinka varaosatilauksien etenee kyseisessä yhtiössä, ja miten tukitoimet ovat organisoidut. Organisaatio-osaamisen osat ovat usein syntyneet hiljaisena tietona ja muodostuneet yrityksen strategiseksi osaamiseksi. Tällaiset osaamiset muodostuvat yrityksissä toimimisen ja yritysten järjestämien koulutusten aikaansaannoksena. Viidennessä, pyramidin huipulla olevassa laatikossa ovat yksilön oman ammattialan osaamiseen liittyvät taidot. Ne liittyvät suoraan työtehtävän suorittamisen kannalta olennaisiin tietoihin ja osaamisiin. Viidennen laatikon osaamiset ovat työhön liittyvän koulutuksen ja työkokemuksen kautta hankittua. (Viitala2005, 116) Suoritettu kysely keskittyy suuresti näihin osaamisiin.

2.4 Avainosaaminen

Nykyisin puhutaan paljon ydinosaamisesta. Joskus tuntuu että ”ydinosaaminen” on olennaisempaa kuin työssä tarvittava osaaminen, sarkastisesti todeten. Ydinosaamisella tarkoitetaan yleisesti yrityksen osaamista, osaamista joka tekee yrityksestä ainutlaatuisen. Osaamista, jonka omaamisella yritys eriytyy kilpailijoistaan, ja jonka varaan yrityksen olemassaolo tulevaisuudessa perustuu. Yrityksillä katsotaan olevan yleensä 5-10 ydinosaamista, joihin yritys nojaa. (Sydänmaanlakka 2007, 144) Ydinosaamisesta puhuttaessa ei yleisesti puhuta yksilön taidoista, vaan organisaation strategisista voimavaroista. Toki ydinosaamista voidaan ajatella olevan myös yksilötasolla, pilkotaan vain ajatuksellisesti yrityksen henkilöstö omiksi pikku organisaatioikseen, mutta tällöinkin kuitenkin puhutaan enempi strategisesta osaamisesta.

Tämän tutkimuksen tarkastelun alla olevat osaamiset voidaan katsoa kuuluvan kategoriaan ”avainosaamiset”. Avainosaaminen on osaamista joka on yritykselle tai

jollekin sen toiminnolle elintärkeää, mutta kuitenkin osaamista, jonka muutkin, esimerkiksi kilpailijat, voivat hankkia (Ojala 2004, 207). Osaamisen voidaan ajatella jakautuvan sekä organisaation osaamiseksi, että yksilön osaamiseksi. Ydin- ja avainosaamiset ovat vahvasti organisaatio sidonnaisia, yksilöllinen ammattiosaaminen ja työelämäosaaminen vastaavasti enemmän yksilö sidonnaisia. Kuten aiemmin on jo todettu, näin mustavalkoisesti asiaa ei voi, eikä kannata tulkita. Kuten Hätösen osaamisympyrästä (kuva 5) käy ilmi, voidaan ajatella olevan enemmänkin organisaation näkökulma ja yksilön näkökulma. Nämä asiathan lomittuvat ja limittyvät toisiinsa tiukasti eikä terävää rajaa voida piirtää. (Hätönen 2007, 21) Yritykset ovat erilaisia ja kullakin on erilaiset osaamistarpeet ja vaatimukset, niin yksilötasolla, kuin organisaatiotasollakin. Yksilöiden osaamisen seuraaminen ja osaamistarpeiden kartoittaminen on yleisesti vastuutettu esimiehille, jotka kehityskeskusteluiden yhteydessä käyvät läpi kunkin työntekijän osaamisen tarpeita ja sen hetkistä osaamista. Parhaassa tapauksessa esimiehen ja alaisen kehityskeskusteluiden tuloksena syntyy suunnitelma siitä, millaista osaamista tulevaisuudessa tulisi kehittää. Yritykselle on erittäin hyödyllistä ja tarpeellista määritellä olemassa olevat ja tarvittavat osaamiset. Arvioiminen antaa organisaatiolle ja yksilöille paremmat mahdollisuudet erotella omaa osaamistaan ja tunnistaa vahvuuksia sekä kehittämistarpeita (Viitala 2005, 152-154).



Kuva 4. Osaamisympyrä (Hätönen 2007, 21)

3 OSAAMISEN ARVIOIMINEN

3.1 Osaamiskartoitus

Osaamiskartoitus on nykyorganisaatioissa eräänlainen mantran omainen sana, jonka nimeen vannotaan, ja minkä odotetaan laittavan yrityksen osaamiseen liittyvät asiat kerralla kuntoon. Mitä osaamiskartoituksella sitten tarkoitetaan, mitä kaikkea se pitää sisällään ja mitä osaamiskartoitusta toteuttaessa tulisi ottaa huomioon?

Osaamiskartan perimmäinen tarkoitus on olla yrityksen käytettävissä oleva työkalu, jotta osaamisesta yrityksessä voitaisiin keskustella yhteisesti ja konkreettisesti. Osaamiskartta ei itse olemassaolollaan lisää yrityksen tai yksilön osaamista, se on vain mittaristo joka toivottavasti helpottaa osaamisen johtamista yrityksessä. Osaamiskartalla on tarkoitus kuvata kaikki ne osaamiset joita yrityksessä, tai rajatumminkin esimerkiksi jollain tietyllä osastolla tarvitaan, nyt ja tulevaisuudessa. (Hätönen 2007, 9)

Osaamiskartoituksen tulisi olla yrityksen strategiaan pohjaavaa, ja sen tekemisen tulee olla yrityksen yhteinen tahtotila ja päämäärä. Mikäli tuo yhteinen näkemys puuttuu, kartoitus voidaan toki tehdä, mutta se ei itsessään saa mitään aikaiseksi. Osaamisen kehittäminen vaatii usein resursseja ja panostuksia, mistä syystä hankkeella tulee olla siunaus riittävän korkealta yrityksen hierarkiassa (Helakorpi, 6). Kuten mainittu, osaamiskartta on työkalu, ei muuta. Osaamiskartoitus tulisi nähdä osana kehitysprosessia, jonka alkutaipaleella osaamiskartoitus antaa suuntaviivat kehityssuunnitelmille ja edelleen kehittämislle (Hätönen 2007, 8). Kuvassa 5 on kuvattu eri vaiheita, joita osaamiskartoitukseen ja sitä ympäröivään kehitysprosessiin liittyy. Olennaista on huomata, että osaamiskartoitus, on osa strategian ohjaamaa kehitysprosessia. Osaamiskartta on vasta lähtöpiste yksilöiden ja lopulta koko organisaation kehitysprosessille. Kartan avulla tehdään osaamisarvioinnit ja näistä lähtökohdista muodostetaan kehityssuunnitelmat. Kehityssuunnitelmia seuraa varsinainen kehitystyö. (Hätönen 2007, 8)

Yrityksen osaamiskartoituksella voidaan kuvata jo olemassa olevaa osaamista. Kuvataan siis jollakin henkilöllä oleva osaaminen jostakin asiasta. Tällaisella kartoituksella saadaan selville henkilöstön osaamiset ja sitä tietoa voidaan hyödyntää esimerkiksi henkilöiden toimenkuvia uudelleen mietittäessä ja järjesteltäessä. Ongelmallista tällaisessa kartoituksessa on sen tiukka sidonnaisuus nykyhetkeen. Tällöin voisi olla perustellumpaa puhua enemmänkin nykyosaamisen kuvauksesta. (Hätönen 2007, 9) Tutkimuksen kohteena oleva kysely menee käytännössä lähemmäs nykyosaamisen kuvausta kuin osaamiskartoitusta, mikäli osaamiskartoitus mielletään laajemmaksi strategia ohjatuksi kehitysprosessin alkupamaukseksi.



Kuva 5. Osaamiskartoituksesta kehitykseen, työvaiheet (Hätönen 2007, 8)

Toinen tapa lähestyä aihetta on enemmänkin tarvelähtöinen. Lähdetään puhtaalta pöydältä miettimään ja listaamaan asioita, joiden osaaminen ja hallitseminen ovat kunkin työn tai toiminnan kannalta olennaisia ja tarpeellisia. Selvitetään, mitä asioita tulisi osata ja hallita ja mitä ei. Toisinaan voi olla tervehdyttävää pohtia, onko kaikki nykyinen osaaminen tarpeellista? Ei oppi toki ojaan kaada, mutta maailman muuttuessa voidaan havahtua huomaamaan, että eilisen avainosaamiset eivät olekaan tänä päivänä juuri minkään arvoisia, jolloin niihin ei näin ollen ainakaan tulevaisuudessa kannata panostaa. Osaamiskartta voidaan laatia koko organisaation osaamisista tai vain jonkin tietyn henkilöstöryhmän osaamisista. Olennaista on sopia, mitä osaamisella kulloinkin ymmärretään ja mitä osaamisia halutaan priorisoida. (Hätönen 2007, 11)

Osaamiskartoituksen alkuvaiheessa olisi tärkeää mahdollisimman laajasti ja laajapohjaisella joukolla pohtia, mitä kaikkea osaamista vaaditaan ja miten se olisi mitattavissa? Kartoituksen onnistunut läpivienti vaatii, että kartoitukseen osallistuvat henkilöt ovat tietoisia siitä minkä takia kartoitus tehdään ja ymmärtävät hankkeen kehityksen kannalta. Pahin skenaario on tilanne, jossa kartoitettava henkilöstö kokee kartoituksen ikään kuin arvosteluksi ja välineeksi vertailla ja arvostella työntekijöitä toisiinsa.

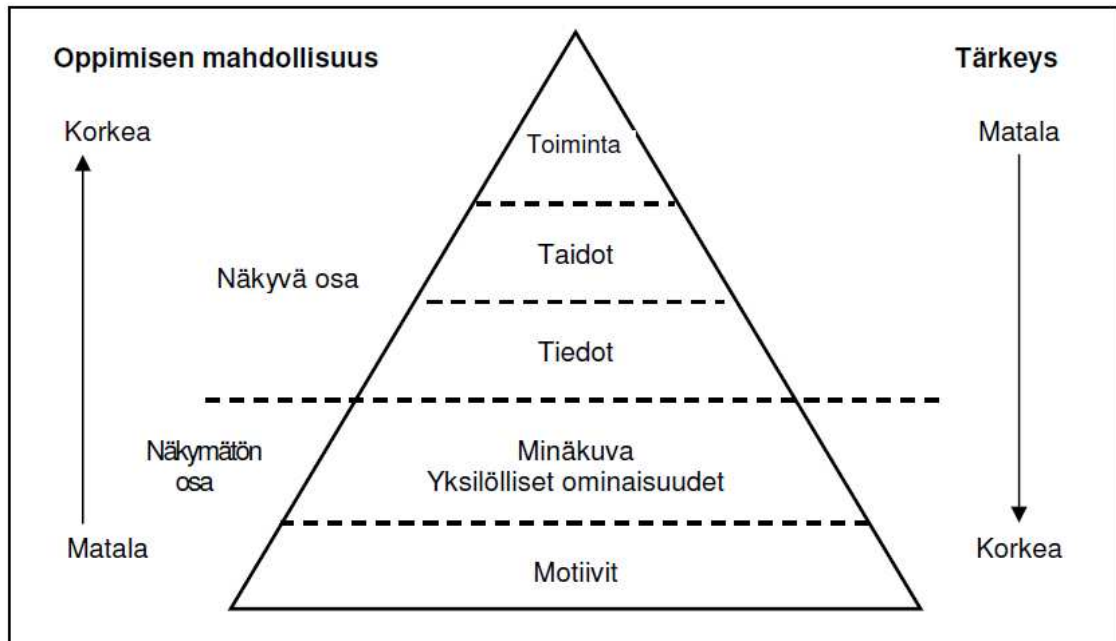
Työntekijän on tärkeää nähdä tekemisensä osana kokonaisuutta, osaamiskartoituksen tapauksessa työntekijän tulisi konkreettisesti pystyä tiedostamaan tehtävän kartoituksen tarkoitus, päämäärä ja merkitys itsensä ja koko yrityksen kannalta. (Hätönen 2007, 12)

3.2 Osaamisen kuvaaminen

Yksilön osaamista voidaan myös kuvata havainnollistavan jäävuorimallin avulla (kuva 7), minkä mukaan osaaminen koostuu näkyvistä osasista kuten toiminta, taidot ja tiedot. Nämä ovat selkeästi havaittavia ja siksi helpommin lähestyttäviä myös osaamisen määrittelyn näkökulmasta. Vastaavasti jäävuoren pinnan alle jäävän osan muodostavat tekijät kuten yksilön ominaisuudet, motiivi sekä itseluottamus jotka kumpuavat vahvasti yksilön omasta minäkuvasta.

Olennaista tästä on huomata näkymättömien ominaisuuksien suuri vaikutus. Yksilölliset ominaisuudet ja motiivit ovat erittäin haastavia, ellei jopa mahdottomia muokattavia.

Työntekijän tietoja ja taitoja voidaan kehittää, mutta jos henkilö ei yksinkertaisesti pysty rakentavasti kommunikoimaan asiakkaiden kanssa, on tästä yksilöstä erittäin vaikeata saada hyvää asiakaspalvelijaa, vaikka häntä kuinka kurssitettaisiin. (Hätönen 2003, 14-15)



Kuva 6. Osaamisen jäävuorimalli (Mukaiillen Berghenengouwen et al. 1997, 57; Hätönen 2004, 15.)

Työntekijöiden osaamisen kuvauksessa keskitytään siis yleensä edellä mainittuihin näkyviin osa-alueisiin. Monesti se onkin tarkoituksenmukaista, mutta valitettavan usein ei pysähdytä miettimään mitkä ovat ne piilosta vaikuttavat asiat yksilöiden osaamisen taustalla, voitaisiinko jollain keinoin kasvattaa työntekijän motivaatiota työtään kohtaan, jolloin kuin luonnostaan myös osaaminen kasvaa? Mielestäni motivaatiolla ja halulla oppia, oli opittava asia sitten mikä tahansa, on erittäin suuri rooli tarkasteltaessa vaikkapa jonkin koulutuksen ”loppusaldoa”, mitä koulutuksesta opittiin. Oli koulutus miten hieno ja pedagogisesti nerokas tahansa, mikäli yksilö ei ole asiasta hiemankaan kiinnostunut, oppimista ei tapahdu. Mikäli ei ole oppimista, ei tule myöskään osaamista.

3.3 Osaamisen mittaaminen

Haasteellista osaamisen kuvauksessa on mittareiden määrittäminen. Perinteinen kansakoulusta tuttu tapa mitata osaamista on testata osaaminen kokeella, jonka tuloksen mukaan voidaan arvioida osaamisen tasoa. Mikäli tarkastelun alla oleva osaaminen on laadultaan sellaista, että se on järkevästi kokeella mitattavissa, on se ilman muuta suositeltavaa. Tällaisen kokeen tulokset ovat yleisesti ottaen varsin luotettavia ja yksiselitteisiä. Esimerkkinä tällaisesta on vaikkapa ammattitutkinnon näyttökokeet, joiden avulla opiskelija osoittaa osaamisensa tason riittävyyden kyseisen tehtävän hoitamiseen. Ongelmana koeperustaiselle osaamisen mittaukselle on sen rajallisuus sekä sen järjestämisen raskaus. Näyttökokeen järjestäminen isossa yrityksessä koko henkilökunnalle on aika utopistinen ajatus, vaikka työnkuva sellaisenaan antaisikin siihen mahdollisuuden. Jos koeperustainen mittaus on pois laskuista, millaisilla mittareilla osaamisen eri vivahteet saadaan esiin? Tehtäessä kysely työntekijöiden osaamisista itsearviointina, ilman keskitettyä haastattelua tai vastaavaa, yhteismitallinen arviointi saattaa muodostua erittäin vaikeaksi. Millaisena työntekijä pitää osaamistaan, riippuu henkilöstä ja hänen minäkuvastaan ja sen realistisuudesta (Lankinen ym. 2004, 79-80). Osaamista arvioidessa törmätään jo aiemmin mainittujen oppimisen portaiden askelmiin, portaiden ensiaskelmahan oli, ”luulee tietävänsä”. Tässä kehitysvaiheessa oleva henkilö ei pysty itse arvioimaan osaamistaan objektiivisesti. Vasta kun päästään vaiheeseen ”tietää, ettei tiedä” voidaan arvion ajatella olevan totuudenmukainen, ainakin sille on realistiset mahdollisuudet. Oman osaamisen arvioinnin virhemarginaalia kasvattaa ns. sosiaalinen suotavuus, mikä tarkoittaa sitä, että ihmisellä on taipumus antaa itsestään mahdollisimman hyvä kuva, ehkä jopa parempi kuin se todellisuudessa onkaan. Tämä korostuu, mikäli arvioinnin tuloksista on yksilölle jotain etua tai haittaa. (Jalava ym 1999, 64) Näistä syistä osaamisarviointiin suositellaan otettavaksi näkökantoja muiltakin kuin yksilöltä itseltään. Esimiehen arvio esimerkiksi kehityskeskusteluiden yhteydessä on yleisesti käytetty arviointi tapa.

Suoritetun kyselytutkimuksen osalta haasteensa aikaansaa kehityskeskusteluja käyvien esimiesten suuri määrä. Yksi Agrimarket-päällikkö käy kehityskeskustelun yhden tai kahden varaosamyynnin kanssa. Esimiesnäkemystä on siis miltei yhtä monta kuin on työntekijöiden omia arviointeja. Esimiehen näkemys osaamisen tasosta auttaa selkiyttämään omaakin käsitystä asiasta. Haluttaessa arviointiin enemmän laajuutta ja eri näkökulmia, laajennetaan arviota koskemaan muitakin sidosryhmiä. Tällöin puhutaan ns. 360 asteen arvioinnista, jolla tarkoitetaan arvioinnin pyytämistä joka

suunnalta työntekijää lähellä olevilta sidosryhmiltä eli käytännössä kaikilta tahoilta, joilla sitä on. Varaosamyyjien kohdalla tämä tarkoittaisi, että arviointi pyydetäisiin esimerkiksi tukitoimintojen varaosapäälliköiltä, ”tiskin yli”-asiakkailta sekä huoltoyrittäjiltä. (Lankinen ym. 2004, 80; Jalava ym. 1999, 63)

Osaamismittauksissa käytetään usein numeerista asteikkoa. Suositeltavaa on, että asteikossa olisi vähintään viisi eri tasoa. Riittävä tasojen määrä antaa arvioinnille syvällisyyttä ja enemmän vivahteita. Ei ole vain osaa, tai ei osaa, vaan myös jotakin sieltä väliltä on mahdollista. Osaamiskuvauksien miettimiseen ja suunnitteluun tulisi uhrata riittävästi aikaa, mieltien jo kysymysten asetantavaiheessa, mitä asioita kyselyllä halutaan saada selville. Kyselyn ohjeistukseen liitetyt tasokuvaukset helpottavat kyselyyn vastaajan tehtävää, sekä tuovat kyselyyn yhteismitallisuutta. Annetaan vastaajalle tietyt perusraamit, mitä tarkoitetaan esimerkiksi tason kolme - osaamisella. (Hätönen 2004, 27)

Helakorven opetusmateriaalissa on esitetty asteikolla 1-5 suoritettavan kyselyn tasokuvaukset, jotka ovat seuraavanlaiset.

1 = ei tarvitse osata lainkaan

2 = ymmärtää kompetenssia niin, että osaa suoriutua sen avulla yksinkertaisista tehtävistä

3 = osaa käyttää kompetenssia tavallisessa työssä ja ”työkaluna”

4 = osaa soveltaa kompetenssia ja tehdä sillä jotakin uutta, osaa myös opastaa

1 ja 2 tason osaajia

5 = alan huippuosaajan taso. Osaa soveltaa monella tavalla laajan kokemuksen turvin ja osaa opastaa tason 3 osaajia. (Helakorpi, 9-10)

Edellä mainitut tasokuvaukset ovat mielestäni havainnollisia ja antavat noudatettuina hyvän pohjan vertailukelpoisille arvioinneille. Kyselyn kohteena olevan henkilöstöryhmän mukaan ottaminen, vähintään edustajan muodossa, osaamiskuvauksia suunnittelemaan on erittäin tärkeää (Hätönen 2004, 12). Työtehtävissä saattaa näet olla elementtejä, joita kyselyn laatijat eivät tiedä olevan olemassakaan, vaikka ne olisivat erittäinkin olennainen osa päivittäistä tekemistä. Kyselyn kohderyhmän edustajan osallistuminen suunnitteluun helpottaa myös koko tutkimuksen läpivientiä. Henkilöstön edustaja tietää mitä varten kyseistä kyselyä tehdään, ja pystyy näin viestimään tätä tietoa oman ryhmänsä kanssa. Näin toimien mahdolliset negatiiviset reaktiot jäävät pienemmiksi tai ne voidaan kokonaan välttää. Mikäli henkilöstölle heitetään eteen

kysely, jossa kysellään heidän osaamisiaan, ilman sen kummempia selityksiä, on varmaa että ainakin osa porukasta kokee kyselyn ikään kuin arvosteluna. ”Minkä takia meitä laitetaan arvojärjestykseen, onko tulossa jotain suurta muutosta, vai potkitanko huonoimmat pihalle?” tällaiset tuntemukset tulevat helposti mittaajien silmille, mikäli mittauksesta ei ole riittävästi ja riittävän selkeästi viestitty.

3.4 Osaamis- ja oppimissuunnitelmat

Osaamiskartoitukset ja mittaukset ovat apuvälineitä, joilla pyritään hallitsemaan ja jäsentämään osaamista. Tiedetään, mitä osaamista yrityksessä on, sekä mitä siellä pitäisi olla. Kun nämä asiat on saatu selvitettyä, voidaan katse suunnata tulevaisuuteen ja ryhtyä miettimään miten noihin edellä mainittuihin tavoitteisiin päästäisiin. Tavoitteena on saavuttaa osaaminen joka on katsottu tärkeäksi ja olennaiseksi yrityksen kannalta, ja kartoituksen pohjalta tuon päämäärän saavuttamiseksi on saatu aimo annos suunnitelmallisuutta ja rationalisuutta.(Hätönen 2002, 9) Kun yrityksen työntekijöille luodaan osaamispolku jossa on selkeästi lähtöpiste, eli nykyinen osaaminen, ja polun päässä päämäärä, tavoiteosaaminen, on kehityksen seuraaminen helpompaa ja ylipäänsä mahdollista. Polun ollessa määritelty, voidaan polun varrelle suunnitella erilaisia välietappeja, joiden saavuttamista voidaan motivoida esimerkiksi palkkaus ja muilla motivointimethodella. Selkeä jäsenneily tavoite on helpompi myös työntekijän hahmottaa.(Ranki 1999, 35) Tavoitteen ollessa pilkottuna sopiviin määriteltyihin ja saavutettavissa oleviin välietappeihin, pystyy työntekijä askel kerrallaan lähestymään tavoitetta, joka muuten olisi suuri ja tavoittamattomissa oleva möykky.

Määritelty osaamistarve kehityspolkuineen helpottaa myös rekrytoitaessa yritykseen uusia työntekijöitä. Uuden työntekijän osaamistason selvittämisen jälkeen voidaan luoda suunnitelma, jonka mukaan työntekijän ja työnantajan on helppo nähdä kehitystarpeet. Yrityksen koulutustarpeen ja koulutusten suunnitteleminen helpottuu kartoituksen ja osaamissuunnitelmien myötä. Pystytään luomaan pidemmäntähtäimen suunnitelmia vaadittavista koulutuksista ja koulutustarpeista. Luodaan ikään kuin kuva miltä tulevaisuus osaamisien osalta näyttää, mitä meillä on nyt ja mitä silloin tarvitaan (Ranki 1999, 41). Mikäli osaamisia ja osaamistarpeita ei ole jäsenneily, on koulutusten

järjestäminen todella haastavaa. ”Jokaiselle jotakin” -tyyppiset tasapäistävät koulutukset kääntyvät usein muotoon ”kenellekään ei juuri mitään”. Koulutuksien osallistujajoukon ollessa osaamistasoltaan heterogeenista, on koulutus aina kompromissi. Parhaimmillaan päästään gaussin kellokäyrämäiseen jakaumaan, jossa osa porukasta pitkästyy kuoliaaksi, osa porukasta ei pysty ymmärtämään mitä koulutuksessa puhutaan, ja toivottavasti suurimmalle osalle osallistujia koulutus on mielekäs.

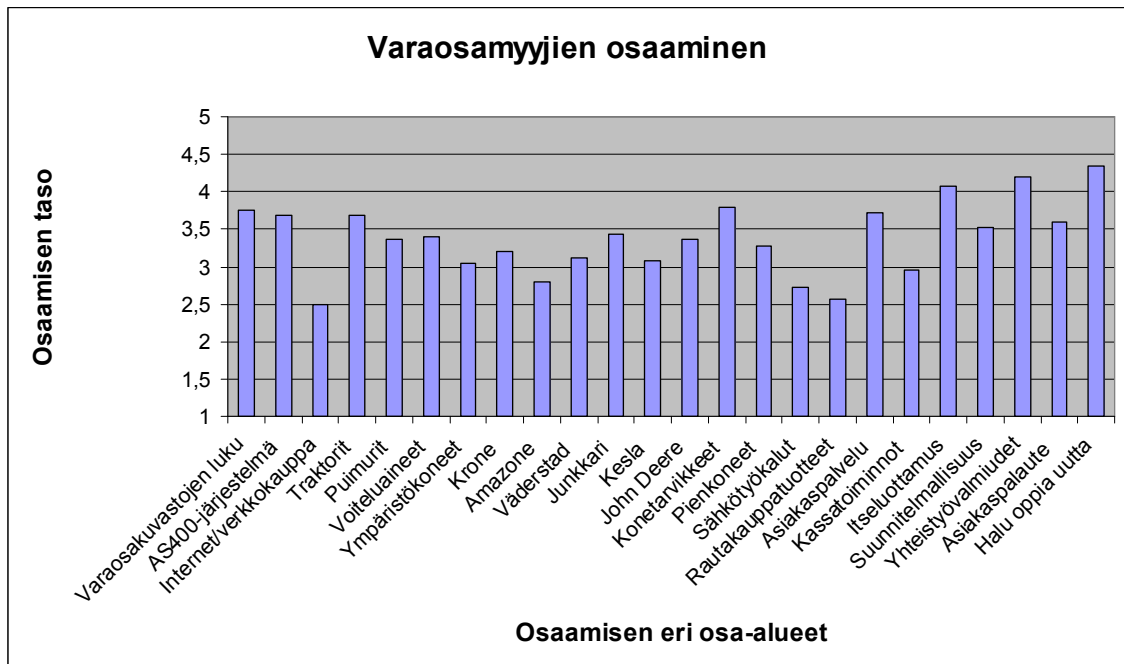
4 TUTKIMUSTULOKSET

4.1 Osaamisen arvioinnin tulokset

Tutkimuksen pohja-aineistona oleva varaosamyijillä teetetty osaamisarviointi antoi viitteitä osaamisen tasosta ja jakaumasta. Kysely lähetettiin kaikille Hankkija-Maatalous Oy:n osaamiskeskustason Agrimarket-päälliköille, toisin sanoen toimipaikoille, joissa on varaosamyymälä ja varaosamyijä. Kyselyn kohteena oli yhteensä 27 toimipaikkaa ja niiden 49 varaosamyijää. Kyselyn vastasi 25 varaosamyijää, jolloin vastausprosentiksi muodostuu 51 %. Vastausten määrää arvioidessa käy ilmi, että toimipaikkatasolla kyselyyn joko vastasi kaikki kyseisen toimipaikan varaosamyijät, tai ei kukaan toimipaikan varaosamyijistä. Selkeästi tämän trendin voidaan ajatella johtuvan esimiehen toiminnasta ja suhtautumisesta kyseiseen arviointiin. Mikäli esimies ei kokenut arviointia tärkeäksi tai tarpeelliseksi, sen tekemistä ei paimennettu, eikä sitä yhdessä työntekijän kanssa arvioitu. Vastausten määrä jäi alle puoleen maksimi määrästä. Kyselyyn vastaamiselle annettiin takaraja, mihin mennessä vastaukset tuli palauttaa. Market-päälliköille lähetettiin yksi muistutuskirje arvioinnin suorittamisesta, ja tässä yhteydessä annettiin arviointia helpottamaan taustatietoa osaamiskuvauksista. Arviointilomakkeiden tulokset koottiin excel-tilukkaan, jossa kysytyille osaamisalueille, joita oli 24, laskettiin keskiarvot. Taulukkaan koottiin sekä arviot nykyosaamisesta sekä arvio tulevaisuuden osaamistasosta.

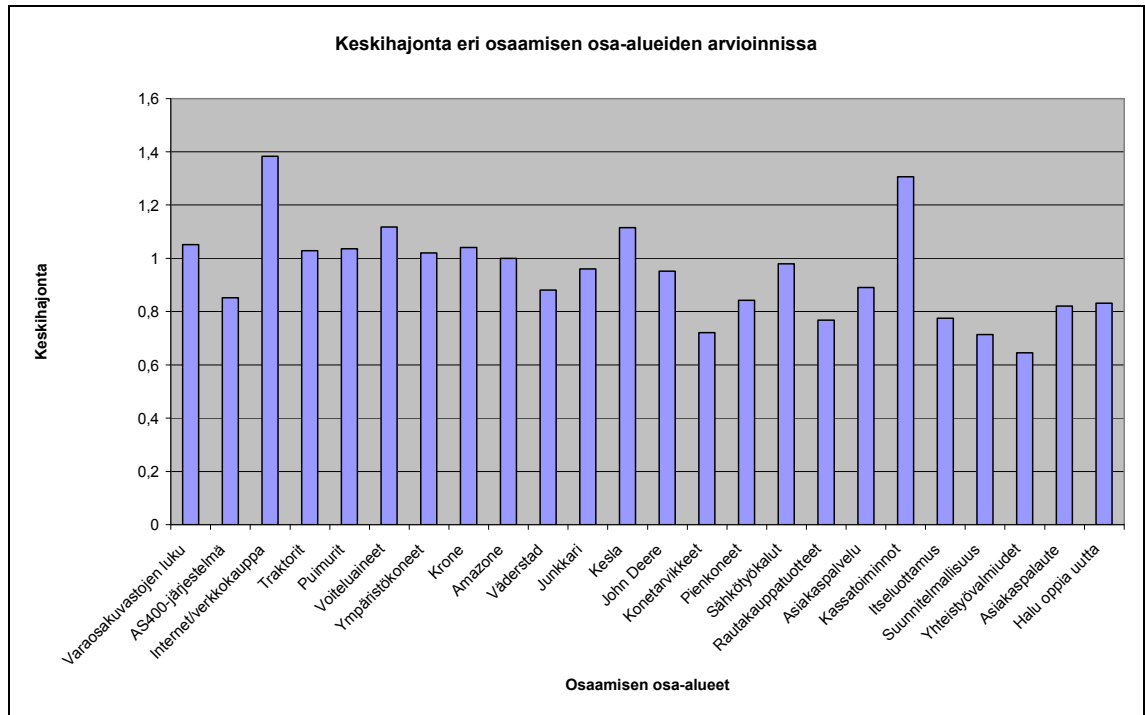
Kuvassa 7, on kuvattuna varaosamyijien osaamisen taso eri osaamisen osa-alueilla. Taulukosta voidaan nähdä, että keskimääräisesti itsearviointin perusteella osaamistaso on kohtuullinen, kaikkien tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden kaikkien osaamisten keskiarvon ollessa 3,38, asteikolla 1-5, jossa 1 on pienin ja 5 suurin arvo. Osaamistason kolme ollessa taso, joka kuvastaa selviytymistä normaalista työstä.

Osaamisen osa-alueiden joukosta on selkeästi löydettävissä tiettyjä osa-alueita, joiden osaaminen koetaan selvästi muita heikommaksi. Tällaisia osa-alueita on esimerkiksi Internet-verkkokauppa, sähkötyökalu sekä rautakauppatuotteiden -osaaminen. Verrattaessa osaamistason taulukkoa tavoite osaamisen taulukkoon, kaavio 2, huomataan, että kyseiset kolme osaamisen osa-alueita on katsottu olevan työtehtävän kannalta vähemmän tarpeellisia. Osaamisen tavoitetaso on luonnollisesti lähellä maksimiarvoa, kyselyn osaamisalueiden ollessa kaikki varaosamyyjän työhön liittyviä perusosaamisia. Selkeästi tavoitetasosta erottuvat vain nuo jo aiemmin mainitut kolme osaamisen osa-alueita, jotka eivät suoranaisesti ole osa varaosamyyjän tämänhetkistä toimenkuvaa. Tavoiteosaamisissa korkeimman arvosanan sai asiakaspalvelu, joka arvioitiin selkeästi tärkeimmäksi osaamisen osa-alueeksi. Keskimääräinen tavoitetaso asiakaspalvelun osaamiselle oli tutkimuksen mukaan 4,77. Asiakaspalvelun keskimääräinen osaamistaso on tutkimuksen mukaan 3,72, mikä on osaamisten keskiarvon yläpuolella, mutta kuitenkin vielä selkeästi tavoitetason alapuolella. Niin sanottua järjestelmäosaamista, kartoitettiin varaosakuvaston käytön ja AS-400 toiminnanohjausjärjestelmän käyttötaitojen kautta. Näiden osa-alueiden hallinta on varaosamyyjän perusosaamisia. Vaikka varaosamyyjällä olisi kuinka hyvät, ja tärkeäksi todetut, asiakaspalvelutaidot tahansa, hän ei pysty tehtävästään suoriutumaan ellei hän osaa lukea varaosakuvaa tai tilata varaosia. Perus tekemiseen tarvitaan tiettyjä osaamisia, jotta työn suorittaminen olisi ylipäättään mahdollisia. On siis olennaista huomata mitkä tekemiset ovat näitä perustaitoja, joiden osaaminen tulisi varmistaa ensimmäisenä uutta henkilöä perehdytettäessä.



Kuva 7. Varaosamyijien osaamistaso eri osaamisen osa-alueilla.

Tarkasteltaessa edellä keskiarvona esitettyjä tuloksia osaamisesta ja sen tavoitetasosta keskihajonnan suunnalta, voidaan nähdä millä osaamisen osa-alueella on suurimmat vaihtelut varaosamyijien keskuudessa. Keskihajonnan keskiarvon ollessa 0,95, suurinta vaihtelu oli selkeästi internet-kaupan osaamisen arvioinnissa sekä kassatoimintojen osaamisen arvioinnissa, kuten kuvasta 8 voidaan todeta.

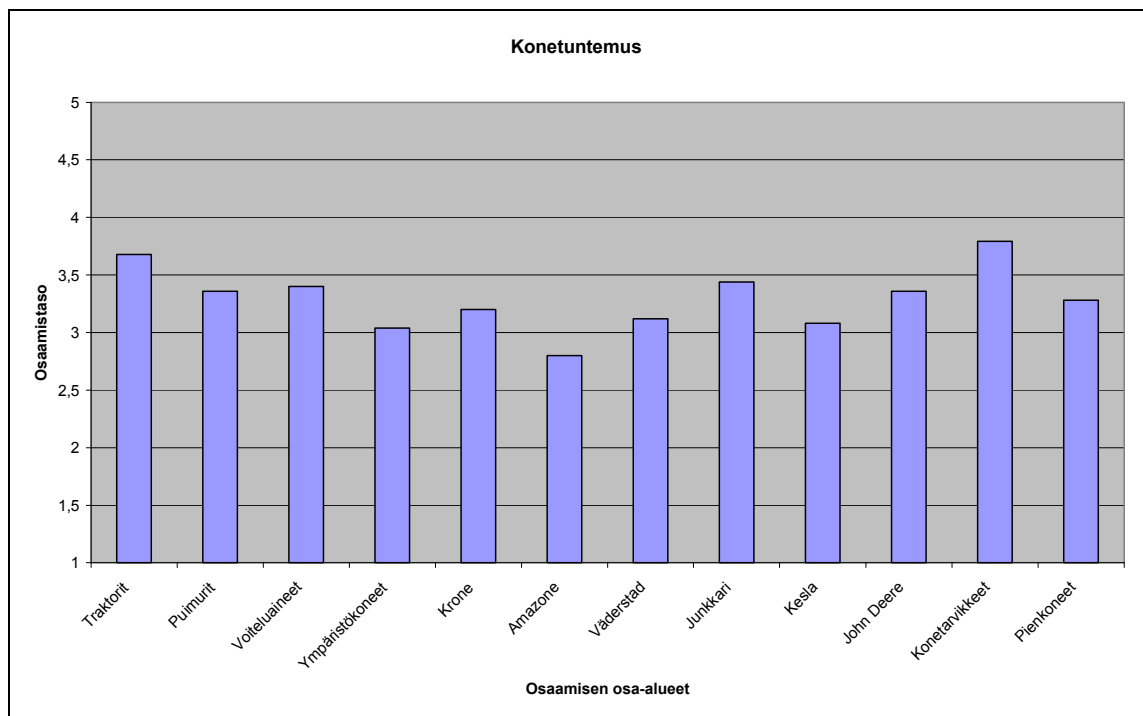


Kuva 8. Keskijajonta osaamisen osa-alueiden välillä

Konetuntemus on varaosamyynnin työssä merkittävässä asemassa. Konetuntemus korostuu erityisesti toimittaessa suoraan loppukäyttäjäasiakkaiden kanssa. Samaiset loppukäyttäjäasiakkaat ovat myös niitä konekauppoja tekeviä asiakkaita, joiden mielikuva varaosapalvelun ammattitaidosta saattaa nousta merkittävään rooliin konehankintoja mietittäessä. Toimittaessa huoltoyrittäjien kanssa, ammattilaisten joiden kautta suurin osa varaosista myydään, konetuntemuksen rooli ei yllättävästi olekaan niin suuri. Huoltoyrittäjät lähestyvät nykyisin varaosamyynnin pääsääntöisesti suoraan tarvittavan varaosanumeron kanssa ja yhä enenevässä määrin sähköisessä muodossa, jolloin pelkistetysti ajatellen pelkkä tilausprosessin hallitseminen riittäisi varaosamyynnin osaamiseksi.

Tarkasteltaessa osaamista eri koneryhmien konetuntemuksen osalta, havaitaan osaamisen olevan parasta traktoreiden ja konetarvikkeiden osalta (kuva 9). Jos ajatellaan näitä osa-alueita, ovat ne varmasti kyselyssä esitetyistä laajimmat eli siis periaatteessa haastavimmat osa-alueet. Nämä osa-alueet ovat siis haastavimmat osaamisen kannalta, mutta kuitenkin niiden osaamistason arvioidaan olevan parasta. Selitys moiselle ristiriitaisuudelle löytyy volyyymistä. Suurin osa myytävistä varaosista on traktoreiden varaosia. Jokaisella asiakkaalla on yleensä useampi traktori, mutta työkoneita on yleensä yksi vain laatuun. Tästä seuraa se, että suurimman osan työajasta

varaosamyyjä toimii traktoreiden varaosien kanssa, jolloin niiden tuntemus kasvaa ja työskentely niiden kanssa rutinoituu. Näkemys saa vahvistusta kun asiaa lähestytään kääntäen, eli koneryhmät joita on määrällisesti vähän, osataan myös heikommin. Esimerkiksi osaamisessa peränpitäjä Amazone edustaa koneita, joita ei määrällisesti ole suuria määriä, ollen kuitenkin tekniikaltaan erittäin haastava koneryhmä. Konetarvikkeet ovat kyselyssä konetuntemus kategoriassa, vaikka ne eivät varsinaisesti koneita olekaan, vaan laaja-alaisesti koneisiin liittyviä tarvikkeita ja varusteita. Konetuntemuksen osalta keskihajonta on luokkaa noin 1. Mitään erityisen suuria poikkeamia suuntaan tai toiseen ei konetuntemuksen keskihajonnassa ole. Tarkasteltaessa lukuja keksihajonnan takana huomataan, että syy keskihajonnan näinkin suureen arvoon johtuu muutamista uransa alkutaipaleella olevista varaosamyyjistä, joiden osaamisen ollessa tasolla 1, keskiarvo laskee ja hajontaa tulee. Mikäli tarkastelusta poistetaan nuo tason 1 osaamiset, joita on kaksi kappaletta, saadaan esimerkiksi traktori tuntemuksen osaamistason keskiarvoksi 3,91 ja keskihajonnaksi 0,67 koko otannan keskiarvon 3,68 ja keskihajonnan 1,03 sijaan.

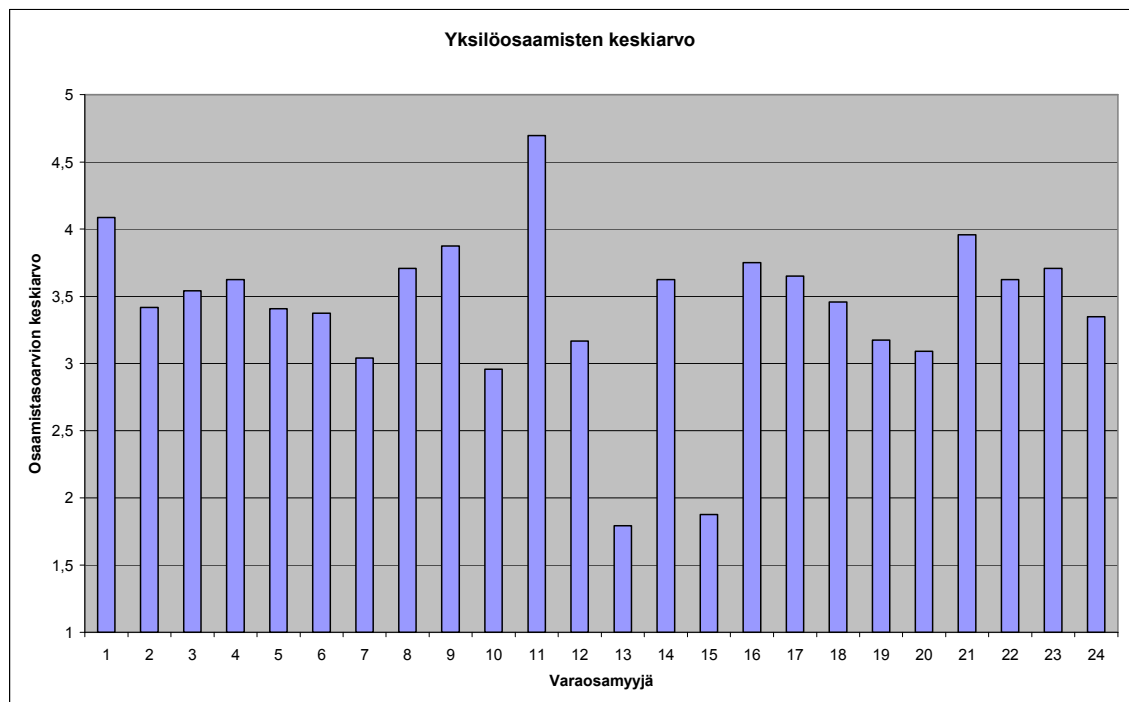


Kuva 9. Konetuntemuksen osaamisen jakautuminen osa-alueittain

Tarkasteltaessa viimevuosien varaosamyyjäkoulutusten konetuntemuksen lisäämiseen tähtäväää tarjontaa, voidaan havaita, että ne osa-alueet, joita koulutuksissa on

viimevuosina koulutettu, ovat saaneet korkeammat osaamisarvosanat kuin ne joita ei ole koulutettu. Osittain tämä kuitenkin limittyy aiemmin kuvatun volyymin näkökulman kanssa, sillä suuren volyymin koneryhmät ovat yleensä korkeammalla sijalla koulutuspriorisoinnissa. Konetuntemuksen arvioissa selkeästi muita huonommaksi erottui ainoastaan Amazone, ympäristökoneet sekä Kesla.

Varaosamyyjien kesken valitseva tasoero ei arvion mukaan ole kovin suuri. Yksilöosaamisen keskiarvojen keskihajonta oli tutkimusaineiston perusteella 0,63. Mikäli tarkastelun ulkopuolelle jätetään taas kaksi vasta-alkajaa, jää keskihajonnaksi enää ainoastaan 0,44. Sama voidaan nähdä myös kuvasta 10, jossa yksilöiden osaamistasojen keskiarvot on havainnollistettu kaavion muotoon.



Kuva 10. Yksilöosaamisen keskiarvo

Eri yksilöiden välistä pientä vaihtelua selittämään voidaan pohtia syitä. Yhtenä osatekijänä on varmasti se, että varaosamyyjille järjestetyt koulutukset ovat tietyllä tapaa tasapäistäviä. Kaikki varaosamyyjät käyvät läpi saman koulutustarjonnan, jolloin muutaman vuoden koulutusten jälkeen kaikki, vasta työssään aloittaneet pois lukien, ovat samalla viivalla. Koulutustarjonnassa ei ole erikseen ”mestari-tason” koulutuksia, vaan kaikkien osallistuessa samoille kursseille tarjonnan täytyy olla sellaista, että vasta-alkajakin saa osansa. Tällä tavoin joukosta on erittäin vaikea koulutua alansa

huippuosajaksi. Jos kaaviosta tekisi perinteisen kellokäyrän, jäisi sen laki kovin laakeaksi.

4.2 Arvioinnin hyödyllisyys

Tutkimuksessa suoritetun osaamisarvioinnin tuloksia käytetään pääasiassa kahdella tavalla. Yhtäältä niiden avulla luodaan yksilöiden osaamisista tietokanta, josta käy ilmi kunkin osaamistaso tutkimuksessa arvioiduissa osa-alueissa. Tällöin osaamistietokantaa voidaan hyödyntää esimerkiksi työkiertoja suunniteltaessa. Jotta tutkimustuloksia voitaisiin kunnolla hyödyntää tässä mielessä, täytyisi kyselyn kysymysten henkilökohtaisiin ominaisuuksiin liittyvät kysymykset olla hieman syvällisempiä. Halu oppia uutta tai itseluottamus ovat käsitteenä niin laajoja ja kysymyksinä kanta-aottavia, että niihin saatujen vastausten perusteella en lähtisi kovin merkittäviä johtopäätöksiä vetämään. Toisaalta niistä luodaan yleiskuva, millainen on ketjutasolla henkilöstön osaaminen yleisesti, sekä tutkimuksessa arvioiduissa osa-alueissa ja näitä tietoja voidaan käyttää kehitysprosessiin perustana, osaamistavoitteita määritettäessä, kuten aiemmasta Hätösen kuvasta nähtiin. Suoritettu osaamisarviokysely oli kysymysten ja osaamisen osa-alueiden osalta varsin rajallinen. Osa-alueet olivat joissakin kohdin hyvin laajoja, esimerkiksi ”traktorit” tai toisaalta rajatumpia, kuten ”Kesla”, jolloin merkki on rajattu ja mallivalikoimakin on verraten suppea. Osaamisen arvioinnin yhden päämäärän ollessa koulutuksen kehittämisen arvioitavien osa-alueiden tulisi olla keskenään vertailukelpoisia. Kyselyn arviointikohteita mietittäessä pitäisi ottaa paremmin huomioon, mitä tehtävällä kyselyllä halutaan selvittää. Mikäli kyselyssä vastaukseksi saataisiin esimerkiksi traktorituntemuksen osalta 1, mikä tarkoittaisi välttävää osaamista ja näin ollen ehdottomasti lisäkoulutuksen tarvetta, osa-alueen laajuudesta ja rajaamattomuudesta johtuen ei vielä tiedettäisi, mitkä traktorimallisarjat tai mallit kaipaaisivat kipeimmin lisäoppia. Joka tapauksessa osaamisen arviointi on hyödyllistä. Millainen kyselyn pitäisi olla, jotta siitä saisi maksimaalisen hyödyn, on toinen asia. Suoritetun kyselyn perusteella voidaan luoda yleiskuva varaosahenkilöstön tämän hetkisestä osaamisen tasosta. Voidaan havaita henkilöstön olevan yllättävänkin homogeeninen, yksilöiden välisten erojen jäädessä verraten pieniksi. Voidaan nähdä, että varaosamyynnissä toimiva henkilöstö kokee omaavansa päivittäisessä työssä tarvitsemansa osaamisen ja taidon. Henkilöstön uskoessa itseensä, itseluottamuksen

saadessa tutkimuksessa arvion 4.08, ja taitoihinsa on olemassa eväät kehittyvään ja menestyvään toimintaan.

Toinen osaamisen arvioinnin perustehtävä on muodostaa kuva osaamisen tasosta, jotta koulutus ja kehittämistoimet osataan kohdistaa mahdollisimman hyvin palvelemaan yhtiön strategiaa. Tähän tarkoitukseen tehty tutkimus antoi lähinnä suuntaviivoja. Jotta tutkimuksen perusteella voitaisiin räätälöidä kohdennettuja koulutuksia, tutkimuksen kysymysten tulisi olla toisen tyyppisiä. Tehdyn tutkimuksen perusteella voidaan nähdä koulutustarpeelle muutamia selkeitä fokus pisteitä, kuten Amazone tuotteet, mutta yleisesti materiaalista ei suurta hyötyä koulutussuunnitteluun ole.

4.3 Arvioinnin ongelmat

Tarkasteltaessa tehtyä osaamisarviota siihen liittyvien ongelmien valossa, voidaan eristää muutamia ongelmakohtia. Kyselyn vastausprosentista voidaan päätellä, että varaosamyyjien esimiehet, joiden vastuulle kyselyn suorittaminen toimipaikkatasolla jalkautettiin, eivät ottaneet kyselyä asiakseen. Henkilökohtaisesti osoitetulle kyselytutkimukselle saatu 51% vastaus prosentti ei ole kovin korkea. Syitä huonoon vastausprosenttiin saattaa olla lukuisia, mutta suurimmiksi varmasti muodostuvat kyselyn ohjeistuksen saatesanat. Mahdollisesti kyselyn taustaa, syitä ja tarkoituksena tarkemmin avaamalla olisi voitu saada parempi vastausprosentti. Kyselyn jalkauttaminen ja sen syvimmän olemuksen ymmärretyksi saattaminen varmasti nostaisivat vastausprosenttia.

Toiseksi kyselyyn liittyväksi arvioinnin ongelmaksi muodostuu kyselyn kysymysten epäjohdonmukaisuus, mitä tulee kysyttävän asiakokonaisuuden laajuuteen ja mitä sillä ymmärretään. Kysyttäessä ihmiseltä omaa arviota, oletko yhteistyökykyinen, oletettavasti kovin usein ei tule vastausta, joka indikoisi yhteistyökyvyttömyyttä. Sama koskee kysymystä halukkuudesta oppia uutta. Tähän kohtaan oli vain yksi poikkeus, vapaaseen kenttään kirjoitettu kommentti, ”Luulen eläköityväni parin vuoden kuluttua” ja arviona tässä tapauksessa omasta oppimishalusta oli ”2”. Jo aiemmin mainittujen

konetuntemusta kartoittavien kysymysten ylimalkaisuus rajoittaa näistä kysymyksistä saatavan tiedon määrää.

4.4 Arvioinnin tulosten käyttökelpoisuus

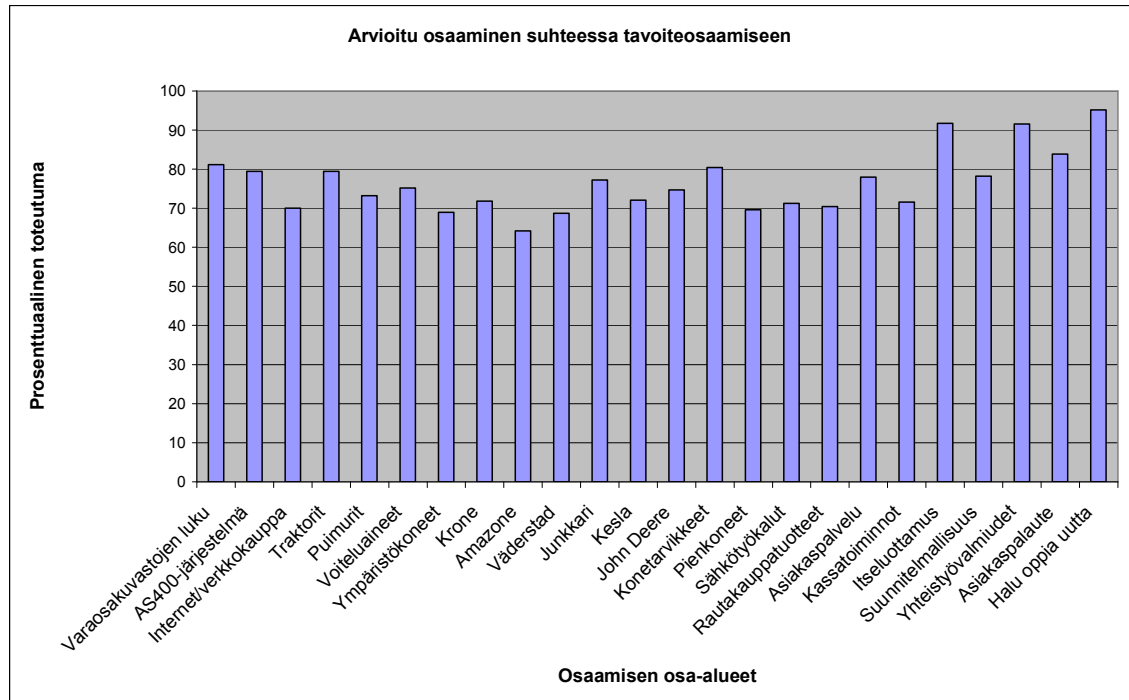
Tarkasteltaessa kyselyn tuloksia ja niiden käyttökelpoisuutta, voidaan todeta tulosten olevan luotettavia ja rehellisiä, aiemmin mainitut realiteetit huomioon ottaen. Tällä tarkoitan sitä, että tutkimuksen kyselyyn on vastattu totuudenmukaisesti ja niin hyvin kuin se on mahdollista. Mikäli ollaan tilanteessa, missä kyselyyn vastaaja ei itse pysty subjektiivisesti omaa osaamistaan arvioimaan, esimerkiksi juuri työssään aloittaneena, hän on kuitenkin vastannut parhaan kykynsä mukaan. Tulosten käyttö, kuten jo aiemmin on mainittu, koulutusten kehittämisen kannalta on rajallinen. Yleisellä tasolla voidaan tehdä linjauksia, minkä tyyppisiin asioihin koulutuksissa pitäisi kiinnittää huomiota. Voidaan nähdä selkeä tarve Amazonen tuotteiden lisäkoulutukselle, mutta vaikkapa tarvetta syventävälle hinattavien kasvinsuojeluruiskujen koulutukselle tutkimus ei pysty osoittamaan.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Yhteenveto tutkimuksen keskeisimmistä tuloksista

Katsottaessa tehdyn tutkimuksen tuloksia, voidaan todeta varaosamyyjien osaamistason olevan verraten homogeeninen. Selkeästi voidaan havaita tarvetta lisäkoulutukselle, kuten tuotetuntemuksen osalta Amazone-tuotteissa. Voidaan myös todeta, että volyymituotteiden osaamisen koetaan olevan paremmalla tasolla kuin marginaalisempien tuotteiden. Tarkasteltaessa kaikkia osaamisen osa-alueita, joiden osaamista tutkimuksessa kartoitettiin, voidaan nähdä selkeä osaamiskapeikko Internet / verkkokaupan, sähkötyökalujen sekä rautakauppatuotteiden osalta. Tällöin on tarkastelun alla absoluuttinen osaamisen taso, ottamatta kantaa tavoiteosaamiseen. Verrattaessa tämän hetkistä osaamistasoa tavoitetasoon, nuo edellä mainitut kolme alhaisemman osaamisen osa-aluetta nousevat mittaustarkkuuden rajoissa samalle tasolle

muiden osaamisten kanssa, kuten kuvasta 11 voidaan nähdä. Kuvassa 11 voidaan nähdä suhteellisen osaamisen olevan heikointa Amazone, Väderstad ja Ympäristökone osa-alueilla. Parhaat arviot osaamisesta kirjattiin yksilöiden henkilökohtaisia ominaisuuksia kuvaaviin osaamisen osa-alueisiin. Tämä oli nähtävissä sekä absoluuttisen osaamisen, että suhteellisen osaamisen tasossa. Selkeästi muita korkeammalle (osaamistason keskiarvo yli 4) nousivat halu oppia uutta, yhteistyövalmiudet sekä itseluottamus. Näillä osa-alueilla oltiin myös lähimpänä tavoiteosaamista, kaikkien arvojen ollessa yli 90 %.



Kuva 11. Arvioitu osaamistaso suhteessa tavoiteosaamistason.

5.2 Toimenpide-ehdotuksia

Suoritetun kyselyn ja siitä suoritetun tulosten analysoinnin perusteella voidaan tehdä toimenpide-ehdotuksia sekä osaamisen kehittämisen, että osaamiskartoituksen kehittämisen suhteen. Osaamisen tasosta saatujen suuntaviivojen perusteella voidaan nähdä, että yksilöiden osaaminen on hyvin samantasoista, sikäli kun mittaukset antaa vertailukelpoisia tuloksia. Nähdään, että huippuosaajia ei joukosta löydy. Oppimiskäyrä ikään kuin tasaantuu hyvään osaamistason, joka toki antaa edellytykset työn hoitamiseen, mutta jättää kuitenkin työn kehittämisen kannalta tarvittavan osaamisen saavuttamatta. Muistettaessa elinikäisen oppimisen tärkeys nykymailman paineessa, kehittävän osaamisen puuttuminen on ajansaatossa vakava uhka työn hyvälle hoitamiselle. Vaikka työosaaminen absoluuttisesti pysyisikin samalla tasolla,

suhteutettuna se työnkuvan ja ympäröivän toimintaympäristön muutokseen, osaamisen voidaan nähdä jopa taantuvan.

Koulutusjärjestelmän kehittäminen suuntaan, joka ottaa huomioon eri kehitysvaiheessa olevien työntekijöiden erilaiset vaatimukset, olisi varmasti järkevä ja tärkeä askel kohti huippuosaajien organisaatiota. Myös yleistason osaamisia, kuten kielitaito, jotka kuitenkin ovat tämän päivän työskentelyssä välttämättömiä, edes välttävällä tasolla, tulisi sisällyttää kyselyyn.

Osaamiskartoituksen ja osaamistasoarvioinnin osalta löytyy niin ikään kehittämisen arvoisia asioita. Katsottaessa tutkimuksen aineistoksi tehtyä osaamisarviointia, voidaan nähdä parannettavaa kyselyn joka vaiheessa. Kyselyn sisältöä mietittäessä pitäisi olla selvänä ja kirkkaan mielessä, mitä asioita ja millä tasolla, tällä kyselyllä halutaan selvittää. Tulevatko saadut vastaukset olemaan sellaisia, että niiden pohjalta voidaan vetää johtopäätöksiä esimerkiksi koulutustarpeesta tai sen syvällisyydestä? Kyselyn osaamistasojen tulisi olla hyvin ja selkeästi kuvattuja ja ohjeistettuja, jotta erilaisten tulkintojen mukanaan tuoma vaihtelu olisi mahdollisimman vähäistä. Kysymysten tulisi olla huolella, mitattavana olevan kohderyhmän edustajien myötävaikutuksella, muodostettuja ja muodoltaan sellaisia, että niiden perusteella yksilöiden välille syntyisi enemmän hajontaa. En usko kyselyn kohteena olleen henkilöstöryhmän olevan osaamiseltaan niin homogeenista kuin se mittauksen perusteella näyttäisi olevan. Tämän lauseen perustan yhdeksän vuoden kanssakäymiseen mitattavan ryhmän kanssa. Kyselyn suoritustapa mahdollisti vastausprosentin 51, minkä perusteella kyselyn suorittamistapa pitäisi miettiä uudelleen. Mahdollisesti nykyaikaiset, sähköisesti verkossa tehtävät kyselyt voisivat tuoda paremman vastausprosentin. Kyselyn alhaisen vastausprosentin syytä voisi lähteä pohdiskelemaan myös osaamisen johtamisen perspektiivistä. Vastausprosentista voidaan päätellä, kuinka tärkeäksi kyselyn kohteena oleva aihe, varaosamyyjä, varaosamyyjän osaaminen ja sen vaikutus varaosakauppaan, sen toimintoihin ja kannattavuuteen, nähdään varaosamyyjien esimiesten keskuudessa. Mikäli esimies ei näe tarpeelliseksi uhrata puolta tuntia työajastaan kyselyn suorittamiselle, hän tuskin kokee tarpeelliseksi kyseisen henkilöstöryhmän osaamiseen liittyvät ponnistelut, puhumattakaan siitä, että näitä ponnisteluita toimipaikkatasolla tehtäisiin ja kehitettäisiin. Tämä on selkeästi yksi osa-alue, johon tulisi kiinnittää huomiota, erityisesti johtamisen näkökulmasta.

Arvioitaessa tulosten validiutta ja totuudenmukaisuutta, kannattaisin laajemman vastauspohjan käyttöönottoa. 360-asteen arviointi esimerkiksi toisi mukanaan uusia näkökulmia ja laajempaa perspektiiviä. Tällöin arvioita osaamisesta voitaisiin kysyä paitsi työntekijältä ja tämän esimieheltä, myös esimerkiksi asiakkailta sekä tukitoimintojen varaosapäälliköiltä. 360-asteen arvioinnissa arvioitavat osa-alueet voisivat olla erilaisia eri sidosryhmälle esitetyissä kyselyissä. Loppukäyttäjäasiakkaan näkökulman painottaessa osa-alueisiin kuten asiakaspalvelu, tehokkuus ja ongelman ratkaisukyky. Teknisempien tuoteosaamisosa-alueiden osalta lähestyttäisiin esimerkiksi varaosapäälliköitä ja huoltoyrittäjäasiakkaita.

5.3 Jatkotutkimusaiheita

Tutkimusta tehdessä ilmeni muutamia mielestäni hyödyllisiä aiheita mahdollisille jatkotutkimuksille. Oppimiseen liittyvä tutkimus, lähestyen erilaisia oppimiseen liittyviä ongelmia ja aihepiirejä voisi antaa koulutusta suunnitteleville henkilöille apua ja ohjeita, millainen koulutus on hyödyllinen ja mikä tyyppisillä koulutuksilla saavutettaisiin paras mahdollinen oppimistulos. Tähän liittyen nykyisin mahdolliset ja kustannuksiltaan melko kevyet verkkokurssit olisivat mielestäni kiinnostava tutkimushaara.

Tutkimus missä mietittäisiin varaosamyyjän osaamisen vaikutusta asiakastyytyvyyteen ja asiakkaan saaman kokemukseen voisi olla mielenkiintoinen ja hyödyllinen aihe. Tällaisen tutkimuksen tulosten pohjalta pystyttäisiin saamaan tukea tärkeiden osaamisien listaa ja painotuksia mietittäessä.

LÄHTEET

Berglund, M 2008. Osaamiskartoitus osana henkilöstön kehittämistä. Case St1 Oy. ProGradu tutkielma. Helsingin Kauppakorkeakoulu.

Green, P 1999. Building Robust Competencies, Linking human resource systems to organizational strategies. SanFrancisco: Jossey-Bass Publishers

Haasteena tuleva osaaminen. VvM työryhmämuistio 8/2003 mietintö

Helakorpi, S. Osaamisen johtamisen opintomateriaali

Hätönen, H 2003. Osaamiskartoituksesta kehitykseen. Helsinki: Euroopan yhteisö Rakenerahastot.

Jalava & Palonen & Keskinen & Kontkanen 1999. Osaaminen yrityksessä. Turku: Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja A:74.

Kirjavainen, P & Laakso-Manninen, R 2001. Strategisen osaamisen johtaminen. Helsinki: Edita.

Lankinen, P; Miettinen, A & Sipola, V 2004. Kehitä osaamista - hyödynnä kokemusta. Helsinki: Talentum

Malinen, R 2010. Jälkimarkkinoinnin projektin loppuyhteenveto Hankkija-Maatalous Oy

Moilanen, R 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Helsinki: Kustannusyhtiö Tammi

Otala L, 2004. Oppimisen etu- kilpailukykyä muutoksessa. Helsinki: WSOY

Otala, L 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro

Räsänen, J 1996. Kehityksen ulottuvuuksia Kehityssuuntautunut oppiminen ja – arviointi. Jyväskylän yliopiston Täydennyskoulutuskeskuksen johtamiskoulutuksen julkaisu 8.

Ståhle P & Grönroos M 1999. Knowledge management – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. Helsinki: WSOY

Sydänmaanlakka, P 2007. Älykäs organisaatio. Talentum

Tuomi, J & Sarajärvi, A 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vartiainen, M., V. Teikari & A. Pulkkis 1993. Psykologinen työnopetus. Hämeenlinna: Otakustantamo

Viitala, R 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä Oy

Liite1

MYYJÄN OSAAMISKARTOITUS 2011

Mieti omasta näkökulmastasi seuraavia aiheita. Millainen on oma osaamistasosi näiltä aihealueilta ja millainen sen pitäisi olla työtehtävien hoitamisen kannalta.

Arvosteluasteikko on 1 – 5. 1= välttävä; 5 = kiitettävä

Myyjän nimi.....	Nykyinen taso	Tavoite taso
Varaosakuvastojen luku		
ATK-osaaminen		
- AS400-järjestelmä		
- Internet/verkkokauppa		
Konetuntemus		
- Traktorit		
- Puimurit		
Voiteluaineet		
Ympäristökoneet		
Maataloustyökoneet		
- Krone		
- Amazone		
- Väderstad		
- Junkkari		
- Kesla		
- John Deere		
Konetarvikkeet		
Pienkoneet		
Sähkötyökalut		
Rautakauppatuotteet		
Asiakaspalvelu		
Kassatoiminnot		
Itseluottamus		
Suunnitelmallisuus		
Yhteistyövalmiudet		
Asiakaspalaute		
Halu oppia uutta		
Muuta		